



Expense Reduction  
Analysts

# Dar una nueva forma a la contratación ágil

*¿Es la agilidad la mejor opción para su empresa?*





**La contratación es el proceso de adquisición de bienes, servicios u obras de fuentes externas. Implica identificar la necesidad de un determinado producto o servicio, seleccionar y evaluar a los posibles proveedores, negociar contratos y gestionar la entrega de bienes o servicios.**

El aprovisionamiento es una función esencial para empresas y organizaciones de todos los tamaños y tipos, ya que les permite obtener los recursos que necesitan para funcionar y crecer. Las compras pueden implicar la obtención de materias primas para la fabricación, la de bienes para la reventa o la contratación de proveedores de servicios externos para apoyar las operaciones empresariales.

En muchas empresas, si no en la mayoría, este departamento tiene muy poco glamour y es poco reconocido.

Los directores generales dedican sólo una pequeña parte de su tiempo a los proveedores (¡algunos dicen que el 1%!). Dado que el gasto en éstos (el trabajo de Compras) representa más de la mitad del presupuesto total de una empresa típica, algo que parece no tener sentido.

En otras palabras, esto significa que los directores generales casi no dedican tiempo a pensar en cómo gastan sus organizaciones más de la mitad de sus presupuestos, o al menos a participar activamente en ello. Esto tiene consecuencias potencialmente existenciales para las empresas.

El CPO y la función de aprovisionamiento están marginados porque la función de compras es una actividad empresarial profundamente incomprendida.

En ERA observamos a menudo esta situación en muchas de las empresas con las que nos cruzamos. Así que nuestro trabajo va más allá de la reducción de costes, que ya es muy importante. Intentamos ayudar a cambiar la cultura y la forma de ver la función de compras en las empresas. Y la mayoría de los directivos lo entienden y lo aprecian.

Normalmente, la función de Compras no sólo controla más de la mitad de los costes de una empresa, sino que

también determina la calidad y la sostenibilidad de los productos y servicios de una empresa. Afecta a la velocidad de las operaciones de una empresa. Tiene el potencial de transformar (o anular) el espíritu innovador de una empresa y puede proteger a una empresa de riesgos aún desconocidos en la cadena de suministro.

Si los directores generales utilizan su organización de compras de forma inteligente, pueden hacer mucho más que simplemente contener los costes.

Un aprovisionamiento eficaz requiere una cuidadosa planificación, análisis y toma de decisiones para garantizar que se obtienen los mejores productos o servicios posibles en las condiciones más favorables. Los profesionales en este ámbito también deben ser hábiles en la gestión de las relaciones con los proveedores, la negociación de contratos y la mitigación de riesgos.

En general, la contratación es una función crítica para las empresas y organizaciones, ya que les permite obtener los recursos que necesitan para operar y crecer de una manera eficiente y eficaz.

Con toda esta transformación en curso que estamos experimentando, existe la oportunidad de cambiar la forma en que operan las empresas. Aquellas que sitúan a los proveedores en el centro de sus organizaciones y facultan a los responsables de compras para extraer el máximo valor de esas relaciones con los proveedores, estarán mucho mejor preparadas para hacer frente a los retos de la globalización.

**João Costa,**  
Partner and Country Manager ERA Portugal



## ¿Qué es la contratación ágil?

La contratación ágil es un enfoque de gestión de proyectos que hace hincapié en la colaboración, la flexibilidad y la capacidad de respuesta. Permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes, pivotando sobre la marcha y haciendo los ajustes necesarios.

Para implantar con éxito la contratación ágil, las organizaciones deben estar dispuestas a invertir en la infraestructura, las herramientas y la formación necesarias. También deben estar dispuestas a adoptar una cultura de colaboración y transparencia, y a estar abiertas a la retroalimentación y a la mejora continua.

La contratación ágil es un enfoque poderoso que puede ayudar a las organizaciones a responder rápidamente a las circunstancias cambiantes, gestionar el riesgo y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Al adoptar este enfoque, las empresas pueden ser más eficientes, eficaces y adaptables y estar mejor posicionadas para tener éxito en un mundo que cambia rápidamente.

Y lo que es más importante, la contratación ágil puede ahorrar dinero de varias maneras:



**Reducción de residuos:** la contratación ágil hace hincapié en los procesos ágiles y en la eliminación de residuos, como la documentación o los pasos de contratación innecesarios. Al agilizar el proceso, las organizaciones pueden ahorrar tiempo y dinero.



**Información temprana:** la contratación ágil fomenta la retroalimentación temprana y frecuente de las partes interesadas y los proveedores. Este enfoque ayuda a identificar posibles problemas en una fase temprana, antes de que sean más costosos de abordar más adelante en el proceso.



**Reducción de gastos generales:** los procesos de adquisición tradicionales pueden conllevar importantes gastos generales, como largos procesos de solicitud de propuestas, negociaciones contractuales detalladas y una compleja gestión de proveedores. La compra

ágil se centra en establecer relaciones con los proveedores y hace hincapié en la colaboración continua, lo que reduce la necesidad de contratos extensos y otros gastos generales.



