

Diciembre

Publicaciones top en compras

DICIEMBRE - PUBLICACIONES TOP EN COMPRAS



PROCUREMENT GARAGE



STEPHANE MOREL



AMADOR PÉREZ



ROBERTO GUEVARA



JAIRO RAMOS



PENÉLOPE ROJAS



SILVIA MARTORELL



OTTO HANG

 **forsitis.**

ÍNDICE	N.º
	página.
Roberto Guevara	
– Estrategia para el ahorro en Compras	2
Penélope Rojas	
– Maverick Spend, Rogue Spending y Tail Spend.	4.
– Compras y Sostenibilidad.	6.
– Compras es estratégica.	7.
– Procurement Activities	9.
Stephane Morel	
– Learning & Development vs Training.	10.
– Procurement is about working with People.	12.
– Diversity	13.
Procurement Garage México	
– Strategic Sourcing.	14.
Jairo Ramos	16.
– Compras VS Los tres filtros de Sócrates.	
Silvia Martorell.	
– Sostenibilidad.	19.
– Compras tácticas o estratégicas	21.
Amador Pérez Morales.	
– Impacto de Compras en la Innovación.	23.
– Analizar y Reportar ahorros en Compras	24.
– Compras, ¿pagar a término o adelantado con descuento	25.
Otto Hang Kuchen.	
– Pérdida de Valor en los procesos de Compras.	26.



ROBERTO GUEVARA

<https://www.linkedin.com/in/roberto-guevara-gonzales>

Estrategias para el ahorro de compras

Las organizaciones en el escenario actual saben que el ahorro en adquisiciones (compras) ayuda a garantizar un incremento en el margen del beneficio y en competitividad, ya que la organización puede ofrecer precios más competitivos al mercado.

Solo con hacer una consulta entre proveedores no es suficiente para reducir los costos de adquisición. Para optimizar los procesos de compra futuros y disminuir estos costos en las próximas transacciones, vea a continuación las 7 estrategias que pueden marcar la diferencia.



1. Concentrar volumen de compras

- Concentrar el volumen de compras entre las áreas de la organización.
- Unificar servicios compatibles entre las áreas para mejorar el precio de las compras por volumen.
- Ampliar horizontes de compras de manera eficiente para poder generar más volúmenes de compra y negociar mejores precios.

2. Mejorar los procedimientos

- Revisar procedimientos de compras y contratos con proveedores para evitar el cruce de información
- Planificar y controlar las necesidades a nivel compañía y con mayor horizonte

3. Negociar mejores precios

- Crear procedimientos de negociación de precios y condiciones
- Evaluar precios desde una perspectiva de costo total de la propiedad

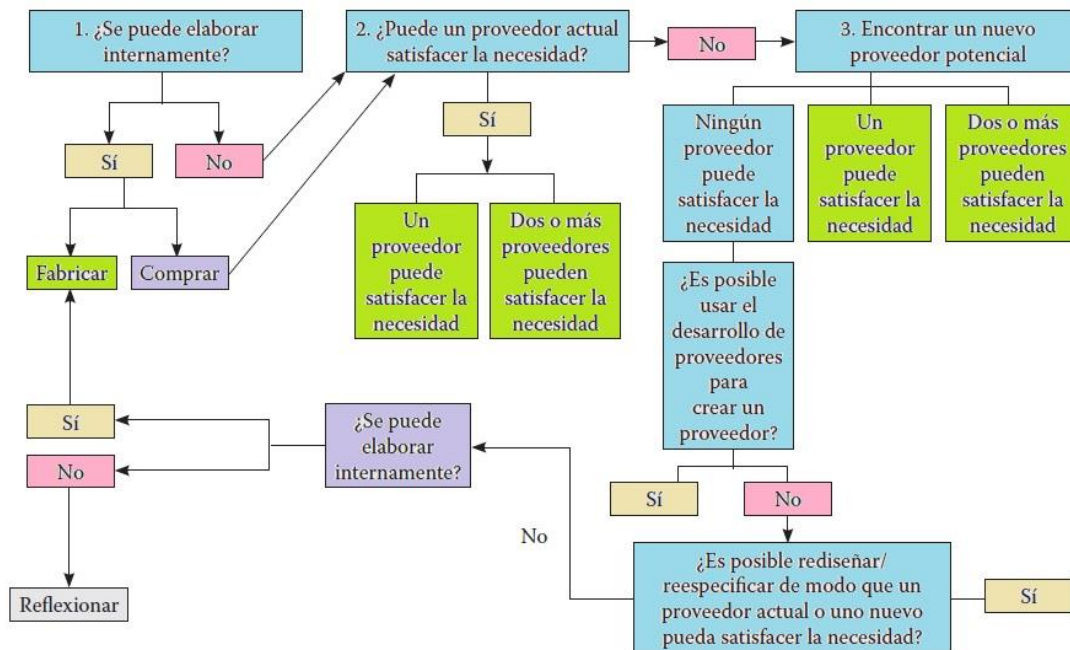
4. Optimizar las relaciones con los proveedores

- Negociar acuerdos de largo plazo con proveedores.
- Desarrollar alianzas estratégicas o asociaciones

5. Mejorar la base de proveedores

- Ampliar base de proveedores
- Crear herramientas para gestión de proveedores
- Consolidar proveedores

Ejemplo de cómo encontrar proveedores:



6. Estandarizar productos

- Racionalizar es estandarizar productos o servicios
- Revisar especificaciones y niveles de servicios

