



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

TRABAJO PROFESIONAL: DESARROLLO Y
SOURCING DE PRODUCTOS PARA LA
MARCA TRAVESSA
(Julio 2019 – Julio 2020)

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES
INTERNACIONALES

PRESENTA:

NAJERA SAMPAYO VANESSA ITZEL



ASESOR:

LIC. CARLOS AGUSTÍN RENTERÍA ARBALLO

SANTA CRUZ ACATLÁN, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, 2023



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

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	3
1.1 GLOBALIZACIÓN	3
1.2 IMPORTANCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL	5
1.3 LA NUEVA TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL	6
1.4 EMPRESAS TRANSNACIONALES.....	8
1.5 CADENA DE SUMINISTRO.....	10
1.5.1 DESARROLLO DE PRODUCTOS	12
1.5.2 GLOBAL SOURCING.....	15
1.5.3 DESARROLLO DE PROVEEDORES	16
CAPÍTULO II.....	19
CONTEXTO LABORAL Y ANTECEDENTES.....	19
2.1 COMERCIALIZADORAS EN EL COMERCIO EXTERIOR	19
2.2 TRAVESSA.....	21
2.3 CLIENTES MAS IMPORTANTES.....	28
2.3.1 AVON COSMETICS:.....	30
2.4 PROVEEDORES MÁS IMPORTANTES.....	33
CAPÍTULO III.....	37
EXPERIENCIA LABORAL – Desarrollo y Sourcing de Productos...	37
3.1 DESARROLLO DE PRODUCTO	38
3.1.1 SHOWROOM	39
3.1.2 SOURCING	57
3.1.3 HOJAS DE CÁLCULO Y COSTEO	60

3.2 CONTROL DE ACCIONES.....	70
3.3 ENVIOS DE MUESTRAS Y PAQUETERÍA:	73
CAPÍTULO IV	76
Desarrollo de Proveedores y Evaluaciones.....	76
4.1 DESARROLLO DE PROVEEDORES	76
4.1.1 FERIA DE CANTÓN, CHINA.....	77
4.1.2 VISITAS A PROVEEDORES.....	80
4.1.3 PLATAFORMAS ONLINE PARA MAYORISTAS	82
4.2 AUDITORIAS Y PROCESO DE INCLUSIÓN CON AVON	86
4.3 EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	94
CONCLUSIONES.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
BIBLIOGRAFÍA.....	111

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo profesional de experiencia profesional tiene como objetivo la descripción de las actividades realizadas durante mi estancia en la compañía Travessa, una comercializadora dedicada a la importación de productos para el hogar y con importante presencia en la venta al por mayor de artículos para cocina institucional, así como un destacado y consolidado proveedor de todo tipo de artículos para el hogar de las catalogueras más importantes en México y Latino América, esto con la finalidad de demostrar la experiencia adquirida, además del dominio y capacidad en el campo profesional y así obtener el título como Licenciada en Relaciones Internacionales por la UNAM.

El cargo desempeñado en la empresa es como Encargada del área de Desarrollo & Sourcing de productos, lo cual me ha brindado las herramientas para poder consolidarme en el mundo laboral, así como enriquecer mi perfil profesional y materializar los conocimientos adquiridos durante mi pre - especialidad en “Economía Internacional” en la carrera, con un enfoque en el área de comercio internacional.

Desarrollo de producto, es un área que usualmente no se relaciona con la disciplina de Relaciones Internacionales, sin embargo, en el transcurso del presente trabajo pretendo demostrar cómo los conocimientos y habilidades de un internacionalista me permitieron ejercer este rol y cubrir con las expectativas de la empresa para dicho puesto, contribuyendo a mi crecimiento profesional y al de la compañía.

Antes de llegar al apartado de la descripción de las actividades realizadas, así como su metodología, también es necesario brindar un breve panorama teórico conceptual para tener una mejor percepción y así ubicar el concepto de “Desarrollo de Producto” dentro de una cadena de suministro y su importancia dentro del Comercio Internacional.

Una vez que se ubicó el papel de un desarrollador de producto dentro de la cadena de abastecimiento en el Comercio Internacional, es importante brindar una contextualización de la práctica profesional, es decir, brindar un panorama de las comercializadoras dentro de la economía nacional, para empezar a describir la compañía donde desarrollé mi experiencia laboral como un panorama general de su historia, su misión, su visión, el giro, el organigrama, así como las metas que adopté para poder conseguirlas a través de un trabajo organizado en equipo. Por otra parte, también es importante conocer a los principales asociados de la empresa, es decir, a nuestros clientes y proveedores más importantes.

Partiendo de lo general a lo particular, ya se tiene una imagen de la empresa en la que se llevan a cabo las actividades. Ahora se describirá de la manera más detallada posible, la metodología para cumplir con las actividades asignadas al área, como son el desarrollo de proveedores, lo que implica una gran apertura hacia la negociación con personas alrededor del mundo y abre las puertas hacia viajes internacionales, en mi caso, a China.

Además del desarrollo de proveedores, lo más importante, es conocer los diferentes procesos en los que se da el desarrollo de un nuevo producto. Así como las diferentes etapas que conforman el proceso y las exigencias que requiere como un alto grado de organización, comunicación asertiva, capacidad de negociación, análisis de mercado y creatividad para estar a la vanguardia con los nuevos productos que se pretende ofrecer a los clientes.

Finalmente, presento un comparativo de los proveedores, clientes y proyectos trabajados, en el transcurso de un año, de Julio 2019 a Julio 2020, con el objetivo de demostrar las mejoras y el crecimiento que tuvo la empresa durante mi primer año, así como todo lo que me aportó además del aprendizaje de las actividades y es por ello que considero que mi desempeño en la compañía y mi rol de Encargada del área es basto para demostrar mis capacidades profesionales en el mundo laboral y así obtener mi grado de Licenciada en Relaciones Internacionales.

CAPITULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

En este primer capítulo del presente trabajo profesional se brindará un breve panorama teórico - conceptual como un preámbulo y así facilitar el entendimiento del lector conforme se va avanzando hasta abordar la parte descriptiva de las actividades realizadas durante mi experiencia laboral como encargada del área de Sourcing y Desarrollo de productos y proveedores para una comercializadora, así como la localización de las actividades dentro de la Cadena de Suministro.

Es importante retomar la importancia del Comercio Internacional y su nueva teoría dentro de la Economía global como un tópico esencial para las Relaciones Internacionales. Sin embargo, la importancia del presente apartado radica en la explicación del proceso de Desarrollo de Productos dentro de la Cadena de Suministro y su relación con el área de Sourcing, así como la importancia del correcto desarrollo de Proveedores.

Antes de abordar la importancia del Comercio Internacional, resulta fundamental brindar una visión del panorama internacional que se tiene hoy en día, para explicarlo podemos hablar del fenómeno que los teóricos denominan como “Globalización”.

1.1 GLOBALIZACIÓN

Globalización es un término que puede ser tomado de diferentes maneras, como un proceso de desarrollo, como un fenómeno o como una teoría. Sin embargo, desde la visión que se le quiera dar resulta igual de trascendental para poder entender el marco de los hechos que se producen en el nuevo orden internacional.

Visto como un fenómeno, básicamente se refiere a que cada vez existe un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones del mundo, recalcando las relaciones comerciales, financieras, políticas y de comunicación.¹

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) “La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo de la difusión acelerada de tecnología”.²

Adicional, Interdependencia es una palabra clave para entender este fenómeno durante este apartado de contexto teórico que básicamente se refiere a que las relaciones existentes entre países, provocan que lo que sucede en una parte del mundo tenga un impacto sobre otra región. Los teóricos Robert Keohane y Joseph Nye, la explicaban en un artículo “La globalización implica que algo que está creciente, aumentando; y que por lo tanto es el globalismo, el que puede crecer o disminuir al igual que la interdependencia. Globalismo es un estado del mundo que involucra redes de interdependencia a distancias multicontinentales”.³

Debido a la misma importancia de este proceso de Globalización, existen diversas teorías y postulados acerca de ella. Sin embargo, desde un panorama general es claro que es un fenómeno real, que tiene alto impacto sobre la economía mundial. Gracias a esta interconexión entre regiones y el desarrollo de las comunicaciones, tanto digitales como de transporte, posibilita el flujo de un intercambio constante de bienes y servicios, brindando un escenario donde es posible que una comercializadora mexicana como “Travessa” tenga la facultad de importar productos desde otro continente como Asia, teniendo la posibilidad de buscar el mejor costo y calidad.

¹ Reyes, Giovanni E. “Teoría de la Globalización: Bases fundamentales”, *Nómadas*. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, enero de 2001, consultado en octubre de 2022.

² Köhler, Horst. “Working for a better Globalization” *Conference on Humanizing the Global Economy*, <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp012802>, 28 de Junio de 2002, Consultado en 10 de octubre de 2022

³ Keohane, Robert. O. Nye, Joseph S. “Globalization: What’s New? What’s not? (And so what)”, 2006, p.105

1.2 IMPORTANCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

El Comercio Internacional en un mundo globalizado como el que tenemos hoy en día, se ha convertido en uno de los pilares de la economía mundial, siendo el componente más representativo de la riqueza y el poder global debido a que éste representa un motor de crecimiento para el mundo, brindando oportunidades de crecimiento a las grandes empresas transnacionales, y por su parte, a los países que han sabido aprovechar las oportunidades de la apertura de sus fronteras y han prosperado por las exportaciones e importaciones, es decir, su propio Comercio Exterior.

Las exportaciones de unas naciones, son las importaciones de otras y viceversa. Lo que significa que una nación no exporta sólo porque necesite poder de compra externa sino también lo hace para complementar su estructura de producción con otros mercados. Implica, por tanto, una interdependencia debido a que los recursos naturales de un país nunca serán lo suficientemente cuantiosos para satisfacer las necesidades de su población.

Todo país tiene algunos recursos de producción que no tiene facultad de emplear plenamente dentro de su mercado; si quiere incorporarlos a su equipo de producción, tiene que buscar mercados externos debido a que existe siempre aquel bien o servicio que va a exigir el intercambio internacional, dando así, origen a las importaciones y exportaciones. Se realiza utilizando divisas y está sujeto a regulaciones adicionales que establecen los participantes en el mercado mundial, así como los gobiernos de sus países de origen.

El comercio internacional ha transformado al mundo, ya que permite y facilita a varios países intercambiar bienes valiosos. Desde los tiempos de la «ruta de la seda» hasta la globalización, su importancia radica en:

- **Hacer crecer a los países exportadores.** Un ejemplo claro es Alemania y China, que han impulsado su economía con exportaciones de todo tipo.

- **Llevar nuevos productos a otros países.** Las especias son el perfecto ejemplo, ya que provenientes de Marruecos, la India y el Medio Oriente, han permitido enriquecer las gastronomías del mundo.
- **Mejorar las condiciones para el consumidor final.** El comercio, a la larga, hace que sobrevivan las empresas que producen con más calidad y en algunos casos, con menores costos. Esto provoca que el consumidor final tenga la libertad de escoger lo que prefiere.⁴

Finalmente, la importancia que el Comercio Internacional ha alcanzado y potencializado en los últimos tiempos, ha tenido, tiene y tendrá permanentes y profundas repercusiones en las relaciones internacionales de los países en los campos económicos, como el financiero y comercial, político y social en todo el mundo.⁵ Por lo tanto, para poder brindar este contexto teórico a continuación se expondrá la nueva teoría del comercio internacional, que nos permite entender las nuevas variables económicas que deben tomarse en cuenta en un panorama de un mundo cada vez más globalizado marcado por la interdependencia entre regiones.

1.3 LA NUEVA TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

La nueva Teoría del Comercio Internacional surge a partir de autores como Brander Spencer, A. Dixit y el premio nobel de economía, Paul Krugman. Nace desde la necesidad de entender y explicar la existencia de las fallas del mercado y que la teoría clásica, basada principalmente en las aportaciones de David Ricardo y Adam Smith, ya no podían abarcar, quedando cortas ante el creciente cambio del contexto político - social internacional, Globalización, por ende, se tiene una nueva realidad

⁴ Ceballos, Antonio. "¿Qué es comercio internacional" en www.comercioyaduanas.com.mx/, 28 de octubre de 2019, <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioriyaduanas/quedescomercio-internacional/>, consulta el 15 de Julio de 2020

⁵ Sánchez González, J. M: "La importancia del comercio internacional: Una breve referencia descriptiva". 2018, <https://www.fundacioncibei.org/la-importancia-del-comercio-internacional-una-brevereferenciadescriptiva/>, consulta el 17 de Julio de 2020

dentro del Comercio Internacional y que ya no es posible abordarla de la misma manera que hace un par de siglos.

La nueva teoría analiza y explica la gran importancia de considerar nuevas variables, además de las clásicas ventajas comparativas como tierra, capital y mano de obra. Adicional y contrario a lo que estaba establecido, sostiene que la competencia en los mercados es usualmente imperfecta y que el comercio no es determinado por las ventajas mencionadas al principio del párrafo sino por economías de escala. Estas nuevas consideraciones confirman que "el principio de movilidad de los factores es una condición necesaria para obtener la eficiencia económica óptima".⁶

Adicional, los teóricos hacen hincapié a la importancia de otros factores además de las economías a escala, como la distancia de los grandes mercados o geografía. También, entra en juego la economía del conocimiento con la consideración de elementos intangibles y la apreciación de la importancia del conocimiento técnico y el desarrollo tecnológico, el capital humano y su capacitación, el desarrollo del sistema logístico y de transporte, la infraestructura pública y la calidad de las instituciones.

Básicamente, esta teoría deja de concebir a las empresas sólo como agentes transformadores de bienes tangibles, es decir, con un papel secundario y ahora se refiere a la capacidad de las empresas para desarrollar un sistema organizacional que conjuguen los factores necesarios con el propósito de suministrar los productos adecuados al mercado conveniente y en el tiempo preciso, tratando de salvar los mayores costes posibles.

El motor de los negocios y el comercio internacional hoy día, es lograr las mayores ventajas competitivas desarrollando los esquemas de producción, abastecimiento y distribución de manera que permitan a la empresa lograr que el valor absoluto de sus costos baje, a este proceso se le conoce como Cadena de Suministro o SCM

⁶ Hernández Maximiliano, G.: *"La Nueva Teoría del Comercio Internacional en la posmodernización de la economía global"* 2009, https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas037/E3-.pdf, consulta en 03 de Septiembre de 2020

(por sus siglas en inglés, Supply Chain Management), concepto que revisaremos más adelante. Sin embargo, se resalta la importancia que tienen las empresas, como las empresas transnacionales que resaltan la interdependencia entre países y como las comercializadoras impulsan el Comercio Exterior de un país, resaltando aún más su importante papel para el funcionamiento y crecimiento de la Economía Internacional.

1.4 EMPRESAS TRANSNACIONALES

Se ha brindado una visión breve acerca de la globalización como un marco que potencializa la importancia del Comercio Internacional, a su vez, lo que el panorama actual implica en las nuevas teorías para el correcto funcionamiento del mercado. Ahora hablaremos de un nuevo actor internacional cuyo protagonismo también se encuentra en auge, incluso siendo comparado con el protagonista por default de las Relaciones Internacionales, los Estados Nación. Aquí hablaremos acerca de las Empresas Transnacionales.

Antes de recalcar su importancia, partiremos del concepto. Una empresa transnacional es una organización que se caracteriza por tener alcance en sus actividades comerciales en distintos países alrededor del mundo. Este tipo de compañías, cuentan con una matriz que es la oficina central o corporativa. Sin embargo, también busca invertir y desarrollar sus actividades de recursos humanos, mercadotecnia y finanzas en otros países adaptándose a la legislación de cada uno de ellos.

Acorde al Economista Raymond Vernon, es “una compañía que intenta conducir sus actividades en una escala internacional, como quien cree que no existen fronteras nacionales, sobre la base de una estrategia común dirigida por el centro corporativo”⁷. La importancia de estas empresas es que su objetivo es conseguir el máximo beneficio, aprovechando las cualidades que brindan los diferentes países

⁷ Teitelbaum, Alejandro. “*Empresa Transnacional*”, <https://omal.info/spip.php?article4802>, consultado en 09 de octubre de 2022

como mano de obra barata, ventajas fiscales, cercanía a las fuentes de materias primas, proximidad al consumidor o reglamentaciones flexibles o que les resulten favorables.

