

**forsitis.**

sourcing experts

# PUBLICACIONES TOP EN COMPRAS

**TOP**  
**LinkedIn**  
**SEPTIEMBRE**



ITBID



AMADOR PÉREZ



JESUS CAMPOS



MARCOS VÁZQUEZ



JAVIER CARNEVALLI



ANA CÁRCEL



STEPHANE MOREL

## Los colores de Forsitis

¿Sabéis que significan los colores de nuestra compañía? En el vídeo que acompaña este texto os contamos porqué las personas que trabajamos en Forsitis Sourcing Experts "sentimos los colores" y gracias a ello, somos la consultora de compras con más proyección y crecimiento entre los clientes de todos los sectores y tamaño.

[Ver vídeo](#)

## Un mes más...

Con el ánimo de dar difusión al magnífico contenido que se genera en LinkedIn, el departamento de Marketing de Forsitis seleccionan algunos de los Top Procurement post del mes.

Como suscriptor recibes con algo de antelación este resumen que hemos preparado, el cual publicaremos en nuestros perfiles a lo largo de estos días y que tiene un contenido realmente interesante.

Si quieres ver las publicaciones Top desde Septiembre 2022, las puedes encontrar en nuestra página web junto con más contenido que seguro es de tu interés a través de [forsitis.es](https://forsitis.es).

# ¡Aerce te espera en Valencia y el País Vasco para celebrar su “Procurement Day”!



Procurement Day Euskadi | Tecnología y sostenibilidad, disruptores que marcan el futuro de Compras

📅 18-10-2023 - 09:30

📍 Auditorio Cámara Comercio de Bilbao



Procurement Day Valencia

📅 09-11-2023 - 09:15

📍 EDEM (Escuela de empresarios), Valencia

[Más información aquí.](#)



**Tic-tac, tic-tac...**  
**¡Queda cada vez menos para la XI Edición de la Convención de CPONET!**

**22 de Noviembre de 2023.**  
**NOVOTEL MADRID CENTER**  
**Calle de O'Donnell, 53, 28009 Madrid**

**¡INSCRÍBETE!**



**CPO**net

**forsitis.**

# Debida diligencia

El proyecto de Ley Europeo en materia de sostenibilidad en compras tiene como objeto fomentar un comportamiento ético y un consumo responsable.

Se habla de asunto como la evaluación de proveedores, reducción de residuos en compras, compras con criterios ambientales, marcas sostenibles o Compras con impacto social entre otros asuntos.

## DEBIDA DILIGENCIA EUROPEA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El Debida Diligencia Europea en la Cadena de Suministro está resumida en este PDF y conoce todas sus detalles.

[\*\*¡Accede aquí!\*\*](#)

# Índice

## **Marcos Vázquez**

- *¿Por qué el compliance es tan importante en procurement?* • 5
- *5 pasos en el proceso de desarrollo de proveedores* • 6-7
- *Sourcing VS. procurement* • 8

## **Itbid**

- *3 errores que debilitan tus políticas de compra y cómo fortalecerlas* • 9
- *El nuevo partnership entre Achilles e itbid impulsan la eficiencia en el Procurement* • 10

## **Jesús Campos Cortés**

- *Cómo tener éxito en la transformación de compras* • 11

## **Stephane Morel**

- *How Procurement Pros can deal with sole or single supply sources?* • 12

## **Ana Cárcel**

- *Tips para comprar en China* • 13

## **Javier Carnevali P.**

- *Uso de "los cuatro acuerdos" para una negociación eficiente* • 14-17

## **Amador Perez**

- *¿Analizas la criticidad de los insumos solo desde la compra o también desde la venta?* • 18



## ¿Por qué el *compliance* es tan importante en *procurement*?

El cumplimiento de las normas al contratar proveedores de servicios y al aprobar compras es una parte esencial de la contratación. El cumplimiento implica formular procesos para la gestión de gastos de la empresa, seguirlos y hacerlos cumplir. Al no monitorear cómo los empleados, proveedores y otras partes relevantes cumplen con las reglas para la gestión de gastos y con los términos y condiciones de los acuerdos, las organizaciones se exponen a una serie de riesgos. El cumplimiento protege a las organizaciones del fraude, la corrupción y el gasto deshonesto.

### **Razones**

#### **El *compliance* puede ahorrar dinero y agregar valor a la organización:**

Lidiar con el cumplimiento de las adquisiciones es complicado; sin embargo, las adquisiciones realmente pueden generar ahorros, mejoras y valor si se establecen las métricas correctas, se utilizan herramientas y tecnología para agilizar el proceso y se asegura de que el departamento de adquisiciones siga sus propias prácticas y pautas.

#### **Puede ayudarle a mejorar el cumplimiento de sus proveedores:**

Las políticas y reglas claras no dejarán a sus proveedores ninguna duda sobre lo que espera de ellos, y formalizar sus requisitos con un contrato de proveedor no deja nada al azar.

