

Agilidad de Negocio, Parte IV;

Desafíos en el Seguimiento y Control Integrado de los Proveedores.

El desafío de avanzar hacia la agilidad de negocio no solo involucra a la organización, sino también al ecosistema de los proveedores con los cuales opera para ejecutar sus iniciativas. En tal sentido resulta necesario adecuar los esquemas de trabajo para que estén alineados con los cambios que impulsa la empresa.

Lo usual que las empresas apuesten a desarrollar con sus proveedores un modelo de coordinación que le permita materializar sus iniciativas de forma eficiente, con calidad y en el mejor tiempo posible. Por tanto, es de esperarse que con la aparición de nuevos enfoques metodológicos e implementación de mejores prácticas en la gestión de las iniciativas; sea vital que los proveedores entiendan y estén alineados con la transformación interna de la organización.

Cabe señalar que dichos cambios estarán supeditados a ciertas variables tales como; la vigencia de los contratos actuales (sus condiciones, entregables y SLA, las nuevas competencias y perfiles que se requieran de la contraparte), la habilitación de herramientas colaborativas a los proveedores en el que se espera fluya mucha de las iteraciones de las nuevas unidades de trabajo. Así como también la necesidad de intervenir y adecuar de los procesos de compras.

Por consiguiente, implica grandes retos para las empresas y sus proveedores, entendiendo que la adopción del modelo debe ser gradual y sostenible. Interviniendo, y adecuando cada una de las variables descritas, entre otros temas.

Al hacer un comparativo con el outsourcing habitual (bajo un enfoque tradicional) en el que se busca trasladar la ejecución de ciertas iniciativas o procesos a un tercero como estrategia para lograr mayor eficiencia dada la expertise de los proveedores, además de reducir los riesgos vs el ámbito de la agilidad de negocio que además de lo anterior agrega la visión de crear ecosistemas que apoyen la filosofía en pro de fortalecer el proceso de adopción de la cultura y principios de la agilidad, ya que los proveedores interactúan en el día a día de la ejecución de las iniciativas de la empresa.

Por esta razón resulta vital que los proveedores deban acoplarse a las prácticas transformadas y aportar en su rol al fortalecimiento del modelo, además de brindar perspectiva externa para mejorarlo en pro del beneficio de todos los implicados.

Con todo y lo anterior se genera la necesidad de contar con un proceso de seguimiento y control a los proveedores usando herramientas y técnicas basadas en agilidad. A tono con la transformación y los objetivos que se vayan trazando al interior de la compañía. Hay que mantener en mente que el cambio debe ir de la mano con la priorización que se defina para adecuar las variables descritas al inicio del artículo.

Si bien el proceso de transformación es interno, sus implicancias tienen impacto en el entorno de la organización. Por ende, es necesario intervenir los esquemas y flujos de trabajo con los proveedores en línea con el nuevo enfoque para evitar que se deba mantener de forma permanente una capa de integración que traduzca los nuevos enfoques hacia las prácticas tradicionales (La cual solo es necesaria en la fase de transición, pero que debería ir decreciendo en el tiempo)

En tal sentido uno de los primeros pasos es la negociación de los nuevos contratos marco acorde a las nuevas condiciones, entregables, SLA, competencias y perfiles que se requieran de la contraparte para que puedan operar en el nuevo esquema de trabajo interno al que se deben alinear. Bajo la premisa que sus recursos serán una extensión de las unidades internas (Agile & Lean). Siendo partícipes de las ceremonias e iteraciones que se definan por parte de la organización.

También será necesario hacer un proceso de sensibilización hacia los proveedores en términos de los cambios que se aplicarán y lo que se espera de ellos.

En paralelo se debe trabajar en la selección del set de herramientas que se utilizarán para que los proveedores accedan y se mantengan en línea la mayor parte de la documentación compartida de las iniciativas. La recomendación es considerar las siguientes variables en el proceso de evaluación: licenciamiento, políticas y seguridad de la empresa. Así como los costos recurrentes asociados para la toma de decisión.

Teniendo los puntos anteriores cubiertos será necesario ejecutar un piloto para evaluar la consistencia del modelo. Con el apoyo de un Coach Agile (si posible) que guíe el proceso, genere un diagnóstico y entregue las recomendaciones para fortalecer el esquema. Además de plantear un Roadmap a futuro, apalancado por el nivel de madurez que se vaya obteniendo y que lo haga sostenible en el tiempo.

Luego de contar con un número considerado de renovaciones contractuales, herramientas iniciales seleccionadas y adecuado el modelo en base a las recomendaciones del piloto. Se iniciaría una primera fase de despliegue masivo considerando olas de integración por grupos de proveedores según criterios de complejidad y necesidad estratégica del negocio.

