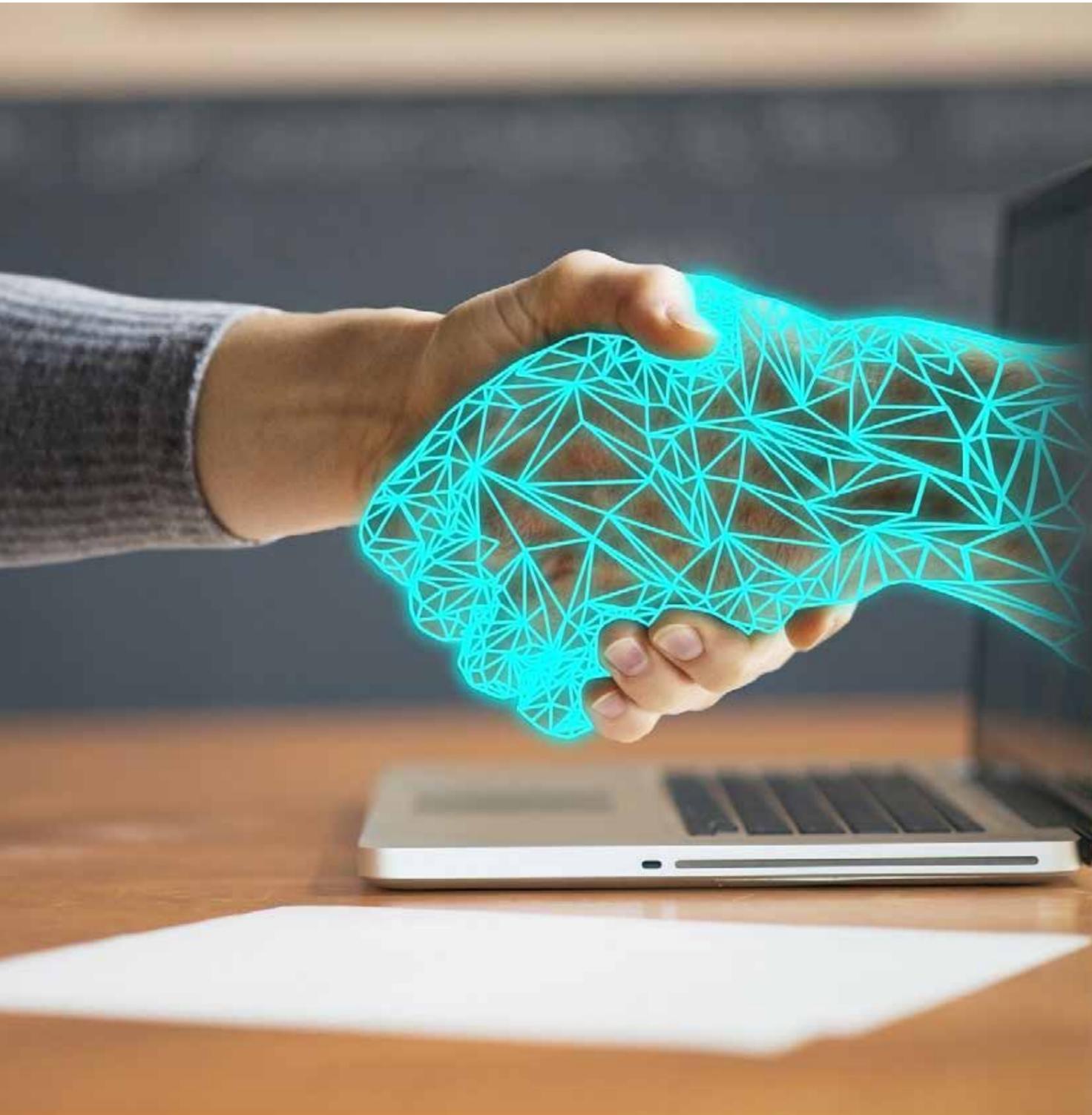


EL ÉXITO DE LA DIGITALIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS ESTÁ EN LA CALIDAD DE LA INTEGRACIÓN DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA



| **Salvador Manclus Bas**, Area-Manager Iberia, CKS-Consulting

Muchos ejecutivos disfrutan hoy en día de las facilidades que ofrece una solución digital de gestión de compras. Otros tantos encuentran en ellas grandes limitaciones que no responden a sus necesidades. En multitud de casos, esto se debe a una integración directa de la solución sin el acompañamiento de integradores expertos que guían al cliente. Por ello, estos solicitan nuestros servicios para rehacer u optimizar la integración de los SI de compras después de haberlo intentado ellos solos.

Hay varias razones por las que una empresa economiza dinero al solicitar la ayuda de un integrador.

En primer lugar, hay que tener claro que el éxito de la integración de un SI de compras se mide sencillamente por el uso real de los managers y usuarios de la solución. Constatamos que cerca del 50% de las funciones presentes en la solución son poco o muy poco utilizadas por los usuarios. Esto crea un coste adicional ya que además del de la plataforma (los costes dependen de las funcionalidades activas), también habrá que reconfigurarlas en un futuro para que respondan a las necesidades reales del cliente.

En segundo lugar, la empresa debe tener presente a los proveedores, aspecto este que se olvida con frecuencia. Muchas empresas suelen involucrar a los proveedores sin un plan de acción, ni facilidades lo que obligan al proveedor a navegar en una plataforma que desconocen y en muchos casos tienen que acceder a varias plataformas (pedidos, facturas, etc.). Esto se traduce en una sobrecarga de trabajo para el proveedor y, lo que en un principio eran facilidades, acaban ralentizando los procesos. Es vital involucrar a los proveedores desde el principio, mutualizando sus informaciones en una sola plataforma y dotándoles de la formación/documentación necesaria. Para ello hay que trabajar

la integración con las propias plataformas del proveedor (EDI, Punch'Out...).