Monitorear a sus proveedores los hace responsables de su propio cumplimiento y evita que se vuelvan complacientes. El uso de la tecnología puede crear un registro de auditoría, eliminando la necesidad de hojas de cálculo difíciles de manejar, y puede minimizar los plazos y maximizar la eficiencia.

#### **Puede reducir los costos de compra:**

El cumplimiento ayuda a la empresa a recibir los descuentos u ofertas a los que tiene derecho de parte de sus proveedores. También infunde a la empresa la confianza de la confiabilidad y puede evitar gastos de último momento.

#### **Aumenta la eficiencia del equipo de Procurement:**

Un proceso bien planificado y estrictamente regulado allana el camino para compras más rápidas y mayores ahorros. Es importante destacar que el cumplimiento permite a los equipos de adquisiciones obtener claridad en los procesos y reducir la confusión. Pueden mejorar sus flujos de trabajo y detectar áreas donde pueden realizar mejoras. Es esencial no agregar requisitos que dificulten la navegación por los procesos y reduzcan los niveles de servicio, y revisar los procesos y cuestionar cualquier paso para asegurarse de que los requisitos sean necesarios para cumplir con las reglas y regulaciones o para agregar valor.

# 5 pasos en el proceso de desarrollo de proveedores

Los proveedores deben considerarse socios comerciales estratégicos con quienes se mantienen relaciones continuas. Estas relaciones deben optimizarse y desarrollarse con el tiempo para obtener los mejores resultados posibles para todas las partes.

Centrarse en la mejora continua es clave para garantizar que los fabricantes de su cadena de suministro satisfagan las necesidades de su organización en el futuro previsible. Este enfoque le ayuda a lograr objetivos como mantener los costos más bajos posibles, minimizar los defectos del producto y garantizar envíos a tiempo.

## **Paso #1: Complete un análisis de necesidades**

Para obtener los resultados que desea de un socio particular en su base de suministro, primero debe evaluar su situación actual con él. De esta manera, podrá determinar con precisión un punto de partida para el desarrollo.

Esto significa establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) como:

- Tasa de entrega a tiempo
- Tasa de defectos
- Capacidad de respuesta a las consultas
- Los precios cumplen los objetivos

Independientemente de las necesidades en las que elija centrarse, los KPI que seleccione le permitirán determinar qué tan lejos está un proveedor de dar en el blanco.

Desde aquí puede trabajar en el desarrollo de una hoja de ruta para desarrollar aún más al proveedor.

## **Paso #2: Califique a un proveedor usando sus KPI**

Califique a su proveedor según los KPI que haya elegido, luego considere la urgencia y la importancia de mejorar en cada área.

Digamos que su costo con el proveedor es un poco más alto de lo ideal y que la fábrica no entrega constantemente a tiempo. Podría determinar que el cronograma de entrega inconsistente es más crítico que el costo unitario, ya que afecta directamente sus relaciones con los clientes o conduce a la pérdida de oportunidades de ventas.

Como tal, usted determina que mejorar el cronograma de entrega es su prioridad número uno y trabajar para reducir los costos es la segunda.

## **Paso #3: Desarrollar un plan para abordar los problemas**

Ahora que se han identificado los problemas clave, debe considerar cómo ayudar a la fábrica a abordar las deficiencias. Esto podría significar involucrar a una parte externa, implementar capacitación o implementar nuevos procesos para abordar los problemas.

En general, incluso si es una pequeña empresa, necesitará pasar tiempo con el fabricante para poder obtener una visión interna de cada paso del proceso de fabricación. Esto significa realizar uno o más viajes de varios días a la fábrica para trabajar en la relación y obtener una visión interna de todo, desde la preproducción hasta la entrega.

Reunirse cara a cara con su proveedor le permite determinar las causas reales de los problemas que está viendo y trabajar juntos para encontrar soluciones.

Luego podrá implementar un plan para abordar las cuestiones clave en las que todos estén de acuerdo.

#### **Paso #4: Implementar el plan de desarrollo de proveedores**

Una vez que haya determinado los problemas reales que afectan el desempeño de los proveedores y haya implementado un plan de mejora, es el momento de implementarlo. Mientras lo hace, siga realizando un seguimiento de sus KPI para ver si las métricas del proveedor están mejorando o no.

¿Han estado cumpliendo de manera más consistente? ¿Pueden reducir los costos haciendo que la fabricación sea más eficiente basándose en los cambios que ha discutido?

Continúe monitoreando la situación a lo largo del tiempo y considere los pasos que puede tomar para mejorar aún más.