Las empresas transnacionales juegan un importante papel ya que pueden influir considerablemente en la competitividad internacional. A través de su inversión y la transferencia de tecnología a los países en los que se incorporan, determinan los efectos de su llegada al país huésped y la incorporación del país en el nuevo sistema productivo internacional.⁸⁹ Por lo tanto, resultan clave para entender las relaciones comerciales, donde podemos ver a los países en vías de desarrollo como la región de Latino América adaptando sus normativas con el objetivo de atraer la inversión extranjera de las transnacionales, buscando establecer una relación bilateral de ganar – ganar entre el país y la empresa.

Por otra parte, con referencia a la estructura interna de las compañías, cada una cuenta con una organización interna diseñada específicamente para cumplir sus metas y objetivos, dependiendo de su complejidad será la estructura de su organización, la que se conoce como “Cadena de Suministro” o “Cadena de Abastecimiento”, concepto que desarrollaremos en el siguiente apartado.

Se hace hincapié a las empresas transnacionales no sólo por su importancia en el Comercio Internacional, sino que además nos permite entender la estructura y formación del cliente que tomaremos como referencia para desarrollar este trabajo profesional, Avon Cosmetics y como su presencia en México a través de su planeación hace posible la integración de pequeñas y medianas empresas como la importadora mexicana “Travessa” y su competencia, para formar parte de su Cadena de Suministro.

⁸ Lahera, E. “Las Transnacionales y la industria en los países de en desarrollo”, Revista de la Cepal número ⁹, diciembre de 1993,

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11919/051015036_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y, consultado en 23 de octubre de 2022

1.5 CADENA DE SUMINISTRO

Anteriormente, se exponía que el Comercio Internacional básicamente consiste en el intercambio de bienes y servicios entre los países alrededor de todo el mundo, así como su importancia dentro de la economía mundial y el destacado papel de las empresas transnacionales.

Ahora, debido al acelerado crecimiento de la globalización durante las últimas décadas, ha sido necesario desarrollar y estudiar nuevas teorías y conceptos propios del comercio internacional y dentro de este espectro, podemos encontrar toda una serie de actividades, reglas y normativas a seguir para poder incursionar debidamente en el comercio exterior, como es, la cadena de suministro internacional.

Una Cadena de Suministro Internacional surge por la necesidad de integrar proveedores internacionales, por la exportación de productos finales o por una integración global de las operaciones de abasto, producción y distribución. Cuando una empresa pone en marcha su cadena de suministro, tiene como objetivo un aumento importante en el volumen de ventas (exportaciones), acceso a una oferta más amplia de productos e insumos con mejores precios (importaciones) o ahorros en los costos de mano de obra, infraestructura o de transporte.

Una vez señalada su importancia y necesidad dentro del Comercio Internacional, hablemos sobre su concepto y definición; la Cadena de Suministro o abastecimiento es un conjunto de elementos que permiten que las empresas cuenten con la organización necesaria para llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio y que permita cumplir con el objetivo principal que es satisfacer las necesidades del cliente final. Es el ciclo de vida de un producto o servicio, desde que se concibe hasta que se consume.¹⁰

También, se entiende como un conjunto de actividades y operaciones involucradas y relacionadas entre sí para llevar a cabo el proceso de venta de un

¹⁰ Arcia, M: "Cadena de suministro, qué es y cómo funciona" en www.entrepreneur.com/, 17 de Julio de 2018, <https://www.entrepreneur.com/article/316908> consulta en 20 de Julio de 2020

producto en su totalidad, partiendo de la supervisión del proceso en el que se obtienen las materias primas, la fabricación de los productos, distribución, transporte y entrega de estos. Básicamente, un subsistema dentro de la organización que engloba la planificación de las actividades de: suministro, fabricación y distribución de los bienes o servicios. El objetivo principal de una cadena de suministro es proveer de los artículos y materiales en cantidad, calidad y tiempo necesario al menor costo posible.¹¹

Sin embargo, el concepto de SCM¹² tradicional ha quedado obsoleto debido a los efectos de la revolución tecnológica de las comunicaciones y de la expansión del comercio internacional ya que ahora las empresas tienen la oportunidad de abastecer a un mercado global, atendiendo a países con distintas características demográficas y diferentes idiomas, así como distintas legislaciones. A diferencia de antes de la revolución tecnológica que se limitaban a su mercado nacional o regional.

Por su parte, la Cadena de Suministro Internacional, es la que se encarga de integrar y estandarizar toda esta información brindando velocidad y agilidad fusionando procesos, proporcionando a las empresas la flexibilidad que necesitan para adaptarse a un cambiante entorno global.¹³

El tipo de cadena de suministro, depende del giro de la empresa, además de que cada una la adopta acorde a sus necesidades, aunque básicamente existen tres tipos de empresas: industriales, comerciales y de servicios. Para efectos del presente trabajo, nos enfocaremos en las comercializadoras, estas empresas tienen muy poco uso de Stock por lo que sus cadenas de suministros son menos

¹¹ Escalante, Marcelo, "La Importancia del Comercio Exterior en la Cadena de Suministros" en <http://t21.com.mx/>, 09 de septiembre de 2019, <http://t21.com.mx/opinion/columna-invitada/2019/09/09/importancia-comercio-exterior-cadena-suministros> consulta 20 de Julio de 2020

¹² **Supply Chain Management**, por sus siglas en inglés

¹³ Estaún, Marte. "La Cadena de Gestión de Suministro (SMC): qué es y cuáles son las ventajas que ofrece" en www.iebschool.com/, 2018, <https://www.iebschool.com/blog/cadena-gestion-suministro-negociosinternacionales/> consulta en 20 de Julio de 2020

elaboradas, las funciones incluyen el desarrollo de nuevos productos y proveedores, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

Una vez destacada la importancia de la Cadena de Suministros en el Comercio Exterior y el impacto de una buena planeación en las empresas, para efectos de este trabajo, nos centraremos en la explicación de dos actividades fundamentales dentro del SCM, el Desarrollo de nuevos Proveedores y Desarrollo de Productos.

1.5.1 DESARROLLO DE PRODUCTOS

Anteriormente, el factor de la “preferencia del mercado” no se tenía en cuenta, sin embargo, debido a la creciente oferta de un mismo bien en diferentes presentaciones ha hecho que la demanda de la clientela sea cada vez más exigente, por lo tanto, diversas compañías se entrelazan entre sí, a través de un complejo proceso logístico, con el objeto de lograr que los consumidores consigan lo que necesitan y lo tengan al alcance de su mano.

El proceso de Desarrollo de Producto engloba todas las etapas involucradas en llevar un producto desde su concepto o idea, hasta su lanzamiento al mercado y su seguimiento en este. Esencialmente, integra el recorrido de un producto, incluyendo identificar una necesidad del mercado que no ha sido cubierta en lo absoluto o en su totalidad, en dicho aspecto del proceso implica ingeniería de producto, como su conceptualización y su diseño. Por otra parte, el análisis de mercado, como el desarrollo de un producto mínimo viable y la retroalimentación con el usuario.

Los mercadólogos consideran el desarrollo de un nuevo producto como el primer paso en la gestión del ciclo de vida del producto, por lo tanto, también lo es de la Cadena de Suministro. Desarrollo de Productos, es la actividad principal que se evaluará y por ello se abordará con mayor profundidad.

Existe una gran cantidad de nuevos productos que concretan el proceso, algunos de ellos son nuevos en el mercado o buscan cubrir una necesidad que ha sido descuidada, otros son nuevos solamente para la compañía que lo desarrolla y algunos en ambos casos. También, se debe tomar en cuenta que algunos productos

sólo sufren modificaciones menores buscando corregir el producto acorde a la retroalimentación que se obtuvo del mercado, este proceso también es conocido como “mejora de producto”.

El inicio de un desarrollo parte de una lluvia de ideas, debate, pero principalmente de una investigación, el proceso puede consumir muchos recursos materiales y financieros, e incluso podría representar la mitad del tiempo necesario para llevar el producto al mercado. Se debe realizar un análisis FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y determinar la probabilidad de éxito.

Podemos subdividir esta etapa de desarrollo en seis pasos, representada a través del siguiente esquema:



Por tanto, el ciclo de vida básico de un producto puede resumirse al siguiente gráfico, cuyos conceptos se desarrollarán a continuación:



INTRODUCCIÓN: Implica el lanzamiento de un bien o servicio y la mayor inversión en Marketing para ayudar que el producto tenga el posicionamiento esperado en el mercado. Este paso, a su vez, implica el lanzamiento de un prototipo embrionario para obtener la retroalimentación de sus probadores para utilizar esa retroalimentación para refinar el producto, afianzando el diseño para lanzar el producto final.

CRECIMIENTO: Una vez que el producto ya se encuentra establecido, se trabaja en cómo se puede mejorar el producto, estandarizarlo y reducir costes de producción.

MADUREZ: Durante esta etapa, las ventas del producto no tienen el mismo crecimiento que antes, la competencia ha crecido y también ha reducido los precios y/o los clientes están abastecidos, es el mejor momento para invertir en el desarrollo de un nuevo producto.

DECLIVE: La competencia se está apropiando del mercado en el cual también se ofertan nuevos y mejores productos. Durante esta etapa, el segundo producto en

desarrollo debe estar en la fase de introducción para poder retirar el primero antes de que genere pérdidas. ¹⁴

Para facilitar la introducción exitosa de productos en el mercado y eliminar posibles deficiencias, las últimas tendencias implican reuniones interdepartamentales en las que todos los responsables de las áreas clave de la compañía van a participar en la creación del producto, como serían: compras, producción, logística, marketing, comercial, servicio postventa, etc. Con ello, se pretende evitar ineficiencias en el producto por pequeños errores de planteamiento que pueden hacerlo fracasar.

Existe una tendencia en las compañías líderes en las que conciben el desarrollo de nuevos productos como un proceso proactivo donde se invierten recursos para detectar cambios de mercado y adelantarse a las oportunidades de producto antes de que ocurran, prácticamente el equipo de desarrollo de productos siempre está en búsqueda de nuevas oportunidades que se alineen y satisfagan las necesidades de la empresa y esta a su vez busca satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.5.2 GLOBAL SOURCING

Hasta aquí ya se ha revisado lo básico como el comercio internacional y su nueva teoría que ayudo a introducir el concepto de la Cadena de Suministro y su importancia en el comercio exterior, así mismo, se habló acerca de los primeros pasos dentro de la Cadena de Suministro tales como el desarrollo de producto, antes de hablar acerca del desarrollo de proveedores, es necesario revisar un concepto básico como Abastecimiento Global y así facilitar un mejor entendimiento.

El abastecimiento global, o Global Sourcing, es un concepto que cualquiera que se dedique al comercio exterior debe conocer perfectamente, ya que el papel de abastecimiento efectivo de bienes y servicios de los proveedores se ha vuelto inevitable. El Global Sourcing, toma al mundo como una fuente global de negocio sin dar mucha importancia a las fronteras nacionales, este concepto se identifica, por

¹⁴ Sinnaps, "Desarrollo de Producto" en www.sinnaps.com, <https://www.sinnaps.com/bloggestionproyectos/desarrollo-de-producto>, consulta el 22 de Julio de 2020

ejemplo, en el interés de las empresas occidentales en buscar proveedores baratos, ya sea de mano de obra o de materia prima, en los países emergentes para reducir sus costes finales.

*“El abastecimiento estratégico se refiere al proceso de identificación del perfil de gastos de una organización y su base de proveedores para garantizar que sus requisitos comerciales estén alineados con los de sus proveedores.”*¹⁵

Dentro de la conducción de la cadena de suministro, sourcing implica un conjunto de procesos diseñado para que una empresa obtenga los bienes y/o servicios que requiere como factor de producción, a través de la compra o también puede darse por otra forma de transacción. Los procesos a los que se hace referencia son: ubicar, evaluar y hacer participar a los proveedores que suplirán los factores de producción, ya sean nacionales o internacionales.

1.5.3 DESARROLLO DE PROVEEDORES

El apartado anterior nos permitió introducir, otra de las actividades a explicar durante este trabajo y que también forma parte importante en los primeros pasos de la Cadena de Abastecimiento, el desarrollo de proveedores, proceso que ahondaremos en los siguientes párrafos.

Consecuencia de la globalización y como facultad de adaptabilidad a la nueva realidad del Comercio Internacional cada vez más competitiva, se ha tenido que estructurar una Cadena de Suministro más detallada que permita a las empresas obtener los mejores resultados, de acuerdo a su meta y satisfacción de sus clientes. Una de las estrategias que se ha implementado es el Desarrollo de Proveedores, donde se busca establecer una alianza de ganar - ganar con otra empresa que sea capaz de satisfacer en tiempo, forma y costo los insumos o productos necesarios. *“Estos esquemas buscan establecer relaciones estratégicas de largo plazo, en*

¹⁵ Patowarya, Jijnyasa, *“Understanding the what, why, & how of Strategic Sourcing”* en www.zycus.com, 15 de Febrero de 2019, Consultado en <https://www.zycus.com/blog/procurement-technology/understandingthe-what-why-how-of-strategic-sourcing.html> el 22 de Julio de 2020

donde la gran empresa y la micro, pequeña y mediana (Mipyme) encuentran incentivos y crean escenarios ganar-ganar.”¹⁶

El proceso, resulta ser una de las estrategias más efectivas para mejorar la orientación de una empresa hacia su mercado. El punto de partida para la compañía está en identificar las necesidades de aprovisionamiento y así empezar el proceso de búsqueda y comparación de las empresas que puedan alienarse con las necesidades y exigencias del proyecto.

Además, es uno de los factores más importantes para reducir costes ya que definir cómo y a quién comprar resulta en una buena compra que genere más beneficios que una venta. Asimismo, interviene de primera mano en la calidad de los productos y servicios, lo cual resulta fundamental para el buen funcionamiento de la Cadena de Suministro de la compañía.

El desarrollo de proveedores es uno de los primeros procesos dentro de la Cadena de Abastecimiento de una compañía, ya que se busca que, a través de una alianza estratégica, el equipo de abastecimiento o Sourcing negocie la compra implicando el menor coste para la empresa sin perder la calidad del producto y del servicio a ofertar, centrándose en las estructuras administrativas, comerciales y productivas y delimitando cuales son las verdaderas necesidades.

A lo largo del capítulo, se pretendió brindar un breve panorama teórico – conceptual, partiendo desde lo más general como el Comercio Internacional y su importancia en el comercio internacional en un contexto de “globalización”, convirtiéndose en una de las actividades más importantes para cada economía en el mundo, el rápido avance y desarrollo tecnológico, el “desvanecimiento” de las fronteras nacionales y una serie de factores hicieron necesarios implementar nuevas explicaciones teóricas con un panorama mucho más amplio, como la nueva teoría del Comercio Internacional que básicamente anota que además de las ventajas comparativas, como la tierra, recursos naturales y manos de obra, tiene en cuenta

¹⁶ Narváez Nieto, Joel. “¿Qué es el desarrollo de proveedores?” en *el EMPRESARIO*.mx, 17 de Junio de 2010, consultado en <http://el EMPRESARIO.mx/centro-soluciones/que-es-desarrollo-proveedores> el 20 de Julio de 2020

ventajas competitivas como el desarrollo tecnológico, la infraestructura del sistema de logística y transportes, el conocimiento técnico y la capacitación, por mencionar algunos.

La nueva teoría, al considerar nuevos factores para el Comercio, destaca la relevancia de las empresas para el Comercio Internacional y resalta la capacidad que deben tener para adaptar todos estos factores para conseguir mejores metas, disminuyendo costes, recalcando la importancia de contar con una Cadena de Suministro enfocada en todo sentido para poder lograrlo, este concepto, básicamente se resume al ciclo de vida de un producto desde su idea o concepción hasta que llega a manos del cliente destinado.

Una empresa enfocada al Comercio debe contar con una Cadena de Abastecimiento bien diseñada y planeada, los procesos que forman parte de esta organización son variados, dependiendo del giro de cada empresa, sin embargo, se acentúa la importancia de dos de los primeros pasos de la cadena, que son Desarrollo de Producto y Desarrollo de Proveedores que para efectos de este reporte laboral permiten dar una introducción general para así poder describir detalladamente las actividades que realice durante mi experiencia laboral en una comercializadora.

