



Sourcing Experts

Febrero
2023

Publicaciones top en compras

FEBRERO- PUBLICACIONES TOP EN COMPRAS



OLIVIA ARLETT



STEPHANE MOREL



LUIS ROS



GERMAN MENESES



PENÉLOPE ROJAS



SILVIA MARTORELL



ÍNDICE	N.º página.
Luis Ros	
- <i>About Procurement.</i>	2
Penélope Rojas	
- <i>EL TCO en Compras.</i>	4
Stephane Morel	
- <i>Key success / failure factors in a Strategic Sourcing Process.</i>	5
- <i>Supplier Performance vs Relationship Management.</i>	7
- <i>Category Management is dead.</i>	10
Silvia Martorell	
- <i>Que es una matriz de riesgos.</i>	11
- <i>Beneficios de digitalizar los procesos de las empresas.</i>	12
German Meneses	
- <i>#Procurement "La importancia de la relación con el cliente interno".</i>	13
- <i>Bingo Procurement.</i>	14
Olivia Arlett	
- <i>¿Cómo podemos lograr los proyectos en Compras con menos presupuesto?</i>	15



LUIS ROS

<https://www.linkedin.com/in/luis-ros-ruiz-b22468a>

I keep trying to find purpose to our profession within procurement.

I have made some searching in different directions, some more practical than others, like the study regarding savings and its connections with sustainability.

Something I do like not to forget is that procurement itself does not make sense, and we only generate value if we are within a company. Therefore, the alignment with the company strategy is important, as I have already mentioned in other posts.

Trying to be a bit more accurate I would say that we should focus specifically on the sales strategy within the company. Sales in its broadest meaning usually is critical within the company.

Professor Arjan Van Weele developed the idea of the Dutch windmill framework in the early 2000s. As a combination of the Peter Kraljic portfolio analysis and supplier preferencing matrices, it defines 16 different types of business-to-business relationships by assessing the level of buyer-supplier interdependence that exists, together with the subsequent impact this may have upon possible category strategies.

The Dutch windmill framework is regarded as an excellent way of 'guesstimating' the relative amount of power and hence leverage that exists within the buyer-supplier dyadic.

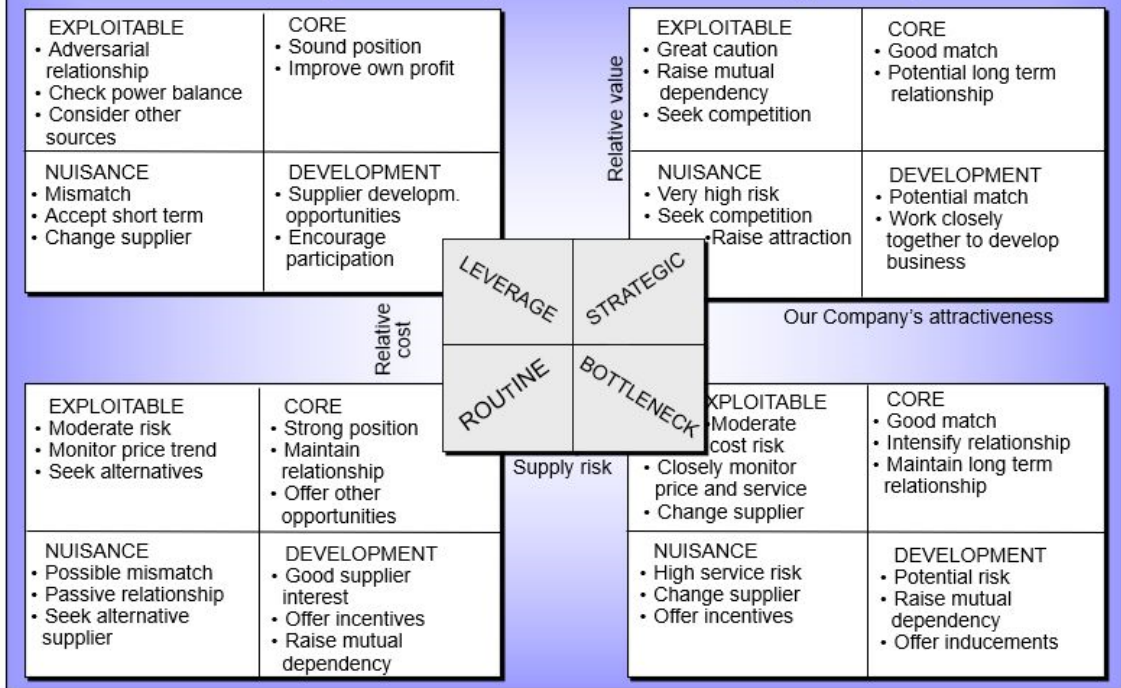
It is held as an essential tool within the category management process and can be used to aid category strategy advancement, as well as function as an early indicator of those suppliers where the biggest benefits are likely to occur.