#### **Paso #5: Pase al siguiente proveedor y repita el proceso**

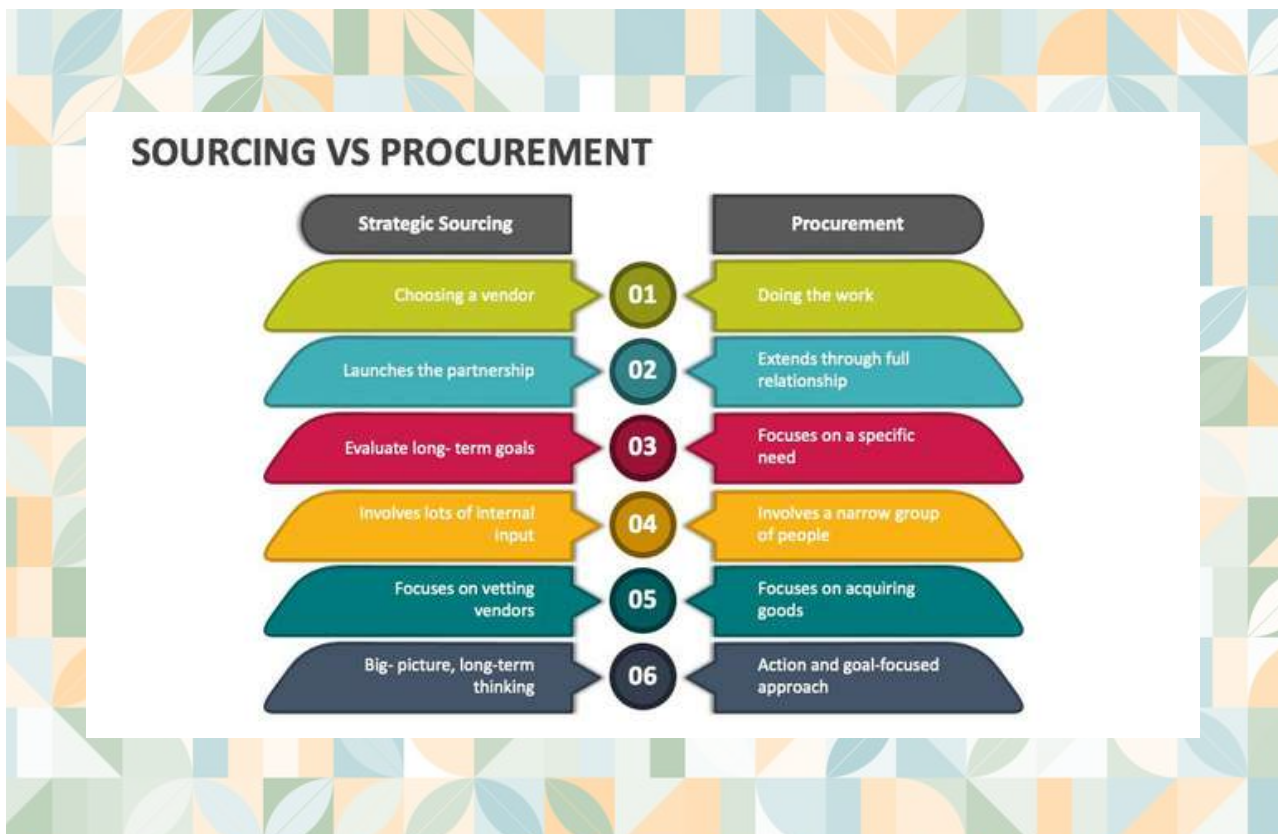
Ahora que ha realizado este proceso con un proveedor, puede repetirlo con otro.

Califique a todos sus proveedores para determinar cuáles tienen la mayor prioridad para el desarrollo de proveedores y tome medidas para mejorar estas relaciones. Al hacerlo, podrá obtener mejores resultados de sus proveedores con el tiempo y obtener mejores resultados para su negocio.



# Sourcing VS. procurement

Marcos Vázquez nos muestra en un post de LinkedIn esta interesante gráfica que enfrenta sourcing y procurement. Podemos apreciar hasta seis niveles de comparación que nos ilustra las grandes diferencias entre estos dos conceptos.







## 3 errores que debilitan tus políticas de compra y cómo fortalecerlas

Las políticas de compra son la columna vertebral de cualquier negocio que busca mantener una gestión eficiente de recursos y proveedores. Sin embargo, es común cometer errores que debilitan este proceso crucial para el comprador.

En este artículo, te indicamos los desafíos más comunes que enfrentan las empresas en cuanto a sus políticas de compra y cómo fortalecerlas para optimizar sus operaciones.

### Errores comunes en las políticas de compra

#### 1. Falta de claridad en los objetivos de compra

Uno de los errores más frecuentes es la falta de claridad en los objetivos de compra. Sin metas definidas, es difícil evaluar el desempeño y tomar decisiones informadas. Las políticas de compra deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa para maximizar su efectividad.

#### 2. Ignorar la diversificación de proveedores

Depender de un único proveedor puede ser arriesgado. Un fallo en la cadena de suministro de un proveedor puede tener un impacto significativo en tus operaciones. Diversificar tus fuentes de suministro no solo reduce el riesgo, sino que también te brinda la oportunidad de obtener mejores precios y condiciones.