CAPÍTULO II

CONTEXTO LABORAL Y ANTECEDENTES

Durante el segundo capítulo, resulta importante brindar un contexto laboral antes de poder desarrollar la experiencia laboral detalladamente. Para ello y como preámbulo se hablará de manera general acerca de las Comercializadoras y su papel en el comercio exterior para así poder referirnos específicamente a la Comercializadora, Travessa, que es donde se llevó a cabo mi labor profesional.

De igual forma, se hablará de sus principales aliados como los principales proveedores y el cliente final, que son las principales catalogueras de productos del hogar en México y de América Latina. El propósito de este apartado, además de brindar un contexto, también es empezar a ejemplificar lo que se revisaba en el capítulo anterior acerca de la organización de una Cadena de Suministro, enfocado en una comercializadora.

2.1 COMERCIALIZADORAS EN EL COMERCIO EXTERIOR

Una comercializadora es una compañía que está diseñada, como su nombre lo indica, a comercializar un producto y/o servicio ya manufacturado. Estas compañías no producen ni manufacturan el producto, más bien, son las encargadas de comprar al sector de manufactura y dar tanto las condiciones como la organización a un bien para su venta al público. Este tipo de empresas son intermediarias, es decir, usualmente venden los productos o bienes manufacturados al por mayor, ya sea a otras empresas orientadas al comercio o directamente al público

. Por otra parte, una comercializadora de carácter internacional, de igual forma se encarga de comprar y vender mercancías, pero va más allá de las fronteras nacionales, es decir, dentro de sus actividades de comercialización, también se dedica a los procedimientos propios del comercio exterior, como realizar los trámites

de importación o exportación, generar el pago de los impuestos correspondientes, así como cumplir con las regulaciones no arancelarias.¹⁷

Es en estas facultades dónde radica la importancia de las comercializadoras para el comercio exterior de un país. Si bien, es cierto, cada vez hay más emprendedores que se proponen importar cierto tipo de mercancías que parecerían tan cotidianas, sin embargo, es a la hora del despacho de la mercancía cuando el propósito de muchos se puede ver frustrado, ya que este proceso resulta complejo si se carece del conocimiento y las herramientas apropiadas.

El negocio de una comercializadora internacional radica en ofrecer su organización para importar o exportar algún tipo de bien o servicio, coordinando las operaciones de comercio exterior en diferentes partes de la Cadena de Suministro, por ejemplo, desde el desarrollo y negociación del producto y/o proveedor, coordinar importaciones desde la compra en origen e incluso, cuando la mercancía ya ha sido enviada y se encuentra en tránsito o en aduana. Usualmente una comercializadora es diseñada con la capacidad de poder adaptarse a los requerimientos de sus clientes.

No está por demás, recalcar una vez más la importancia del comercio exterior para México, ya que se encarga de estimular su economía, además de aumentar la oferta de bienes y servicios y su apertura comercial. Siendo así, la presencia de las Comercializadoras Internacionales influye de manera positiva y directa, debido a la agilidad y dinamismo que ofrece a la hora de realizar estas operaciones y ayudando a reducir tiempos y costes en el proceso, además de ser uno de los actores principales en el Comercio Exterior del país por su especialización y colaboración con otras empresas. Fomenta el intercambio comercial buscando abastecer el

¹⁷ Romero, E. "Comercializadora, Beneficios y cuándo utilizarla", consultado en bgconsulting.mx el 25 de enero de 2021, <https://bgconsulting.mx/es/comercializadora-beneficios-y-cuandoutilizarla/#:~:text=Uno%20de%20los%20principales%20beneficios,en%20materia%20de%20comercio%20exterior>, el 09 de Septiembre de 2021

mercado nacional o hacer posible la fabricación de productos exportables con base en la investigación de mercados y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

2.2 TRAVESSA

Una vez que revisamos brevemente el concepto, propósito de una Comercializadora y sus aportes a la economía nacional, se puede hablar específicamente de la compañía y marca “Travessa”, se especializa únicamente en la importación y distribución del ramo de artículos de cocina institucional “HORECA”¹⁸ y productos restauranteros. Es decir, la compañía se formó con el objetivo de importar productos, ya que los fundadores decidieron no adentrarse en los procesos de producción, buscando explotar la ventaja de traer productos ya manufacturados con el motivo de que su producción nacional era escasa o simplemente no la había, enfocándose a la búsqueda de diferentes proveedores alrededor del mundo y a su vez, buscar los productos más innovadores del mercado para construir un amplio catálogo en gamas de productos y así, aumentar las posibilidades de llegar a más y diferentes clientes.

Actualmente, ha logrado posicionarse como uno de los principales distribuidores de melamina a nivel nacional, cuchillos y utensilios de todo tipo para la cocina, productos restauranteros en acero inoxidable, peltre, aluminio, entre otros tantos. Sin embargo, también cumple con un rol muy destacable al ser uno de los principales proveedores de productos del hogar para importantes catalogueras del país, lo que le ha permitido ampliar la variedad del tipo de productos, logrando acoplarse a las nuevas necesidades de este mercado. Para ofrecer información más precisa y brindar un panorama más amplio de la compañía, a continuación, se citará la siguiente información, extraída directamente desde su página web oficial¹⁸:

MISIÓN:

Brindar a Nuestros Clientes, artículos de cocina de calidad e innovadores, a precios preferentes y aunado a esto, el compromiso de dar un servicio de atención al cliente y entrega eficiente, para la satisfacción de ellos mismos.

¹⁸ HORECA, es el acrónimo utilizado para Hoteles, Restaurantes y Cafeterías.

¹⁸ <https://www.travessa.com.mx/about/about-us/>

VISIÓN:

Travessa busca consolidarse como una de las empresas más importantes de México en el ramo de distribución artículos de cocina a nivel hogar y restaurantero.

HISTORIA:

Travessa fue fundada como un negocio entre familiares y colegas. desde que nació ha experimentado una gran evolución, pasando de ser un pequeño proyecto de medio tiempo para obtener ingresos extras a ser parte del listado de PYMES con un organigrama que traspasa fronteras. En la década de los 80's se consolidaba como una importadora, "Importadora Shenzhen", su enfoque en esos tiempos era la importación y distribución de juguetes y bisutería. Sin embargo, tras una serie de ensayos y errores, además del contexto económico de la empresa hizo que a inicios de la década de los 2000 diera un giro y se especializara hacia la importación de artículos de cocina, principalmente cuchillos y fue así como nació la marca "Travessa" sentando las bases de lo que es actualmente.

A lo largo de los años, y gracias al constante esfuerzo por parte de sus colaboradores, hoy día ha logrado incrementar ampliamente la gama de productos para ofertar a sus clientes, hasta el grado de posicionarse como una de las principales distribuidoras de artículos de cocina institucional y no sólo eso, sino que también ha logrado ampliar su oferta de productos más allá de la cocina como revisaremos a detalle más adelante.

En el panorama actual, la compañía Travessa, vive uno de los mejores momentos desde que fue fundada como tal, ya que pese a las complicaciones económicas a nivel nacional e internacional que ha desencadenado la pandemia por COVID19, la empresa se encuentra en uno de sus momentos más estables, además de tener un constante crecimiento y siempre buscando la forma de poder brindar satisfacción a sus múltiples clientes, destacando una de sus principales fortalezas que es ofrecer

desarrollos de productos personalizados logrando plasmar la idea que los clientes quieren transmitir.

ORGANIGRAMA:

La marca está dividida en 2 empresas, “Comercializadora Inteligente del Hogar SA de CV” y “Multioperaciones Comerciales MT SA de CV”, la función principal de ambas es ofrecer a sus clientes productos de importación que se distinguen por diseños innovadores y funcionales para el hogar, así como su calidad.

Por su parte, “Comercializadora Inteligente del Hogar” se dedica completamente al desarrollo y mejora, importación, venta y distribución como mayorista de productos para la cocina institucional “HORECA”. Es importante mencionar que Travessa no funge como retail¹⁹, no obstante, se ha convertido en uno de los principales distribuidores para las compañías de venta directa de artículos para la cocina y el hogar, siendo un gran cliente y ejemplo, la compañía “Almacenes Anfora”²⁰.

Comercializadora inteligente del Hogar, está conformada por el departamento de Desarrollo de Producto, que es el encargado de buscar e identificar las necesidades del mercado HORECA y trabajar en la forma de satisfacer esas áreas de oportunidad, a través de la ampliación del catálogo con nuevos productos importados de India y China en su mayoría. Una vez desarrollado el producto, la responsabilidad pasa al área de compras internacionales que se encargará de dar seguimiento con los proveedores para que la mercancía sea tal cual se acordó con el área de desarrollo y que cumplan con los tiempos de entrega, además de dar seguimiento hasta que llegue a los almacenes de la compañía.

Asimismo, cuenta con un área de ventas, cuyo objetivo es la constante búsqueda para colocar los productos en el mercado y promover los nuevos desarrollos con los clientes. Resaltando los beneficios de nuestros productos, destacando la relación

¹⁹ El **retail** (también venta al detalle o Comercio minorista en español)

²⁰ Almacenes Anfora es la marca de referencia para las amas de casa, hoteles y restaurantes en donde siempre encontrará un extenso surtido para su cocina y algo más a los mejores precios y con la más amplia variedad.

calidad y precio. Ventas, también es el área encargada de recabar y proporcionar la retroalimentación de los productos a Desarrollo, en caso de que haya algunas características en productos que se puedan mejorar.

La compañía cuenta con su propio almacén en las instalaciones y es el área encargada de la logística y distribución nacional de nuestro producto al cliente, además de llevar el inventario de las entradas y salidas, información que comparte con el área de compras internacionales para que tenga presente cuando hay que resurtir la mercancía, además de analizar la información junto a desarrollo para validar aquellos productos que tienen mayor o menor aceptación. Sin embargo, el catálogo de productos de la compañía se volvió tan amplio que se requiere de arrendar almacenamiento e incluso servicio de transporte para seguir abasteciendo las necesidades de los clientes. Desde luego que también se cuenta con el área de cobranza y atención al cliente para no descuidar ningún proceso con los clientes.

Por otra parte, se encuentra la empresa “Multioperaciones Comerciales MT”, que a pesar de ser del mismo giro que su hermana “Comercializadora Inteligente del Hogar”, tiene un organigrama más complejo, debido a que la misma naturaleza de sus clientes se lo exigen. Multioperaciones se dedica, de igual forma, al desarrollo, importación y distribución de productos para Cuentas Especiales, es decir, clientes que se dedican a la venta por catálogo, siendo los clientes más relevantes Avon, Fuller, Arabela y algunos extranjeros como Lecreire, por lo tanto, estas cuentas tienen un sistema de abastecimiento que funciona diferente a una cuenta de mercado abierto.

El organigrama de Multioperaciones Comerciales, es complejo ya que cuenta con un departamento de Coordinación para supervisar al área de desarrollo y sourcing de producto y al área de compras internacionales. ya que es tanto el flujo de información de los productos revisados día con día que se vuelve fundamental el tener una constante comunicación entre las tres áreas y a su vez con el cliente para revisar que el producto en desarrollo se vaya adaptando a sus necesidades y expectativas, además de ser entregado en el tiempo y forma acordadas.

Por su parte, el área de compras internacionales es la encargada de gestionar las órdenes de compra, enviándolas a los proveedores y dándoles el debido seguimiento después del cierre de un desarrollo, debe cuidar que el artículo que se desarrolló sea tal cual el que se va a comprar e importar para el cliente. Por lo tanto, debe dar seguimiento a la producción y revisar las inspecciones del producto en origen y cuidar los tiempos de entrega acordados con los proveedores para cumplir con la fecha estimada con nuestros clientes, así como dar seguimiento a que todos los productos cumplan con las regulaciones y restricciones arancelarias y no arancelarias para su despacho aduanal. Además de vigilar que se cumplan las normativas específicas que se puedan derivar de las particularidades de cada producto. También trabaja en la búsqueda y negociación constante de las tarifas de los medios de transporte, como forwarders, ciertos precios de insumos como cajas de cartón, bolsas de plástico o impresión de etiquetas.

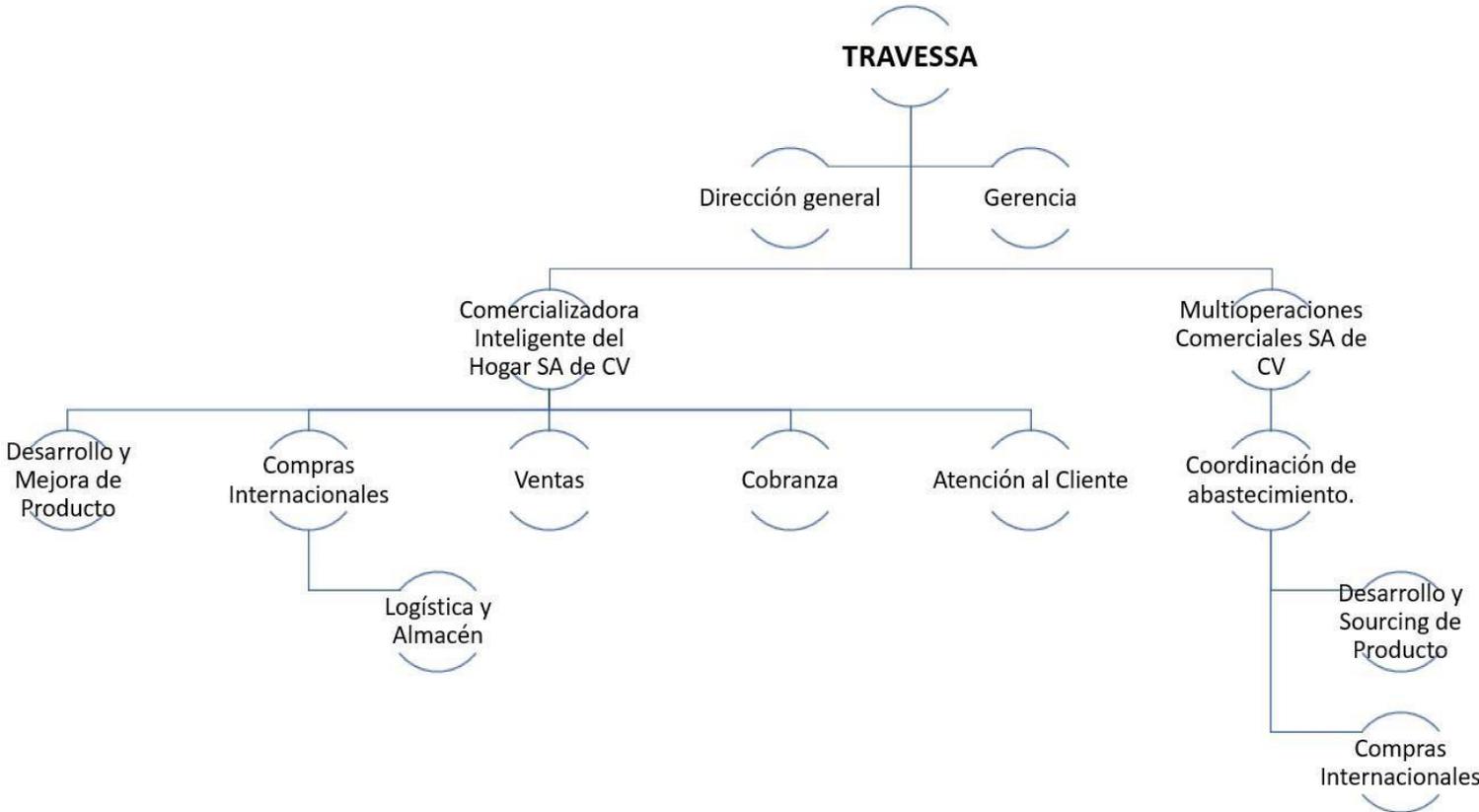
Esta área también es la encargada de llevar el control de los documentos propios de la importación como las facturas, listas de empaque, certificados de origen y etiquetado, además de encargarse del resurtido de las sobre ventas que surjan con los clientes.

Al ser Travessa una empresa comercializadora, enfocada 100% al comercio exterior en importaciones, cuenta con sus respectivas áreas de compras internacionales, sin embargo, para los trámites legales aduaneros y requisitos de importación, tales como el despacho de mercancías en aduanas, los permisos y autorizaciones a cubrir, se contrata el servicio de un agente aduanal independiente.