7. Identificar variables en un proceso de compras industriales.

De acuerdo con una investigación exploratoria con diferentes empresas se tiene las siguientes características:

- Calidad del material
- Soporte técnico.
- Solución de reclamos.
- Precios.
- Identificación, marcación y empaque.
- Productos especiales.
- Tiempo de entrega.
- Desarrollo de nuevos negocios.
- Cantidad despachada versus pedida.
- Condiciones de pago.
- Servicio (velocidad de respuesta a inquietudes puntuales)



PENÉLOPE ROJAS

<https://www.linkedin.com/in/peneloperojas>

Maverick Spend, Rogue Spending y Tail Spend son términos que se le dan al gasto que hacen los usuarios por fuera de Compras ¿Has escuchado hablar de ellos? 📌

Los tres términos se usan indistintamente para representar cualquier gasto realizado por personal corporativo fuera de la estructura administrada y las pautas establecidas por Compras.

Se basa en la curva de Pareto o la regla del 80/20. La regla, aplicada a Compras, dice que el 80% del Gasto Total se realiza con el 20% de los proveedores.

Por lo tanto, el 20 % restante del gasto, que consiste en transacciones de alto volumen y bajo valor, utiliza el 80 % de los proveedores.

Ese 80% representa una gran cantidad de transacciones de una gran cantidad de proveedores, lo que crea una cola larga e inmanejable de gasto que que sigue creciendo.

Estas son algunas de las principales razones por las que algunos gastos no se gestionan a través de Compras:

- ✓ Los usuarios creen que sus compras son demasiado pequeñas para tener un impacto real en el resultado final.
- ✓ No existe un proceso formal para transacciones más pequeñas o el proceso existente es demasiado engorroso.
- ✓ La gestión se centra en artículos de gran gasto.
- ✓ La gerencia reconoce que un porcentaje del gasto no se administrará, sin darse cuenta de que no es un porcentaje fijo.
- ✓ Los compradores están ocupados trabajando en iniciativas estratégicas corporativas.

¿Cuáles son las consecuencias de que los gastos no gestionados se salgan de control?

SOS Demasiados proveedores para administrar de manera efectiva.

⚠ Muchos de los proveedores en el grupo no administrado no tendrán un estado preferido, ni estándares o kpis a cumplir.

SOS Demasiadas transacciones, lo que significa altos costos de procesamiento de transacciones

SOS Recursos limitados: demasiados proveedores para administrar significan más tiempo en la resolución de problemas y menos tiempo para funciones de mayor valor

⚠ **Dinero desperdiciado:** descuentos perdidos, recursos agotados, altos costos de procesamiento, pronóstico y planificación comprometidos.

⚠ Mayores riesgos de cumplimiento

Algunos pasos iniciales clave para obtener una mayor visibilidad:

- * Establecer un límite de valor para esas compras:

Por ejemplo el uso de una tarjeta de compra o P-card eliminan la necesidad de órdenes de compra en compras de menor valor.

- * Proporcionar canales de compra preferidos:

Catálogo electrónico donde la mayoría de las compras de menor valor se puedan encontrar en un catálogo en línea con proveedores preferidos.

- * Repositorio de contratos:



Tener acceso a todos los contratos de la empresa es importante para administrar el gasto.

- * Automatizarlo en la medida de lo posible:

Desarrollar herramientas de automatización para facilitar su procesamiento.



Compras y Sostenibilidad.

Se habla mucho de sostenibilidad , pero, ¿Qué es? y ¿Cómo desde [#Compras](#) podemos ayudar para lograr un impacto real? 

✳ La sostenibilidad busca minimizar los impactos ambientales y sociales adversos, en: el consumo de agua y energía, la contaminación, la bioseguridad, las comunidades marginadas, la biodiversidad y el uso de la tierra.

✳ Las cadenas de suministro sostenibles garantizan la eficiencia, las mejores prácticas y la transparencia en cada uno de sus eslabones

En [#Compras](#) podemos tomar estas acciones:

- ✓ Tener una sólida política sustentable de selección y evaluación de proveedores.
- ✓ Digitalizar el proceso de selección y evaluación de proveedores acompañado de auditorías robustas de verificación y recertificación.
- ✓ Incorporar la sustentabilidad a las decisiones de abastecimiento desde los procesos RFx.
- ✓ Innovación de materiales y mejora en los procesos productivos: reducción de plástico, reaprovechamiento de materiales en procesos productivos, paperless, reducción de emisiones de CO2.
- ✓ Colaborar con proveedores innovando y lanzando Iniciativas conjuntas de abasto sostenible.
- ✓ Colaborar con proveedores en proyectos de mejora ambiental.
- ✓ Economías circulares. Reciclado de desperdicios y desechos.

Y lo más importante:

✳ **Capacitación a compradores sobre la sostenibilidad.**

Compras es estratégica.

Mucha gente cree que Compras es únicamente un área de transaccional y de servicio que su única "función" es pedir cotizaciones, hacer Órdenes de Compra, pedir descuentos, vigilar el arribo de la mercancía y ver que la factura se pague.

Les digo a todos esos negacionistas de la función estratégica de Compras, que SI es un área estratégica porque ayuda a la empresa a:

✔ Garantizar el posicionamiento de la empresa en el mercado:

A través de la innovación de productos por medio de alianzas estratégicas con proveedores

✔ Sano manejo del capital de trabajo:

A través de una correcta gestión de inventarios y programas de financiamientos y factoraje a proveedores.