#### 3. Descuidar la gestión de proveedores

Una relación sólida con tus proveedores es esencial para el éxito de tus políticas de compra. Ignorar la comunicación regular, la evaluación de desempeño y la resolución de problemas puede llevar a malentendidos y a una disminución en la calidad de los productos o servicios adquiridos.

### Cómo fortalecer tus políticas de compra

- Establecer objetivos claros y medibles

Define metas específicas que estén alineadas con la estrategia de tu empresa. Estos objetivos deben ser cuantificables para que puedas evaluar el rendimiento de tus políticas de compra de manera efectiva. Diversificar tu base de proveedores.

Investiga y establece relaciones con múltiples proveedores confiables. Esta diversificación te brinda flexibilidad y te protege contra posibles interrupciones en la cadena de suministro.

- Implementar una plataforma de gestión de proveedores

Una solución eficaz para fortalecer tus políticas de compra es la implementación de una plataforma de gestión de proveedores como itbid. Esta plataforma te proporciona las herramientas necesarias para gestionar y evaluar a tus proveedores de manera eficiente. Con itbid, puedes centralizar la comunicación, realizar seguimientos de pedidos, evaluar el desempeño y tomar decisiones basadas en datos.

Descubre cómo itbid puede transformar tus políticas de compra y potenciar tu gestión de proveedores. Contáctanos para una demostración y lleva tus políticas de compra a los estándares de abastecimiento que tu empresa necesita. Con las herramientas adecuadas, puedes optimizar tu proceso de adquisición y mejorar la eficiencia de tu cadena de suministro. Aprovecha esta tendencia digital en el área Compras.



# **BREAKING** **NEWS**

## **El nuevo partnership entre Achilles e itbid impulsan la eficiencia en el Procurement**

La Unión Europea está trabajando en la Directiva sobre diligencia debida en materia de sostenibilidad. Esta directiva tiene como objetivo fomentar el comportamiento corporativo sostenible y responsable, incorporando consideraciones de derechos humanos y medio ambiente en las operaciones y gobernanza de una empresa.

La Directiva propuesta se espera que sea ratificada en 2024 y contará con una fase de implementación de dos años. Se han establecido grupos de empresas en función de su número de empleados y facturación. Las organizaciones más grandes serán las primeras afectadas.

En el mundo empresarial actual, la colaboración estratégica se ha convertido en una poderosa herramienta para mejorar la eficiencia y la competitividad. En esta línea, Achilles e itbid han unido fuerzas para ofrecer un modelo de gestión ágil y flexible para la homologación de proveedores, gestión del riesgo e impulsar la mejora del ESG en las cadenas de suministro de las PYMES.

La normativa establece condiciones obligatorias para la divulgación de datos sobre cómo las empresas afectan al medio ambiente, la sociedad y la gobernanza.

### **¿Cuáles son las consecuencias de esta regulación?**

Tiene consecuencias significativas para las empresas, ya que las obliga a mantener la trazabilidad en materia de sostenibilidad, tanto de su rendimiento como el de sus proveedores. Además, puede influir en su competitividad, ya que las empresas que informen de manera transparente sobre su sostenibilidad serán más atractivas para inversores y clientes.

### **Uniendo fuerzas para la sostenibilidad en todo el ciclo de compra**

Achilles, líder en gestión de la cadena de suministro y mitigación de riesgos, se ha asociado con itbid, compañía de referencia en España y Latinoamérica con su flexible plataforma de gestión de proveedores y compras. Juntos, han creado una sinergia que permitirá a las empresas impulsar su eficiencia y competitividad en un mercado cada vez más exigente con los estándares de calidad ESG para con sus proveedores.

### **Achilles, empresa líder en evaluación y mejora de la ESG en la cadena de suministro**

Achilles es una empresa líder a nivel global en gestión de cadenas de suministro. Fundada en 1990, proporciona rigurosos análisis de ESG y la experiencia necesaria en gestión de la cadena de suministro para cumplir con la normativa, satisfacer las necesidades de todas las partes implicadas y alcanzar los objetivos ambiciosos de ética y sostenibilidad.

Gracias a su proceso de evaluación extenso, los profesionales de la cadena de suministro tienen a su disposición los datos necesarios para tomar decisiones de compra más acertadas, mejorar la resiliencia de la cadena de suministro y establecer planes de mejora con las empresas proveedoras.

Con una sólida trayectoria, Achilles es una empresa confiable para organizaciones que buscan mejorar operaciones y establecer relaciones sólidas con proveedores comprometidos con la sostenibilidad.



**Jesús Campos**

**LinkedIN**

## **Cómo tener éxito en la transformación de compras**

La consolidación de la RFS. En el mundo de las herramientas de compras aparece la RFS acompañada de algunas polémicas sobre su utilidad.

El mundo de las compras no se caracteriza por la frecuente aparición de nuevas herramientas, la digitalización ha modificado las formas y los tiempos asociados para hacer algunas tareas, pero en el fondo la mayoría de los procesos se mantienen sin cambios en su esencia.

