



Sourcing Experts

Marzo 2023

Publicaciones Top en compras

MARZO- PUBLICACIONES TOP EN COMPRAS



PENÉLOPE ROJAS



STEPHANE MOREL



ITBID TECHNOLOGIES



ACHILLES GROUP



JESÚS CAMPOS
CORTÉS



PROCUREMENT GARAGE



ÍNDICE	N.º página.
ACHILLES GROUP	
- <i>Ley de Debida Diligencia en la Cadena de Suministro.</i>	2
Penélope Rojas	
- <i>Compras fuera del Proceso</i>	4
- <i>Stakeholder Management</i>	6
- <i>Flexibilidad y sentido Común en Compras</i>	8
Stephane Morel	
- <i>End-to-End Procurement Processes?</i>	9
- <i>Procurement Operating Model</i>	11
- <i>Procurement Sustainability Program</i>	13
Procurement Garage	
- <i>⚠ Renegociación de Contratos ⚠</i>	15
Jesús Campos Cortes	
- <i>Urgencias en Compras</i>	17
Itbid Technologies	
- <i>Desafíos Gestores de Compras</i>	18



ACHILLES GROUP

<https://www.linkedin.com/company/achilles-group-limited/>

Ley de Debida Diligencia en la cadena de suministro.

El proyecto de *Ley Europea de debida diligencia en materia de sostenibilidad* tiene como objeto fomentar un comportamiento empresarial sostenible y responsable en todas las cadenas de suministro mundiales. La propuesta exige a las empresas de la UE que auditen a sus proveedores a lo largo de toda la cadena de suministro global, incluyendo todas las relaciones comerciales directas e indirectas.

Esto incluye la prevención y mitigación de los efectos adversos de actividades en los derechos humanos, como por ejemplo trabajo infantil o explotación de los trabajadores y relacionadas con el medio ambiente, como paliar los efectos de la contaminación o la pérdida de la biodiversidad.

El objetivo es garantizar el cumplimiento de las normas aplicables en materia de derechos humanos y protección del medio ambiente para promover una economía mundial más justa y sostenible, así como una gobernanza empresarial responsable. Una vez que el proyecto sea aprobado por el Parlamento Europeo y el Consejo, los Estados miembros de la UE tendrán dos años para transponer la directiva a sus legislaciones nacionales.

Según la Directiva, ¿en qué deberán trabajar las empresas?

Las empresas incluidas en la normativa deben cumplir sus obligaciones de diligencia debida corporativa a lo largo de su cadena de suministro en relación con los criterios ESG. Es por ello que deben tener en cuenta los siguientes steps:

- Identificar los impactos negativos, reales o potenciales, sobre los derechos humanos y el medio ambiente para tomar las medidas adecuadas de prevención y mitigación.
- La actuación en consecuencia debe integrarse en las políticas y sistemas de gestión de la empresa.
- Las empresas deben establecer un procedimiento de seguimiento y coordinación y asegurar que todos los proveedores de la cadena de suministro tengan conocimiento y acceso a el mismo.
- Debe proveerse información transparente y pública sobre el cumplimiento de las obligaciones de diligencia debida de la empresa, incluido un informe anual.
- Las empresas están obligadas a controlar y supervisar la eficacia de estas medidas. **Para todo ello, tecnología como la de Achilles, por ejemplo, se antoja básica.**

La obligación recogida en la Ley, se aplicará no sólo a las actividades propias de una organización o a las de sus empresas filiales, sino también a los proveedores directos e indirectos, así como al uso y la eliminación de los bienes producidos.

Para garantizar que la diligencia debida se convierta en parte de todo el funcionamiento de la empresa, es necesario que los directivos y altos cargos estén implicados durante todo el proceso.

En la disposición europea, se incluyen también medidas de acompañamiento que apoyarán a todas las empresas, además de las pymes, que puedan verse afectadas directamente. Entre las medidas figuran la creación de sitios web, plataformas específicas y posibles ayudas financieras a las pymes.



Mesa de debate:
Debida diligencia en la cadena de valor: análisis del *statu quo* y próximos pasos.