Sometimes procurement people could look like a bit crazy and obsessed....

“La ventura va guiando nuestras cosas mejor de lo que acertáramos a desear, porque ves allí, amigo Sancho Panza, donde se descubren treinta, o pocos más, desaforados gigantes,

–Mire vuestra merced –respondió Sancho– que aquellos que allí se parecen no son gigantes, sino molinos de viento.”

Evaluate the impact of the supplier's view within strategy development





PENÉLOPE ROJAS

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

EL TCO en Compras.

El TCO (Total Cost of Ownership) explica por qué NO debes basar tu decisión de compra únicamente en el precio, ya que por lo menos el 75% del costo total está oculto ¿lo conoces? 😞

→ El principio de la punta del iceberg nos dice que 25% de los costos son visibles (en el precio de compra) y 75% no lo son; es decir, hay costos directos e indirectos OCULTOS que si no se toman en cuenta, pueden resultar más caros que la compra del producto en sí mismo.

→ El TCO es un cálculo integral de todos los costos en los que incurrimos al adquirir un bien, ya que la compra incluye: envío, repuestos, servicio de mantenimiento, garantías, entrenamiento y/o instalaciones especiales; entre otros.

* Si calculas el Costo Total de la Propiedad o Total Cost of Ownership (TCO) sabrás lo que realmente nos cuesta ser dueños de un bien durante todo su ciclo de vida. 💡

* El uso del TCO es sumamente importante para elevar tu función de compras a otro nivel porque es un análisis completo y real.

* Si lo incorporas cómo práctica regular en tus cuadros comparativos, desarrollarás un alto nivel de confianza dentro de la empresa, ya que sabrás que cada vez que entregas un análisis TCO, lo haces tomando en cuenta todos los costos ocultos no incluidos en las cotizaciones.





STEPHANE MOREL

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

Key success / failure factors in a Strategic Sourcing Process

Recently, I explained the definition I prefer for Strategic Sourcing Process _ SSP (big & interesting debates by the way as we do not have a standard definition).

▣ In short, I see SSP as a major & complex tender / RFX project to buy 'better' by selecting, negotiating with suppliers able to meet our challenged requirements. This project is business orientated, co-led & governed through a Steering Committee.

✗ The methodology has been quite criticized over the last few years (not flexible enough, too long, huge & cumbersome RFX documents, wrong focus, etc.).

I had the opportunity to manage, monitor dozens of SSPs. I have trained hundreds of Procurement Pros.

▣ SSP is robust & work... if we apply it well...

My key takeaways (success or failure factors):

1 Do we have real Project Mgmt. & Governance in place?

- Proper stakeholder mgmt.?
- Robust steering committee?
- Clear project scope?
- Clear & 'sexy' business goals?
- Signed project charter?
- Energizing kick-off meeting with the project team?
- Constant team mgmt. & engagement?
- Do we have gamification tips & tricks with the project team?
- Inspiring supplier onboarding & engagement?
- Immediate 'conflicts' solving approach?