En los últimos años, se ha empezado a hablar de la RFS, Request for Solution, o Solicitud de Solución, como un elemento más de los RFX que incluyen la solicitud de información, RFI, la solicitud de cotización, RFQ, y también la solicitud de propuesta, RFP.

Para algunos la RFS es lo mismo que la RFP, mientras que, para otros, la RFS sí es una novedad ya que presenta las siguientes diferencias: Es menos detallada al especificar la necesidad de la empresa a resolver, lo que le da más libertad al proveedor de recomendar nuevas soluciones

- Se centra en que el proveedor proponga formas realmente innovadoras de generar valor.
- Implica que el comprador está dispuesto a asumir mayores riesgos con la propuesta del proveedor.
- Tiene como objetivo generar conversaciones sobre alternativas nunca evaluadas, por lo que se considera el inicio de proyectos colaborativos entre la empresa y el proveedor.
- Algunos afirman que su tema focal es sobre nuevas tecnologías o procesos operativos y no tanto sobre productos o servicios específicos.
- Demanda de tener o construir una sólida relación cliente-proveedor basada en confianza al llevar asociada una mayor incertidumbre en la viabilidad de las soluciones presentadas

A mí en lo personal me gusta la idea de tener una herramienta de licitación netamente enfocada en la innovación y la colaboración, creo que la RFP cumple con su función, pero muchas veces es "más de lo mismo" y la RFS permite al comprador poner especial atención en los temas de riesgo, trabajo entre empresas y generación de valor, que son indispensables para que los compradores podamos responder a nuestros nuevos retos profesionales.

*Jesús se define como un apasionado del tema cadena de suministro y un convencido que es una gran área de oportunidad para mejorar la competitividad de las empresas y para el desarrollo profesional.*

*Ha impartido a lo largo de 35 años capacitación y conferencias en diferentes países de América Latina y España.*



# Stephane Morel

LinkedIn

## How Procurement Pros can deal with sole or single supply sources?

Procurement professionals often face challenging situations when dealing with a sole or single source of supply. These situations are also referred to as "bottleneck" or "monopolistic" positions.

Sole and Single sources differ significantly in situation, risk, mitigation plans, and improvement actions. Understanding these distinctions and their underlying causes is vital.

### "Sole" source - not related to the company:

- Monopoly – real need:  
It happens when we require a highly specific product with one or very few suppliers available, often due to technological requirements, investments, or patents.
- Monopoly - industry regulations:  
Stringent industry regulations can limit supplier options, leaving us with only one or two capable and available vendors.
- Size / geographical / transport / inventory constraints:  
Product characteristics (size, weight, hazards) can lead to high logistic or inventory costs and force us to rely on a nearby sole source for cost-effectiveness.
- Long lead times:  
Extended production or delivery times can highly negatively impact the use of multiple sources due to planning and inventory mgmt. complexities.

### "Single" source – company's decision:

- 'False' Monopoly:  
Over-specifications on our side limit supplier options when more 'reasonable' specs could dramatically expand the supplier pool.
- Custom-made components:  
Unique specifications linked to expensive & specialized tooling force us to single source for cost-effectiveness.
- Switching costs:  
The costs and potential disruptions of switching a supplier can easily discourage us from multiple sources.
- Inflexible company's operations:  
Our manufacturing site is not able to incorporate multiple sources of supply (manage different purchasing references, quality controls, supplier stocks and batches...), leading the site to opt for a single source to adjust to the internal processes & operations.
- Strategic alliances:  
Companies may form strategic alliances with suppliers, resulting in a preference for a single source to strengthen the partnership.
- Exclusive supplier agreement:  
We want full exclusivity on a product (no other direct competitor can use this product), making an exclusivity deal with the supplier and converting this vendor in a single source.
- Sole source situations offer limited options.  
Single source choices require strategic decisions and negotiations from the outset, distinguishing them from sole source scenarios. Identifying these differences is crucial.



Ana Cárcel

LinkedIN

## Tips para comprar en China

- Moneda y tasa de cambio.

Fíjate bien en la moneda de la cotización. Hay proveedores que la cambian a su favor (sin avisar). La tasa de cambio tiene gran impacto en el precio.

- Plazos de fabricación.

Dependiendo del sector y de la carga de trabajo pueden ir de 2 semanas a 3 meses. Mejor confírmalo con tu proveedor.

- Arancel y otras medidas de política comercial.

Consulta si hay barreras a la importación para tu producto y cuáles son.

- Reglas de origen y convenios internacionales.

Aunque se trate de un producto sujeto a arancel, hay veces en que puedes acogerte a la exención total o parcial en función de los países de origen y destino.

- Transporte e Incoterm.

Decide la opción que más te interesa, siendo marítimo o aéreo lo más común. Y si lo vas a gestionar tú o el proveedor. El incoterm variará. Al igual que el precio del producto y el momento de transferencia de la propiedad.

- Coste total.

Será el coste del producto y transporte + el arancel y otros gravámenes según aplique.