7 marzo 2023





PENÉLOPE ROJAS

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

Compras fuera del Proceso.

La frustración que sientes cuando los usuarios se saltan el proceso de Compras y te das cuenta después cuando llega la factura sin OC... ¿te ha pasado?

Cuando los usuarios se saltan los procesos de Compras, pidiendo materiales por afuera del procedimiento y cuando preguntas porqué, escuchas: "era algo pequeño" o "quería evitar la burocracia de Compras" o "porque ya urgía"; es todavía práctica común en todas la empresas, sin importar de qué tamaño sean.

Esto, más allá de la frustración y enojo que nos causa a los compradores, es averiguar las causas raíz de que porqué esto está ocurriendo: procesos ineficientes, falta de conocimiento del proceso, falta de catálogos electrónicos y acuerdos para estos materiales, etc.

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

Cualquiera que sea la razón por la que eso sucede, en Compras debemos abordar y corregir esta situación, que si no es tratado, este gasto puede salirse de control.

Hacer ver al top management el total de gastos fuera de procedimiento y cómo impacta financieramente los resultados no solo de Compras, sino de toda la empresa; este gasto puede llegar a ser hasta el 20% del total del gasto total de Compras.

He estado ahí, te entiendo perfecto, pero te invito a tomar acción y hacerlo visible. Lleva propuestas para establecer controles y también facilitar el proceso de compra de esos materiales.

Iniciativas como:

- ✓ catálogos electrónicos con precios negociados,
- ✓ repositorio de contratos,
- ✓ OC abiertas con ciertos proveedores,
- ✓ capacitaciones a los usuarios de los procesos y etc.
- ✓ establece límites de montos para esas compras
- ✓ uso de P-cards, etc..

Stakeholder Management.

¿Qué es el Stakeholder Management? Si lo conoces y dominas, vas a agregar un súper habilidad blanda a tu gestión de #Compras.

Cualquier profesional de Compras experimentado sabe que una de las partes más difíciles es tratar con una serie de stakeholders que tienen intereses diferentes y, a veces, contrapuestos.

Pero, ¿Qué es un stakeholder? Son aquellas personas que están directamente involucrados en el proceso de Compras o aquellos que se ven afectados por los resultados en cualquier etapa de la cadena de suministro.

La gestión de los stakeholders consiste en desarrollar y mantener relaciones productivas, lo que implica la identificación, el análisis, la planificación y la implementación sistemáticos de acciones para comprometerse con las partes interesadas.

✔ Los cuatro pasos para su gestión son:

1. Identificar a las partes interesadas
2. Evaluar su interés e influencia
3. Comprender sus necesidades y desarrollar planes de comunicación
4. Involucrar e influir en ellos

🗣️ Recuerda que la comunicación y la adaptación son las claves. Un comprador experimentado debe ser capaz de identificarlos y anticipar sus deseos para comunicarse con ellos de manera efectiva.

🧠 Es importante recordar aquí que la comunicación es una herramienta poderosa, tanto para lo bueno como para lo malo, y por lo tanto, una de las habilidades vitales de Compras.

También toma en cuenta que la negociación y sobre todo la inteligencia emocional son súper poderes para la gestión de los stakeholders.

✔ Te dejo la matriz de 2x2 de la gestión de proveedores:

1. Stakeholders con alto poder y alto interés: son las principales partes interesadas que están fuertemente comprometidas. Deben gestionarse activamente.
2. Stakeholders con alto poder pero poco interés: deben mantenerse satisfechas. Pueden descarrilar la compra por problemas aparentemente menores.
3. Se debe mantener informadas a los stakeholders con poco poder pero con mucho interés: pueden crear una gran influencia (es decir, provocar un escándalo) si no obtienen lo que quieren.
4. Los stakeholders con poco poder y poco interés: deben ser monitoreados, en caso de que se vuelvan más poderosos y afecten el proyecto en el futuro.

Úsala y clasifica a tus stakeholders, aplica una estrategia de comunicación y verás como cambia tu relación con ellos.

RECUERDA

🗣️ Los stakeholders son personas, y diferentes personas requieren diferentes enfoques. Planifica tu estrategia de comunicación con una matriz RACI, pero sé flexible en cambiarlo.