2 Do we have the right technical tools & steps?

- Avoiding changes of requirements?
- Available data map & collection plan?
- Deep conversation on needs_Why (vs requirements_What or specs_How)?
- Clear decision criteria for supplier(s) awarding?
- Precise & detailed RFX?
- Unique & detailed RFI?
- RFQ/P allowing 'comparable' offers?
- Clear rules of the game for negotiation?
- Pre-agreed savings calculation method?
- Objective final supplier selection?
- Agreed & proper agreement implementation?

I say it loud & clear: LONG LIVE THE SSP 🙌🙌... with 2 conditions:

- ✓ Have a common definition, a clear approach to the methodology
- ✓ Recognize the success or failure factors and constantly improve our way of working

Death or long live the Strategic Sourcing?

How have you focused the SSP in your organization?

How to improve it for the future?

Strategic Sourcing Key success / failure factors

#ProcurementBlueSky
#FuturoDeCompras



Supplier Performance vs Relationship Management

When it comes to supplier management, I see quite some confusion about 2 great Procurement tools: Supplier Performance Mgmt. (SPM) & Supplier Relationship Mgmt. (SRM)

SUPPLIER PERFORMANCE MGMT is a rather optimized process to manage Core vendors:

- ✓ define strategic objectives, KRAs in the best case. More generally, it's about sticking to SLAs / KPIs
- ✓ agree on the governance mechanisms
- ✓ agree & build a reporting to track performance & achievements
- ✓ regularly review the action plan incl. a bonus / malus conversation when required
- ▶ Ensure the supplier delivers on the contractual commitments
- ◀ In short: the 'famous' quarterly business reviews based on SLAs / KPIs with a continuous improvement mindset
- ☒ at some point of time, 4 options for the supplier: (1) remains Core, (2) promoted to Partner, (3) downgraded to 'preferred supplier' or (4) even exited.

SUPPLIER RELATIONSHIP MGMT is part of a company program & requires a much more complex approach to manage few & carefully selected Top Partners:

- ✓ PRIZE the relationship
- Be sure if we have the right conditions for a SRM & why we should be launching a SRM.
- Ensure top executive sponsoring on both sides
- Officially kick-off the SRM
- ✓ ALIGN
- Understand the current quality of the relationship
- Jointly define an ambition & strategic goals
- Define the governance mechanisms at the different levels of both organizations
- ✓ CONSTRUCT
- Agree on a portfolio of top projects
- Agree on how to bring innovation
- Agree & build a reporting to track performance & achievements (regulatory, quality, service levels, productivity / finance, risk mgmt., sustainability, ...)
- Plan in advance all the different governance meetings
- ✓ EXECUTE
- Drive the different action plans & projects
- Report
- Regularly review the situation through the different established committees
- ✓ DELIVER
- Once a year, review where we stand with the partnership
- Confirm the continuation of the program
- Ensure Top Executive Connects (on demand)
- ▶ In a highly collaborative & structured way, focus on productivity, spend efficiencies, risk mgmt., growth, time-to-market, innovation, sustainability.

☐ In short: a long-term joint ambition + shared values + strategic objectives + trust & strong governance + projects & plans to co-create value beyond savings.

☑ The SRM often leads to another level of partnership based on outcomes.

We can find new names for more “advanced” SRM practices like the ‘Vested’ approach, Collaborative Business Mgmt., Trading Relationship Mgmt., ...

The process of supplier tiering is used to identify the Core vendors & the possible Partners.

SRM & Category Mgmt. are nicely linked as a Top Partner can easily be present in 10+ sub-categories across different business units, while defining the go-to-market approach, it is so important to choose better among Request For Information / Quotation / Proposal / Solution.

- The same applies to SRM vs Crowdsourcing

Full SRM with very few TOP partners helps us working on big risks or top ESG topics or incremental innovations. Category and Supplier strategies are linked.

Supplier Performance Mgmt. (SRM Lite) is good for CORE suppliers.

Crowdsourcing is great to discover breakthrough innovations from unknown actors.

