

**Universidad Nacional
Autónoma de México**

Facultad de Ingeniería
División de Ingeniería Mecánica e Industrial

Mapeo, proyectos y mejoras del proceso de adquisición de
materiales indirectos en una compañía de bebidas

David E. Garza Rodríguez
Ciudad Universitaria, Marzo de 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Objetivo	3
Introducción	3
Descripción de la Empresa	4
Nombre, dirección, teléfono	4
Cultura Organizacional	4
• Misión	
• Visión	
• Valores	
• Managing for Value	
• Excelencia Operativa	
• Prioridades Organizacionales	
Lista de Plantas y Distribuidoras	5
Descripción del Área	6
Procurement Business Services (PBS)	6
• Organigrama	
Non-Production Spend (NPS)	7
• Organigrama	
• Sales & Marketing	
Proyectos	9
Mapeo de Procesos	9
• Objetivo	
• ¿Qué se busca con el Mapeo?	
• Pasos a seguir para la realización del mapeo	

Diagrama de Flujo del Proceso de Adquisición de Bienes y servicios	10
• Áreas de Oportunidad y Soluciones	12
a) Requisiciones con muy poca anticipación	
b) Descripciones insuficientes	
c) Cotización, evaluación y selección de proveedores.	
▪ Método de los 8 pasos y Proceso de Licitación	
d) Seguimiento a OC y medición del desempeño de proveedores	
e) Medición y análisis de tiempo de respuesta (tiempo de ciclo)	
f) Proceso de Pago a proveedores	
Desarrollo de Catálogo de Artículos en intranet	17
• Objetivo	
• Antecedentes	
• Pasos a seguir para la realización del catálogo	
○ Desarrollo	
○ Fase Final	
Anexos	19
A. Licitación	19
○ Cuestionario	
○ Información proveedor	
○ Estructura de Costos	
○ Análisis de Proveedores y Propuestas	
B. Seguimiento a OC y Medición de Desempeño d Proveedores	26
C. Medición y Análisis del Tiempo de Respuesta de la Categoría	28
D. Catálogo de Artículos	30
○ Formato de Descripción	
○ Administración del catálogo	
Conclusiones	32
Bibliografía	34



OBJETIVO

Realizar Mapeo del Proceso Actual de Adquisición de Bienes y Servicios para detectar sus áreas de oportunidad y establecer los mecanismos para mejorar el nivel de servicio; hacer la medición y control de la efectividad del proceso.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo está basado en los procesos de Adquisición de la compañía productora y comercializadora de bebidas Cadbury Schweppes Caribe & Latinoamérica Bebidas (refrescos, energéticos, jugos frutales, jugos rojos, etc.). Da un panorama general de la estructura de la compañía así como el detalle de sus procesos de adquisición de materiales y servicios indirectos.

El reporte se divide en tres partes:

- Descripción de la Empresa: Explica la cultura organizacional. Misión, Visión, Valores, así como la lista de plantas y distribuidoras.
- Descripción del Área: Estructura del Departamento de Compras (PBS), Áreas Internas y Categorías. Función General que desempeña cada categoría y áreas a las que da servicio.
- Descripción del Puesto / Funciones Desempeñadas: Mapeo de Procesos y diagnóstico del área, Áreas de Oportunidad, Mejora de procesos y proyectos relacionados.

Dentro de los procesos que fluyen en el Área de Adquisiciones se encuentran la planeación de requerimientos, gestión de compra, seguimiento para una entrega oportuna y pago a proveedores.

Es importante subrayar que se trata de un área interna de servicio y por lo tanto funciona a partir de los requerimientos de nuestros clientes internos o stakeholders, es por esto que dentro de las estrategias del área se consideran los siguientes factores de éxito: creación de indicadores para la medición de la productividad y nivel de servicio del área, entrenamiento del personal en la gestión de compra para garantizar buena calidad y servicio al mejor costo, lo anterior se traduce en importantes ahorros para una compañía netamente financiera; tercero, conocer y entender las necesidades del negocio para poder pensar anticipadamente, esto se traduce en una ventaja crucial en un mercado tan competido y en constante cambio.

Uno de los principios fundamentales en los que se basa este reporte es el siguiente: “Para poder controlar y administrar cualquier proceso es indispensable medirlo”. Se muestra la metodología empleada para llevar a cabo la medición de los parámetros que impactan uno de los principales indicadores del área de Compras de Materiales Indirectos: “el nivel de servicio ó porcentaje de entregas exitosas”.

Al ser un área de servicio es necesario su autofinanciamiento, es decir, proveer a la compañía los ahorros equivalentes al doble del monto invertido para su operación. La gestión de compra, usando la metodología de los 8 pasos, permite una administración efectiva de proyectos, soportándolos desde su formulación hasta su ejecución. De esta manera se garantiza una compra al precio adecuado y se alcanzan los ahorros comprometidos contra el presupuesto.



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Nombre, dirección, teléfono

Cadbury Schweppes Caribe & Latinoamérica Bebidas
Edificio Torre del Bosque
Blvd. Manuel Ávila Camacho No.24, Pisos 4, 5 y 10
CP 11000, Col. Lomas de Chapultepec México DF.
TEL. 5249-9000

Cultura Organizacional

Misión:

Ser una empresa generadora de retornos superiores a sus accionistas, clientes, proveedores y empleados, a través de marcas, productos y servicios innovadores de la más alta calidad.

Visión:

Ser el mejor negocio de bebidas en las Américas.

Valores:

- Responsable
- Agresivo
- Flexible
- Somos gente asertiva
- Somos gente motivada
- Tenemos pensamiento estratégico
- Tenemos madurez
- Tenemos un perfil internacional

Managing for Value (MVP):

Es la filosofía que nos permite desarrollar nuevas estrategias y alcanzar nuestro objetivo: maximizar el valor de nuestro negocio.

Conceptos MFV:

- Elevando Estándares: Exceder estándares de trabajo en beneficio del rendimiento financiero a través de la participación individual y el fortalecimiento de la empresa.
- Afinando y fortaleciendo la cultura: Tomar responsabilidad por nuestro trabajo, ser agresivos en nuestras acciones y flexibles ante un mundo en constante cambio.
- Administrando con base a valor: Es necesario que todas las decisiones se tomen con base al valor que agregan al negocio.
- Liderazgo: Contar con gente que impulse a sus equipos para conseguir y elevar sus resultados.
- Recompensa: Desempeños superiores generan oportunidades de merecimiento. Debemos reconocerlos, identificarlos y estimularlos.



Excelencia Operativa:

- Ruta de Mercado / Foco en Canales: Reforzando y expandiendo el sistema de distribución directa / indirecta / Franquicias, mediante alianzas estratégicas, incremento de cobertura y herramientas, de manera que nuestros clientes y consumidores tengan a su alcance nuestros productos.
- Desarrollo de Marcas: Enfocándonos en las marcas fuertes que más valor agregan al negocio. Ofreciendo a nuestros clientes y consumidores beneficios que no encuentren con el competidor, incrementándose así el volumen de ventas a mediano/largo plazo, y creando fidelidad.
- Capacidad organizacional: Brindando a cada uno de nuestros colaboradores más y mejores oportunidades de desarrollo, atendiendo a los resultados individuales. Desarrollando líderes del futuro. El éxito de nuestros objetivos está sustentado en nuestro personal.

Prioridades Organizacionales:

- Trabajo en equipo: Debemos crear equipos de trabajo, entendiendo que su efectividad radica en que todos los integrantes cuenten con diversas habilidades, compartan el liderazgo la responsabilidad y la claridad en el propósito y resultado de su trabajo, se comuniquen, busquen consenso, encuentren la mejor forma de resolver problemas y sean siempre autocráticos.
- Orientación al cliente y al mercado: Se logrará a partir de brindar el mejor servicio y completa satisfacción a clientes y consumidores, con una actitud RAF, adaptándonos a la demanda del mercado, teniendo ventaja competitiva en términos de cantidad, calidad y mezcla, apoyando a todas nuestras marcas y unificando nuestra imagen institucional.
- Desarrollo de estructuras efectivas de comunicación organizacional: Es necesario abrir espacios y canales de comunicación formales, dar y recibir retroalimentación sana y efectiva con compañeros, jefes, áreas y regiones para poner en común conocimientos, valores, beneficios, propósitos y objetivos, comprometiéndonos con ellos.
- Desarrollo personal y liderazgo: Implementar un Programa de Desarrollo que ofrecerá un plan de carrera más atractivo para apoyar el crecimiento y promoción de los integrantes de Cadbury Schweppes Caribe & Latinoamérica Bebidas a partir de programas de capacitación. En la medida que tengamos un desempeño superior en términos de Responsabilidad, Agresividad y Flexibilidad (RAF) corresponderán mejores oportunidades de desarrollo.
- Normas, políticas y procedimientos: Es el marco de referencia activo que rige y regula el comportamiento esperado de los miembros de Cadbury Schweppes Caribe & Latinoamérica Bebidas en el ámbito regional, nacional e internacional. Todas las áreas, niveles y regiones debemos conocerlo, estandarizarlo y someterlo a revisión y actualización continua para asegurarnos de su correcta evolución.

Plantas y distribuidoras

Tecate, Baja California:

- Cobertura: Sonora, Chihuahua, Baja California Norte y Sur.
- Centros de distribución directa: Ensenada, Mexicali, San Luis Río Colorado, Tijuana y Tecate.
- Productos que elabora la planta: Crush, Clamato, Jugos Mott's (Hawaiian Punch y Mauna Lai), toda la línea Peñafiel, Dr. Pepper y toda la línea Canada Dry.

Guadalajara, Jalisco:

- Cobertura: Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Durango, Sinaloa, Zacatecas, San Luis Potosí, Aguascalientes, Colima, Nayarit, Jalisco, Guanajuato, Querétaro y Michoacán.
- Centros de distribución directa: Belenes, Colón y Libertad.
- Centros de distribución indirecta: 76 en Bajío y 46 en noreste.
- Productos que elabora la planta: Crush, Etiqueta Azul, Canada Dry, Agua Quina Schweppes, Peñafiel Sabores y Mineral, Aguafiel, Extra Poma y Dietafiel.

Valle de México:

- Centros de distribución directa: Vallejo, Naucalpan, Iztapalapa, Xalostoc y Erazo.

Tehuacan:

- Cobertura: Puebla, Veracruz, Tlaxcala, Hidalgo, Morelos, Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Campeche, Quintana Roo, Mérida, Estado de México y Distrito Federal.
- Centros de distribución directa: Puebla, Tecamachalco, Tehuacan, Tepeaca y Teotitlán.
- Centros de distribución indirecta: Cuenta con más de 150 centros de distribución.
- Productos que elabora la planta: Peñafiel, Peñafiel Sabores, Aguafiel, Dietafiel, Etiqueta Azul, Balseca, Extra Poma, Crush, Canada Dry y Schweppes.

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

Procurement Business Services (PBS)

Se traduce como Servicios de Adquisición para Negocios, es un sistema que se ha implementado a nivel global por Cadbury Schweppes y su objetivo principal es realizar mejores compras estratégicas por volumen, con mejores condiciones de negociación en insumos y materias primas del negocio.

Nace de una sinergia con las tres organizaciones de compras en la empresa, que son:

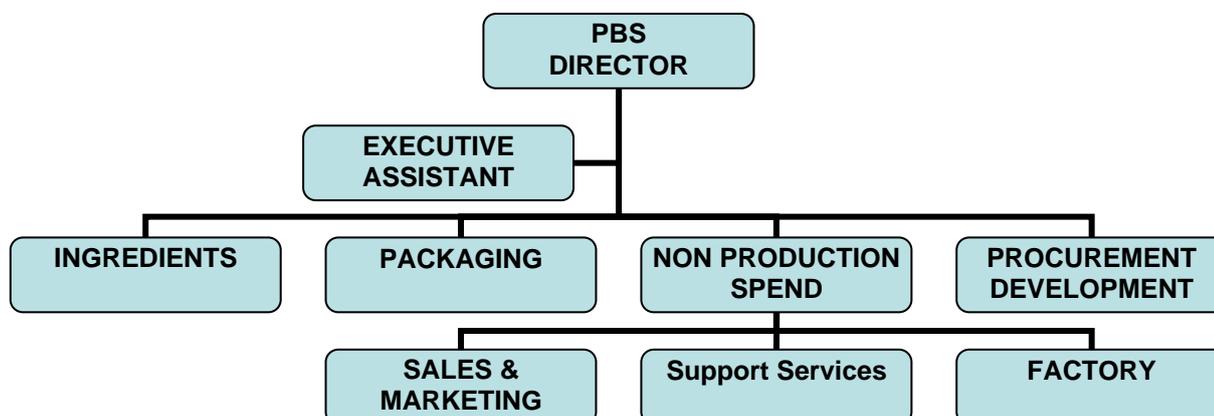
- Torre del Bosque: Compras directas e indirectas relacionadas con bebidas.
- División Norte: Compras materiales indirectos
- Puebla: Compras materiales directos e indirectos relacionados con confitería.