✔ Incrementa la rentabilidad:

Con ahorros sostenidos (precio más barato de un producto o servicio de un periodo al otro)

✔ Innovación, tecnología y niveles de servicio:

A través de Contratos, acuerdos y relaciones a largo plazo con proveedores

✔ Garantiza el flujo constante de suministros:

A raíz de la pandemia, Compras tomó un rol aún más importante, ya que a través de acuerdos y contratos se garantiza el flujo constante de mercancías e inventarios sanos

✔ Ayuda a incrementar las ventas:

Si el área trabaja en su relación con usuarios internos y se involucra desde el inicio en nuevos proyectos, sin duda alguna ayudará a obtener mejores precios y acuerdos para ganar proyectos y contratos.

✔ Ayuda con mejores prácticas de ser Empresas Socialmente Responsables a través de objetivos con sus proveedores de:

→ Sustentabilidad social: convertirse promueva el trabajo digno, que fomente el crecimiento y la mejora continua para los involucrados.

→ Sustentabilidad económica: Respeto a Salarios acorde a las legislaciones vigentes

→ Sustentabilidad ambiental: Busca la reducción de la huella ambiental negativa y el compromiso para la mejora ambiental

Así que si solo usas a Compras para transacciones, estas desperdiciando recursos valiosos que pueden ayudar a la empresa a ser exitosa e incrementar su rentabilidad.

ROL DEL ÁREA DE COMPRAS EN UNA EMPRESA



Procurement Activities.

La mayoría cree que Comprar es una actividad "sencilla y transaccional" en la cual no hay dificultad alguna en elaborar una Orden de Compra; simplemente no entienden... 🧑

! No entienden que los compradores tenemos claro que estamos usando dinero que no es nuestro, y por lo tanto, tenemos que estar seguros que la decisión es la más adecuada de acuerdo a lo requerido, siguiendo políticas y procedimientos.

✳ La OC es el producto FINAL de una serie de pasos secuenciales y estratégicos; las actividades que hacemos antes de emitir una OC:

- Estudiar y comprobar el mercado.
- validar el proveedor.
- verificar referencias de los proveedores.
- preparar la RFQ, RFI, RFP.
- entender y corroborar las especificaciones de los materiales.
- verificar y aclarar especificaciones con los usuarios internos y proveedores..
- negociación y comparación del precio
- negociación de los términos y condiciones.
- negociar crédito y/o acordar un hito de pago.
- acordar los niveles de servicio.
- acordar la fecha y lugar de entrega.
- acordar INCOTERM y medio de transporte.
- preparación y presentación del cuadro comparativo.

✳ Estas actividades se hacen más complejas si el bien o servicio es estratégico o de un monto considerable (millones de dólares o euros).

✳ Cuando gastas dinero que no es tuyo, tienes que estar doblemente seguro de que tus decisiones son correctas.

📌 Así que la próxima vez que pienses, ¿Qué tan difícil es hacer una OC?, te invito a reflexionar en el camino y los obstáculos que el comprador sorteó antes de emitir la OC.

[#procurement](#) [#kpi](#) [#compras](#) [#puchasing](#) [#ahorro](#) [#sourcing](#) [#abastecimiento](#) [#rrhh](#) [#busquedalaboral](#) [#proveedores](#) [#trabajoenequipo](#) [#strategicsourcing](#)





STEPHANE MOREL

<https://www.linkedin.com/in/stephanemorel-spain>

Learning & Development is broader than **Training**.

We train an organization to new processes, tools or methodologies and we try to ensure the new competencies and/or ways of working are embedded into the daily activities of the organization.

We work on people learning & development so that we increase the overall capabilities and performance of the organization while we inspire, motivate & allow our people to grow.

TRAINING:

- ✓ Long list of Procurement skills & trainings to work on.
- ✓ We can't do all of them. We need to choose and it's hard.
- ✓ Content & format have changed: blended programs, learning bits, practice & play, better in cohorts, solving real business challenges, with (internal) coaching, with Line Manager support & guidance, ending with a presentation of the results & lessons learned.

LEARNING & DEVELOPMENT:

- ▣ It starts with the individuals – SELF
 - ✓ Know & assess ourself in hard & soft skills, style or energy (e.g. Insights Discovery or GCI Index)
 - ✓ Build & progress from the strengths. Work with people who complement our limitations.
 - ✓ The skills of the future are different. Soft skills are key: relationships & emotions matter more. Focus on intrapreneurship, resilience & emotional intelligence.
 - ✓ Learning is a mindset
- ▣ Development is about TEAM. To go fast, walk alone; to go far, go together.
 - ✓ Team diversity: easy to say, difficult to achieve
 - ✓ Mix between Procurement experts from different industries + internal talents recruited from other functions
 - ✓ Internal talent is captured by offering a project with high visibility & great impact for the area from where the talented professional comes
 - ✓ Bring together people with complementary energies (e.g. GCI index)
 - ✓ Develop an "agile" mentality (instead of agile methodology)
 - ✓ Agile Mentality = Acceptance of Change + Client Focus + Multidisciplinary team + Frequent deliveries + Regular feedback + Intrapreneurship (create projects & start with the agile method... gradually expand the scope)
- ▣ The real challenge is to extend development & growth to an entire ORGANIZATION.

- ✓ It's about CULTURE with a real focus & interest towards people.
- ✓ Walk the talk from line managers: firm commitment to an action plan that doesn't have to be complicated neither expensive.