It starts once again with the big ‘WHY’ question to define well what we want to achieve with/for the business in relation to our maturity level.

☐ **PROC. LEVERS**

Let’s take an example... Fighting inflation is a hot topic for many.

We could also talk about increasing cash, speeding product launches, improving quality, reducing inventories etc...

It is about selecting & applying the right proc. levers through a Catman or a Strategic Sourcing or a SRM...

The Kearney Purchasing Chessboard has 64 kind of value creation levers, the Kearney Sourcing Gemstone has 40+ tactics, Cirtuo has 70+ strategic options.

At a function, team or even individual level, let’s align, learn, prioritize, select & use our Proc. levers.

☐ **PROGRAMS**

ESG & Risk Mgmt. are driven through transversal programs.

Start small with few relevant categories, suppliers or risks & progressively expand.

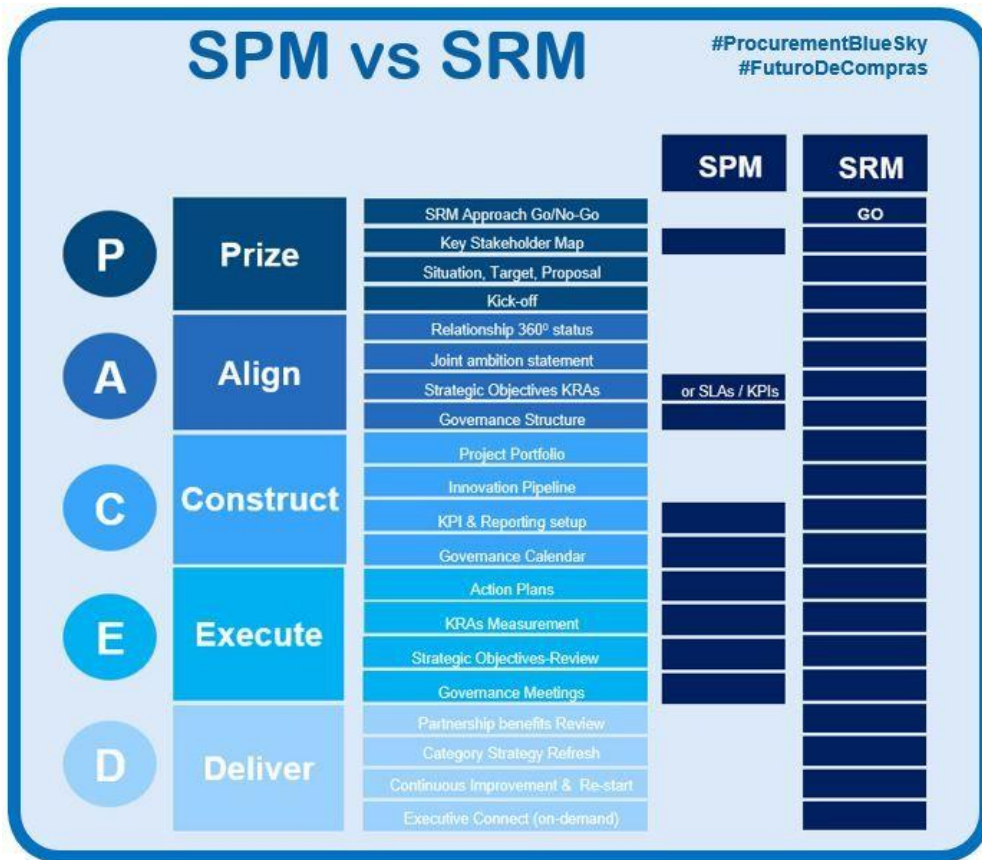
The big bang approach often fails.

☑ The whole notion of pipeline with (1) the tools, (2) Proc. levers and (3) programs refers to business alignment & engagement. Pipeline is not a Proc. isolated topic. It is a companywide collaborative exercise. We just facilitate the whole approach.

Are we clearly separating those 3 topics or do we have a nice ‘soup’ mixing everything?