Las áreas de Desarrollo y Compras Internacionales, trabajan de la mano con este agente, por ejemplo, en caso de querer importar un nuevo producto al mercado mexicano se realiza una investigación previa para validar los requisitos de aduana, sin embargo, si existiese alguna laguna o dudas por las mismas características del producto que dificulte su clasificación, se solicita de su apoyo para validar si existe alguna cuota compensatoria, permiso adicional o restricción a considerar, de ser así, se hace un análisis de costo-beneficio y definir si se continúa o se buscan diferentes alternativas.

En caso del área de compras, también se trabaja en conjunto con el agente aduanal, generalmente, dando seguimiento al despacho de la mercancía, proveyendo la documentación necesaria y también para asegurar los requisitos de etiquetado para que la mercancía pueda ingresar acorde a sus características o revisar nuevamente los lineamientos de los permisos necesarios, como es el caso de los artículos con baterías de litio o gadgets con conexiones Bluetooth o Wifi, por mencionar algunas referencias.

A continuación, un esquema de elaboración propia a partir de lo descrito en este apartado para representar el organigrama de la empresa:



Por último, en este apartado, me gustaría realizar un análisis FODA de la empresa considerando el contexto de cuando llegué tener un punto de referencia y comparación visible de los cambios o mejoras que se tuvieron a lo largo del año que tomaremos como referencia para este trabajo profesional.

FORTALEZAS:

- Dinamismo para adaptarse al mercado
- Buena delimitación de las responsabilidades por cada área
- Planeación y organización para el cumplimiento de tareas
- Constante comunicación con los compañeros y superiores
- Un área dedicada específicamente a la búsqueda de nuevos productos

OPORTUNIDADES:

- Un mercado en crecimiento constante
- Apertura a conocer nuevos proveedores en diferentes locaciones
- Permitir crecer las áreas con más personal
- Aprovechar nuevos nichos mercado
- Búsqueda constante de nuevos clientes ofreciendo un servicio personalizado

DEBILIDADES:

- Baja inversión en la difusión de la marca “Travessa”
- Constante cambio y rotación del personal en áreas como desarrollo de producto y compras internacionales
- Pocos incentivos hacia los colaboradores para mejorar su rendimiento
- Preferencia a las ideas y opiniones a los miembros con mayor jerarquía
- Falta de un departamento de Recursos Humanos y capacitación a los nuevos ingresos

AMENAZAS

- Alta competencia en el mercado por la producción nacional y otras importadoras
- Tramites de nuevas normativas
- La diferencia horaria con los proveedores
- El uso de una segunda lengua para la comunicación que de paso a malinterpretar la información

Resulta importante destacar este panorama, sobre todo, para tener presente no sólo las fortalezas y oportunidades, sino también las debilidades y amenazas de la compañía, para así analizar durante las conclusiones si mis aportaciones a la empresa pudieron brindar acciones correctivas que ayudaran a enfrentar las dificultades. También, ahora que se conoce la corporación donde practique mis habilidades, es necesario proporcionar una visión de las cuentas especiales para las que se trabaja, es decir, las catalogueras.

2.3 CLIENTES MAS IMPORTANTES

Cómo ya revisamos anteriormente, la marca Travessa está dividida en dos importantes empresas, sin embargo, para efectos del presente, de ahora en adelante nos centraremos en la empresa “Multioperaciones Comerciales MT” ya que es donde se desarrolló mi experiencia como encargada del área de Desarrollo y Sourcing de Productos.

Como se mencionaba anteriormente, la compañía se dedica a la satisfacción de nuestros clientes denominados internamente como “Cuentas Especiales”, se les conoce así porque son clientes que tienen un esquema diferente a los distribuidores retail para los que trabaja “Comercializadora Inteligente del Hogar” dado a que son clientes que se dedican a la venta de artículos a través de catálogos que van cambiando en cada campaña.

Travessa, se ha convertido en uno de los proveedores líderes para las catalogueras más importantes en México que ofrecen artículos para el hogar, tales como: Avon Fashion & Home, Fuller, Zermatt, Arabela y otra compañía con importante presencia en Guatemala; Lecreire, entre otras.

Antes de hablar específicamente del cliente más relevante para Multioperaciones, Avon, se explicará brevemente el negocio de la venta por catálogo para tener un panorama más amplio acerca del tipo de clientes con los que se trabajó y su importancia y participación de este sector en la economía nacional.

Las compañías de venta por catálogo, son un sistema que se dedica a la distribución comercial para vender productos o servicios de manera inmediata. Este tipo de ventas, representa una manera alternativa a los métodos de venta tradicionales y el cliente realiza la compra habiendo visto previamente los productos solicitados a través del catálogo del proveedor.

El sistema de ventas por catálogo, utiliza las herramientas de Mercadotecnia directa dirigiendo sus metas hacia un mercado potencial cualificado, empleando sus mejores herramientas a través de las cuales el vendedor o representante realiza la venta del producto.

En México, el mecanismo de venta directa a través de un folleto tiene un importante alcance, sobre todo en la población femenina del país. Se estima que alrededor de 4 millones de personas fungen como representantes de compañías de ventas por catálogo, del cual el 75% son mujeres y 7 de cada 10 son amas de casa. El éxito de este negocio, se debe fundamentalmente a que no existe una relación laboral directa y sus ingresos dependen del valor de las ventas que concreten, lo cual le da cierta libertad y autonomía a la representante al no tener que cumplir un horario laboral o salir de casa día a día representando una gran oportunidad de

ingresos para las personas que por situaciones personales o laborales no cuentan con un empleo remunerado.²¹

*"Se estima que, durante el 2020, las ventas por catálogo alcanzaron 89,376 millones de pesos, que representaron apenas una caída de 1.7%, que si se compara con otros rubros del comercio, fue una contracción moderada. De acuerdo con cifras de la Asociación Mexicana de Venta Directa (AMVD) el sector estrella de las ventas por catálogo es el de belleza, que aportó el 46% del total de las ventas de estas compañías."*²²

También acorde a datos de la AMVD, se tiene registro de alrededor de 200 compañías afiliadas a este sector, pero se especulan aún más. Básicamente, la venta por catálogos, representa una gran oportunidad laboral sobre todo para amas de casa y mujeres que necesitan de ingresos extras, además de que son las mismas mujeres el principal mercado de esta actividad económica, escogiendo la categoría de belleza como la favorita, aunque también podemos encontrar catálogos dedicados a la venta de enseres para el hogar, zapatos, blancos, etc. Siendo las compañías más populares Avon, Jafra, Mary Kay, Price Shoes, Andrea, Cklass.

2.3.1 AVON COSMETICS:

De entre los diferentes clientes con los que cuenta la comercializadora, Multioperaciones Comerciales, se escogió hablar de la compañía Avon como referencia, ya que adicional de representar el mayor porcentaje de transacciones, su elaborada estructura exige que sus proveedores sigan un protocolo y una serie de requerimientos más detallada de lo que implica cualquier otro cliente.

²¹ García, A. K.; "La Covid-19 impulsó las ventas por catálogo; miles de mujeres se emplean en este negocio", 24 de octubre de 2021. consultado en [eleconomista.com.mx](https://www.eleconomista.com.mx), <https://www.eleconomista.com.mx/economia/La-Covid-19-impulso-las-ventas-por-catalogo-milesdemujeres-se-emplean-en-este-negocio-20211022-0070.html>, el 04 de septiembre de 2022

²² IDEM

Adentrándonos en Avon Cosmetics. Es una empresa transnacional con matriz en Reino Unido, sin embargo, tiene presencia alrededor del mundo. Durante 130 años ha apoyado la belleza, la innovación, el optimismo, pero sobre todo a la mujer, brindándoles la oportunidad de ser sus propias jefas y además ofreciendo las cualidades de sus productos de belleza y cuidado de la piel. No sólo eso, sino también artículos para el hogar y moda. Cuentan con más de 6 millones de representantes Avon activas e independientes alrededor del mundo.

Desde su fundación, la marca se enfocó en el negocio de venta directa y en un perfil muy determinado de cliente: la mujer. Siendo así una mujer, la primera vendedora de la compañía y mujeres siguen siendo los seis millones de distribuidoras que tiene la empresa actualmente alrededor de los más de cien países en los que la compañía tiene presencia y una facturación superior a 10,000 millones de dólares.²²

Los puntos más importantes a tener en cuenta de este apartado es que Avon es una compañía reconocida mundialmente por la distribución de cosméticos y productos para el cuidado de la piel. Sin embargo, cuenta con más categorías y lo podemos ver en sus catálogos de "Fashion & Home" donde encontraremos una gran variedad de productos, divididos en diferentes clasificaciones como:

- Fashion - prendas y textiles
- Joyería y relojería
- Accesorios – artículos que puedes llevar contigo, desde accesorios para el cabello hasta una batería recargable para celular.
- Home & Decor – todo tipo de artículos para la cocina y para el hogar como decoración y organización.
- Kids – trastes, accesorios y diferentes artículos pensados para los niños.

²² Sanmartin Fenollera, Natalia. "Avon, 128 años llamando a la puerta" en cincodias.elpais.com, 29 de Julio de 2014, https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/07/29/sentidos/1406659400_693547.html consulta en 10 de agosto de 2020

- Bienestar – Artículos que apoyan el cuidado personal como masajeadores faciales, artículos para baño y hasta productos para ejercitarte.

Una vez mencionadas brevemente las diferentes familias con las que nuestro cliente cuenta también es importante hablar de la categoría “Incentivos”, la cual no aparece en los catálogos, sin embargo, es muy importante para la compañía porque es la forma que tiene Avon de premiar, apoyar e incentivar a sus vendedoras para tener un buen desempeño en sus ventas a lo largo de las diferentes campañas. En el área de incentivos nos podemos encontrar con una amplia gama de misceláneos como mochilas y bolsas, hasta juegos de cuchillos o copas personalizadas.

Sin embargo, Avon, al ser una empresa transnacional tan grande y con una estructura compleja, claramente no se encarga de la producción y fabricación de todas las categorías de productos que oferta. Lo que le ha permitido un amplio crecimiento en su catálogo de productos es la organización de su cadena de suministro y la apertura de esta misma a compañías nacionales e, incluso, a los llamados “Bróker” o comercializadoras, como sería el caso de nuestra compañía, Multioperaciones Comerciales MT, que con el paso del tiempo ha logrado consolidarse como proveedor aprobado en diferentes mercados y sus categorías.

Finalmente, al referirnos a nuestro cliente, también se debe tomar en cuenta que la presencia de nuestras transacciones no sólo se basa a una sólo categoría ni a un solo país, ya que además de México, se fue ganando mercado en territorios latinoamericanos como Colombia, Perú y Ecuador, Brasil, Guatemala, Chile y Argentina, algunos de estos mercados se lograron reforzar a partir del esfuerzo del área de Desarrollo en conjunto con coordinación.

2.4 PROVEEDORES MÁS IMPORTANTES

Otro aspecto muy importante a revisar además de nuestros clientes, es encontrar los proveedores ideales en nuestra cadena de suministros que nos permitan cubrir las demandas de los diversos clientes, nuestra compañía al ser una importadora, se centra en buscar proveedores en diferentes países alrededor del mundo, siendo los más importantes los del sudeste asiático, principalmente China y, en segundo lugar, India.

Como es de conocimiento general, China, es el centro mundial para la fabricación de todo tipo de productos y la mayor potencia industrial y exportadora de bienes a nivel mundial.²³ Sin embargo, dentro del país, cada región tiene una especialidad en manufacturación o está especializada en cierto sector económico. A continuación, se mencionarán algunos ejemplos para su referencia, así como las regiones con las que Multioperaciones Comerciales MT está más familiarizada:

- Provincia de Shandong: especializada en la producción de artículos de vidrio como tazas, vasos o jarras.
- Provincia de Cantón: especializada en artículos de cocina, por ejemplo, en Yantian se producen mucho los cuchillos y en Shenzhen utensilios básicos como cucharones, espátulas, entre otros.
- Ciudad de JieYang, se caracteriza por la producción de cubiertos de acero inoxidable.
- Ciudad de Xiamen, se identifica por la cantidad de fábricas especializadas en melamina, como platos, tazas, vasos y más.

Estos son algunos de los ejemplos más característicos, sin embargo, Multioperaciones Comerciales puede encontrarse con dos tipos de proveedores; las

²³ Sims, David. "China Widens Lead as World's Largest Manufacturer" en www.thomasnet.com, 14 de marzo de 2013, <https://www.thomasnet.com/insights/imt/2013/03/14/china-widens-lead-as-worldslargestmanufacturer/> consulta en 10 de agosto de 2020

compañías manufactureras y las compañías de Trading, a las cuales denominaremos “Traders” de ahora en adelante.

El criterio que la compañía ocupa para saber a qué tipo de proveedor recurrir para cada artículo depende de la complejidad del mismo, por ejemplo, artículos sencillos como cubiertos, trastes de melamina o vidrio siempre será preferible contactar con el área de ventas de las fábricas, en la medida de lo posible.

Por otra parte, contamos con una amplia variedad de Traders, o empresas comerciales, que ofrecen una mayor variedad de todo tipo de productos, sin embargo, estas suelen estar especializadas en cierto tipo de bienes y se distinguen por tener una fuerte organización logística y ser compañías muy grandes que trabajan con compañías más pequeñas como fábricas y por ende, que tienen un menor alcance en el mercado. Estas empresas se vuelven factibles, ya que pueden llegar a contar con un directorio de hasta 300 fábricas y cada una especializada en algún producto diferente, rescatando que no todas estas fábricas cuentan con los recursos para tener un alcance internacional como un departamento de ventas bilingüe o una página promocional en internet.

Los Traders, al ser compañías tan grandes, ofrecen ese punto de contacto entre el cliente internacional y la fábrica especializada en el bien que el cliente está buscando, además de que se trabajará para que el producto solicitado cumpla las características como empaque y etiquetado que su cliente considera adecuado para el producto. Sin embargo, toda esta labor tiene un valor agregado sobre el costo final de las fábricas, es por ello que no siempre es conveniente recurrir a dichas compañías.

La provincia de Zhejiang, se conoce por ser una de las principales economías de China y cuenta con importantes ciudades como Hangzhou y Ningbo. Ningbo, cuenta con el principal puerto de la provincia, es por ello que es cuna de muchas e importantes empresas de trading, estas compañías y basado en mi experiencia, es verdad que tienen especialidad en productos para el hogar, sin embargo, su alcance con las fábricas es tan amplio que pueden conseguir cualquier tipo de producto como relojes inteligentes y baterías portables para celular.

Una vez expuesta la importancia de los Traders y de la región de Ningbo y gracias a su capacidad para poder abastecer prácticamente cualquier requerimiento por parte de nuestros clientes definiremos a estos proveedores, como nuestro referente en el siguiente capítulo donde se hablará detalladamente de las actividades realizadas y que parte formaban en la cadena de Suministro de Multioperaciones Comerciales en los procesos con el cliente (Avon) y proveedores (Traders de Ningbo).

A lo largo de este capítulo, se brindó un panorama general antes de poder llegar a la parte descriptiva de las actividades, Ahora, podemos destacar la importancia de una Comercializadora para las economías de cada país, colaborando de manera activa por la agilidad que posee para participar en las actividades de Comercio Exterior. Además, al no ser una empresa dedicada a la manufacturación, su Cadena de Abastecimiento se ve simplificada, siendo así una de las menos complejas.

Como cierre de este capítulo e introducción al siguiente, podemos concluir que la cadena de abastecimiento de una Comercializadora empieza de la idea de un producto a importar ya sea porque no lo hay en el país de destino o porque resulta más conveniente traerlo de aquel país que destaque en su producción, la idea de este bien puede ser propia o sugerida por algún cliente, en este caso las catalogueras como Avon. A partir de esta idea se revisa si del catálogo de proveedores internacionales ya desarrollados, es decir, con los que ya se tiene una relación comercial estable, alguno de estos podría abastecer este bien, de lo contrario, se empieza la búsqueda de un nuevo proveedor.

Una vez que se encuentra definido un proveedor a través de un estudio comparativo, se empieza con el proceso de desarrollo de producto, es decir, la negociación del diseño, material, color, empaque... por mencionar algunas características solicitadas explícitamente por el cliente. Por su parte, el proveedor, puede ser un fabricante o un "Trader", lo que agregaría un eslabón a la cadena de Suministro, ya que este Trader sería el intermediario entre la fábrica y la

comercializadora, mientras esta última, también funge como intermediario entre el cliente y los proveedores o fabricantes directos.