Este sistema se creó con el fin de lograr transacciones globales y unificadas, que repercutan en beneficios como precio, garantía de servicio, inventarios, condiciones de pago, etc.

Ventajas del Proyecto PBS:

- Trabajar en forma global y por tanto bajar costos operativos.
- Mejorar el uso de nuestros recursos económicos.
- Expandir nuestro mercado de compras.

Organigrama PBS



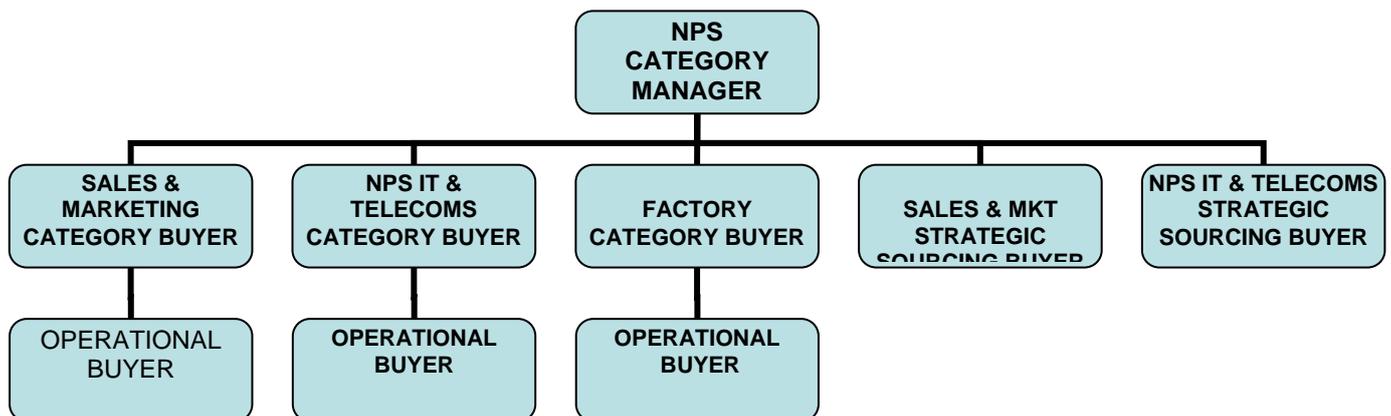


Non-Production Spend

Es el área del Departamento de Compras que se encarga de la adquisición de bienes y servicios indirectos, es decir, aquellos que no intervienen directamente en la elaboración de nuestros productos.

Se divide para su mejor funcionamiento en tres categorías:

- Sales & Marketing: Da servicio principalmente a los departamentos de Ventas y Mercadotecnia, para la compra de artículos promocionales, contratación de agencias de diseño, promotoría, enfriadores, displays, entre otras cosas.
- Support Services: Servicios de mantenimiento y refacciones para los vehículos usados en la distribución directa de nuestros productos en la zona del Valle de México, así como equipo de cómputo, papelería y consumibles, servicios necesarios para la operación de la compañía como telefonía, automóviles utilitarios y ejecutivos, etc.
- Fábrica: Compra de bienes y servicios indirectos necesarios para el funcionamiento de las plantas.



SALES & MARKETING

Es la Categoría que da servicio principalmente a los departamentos de Ventas y Mercadotecnia, sin embargo, su nombre se debe a que se compran artículos o servicios usados en la promoción, publicidad, lanzamientos, etc. de nuestros productos. También atiende necesidades de este tipo, que se presentan en áreas como Recursos Humanos y Supply Chain.

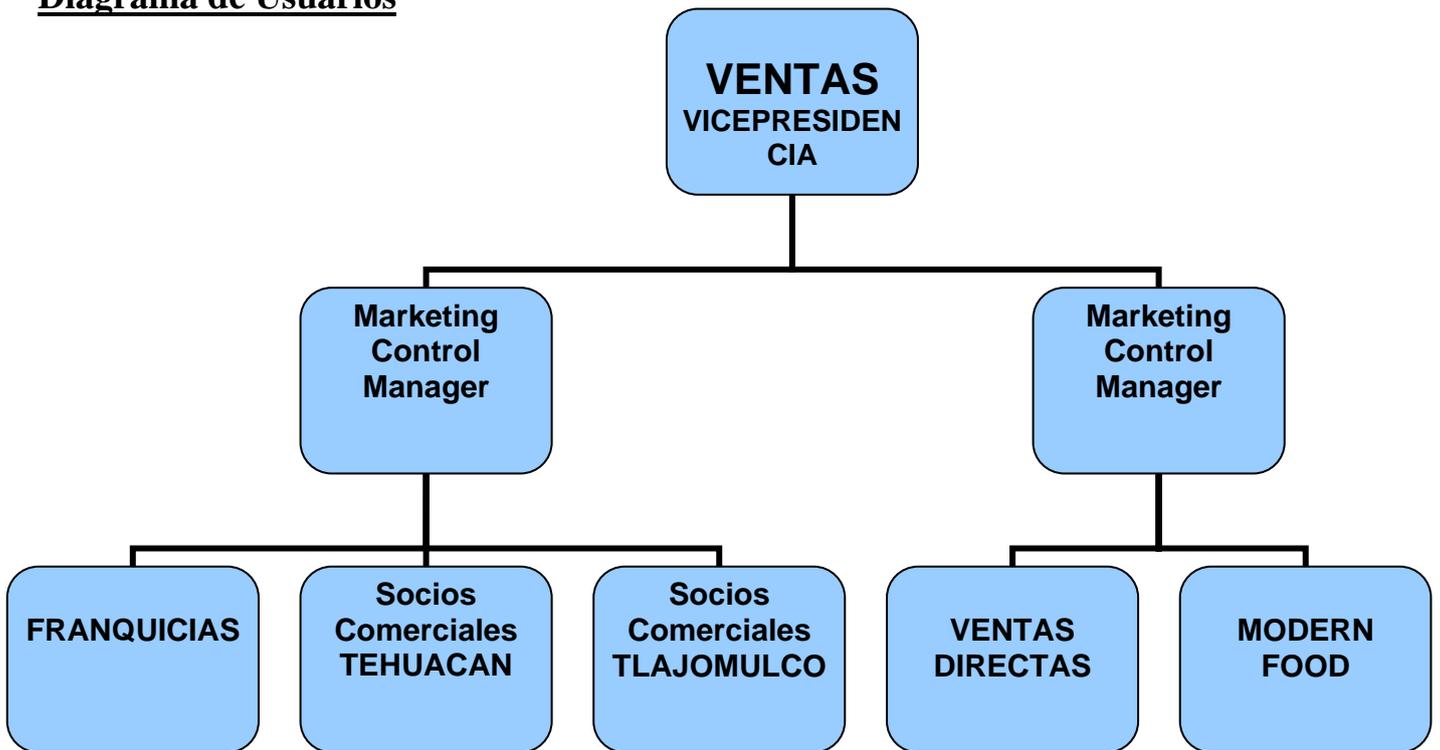
A continuación se muestran esquemas con nuestros principales usuarios:

Ventas:

- Socios Comerciales (distribuidores): los materiales se concentran en Tlajomulco, Jalisco y en Tehuacan, Puebla y de ahí se envían a los destinos finales.
- Franquicias: En este sistema, Cadbury vende el concentrado a la franquicia, ellos embotellan y comercializan las bebidas.
- Distribución Directa: Venta directa a comercios como tiendas de abarrotes, tiendas de conveniencia, restaurantes, bares, etc.
- Modern Food: Es la venta a los supermercados donde el principal cliente es la cadena Wal Mart, pero también se trabaja con tiendas como Gigante, Comercial Mexicana, Soriana, etc.



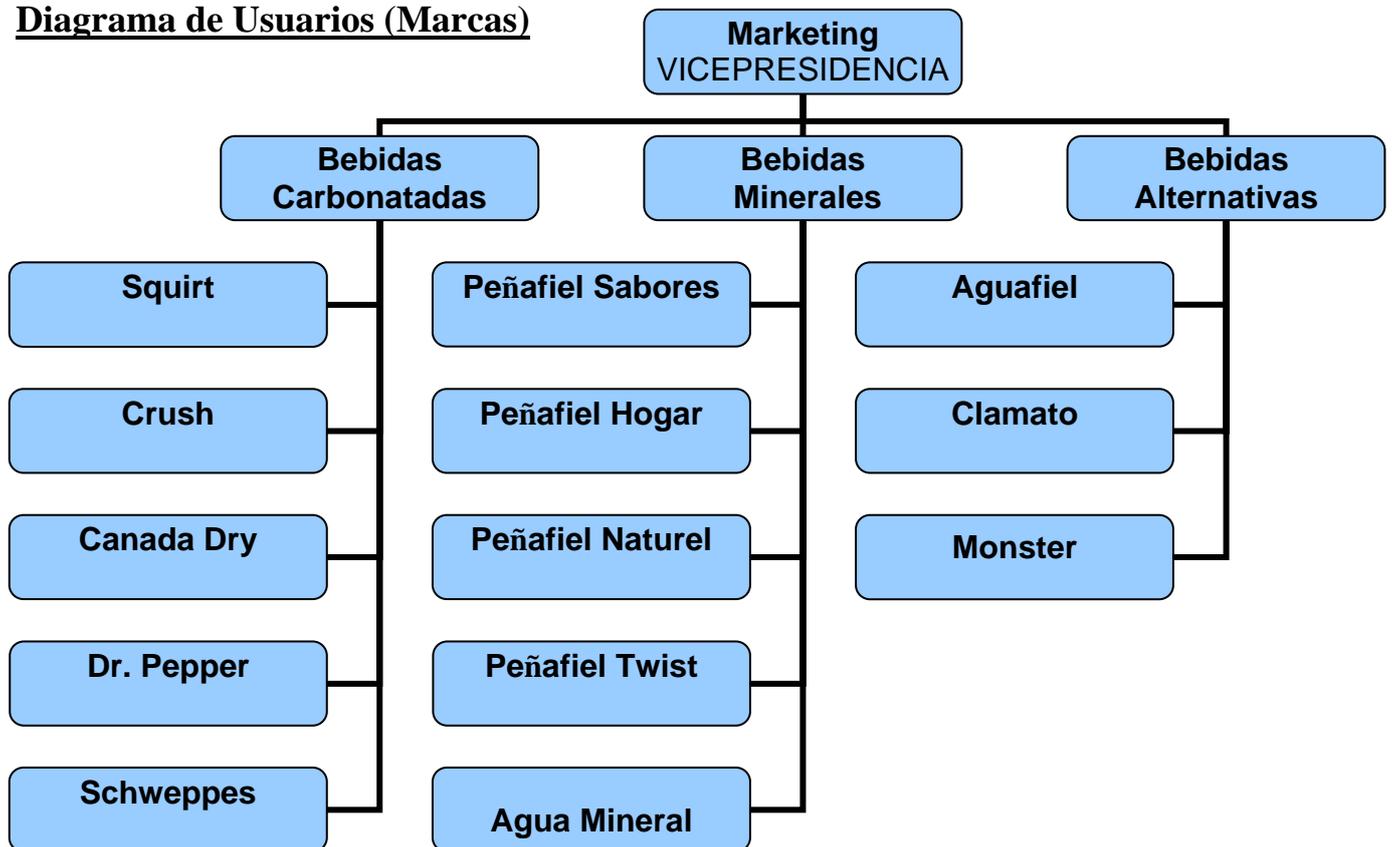
Diagrama de Usuarios



Mercadotecnia:

- Bebidas Carbonatadas: Squirt, Orange Crush, Dr. Pepper, Schweppes y Canada Dry.
- Bebidas Mineralizadas: Toda la línea Peñafiel.
- Bebidas Alternativas: Clamato, Agua Fiel y Monster.