How can we really move the needle when it comes to Pipeline in Procurement?

Any tips & tricks?



Category Management is dead 🦴🦴🦴

After many years of existence, Category Management in Procurement is being criticized & often sentenced to death.

There are few clear reasons:

✗ The term has been misused a lot. There is a clear lack of understanding & alignment on this methodology

✗ Many professionals have the title of "Category Manager" & very few do really apply CatMan. They mostly do Strategic Sourcing (sourcing, negotiation, contracting & supplier performance mgmt.)

✗ A lot of 'Catman' for, in the end, a basic list of projects & few powerful initiatives; we often see basic 'strategies':

- We "require" the business to review/harmonize the specifications in order to launch a great bidding

- Global supplier implementation (instead of global mgmt. which would be the right strategy)

- E-auction for price reduction when the real strategy should be a joint TCO approach with a key partner

- Etc...

✗ It has been a Proc. exercise with limited involvement of the business

✗ It takes too many months to develop a strategy. In this VUCA world, the moment you get it approved you can revise it due to all changes & impacts. Even in turbulent waters, it is good to have a strategy & readjust. Not knowing where to go in the middle of the perfect storm is quite dangerous...

I say it loud & clear: LONG LIVE THE CATMAN !!!... with 3 conditions:

✓ Have a common definition, a clear & ambitious approach to the methodology

✓ Recognize the mistakes of the past & tackle the challenges under real CatMan

✓ Digitize as soon as possible

I have tried to capture those 3 conditions in a picture.

PROCUREMENT CATEGORY MGMT.

Focus	Challenges	Digitization
<ul style="list-style-type: none"> Segment third-party spend into purchasing categories Define a strategy to optimize spend & create value for the most relevant categories Contribute to the resolution of key business challenges or objectives or to the creation of a competitive advantage Help in terms of efficiency, risk mgmt., innovation, digitization, sustainability ... Collaborate more with the business Analyze internal & external data to provide business insights Implement & track the initiatives agreed with the business Collaborate & further integrate strategic suppliers 	<ul style="list-style-type: none"> Change Procurement performance from "savings" to "value" - is + : a comprehensive CatMan only for key sub-categories Distinguish between CatMan, Sourcing Process, Agile Procurement, Contract Mgmt. & SRM Create a cross-functional project instead of an isolated Procurement exercise Align needs between Global, Regional & Local From a limited analysis to a complete & predictive analysis Follow the implementation of the initiatives & create a scorecard Stop wasting hundreds of hours working on Excel & PowerPoint Fix file & knowledge issues mgmt. 	<ul style="list-style-type: none"> Online & death of PowerPoint Unique methodology & business card Group exercise, cross-functional Global / Regional / Local strategies at multi-levels Continuous market analysis connected to specialized market research companies Artificial intelligence for the generation of possible strategic options, objectives & initiatives Online interaction & approval Pipeline & online dashboard Online archive <p>#ProcurementBlueSky #FuturoDeCompras</p>



SILVIA MARTORELL

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

⚠️ ¿Qué es una matriz de riesgos? ⚠️

Una matriz de evaluación de #riesgos es una herramienta utilizada durante la etapa de evaluación de riesgos de la #planificación de un proyecto. Ayuda a identificar la probabilidad de riesgos del proyecto y evalúa el daño potencial o la interrupción causada por esos riesgos.

La **matriz de riesgo** se basa en dos factores que se cruzan: la probabilidad de que ocurra el evento de riesgo y el impacto potencial que tendrá el evento de riesgo. En otras palabras, es una #herramienta que te ayuda a visualizar la #probabilidad frente a la #gravedad de un riesgo potencial.

Según la probabilidad y la gravedad, los riesgos se pueden clasificar como **altos, moderados o bajos**. Como parte del proceso de gestión de riesgos, las empresas utilizan matrices de riesgo para ayudarse a priorizar diferentes riesgos y desarrollar una #estrategia de mitigación adecuada.