- ✓ Communication & branding on social networks.
- ✓ There is a real challenge in many organizations to adjust operating models that truly enable agile team building. In Procurement, it means creating "pools" of profiles & ensure that each employee can dedicate 10% of their time to special projects.

Procurement Academy				
Procurement & business policies & Standards		Procurement Hard Skills		Procurement Emerging Capabilities
Procurement policy & standards	Good Practice sessions		Business Partnering	Innovation
	Negotiation			Design Thinking
	Strategic Sourcing		Presentation & communication	Agile
Procurement processes & basic tools	Catman			Data Science
	SRM			RPA
	Finance		AI	
Business SOPs & standards	Legal		Data, Digital & Tech	Blockchain
	Project Mgmt.			Entrepreneurship
	Lean		Change Mgmt.	
		Resilience & Agile Mindset		

Source: Stéphane Morel 2022

Procurement is about working with People.

First, inside the company.

Do you have effective Business partnering in place ?

Jointly with the business & suppliers, Procurement ambition is to co-lead impactful & value-added initiatives to contribute to company's sustainable growth & performance.

Putting all our energy & good faith into it, we go to see our stakeholders to talk to them about the mega project of the century. Even better, we sit down with them to agree on the list of wonderful opportunities for the coming year...

And, it appears that results are often more than disappointing... 🤔

Do these stages sound familiar to you?

1 Present the project(s) to the stakeholder(s) ▶▶ 2 Negotiate (hard) and 'agree' ▶▶ 3 Fail to execute and renegotiate ▶▶ 4 Analyze ▶▶ 5 Rethink the relationship ▶▶ 6 Agree on a direction ▶▶ 7 Review possible initiatives ▶▶ 8 Implement progressively
Such a process generates: stress, frustration, possible conflicts, delays, loss of competitiveness for the company.

What can we do ?!

▶ Create and follow a framework for internal collaboration or business partnering, putting the stages in a logical order.

Business partnering is about being CLOSE to the stakeholder to become a trusted partner:

✓ **KNOW:** the business and the stakeholders, their priorities, their challenges, as well as the main technical, commercial and financial aspects. Be willing to help.

✓ **UNDERSTAND:** have a high level of self-awareness, active listening and emotional intelligence. Increase credibility through our expertise. Achieve productive working relationships.

✓ **RECOMMEND:** with ambition and good influencing skills, create a value proposition aligned with the business.

✓ **AGREE:** negotiate and achieve alignment, agreement and commitment from all. Establish strong governance mechanisms for implementation and long-term success.

✓ **ACT:** be proactive, take responsibility, lead change, solve problems and possible conflicts, achieving great results and a high level of collaboration.

Going directly to stage 4 means that we start building the house from the roof. 1,2 and 3 are the real foundations for success. ?

DIVERSITY.

I ❤️ Procurement. It's all about [#DIVERSITY](#):

- ✓ People ▶ respect & boost
- ✓ Roles ▶ align & collaborate
- ✓ Ways of working ▶ apply & improve
- ✓ Categories ▶ prioritize & synergize
- ✓ Suppliers ▶ segment & collaborate
- ✓ Successes & failures ▶ celebrate & learn

Real stories:

■ New employee:

“Welcome to the team and, please, be your real self, don't change and make us change”;
6 months later: “we are sorry, you must leave, you don't fit”

■ New supplier:

“Happy to have you for this pilot thanks to your innovative solution, flexibility, access to a powerful ecosystem as a start-up”;

6 months later: “we are sorry, we stop the work, you don't sign our standard 150 pages contract and have 12 pending actions from Third Party Risk Management”.

Are we serious about Diversity?

Your best success or tips on this topic?





Qué criterios se utilizan para definir al ganador de una licitación de Abastecimiento Estratégico (Strategic Sourcing), para categorías complejas?

Antes de iniciar el proyecto de abastecimiento, es fundamental que definas los criterios para la adjudicación del proveedor o prestador de servicios.

- Dedicar tiempo a la recopilación de datos y al análisis exhaustivo.
- Conocer el mercado, tener información de la inteligencia de mercado y definir bien tu objetivo.
- Estudiar bien a los jugadores.
- Recopilar los datos sobre las empresas, sus acciones y sus resultados.

Estos criterios son muy importantes y obviamente varían según la categoría, así como los contextos estratégicos, el tiempo del proyecto, la ubicación, la criticidad, la complejidad, el límite presupuestario y los riesgos involucrados asociados con sus objetivos y expectativas.

Naturalmente, durante el Abastecimiento Estratégico, puede surgir algún tema en particular, más o menos importante, es decir, es posible revisar los criterios siempre que se respete siempre la estructura e intención original de la licitación.