Diagrama de Usuarios (Marcas)





Los artículos que se compran en ésta categoría se agrupan en 9 categorías principalmente:

1. Textiles (gorras, playeras, uniformes, overoles, mandiles, chamarras, etc.)
2. Impresos: flyers, stickers, posters, etiquetas, materiales POP,
3. Terrazas, lonas, carpas y sombrillas
4. Coolers: hieleras portátiles, de carrito, enfriadores para las tiendas:
5. Promocionales: Llaveros, plumas, juegos de mesa, encendedores, etc.
6. Vasos: de vidrio, plástico y papel, se usan para promoción y para degustación
7. Mobiliario Plástico: sillas y mesas plásticas con impresión de nuestras marcas
8. Displays: Exhibidores, barras para degustación, racks, etc.
9. Agencias de diseño y promotoras.

PROYECTOS

MAPEO DEL PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES INDIRECTOS.

Objetivo

Detectar áreas de oportunidad en el proceso de adquisición de bienes y servicios de la categoría Sales & Marketing, para mejorar el nivel de servicio así como garantizar a la compañía y al usuario el mejor valor de compra.

¿Qué se busca?

- Identificar las actividades que agregan valor.
- Determinar las desviaciones existentes entre el proceso ideal (basado en la política de la compañía) y el proceso actual, así como el origen de dichas desviaciones y su repercusión en etapas posteriores.
- Evitar demoras y re-procesos que causan baja de productividad y efectividad tanto en el área responsable de cada etapa como en las que le continúan en el proceso.
- Conocer a los responsables de cada etapa del proceso para garantizar que cumplan su roll y que se enfoquen en el trabajo que agrega valor.
- Identificar áreas y etapas críticas (cuellos de botella)
- Crear indicadores para medir la productividad del departamento y los tiempos de respuesta a requerimientos de los usuarios.
- Definir un nuevo flujo o mejorar el actual para garantizar la correcta realización de cada actividad.
- A partir de un mapeo es posible iniciar una estandarización de procesos en áreas involucradas o similares.

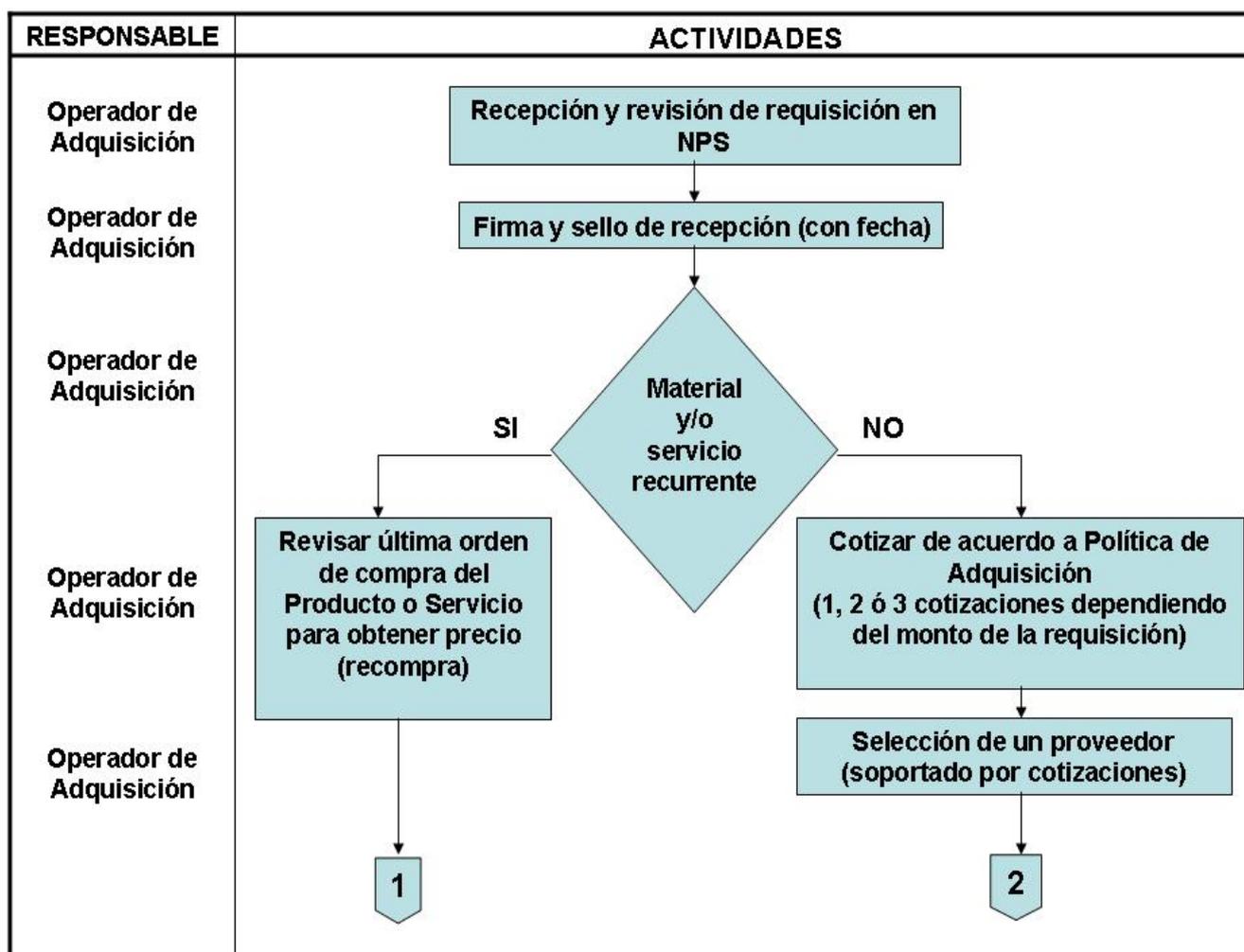
Los pasos a seguir para la realización del mapeo son los siguientes:

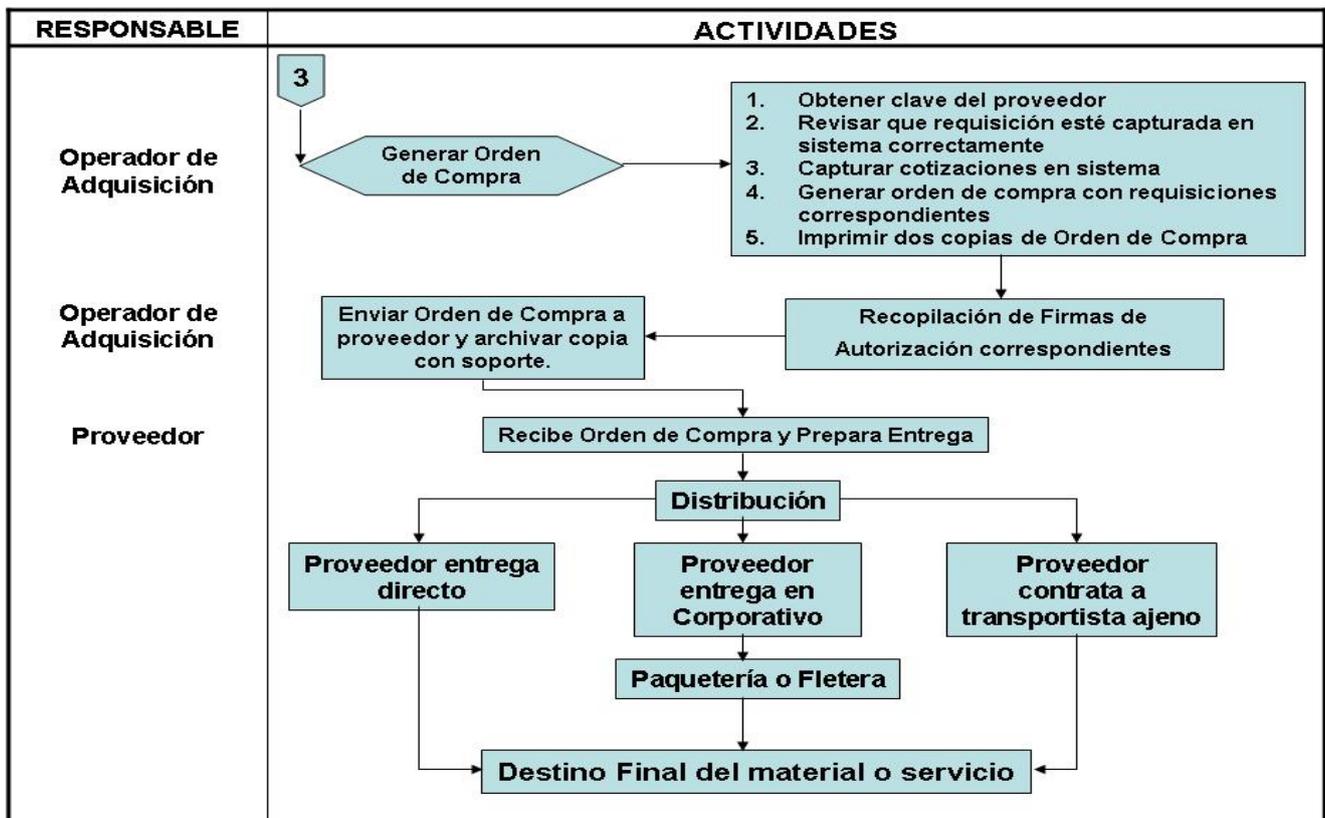
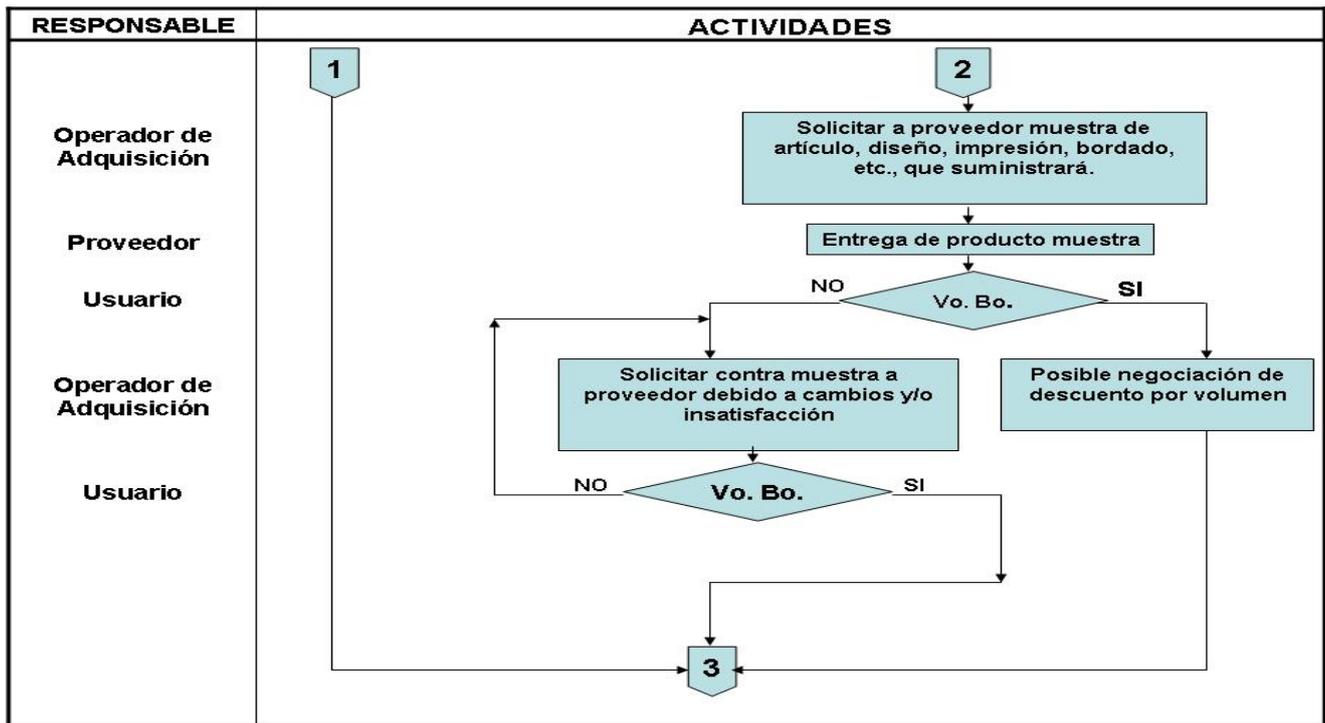
- Revisar información disponible del proceso actual: La compañía cuenta con una política para la adquisición de bienes y servicios, en ella se establece el procedimiento general de compra, los responsables de las actividades y su interacción con el dueño del presupuesto. Establece también los niveles de autorización de acuerdo al puesto y monto.
Para tener un panorama claro de nuestros usuarios y sus correspondientes autorizadores se creó un diagrama con el nombre de cada usuario, autorizador, puesto y monto, esto para cada área del Departamento de Ventas y del Departamento de Mercadotecnia.