Beneficios de una matriz de evaluación de riesgos:

- ✓ Tener una visión general de todos los riesgos potenciales permite priorizarlos entre sí. Esta #priorización beneficiará al equipo de proyecto y ayudará a mantenerlos encaminados si el proyecto sale mal.
- ✓ Se pueden diseñar estrategias y asignar recursos para lo inesperado. Si bien es imposible planificar completamente para la incertidumbre, reconocer y comprender qué riesgos podrían ocurrir brinda la #oportunidad de crear planes de acción para esos eventos inesperados. La planificación adecuada de los riesgos aumenta la probabilidad de finalización y #éxito del proyecto.
- ✓ Reducirá o neutralizará el #impacto de los riesgos que se produzcan. Las consecuencias inesperadas de un riesgo en el que no se pensó de antemano pueden sentirse más graves y perjudiciales que un riesgo identificado y analizado desde el principio. Tener conciencia del impacto potencial puede reducir o neutralizar el efecto de un riesgo del proyecto antes de que ocurra. Espera lo mejor, pero prepárate para lo peor.





El uso de la matriz de evaluación de riesgos para la gestión de riesgos reducirá no solo la probabilidad de los mismos, sino también la #magnitud de su impacto. La gestión #eficaz del riesgo siempre ha sido fundamental para el éxito de cualquier empresa, pero nunca tanto como ahora. Una parte importante de tu estrategia de riesgo debe incluir la gestión de los riesgos de tu empresa mediante el uso de un #software integrado 🖥️ que facilite la #colaboración y la #visibilidad de los riesgos para aumentar la eficacia de sus programas de gestión de riesgos.

Beneficios de digitalizar los procesos de las empresas

Actualmente, muchos procesos de las empresas todavía no están digitalizados. Este modelo conlleva una gestión costosa en cuanto a tiempo y dinero, la cual es poco eficaz y presenta riesgos.

El propósito de la #digitalización es hacer que la #información sea más fácilmente accesible, almacenable, y que se pueda compartir y mantener mediante el uso de tecnología digital. Junto con la digitalización, la información #digital nos permite tomar decisiones mejor informadas y obtener información sobre las operaciones de la empresa.

Las empresas se benefician de las #ventajas de #digitalizar los procesos de su empresa, entre otras destacan:

- ✓ Acceso más rápido a la información 
- ✓ Mejora de la experiencia del cliente
- ✓ Mayor productividad y eficiencia
- ✓ Menores costes operativos 
- ✓ Mejora en la toma de decisiones
- ✓ Mejora de la seguridad de la información
- ✓ Automatización de procesos de negocio
- ✓ Respetuosa con el medio ambiente 
- ✓ Reducción del riesgo de pérdida
- ✓ Mejor conservación de los documentos (posibilidad de hacer copias de seguridad)
- ✓ Se agilizan los tiempos de espera por la mayor eficiencia en los procesos de consulta de documentos 
- ✓ Mejor accesibilidad (desde diferentes dispositivos y lugares)
- ✓ Facilita la distribución de contenido

La transformación digital puede ser un camino largo y sinuoso, pero es un viaje que las empresas no pueden permitirse retrasar. Si bien la mayoría ya ha comenzado, para aquellos que aún no lo han hecho o que acaban de empezar, este es el momento adecuado para ponerse al día con el resto del mercado.

La transformación digital puede ser un desafío, pero traerá mejoras a su organización y es un proceso que debe implementarse lo antes posible. Actualmente, una visión para el #futuro de una empresa debe incluir la transformación digital o se enfrentará al riesgo de quedarse atrás a medida que avanza la competencia



GERMAN MENESES

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

#Procurement "La importancia de la relación con el cliente interno"

En compras tenemos diferentes #Stakeholders en un extremo tenemos al proveedor y por el otro a nuestro cliente interno.

Esta suele ser una relación algo compleja, ya que por el lado del comprador siempre se habla que el cliente interno no da los requerimientos con el tiempo y las especificaciones adecuadas. Y por el otro lado se dice que compras no tiene la agilidad necesaria para el negocio y es muy burocrático.