- Forma de pago.

En las primeras compras te suelen exigir una parte por adelantado en concepto de depósito.

- Certificados y normativa.

Necesarios para comercializar el producto en el destino final. Debes asegurarte de cumplir los requisitos en el país dónde vas a fabricar o vender.

- Posibles riesgos.

Retrasos de transporte, controles o inspecciones en frontera, caducidad, etc. qué pueden afectar a tu negocio.

- Defectos de calidad y cómo los vas a gestionar.

Pide un % de piezas de recambio o unidades a coste 0 para cubrir las que salgan defectuosas. Si tienes un histórico te será más fácil conocer el ratio.

Por cierto, ¡no te olvides de pedir muestras antes!

*Ana nos cuenta que: “Me encargo de gestionar las compras de materiales o servicios que precises o de ayudarte a hacerlo. Monto y organizo equipos, creo procedimientos, defino prioridades, y hago evaluación y seguimiento.”*



# Javier Carnevali P.

[LinkedIn](#)

## Uso de "los cuatro acuerdos" para una negociación eficiente

Hace algunos años leí el libro Los Cuatro Acuerdos de Don Miguel Ruíz. En ese momento lo interpreté como un libro de autoayuda que me permitiría aplicar algunos principios prácticos para mejorar mi relación conmigo mismo y con los demás. Recientemente estuve reflexionando sobre una negociación que iba a hacer con un proveedor y por alguna razón me vino a la mente Los Cuatro Acuerdos y me di cuenta de que estos principios o guías de conducta aplicaban perfectamente a lo que debía ocurrir en una negociación y fue cuando decidí escribir este artículo.

Los Cuatro Acuerdos es una guía práctica basada en la filosofía Tolteca. Los toltecas eran una cultura precolombina que dominó el norte del altiplano mexicano entre los siglos X y XII. El libro se basa en la creencia tolteca de liberarse de las creencias autolimitantes que pueden causar sufrimiento en la vida de una persona, o a las partes de en una negociación.

Según lo que he aprendido del Modelo de Negociación de la Universidad de Harvard es que una negociación eficiente es aquella que:

- Los intereses de las partes quedan satisfechos
- Las opciones no dejan desperdicio
- Se basa en criterios objetivos
- El compromiso es claro y bien diseñado
- La comunicación es eficiente
- La relación mejora
- Se conoce el contexto de la negociación
- El acuerdo al que se llegó es mejor que mi alternativa MAAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado, que responde a la pregunta ¿cuál es mi mejor alternativa en caso de que no pueda alcanzar el acuerdo deseado en primera instancia?)

A continuación revisaremos cada uno de los cuatro acuerdos para identificar cómo su aplicación puede ayudarnos a mejorar la eficiencia de nuestras negociaciones.

### **PRIMER ACUERDO: SÉ IMPECABLE CON TUS PALABRAS**

Dice Don Miguel Ruíz: (las palabras) "Son una fuerza; constituyen el poder que tienes para expresar y comunicar, para pensar y, en consecuencia, para crear los acontecimientos de tu vida" y más adelante aclara "pero son una espada de doble filo: pueden crear el sueño más bello o destruir todo lo que te rodea".

Estamos en constante negociación: sea en el ámbito personal o profesional. Desde la pregunta ¿a dónde vamos de vacaciones? que puede llegar a requerir una negociación entre los miembros de la familia, hasta ¿a qué precio vamos a cerrar una importante compra de insumos para la empresa? o incluso si lo llevamos a aspectos geopolíticos, ¿qué parte de un territorio le corresponde a un país o a otro?

Sea cual sea el ámbito de la negociación, al final estamos hablando de dos o más personas interactuando, comunicándose, usando palabras para ponerse de acuerdo en algo.

En este artículo me voy a referir exclusivamente a las negociaciones de carácter profesional. Es decir, donde la negociación tiene interlocutores que representan a una organización y por tanto tienen que lograr ponerse de acuerdo para intentar satisfacer los intereses de éstas.

Seguramente les ha pasado que una sola palabra mal colocada en una frase o dicha en un mal momento o mal interpretada puede acabar con una conversación. Así mismo una palabra dicha en el momento correcto y de la manera correcta puede construir relaciones de confianza. Este es el poder de la palabra. El filósofo venezolano José Manuel Briceño Guerrero dijo “el lenguaje crea realidades” y por ello la importancia de mejorar constantemente nuestras habilidades de comunicación.

La comunicación es clave en una negociación. No solo en cuanto a lo que decimos, sino cómo lo decimos. Aspectos como la entonación, volumen de la voz, lenguaje no verbal influyen radicalmente en cómo la otra persona interpreta nuestro mensaje.

La palabra “impecable” que Ruíz utiliza en este primer acuerdo implica que en el uso de la palabra está implícito un compromiso. Dice Eleodoro Ventocilla “Promete solo lo que puedes cumplir”. En una negociación donde mantener una relación a largo plazo es importante, el ser íntegros y cumplir los acuerdos crean confianza y esa confianza es la base fundamental para mantener una relación sana.