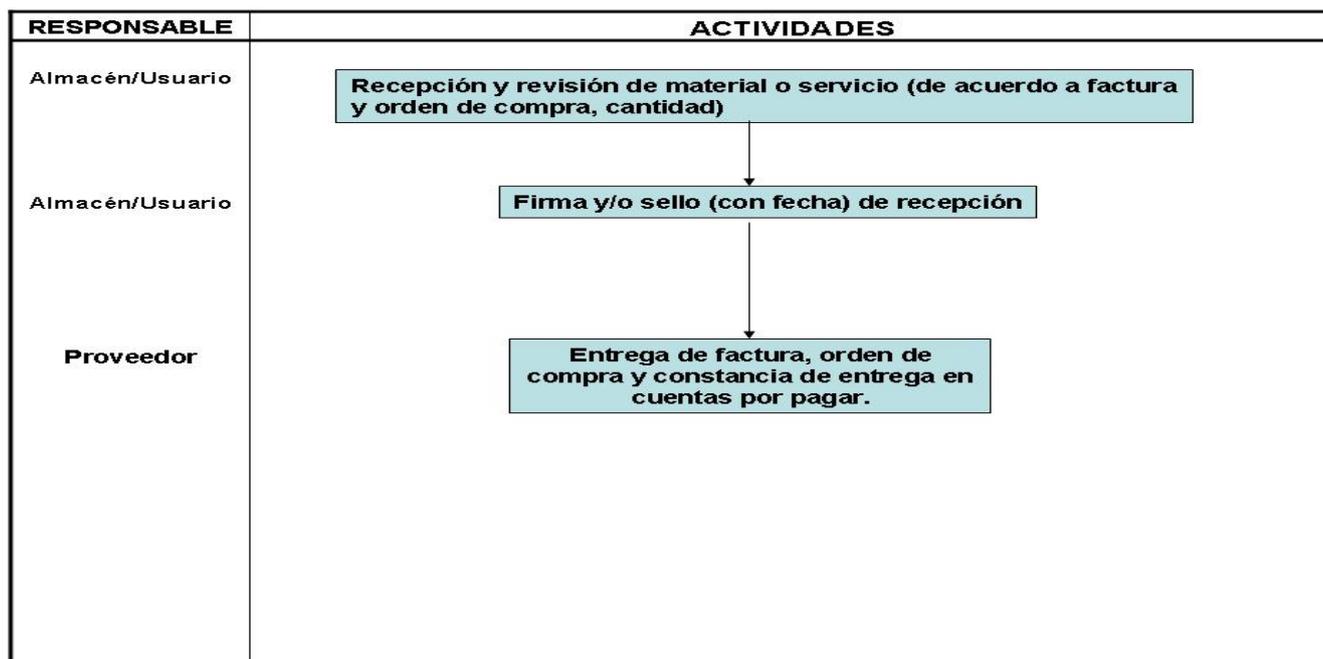


- Entrevista con las personas responsables de cada una de las etapas: uno de los objetivos de esta actividad fue conocer a los usuarios en persona y que cada uno platicara cual es el proceso que siguen para la compra de bienes y servicios desde que surge una necesidad hasta que tienen un producto en sus manos. Se preguntaron los problemas más comunes y varios coincidieron en el tiempo de respuesta, en el seguimiento a las entregas una vez colocada la orden de compra y en el pago a los proveedores.
- Seguimiento de documentos e información que permite el flujo correcto del proceso: el objetivo de esta actividad fue determinar en que momento y bajo que circunstancias se puede desviar o detener
- el flujo que llevan los documentos y requisitos para la compra de artículos y servicios, así como el pago a los proveedores.
- Iniciar construcción de diagramas de flujo por etapa y área: con la información obtenida en los pasos anteriores se construyen los diagramas del proceso real, incluyendo actividades, responsables y tiempos estimados para la realización.
- Integrar los diagramas en un “Mapa de Proceso”: los mapas de cada área se integran en uno sólo para ver el proceso completo.

Diagrama de Flujo o Mapa del Proceso Actual de Compra de Bienes y Servicio







Áreas de Oportunidad

Después de realizado el mapa completo del proceso de compra para la categoría de Sales & Marketing, se divide el proceso completo en tres etapas principales para su análisis y medición

- La primera etapa esta constituida por las siguientes actividades: identificación de necesidades, generación de requisición de compra, autorización de requisición de compra y captura en sistema.
- Las actividades de la segunda etapa consisten en la recepción de la requisición autorizada, la cotización y negociación para la compra del producto y la colocación de órdenes de compra.
- En la tercera etapa se busca el seguimiento a la Orden de Compra para la adecuada entrega de materiales y pago a proveedores.

Ver Anexo B y C

A continuación se describen los problemas principales que ocasionan los cuellos de botella y las acciones que se han tomado y se tomarán para la corrección de los mismos.

- Requerimientos hechos con muy poca anticipación:* actualmente no existe un mecanismo que permita planear los requerimientos en conjunto con los usuarios, por tanto se genera un volumen excesivo de requisiciones y carga de trabajo operativo que no agrega valor. Se reciben semanalmente 63 requisiciones en promedio de materiales y servicios, las cuales pasan por las diferentes etapas como cotización, generación de orden de compra, envío al proveedor, entrega y pago. Frecuentemente los usuarios solicitan un mismo producto varias veces en un tiempo menor a una semana y no es posible consolidar para hacer un sólo pedido por la urgencia del material, por tanto se pierde capacidad de negociación para mejorar los descuentos por volumen.



Acciones: Trabajar en coordinación con los departamentos de Ventas y Marketing para establecer un mecanismo de planeación y administración de requerimientos, el cual consiste en juntas trimestrales para involucrar al área de compras, identificar necesidades con anticipación y desarrollar mejores opciones para la satisfacción de las mismas. Se busca conocer productos que se requerirán, volúmenes promedio, fechas de uso e incluso presupuesto estimado para la compra. Estas juntas o talleres se llevarán a cabo con los usuarios de cada marca y de cada canal de venta, pensando en consolidar los requerimientos trimestrales y en conseguir la participación de los proveedores para contar con el factor innovación que muchos ofrecen. Esto aplicará tanto para los productos y servicios recurrentes como para las nuevas ideas. Contando con un margen de tiempo más amplio para desarrollar la idea y consolidar la compra se mejora el precio y el cumplimiento de la fecha solicitada para la entrega. Es importante entender que los compradores deben liderar la Categoría y no al contrario.

- b) Descripciones insuficientes del producto o servicio requerido, cambio de última hora de especificaciones, cantidades y área que asume el gasto: lo anterior ocasiona que se pierda tiempo en contactar a los usuarios para conseguir los datos faltantes o en que se compren artículos incorrectos.

Acciones: para el caso de los productos y servicios recurrentes se creó un catálogo en la intranet de Cadbury Schweppes en donde los usuarios de todas las áreas y todas las regiones (Tlajomulco, Tehuacan y Valle de México) podrán consultar la descripción completa, ficha técnica, condiciones para la compra y entrega (precios por volumen, lugares de entrega sin costo, etc.) e imagen de los productos. Se busca estandarizar descripciones para los productos comprados recurrentemente, el detalle de la realización de este proyecto se incluye más adelante.

Para los productos y servicios nuevos el usuario deberá presentar un formato estándar para la descripción del producto o servicio además de su requisición debidamente autorizada.

- c) Cotización, evaluación y selección de proveedores para la compra de artículos: la política de la compañía dicta que según el monto presupuestado para la compra se cotee de acuerdo a lo siguiente:
- Hasta \$500 dólares, una cotización
 - Entre \$500 y \$2000 dólares, dos cotizaciones.
 - Más de \$2000 dólares tres cotizaciones.

Lo anterior permite tener una mejor base de comparación a medida que se incrementa el monto a invertir, sin embargo también hace más lento el proceso de colocación de la orden de compra.

Acciones: Para los artículos nuevos no es posible evitar cotizar de acuerdo a la política pero para los productos recurrentes se desarrolló y aplicó un proceso de licitación para evaluar y elegir proveedores que nos garanticen el mejor valor de compra a través de sus productos, sus precios y su servicio. A continuación se describen las actividades que se llevaron a cabo en el proceso de licitación, las cuales se basan en el Método de los 8 Pasos establecido por la compañía, el objetivo es establecer una base confiable de suministro:



1.- Identificar en que productos se encuentra el gasto más fuerte de la compañía: se usa la información de años anteriores para determinar cuales son los productos y servicios en los que se gasta más y por tanto en los que es necesario tener un proceso más completo para garantizar el mejor valor de compra, es decir encontrar el 80/20 de la categoría. Se busca conocer volúmenes comprados, precios, especificaciones, etc.

2.- Identificar necesidades de la compañía: este paso se trabaja tanto con la información del paso anterior como con los usuarios, el objetivo es entender y prever las necesidades de la compañía, conocer volúmenes y presupuesto que se gastará durante próximos meses o años y compararlo contra años anteriores.

3.- Analizar y conocer el mercado (proveedores): buscar, analizar y diferenciar a los proveedores que ofrecen solución a nuestras necesidades; identificar que tan competido está el mercado.

4.- Desarrollar una estrategia: en este paso es donde se origina el proceso de licitación como tal; al conocer las necesidades de la compañía y las distintas opciones para satisfacerlas, el objetivo se convierte en asegurar que la opción que se elija sea la mejor. Los proveedores elegidos serán los únicos autorizados para vender a la compañía y se firmará un contrato donde entre otras cláusulas se fijará el precio para la compra durante al menos un año, las penalizaciones por incumplimiento en la entrega, etc. Se crea un cuestionario con el que se busca tener una descripción clara de la infraestructura de los proveedores, así como sus sistemas de calidad y su estructura de costos, los puntos del cuestionario abarcan los siguientes campos:

- Información General
- Información sobre el Negocio
- Infraestructura del Negocio
- Enfoque del Negocio
- Experiencia en el Negocio
- Conocimiento de la Competencia
- Servicio
- Creatividad e Innovación
- Producto
- Estructura de Costos

Con esta información se obtiene una “radiografía” del proveedor para analizarlo a detalle y elegir la mejor opción. (Ver Anexo A).

5.- Comunicar al usuario la estrategia establecida: se busca robustecer y validar con el usuario el proceso elegido para la adquisición de bienes y servicios.

6.- Selección de proveedores: consiste en llevar a cabo el análisis de infraestructura, servicio, estructura de costos, etc. para elegir a uno o dos proveedores como máximo.



El análisis consta de varias etapas, la primera es entender la infraestructura de cada participante para determinar si es capaz de cubrir las necesidades de la compañía en cuanto a volúmenes de producción, tiempos de entrega, calidad en el servicio y en el producto, innovación, etc., esta etapa es crucial y se vuelve el primer filtro ya que a pesar de que un proveedor sea competitivo en precio, de ninguna manera se le otorgará el negocio si no cumple con lo anterior, así se evita el riesgo de que no se suministre el material en forma adecuada.

La segunda etapa consiste en el análisis de la estructura de costos, se determina al proveedor con la mejor oferta económica, la cual incluye precio del producto o servicio de acuerdo a escala de volúmenes, fletes, rebates*, tendencia de movimiento de materias primas en 2007 y 2008, entre otros factores.