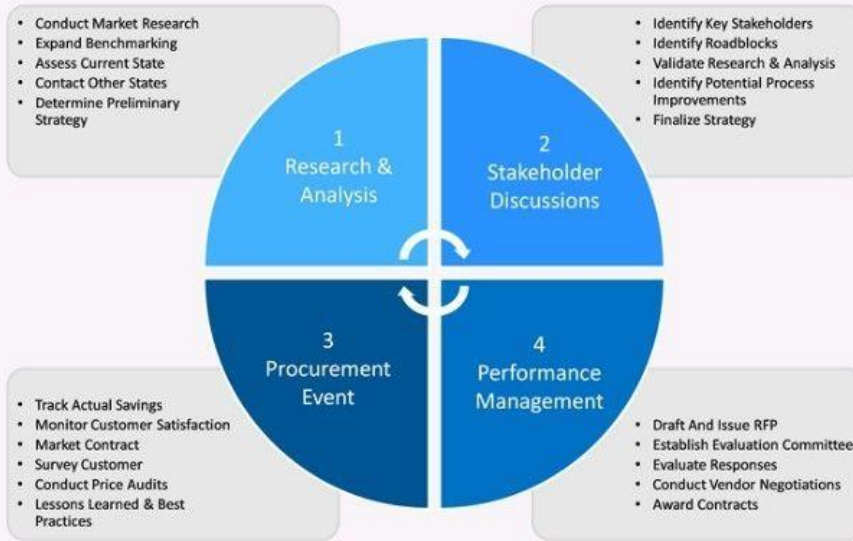
Siempre debes alinear estos criterios con el equipo gerencial y directivo, y con los usuarios internos para así, conformar un comité de evaluación y aprobación:

A continuación, he enumerado algunos ejemplos de criterios para que evalúes el uso.

- 100 % de cumplimiento del SoW - Alcance del trabajo – Alcance
- Profunda experiencia técnica en el área con casos exitosos y excelente reputación
- Certificaciones y evidencias de desempeño
- Propuesta de valor para el negocio - diferenciales (ej: capacidad de innovar)
- Nivel de automatización y tecnologías.
- Precio completo - mejor TCO que va más allá de las condiciones comerciales
- Historial de relación con la empresa u otras en el mercado
- Cumplimiento de los requisitos QHSE y ESG
- Nivel de seguridad de los entregables
- Cumplir con los plazos dentro del cronograma
- Coincidencia cultural con su empresa
- Salud financiera
- Verificación de antecedentes
- Vista del ciclo de vida del contrato
- Nivel de compromiso de la alta dirección
- Perfil para alianza estratégica a largo plazo

STRATEGIC SOURCING

Strategic Sourcing Process Flow





JAIRO RAMOS

<https://www.linkedin.com/in/jairo-ramos-pérez/>

Compras VS Los tres filtros de Sócrates

La “materia prima” de un departamento de compras moderno es la información. Manejamos enormes cantidades de datos e inputs que nos llegan de todas partes: mercados, prensa, informes sectoriales, consumo y gasto interno, ofertas de proveedores... y no hablo sólo de precios y productos pues creo que esa época quedó atrás hace mucho tiempo.

Si bien el rol tradicional de “comprador” manejaba principalmente datos internos (precios, pedidos, fechas, stocks, cantidades...), la evolución que está sufriendo, disfrutando la función, pide que dejemos de ser analistas pasivos y que generemos nuestra propia información de forma activa. Obviamente los datos que disponemos en la compañía siguen siendo una parte importante del trabajo, pero es más necesario que nunca que investiguemos y creemos y gestionemos nuestras propias fuentes de información y sistemas de datos. Nuestros stakeholders, internos y externos, juegan un rol fundamental y en la medida que seamos capaces de investigar el mercado y establecer relaciones fuertes con proveedores y otros departamentos de la compañía, seremos capaces de aportar más o menos valor.



Todo esto es fácil de decir, pero llevarlo a la práctica no tanto. Requiere un departamento profesionalizado, con un nivel de madurez alto, las herramientas adecuadas y los suficientes recursos para no atascarnos con el día a día.

Hay mucha metodología que se podría explicar y aplicar en este caso. Tanta que creo que es imposible de sintetizar en unos pocos párrafos. Así que, en vez de hacer un artículo extremadamente largo y académico basado en métodos de obtención y análisis de datos, vamos a conceptualizar una de las responsabilidades que tenemos desde Compras respecto a la información: filtrarla, analizarla y verificarla.

No se me ocurre mejor ejemplo para explicar esto que la anécdota de los tres filtros de Sócrates. Seguramente muchos la conoceréis, pero permitidme hacer un resumen rápido:

En una ocasión, uno de los discípulos de Sócrates se le acerca y muy agitado, le explica que un amigo suyo ha hablado con malevolencia del propio Sócrates. Allí donde muchos se habrían

abierto a escuchar el mensaje, el filósofo se paró, reflexionó y le dijo a su alumno que antes de escuchar el mensaje que traía, éste debía pasar por tres filtros y si no los pasaba, aquel mensaje no merecía la pena ser escuchado. Entonces Sócrates le lanzó tres preguntas, siendo cada una de ellas un filtro:

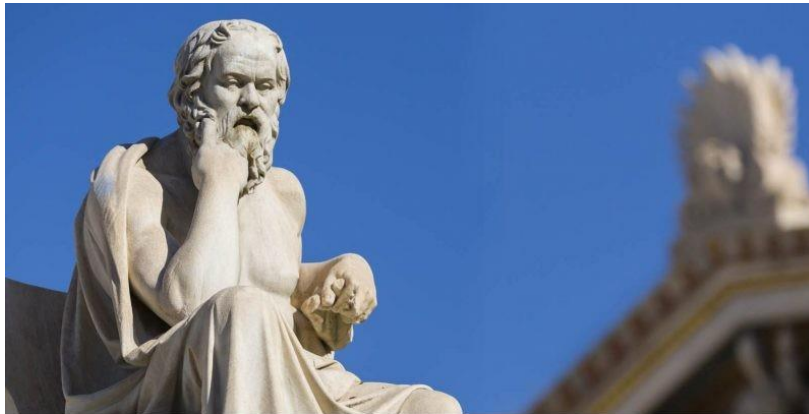
“¿Estás totalmente seguro de lo que vas a decirme es cierto?”. Ante eso, el alumno tuvo que admitir que no.