Entonces ¿Qué hacemos?

La palabra clave es CONFIANZA. Algunas buenas prácticas que he escuchado de compras son:

- ✓ Conocer del negocio
- ✓ Estar siempre informado
- ✓ Acercarse al cliente interno
- ✓ Que te vea como una ayuda, no como un paso más en el proceso.
- ✓ Ir con nuevas alternativas, saber de nuevas tendencias
- ✓ Y sobre todo, tener vocación de servicio

Y de parte del cliente interno, también hay algunas cosas que entender:

- ✓ Ellos son los expertos en producto pero compras es experto en comprar
- ✓ Compras debe tener un dueño, ese es el departamento de adquisiciones
- ✓ Lo mejor es que compras esté involucrado desde el inicio del proceso
- ✓ El trabajo de compras no es burocratizar procesos, es traer la mejor opción para la empresa.

Esta es una relación que SI o SI debe ser extremadamente estrecha, el cliente interno y compras deben ser un equipo trabajando en conjunto. Solo de esta forma se podrán aprovechar las sinergias y conseguir las mejores opciones para la empresa.

Bingo Procurement

Este es un bingo donde están involucrados muchos de los procesos de un S2C (Source to Contract). La idea es trazar una ruta horizontal, vertical o diagonal de cómo ustedes realizan su planeación de compras, o en su defecto cuáles consideran son los 5 elementos más importantes.

Solo para aclarar algunas terminologías:

- ✓ PO-Purchase Order
- ✓ RFQ- Request for Quotation
- ✓ RFI- Request for Information
- ✓ RFP-Request for Proposal
- ✓ SOW-Statement of Work (Acuerdo de trabajo operacional)

PROCUREMENT BINGO

RFP	Cost Reduction	Strategic Sourcing	E-Procurement	Due diligence
Vendor Negotiation	SOW	Spend Analysis	Market Intelligence	Audit
Supplier Diversity	Contract Management	PO	Savings Tracking	Due diligence
Bid Evaluation	Quality Check	contract Negotiation	RFQ	Budget
Compliance	Process Improvement	Risk Analysis	Procurement Training	RFI



OLIVIA ARLETT

<https://www.linkedin.com/in/olivia-arlett-peralta-fematt>

¿Cómo podemos lograr los proyectos de Compras con menos presupuesto?

Cada vez se vuelve más común escuchar que debemos reducir el presupuesto y además lograr los proyectos previamente establecidos. Esto pasa en Compras y en todas las áreas.

Existen diversas formas de ahorrar o evitar gastar durante el año ya sea a través de la renegociación de los términos y condiciones del contrato, mejoras en los procesos administrativos y operativos, y el uso inteligente de datos y tecnología. Revisemos algunos ejemplos:

1. Revisa los términos de los contratos. Seguramente habrá al menos un contrato en el que puedas encontrar oportunidades de ahorrar. Puede ser revisiones de precios poco competitivos, condiciones de pago, cambio en la frecuencia de entrega, descuentos por volumen.
2. Cuestiona la necesidad de seguir comprando un producto o servicio. Cuestiona su diseño, los materiales, las especificaciones, su empaque, su país de origen.
3. Analiza el gasto total y revisa si existen Compras no autorizadas o fuera de contratos.
4. Consolida proveedores. Mas negocio dividido entre menos proveedores puede generar ahorros en precios y en costos de operación.
5. Analiza, analiza, analiza: el gasto, el desempeño de los proveedores, los riesgos, los costos de administrar a los proveedores, los costos de operación y de transporte.
6. Trae a la mesa la subcontratación. Puede ser la gestión de instalaciones, la seguridad, el transporte y la logística.
7. Toma ventaja de la tecnología para simplificar o automatizar procesos, disminuir las actividades transaccionales y aumentar las estratégicas, hacer más reuniones virtuales y menos presenciales

