



«La función de compras externalizada, una solución para acelerar el progreso»

En un contexto económico que empuja a un gran número de empresas a racionalizar sus costes, es importante ofrecer una respuesta adecuada a las necesidades de las organizaciones de compras sin imponerles modelos prefabricados. La externalización de las compras genera unas mejoras considerables en el rendimiento si es adaptable, ágil y altamente evolutiva.

OLIVIER HOSTEINS,
Director sénior, KLB GROUP

Décideurs. En el contexto económico actual, de reducción de los presupuestos, ¿qué papel debe jugar el director de compras?

O.H. En un período de crisis, las empresas buscan la manera de racionalizar los costes. Las crisis son normalmente unos períodos propicios para el desarrollo de las funciones de compras, ya que se encuentran en primera línea. Este fue el caso del sector automovilístico frente a la ofensiva japonesa en los años ochenta, o de la industria de la defensa en un contexto de reducción de los presupuestos tras la caída del Muro. Ahora ha llegado el turno para los bancos y ciertos actores del sector público, que deben reforzar las relaciones con sus subcontratistas para continuar creciendo.

Desde los años 2000, el nuevo factor a tener en cuenta es la rapidez de los cambios necesarios. Las empresas buscan resortes estratégicos de competitividad y la función de compras debe concentrarse en las compras estratégicas, es decir, en aquellas que contribuyen directamente a superar estos retos.

Décideurs. ¿Qué claves permiten conseguir progresos rápidos y sostenibles en materia de compras?

O.H. Las organizaciones son cada vez más ligeras, deben ser «eficaces», pero el gran peligro está en querer poner en marcha un programa de optimización vasto y complejo. Debe darse prioridad a los bucles cortos, se deben ir acumulando acciones simples y llevarlas a cabo en el período de tiempo lo más corto posible, hay que aplicar dentro de un perímetro restringido las soluciones que aportarán unos resultados rápidos. Lo esencial es crear una dinámica abordando los temas uno a uno. Los medios son escasos, por lo que resulta esencial conseguir ahorros con unos objetivos fáciles de alcanzar y optimizar los activos líquidos. Nosotros aconsejamos a nuestros clientes que lleven a cabo sus proyectos con un espíritu «cashless» para que los resultados inmediatos financien los cambios profundos.

Décideurs. ¿Qué se consigue con la externalización de las compras?

O.H. La externalización de las compras permite que el personal de las empresas se concentre en las carteras con un gran valor añadido. Es necesario aplicar las prácticas propias de make-or-buy. No resulta nada económico querer disponer de expertos internos en todos los perímetros. Intentar cubrir todos los sectores y todas las especialidades también es arriesgarse a terminar siendo experto «en nada», poco creíble, también a nivel interno. Hay que concentrar a los equipos en algunas experiencias concretas en función de sus medios y utilizar la externalización como un recurso táctico de servicio y de progreso.

SUCCESS STORY

KLB Group ha creado para SNCF Réseau una función de compras externalizada para mejorar el papel jugado por las compras en la superación de los retos estratégicos de la red ferroviaria. Mediante el refuerzo de una función de compras ya existente, concentrada en las adjudicaciones y la gestión de los mercados públicos, la solución de KLB Group ha permitido, gracias a su aportación de diferentes conocimientos expertos y a su flexibilidad, posicionar mejor las compras en el seno de la ingeniería y de los proyectos. Actualmente aún continúa respaldando el desarrollo de la función de compras dentro del marco de la aproximación entre RFF y SNCF Infra.

Décideurs. La externalización de las compras no es una prioridad de mejora para las direcciones de compras, aunque es una opción que parece estar ganando terreno. ¿En qué punto nos encontramos en Francia?

O.H. La externalización en las funciones de compras existe desde hace mucho tiempo, pero se concibe como un solución de deslastre de carga. Las

funciones de compras recurren en gran medida a la interinidad. Durante estos últimos diez años, numerosas direcciones también han intentado confiar sus compras de escasa cuantía a servicios externos. Estas pruebas tienen como objetivo variabilizar el coste de la función, algo que puede parecer paradójico si tenemos en cuenta que su efecto multiplicador es inmenso, que su aportación es muy superior a su coste. Algunos precursores van más lejos y externalizan una parte de su función de compras para concentrar sus fuerzas en los instrumentos estratégicos de rendimiento. El mercado se estructura y las soluciones externas permiten disponer de múltiples conocimientos especializados de manera flexible.

Décideurs. ¿De qué manera su modelo de negocio en materia de externalización de las compras es «innovador y único en el mercado», tal como indica su página web?

O.H. Para conseguir mejorar su rendimiento, las empresas han adquirido la costumbre de diseñar proyectos ad hoc con el respaldo, o no, de soluciones de tipo consulting. Estos proyectos tienen su propio ritmo y, por norma general, no consiguen que la transformación alcance lo más profundo de las organizaciones. KLB Group propone un enfoque diferente: la solución externa, que combina los conocimientos en transformación, el apoyo operativo y especialistas en la optimización del cash. Con nuestros equipos, nos integramos en la

CENTRARSE EN OLIVIER HOSTEINS

Olivier Hosteins es director sénior del BU Breakthrough Performance de KLB Group. Desde hace más de veinte años, ejecuta proyectos de mejora del rendimiento operativo y de transformación de las compras en sectores tanto públicos como privados.

organización de nuestros clientes para que estos ganen tiempo, lideren mejor, cooperen mejor y supriman mejor las barreras tanto de manera interna como externa. Podemos hacerlo porque adaptamos nuestros modelos de remuneración a las necesidades de nuestros clientes y les proponemos diversos *modelos comerciales*: success fees sobre operaciones de reducción de costes, delegación de recursos a tanto alzado o soluciones modulares con un presupuesto base cero. Esta variedad de respuestas permite que las empresas puedan disfrutar de un asesoramiento perfectamente adaptado a sus proyectos de transformación. De esta manera, nuestros clientes pueden estar seguros de que dispondrán de una solución a medida y que no se les va a imponer un enfoque predeterminado condicionado por el modelo económico de un proveedor de servicios. Esta flexibilidad nos permite reorientar nuestras intervenciones según las oportunidades que se presenten para acelerar el proceso, al tiempo que ofrecemos apoyo. Y todo esto hasta la completa implementación. Aportamos a nuestros interlocutores agilidad, rapidez y un apoyo completo.