“Lo que está a punto de decirme, ¿es bueno o no?”. El joven respondió que eran palabras que iban a molestarle así que Sócrates le respondió diciendo que, por lo tanto, estaba intentando explicarle algo que no sabía si era cierto pero que le iba a causar aflicción.

“Lo que tienes que decirme de mi amigo, ¿me va a servir de algo?”. El alumno entendió que aquel mensaje sólo lograría distanciar a Sócrates de su amigo, pero teniendo en cuenta que no sabía si era totalmente cierto y que no era bueno, el mensaje resultaba inútil.

Al final, si el mensaje no estaba contrastado, no era bueno y no era útil, ¿por qué razón iba a querer escucharlo Sócrates?

La lección nos enseña que debemos asegurarnos de que la información que manejamos (ya sea si la recibimos o la compartimos) debe ser **veraz, bondadosa y útil**.



Esas tres cualidades son exactamente las mismas que debemos aplicar a la información que gestionamos como departamento de Compras. Como catalizadores de la innovación y siendo una especie de “intermediario” entre el negocio y el mercado, disponemos de información de ambas partes y uno de nuestros objetivos es saber trasladarla correctamente. Algunos ejemplos claros, aunque hay muchísimos más: el cliente interno nos facilita información para poder redactar el pliego de condiciones que irá a parar a los proveedores; los proveedores nos hacen llegar propuestas que tenemos que trasladar a nuestro cliente interno; la información que recibimos de proveedores / ofertas y que tenemos que custodiar para que no se filtre a otros proveedores.

A modo de resumen, ¿Cómo aplicamos los tres filtros?

1. **Veracidad:** ¿Me consta? ¿Hay soporte científico? ¿Puedo trasladar esa información a cualquier persona de la organización? ¿Me jugaría mi reputación defendiendo esa info?

a. *En Interno:* revisar los requerimientos, analizar la información de gasto / operativa e histórico del gasto, etc.

- b. *En Externo*: revisar ofertas, benchmarking, estandarización de los criterios de evaluación, etc.
- 2. **Bondad**: ¿Beneficia y/o no perjudica a las partes implicadas? ¿Mejorará la situación actual? ¿Despertará emociones positivas?
 - a. *En Interno*: plan de contingencias, exponer beneficios de la propuesta, gamificación, sostenibilidad, innovación, igualdad...
 - b. *En Externo*: compartir la visión, misión y valores de la compañía, valorar aportaciones técnicas y operativas, requerimientos realistas, gamificación, etc.
- 3. **Utilidad**: ¿Tiene alguna aplicación práctica la información? ¿Ayudará a mejorar a la empresa / persona / proceso?
 - a. *En Interno*: plan de implementación, planning, política de compras, reuniones post-mortem, etc
 - b. *En Externo*: política de mejora continua, reuniones de seguimiento, KPIs y OKRs, feedback constructivo, etc.

Si seguimos estos tres principios básicos, nos convertiremos en un colaborador de valor para todos los stakeholders. Y ante la duda, otro buen consejo de Sócrates: *“Para encontrarte a ti mismo, piensa por ti mismo”*.



SILVIA MARTORELL

<https://www.linkedin.com/in/silvia-martorell>

Los [#proveedores](#) juegan un papel esencial en el camino hacia la [#sostenibilidad](#). Los objetivos sostenibles se lograrán dentro de la cadena de suministro si los proveedores clave están totalmente comprometidos y entienden su papel hacia la sostenibilidad y el éxito. La estrategia y objetivos sostenibles de la empresa deben estar alineados con sus metas.

Hay dos formas de trabajar hacia los objetivos de sostenibilidad con los proveedores:

- 1) Seleccionar proveedores cuyos compromisos sostenibles coincidan con los tuyos.
- 2) Trabajar para establecer procesos de colaboración con los proveedores para ayudarles a alcanzar la sostenibilidad.

El primero es ideal, pero no siempre es realista. Por eso, es necesario saber cuál es la mejor manera de orientar a los proveedores hacia la sostenibilidad.

► Búsqueda de proveedores sostenibles

Tradicionalmente, los criterios de selección de proveedores se aplican al coste total de propiedad (TCO), calidad del producto, capacidades del proveedor, consistencia y riesgo del proveedor. Sin embargo, el papel de la sostenibilidad está aumentando y cada vez está más presente.

Los requisitos de sostenibilidad deben formar parte de los criterios de evaluación ponderados al emprender un nuevo proyecto de abastecimiento.

Esta es la oportunidad de proporcionar reglas y pautas de lo que se espera de un nuevo proveedor en el futuro. Para ello, se deberían incluir estos requisitos en el proceso de homologación, donde los requisitos sean obligatorios.

Beneficios de la sostenibilidad para los proveedores

La continuidad de la relación comercial es un beneficio evidente para los proveedores en caso de requisitos obligatorios.

Más importante aún es la [#innovación](#), la [#investigación](#) y el desarrollo conjuntos orientados a la generación de valor, cuyos beneficios adicionales impactan positivamente en el éxito futuro de proveedores, negocio y satisfacción del cliente. El desarrollo colaborativo en sostenibilidad puede conducir a nuevos productos, soluciones más inteligentes y procesos más eficientes que pueden beneficiar a su negocio en su conjunto y brindar una ventaja competitiva.