🌟 Si deseas convertirte en una "superestrella" de Compras, observa y aprende, adáptate a sus idiosincrasias y comprende que una única forma de tratarlos no sirve para todos



Flexibilidad y Sentido Común en Compras.

Flexibilicemos criterios de compras sobre todo si el mercado de proveedores así lo requiere.

En esta tira cómica, Bob pide 3 cotizaciones para aprobar la Compras, pero simplemente solo existen 2 proveedores en el mercado. Bob siguiendo "estrictamente" su proceso, le pide al usuario que regrese cuando el mercado cambie. 🤔 🤔 😞



No, no y no

En Compras es nuestro deber conocer el mercado de proveedores y sabiendo cómo está compuesto, podemos conocer nuestro alcance y flexibilizar criterios de compra.

Si los procedimientos de compra piden 3 cotizaciones pero el mercado no los tiene, ¿qué hacer?

Hay mercados de proveedores de "única fuente" o "solo source" que si bien, son una pesadilla, existen y en esos casos no podemos cumplir con los criterios establecidos.

Recuerda que hacer investigación e inteligencia de mercado de proveedores te dará una visión mucho más amplia de tu gestión y podrás con confianza y certeza ser más efectivo en tu gestión.

OJO: no estoy diciendo que te saltes procedimientos

Simplemente, no burocraticemos la función de Compras más allá de la realidad; recuerda que el comprador es un facilitador y tejedor de puentes entre los requerimientos internos y el mercado de proveedores

Fuente del comic: Dilbert by Scott Adams



STEPHANE MOREL

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

End-to-End Procurement Processes?

“Process, data & digitization” is the last building block in our Procurement Transformation Plan.

We need to help our people to be efficient & deliver better results.

Process, data & digitization are very much linked to the strategy, policy, org. chart & team capabilities. And vice versa.

I am using this exact order as digitization comes after clear processes & data. Not before.

E2E Procurement Processes are complex.

We do not have a standard in the profession & wording is often changing.

I have been lucky to work for a while now on aligning, accelerating, alleviating, automating some of our procurement processes.

▶ This is a very personal & not perfect view on Process mapping:

✓ 10 macro processes represent a huge scope. Under several of those macro processes we have in most cases several key processes: we can easily reach ~30 Core Processes in total.

✓ Some Core Processes are interconnected with processes owned by other functions; it often requires tough negotiations.

✓ It is highly ambitious & risky to say that Manage Category is at the center of all that. For me, a real category strategy should include strategic objectives or a playbook about all other processes.

✓ I do not include here capability building, talent mgmt., data mgmt., insights & analytics, governance as those processes are needed in any function; they are key enablers & success factors.

▶ Make it simple & step by step:

- Start with the processes where the team or internal customers have big & real pain points; we build quick wins & success stories

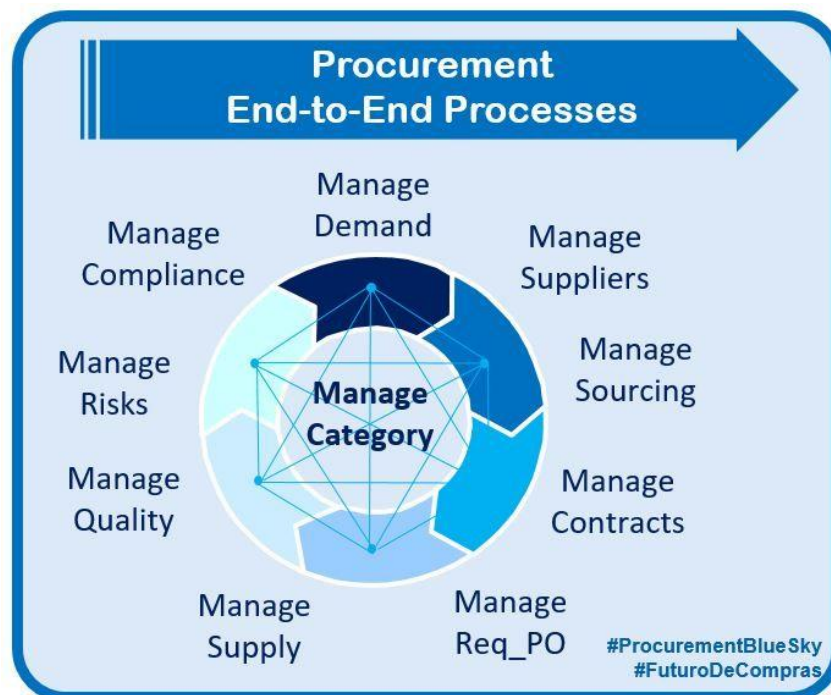
- Involve “business champions” in the design phase. They know how it works in real life.