Es importante resaltar que durante esta etapa la negociación es una herramienta crucial; se puede pedir a los proveedores que reconsideren y mejoren su oferta según se vayan detectando áreas de oportunidad.

Al concluir las dos etapas ya es posible conocer la mejor opción y se procede a hacer una recomendación formal que incluye los ahorros que se lograrán y el esquema de trabajo que se propone. Los ahorros se calculan comparando contra el precio pagado y el volumen comprado en el año anterior.

*Rebates es el porcentaje que el proveedor devolverá a la compañía sobre el monto facturado durante la duración del contrato.

7.- Transición al nuevo proveedor o al nuevo esquema de trabajo: una vez elegida la base de suministro y contando con la recomendación formal aprobada, se debe hacer un “deployment” para informar oficialmente a los usuarios y a los proveedores de la decisión, para estos últimos se les dará retroalimentación sobre sus áreas de oportunidad para permitirles mejorar en futuros procesos de selección.

Se establecen a través de un contrato las condiciones comerciales y los proveedores autorizados y se publican en el catálogo de artículos de intranet y mediante talleres informativos.

8.- Administrar la base de suministro: una vez establecida la base de suministro es necesario el seguimiento y medición de desempeño de nuestros proveedores, para garantizar que se cumplan las condiciones establecidas en el contrato. El desarrollo de los proveedores es un punto crucial para robustecer la relación de negocio, este proceso se lleva a cabo través de una retroalimentación en donde se les informa cuales son sus áreas de oportunidad.

- d) Seguimiento a órdenes de compra y medición de desempeño de proveedores: actualmente no es posible conocer el porcentaje de entregas exitosas ni que grado de desempeño tiene nuestros proveedores, por tanto para asegurar que una vez elegida la mejor base de suministro, ésta se desempeñe de acuerdo a lo esperado se establece el siguiente proceso, partiendo de la premisa de que “lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se puede administrar y por tanto no se puede mejorar”.

Acciones: mediante un archivo de Excel, se dará seguimiento con apoyo de los usuarios a la entrega adecuada de nuestros productos en todas las órdenes de compra, buscando medir a los proveedores que representan el 80/20 de nuestro gasto; en este archivo se incluye, entre otras cosas, la fecha de entrega solicitada y la fecha real de entrega, así como la cantidad solicitada y la cantidad entregada.



Se generarán indicadores para medir el grado de cumplimiento, por ejemplo, entregas completas y entregas a tiempo entre total de entregas; lotes aceptados entre lotes entregados. Trimestralmente se generarán reportes para conocer el nivel de desempeño de los proveedores y brindarles retroalimentación, esto con la finalidad de desarrollarlos para mejorar el negocio para ambas partes.

- e) Medición y análisis del tiempo de respuesta del departamento de Compras: es necesario medir nuestra productividad, tiempo de respuesta y tiempo de ciclo para la adquisición de bienes y servicios.

Acciones: Apoyándose en el mismo archivo de Excel para la medición de proveedores, trimestralmente se generarán reportes para conocer el tiempo promedio para colocar órdenes de compra una vez recibida la requisición completa, cuantas requisiciones llegan de cada área y por tanto que porcentaje representa del total, cuantas se colocan semanalmente, y cuantas se entregan exitosamente. Todo esto con la idea de medir y conocer nuestro nivel de servicio y detectar así nuevas áreas de oportunidad para mejorar.

- f) Proceso de Pago a Proveedores: este proceso tiene varias deficiencias ya que no está estandarizado, la compañía cuenta con varias razones sociales, varias direcciones fiscales para una misma razón social, cuatro lugares de pago, cada uno con distintos requisitos. Lo anterior ocasiona confusión a los proveedores sobre que camino seguir para cobrar una vez entregado el material o servicio. La política de la compañía establece un crédito de 30 días para el pago y en ocasiones toma entre 45 y 60 días.

Acciones: Se solicitó a cada lugar de pago un reporte con los requisitos que solicitan y la función de los mismos. A partir de esta información se genera una matriz de comparación para identificar que requisitos se comparten y cuales no. Se llevaron a cabo reuniones con los responsables del pago en cada lugar para definir que puntos es posible estandarizar.

Como parte del mapeo de este proceso de pago es importante diferenciar entre los requisitos que deben cumplir los proveedores y cuales son responsabilidad de la compañía, como las firmas de conformidad con el material.

Se creó un documento que contiene la información completa para llevar de la mano a los proveedores en el proceso de pago y se debe hacer difusión constante de dicho documento para evitar nuevamente atrasos o retención de pagos. Este documento contiene la siguiente información:

- Lugar de Pago y Responsable del Pago (Corporativo, Distribuidora Iztapalapa, Planta Tehuacan y Planta Tlajomulco).
- Razón Social
- Dirección Fiscal
- Día y horario de revisión y pago
- Requisitos para el pago

A partir de los puntos anteriores, se determina que para mejorar el nivel de servicio del área es necesario medir, controlar y administrar los factores que determinan si una entrega es exitosa o no, es decir, el tiempo de respuesta y tiempo de entrega, cantidad entregada, calidad del producto entregado y pago a proveedor.

Estos factores se ven afectados por la forma en como se llevan a cabo las actividades dentro de cada uno de los subprocesos, por tanto es de vital importancia dar seguimiento preciso a las necesidades de los usuarios, proceso de negociación y compra, entrega de materiales, proceso de pago, etc., así se agiliza la colecta de requisitos, así como su correcta canalización.



CATÁLOGO DE PRODUCTOS

Objetivo

Agilizar y estandarizar el mecanismo de selección, requisición y compra de artículos recurrentes, mediante la implementación de un catálogo de productos, así los usuarios podrán consultar vía intranet las condiciones para la compra y entrega de los productos más solicitados, una descripción amplia e incluso una foto o imagen.

Antecedentes

Los materiales requeridos eran solicitados sin un estándar de referencia, dando lugar a ambigüedades que se traducían en errores de compra o insatisfacción del solicitante. Existían dos formatos a través de los cuales los usuarios hacen requisiciones, además la descripción comúnmente es insuficiente y se pierde tiempo valioso averiguando con el usuario que es lo que realmente necesita; en otras ocasiones se han comprado artículos equivocados.

La descripción que llega a Compras en el formato de requisición es la misma que el usuario captura en el sistema y por tanto la misma que aparece en la orden de compra.

Pasos seguidos para la realización del catálogo

Se decidió incluir en el catálogo los productos que entraron en la licitación e incluir también un área para las nuevas ideas y nuevos productos, en donde constantemente se mostrarán ofertas innovadoras de nuestros proveedores, con la idea de lograr un mayor impacto en el lugar de la verdad, el punto de venta.

Se diseñó un formato estándar para solicitar la información de los productos a los proveedores así como las condiciones de compra y entrega que ofrecen. Se busca obtener una descripción detallada así como información técnica y una foto del producto.

Una vez recolectada la información para el catálogo, el siguiente paso fue determinar bajo que formato se montaría el catálogo y si se haría en una página WEB, en la intranet de Cadbury o en otro medio diferente.

Debido a que colocar el catálogo en una página WEB tendría un alto costo se eliminó esa posibilidad. Nuestro catálogo debe tener la capacidad de ser visto por todos los usuarios sin importar su lugar de residencia, por lo que el Departamento de Sistemas recomendó usar la intranet de la compañía. A partir de este punto se trabajó con el apoyo del área de Relaciones Públicas y Comunicación que es la encargada de administrar intranet.

Se contactó al proveedor de dicha red para exponer la necesidad y las características deseadas para la página. Se decidió hacer un sitio dinámico administrado por una sola persona, este sitio podrá modificarse en cualquier momento pero deberá establecerse un lay-out no modificable, que contenga todos los campos de la descripción, condiciones de compra y entrega, a partir del cual se presentarán las descripciones en la red.

Pasos a seguir en la fase final:

- Reunión con proveedor de intranet para definir categorías finales y lay-out
- Proveedor presenta propuesta final para el Catálogo
- Aprobar propuesta del proveedor
- Pruebas finales en extranet al Catálogo
- Cargar información de todos los productos
- Exposición Final con áreas responsables antes de publicar oficialmente
- Publicación en Intranet
- Retroalimentación con usuarios



Las categorías finales para la clasificación de los artículos son las siguientes:

- Textiles: Playeras cuello redondo, playeras tipo polo, camisas de gabardina y mezclilla, gorras de micro fibra, gabardina y bull denim, mandiles de curpiel, pantalones de gabardina, entre otros.
- Coolers: Incluye los 5 modelos de enfriadores que se usarán en el mercado y también las hieleras de plástico y tela.
- Displays: son los exhibidores de metal, cartón y plástico para nuestros productos.
- Lonas, carpas y terrazas: Impresión en lonas, carpas plegadizas en varias medidas y terrazas armables con impresión en paredes.
- Impresos: todos los materiales impresos que se ocupan en punto de venta y en la publicidad de nuestros productos tales como flyers, posters, cenefas, faldones, collarines, etc.
- Promocionales: todos los productos para publicidad como encendedores, llaveros, juegos de mesa, plumas, cilindros, agitadores, vasos, etc.
- Mobiliario Plástico: Mesas y sillas tipo jardín.
- New Ideas: esta categoría se usará para exponer a los usuarios los productos y servicios nuevos.

ANEXOS

A. LICITACIÓN

A continuación se muestra el cuestionario usado para la licitación y los formatos para describir la estructura de costos.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Razón social
2. R. F. C.
3. ¿Cuánto tiempo ha estado la empresa funcionando jurídica y legalmente registrada?
4. Calle, no. exterior & interior, colonia
5. Código postal, delegación/municipio, ciudad,
6. Teléfonos
7. Fax
8. Correo electrónico
9. Persona contacto & cargo

INFORMACIÓN SOBRE EL NEGOCIO

1. ¿Cuánto factura la empresa anualmente?
2. Favor de indicar relaciones/asociaciones formales o de cooperación con otras firmas:
3. Favor de anexar su organigrama, indicando los socios y/o empleados (oficina y planta) que trabajarían en la cuenta de Cadbury Schweppes:

INFRAESTRUCTURA DEL NEGOCIO

1. Describa sus instalaciones brevemente (oficina principal y planta, sucursales & localizaciones, bodegas, transporte)
2. ¿Se podrían visitar sus instalaciones en horas de oficina?
3. Indique el giro de la empresa, especificando la rama a la que se enfocan
4. Favor de enlistar los departamentos y capacidades con los que cuenta su empresa
5. Favor de indicar como esta integrada su fuerza de ventas
6. ¿Qué tipo de programa de seguridad tiene vigente actualmente la empresa?
7. ¿Tienen alguna certificación? (ISO 9000...)
8. ¿Cuál es el horario de oficinas y de la planta, hay turnos dobles, trabajan fines de semana?

ENFOQUE DE NEGOCIO

1. Por favor señale sus objetivos de negocio a largo plazo y describa brevemente las estrategias generales a aplicar, planes de expansión o agrupación / asociación.
2. ¿Quiénes son los proveedores más importantes de su empresa? Indique bienes y/o servicios que estos le suministran y el tiempo que lleva trabajando con ellos.
3. ¿Qué tipo de trabajo ofrecido por ustedes es realizado por terceros?
4. ¿Usa la empresa procedimientos basados en los principios de Calidad Total?
5. En caso afirmativo, dé ejemplos de cómo han sido incorporados al negocio.
6. ¿Estarían dispuestos a efectuar inversiones en personal y/o otros recursos a fin de satisfacer una demanda creciente de servicios por parte de Cadbury Schweppes?