Además, otros beneficios para los proveedores sostenibles serían:

- ✓ Ahorro de costes gracias a un mejor control de la energía y los recursos.
- ✓ Aumento del valor de la marca a través del apoyo de inversores y consumidores.
- ✓ Obtener mayor compromiso del personal.

- ✓ Cumplimiento de las leyes y reglamentos.
- ✓ Innovación y desarrollo conjuntos.

El objetivo final es obtener y trabajar con cadenas de suministro cada vez más sostenibles, sin olvidarnos del negocio. Por eso, es importante orientar la sostenibilidad a la generación de valor, así, negocio y sostenibilidad irán de la mano asegurando su perdurabilidad y el cuidado del [#planeta](#).

✳️ **Compras: ¿tácticas o estratégicas?**

Las [#compras](#) tácticas y las estratégicas pueden parecer lo mismo, pero existen algunas diferencias clave.

▶ **Las compras tácticas** generalmente conllevan las transacciones diarias inmediatas entre vendedores y [#compradores](#); se enfocan en comprar, pedir y pagar los bienes y servicios que una organización necesita para operar diariamente.

Las compras tácticas adoptan un enfoque rutinario y a veces reactivo para la compra de materiales y [#suministros](#). En su lugar, utiliza procesos de cotización y pedido para respaldar las operaciones de producción. Sin embargo, se administra de manera proactiva dentro de la organización de compras para garantizar que la organización tenga el material correcto al precio negociado y en el momento preciso.

A diferencia de las compras estratégicas, la organización de compras no se esfuerza por comprender en profundidad las capacidades básicas de los proveedores para respaldar las necesidades más amplias de una empresa.

▶ **Las compras estratégicas**, por otro lado, son mucho más [#colaborativas](#) y centradas en el [#futuro](#). Se extienden más allá de las interacciones transaccionales e incluyen acciones como la construcción de relaciones y la [#negociación](#) de contratos con [#proveedores](#), el diseño de procesos, las estrategias de reducción de costes y otra planificación estratégica a largo plazo.

Este proceso crea un vínculo de ciclo cerrado entre el cliente y el proveedor para garantizar la mejora continua en tres áreas clave:

- ✓ **Calidad**
- ✓ **Entrega**
- ✓ **Coste y servicio**

Al centrarse en estas áreas, las empresas pueden lograr eficiencias óptimas tanto en las organizaciones de clientes como de proveedores. Hay tres componentes muy importantes de las compras estratégicas:

- ✓ **Análisis de gastos**
- ✓ **Investigación de mercado**
- ✓ **Evaluación de proveedores (o selección y gestión de relaciones)**

Las compras estratégicas en la cadena de suministro pueden ayudar a lograr el mejor [#valor](#) y el menor riesgo para la cadena de suministro. Se basan en el análisis continuo del mercado y en la construcción de relaciones con los proveedores.

Debido a que los proveedores son críticos en cada cadena de suministro, al elegir con qué proveedores trabajar, se debe considerar más que solo el precio que ofrecen y la disponibilidad del artículo. ¿Ofrecen descuentos por volumen? ¿Tienen garantías de productos? ¿Cuáles son sus otras capacidades comerciales? ¿Son sus operaciones éticas y [#sostenibles](#)?

Hoy en día los equipos de compras tienen [#objetivos](#) más estratégicos que tácticos, entre ellos: impulsar un mayor rendimiento empresarial, aumentar la eficiencia y fomentar la [#innovación](#) y la [#sostenibilidad](#).



AMADOR PÉREZ MORALRES

<https://www.linkedin.com/in/amadorprocurement>

El impacto de compras en la innovación

Compras es sinónimo de innovación dentro de la organización.

Las negociaciones con proveedores no solo tienen como objetivo ahorrar costes. Éstas son un espacio donde los proveedores tienen la oportunidad de poner a nuestra disposición todo su esfuerzo en I+D+i.

No tomar partido en las decisiones técnicas no impide que podamos hacerlo en la innovación.

Compras posee una visión global de los avances de todos nuestros proveedores y hace de canal transmisor entre nuestros proveedores y los colaboradores internos. Y lo hace mediante una comunicación eficiente y sin barreras.

Compras es un activo en innovación y para ello debe:

- ✓ Construir una relación sólida con sus colaboradores internos.
- ✓ Aprender de ellos y entender cuáles son los desafíos a los que se enfrentan.
- ✓ Tener una visión transversal de toda la cadena de suministro hasta el cliente final.
- ✓ Ser un facilitador para el éxito de la colaboración proveedor y usuario.
- ✓ Ser un canal de comunicación bidireccional entre ambos.
- ✓ Coordinar el trabajo de proveedores y usuarios en fases iniciales.
- ✓ Monitorizar los avances en los desarrollos y estar preparado para negociaciones en fases más avanzadas.
- ✓ Analizar la cadena de suministro de los nuevos productos o desarrollos. Identificar debilidades y transmitirlos.
- ✓ Estudiar los mercados, sus fuerzas internas y externas, de los nuevos productos o tecnologías incorporadas.
- ✓ Asistir a ferias y eventos donde adquirir nuevos contactos y crear nuevas relaciones.

Estas y muchas otras son las acciones que compras tiene en su mano para potenciar y acelerar la innovación dentro de la organización.



Analizar y reportar ahorros en compras

Si el objetivo principal de compras es ahorrar, analizar y reportar los ahorros conseguidos es fundamental, tanto para demostrar la gestión realizada como para el análisis de rendimiento e impacto. **Es nuestro escaparate.**

En ocasiones solo nos enfocamos en el trabajo operativo. Y no dedicamos lo suficiente al análisis y reporte. Error!