- Set up the baseline so that we can measure maybe afterwards what and how much we have improved

- No need to make the process maps too detailed; try to have an homogeneous way of mapping _ format & wording (we can have different teams working on different maps leading to different content & format; it can become confusing)
- Never define a process based on a tech solution; we create a monster
- Set up a very clear glossary with key definitions to align the organization
- So important to state the inputs & outputs of each activity as well as the owner; inputs & outputs are key to manage data properly
- Clearly state where official approvals are required
- Process map, systems/tools & methodologies/frameworks are linked & aligned
- Train & communicate a lot; make it "attractive" (e.g. virtual puzzle, quizz, treasure hunt,...). It's all about change mgmt. and new ways of working
- Governance and few metrics to see the progresses on implementation

How do you build and manage your Procurement Processes?

How is it structured?



Procurement Operating Model

In any Transformation Program, one of the first key activities is to build the Operating Model.

In many cases, there is an immediate & huge focus on Org. chart & associated number of FTEs: many leaders are just given few weeks in order to make a proposal. And no surprise, we just set ourselves up for a revision after few months of implementation.

Designing an OPERATING MODEL should logically come after:

- ▶ STRATEGY: Proc. maturity audit, Voice of the Business, definition of an ambition & roadmap.
- ▶ PEOPLE: audit of competencies & team dynamics, rethink the roles vs current org chart
- ▶ PIPELINE: draft prioritization of the key initiatives

I tend to oversimplify the work on Operating Model talking about:

1) Guiding Principles:

Few years ago, it was also called Proc. Policy.

The guiding principles define in a couple of pages (max.):

- ✓ Why there is a procurement organization
- ✓ Proc. scope
- ✓ Difference between transactional, tactical & strategic activities
- ✓ Key Proc. activities, roles & responsibilities
- ✓ R&R of the rest of the company

2) Org. Chart & RACI:

We define how do we organize the function based on:

- ✓ Business structure & level of centralization
- ✓ Third party spend segmentation
- ✓ Our goals & maturity roadmap

We should have the strategic conversation about (1) localization - hubs vs countries, (2) remote work policy, (3) externalizing some parts of Procurement

We create the roles, the 'boxes'; we calculate the n° of FTEs; we put the names.

3) Core Processes:

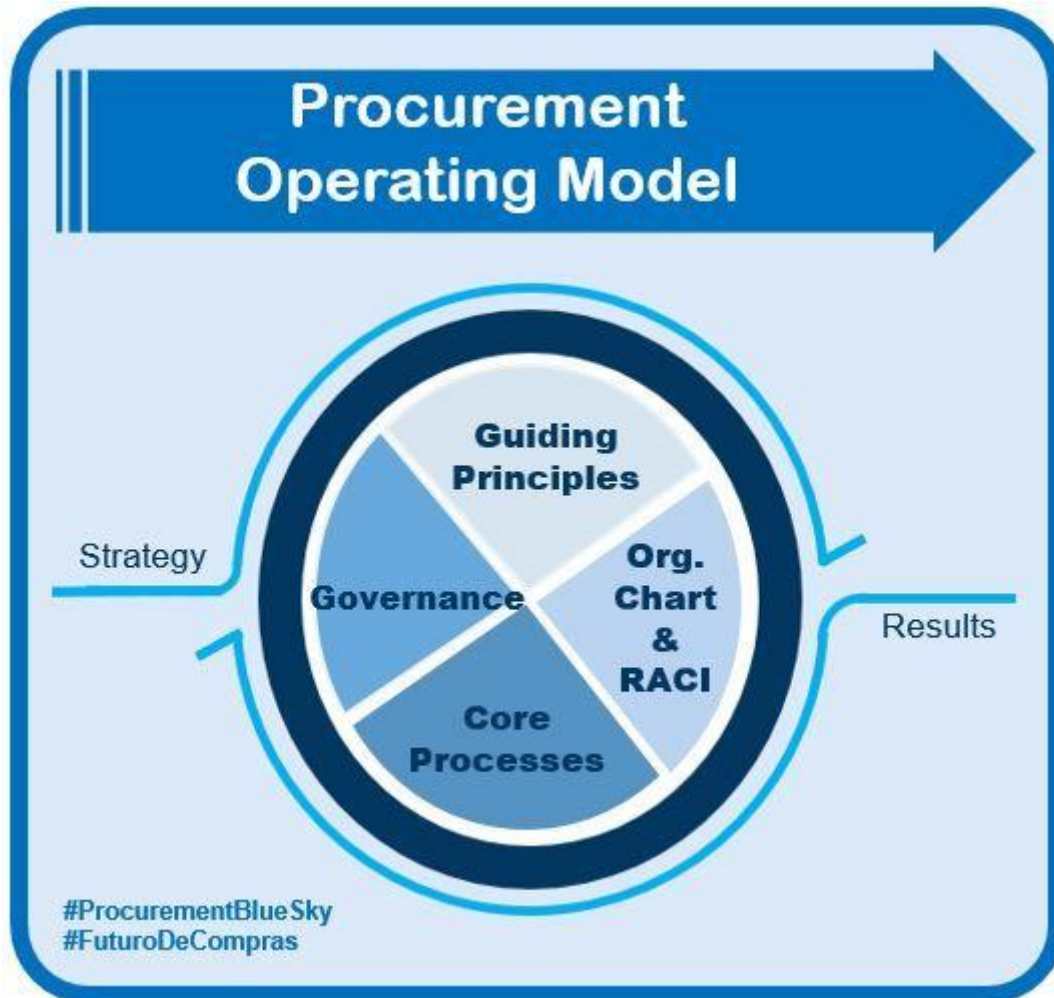
- ✓ Define & map the core Proc. processes (inputs, activities, RACI, system, outputs).
- ✓ Create a baseline & we do our best to align, alleviate, accelerate, automate.

4 Governance:

- ✓ Governance mechanisms
- ✓ KRAs, KPIs of the function
- ✓ KRAs, KPIs of the transformation program

How do you build a Procurement Operating Model?

How is it structured?



Procurement Sustainability Program

Sustainability is very high in the agenda of the Proc. function.

It should be managed as an overall transversal PROGRAM.

Those are few steps I can think of:

I) Overall alignment, governance, reporting & systems

It is highly possible that the company has already set up a Sustainability function (it can perfectly fit under an extended CPO role).

As Procurement, we need to align with this function in term of strategy, objectives, governance, roles & responsibilities, tracking of the initiatives, reporting & systems (those last 2 will still be a nightmare for quite some time).

This is typically where we split the ambitions & ways of working between scope 1,2,3.

II) Procurement Sustainability Program

Based on I), we can launch several workstreams:

1) Proc. organization awareness & involvement

- Communicate on the topic, our goals, actions, good practices, lessons learned & success stories
- Introduce ESG targets to the Proc. Team

2) Supplier ESG Tiering & engagement

- Set up a supplier ESG ranking linked to impact (1st focus is primarily on CO2 emissions, water consumption or conflicting materials; could evolve to society).
- Optionally, combine the supplier ranking with a “product/service/catgeory” ranking linked to ESG impact.
- Implement an ACCA model:
 - Awareness: formalized green expectations communicated during ESG supplier events; published ESG guidelines; signed contractual clauses
 - Comprehension: alignment with A suppliers on their ESG reporting capabilities (using existing standard platforms) to start tracking
 - Commitment: agreement with A suppliers on clear ESG targets to be included in contract

▶ Action: build & track action plan.