Teniendo el modelo final a desplegar será necesario trabajar en fichas de las descripciones de cargos y roles con el área de RRHH para formalizar a los implicados respecto a las nuevas funciones y responsabilidades requeridas dentro del marco del modelo de seguimiento y control hacia los proveedores (Considerando los aspectos legales y normativos requeridos). Así la incorporación de nuevos cargos (de ser necesario).

Importante que la unidad responsable de los proyectos sea cual fuese su denominación; PMO u otra incorpore procesos de auditoría que midan la adherencia a las prácticas transformadas de forma periódica. Además de hacer seguimiento al Roadmap definido para avanzar en la madurez del modelo en la medida que se acoplen las prácticas a la rutina diaria de las unidades internas y los proveedores relacionados.

En la Imagen N°1 se muestra un enfoque de abordaje a manera de ejemplo;

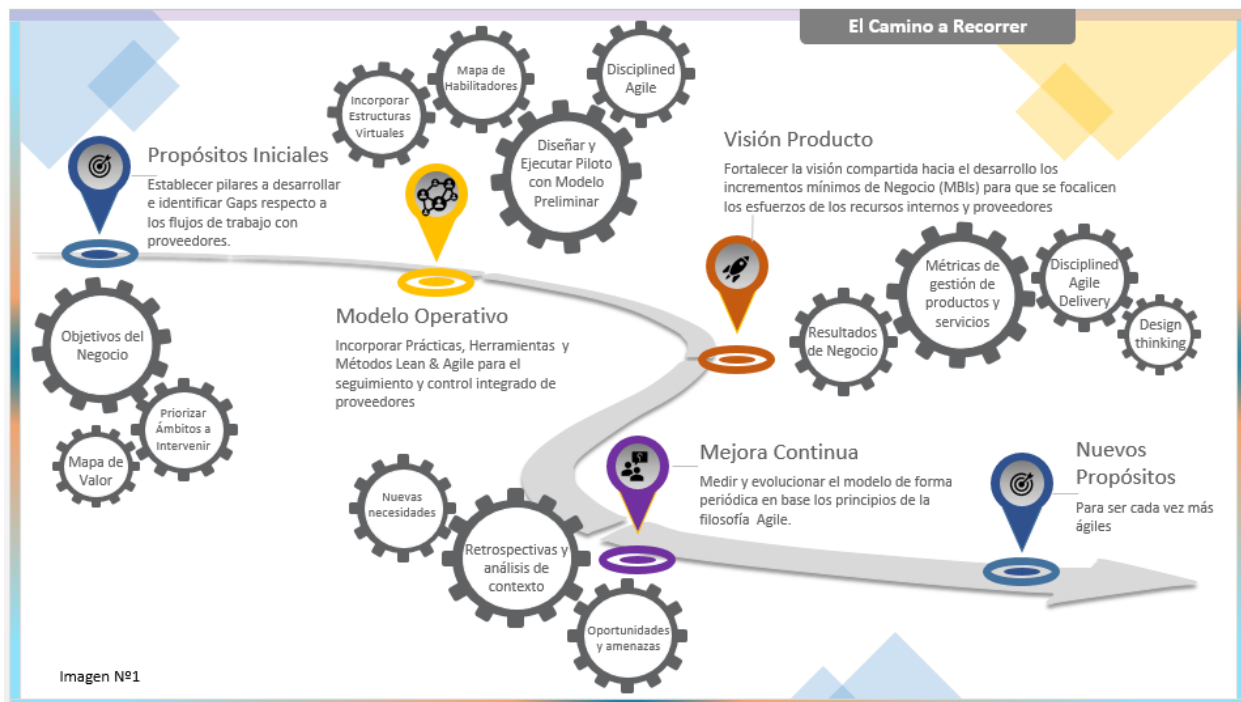


Imagen N°1

En resumen, la agilidad entendida desde una perspectiva amplia permite a la empresa desafiarse así mismas respecto a la forma en cómo se hacen las cosas. Para replantearlas en base a una filosofía de trabajo que pone como centro al cliente y permite a los equipos establecer entornos de trabajo colaborativo que favorece la mejora continua, alineada a la realidad de la organización. Dado que no existen inamovibles, ya que se incentiva la búsqueda de la adaptación y cuestionamiento respecto a cómo mejorar la forma de trabajo de forma constante. Por tanto, el éxito de su implementación recae en la apertura de las personas al cambio.



Especialista en gestión corporativa de proyectos y PMO. Con amplia experiencia en el desarrollo e implementación de equipos de trabajo multidisciplinarios. siendo responsable de establecer; los procesos, herramientas y marcos metodológicos para la gestión integral de portafolio de iniciativas. Además de experiencia en asesoramiento estratégico a empresas; Retail, TELCO y Financieras para el rediseño de los procesos críticos con el fin de definir planes de mejora alineados a sus objetivos de negocio.

Alexander Guerrero Pinedo – PMP

Consultor OPM | Organizational Project Management