El trabajo de las comercializadoras, como de la que se habla en el presente trabajo, es dinamizar y colaborar con compañías transnacionales que tienen presencia en diferentes tipos de mercados y ofertan una amplia gama de productos. Este tipo de compañías usualmente cuentan con un amplio directorio de proveedores por cada categoría que manejan, por cada desarrollo de producto acuden a aquellos proveedores que tienen la capacidad para poderle abastecer ese producto y a su vez, esos proveedores, como las comercializadoras empezaran a buscar el producto en el mercado internacional y así se irán descartando poco a poco hasta que en el país de origen se encuentre el proveedor más competitivo en cuanto a precio – calidad y con la infraestructura necesaria para cumplir con la producción deseada en el tiempo de entrega estimado.

Esta sería una vista general del proceso que se tiene para que las empresas, como las catalogueras, puedan entregar su producto a su cliente final, sin embargo, ahondaremos más a detalle en el siguiente capítulo basado en mi experiencia laboral.

CAPÍTULO III

EXPERIENCIA LABORAL – Desarrollo y Sourcing de Productos

La importancia de este capítulo es reflejar lo teórico que se ha revisado en los apartados anteriores trayéndolo a la práctica profesional. Se describirán detalladamente las actividades que se realizan en Travessa para el área de “Desarrollo y Sourcing de productos” en el puesto de encargada y responsable del departamento, con el objetivo de esclarecer la importancia de los procesos para la cadena de suministro de la compañía y, sobre todo, justificar la relevancia de conocer el concepto y actividades que conlleva la fase de Desarrollo de productos y proveedores, así como exponer las habilidades necesarias que se exigen y las herramientas que un internacionalista puede ofrecer para complementar los procesos y optimizar los resultados.

En el capítulo anterior se revisó más a detalle la estructura de la Compañía, que básicamente se trata de una Comercializadora, encargada de la importación de productos ya manufacturados, por lo tanto, su Cadena de Suministro no es tan compleja, siendo los procesos más importantes las etapas de Desarrollo de Producto y proveedores, Sourcing, Compras y Logística hasta que el producto llegue al destino negociado con los clientes.

Retomando, el desarrollo de un nuevo producto que se lleva a cabo en el ámbito de los negocios, consiste en el proceso completo de crear y llevar un nuevo producto al mercado, es una de las primeras y más importantes etapas en su cadena de suministro debido a que será la encargada de dar rumbo a los siguientes pasos, estableciendo las bases del proyecto tomando en cuenta las necesidades que se deben satisfacer. Los responsables de la mercadotecnia definen el desarrollo de un nuevo producto como el primer paso de la gestión del ciclo de vida del producto. A lo largo del presente capítulo, se pretende describir este proceso, la adaptación que tiene para la cadena de Travessa siendo así, el punto principal para demostrar las habilidades desempeñadas y adquiridas, trayendo lo teórico a lo práctico en mi experiencia profesional.

3.1 DESARROLLO DE PRODUCTO

Como se ha revisado durante este trabajo profesional, este proceso implica el primer paso dentro de la cadena de suministro ya que marca el nacimiento de un nuevo producto que se pretende salga al mercado con éxito, se deben realizar estudios previos de mercadotecnia para definir lo que el cliente objetivo está buscando y como lo recibiría, conforme a estos estudios es como el producto irá tomando forma poco a poco.

Para fines descriptivos, se explicará el proceso de desarrollo en conjunto con el cliente Avon ya que resulta ser el cliente más importante para la comercializadora representando un amplio porcentaje de ventas anuales y por ello se tomará como referencia para exponer este procedimiento dentro de la compañía, además de contar con un sistema mucho más detallado, haciendo necesaria la inclusión de más etapas a comparación de los demás clientes y esto resulta aún más ilustrativo.

Es importante recordar que Travessa no es la encargada de colocar el producto al cliente final, sino a la compañía que se encargará de la venta Retail o al por menor, como en el caso de Avon que lo hace a través de ventas por catálogo con apoyo de sus embajadoras. Por tanto, es Avon quien, en la mayoría de los casos, se encarga de hacer el análisis de Marketing para establecer y definir lo que van a ofrecerles a sus clientes y que tenga un buen recibimiento, siendo así el primer paso dentro del proceso de desarrollo.

1.- IDEA DEL PRODUCTO: Generalmente, existen dos maneras de iniciar un proceso de desarrollo. El primero y el más común es cuando el cliente nos hace llegar su nuevo concepto a desarrollar respaldado por sus estudios previos de mercadotecnia, puede ser toda una línea de productos o solamente uno, y es posible que incluya las características específicas, o puede ser que solamente proporcionen el concepto de la idea que le gustaría desarrollar dando libre albedrío a los proveedores para presentar sus mejores ideas. A estas convocatorias se les conoce como " Showrooms", a continuación, describiremos más a fondo estos procesos.

3.1.1 SHOWROOM

Multioperaciones Comerciales MT, está ubicado como uno de los mejores proveedores de Avon, no sólo en México sino en toda la región de América Latina. Es importante recalcar que en el área de Desarrollo y Sourcing de producto, nunca se trabaja un solo proyecto a la vez, ni mucho menos un solo producto por la diversidad de mercados con las que se trabaja.

Nuestro cliente, exige un gran dinamismo para cubrir sus expectativas, tomando en cuenta que se trabaja con diferentes categorías como “Home & Decor”, “Wellbeing”, “Accesorios & Fashion” e “Incentivos”, adicional de que todas ellas en diferentes mercados como México, Colombia, Perú y Ecuador que funcionan como uno mismo, denominado “CPE”, también con Brasil, Argentina, Chile y Guatemala. Es por eso que el área exige a sus miembros una gran capacidad de análisis y trabajo bajo presión para no descuidar ni postergar ninguna solicitud, ya que cada proyecto tiene un tiempo de entrega establecido y además tomar en cuenta que Avon no es el único cliente con el que se trabaja.

La competencia en el mercado y el constante bombardeo de nuevos productos día con día hace necesario que las compañías se encuentren en constante búsqueda de nuevos productos para ofrecer a sus clientes. Para Avon, es un proceso que nunca se detiene, planeando el desarrollo de un producto desde un año antes de su aparición en campaña, cada año está dividido en cuatro cuartos conocidos como 1Q, 2Q, 3Q, y 4Q, la Q es la abreviatura de “Quarter” o cuarto en español, cada uno de ellos está compuesto por al menos 10 campañas diferentes, y las campañas son las que se presentan a través de sus diferentes ediciones de catálogos de venta.

Cada categoría de productos, está a cargo de diferentes equipos que ejercen como un ente independiente dentro de la compañía y tienen como objetivo buscar nuevos productos para cada campaña. Una de sus principales estrategias para la búsqueda de nuevos artículos y la más importante es “Showroom”, esta es una convocatoria que lanza cada categoría como planeación del nuevo cuarto, es decir, es el primer punto de desarrollo.

Anteriormente nos referíamos al concepto de “Showroom” como el espacio o lugar que los proveedores ocupan para mostrar sus productos más atractivos a sus clientes, para el caso de Avon, el objetivo es el mismo sin embargo la planeación y dinámica es diferente.

En caso de desarrollo para Multioperaciones, un Showroom significa preparar una presentación con los mejores productos que nuestros proveedores ofrecen. Sin embargo, esta debe tener una guía de lo que se está buscando y es Avon quien plantea las ideas, una vez que convocan a Showroom a través de correo electrónico, es decir 4 veces al año, las diferentes categorías nos invitan a participar en la presentación de nuestras mejores propuestas.

El correo de invitación viene acompañado de un “Brief”²⁴ que es una presentación estratégica, la cual contiene la información necesaria y fundamental de las necesidades principales que quieren cubrir para ese cuarto, puede ser algún material en específico, empaques, colores o estampados, etc. Esto es definido por la cataloguera acorde a sus investigaciones previas del mercado, aunque generalmente nos brindan el panorama para también hacer nuestras propias búsquedas, de eso se trata Showroom de plasmar en productos las ideas o conceptos que Avon pretende llevar a sus clientes.

Como mencionaba anteriormente, el desarrollo inicia con un año de anticipación, por ejemplo, los Showrooms para las campañas del 1Q. del año 2021, se convocó desde enero de 2020 y cada cuarto vendrá acompañado de al menos una temática que los proveedores debemos buscar abarcar. Por ejemplo, en 1Q. usualmente es Día del Amor y la amistad y buscan artículos decorativos o regalables como tazas, para 2Q. se enfocan en la temática de Día de las Madres y colores rosas o estampados floreados al igual que artículos para regalar a las mamás, incluso pueden ser los mismos que los del cuarto pasado, pero adaptando el decorado a esta nueva campaña. En el cuarto 3.Q, tenemos la temática del día del padre en la que nuestro cliente, trata de darle a sus catálogos un toque más masculino y, por

²⁴ El **briefing de marketing** es un documento estratégico **que** contiene la información fundamental de un negocio y sus necesidades principales.

último, el 4Q, que es la temporada más alta, va muy enfocada a los artículos navideños en sus diferentes categorías.

Además de las temáticas principales para cada cuarto, en su Brief incluyen algunos requerimientos puntuales, por ejemplo, en los diferentes catálogos tiene una subcategoría que será considerada como “Rocket” es decir, a la cual planean darle más enfoque en su folleto o incluso planearla como portada de catálogo siendo su producto estrella, por lo tanto, ganar uno de los “rocket” como proveedor es una gran meta para consolidar una gran transacción y que uno de nuestros productos sea la estrella de esa campaña.

. Dentro de la categoría de Home, están los artículos de cocina y están divididos como “gadgets”, básicos, organización y almacenamiento y también “cookware”, es decir artículos grandes de cocina como ollas o baterías. Es una de estas subcategorías la que fungirá como “Rocket” por campaña, por otra parte, en ocasiones no es una subcategoría lo que buscan sino un material en especial, como la fibra de trigo, intentando reemplazar el plástico o el Borosilicato, que es un tipo de vidrio, pero con mayor resistencia. El propósito de esto, es mostrar a sus clientes un dinamismo en sus diferentes fortalezas y mantenerse en tendencia en sus diferentes categorías.

2.- ATERRIZAR Y FILTRAR LOS CONCEPTOS: El segundo paso del Desarrollo Una vez recibimos el Brief del Showroom, se debe revisar analíticamente para definir qué es lo que vamos a buscar y lo que descartamos que no corresponde a nuestras áreas, así como establecer con que proveedor se debe buscar cada subcategoría o artículo. Una vez delimitada la información, preparamos nuestros propios Briefs para enviarlos a cada proveedor, dependiendo de su categoría.

Estos son algunos factores a considerar, primero que nada, para establecer que vamos a buscar y que no. Hemos hablado acerca de las categorías, sin embargo, cada una de ellas también esta subdividida, por ejemplo, la de “Home”, está compuesta por artículos de cocina, organización del hogar, blancos, productos de limpieza, por mencionar algunos. Los Briefs incluyen todas sus subcategorías y consta de presentaciones de hasta 60 diapositivas con diferentes ideas en cada una,

por ello se revisa minuciosamente y analíticamente, filtrando lo que nos compete de lo que no, tomando en cuenta diferentes variables que se explicaran a continuación.

Por ejemplo, se descartan automáticamente aquellos productos que generalmente no son importados y son más de un mercado local en el caso de México, como el plástico en artículos de cocina, recipientes, vasos o jarras. Resulta más conveniente para la cataloguera comprar local ya que el costo de transporte resulta elevado por la cantidad de aire que supone en el embalaje y que se tiene que pagar en el flete, además de que México es un productor bastante competente en plástico.

Otro factor es si el producto o material cuentan con alguna cuota compensatoria en el país al que está destinado, por ejemplificar, hablemos del aluminio chino que tiene una cuota compensatoria para productos de cocina como ollas y sartenes. En este caso se buscan alternativas en China de estos mismos productos, pero a base de otros materiales como el acero inoxidable, peltre o acero al carbón, dependiendo de la apertura del cliente para aceptar otros materiales. O en su defecto, acercarnos a las fábricas de Aluminio en India, sin embargo, los productos de este origen resultan diferentes a los acostumbrados en América Latina, sus avances no parecen los suficientes para innovar en producción y adaptarse a nuevos mercados, además de que usualmente tienen problemas con los tiempos de producción tan apretados que deben cumplir, en cambio, este ha sido uno de los grandes fuertes de la oferta china al mundo. Otros casos son la cerámica china y los textiles, además de necesitar un padrón de importación específico. Dentro de estas consideraciones, también se resalta la capacidad de producción de los proveedores con base en su tecnología y también su facultad para adaptarse a nuevos mercados diferentes al propio.

El vidrio también es un referente para ejemplificar los parámetros que se deben considerar a la hora de iniciar un desarrollo, en México existen grandes empresas de renombre como “Crisa” que dejan poco espacio para la competencia en el mercado para comercializar artículos de cocina fabricados en vidrio, por lo que es el proveedor principal o “Incumbent” de cristalería para Avon México, basado en mi experiencia, son pocas las veces en las que se puede competir en licitaciones contra este gran gigante. Probablemente los costos de producción resulten similares en

China y en México, sin embargo, se deben tener en cuenta costos adicionales de importación que influyen en el costo final como el empaque necesario para soportar el transporte y el mismo transporte en sí ya que al ser un material con alta densidad, usualmente los contenedores no pueden llenarse debido al peso. Sin embargo, la empresa no ha cedido ante las dificultades de encontrar una fábrica extranjera que pueda permitirnos competir en este mercado.

Otro factor muy importante a considerar es si el tipo de producto deseado requiere de algún permiso especial para entrar al país de destino, por ejemplo, después del accidente de hace unos años en el que uno de los celulares más populares en su momento explotará su batería durante un vuelo²³, se intensificaron las normas para regular la entrada y salida de productos electrónicos en diferentes países. En el caso de México, los productos que tuvieran algún tipo de conexión inalámbrica como Wifi o Bluetooth debían cumplir con ciertas normativas al igual que aquellos que necesitaran de corriente eléctrica o hicieran uso de una batería portátil. En productos con estas características se hacía un balance de costo – beneficio, ya que como revisaremos a lo largo de este apartado, la inclusión de productos electrónicos en nuestro catálogo activo es muy nueva y adquirir la experiencia en estos trámites puede resultar desgastante en tiempo, energía y recursos económicos, por ende, los trámites contemplan un aumento significativo en el costo que no siempre están dispuestos a pagar los clientes.

Por otra parte, si se trata de productos que cuentan con cierta regulación dirigidos a mercados extranjeros, como son Colombia o Brasil, nuestro alcance para trámites propios de su legislación es nulo, además de que usualmente nuestras transacciones con ellos son en términos FOB a menos que por una excepción se convenga otro término de compra. Sin embargo, cuando los diferentes compradores lanzan una convocatoria a una nueva licitación usualmente lo hacen globalmente, es decir, convocan a todos los proveedores en su listado, aunque este tipo de importaciones sólo puedan ser acompañadas por clientes nacionales o por ellos mismos. Es decir, nosotros solo podemos cumplir con los requisitos del mercado mexicano si está en nuestras posibilidades y conveniencia.

Además de estos factores más propios del proceso de importación, hay otra serie de factores a considerar del producto en sí mismo, como serían la calidad de los productos, por ejemplo, en muchas ocasiones el cliente manda imágenes de referencia de productos muy “aspiracionales”, es decir con terminados o materiales de lujo o muy costosos y parte del trabajo del desarrollador es “avonizar” esa concepto, es decir buscar alternativas que cumplan con lo que se busca pero a un costo que realmente se adapte a su mercado.

La utilidad del producto, actualmente al mercado se lanzan miles de productos nuevos por tratar de ganar un espacio en la comercialización a través de la moda o innovación, sin embargo, muchas veces un diseño o idea innovadora no trasciende en el tiempo porque sólo se trató de eso, una moda que no puede desplazar a productos clásicos. Por ejemplo, en cocina son muy solicitados los diferentes procesadores de comida que pueden contar con diferentes cuchillas para realizar diferentes cortes o picar comida, sin embargo, su tiempo de aparición en catálogos no es longevo antes de que otro más nuevo e innovador lo reemplace, en cambio, un set de cuchillos clásicos de cocina no dejará de aparecer en catálogos sólo modificando su diseño o composición.