Algunos consejos para aplicar este acuerdo en una negociación son:

- Diseña los mensajes clave que vas a comunicar durante la negociación. No lo dejes a la improvisación
- Analiza previamente qué tipo de palabras o frases debes evitar usar en tus mensajes. Esto es particularmente importante en negociaciones multiculturales
- Sé congruente entre lo que piensas, dices y haces
- Reflexiona antes de hablar. A veces pensamos que ante una pregunta tenemos que responder de manera inmediata porque si no vamos a transmitir inseguridad o falta de conocimiento. El uso del silencio es importante en una conversación y por tanto es estratégico porque nos permite pensar bien lo que vamos a decir
- Escucha para entender, no para responder. Evita la voz interna que está buscando respuestas al mismo momento que te están hablando. Concéntrate en la otra persona, escucha lo que está diciendo y asegúrate de entender el mensaje antes de responder
- Lee, aumenta tu vocabulario, investiga y aprende sobre comunicación oral y escrita

## **SEGUNDO ACUERDO: NO TE TOMES NADA PERSONALMENTE**

Dice Don Miguel “el tomarse las cosas personalmente, es la expresión máxima del egoísmo, porque consideramos que todo gira a nuestro alrededor”.

Para aplicar este acuerdo es clave entender que todas las personas tenemos perspectivas, paradigmas que influyen en la manera en que actuamos. Lo que alguien dice refleja sus propios sentimientos, creencias y opiniones. Si alguien te insulta y lo tomas personalmente lo aceptas, lo conviertes en algo tuyo y te afecta negativamente. Crear inmunidad ante estas agresiones es una habilidad que hay que desarrollar para tener una vida más feliz y negociaciones más productivas.

No controlamos lo que las otras personas dicen o hacen, pero si controlamos cómo lo asumimos. Si lo tomamos como algo personal, perdemos control sobre nuestras emociones, con lo cual es muy probable que nos comportemos de una manera que va en contra de nuestro propio objetivo y con esto sabotarnos a nosotros mismos.

Por ejemplo, si alguien grita durante una reunión donde se está negociando algo importante y donde queremos lograr un beneficio para nuestra empresa y nosotros reaccionamos gritando, es muy probable que se interrumpa o cancele la reunión y con esto hemos disminuido la posibilidad de llegar a algún acuerdo.

Algunos consejos para aplicar este acuerdo en una negociación son:

- Entiende que la opinión del otro es tan valiosa como la tuya y por tanto, merece ser entendida
- Maneja tus emociones durante la negociación, no caigas en provocaciones
- Si la otra persona insulta, grita, hazle saber que esas conductas no permitirán llegar a ningún lado y al contrario, afectarán la posibilidad de que cumpla con sus propios intereses
- Es válido hacer una pausa durante la negociación para “calmar los ánimos” o manejar alguna emoción que podría afectar negativamente el logro de los objetivos
- Entiende que “Escuchar es distinto a estar de acuerdo”. Escucha atentamente a la otra parte. Esto te dará información valiosa durante la negociación.

### **TERCER ACUERDO: NO HAGAS SUPOSICIONES**

Una negociación implica un constante proceso de comunicación. Durante una conversación intercambiamos constantemente puntos de vista y entenderlos es un elemento fundamental para lograr acuerdos.

Es importante estar seguros que comprendemos lo que la otra parte está comunicando y para ello vale la pena invertir tiempo en validar que efectivamente entendimos bien esos mensajes.

Así como en el acuerdo anterior el ego puede jugarnos una mala pasada, también puede ser una barrera para que "acomodemos" los mensajes a nuestros propios intereses. Esto ocurre incluso de manera inconsciente. Nuestro cerebro, en su mejor intención de ayudar, puede filtrar lo que escuchamos para que se adapte de la mejor manera posible a nuestras creencias, paradigmas y beneficio. Es por esto que durante la negociación es importante darnos el tiempo necesario para aplicar estos consejos:

- Entiende que tus suposiciones pueden estar equivocadas
- Evita hacer juicios antes o durante la negociación
- Haz preguntas para entender y aclarar durante la negociación, incluso se vale interrumpir para asegurar que entendimos bien un mensaje antes de proseguir
- Diseña tus mensajes para que sean claros y dejen poco margen a la interpretación
- Al final de las intervenciones donde consideres que algo pudo prestarse a interpretación pregunta si alguien tiene alguna duda
- Está atento al lenguaje corporal de las personas que están escuchando. Particularmente los gestos faciales pueden evidenciar una falta de comprensión o duda

### **CUARTO ACUERDO: HAZ SIEMPRE LO MÁXIMO QUE PUEDES**

Aplicar este acuerdo es lo que permite que mejoremos continuamente en los otros tres. Esto no quiere decir que siempre todo saldrá de acuerdo con lo esperado, pero si es importante que al final de una negociación puedas decir "hicimos lo máximo posible por lograr nuestros objetivos". No debería quedar duda de que se hizo el máximo esfuerzo, aunque No se haya logrado todo lo que se esperaba.