¿Cómo hacemos un análisis y reporte de los ahorros obtenidos?

La mayoría de los ahorros generados por compras tienen origen en las negociaciones con productos existentes. Generalmente, calculamos el ahorro de la diferencia de precio por el volumen contratado. Sin embargo, debemos preguntarnos ¿el nuevo precio obtenido es realmente competitivo? ¿lo era el anterior?

Antes de reportar, debemos hacer un análisis más detallado del precio obtenido. Comparándolo con:

- ✓ El precio anterior.
- ✓ El presupuesto.
- ✓ El precio de mercado.

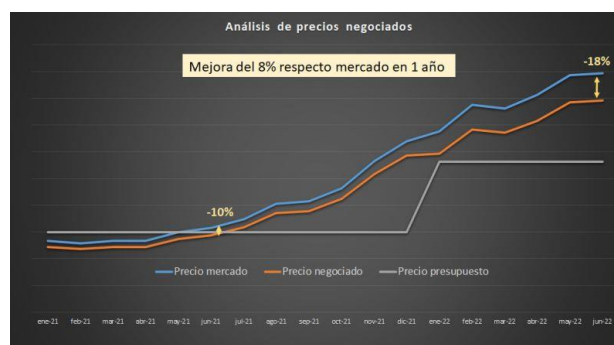
La comparativa con el precio anterior y el presupuesto son **análisis estáticos** y necesarios. Pero en ocasiones sesgados: ¿el precio de presupuesto era/es realista? ¿nuestro precio anterior era competitivo?

Por ello es necesario añadir la comparativa con el precio de mercado. Un **análisis dinámico** que ofrece una evaluación más realista del impacto de nuestro ahorro:

- ▶ Si el nuevo precio es inferior al anterior, pero el precio de mercado ha bajado en un % mayor, nuestro ahorro no está ayudando a la competitividad a la empresa.
- ▶ Si el precio obtenido sigue la tendencia de mercado. Sería lo mínimo exigido.
- ▶ En cambio, si nuestra tendencia de precio va por debajo de la de mercado y cada vez es mayor la diferencia, estamos generando un ahorro que ayuda a la competitividad de la empresa.

Incluso si los precios van al alza, podemos demostrar que generamos ahorro (ver gráfico).

Invertir tiempo en el análisis de nuestro rendimiento como compradores no solo nos ayuda a hacer un reporte de calidad, también a estar bien informado de las tendencias de mercado y a afrontar las próximas negociaciones con más garantías de éxito.



Compras ¿Pagar a término o adelantado con descuento?

Por lo general, los departamentos de finanzas dan la consigna de pagar lo más tarde posible. El aumento de working capital como resultado de ello, supone la necesidad de reducir prestamos corporativos. Supone tener más efectivo cuando hay picos de gasto en caja. Y ofrece una mejor percepción del balance.

Pero unos términos de pago demasiado largos suelen suponer un impacto negativo en el coste de ventas. Los proveedores aumentan el precio de venta como parte del coste de financiación de los largos términos de cobro. Algunos de ellos ofrecen la opción de pagar por adelantado con un descuento.

La cuestión es ¿Cómo evaluamos en cada momento que le interesa más a la empresa? ¿pago por adelantado con descuento? ¿o pago a término?.

La respuesta se esconde detrás del coste de capital de nuestra empresa.

Ejemplo

Un proveedor que factura 1.200.000 usd nos ofrece pagar a:

60 días

o 15 días con un descuento del 2%.

Y nuestro departamento financiero nos comunica que el coste de capital es del 9%.

El 2% de 1.200.000 usd, supone un descuento de 24.000 usd.

Pero la reducción de 60 a 15 días supone descenso de working capital de 150.000 usd.

Considerando el coste de capital:

*Impacto en caja = Descuento – Coste de capital * Diferencia de working capita*

Impacto en caja = 24.000 - 9% * 150.000 usd = + **10.500 usd**

Es decir, el resultado de adelantar el pago con un 9% de coste de capital supone un beneficio de 10.500 usd frente al pago a término sin adelantar.

Si el coste de capital recibido fuera del 20%, el resultado sería:

Impacto en caja = 24.000 - 20% * 150.000 usd = - **6.000 usd**.

O lo que es lo mismo, no interesaría hacer el pago por adelantado.

Cada empresa es diferente, y por tanto la necesidad también lo es. Es importante estar muy bien coordinados con el departamento de finanzas. La función de compras y finanzas son dos áreas separadas, pero no hay que olvidar la gran influencia que existe entre ellas.



OTTO HANG KUCHEN

<https://www.linkedin.com/in/otto-hang-kuchen>

Pérdida de Valor en los Procesos de Compras

🔗 Los procesos de contratación en una compañía, ofrecen numerosos drivers para agregar [#valor](#) y generar [#ahorros](#).

⚠️ Pero al igual que una cañería que pierde agua en los sectores en mal estado o con uniones deficientes, pueden aparecer numerosos puntos de pérdida de valor / ahorros allí donde el proceso de [#compras](#) no está diseñado e implementado en forma eficaz.

📦 Ejemplos de estos puntos de pérdida de valor los podemos encontrar a lo largo de todo el proceso. En el gráfico adjunto menciono solo algunos ejemplos durante las etapas de análisis del gasto, gestión de requisiciones, contract management, y gestión de los ahorros.