El desplazamiento del producto, este es uno de los últimos factores ya que siempre tratamos de atender todas aquellas licitaciones en las que podamos participar, sin embargo, se da preferencia acorde al estimado de compra. Esto depende del mercado y la categoría, como acotaremos más adelante, sin embargo, se brinda más atención a aquellos productos que tienen un buen desplazamiento en el mercado, por ejemplo, los cuchillos.

Sin embargo, si se trata de un producto que sólo tendrá una aparición y que su estimado de compra es alrededor de mil piezas o incluso menos y además no resulta ser de nuestros fuertes, optamos por concentrar ese esfuerzo en proyectos más prometedores, aunque acoto una vez más, es raro que declinemos de inicio en participar. Un ejemplo que puedo mencionar fue buscar unas correas intercambiables que brillaran en la oscuridad para un modelo específico de reloj inteligente y que sólo se estimaban 1,000 piezas de compra, en este caso, sólo uno de nuestros proveedores pudo ofrecer abrir un molde nuevo para producirlo, no

obstante, la apertura de un nuevo molde de producción implica un gasto fuerte dependiendo de la naturaleza del producto, sin embargo, usualmente la fábrica accede a hacerlo si se paga el costo por el molde o si se garantiza una orden de compra por una cantidad que pueda solventar este gasto, lo cual serían alrededor de 10,000 piezas, por lo tanto, se optó por declinar el proyecto.

Regresando al proceso de desarrollo y una vez revisados los factores que tenemos en cuenta antes de proceder a buscar lo que definimos que nos compete, en el caso del mercado mexicano, se revisa si hay algún producto nuevo que aún no hayamos trabajado y que consideramos podríamos participar, de ser así, nos acercamos a los servicios de nuestro agente aduanal para validar la clasificación arancelaria de este producto y si hay algunos requisitos a considerar para su importación, está es la forma en la que el área de desarrollo y el agente aduanal colaboran, sin embargo, este último trabaja más de la mano con el área de compras internacionales por la documentación requerida para lograr el despacho correcto de la mercancía, en las compras que acordamos en términos DDP.

3.- BÚSQUEDA Y COTIZACIÓN DEL PRODUCTO CON LOS PROVEEDORES:

Por nuestra parte, con base en el análisis realizado, se trata de ser más claro y conciso con los productos que estamos buscando, es decir, se aterriza la idea de lo que Avon plasma en su Brief, recolectando fotos de artículos que si se adapten a su mercado y sus necesidades. Las fotografías o ideas se buscan en las plataformas de artículos chinos como Aliexpress o Alibaba, ya que eso nos brinda más posibilidades de encontrarlos con los proveedores porque sabemos que son productos fabricados en China y en la mayoría de las veces, el cliente toma imágenes de referencia de productos muy aspiracionales o lujosos, los cuales estarían totalmente fuera del objetivo por sus precios tan elevados, sin embargo se debe tomar en cuenta que son sólo ideas y que nuestro trabajo consiste en transmitir esas ideas a un concepto más realista para los proveedores.

Así pues, como desarrolladora, también se debe estar en constante búsqueda de artículos innovadores y creativos ya sea en diferentes páginas chinas, videos en tendencia o incluso tomar referencia de los productos que triunfan con la competencia y así añadirlos en nuestro Brief, brindando un mayor número de propuestas y aumentar nuestras posibilidades de continuar con el desarrollo de los más artículos posibles.

Es necesario preparar un Brief muy realista para enviarlo a los proveedores, ya que, con base en mi experiencia, comprobé que ellos siempre trataran de encontrar exactamente los mismos productos de las fotos en la presentación, aunque se especifique que las imágenes sólo son de referencia para sus propuestas. Para crear este Brief se utiliza la experiencia y conocimiento que se va adquiriendo de conocer el tipo de artículos que más venden o incluso las retroalimentaciones obtenidas de Showrooms anteriores, además de los factores que analizábamos previamente.

El tiempo de preparación para la presentación de un Showroom es aproximadamente de un mes, es por ello, que se deben coordinar y establecer fechas límites para cada una de las etapas necesarias para preparar un Showroom.

Durante la temporada de Showroom, como el proceso de desarrollo es el mismo para las diferentes categorías de Avon es muy común que al menos dos Showrooms se trabajen al mismo tiempo. Los más importantes para nuestra compañía son los de la categoría de “Home & Decor” y “Wellbeing” que siempre se trabajan simultáneamente y en ocasiones también se empalma el de Accesorios o Incentivos, es por eso que la comunicación con los proveedores debe ser muy asertiva y manejarlo en correos separados para evitar que entrelacen la información.

La primera etapa del Showroom con los proveedores es el tiempo de cotización, una vez se envía el Brief en sus respectivos correos, se les da un tiempo aproximado de una a dos semanas para que puedan cotizar los más productos posibles.

A los traders de Ningbo se les pide tomar el Brief como referencia, sin embargo, también es tarea de ellos ofrecer sus nuevos productos o aquellos que son un éxito de ventas en su compañía o con otros clientes. Asimismo, es en este punto que se solicita la cotización formal de aquellos productos que se seleccionaron ya sea en

su exhibición de la Feria de Cantón o en su Showroom durante el anterior viaje a China.

Es decir, la búsqueda de productos para un Showroom no sólo se debe centrar en las propuestas de Avon sino también, con base en nuestra experiencia y conocimiento, debemos de hacer una serie de propuestas que tras un breve análisis nosotros consideremos funcionarán para sus mercados y en muchas ocasiones, este tipo de propuestas terminan avanzando en el desarrollo más que las iniciales de Avon en su Brief, también es parte de nuestro deber, no sólo buscar las ideas de los clientes sino tratar de vender iniciativas propias y por qué los consideramos productos ganadores.

Los proveedores poco a poco irán enviando sus cotizaciones, así como Travessa, ellos también trabajan con nosotros en los diferentes proyectos además de tener más clientes, por lo que es importante darle el seguimiento apropiado para obtener un gran número de opciones en cotizaciones y conforme se van recibiendo se acomodan dentro de un cuadro comparativo en Excel.

La organización es muy importante en este punto. Las cotizaciones recibidas se deben clasificar por subcategorías y tratando de seguir el mismo orden de la presentación que Avon envió en su Brief. A todos los traders de Ningbo se les envía la misma presentación y son ellos quienes tienen la mayor participación en Showroom debido al amplio catálogo de artículos que manejan, por tanto, es posible que más de un proveedor cotice el mismo artículo, aquellas propuestas que aparentemente son iguales se colocan juntos dentro de un cuadro comparativo para que sea más fácil el cotejarlos y elegir aquel con mejores características y mejor precio.

Para las cotizaciones, se utiliza un formato en excel denominado "General Information" en dónde el proveedor debe llenar las celdas con la información de su artículo, lo cual incluye; foto real, descripción del artículo como cuantas piezas incluye, usos y funciones, medidas, peso, materiales, empaque, medidas y peso del empaque, así como la información logística; medidas de la caja master, peso y piezas por caja y lo más importante, su costo. A todos los proveedores **siempre se**

les va a solicitar su costo FOB y, por lo tanto, va a ser en dólares, por lo tanto, cualquier proveedor generalmente entregará la mercancía en el puerto de carga.

4.- COMPARATIVO Y SELECCIÓN DE PRODUCTOS GANADORES

Una vez que envían toda la información solicitada en el formato es como se analiza, se compara y se escogen sólo aquellas opciones que se apeguen a los requisitos. A continuación, se mencionarán las consideraciones más importantes que se deben tener en cuenta a la hora de cotizar y realizar la selección de los productos a ofertar:

Materiales – Avon, es una empresa con un compromiso social y busca cuidar el medio ambiente, por lo tanto, entre sus requisitos es no ofertar productos que en su composición contengan PVC, debido a que recientemente dicho material fue calificado por la CHEJ (Center for Health, Environment & Justice) como “peligroso para los seres humanos y el ecosistema entero a lo largo de su ciclo de vida, desde la fabricación, el uso, hasta su eliminación”. También es considerado como el plástico más tóxico para nuestra salud y el medio ambiente. Ningún otro plástico contiene o libera tantos químicos nocivos como este, entre ellos se incluye dioxinas, ftalatos, cloruro de vinilo, dicloruro de etileno, plomo, cadmio y organoestaños.

Según esta organización no hay forma segura de manufacturar, usar, reciclar o desechar los productos de PVC.²⁵

Testeos e inspecciones – En los párrafos anteriores se mencionaba brevemente algunos elementos químicos que son nocivos para la salud y el medio ambiente y que no deben estar incluidos en los materiales, además del PVC. Es por eso que Avon exige que todos sus productos pasen una serie de pruebas denominadas Testeos de Pre - producción, o simplemente, PPS, cuyo objetivo principal es evaluar que el producto cumpla con los estándares mínimos de calidad y que de ninguna

²⁵ Center for Health, Environment & Justice. "PVC, the Poison Plastic Unhealthy for Our Nation's Children and Schools" en <http://www.chej.org/>,

http://www.chej.org/pvcfactsheets/The_Poison_Plastic.html consulta el 03 de septiembre de 2020

manera implique un riesgo que pueda afectar o lastimar al consumidor. Este punto es uno de los más importantes a tener en cuenta a la hora de trabajar con Avon.

La prueba de PPS implican un costo extra que usualmente incluyen los proveedores en su precio FOB, este proceso se conforma por cientos de diferentes pruebas en general, sin embargo, es posible negociar a que sólo se realicen las que sean aplicables y esto dependerá de la naturaleza del producto como su composición, materiales o uso. Las pruebas generalmente están divididas en dos, las primeras y las más caras son las pruebas químicas, en donde, básicamente se va a comprobar que la composición material del producto no contenga o exceda porcentajes de sustancias dañinas para el ser humano. Las más comunes son las pruebas de metales pesados, como plomo y cadmio y en los plásticos ser libre de BPA y ftalatos, por mencionar algunos.

En la segunda parte, se encuentran las pruebas físicas, es decir las que se le hacen al uso y funcionamiento del producto y no a su composición, algunos ejemplos son; las pruebas de uso, es decir, que el producto funcione correctamente para lo que está especificado.

Utilizaremos como referencia un cuchillo de cocina para ejemplificar una prueba de PPS, el cual debe ser capaz de cortar comida y esa sería la prueba de uso, si es de acero inoxidable o de algún tipo de metal debe pasar la prueba de Corrosión. En acero inoxidable se tienen diferentes tipos de acero desde el más común hasta el acero de grado quirúrgico, sin embargo, para que sea capaz de pasar el testeo debe tener al menos 12% de cromo en su composición. Si el mango del cuchillo fuese de madera, la madera debe pasar un testeo de humedad el cual es uno de las pruebas más básicas, cualquier madera que haya pasado por un proceso químico o simplemente barnizada será capaz de pasarlo. Por otra parte, si ese cuchillo, tuviera un recubrimiento o decorado se hace una prueba de adherencia, es decir que este decorado no se desprenda a la hora de cortar la comida o lavarlo.

Por otra parte, otra serie de pruebas importantes, son las pruebas de empaque ya que, para productos frágiles como el vidrio, que de igual forma se hacen una serie de testeos químicos pero los más importantes son las pruebas físicas. Debido al

largo trayecto de logística para que el artículo sea entregado al cliente final, debe pasar la prueba de caída, usualmente denominada como Droptest, la prueba consiste en dejar caer el producto con su empaque en 10 ocasiones y de diferentes ángulos, el cual también debe cumplir ciertos requisitos como revisaremos más adelante. De igual forma, está el Testeo ISTA o de vibración, el cual es dirigido principalmente a validar que el producto con su empaque individual y dentro de su caja Master va a resistir las vibraciones durante el transporte, este es el testeo más caro que nuestra compañía conoce hasta el momento y se puede evitar si el producto pasa sin ningún problema el droptest.

Continuando con los testeos, todos los productos que tengan contacto directo con la comida deben obtener la aprobación de la FDA (Administración de medicamentos y alimentos) en el que se va a determinar la seguridad del producto para el uso humano. Es decir, que no contenga ninguna sustancia tóxica ni nociva y que pueda estar en contacto directo con los alimentos. Por ejemplo, la categoría estrella de nuestra compañía son los productos de melamina y lleva años siendo el proveedor principal o “Incumbent”²⁶ de artículos como las vajillas o charolas decoradas.

La melamina, puede ser compuesta de diferentes maneras, las composiciones más comunes son; Melamina 30% y polvo de urea 70% y por otra parte, la melamina 100%. La Melamina 30%, está constituida de esta manera para ahorrar costos de producción ya que el polvo de urea es mucho más económico que el polvo de melamina. Sin embargo, esta composición podría llegar a tener dificultades para aprobar los testeos necesarios para la FDA, por tanto, para Avon siempre se ofrecen productos de Melamina 100% con los que tienen contacto directo con la boca, como tazas y vasos.

Para concluir la parte de PPS, los productos de la categoría Cookware, como baterías de cocina, sartenes u ollas, principalmente la prueba de uso en estufa de gas o de inducción dependiendo para cual este diseñado el producto, por su puesto,

²⁶ Incumbent, en el lenguaje de Avon, el proveedor Incumbent es el proveedor original de ese producto, es decir, el primero en ofrecerlo y que tiene ese producto asignado para cada campaña que se planea la aparición de ese bien.

que se comprueba su capacidad de generar la cocción de los alimentos y que su recubrimiento como la pintura exterior y si es que contiene antiadherente, deben ser resistentes al calor y no desprenderse, esta prueba es denominada como testeo de abrasión.

Básicamente, los testeos de pre producción son para determinar que el producto es adecuado para el uso humano, que su composición no es dañina y que, además, va a cumplir el objetivo para el que fue diseñado. Se debe ser muy cuidadoso, ya que, a la hora de ofrecer un producto a través de una presentación de ventas, se describe cuidadosamente el producto y sus funciones, si en algún punto el producto no cumpliera con alguna de estas características brindada por el proveedor, no pasaría la prueba. Por ejemplo, si se declaró que una olla tenía capacidad de 1.2 litros y en la prueba se inspecciona que la capacidad es de 1.1 litros, no se estaría cumpliendo con el producto que se negoció.

El costo de las pruebas de pre – producción puede ir desde los \$300 dólares estadounidenses hasta los \$800, esto dependerá de igual forma de la naturaleza de la complejidad y composición de cada producto. La compañía encargada de realizar estos testeos es SGS, una de las empresas más famosas en el mundo para servicios de inspecciones, verificación, ensayos y certificaciones.

El proceso de PPS, se realiza al producto ya que está cerrado y aprobado con el cliente, en otras palabras, que ya hay una orden de compra de por medio, el proveedor o la fábrica deben enviar 10 muestras de producción a los laboratorios de SGS para que ellos puedan determinar los resultados, si el resultado de PPS es negativo, la obligación del cliente es cancelar el producto y la orden de compra. Sin embargo, las pocas veces que Travessa ha fallado este testeo ha encontrado la forma de negociar y corregir aquel punto en el que salió mal puntuado y no detener la orden de compra del producto.

Por otra parte, también se consideran las inspecciones de la mercancía, el cual se realiza una vez que toda la mercancía de la orden de compra de un producto está lista para embarcar. SGS va a seleccionar cajas aleatoriamente y evaluará los bienes

dentro de ellas para determinar que el producto se encuentre en buen estado y cumpla con las características aprobadas y que tenga el empaque declarado en el sistema de la cataloguera, así como el color, peso y medidas, en estas dos últimas características, Avon tiene una tolerancia de más - menos 3%.

Es a través de los Pruebas de Pre Producción y las inspecciones a la mercancía que el cliente se encarga de validar que el producto y la mercancía están aptos para su mercado, cabe mencionar que ningún artículo desarrollado está exento de ninguno de los dos a excepción de las órdenes de compra en sobreventas, debido a la urgencia con la que requieren el producto.

Empaques – otro punto muy importante a tener en cuenta y que se debe revisar cuidadosamente con los proveedores es el tipo de empaque individual y este va a depender de las características del producto, a continuación, se describirán los más comunes:

Bolsa de plástico termo sellada, es el empaque más usado y es principalmente para artículos sencillos y pequeños, que no sean frágiles ni punzo cortantes. Algunos ejemplos son: vasos de plástico, pinzas de cocina, brochas de maquillaje, ligas de ejercicio, entro otros. En el apartado de empaque, Avon está tratando de cambiarlos a otros de materiales más amigables con el medio ambiente y poco a poco se está tratando de reemplazar las bolsas de plástico por bolsas de papel reciclado.