La excelencia en sí misma no existe, pero si podemos aspirar a ser excelentes y es este el viaje en el que nos tenemos que embarcar.

Algunos consejos para aplicar este acuerdo en una negociación son:

- Identifica y reconoce tus áreas de oportunidad como negociador y mejóralas
- Sigue trabajando en tus fortalezas
- Practica, organiza negociaciones simuladas y asegúrate de analizarlas para identificar lo que se hizo bien y lo que se puede mejorar

Hablar de una negociación exitosa puede ser un término relativo y por esto decimos que lo que sí está más en nuestro control es que una negociación sea eficiente. Ahora bien, siempre podremos decir que "pudo ser más eficiente". La invitación es a que nos sintamos satisfechos si hicimos lo máximo posible en esa negociación para:

- Identificar distintas alternativas, en caso de que no pueda lograr un acuerdo y que determinamos cuál de esas alternativas sería la mejor (MAAN)
- Fortalecer nuestra MAAN, lo cual implica asegurar que realmente es una alternativa que se puede usar, que consideramos la máxima cantidad de alternativas posibles y que conocemos o analizamos cuál es la MAAN de la otra parte
- Satisfacer los intereses de todas las partes
- Lograr que las opciones no dejaran desperdicio, es decir, fuimos creativos para considerar una gran cantidad de opciones
- Basarnos en criterios objetivos. Se usaron datos e información de fuentes confiables y se dejó poco margen a la subjetividad. Más que atacar síntomas, se resolvieron los problemas de raíz
- Llegar a un compromiso bien diseñado. Ambas partes lo entienden y es tan claro que no permite suposiciones



- Lograr que las opciones no dejaran desperdicio, es decir, fuimos creativos para considerar una gran cantidad de opciones
- Basarnos en criterios objetivos. Se usaron datos e información de fuentes confiables y se dejó poco margen a la subjetividad. Más que atacar síntomas, se resolvieron los problemas de raíz
- Llegar a un compromiso bien diseñado. Ambas partes lo entienden y es tan claro que no permite suposiciones
- Lograr que la comunicación fuese eficiente
- Honrar nuestra palabra. Ser consistentes entre lo que se dijo y lo que se hizo
- Mejorar la relación
- Conocer el contexto de la negociación (partes involucradas, antecedentes, etc.)

Los cuatro acuerdos sirven de guía para mejorar la manera en que interactuamos con nosotros mismos y con los demás, tanto en el ámbito personal y profesional. Podemos mejorar nuestras relaciones de trabajo mediante la aplicación de estos principios. Aplicar los cuatro acuerdos incrementará la eficiencia de nuestras negociaciones porque existe una relación directa entre lo que hacemos y dejamos de hacer con los resultados que obtenemos en nuestras interacciones humanas. Al final, no existe tal cosa como una “negociación entre empresas” solo negociaciones entre personas que representan intereses de empresas y por ello el elemento humano siempre estará presente, con sus complejidades, satisfacciones y frustraciones. Pero recuerde que al final, lo que importa es que hayamos hecho lo máximo posible para satisfacer nuestras necesidades e idealmente, las de todas las partes involucradas.





## ¿Analizas la criticidad de los insumos solo desde la compra o también desde la venta?

Cuando evaluamos el impacto en la rentabilidad de los productos que compramos, lo hacemos habitualmente mediante el gasto total anual.

Esto nos ofrece una perspectiva global de en que insumos nos gastamos más, y por tanto, podemos hacer nuestro habitual diagrama de paretto para centrar nuestras acciones en las materias de mayor gasto.

En ocasiones, este procedimiento de análisis pierde de vista la venta.

En empresas monoproducción, o con pocos productos muy diferenciados es acertado.

Pero en empresas multiproducción, con un portafolio de venta de productos diversificado, este análisis podría resultar sesgado y es necesario complementarlo ¿por qué?

- El gasto total en cada materia estará condicionado por el desempeño en la venta de cada producto final.
- Podrían haber materias que se utilizan para la fabricación de diferentes productos finales y la proporción o impacto en coste en el coste de ventas puede ser diferente

Usando la matriz de Kraljic como base, para un mismo escenario compra, podemos ver como de diferente sería el resultado del análisis y por tanto, nuestro posterior estrategia de compra para cada insumo.

En el análisis inicial, por el volumen de compra, el insumo A es el más importante. ¿Pero que hay del insumo D?

Este pasa de ser un producto cuello de botella, a ser un producto estratégico:

- El hecho de ser utilizado para un producto final de poco volumen de venta, condiciona su posición en cuanto a gasto anual.
- Sin embargo, dentro del producto final, su peso específico es muy importante.
- Si a ello sumamos, un riesgo de suministro alto. El insumo D es realmente un producto estratégico de alta criticidad.