EXPERIENCIA

1. ¿Ha trabajado anteriormente la empresa para Cadbury Schweppes?
2. En caso afirmativo, ¿con qué Marca(s), área (s) o Planta (s)? a. Mencione cuales fueron los servicios que nos brindo en esa ocasión (es).
3. Mencione los premios y distinciones recibidas por su empresa.
4. Mencione si pertenece a alguna asociación indicando si ha tenido algún cargo dentro de ella.
5. ¿Trabaja la empresa con competidores de Cadbury Schweppes?
6. ¿Cuáles?
7. Incluya una lista completa de sus actuales clientes, indicando contacto, departamento, teléfono y el tipo de trabajos que están realizando con ellos.
8. Mencione las ferias o exposiciones del giro a las que ha asistido, indicando la ciudad donde se han llevado a cabo y la fecha. a. ¿Uds. han participado como visitantes o como expositores?
9. Mencione cuál es su experiencia con base a la instalación y mantenimiento de los productos bajo esta licitación, considerando servicio, calidad, tiempos de entrega.
10. ¿Uds. cree que el mercado local es lo suficientemente competitivo?
11. ¿Ud. cree que es una amenaza real para el mercado local la importación de materiales?
12. ¿Han trabajado a través de soluciones electrónicas Business to Business (BBP), catálogos electrónicos?
13. Si la respuesta es afirmativa , favor comentar ampliamente cual es el proceso y desarrollos con los que cuentan

COMPETENCIA

1. Indique quienes son sus principales competidores.
2. ¿Qué número aproximado conoce de empresas que compitan en este mercado en particular?

SERVICIO

1. ¿Tiene filiales u oficinas en el interior del país o en el extranjero, dónde están ubicadas?
2. ¿Estarían dispuestos a proveer un ejecutivo de cuenta para uso exclusivo de Cadbury Schweppes?
3. En caso negativo, favor de indicar en porcentaje la disponibilidad de tiempo
4. ¿En cuánto tiempo podrían ustedes incrementar el personal dedicado a Cadbury Schweppes en caso de un crecimiento "no planeado" de nuestras necesidades?
5. ¿Qué tipo de apoyo u otros recursos estarán disponibles para Cadbury Schweppes?
6. ¿Qué causas comunes de atraso ha confrontado su empresa en los proyectos?
7. ¿Cómo se manejaron estos atrasos?
8. En caso de incumplimiento por su parte con los tiempos de entrega previamente acordados para un proyecto o con calidad exigida, ¿estarían dispuestos a asumir los costos generados por este incumplimiento, total o parcialmente?
9. ¿Están ustedes en capacidad de manejar emergencias? En el pasado, ¿en qué tiempo récord han llevado a cabo un pedido urgente? Favor de mencionar el caso específico
10. ¿Qué factores extra de servicios podrían ofrecer a Cadbury Schweppes que les proporcione valor agregado a su oferta con relación a la de sus otros competidores?
11. ¿Ofrecen un servicio de envíos con camionetas/transporte propio? De lo contrario, con quien contratan este servicio
12. ¿Con que empresa trabajan las importaciones de materiales? Favor de incluir contacto y teléfono



CREATIVIDAD

1. ¿Ofrece la empresa desarrollo creativo de propuestas de material, tipo, servicio, etc.? En caso afirmativo, indicar ejemplos.
2. ¿Qué ha hecho su empresa para competir más efectivamente en el mercado?
3. ¿Qué evidencias puede presentar que compruebe que con sus servicios Cadbury Schweppes obtendrá mejor servicio y costos?
4. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?
5. ¿Cuáles son sus áreas de mejora?
6. ¿Cuáles son las prioridades de su empresa para mejorar sus productos / servicios?
7. ¿Cuáles han sido sus proyectos más exitosos? ¿Por qué?
8. Describa en estos proyectos los obstáculos que se les presentaron y qué medidas tomaron para resolverlos:
9. En la parte de innovación que servicios, materiales, productos nuevos puede ofrecer a Cadbury Schweppes?

COSTOS

1. ¿Cuál es la estructura de costos? Favor de mencionar en términos porcentuales cuanto representan los costos operativos %, los administrativos fijos %, material %, etc.
2. ¿Cómo varía la estructura de costos antes señalada en el tiempo (es dependiente de la inflación, devaluación, etc.) Con base a ello, ¿cuáles son sus políticas de incremento de precios? Cada cuando?
3. ¿Estaría de acuerdo su empresa en firmar convenio con Cadbury Schweppes, estableciendo la tasa y otros parámetros de negociación?
4. ¿Qué porcentaje de sus proyectos han excedido el estimado de los costos originales en el último año?
5. Explique brevemente el por qué de esta situación.
6. ¿Existen procesos / programas establecidos para los sistemas de pago y cobranza?
7. ¿Qué condiciones especiales de pago (crédito, descuento por pronto pago) ofrecen ustedes regularmente a sus clientes?
8. ¿Qué condiciones especiales ofrecen o estarían dispuestos a ofrecer a Cadbury Schweppes?
9. ¿Permitiría su empresa que un proveedor subcontratado facture directamente al cliente-Cadbury Schweppes? En caso negativo, explicar las razones.
10. ¿Estarían dispuestos a trabajar con proveedores aprobados por Cadbury Schweppes para realizar los transportes o importaciones de producto, o para cualquier otro servicio que uds. subcontraten?

PRODUCTO

1. Favor de indicar los componentes o materiales más representativos de los productos que fabrica o distribuyen
2. Favor de indicar la procedencia de los componentes.

RESPONSABLE DE ESTE CUESTIONARIO

Nombre
Cargo
Fecha
Teléfono
Correo electrónico



Los siguientes puntos forman parte del formato denominado “Información del Proveedor” que se usa para conocer a detalle la infraestructura de su empresa:

Información Proveedor

- NOMBRE
- LOGOTIPO
- PROPIETARIO
- TELÉFONO
- E-MAIL
- FECHA EN QUE INICIÓ A TRABAJAR CON CADBURY SCHWEPPE
- FECHA EN QUE INICIÓ ACTIVIDADES SU EMPRESA (EXPERIENCIA EN EL MERCADO)
- ¿QUIÉNES SON CINCO PRINCIPALES CLIENTES?
- MISIÓN
- VISIÓN

Instalaciones

- DIRECCIÓN
- SUS INSTALACIONES SON PROPIAS O RENTADAS
- SI ES RENTADA (COSTO X M2)
- ALMACÉN (COSTO X M2)
- OFICINAS Y ÁREA ADMINISTRATIVA (M2)
- ÁREA DE PRODUCCIÓN (M2)

Personal

- PERSONAL TOTAL
- EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
- SUPERVISORES
- OBREROS
- PERSONAL DE CALIDAD
- OBREROS TEMPORALES

Jornada Laboral

- HORARIO DE TRABAJO
- DÍAS A LA SEMANA

Maquinaria y Equipo

- MODELO
- CANTIDAD
- ESPECIFICACIONES

Capacidad Promedio de Producción Semanal

Consumo Mensual Promedio de Materias Primas

Resultados de auditorias de calidad en los últimos 3 años

Ventas Anuales Totales de los últimos 3 años

La estructura de costos para cada proveedor se obtiene a partir de los siguientes formatos:

PRODUCTO	ESCALA DE PRECIOS					TEIMPO DE ENTREGA (DIAS)					COSTO PARA ENTREGA EN			REBATES (%)			
	001-10	011-50	051-100	101-500	500-1000	001-10	011-50	051-100	101-500	500-1000	Valle Mex.	Tehuacan	Tlajomulco	50 A 100 MIL	101 A 250 MIL	250 A 500 MIL	MÁS DE 500 MIL
LONA FRONT (M2)	\$ 80.00	\$ 75.00	\$ 70.00	\$ 60.00	\$ 55.00	1	1	1	3	4	SIN COSTO	\$200.00	\$ 700.00	0.50%	1.00%	1.25%	1.50%
TERRAZA 3*3	\$ 4,400	\$ 4,200	\$ 4,000	\$ 3,800	\$ 3,600	8	20	30	40	50	SIN COSTO	SIN COSTO	\$ 6,000.00	0.50%	1.00%	1.25%	1.50%
TERRAZA 4*4	\$ 5,500	\$ 5,300	\$ 5,100	\$ 4,900	\$ 4,700	8	20	30	40	50	SIN COSTO	SIN COSTO	\$ 6,000.00	0.50%	1.00%	1.25%	1.50%
TERRAZA 5*5	\$ 5,400	\$ 5,200	\$ 5,000	\$ 3,900	\$ 4,600	8	20	30	40	50	SIN COSTO	SIN COSTO	\$ 6,000.00	0.50%	1.00%	1.25%	1.50%

TENDENCIA DE MOVIMIENTO DEL COSTO DE MATERIA PRIMA PARA 2007													
MATERIA PRIMA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
ACERO	0%	3%	5%	8%	12%	5%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	
LONA	PARIDAD PESO- DÓLAR AMERICANO												
TINTAS	PARIDAD PESO- DÓLAR AMERICANO												

ESTRUCTURA DE COSTOS	100%
MATERIA PRIMA	48%
ADMINISTRATIVOS	12%
OPERATIVOS	8%
PRODUCCIÓN	22%
NOMINAS	0%
OTROS	10%

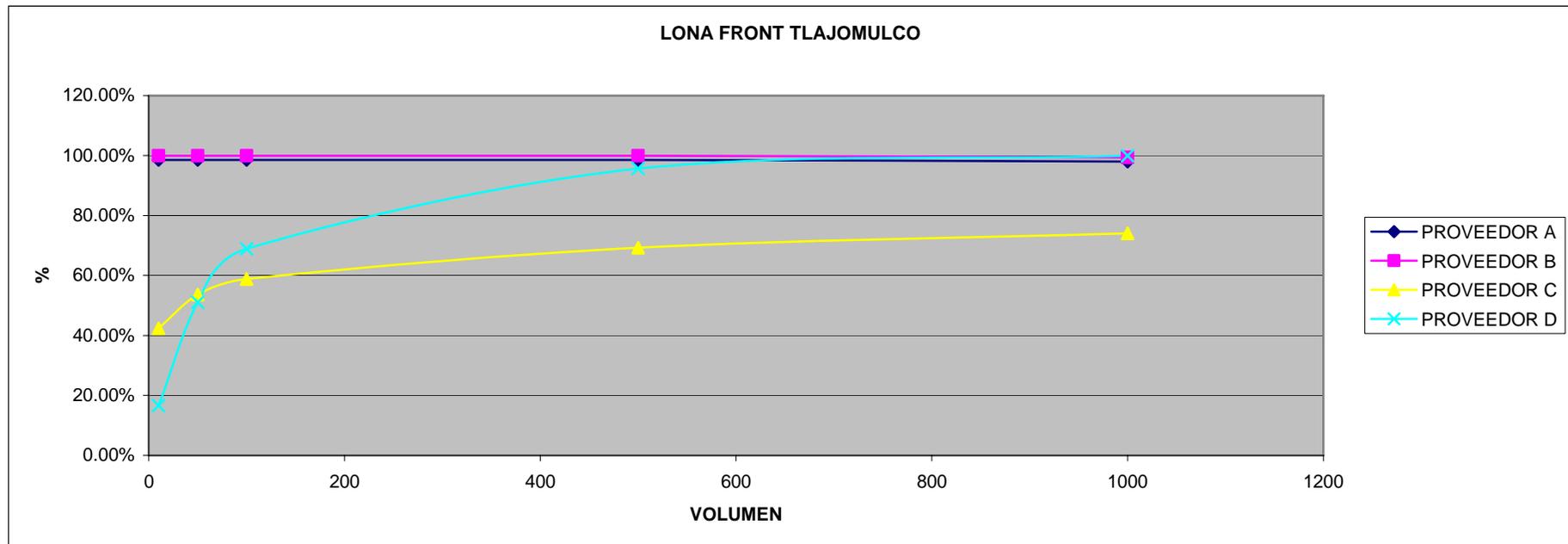
A partir de la información anterior es posible crear un cuadro comparativo para analizar la propuesta de cada proveedor, esta comparativa se realiza para cada lugar de entrega y sólo aplica para los proveedores que han pasado por el primer filtro, es decir, que cumplen con la infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades de la compañía como son capacidad de producción, tiempos de entrega, calidad, etc.

A continuación se muestra una tabla comparativa para el análisis de Impresión en Lona con entrega en Tlajomulco.