3) **Contribute to the business ESG projects** linked for example to scope 1 & 2 _ CO2 emissions & water consumption.

Procurement will support the key ESG projects from the business when third parties are involved.

4) **Include ESG in CATMAN & SRM**

Introduction of specific ESG strategic objectives & initiatives for each created category strategy & all ongoing SRM programs.

There is a logic overlap across 2, 3 & 4.

5) **Introduce ESG requirements & criteria** when launching RFI & awarding supplier(s) in any RFX _ Strategic Sourcing process.

6) **ESG requirements when Procurement runs a Third Party Risk Mgmt. process.**

It is hard to tackle those 6 workstreams at the same time due to the necessary time involvement & possible duplications. The Procurement Sustainability Lead/Head needs to prioritize well among 2,3,4,5,6. He/she will communicate a lot to guarantee the right focus of the Proc. organization on this serious topic. He/she will ensure that the highly possible overlaps do not generate confusion neither friction within the team.

Do you have an ongoing Proc. Sustainability Program ?

How does it work ? How is it structured ?





⚠ Renegociación de Contratos ⚠

La cadena de suministro es susceptible a riesgos externos como el cambio climático, crisis sanitarias y otros factores en los que pueden ser necesarias renegociaciones.

Si esto ocurre, lo ideal es buscar argumentos para proponer un buen acuerdo.

El primer paso es evaluar la seguridad jurídica de la renegociación, es decir, conocer las cláusulas contractuales que deben ser consideradas en la renegociación o que pueden generar costos adicionales.

Luego, verifique si el proveedor es estratégico para su empresa y también mire el mercado para verificar la disponibilidad de otros proveedores para esta categoría de compra.

En estos momentos, tener una buena gestión de las categorías de compra marca la diferencia. Así, si la renegociación no tiene éxito, su empresa tendrá alternativas.

Si la cuestión a renegociar está relacionada con un retraso en el suministro, vale la pena revisar la salud financiera del proveedor. Puede ser que otros clientes también estén presionando por ofertas.

En este caso, vale la pena ser aún más flexible, para minimizar las pérdidas.

Una vez hecho esto, es hora de utilizar algunas metodologías para encontrar buenos argumentos para la renegociación.

Para reducir costes, un buen consejo es el Total Cost Breakdown (CBD o estructura de costes), que enumera todos los costes directos e indirectos que influyen en el precio final de un producto o servicio.

Es excelente para entender los precios de un proveedor y así saber mejor qué es factible proponer al proveedor.

Otras herramientas importantes para refinar los argumentos de negociación son el "Should Cost" y el TCO - Costo Total de Propiedad.

Con ellos, es posible ir más allá y relacionar costos de factores como procesos de fabricación, distribución, margen de utilidad y disposición de residuos.

Estos son solo algunos ejemplos de cómo prepararse para una renegociación, teniendo en cuenta que aquí también hay algunas estrategias que se aplican en una negociación: no tener prisa por cerrar un acuerdo, tener argumentos consistentes y tener en cuenta lo mínimo que se pueda aceptar.



RENEGOCIACIÓN DE CONTRATOS

- » ¿CÓMO LLEVAR A CABO UNA RENEGOCIACIÓN?
- » ¿CÓMO PREPARARSE PARA RENEGOCIAR UN CONTRATO?
- » ¿QUÉ ARGUMENTOS SON ASERTIVOS EN UNA RENEGOCIACIÓN?

PG Procurement Garage
Expertise Matters



JESÚS CAMPOS CORTES

[linkedin.com/in/jesuscamposc](https://www.linkedin.com/in/jesuscamposc)

Urgencias en Compras

Abusar de las compras urgentes puede ser un gran riesgo para las empresas que debilita su resiliencia.

Las urgencias son parte natural de las operaciones, el principal problema no radica en que ocurran, si no en la forma en que las empresas las gestionan. Las urgencias deben ser vistas como una condición anormal, y por lo tanto, deben ser analizadas con un enfoque de mejora continua en donde lo importante es identificar y atacar la causa raíz para evitar su recurrencia.