### Tiempo de creación de valor más rápido:

La compra ágil permite a las organizaciones ofrecer valor rápidamente al dividir grandes proyectos en partes más pequeñas y manejables. Este enfoque permite a las organizaciones ofrecer valor antes y obtener beneficios más rápidamente.



### Mejora del rendimiento de los proveedores:

La adquisición ágil hace hincapié en la colaboración con los proveedores, construyendo relaciones basadas en la confianza mutua y la transparencia. Al trabajar estrechamente con los proveedores, las organizaciones pueden identificar formas de mejorar su rendimiento y reducir costes.

## Aprovisionamiento ágil frente a aprovisionamiento tradicional

La contratación ágil y la tradicional son dos enfoques distintos de la gestión de los procesos de contratación. Mostramos a continuación las principales diferencias entre ambas:

	Contratación ágil	Contratación tradicional
<b>Flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Flexible y adaptable a circunstancias cambiantes</li> <li>✔ Permite ajustes y cambios durante el proceso de contratación</li> <li>✔ Puede ser especialmente útil para proyectos con resultados inciertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Más rígida e inflexible</li> <li>✔ Requiere mucha planificación previa y definición de requisitos</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Hace hincapié en la comunicación y la colaboración permanentes con las partes interesadas y los proveedores</li> <li>✔ Fomenta la retroalimentación temprana y frecuente de las partes interesadas y los proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Recurre a canales de comunicación más formales y estructurados</li> <li>✔ Dispone de mecanismos de retroalimentación más formalizados</li> </ul>
<b>Enfoque repetitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ La contratación ágil tiene un enfoque iterativo de la contratación, que hace hincapié en aportar valor rápidamente y dividir los grandes proyectos en partes más pequeñas y manejables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ La contratación tradicional suele ser un proceso más lineal</li> <li>✔ Se centra en la entrega de un producto o servicio final</li> </ul>
<b>Contratación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Da menos importancia a los contratos formales y más al establecimiento de relaciones y a la confianza con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ A menudo implica extensas negociaciones contractuales y contratos formalizados.</li> </ul>
<b>Gestión de riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Pone un gran énfasis en la gestión de riesgos, haciendo hincapié en la identificación y resolución de posibles problemas en una fase temprana del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Es posible que la contratación tradicional no preste la misma atención a la gestión de riesgos.</li> </ul>

En resumen, la contratación ágil es un enfoque más flexible y colaborativo, hace hincapié en la comunicación continua, los procesos iterativos y la gestión de riesgos. La contratación tradicional suele ser un proceso más estructurado y formalizado, que se centra en la planificación previa y los contratos formales. Cada enfoque tiene sus puntos fuertes y débiles y las organizaciones pueden optar por adoptar uno u otro en función de sus necesidades y objetivos específicos.



## ¿Encajaría un enfoque ágil en sus proyectos?

Algunos dicen que sirve para todo y que todos los proyectos deberían ser ágiles. Lo único que sabemos es que la contratación ágil sigue siendo tendencia. La metodología ha arrasado en el mundo de la gestión de proyectos, tanto en el sector de IT como en otros. Pero que todo el mundo la utilice no significa que sea la más adecuada para su equipo.

Los principios ágiles fueron propuestos originalmente por un grupo de expertos en programación pensando en el desarrollo de software.

Aunque pueda parecer sencillo expresar el deseo de adoptar un enfoque más ágil, su organización debe hacerse varias preguntas, dar respuestas sinceras y estar dispuesta a cambiar. Reconociendo que el cambio suele originarse de arriba abajo, las siguientes preguntas deben ser aceptadas al más alto nivel para saber si es lo más adecuado para su empresa y sus próximos proyectos:

**Selección de proveedores:** ¿está preparada su función de compras para elegir proveedores basándose en la competencia técnica, la capacidad de colaboración y los costes de los insumos, en lugar de en un precio fijo para un alcance fijo, que simplemente crea una ilusión de certidumbre?

**Toma de decisiones:** ¿está dispuesto a modificar sus actuales procedimientos de gobernanza, pasando de un modelo tradicional con firmas y retrasos a un modelo más fluido en el que trabaje con los proveedores para seleccionar los mejores proyectos?

**Aspectos jurídicos:** los autores jurídicos y técnicos deben recibir la información adecuada para trabajar de forma ágil. ¿Se siente cómodo y comprometido su departamento jurídico con contratos más flexibles y breves, que definan cómo trabajarán juntas las partes, en lugar de lo que debe entregarse?

**Cultura de trabajo:** ¿sus empleados son capaces de trabajar de forma colaborativa y ágil? ¿Tienen las habilidades necesarias? ¿Pueden modificar su actitud y estilo?