						001-10	011-050	051-100	101-500	500-1000
						\$42.40	\$42.40	\$42.40	\$42.40	\$42.15
PROVEEDOR A										
	001-10	011-050	051-100	101-500	500-1000	001-10	011-050	051-100	101-500	500-1000
Lona Front m2	\$43.00	\$43.00	\$43.00	\$43.00	\$43.00	98.60%	98.60%	98.60%	98.60%	98.02%
PROVEEDOR B										
	001-10	011-050	051-100	101-500	500-1000	001-10	011-050	051-100	101-500	500-1000
Lona Front m2	\$42.40	\$42.40	\$42.40	\$42.40	\$42.40	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	99.41%
PROVEEDOR C										
	001-10	011-050	051-100	101-500	500-1000	001-10	011-050	051-100	101-500	500-1000
Lona Front m2	\$ 110.00	\$ 83.00	\$ 75.00	\$ 61.20	\$ 55.70	38.55%	51.08%	56.53%	69.28%	75.67%
PROVEEDOR D										
	001-10	011-050	051-100	101-500	500-1000	001-10	011-050	051-100	101-500	500-1000
Lona Front m2	\$255.00	\$83.00	\$61.50	\$44.30	\$42.15	16.63%	51.08%	68.94%	95.71%	100.00%

El recuadro morado en la parte superior derecha, a través de una fórmula, selecciona el precio más bajo y lo compara con el precio de cada proveedor. El resultado se muestra como un porcentaje, en donde el 100% indica el mejor precio.

A continuación se grafican porcentajes contra volumen de compra.



Con esta gráfica ya es posible elegir al proveedor con la mejor oferta económica para Lonas con entrega en Tlajomulco, que además sabemos, cumplirá con el servicio requerido, los tiempos de entrega y la calidad deseada. De la misma forma se analizan todos los productos con los proveedores finalistas.

Una vez elegido un proveedor, es conveniente también llevar a cabo el análisis de la variación del precio que puede tener el producto durante 2007, para esto se usa la tabla de estructura de costos y la tabla de movimiento de costos de materia prima. Los incrementos en el costo de la materia prima y su impacto en el precio del producto se calculan mensualmente y así se obtiene un buen estimado para el rango en el que el precio puede fluctuar, recordemos que no buscamos ahorcar a los proveedores con su ganancia, pero es necesario que los incrementos en el precio estén justificados.

B. SEGUIMIENTO A ÓRDENES DE COMPRA Y MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES

A continuación se muestra un extracto del archivo de Excel donde se capturan todas las órdenes de compra que se generan y también a través de este archivo se da seguimiento a la entrega de los materiales y servicios.

FECHA REQUISICIÓN	FECHA COLOCACIÓN	REQUISICION	USUARIO	DESCRIPCION	PROVEEDOR	OC	COTIZACION	P.U.	CANTIDAD	TOTAL
18-Oct	30-Oct	15303	fernando rodriguez	camisas polo tony romas	felme	27688	\$65.00	\$50.00	60	\$3,000.00
23-Oct	30-Oct	15305	roberto granados	flyers monster	im impresiones	27690	\$0.13	\$0.13	155000	\$20,150.00
23-Oct	30-Oct	15304	roberto granados	escarcha navideña	aries	27689	\$70.00	\$65.70	300	\$19,710.00
25-Oct	30-Oct	15310	fernando rodriguez	tv 29 " daewoo	price electronics	27693	\$2,981.00	\$2,981.00	1	\$2,981.00
25-Oct	30-Oct	15301	fernando rodriguez	mesas peñafiel	aguiplast	27687	\$160.00	\$170.00	300	\$51,000.00
25-Oct	30-Oct	15302	fernando rodriguez	sillas peñafiel	aguiplast	27687	\$54.00	\$56.00	1200	\$67,200.00
26-Oct	30-Oct	15300	fernando rodriguez	enfriador ebh 110	refrigeración nieto	27686	\$2,703.00	\$2,703.00	40	\$108,120.00

FECHA ENTREGA SOLICITADA	FECHA REAL ENTREGA	STATUS	COMENTARIOS
06-Nov	06-Nov	ENTREGADO	COMPLETO
03-Nov	03-Nov	ENTREGADO	COMPLETO
01-Nov	01-Nov	ENTREGADO	COMPLETO
03-Nov	03-Nov	ENTREGADO	COMPLETO
09-Nov	09-Nov	ENTREGADO	COMPLETO
09-Nov	09-Nov	ENTREGADO	COMPLETO
15-Nov	15-Nov	ENTREGADO	COMPLETO

Para desarrollar a nuestros proveedores necesitamos contar con un registro confiable y preciso de su desempeño, por lo tanto cada trimestre se genera un reporte con los proveedores que suministran los productos que representan el 80/20 de nuestra inversión.

La tabla para la medición es la siguiente:

		FACTOR CUMPLIMIENTO	
DESEMPEÑO	ENTREGAS A TIEMPO	16	TIEMPO ENTREGA 80%
	ENTREGAS COMPLETAS	17	CANTIDAD 85%
	TOTAL DE ENTREGAS	20	
CALIDAD	LOTES ENTREGADOS	20	
	LOTES QUE CUMPLEN	18	
	FACTOR CALIDAD	90.00%	

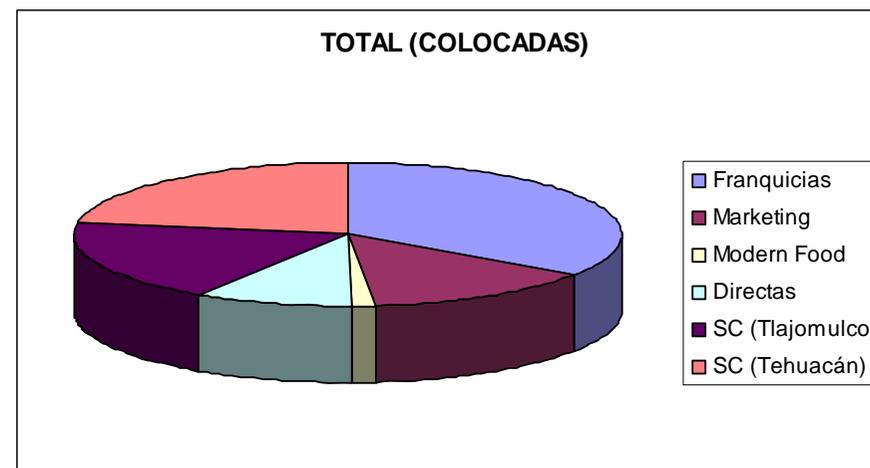
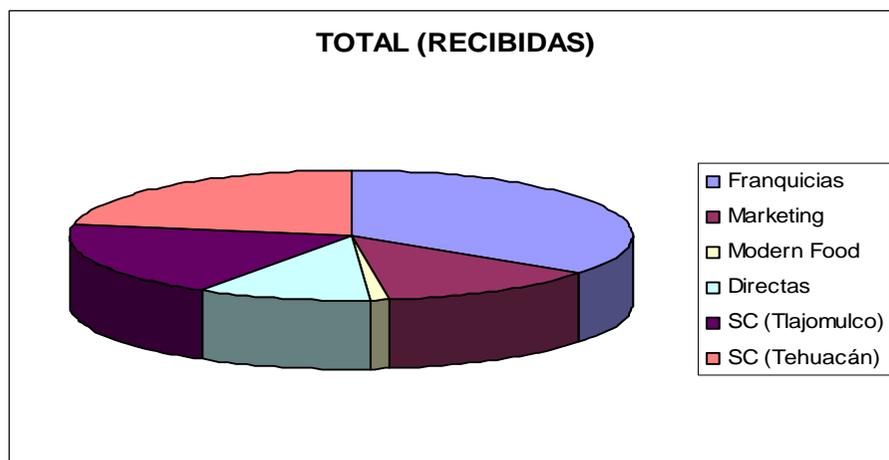
CARIBE & LATINOAMÉRICA BEBIDAS		
CRITERIOS A EVALUAR	PONDERACIÓN (%)	PROVEEDOR:
CALIDAD	33%	30.00%
CANTIDAD	33%	28.33%
TIEMPO ENTREGA	33%	26.67%
	100%	
CALIFICACIÓN		85.00%

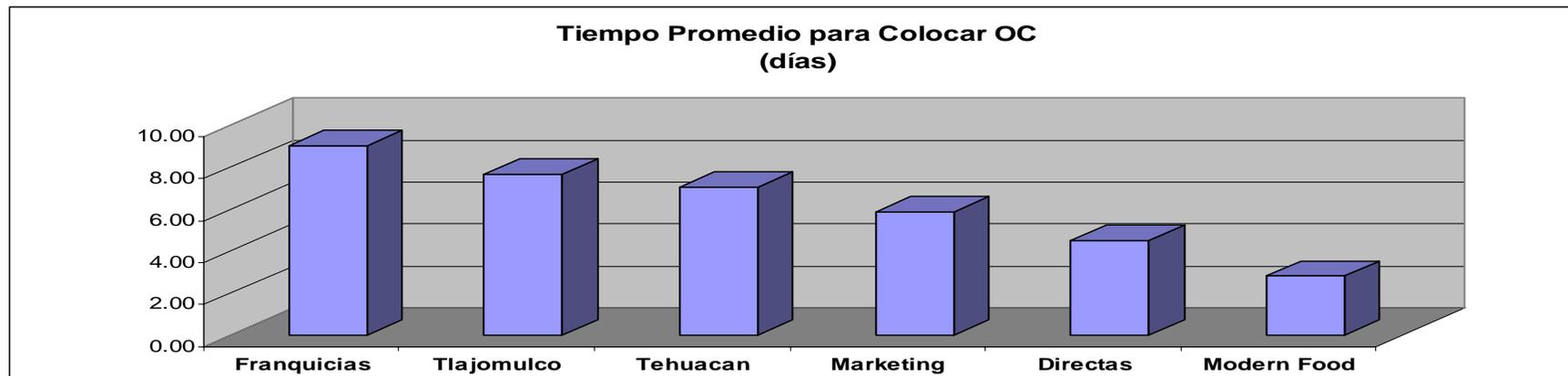
C. Medición y análisis del tiempo de respuesta de la Categoría S&M

Lo que no se mide no se controla y por tanto no se mejora, consecuentemente es indispensable conocer cual es tiempo que tardamos en colocar una orden de compra y cuantas requisiciones recibimos por periodo. A continuación se muestran los números:

Recibidas				
	Mayo	Junio	Julio	Total
Franquicias	106	7	150	263
Marketing	21	56	18	95
Modern Food	5	5	0	10
Directas	14	28	32	74
SC (Tlajomulco)	83	26	34	143
SC (Tehuacán)	122	15	29	166
Total	351	137	263	751

Colocadas				
	Mayo	Junio	Julio	Total
Franquicias	89	30	137	256
Marketing	27	57	19	103
Modern Food	3	7	0	10
Directas	15	13	41	69
SC (Tlajomulco)	79	28	31	138
SC (Tehuacan)	120	5	41	166
Total	333	140	269	742





Con estos tiempos, que también se obtienen del archivo de Excel para seguimiento de OC, ya es posible establecer un tiempo de ciclo, el cual se compone de tiempo de colocación de orden de compra más tiempo de entrega de materiales.

El tiempo de ciclo y las condiciones de entrega de material (cantidad y calidad) son los factores que determinan si una entrega es exitosa, por tanto son aquellos que se deben medir y controlar para elevar nuestro nivel de servicio (fill rate) como categoría.