Una tercera razón es que para realizar una correcta integración se debe tener conocimiento de la estructura técnica de cada solución para aconsejar a cada cliente cómo abordar sus necesidades de la manera menos invasiva, con evoluciones lógicas y una reconfiguración fácilmente configurable. Es muy normal ver casos en los que las soluciones tienen demasiadas configuraciones que respondían a necesidades directas hace varios años pero que hoy están obsoletas o simplemente ya no aportan valor. La selección de la solución debe permitir una constante configuración de manera sencilla, con costes reducidos y controlados.

Y, por último, y no menos importante, hay que mutualizar todas las plataformas, conectándolas mediante interfaces y teniendo acceso a toda la información desde una única SI de compras. Vemos que muchos SI de compras no son conectados con las distintas plataformas del cliente, lo que genera un elevado coste de mantenimiento y una gran pérdida de tiempo para acceder a la información.

Tras extensos y difíciles proyectos, los editores de las soluciones de compras han tomado la decisión, desde hace más de 5 años, de confiar la integración a socios

La empresa debe estar convencida de integrar la solución, comprender el valor añadido que le aporta y contar con un buen integrador

integradores. SAP y Oracle fueron los primeros en realizarlo. Hoy, casi la totalidad funciona con socios.

Actualmente podemos diferenciar dos tipos de integradores en el mercado: Las "Unidades especializadas", que pertenecen a grandes grupos empresariales o los "pure players" de la integración de compras. La ventaja de los grandes grupos empresariales es su facilidad para tomar grandes proyectos, dada su gran envergadura y presencia internacional. Los *pure players* son expertos y aportan una mayor calidad en la configuración y las decisiones funcionales.

La dirección de compras debe buscar socios que posean ambos campos de dominio: el conocimiento de los procesos funcionales y el técnico para configurar la plataforma. En todos los casos, la dirección de compras debe recurrir a socios capaces de ofrecer una doble competencia: funcional y técnica.

Normalmente la digitalización es vista como una desmaterialización de procesos, pero olvidamos un elemento primordial: la automatización. Únicamente desmaterializar aporta un valor tangible (trazabilidad, reducción de documentos...) pero el impacto sobre la carga de trabajo de los compradores y su capacidad a tomar las buenas decisiones está poco asociada a la desmaterialización. Esto es normalmente una fuente de frustración ya que, al final, los compradores realizan las mismas acciones que antes hacían en Excel, pero ahora en una nueva plataforma.

La automatización y, sobre todo, la función de "ayuda a la decisión", están ya presentes en el seno de los SI compras. Algunos ejemplos de automatización son: la crea-

ción de pedidos a partir de alertas o gestión de stock, la creación automática de documentos de seguimiento o de comunicación al proveedor, la proposición de contratos a partir de un modelo o las notificaciones de selección de ofertas, entre otros.

El objetivo de la automatización es que los compradores no pierdan tiempo en acciones que no aporten valor, sobre todo, gracias al progreso de la IA. La digitalización implica también el progreso del uso de la información para lanzar a los compradores recomendaciones que "ayuden a la decisión" (modelos de escenarios de atribución de licitaciones, alertas de riesgo de proveedores, etc.).

La digitalización es la desmaterialización. Hoy en día la automatización y la explotación inteligente de la información es lo que ayuda a los compradores a tomar la mejor decisión. Organizaciones como la SNCF, en Francia, ya han implementado RPA para ejecutar acciones mecánicas que antes realizaban los propios trabajadores.

Pero, para lograr el éxito de la digitalización, es necesario tener un buen integrador, aunque también es importante que la empresa esté convencida de integrar esa solución y comprenda el valor añadido que esta pueda aportar. Los actores estarán más implicados si, gracias a la automatización, pueden reducir sus labores de bajo valor y la explotación de la información les ayuda a tomar mejores decisiones.

Un proyecto completo de integración de un SI de compras además de aportar lo tangible, desmaterialización, automatización y ayuda a la decisión, también va a facilitar la integración de todos los usuarios, mejorando y facilitando la retención de los mayores talentos. Una empresa debe tener las mejores herramientas para preservar al mejor talento.

A través de un plan dinámico se logra el éxito de la integración. Se realiza una pri-

mera puesta en producción que responde a un *core model*, a partir de unos cuatro meses. Esto ayuda a la empresa a visualizar y entender sus necesidades reales, motivándola al ver rápidamente el rendimiento de su inversión. Con este *core model*, se define un *road map* que permite la extensión progresiva de esta solución, manteniendo siempre el objetivo de ROI, que recae en un bucle de puesta en producción corta. Esto suele conseguirse únicamente con los *Pure Player*.

Solución fácil e intuitiva

Los expertos del mercado como Gartner clasifican las soluciones digitales en función de distintos criterios, capacidad de digitalizar todo el proceso, obtener un ROI rápido, sencillez, ergonomía etc. El editor que tiene el mayor crecimiento en los últimos años y es el "nuevo líder" es Ivalua. Un nuevo actor que se ha impuesto al mercado.

Ivalua dispone de un socio integrador en España, CKS- Consulting, *partner* histórico de Ivalua con más de diez años de experiencia en las Compras y sus tecnologías. Un auténtico *Pure Player*.

Los integradores *pure players* son expertos y aportan una gran calidad en la configuración y las decisiones funcionales