Algunas urgencias se convierten en íconos dentro de la cultura de las organizaciones, mucho años después, todavía se recuerda como alguien en un acto heroico salvo a la empresa en el último momento de algo grave, sin embargo, casi nadie recuerda si esta situación pudo haberse evitado si se hubieran respetado algunas políticas o procesos.

Tal vez lo que pasa con las urgencias es que nadie quiere hablar de ellas, y es mejor olvidarlas y enfocarse en el futuro, escarbar más en el origen, puede ocasionar fricciones que dañen las relaciones.

En el caso específico de compras , reaccionar a las urgencias se considera parte normal del trabajo, sin embargo, en un mundo global, interconectado y con regulaciones que hacen a la empresa corresponsable de acciones externas, deberían verse como un #riesgo.

Las consecuencias positivas de atender una urgencia son por lo general claras, no interrumpir la operación, satisfacer una demanda no planeada, cubrir un incumplimiento de suministro o salvarle el trabajo de alguien. El problema radica en dejar de considerar algunas potenciales consecuencias negativas:

- ✓ Se oculta la mala planeación.
- ✓ Se minimiza el mal desempeño de algún proveedor.
- ✓ Se dejan de identificar los eventos que afectan la planeación de la demanda.
- ✓ Se introducen materiales o servicios que pueden dañar la operación, generar problemas legales o al valor de la marca.
- ✓ Se puede afectar la relación con otros socios de negocio.

Las urgencias deben ser analizadas bajo el principio de costo-beneficio en el corto, mediano y largo plazo y el aprendizaje documentado para su disminución, mejor manejo o eliminación.

◆ ¿Eres gestor de compras? Este año, te enfrentarás a una serie de desafíos únicos que afectarán la forma en que manejas las compras en tu empresa.

Desde las fluctuaciones de precios hasta la escasez de materias primas y la sostenibilidad, habrá muchos factores a considerar. Además, con la creciente digitalización de las compras, tendrás que estar preparado para integrar las últimas tecnologías y herramientas digitales para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de tu empresa.



GESTOR DE COMPRAS
DESAFÍOS 2023 PARA SU LIDERAZGO
 HABILIDADES QUE UN GESTOR DE COMPRAS DEBE TENER PARA SER EFECTIVO EN 2023:

- 1 PENSAMIENTO CRÍTICO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**
 Debe tener la capacidad de analizar información compleja y tomar decisiones informadas basadas en esa información. Esto implica la capacidad de pensar críticamente y resolver problemas de manera efectiva.
- 2 COMUNICACIÓN EFECTIVA**
 Debe tener habilidades de comunicación efectiva para poder interactuar con proveedores, clientes y miembros del equipo. La capacidad de escuchar, hacer preguntas relevantes y comunicar claramente es clave para una buena comunicación en la cadena de suministro.
- 3 ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD**
 Dado que la cadena de suministro es dinámica y puede cambiar rápidamente, el gestor de compras debe ser adaptable y flexible en su enfoque. Esto implica la capacidad de ajustarse a cambios repentinos y trabajar con proveedores para encontrar soluciones creativas.


 Siguenos en Twitter @itbid



GESTOR DE COMPRAS
DESAFÍOS 2023 PARA SU LIDERAZGO
 HABILIDADES QUE UN GESTOR DE COMPRAS DEBE TENER PARA SER EFECTIVO EN 2023:

- 4 GESTIÓN DEL TIEMPO Y ORGANIZACIÓN**
 A menudo tiene múltiples tareas y proyectos en marcha al mismo tiempo. Por lo tanto, debe tener habilidades efectivas de gestión del tiempo y organización para garantizar que los proyectos se completen en el plazo requerido.
- 5 CONOCIMIENTO DEL MERCADO**
 Debe tener un conocimiento profundo del mercado en el que opera. Esto implica estar al tanto de las últimas tendencias en la industria, conocer los cambios regulatorios y estar al tanto de los nuevos proveedores y productos.
- 6 GESTIÓN DE RIESGOS**
 Se espera que la colaboración y la comunicación entre compradores y proveedores se vuelvan cada vez más importantes para garantizar una relación de proveedor-comprador eficaz.


 Siguenos en Twitter @itbid