Categoría	Tiempo colocación de O.C.		
	Promedio	Varianza	Desviación
varios	10.00	124.67	11.17
electrodomésticos	9.85	15.47	3.93
Exhib. y degust.	9.60	11.30	3.36
promocionales	9.10	92.91	9.64
textiles	9.04	74.45	8.63
mallas plásticas	8.75	32.25	5.68
terrazas y lonas	8.05	24.70	4.97
muebles	6.44	26.65	5.16
inflables	5.81	16.40	4.05
hieleras	5.36	22.68	4.76
impresos	5.33	32.09	5.67
enfriadores	4.33	33.47	5.79
banderolas	3.21	12.18	3.49
	7.30		

D. CATÁLOGO DE PRODUCTOS

La información que se presenta en el Catálogo de Intranet se divide en dos campos: Descripción del Producto y Condiciones de Compra y Entrega. Para el primer campo la información se obtiene a través del llenado del siguiente formato, el cual se envía a los proveedores vía e-mail:

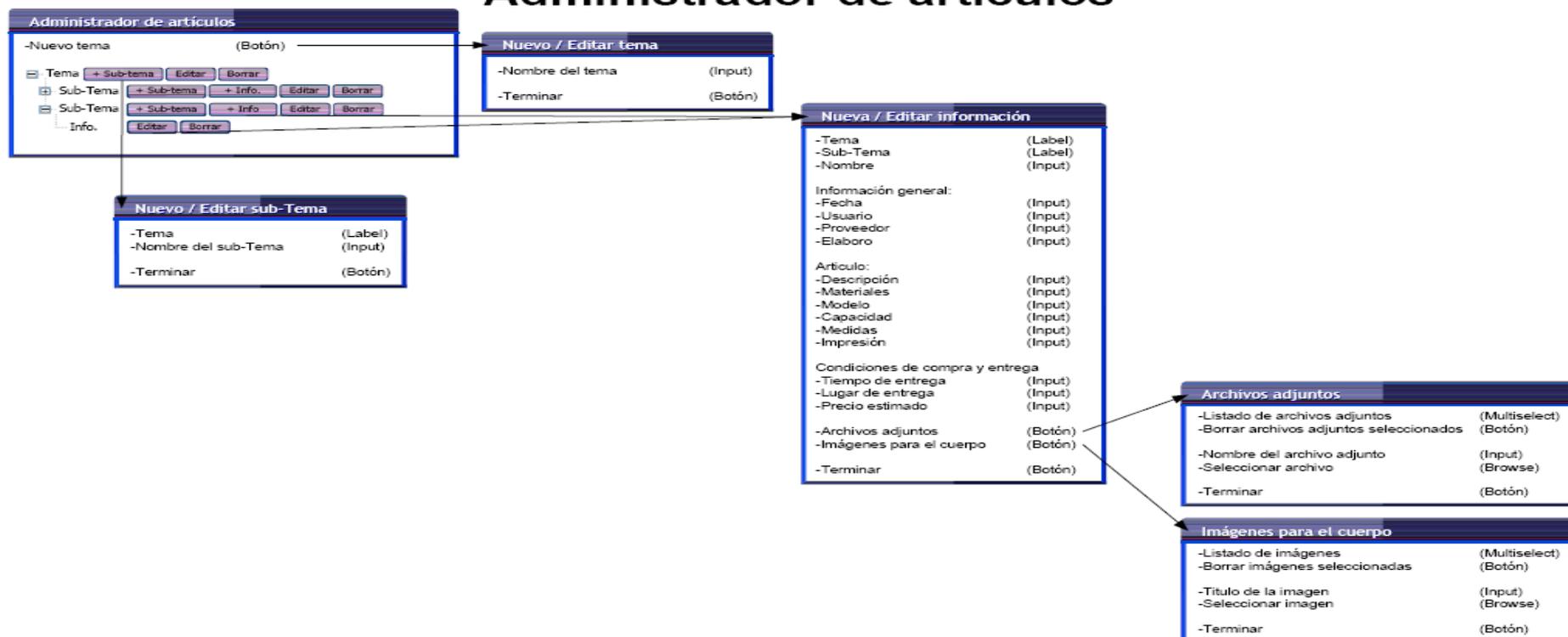
INFORMACIÓN GENERAL																							
Fecha:	SEPTIEMBRE 2006																						
Usuario:	VARIOS																						
Proveedor:	Felme, S.A. de C.V.																						
Elaboró:	Francisco Merinero Herranz																						
ARTÍCULO																							
Descripción:	GORRA DE GABARDINA 6 GAJOS CON HEBILLA METÁLICA EN COLORES																						
Características Generales:																							
Materiales:	(A) <u>ALGODÓN 100%</u>	Gramaje: <u>250 GRMS</u> Color: <u>VARIOS</u>																					
Tallas:	(A) <u>UNITALLA</u>																						
Bordado:	BORDADOS DE CLAMATO, PEÑAFIEL, SQUIRT, CADBURY, CRUSH, NATUREL																						
CONDICIONES DE COMPRA Y ENTREGA																							
Tiempo Entrega:	T. de entrega muestra	5 DIAS																					
	T. de entrega modificacion	3 DIAS																					
	De volumen total o parcial :																						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Volumen</th> <th>Precio Unitario</th> <th>Tiempo de Entrega</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-100</td> <td>\$15.00</td> <td>7 dias</td> </tr> <tr> <td>101-500</td> <td>\$14.00</td> <td>7 dias</td> </tr> <tr> <td>501-1000</td> <td>\$14.00</td> <td>10 dias</td> </tr> <tr> <td>1001-5000</td> <td>\$14.00</td> <td>15 dias</td> </tr> <tr> <td>5001-10000</td> <td>\$13.50</td> <td>20 dias</td> </tr> <tr> <td>10000 en adelante</td> <td>A negociar</td> <td>a negociar</td> </tr> </tbody> </table>	Volumen	Precio Unitario	Tiempo de Entrega	0-100	\$15.00	7 dias	101-500	\$14.00	7 dias	501-1000	\$14.00	10 dias	1001-5000	\$14.00	15 dias	5001-10000	\$13.50	20 dias	10000 en adelante	A negociar	a negociar	
Volumen	Precio Unitario	Tiempo de Entrega																					
0-100	\$15.00	7 dias																					
101-500	\$14.00	7 dias																					
501-1000	\$14.00	10 dias																					
1001-5000	\$14.00	15 dias																					
5001-10000	\$13.50	20 dias																					
10000 en adelante	A negociar	a negociar																					
Cargo extra por urgencia (%):	20%																						
Lugar de Entrega:	México DF (sin costo alguno); Otros Destinos Con Cargo por Envío																						

El segundo campo, Condiciones de Compra y Entrega se llena con la información que arroja la licitación, y se usa la propuesta del proveedor ganador con el que se firmará contrato y se trabajará por un año al menos. De esta manera el usuario puede ver una descripción completa de los productos que compra recurrentemente así como su costo, tiempo de entrega, etc.

En el Catálogo hay una categoría denominada nuevas ideas, en donde se colocarán los productos y servicios nuevos que ofrezcan nuestros proveedores, esto es con la finalidad de mantenerse siempre a la vanguardia y de aprovechar el factor innovación que muchos ofrecen.

A continuación se muestra la pantalla que tiene el administrador del catálogo para dar de alta/baja cualquier producto o para hacer modificaciones a los ya existentes.

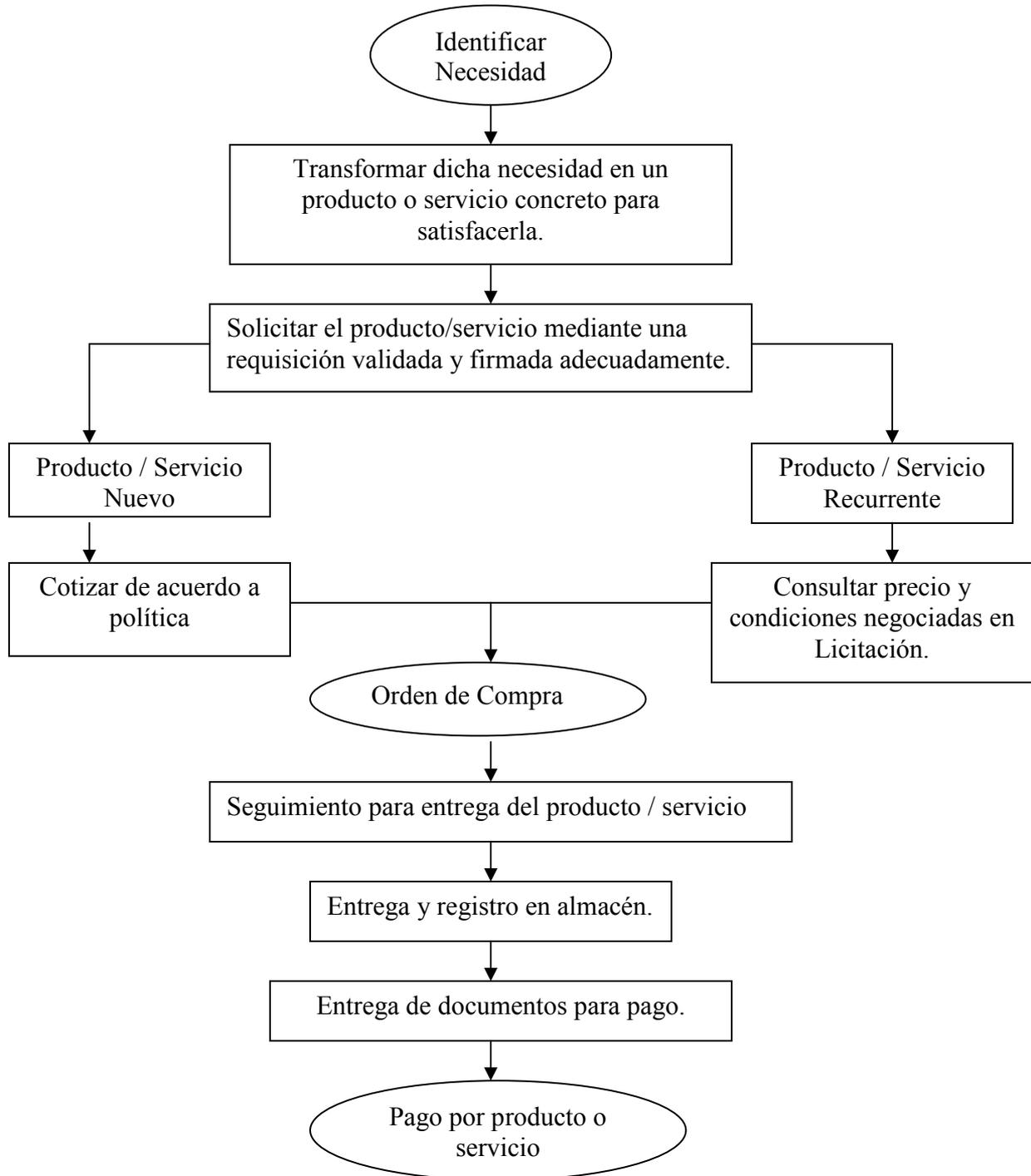
Administrador de artículos





CONCLUSIONES

La estructura básica del proceso de adquisición de bienes y servicios debe contener las siguientes etapas:





PLANEACIÓN DE REQUERIMIENTOS

La interacción del comprador con el usuario en la etapa de transformación de la necesidad en un artículo o servicio concreto, juega un papel crucial para el cumplimiento de los factores que impactan el indicador “nivel de servicio”.

Deben realizarse programas trimestrales de suministro, en los que se establezcan las siguientes condiciones:

- Producto o Servicio
- Cantidad
- Presupuesto estimado para la compra
- Fecha y lugar de entrega

Algunas de las ventajas importantes de este proceso de planeación son:

- Trabajar con más tiempo en la selección de productos y proveedores
- Al consolidar el volumen de compra se gana capacidad de negociación.
- Se aprovecha el factor innovación que muchos proveedores ofrecen
- Permite establecer junto con el usuario calendarios para el suministro

LICITACIÓN PARA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

El objetivo de la licitación es establecer una base confiable de suministro y agilizar en el proceso de compra la etapa de cotización (evaluación y selección) sin incumplir la política.

La carencia de proveedores que cuentan con la infraestructura necesaria para satisfacer efectivamente las necesidades de la compañía, puede poner en riesgo las actividades que ayudan a llegar al objetivo de la compañía: “las ventas”.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO (comprador y proveedor)

Lo que no se mide no se controla y por lo tanto no se administra.

Deben realizarse evaluaciones trimestrales del desempeño del área y de nuestros proveedores con el fin de conocer nuestro nivel de servicio, esto permite generar retroalimentación para mejorar las áreas de oportunidad y nuestra efectividad.



BIBLIOGRAFÍA

- Maynard. Manual del Ingeniero Industrial
William K. Hodson
Mc Graw-Hill, Cuarta Edición, 1996
- Conceptos de Administración Estratégica
David, Fred R.
Prentice Hall, Novena Edición, 2003
- Planificación para la Calidad
Juran J. M., Joseph Moses
Díaz de Santos, 2000
- Calidad, Productividad y Competitividad
Edwards Deming
Díaz de Santos, 2003
- La Búsqueda de la Calidad en los Servicios
Rosander, A.C:
Díaz de Santos, 2003