Blister – Es un tipo de envase que consiste en una base de cartón y un plástico transparente con cavidades en donde se aloja el producto, este empaque tiene la ventaja de mostrar el producto y también protegerlo, por eso, es usado principalmente para productos punzo cortantes o con filo como Cuchillos o tijeras.

Sin embargo, el plástico que se utiliza para el empaque usualmente es PVC y aunque puede ser reemplazado por PET, esto lo hace más costoso y menos viable, por lo tanto, Avon está tratando de evitar este empaque.

Caja blanca – Las cajas blancas son usadas para artículos más frágiles o que su misma naturaleza exige una mejor presentación que una simple bolsa.

Dependiendo de la fragilidad del artículo es como se definirá el espesor de la caja. Por ejemplo, una caja de cartulina simplemente cumple con el deber de envolver y proteger el producto de rayones o manchas, como un juego de tablas para picar. Una caja de cartón de tres capas, se utiliza para productos que no solo necesitan protegerse de tallones sino amortiguar posibles golpes, por ejemplo, algunos procesadores de cocina que sean de plástico. Por último, está la caja blanca de cinco capas, esta caja es la más gruesa que se puede ocupar como empaque individual y es uno de los empaques más caros, pero se utiliza para productos muy frágiles, por ejemplo, algunas ollas o baterías de cocina de peltre o de acero al carbón y en especial para artículos de vidrio.

En algunos casos, como en el vidrio, es necesario complementar el empaque para que sea 100% seguro, ya que como recordaremos, deben pasar las pruebas de empaque (Droptest e ISTA). En estos casos se puede agregar plástico burbuja para envolver el producto, hule espuma o incluso paredes de foam para amortiguar golpes.

El tipo de empaque puede ser solicitado expresamente por Avon a la hora de ir avanzando con un desarrollo o se puede intuir a la hora de revisar las características del producto, sin embargo, es importante tenerlo en cuenta desde la cotización inicial con el proveedor porque el cambio de empaque posteriormente implicaría un cambio en el costo del producto.

Por otra parte, hay otras consideraciones a tomar en cuenta también para la caja master, es decir, la caja dónde se transportarán los artículos en su empaque individual. Además de que deben llevar los pictogramas necesarios para la importación. Cada mercado de Avon, tiene medidas y pesos especiales que las cajas no deben exceder acorde a las características de sus almacenes, por ejemplo, para el mercado mexicano las cajas no deben ser mayores a 50 cm de largo por 32 de ancho por 28 de alto y no deben pesar más de 18 kilogramos, depende de cada mercado. Este requisito, es para evitar costes elevados para Avon a la hora de transportar la mercancía y que las cajas se adecuen correctamente a sus almacenes.

Materiales, pruebas de PPS, tipo de empaque y restricciones para la caja Master son algunos de los requisitos de Avon que el proveedor debe conocer con base en constante capacitación y comunicación, se deben tomar en cuenta a la hora de iniciar el proceso de cotización ya que todos ellos pueden influir en su costo final.

Usualmente los proveedores ya consolidados tienen conocimiento de todos los requisitos, aunque no está de más recordárselos cada que se envían las invitaciones para participar en los Showrooms. Ya que los proveedores envían sus cotizaciones, se seleccionan aquellos productos que cumplen con los requerimientos y que se apeguen al brief de lo que Avon está buscando, es importante conseguir una gran variedad de diferentes cotizaciones, al menos 200, ya que al momento de seleccionar o elegir, se van descartando los productos que no cumplan con los requisitos, por ejemplo, si son de material PVC, su precio es muy elevado o se repiten. Al final, los productos seleccionados pueden reducirse incluso hasta la mitad de todas las cotizaciones recibidas, pero es importante tener en cuenta que sólo se deben presentar aquellos productos que realmente tengan expectativas de ser seleccionados y siendo realistas del mercado objetivo del cliente.

Con base en la selección de productos, empieza la segunda etapa del proceso de Showroom que es crear la presentación de ventas. Esta está compuesta por una presentación en Power Point en donde Avon establece el formato e información requerida, y el proveedor va a describir los productos lo mejor posible para tratar de convencer al cliente porque deberían incluir nuestro producto en sus catálogos, es importante contar con la información exacta por cada artículo que ofrecen los proveedores ya que con base en la información que ellos brindan es como se crea esta presentación, prácticamente, se trata de intentar vender productos que nunca hemos visto físicamente, por ello es de vital importancia mantener una comunicación lo más clara posible, recordemos que el origen de la información viene de fábricas chinas y los traders trataran de transmitir esta información en otro idioma que no es su lengua madre, cómo el inglés, mientras de nuestra parte también intentaremos rescatar la idea original y plasmarla al español o portugués, para los casos del mercado de Brasil.

La presentación debe de ser impecable ya que es el punto de partida para seguir avanzando posibilidades de nuevos desarrollos, se deben incluir fotos vendedoras y de buena calidad, incluso con diseños o decorados con la temática que se esté buscando para el cuarto que se esté trabajando como Navidad o San Valentín. Además del nombre, una descripción ganadora con sus cualidades, y la composición como material y dimensión del artículo, así como los precios en FOB y así se prepara una diapositiva por cada artículo que se presentará, siguiendo el mismo orden con el que se acomodó en el cuadro comparativo, es importante mantener un buen orden porque el archivo será la guía durante nuestra presentación en las oficinas del cliente con su departamento de mercadotecnia y compras.

Por otra parte, también se prepara un archivo de Excel, conocido como “template” que es un formato de cotización formal para Avon, de igual forma son ellos quienes establecen el formato y la información requerida. El archivo contiene la misma información que la presentación de Power Point, pero aquí se presenta de forma más compacta para que los compradores puedan revisarla mientras que el proveedor proyecta su exhibición de ventas y en este template se agregan algunos datos extra como el tipo de empaque que se considera por cada producto y el fábrica encargada de su producción, así como su estatus en Calidad y Responsabilidad Social, el objetivo es permitirles revisar el artículo mientras añaden su retroalimentación.

5.- PRESENTACIÓN CON EL CLIENTE:

Regresando a la preparación de Showroom, ya que se tiene una selección de productos y se están trabajando en los archivos templates, de manera simultánea se solicitan dos muestras de cada producto seleccionado a su respectivo proveedor en China. Una vez que se reciben, una muestra será para exhibir durante la presentación en las oficinas de Avon, La muestra se debe etiquetar con el nombre de la empresa que presenta, así como el número correspondiente de acuerdo a su orden en la presentación. Mientras que la otra muestra es para nuestra referencia y se etiqueta con el nombre del proveedor al que corresponde para evitar futuros malentendidos.

Finalmente, el día de la invitación para presentar Showroom, es una exposición en la que el coordinador del área de cuentas especiales y la encargada del área de desarrollo, exhibimos y tratamos de vender todas nuestras propuestas. Se deben conocer las ventajas de los productos para no sólo presentarlo sino convencer del porque es una buena opción para introducirlo a su mercado, si el producto les interesa de primera instancia se quedarán con la muestra, aunque no garantiza que el producto va a avanzar, recordemos que es sólo la primera fase con el cliente.

Después de las presentaciones de ventas, tanto la nuestra como las de la competencia, el cliente toma el tiempo para revisar nuevamente las presentaciones de todos los proveedores con su equipo de Marketing y algunos otros mercados de LATAM para definir cuales productos podrían avanzar a la segunda fase del desarrollo conforme a sus estudios de mercadotecnia.

6.- NEGOCIACIÓN CON EL CLIENTE

La segunda fase del desarrollo respecto al cliente, es cuando selecciona algunos productos presentados en nuestro Showroom y eso define que nosotros seremos los proveedores Incumbent y el desarrollador designado para esa selección. A través de su sistema interno, nos envía la petición para llenar toda la información del artículo seleccionado en su sistema oficial donde llevan un registro de todos sus productos y esto es denominado como "DC" y va acompañado de una numeración única de 5 dígitos y el nombre que se le dio en la presentación. Es así como de ahora en adelante se conocerá el desarrollo de ese producto y se irán revisando poco a poco todas las modificaciones necesarias solicitadas por el cliente y transmitidas al proveedor original del producto seleccionado, dando inicio al proceso de negociación transmitiendo la idea del cliente a nuestro proveedor.

Y es a través de un Showroom que se inicia el proceso más importante de desarrollo de producto ya que es una oportunidad de iniciar con más de un proceso dependiendo de cuántos sean pre – seleccionados. Una buena presentación de ventas, partiendo desde la selección de artículos a presentar, analizando las tendencias e innovaciones del mercado es como podemos ganar ventaja a ser

seleccionados con ideas nuestras, el ser un proveedor incumbent genera mayor ventaja sobre la competencia, ya que, aún por procesos internos del cliente todos los productos se van a licitación, el proveedor original siempre tendrá prioridad sobre sus ideas. Sin embargo, recordemos que la competencia también hará sus propias propuestas y que el equipo de Marketing puede tener interés en productos que ningún proveedor presentó, es por ello que existe más de una forma de desarrollar un producto como revisaremos en el siguiente apartado.

3.1.2 SOURCING

Existe más de una manera para empezar el proceso de desarrollo de un producto, ya revisamos en el apartado anterior como se inicia a través de nuestras propuestas y es en la que se busca ganar más productos porque es indicador de que la compañía “Travessa” va a la vanguardia en los productos que ofrece.

Sin embargo, existen, al menos, otras dos maneras de iniciar el proceso de Desarrollo de un producto, el cual lo llamaremos “Sourcing”, hablamos de sourcing porque es nuestro cliente el que hará una solicitud expresa de lo que está buscando con características e incluso fotografía del producto tal cual lo necesita y es así como debemos abastecerlo. En la dinámica de sourcing, es posible iniciar a través de dos rutas; solicitud por parte del equipo de Marketing o licitación de un RFQ’s, es decir, licitaciones de productos que propuso la competencia, sin embargo, el cliente está interesado en obtener una mejora en el costo o composición.

En el apartado anterior hablábamos de los desarrollos “DC”, este código hace referencia a los productos que fueron de iniciativa propia y que somos el proveedor incumbent, por tanto, a nosotros se nos dará prioridad para revisar el artículo e intentar una mejora. Sin embargo, el equipo de mercadotecnia simultáneamente buscará mejorar nuestro precio convocando la cotización de ese mismo artículo con la competencia y es a este proceso que se le conoce como RFQ, que son siglas propias del sistema interno del cliente, también está compuesto por una serie única

de cinco números y el nombre establecido para el producto, similar al DC, sin embargo, se diferencian como DC, idea propia, RFQ idea de la competencia.

Afortunadamente, para nuestra compañía, se reciben muchas solicitudes de RFQ para mejorar el producto ofertado originalmente, lo más importante es buscar mejorar el costo del proveedor original, no obstante, también se puede buscar una ventaja competitiva como ofrecer un material de mejor calidad al original, un tamaño más grande o un decorado más visual, etc.

A la hora de ingresar la clave numérica del RFQ en el sistema Avon nos desplegará las características previamente llenadas por el proveedor original, como la foto, los materiales, el tamaño y el empaque que está considerando y es con dicha información que vamos a prepararla para revisar en nuestro directorio de proveedores y establecer con cuáles de ellos se buscará el artículo, haciendo énfasis en que ya es un producto de interés ofertado por la competencia pero que podemos ganarlo a la competencia si mejoramos su propuesta.

En la mayoría de los casos las nuevas solicitudes de proyectos son un conjunto de nuevos productos debido a que la cataloguera lleva un mismo proceso para determinar todos los productos seleccionados por cada cuarto y posteriormente va definiendo, su aparición por campaña. Por lo tanto, libera los DC y RFQ de todas sus preselecciones para comenzar con el proceso de licitación.

Por otra parte, también están las peticiones expresas por parte del equipo de Marketing, es decir, son productos que ellos determinan necesario presentar para cierta campaña y que encaje a un tópico que se encuentre en auge o tendencia. Un ejemplo reciente, cuando recién empezaba la cuarentena por cuestiones sanitarias de COVID19, inmediatamente Avon solicitó buscar propuestas para crear una línea de productos de limpieza, el equipo logró establecer una cubeta 2 en 1 para trapear. Fue uno de los desarrollo más rápidos y dinámicos que he tenido, consiguiendo la orden de comprar en tan sólo 2 semanas siendo que usualmente, el proceso puede durar hasta un año.

En este tipo de situaciones, el comprador nos solicita un producto en especial, convocando a una nueva licitación, mandando fotos y aclarando que está buscando exactamente el mismo producto o, también, envía fotos de referencia aclarando que necesita algo similar, aunque su composición sea diferente, siempre y cuando el artículo que coticemos cumpla la función que están necesitando. La información también es importante transmitirla al proveedor a la hora de buscar las ideas, si es el mismo producto mandarle las especificaciones y fotos claras del producto y si es solamente una referencia a lo que necesitamos, se buscan alternativas del producto para incrementar nuestras posibilidades de acoplarnos a sus necesidades, aclarando que necesitamos algo similar y que ellos también pueden enviar sus propias propuestas conforme a sus conocimientos de mercado.

Solicitar las cotizaciones requeridas con los proveedores es el primer paso del proceso de abastecimiento, se envía un nuevo correo invitación por cada nuevo proyecto, se les proporciona tanta información como sea posible de los requisitos que deben considerar, así como fotografías de referencia y en ocasiones se genera una presentación para generar un mini brief. Dependiendo del número de cotizaciones es el tiempo que se les da para cotizar, pero usualmente son cuatro días hábiles para poder regresar con nuestras propuestas a la semana con el comprador.

Una vez se empiezan a recibir las cotizaciones, se elabora el cuadro comparativo, cuidando que los mismos artículos queden agrupados para hacer más fácil la comparación, como las dimensiones del artículo o materiales. Es a la hora de hacer los comparativos donde se revisa que los artículos cotizados cumplan con los requisitos globales de Avon que se mencionaron en el apartado anterior como materiales, tipo de empaque, medidas de la caja Master y que el precio del proveedor incluya el costo de PPS dentro de su cotización. De no ser así, se solicita al proveedor que corrija la información, es en este punto que debemos confirmar cualquier duda que se pueda tener respecto al producto. Por ejemplo, si es un mini procesador de cocina con cuchillas, validar que las cuchillas sean de un material que pueda pasar el testeo de corrosión y que el empaque no sólo sea una bolsa termo

sellada sino una caja blanca de 3 capas, ya que por su naturaleza puede ser peligroso, etc.

Es importante hacer lo mejor posible para ser claros con la información solicitada de cada producto desde un inicio ya que este ir y venir de información puede prolongar días nuestro trabajo interno para presentar nuestras cotizaciones al cliente, poniéndonos en riesgo de no llegar antes de la fecha límite con la información.

Una vez elaborado el cuadro comparativo con todas las propuestas por parte de nuestros proveedores y su información completa y corregida, se determina cuáles son las mejores opciones para ofrecer al comprador. Para seleccionar un producto, se toma en cuenta principalmente que el producto sea igual o lo más parecido posible a lo que se está buscando, después tomamos como referencia el costo y se escoge el más competitivo, aunque también se tiene en cuenta al proveedor ya que se da prioridad a aquellos que han demostrado tener un mejor desempeño.

3.1.3 HOJAS DE CÁLCULO Y COSTEO

Una vez se conoce plenamente las características del producto que vamos a ofrecer y la información está homologada con el proveedor, ese producto se pasa a una hoja de cálculo y costeo para determinar el precio que vamos a ofrecer a nuestros compradores. Estas hojas de cálculo, son coloquialmente conocidas como “sábanas” e internamente también es el nombre que se utiliza para estos archivos. Son elaborados en Excel y contienen las formulaciones necesarias para poder determinar nuestros costos y el precio que ofreceremos a Avon para nuestras propuestas, se toma en cuenta diferentes variables como el Tipo de Cambio peso mexicano – dólar, la comisión de nuestro agente en China, algunos gastos locales de transporte y, sobre todo, el Margen de Ganancia, aunque existen diferentes tipos de sábana y esto va a depender según el mercado o categoría para la que estemos trabajando ese proyecto, a continuación, se mencionaran las más importantes:

- Sábana FOB, esta es la más usada y la más fácil de realizar, cómo su nombre lo indica este va a arrojar costos FOB, tomando en cuenta que este será el Incoterm acordado para la orden de compra de ese proyecto. Como la mercancía se entregará en el puerto, no hay muchos factores adicionales a tomar en cuenta en el precio, a continuación, se explicará brevemente en que consiste y para que mercados se ocupa.