## El "problema" de la contratación ágil

La contratación ágil sigue siendo un enfoque relativamente nuevo (surgió a principios de la década de 2000 para satisfacer las crecientes necesidades de los primeros desarrolladores de software, que se sentían limitados por las metodologías de gestión de proyectos tradicionales, secuenciales y basadas en procesos), por lo que presenta algunas desventajas que hay que tener en cuenta:

**Coste:** Aunque la mayoría de los proyectos de IT se basan en filosofías ágiles, su naturaleza abierta a menudo hace que los proyectos y sus presupuestos se disparen. De hecho, uno de cada seis proyectos de IT supera su presupuesto en un 200%. Las grandes organizaciones que ejecutan multitud de proyectos ágiles corren el riesgo de que sus carteras se salgan de presupuesto y enfoque si no se gestionan de cerca.

**Requiere muchos recursos:** la contratación ágil requiere una cantidad significativa de tiempo, recursos e inversión para aplicarse con eficacia. Las organizaciones deben disponer de los recursos necesarios, incluido personal cualificado y tecnología, para implantar y gestionar la contratación ágil.

**Incertidumbre:** la contratación ágil se centra en la adaptación al cambio, lo que puede suponer un reto para algunas organizaciones. Puede haber incertidumbre en torno al resultado del proceso de adquisición, ya que los requisitos pueden cambiar a lo largo del proceso.

**Cambio cultural:** la contratación ágil requiere un cambio cultural significativo en la organización. Esto puede ser difícil de conseguir, especialmente en organizaciones grandes y tradicionales con procesos y prácticas de adquisición establecidos.

**Falta de estandarización:** la contratación ágil no se basa en procesos estandarizados, lo que puede dificultar la comparación y evaluación de propuestas de distintos proveedores. Esto puede dificultar la obtención del mejor valor para la organización.

# Manifiesto ágil

La metodología se basa en los cuatro valores y principios fundamentales descritos en el "manifiesto ágil" original. Muchos de estos valores abordan algunos de los retos clave de los enfoques tradicionales de gestión de proyectos, como se puede ver en las siguientes afirmaciones:

- ✓ Individuos e interacciones > procesos y herramientas
- ✓ Software de trabajo > documentación
- ✓ Colaboración con el cliente > negociación de contratos
- ✓ Responder al cambio > seguir un plan

Con un mundo cada vez más digitalizado y acelerado, la demanda de metodologías de gestión de proyectos que den a las organizaciones la flexibilidad y agilidad necesarias para adaptarse sobre la marcha empezó a dispararse. De hecho, la popularidad de las metodologías ágiles ha superado con creces sus raíces originales en el sector del software y las TI, con informes recientes que indican que la adopción de metodologías ágiles se ha duplicado en empresas no relacionadas con las TI, pasando del 37% al 86% en 2021.

La contratación ágil está lejos de ser perfecta y siempre habrá lagunas que abordar. De la misma manera que cada organización es única, no existe un enfoque único para la gestión de proyectos. Las metodologías de proyectos híbridas son cada vez más populares para salvar las distancias entre las tradicionales y las ágiles y obtener lo mejor de ambos mundos.

Es importante recordar que la mejor metodología es la que aporta más valor a su organización. No tiene sentido seguir normas, buenas prácticas y procesos si no sirven para su negocio.

## Cómo puede ayudar ERA

Una buena contratación no consiste simplemente en reducir costes. Debe ser mucho más profunda. Tanto en tiempos difíciles como de crecimiento, la actitud hacia las compras debe cambiar desde la cúspide hasta la base de las organizaciones. Las empresas no deben limitarse a estrategias de reducción de costes para sobrevivir, aumentar la competitividad e impulsar el crecimiento. Una asociación inteligente con los proveedores, unida a una cultura de comunicación con los clientes, los empleados y la cadena de suministro, tiene más probabilidades de liberar efectivo, impulsar el crecimiento y ofrecer hábitos de gasto más inteligentes, sostenibles y rentables.

A pesar de su experiencia, muchas organizaciones pueden carecer de los recursos necesarios para gestionar eficazmente sus gastos. En estos casos, pueden recurrir a expertos en busca del asesoramiento y las estrategias necesarias para eliminar costes innecesarios que repercuten en la rentabilidad.

Por supuesto, nuestros especialistas en compras reducirán los costes en una serie de áreas dentro de su organización (un beneficio por derecho propio), pero sus ventajas van más allá de ofrecer simplemente ahorros, ya que las mejoras en productividad y eficiencia actúan como también en mejorar la situación. Al igual que el dinero influye en el éxito de las operaciones empresariales, las compras también tienen que ver con la contratación eficaz de proveedores y la gestión de su rendimiento para garantizar que se satisfacen las necesidades estratégicas de la empresa.

Para obtener más información sobre las ventajas de la gestión de costes empresariales y las compras ágiles con ERA, póngase en contacto con nosotros hoy mismo.



Expense Reduction  
Analysts



Para saber más, visite  
[expensereduction.com](http://expensereduction.com)

Value Through Insight™