Para llenar la sábana, se coloca una foto del producto, su nombre, el proveedor seleccionado en el cuadro comparativo así como la fecha en la que lo cotizó y su costo, a partir de este último la sábana empieza a funcionar con las formulaciones en las que se considera un pequeño porcentaje como un colchón ante posibles incrementos de costos por parte de los proveedores debido al encarecimiento de la materia prima, alguna modificación en el empaque o que simplemente el proveedor nos tenga que incrementar el costo por motivos de fuerza mayor ya que es de su conocimiento el compromiso de respetarnos los costos por un año a partir de su cotización, lo mismo que nosotros hacia Avon.

Usualmente, las comercializadoras, importadoras o compañías que tengan negocios en China contratan los servicios de una agencia o agente en China que va a apoyar en la comunicación y negociación con los proveedores chinos, cuidando el cumplimiento de los acuerdos y requisitos o interferir con el objetivo de aclarar algún tema por posibles malinterpretaciones del idioma, además de agendar las inspecciones y revisar que todo se lleve en orden durante la entrega de las mercancías., en nuestro caso, también la sábana contempla el porcentaje destinado a las comisiones de esta agencia,

Por otra parte, las sábanas también están diseñadas para otorgar precios para los artículos en diferentes escalas, el MOQ Minimum Of Quantity o cantidad mínima de orden de compra en español, a la que se va a solicitar las cotizaciones a los proveedores depende del mercado y la categoría de destino, aunque generalmente son cotizaciones basadas en 10,000 piezas. A excepción de categorías como Relojería y Accesorios que utilizan MOQs más bajos de hasta 3,000 piezas. Y también la categoría de Incentivos que siempre pide a diferentes escalas, desde 5,000 hasta 50,000 piezas.

Sin embargo, el MOQ más común es de 10,000 para nuestras categorías más fuertes como “Home & Decor” y “Wellbeing”, la misma sábana ofrece la opción de calcular costos para escalas de 5,000 y 3,000 piezas, esto a través de la adición de gastos locales. Es decir, se le pide al proveedor que cotice a 10,000 piezas considerando una compensación por gastos locales en caso de que la orden de compra no alcance este MOQ. Esto para cubrir los gastos de transporte y almacenaje. En conjunto con el coordinador, se decidió manejarlo de esta manera en lugar de pedir costos en diferentes escalas, ya que además de hacer el proceso de cotización y comparación más dinámico, esta dinámica nos permitía ser más competitivos en los costos de menores escalas a 10,000 piezas.

La sábana FOB, es la más usada porque se utiliza para todas las categorías de los mercados que no sean México, es decir CPE, Brasil, Argentina y Chile, debido a que es más práctico tanto para nuestro cliente como para nosotros entregar la mercancía en el puerto de origen en China y así su planeación logística puede consolidar su mercancía de otros proveedores en un mismo contenedor y ahorrar costes de transporte de la mercancía.

Aunque esta sábana también se utiliza en la mayoría de los proyectos de las diferentes categorías de México, es su equipo de planeación quien determinará la conveniencia de ir por una compra en términos FOB o solicitarnos las cotizaciones acordadas al Incoterm DDP, cómo explicaremos a continuación.

- Sábana DDP, este incoterm en donde el vendedor cubre la mayor parte de responsabilidades hasta dejarlo en el destino acordado, que usualmente es en los almacenes de Avon de Manzanillo, es el segundo más usado dentro de Travessa para esta compañía.

El cálculo DDP, es más complejo y completo que la Sábana FOB, para la sábana se deben tomar en cuenta otras variables importantes, además de las que se mencionaron en FOB. En este caso, la responsabilidad del transporte marítimo viene por nuestra cuenta, es por ello que se debe revisar que la información logística se encuentre en orden, debido a que en el cálculo es determinante para el precio final. Se necesita el peso de la caja master, las piezas que contiene cada una de ellas, así

como sus medidas para conocer el volumen que ocupará la mercancía (CBM) y así poder determinar qué tipo de contenedor es más apropiado para traer esa mercancía, si es posible consolidarlo con otras compras y sobre eso, se calcula el costo del flete. Además, se añade la variable al impuesto de la importación (IGI) y el tipo de cambio, ya que para estos proyectos se ofertarán precios en pesos mexicanos.

Las categorías más comunes en México que ocupan el Incoterm DDP, es Incentivos y Accesorios y Relojería y en algunas ocasiones para “Home & Decor” y “Wellbeing”. Para Incentivos es debido a que su forma de funcionar es diferente a las demás, cuando se concreta un producto con esta categoría, primero va a colocar una orden de compra de Gerentes Regionales por quinientas treinta piezas que fungirá como una orden de prueba y se enviarán a cada una de las regiones en las que tienen dividido el país. Después se colocará la orden principal por las 10,000 piezas o más, dependiendo de la escala con la que se haya negociado el producto.

Por otra parte, también en la categoría de “Home & Decor” y “Wellbeing”, se llega a utilizar este incoterm, aunque es menos común que el FOB y se usa para productos ganadores, es decir, aquellos productos que tienen amplia movilidad en el mercado y, por lo tanto, sus órdenes de compra exceden las 10,000 piezas y usualmente abarcan todo un contenedor.

Para categorías como Accesorios o Relojería, también se utiliza este término de compra, debido a que las piezas acordadas pueden ser muy pocas, alrededor de 2,000 y/o son productos muy pequeños y en algunas ocasiones hay que hacer uso de transporte aéreo. En este caso, se utiliza una sábana bastante similar a la de DDP pero esta se denomina como “Carga Suelta” porque el volumen de la mercancía que se pretende importar ocupa un espacio mínimo dentro de un contenedor y resulta más conveniente considerar un flete aéreo. Sin embargo, para determinarlo se realizan ambos costeos, considerando el costo por flete marítimo y aéreo para finalmente optar por el más conveniente.

Accesorios y relojería, son categorías que se empezaron a trabajar en Travessa durante mi llegada al área de Desarrollo, así que todos en la compañía aprendimos

de manera conjunta los procesos para estos nuevos compradores. Con el área de Relojería, desarrollamos dos relojes inteligentes, mientras que, para Accesorios, trajimos baterías recargables para celular, un mini ventilador y bocinas bluetooth. Todos estos productos tienen en común que son gadgets electrónicos y fue justamente a partir de las reformas a las Normas de importación mexicana en 2019 que se hizo obligatorio el tramitar NOMS y certificaciones especiales para este tipo de productos dependiendo de sus características.

Por ejemplo, el tipo de alimentación de corriente, sus usos y funciones, y si tenía alguna frecuencia como Bluetooth o Wifi. El proceso y los costos de estos trámites también debían incluirse en la sábana porque pasaron a ser parte de las responsabilidades del vendedor, aunque es importante aclarar que para la NOM se estimaba un costo conforme a las cotizaciones que brindaban los laboratorios y que este puede ir variando conforme a la revisión real del producto.

La Sábana DDP es utilizada solamente para el mercado mexicano y puede ser usada para sus diversas categorías, a excepción de la categoría de Incentivos que es de manera obligatoria. Esto lo definen los compradores de manera expresa a la hora de solicitar las cotizaciones en DDP, sin embargo, con base en el conocimiento adquirido de la experiencia, se determina que es usado para órdenes de compra de cantidades muy grandes para llenar contenedores completos o para órdenes de compra muy pequeñas donde utilizaremos la sábana de Flete aéreo o carga suelta en flete marítimo, se puede ir negociando con el cliente, dependiendo la urgencia y el costo con el que necesiten el producto.

FOB y DDP, son los términos de compra que se utilizan generalmente para poder cotizar y enviar nuestras propuestas a los diferentes compradores de Avon. Una vez se trabajan y se envían nuestras propuestas y cotizaciones correspondientes, se tomarán el tiempo para revisar las características de nuestro producto, que sea el mismo o similar, compararan costos con la competencia y revisaran con su equipo de Marketing para regresar a nosotros con su retroalimentación. El proceso puede tardar semanas y hasta meses. Incluso, se puede dar el caso de que nunca se reciba una retroalimentación para algunas ofertas y esto puede ser debido a diferentes

razones, o nuestro costo no fue lo suficientemente competitivo o simplemente cancelaron el desarrollo de ese producto.

Por otra parte, si el proyecto continúa y nuestro precio es manejable, el comprador se acercará a nosotros para brindarnos su retroalimentación y sus expectativas, se empieza a negociar las características del producto y el costo o proporcionarnos directamente su objetivo, target price, que necesitan para cerrar el producto conforme al volumen estimado en sus estudios de mercado.

Cuando obtenemos la retroalimentación, podemos calcular por nuestra parte y con ayuda de la sábana el precio que se necesita con los proveedores y acudir a ellos para solicitar esta mejora. El target solamente se negocia con nuestro proveedor asignado, es decir, el que tuvo la mejor propuesta en costo o que sólo lo cotizo él y en caso de que no pueda mejorar su propuesta, nos acercamos a los otros proveedores que tengan la posibilidad de volver a revisarlo y llegar al objetivo, o al menos, mejorarlo.

Es común que las mejoras de precio que solicita Avon sean de hasta el 50% y es lo mismo que nosotros negociaremos con los proveedores, sin embargo, es natural que no se llegué a ese target. La estrategia de los compradores es irse lo más abajo posible a consciencia de que es complicado bajar el precio hasta la mitad, por no decir imposible, sin embargo, lo que se propone es obtener el mejor precio y es lo mismo que nosotros buscaremos o buscar una nueva alternativa, considerando cambiar el material a uno más económico o salvando gastos en el empaque. Por parte de la comercializadora, además de negociar con los proveedores, se revisa si es posible disminuir el margen de ganancia y así regresar al cliente con nuestra mejor propuesta y ellos evalúen si les es funcional o no.

Durante la negociación del precio, también se dan otros aspectos importantes del desarrollo del producto. Por ejemplo, es aquí donde Avon aclara todas las dudas que tenga respecto al artículo y si tiene alguna solicitud o requerimiento en especial para el producto, como colores, estampado o empaque, mismos que podrían significar un incremento en el costo ofertado inicialmente.

Siguiendo con el ejemplo del Mini procesador de cocina, el cliente puede preguntar si tiene más de una función y cuáles son. Si ellos están pensando el producto con algún color o logo para una línea especial, se debe solicitar al proveedor los dibujos digitales o renders del producto ilustrando el producto con los requisitos de Avon. Por ejemplo, que la tapa del procesador sea en color rojo y que tenga un logo de “Kitchen Magik” que es una de las líneas de gadgets de cocina más fuertes de Avon y así se va revisando hasta que Avon apruebe el diseño final.

Una vez que todas las especificaciones del producto fueron establecidas y tanto el precio como el render del producto fueron aprobados, se concluye la negociación que puede ser un proceso de meses por los arreglos y cambios que se solicitan y se pasa a la Etapa final, la declaración del producto, el comprador informa que el artículo ya se encuentra aprobado y señala la campaña a la que fue asignado, con base en esto, se comparte la información con el equipo de compras y ya puede prever la fecha estimada en la que se espera esta orden de compra. Para terminar el proceso, se nos pide que se complete o se modifique la ficha técnica o DC del producto en su sistema y simultáneamente, se le informa al proveedor que el artículo está muy cerca de ser cerrado y se solicitan, al menos, dos muestras ya con el diseño aprobado. Uno para el cliente y otro como referencia para nosotros y es con esta muestra que el equipo de ingeniería de la cataloguera va a validar que todo esté en orden en cuanto a la calidad del producto y que las especificaciones reales coincidan con lo declarado en la ficha técnica que se declaró en la DC.

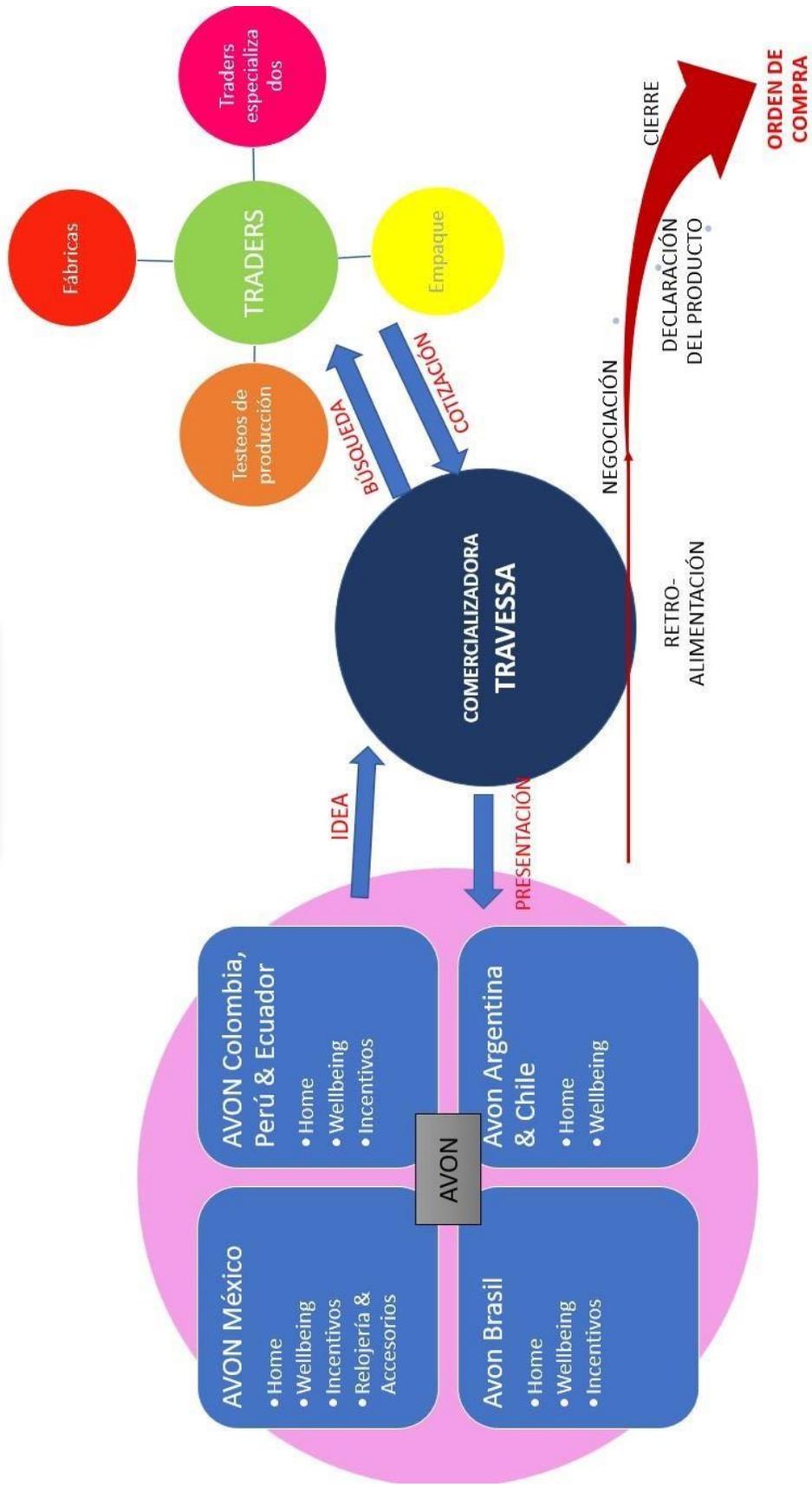
En el punto en el que se tiene la confirmación por parte del cliente que el producto ha sido aprobado y cerrado con nosotros, se agradece al proveedor su constante apoyo y esfuerzo durante este proyecto. A partir de ese momento, el producto pase a manos del área de Compras. Es muy importante que toda la información del producto se encuentre de manera clara y ordenada en su respectivo Comparativo y Sábana de Excel, así como tener los respaldos en el correo de todos los acuerdos que se hayan realizado con el cliente y el proveedor; precios acordados, tipos de empaque, tiempos de entrega, como precaución de evitar malos entendidos durante la orden de compra.

Cabe resaltar, el proceso puede variar dependiendo de cada mercado o incluso de categoría a categoría y que no siempre es lineal, es decir, es posible que primero soliciten las muestras para validación y después la mejora de costos para finalmente pedir los renders o viceversa. Sin embargo, la constante comunicación con el cliente y los proveedores es lo que hará de todos los procesos un desarrollo exitoso para concretar la mayoría de los DC que nos fueron asignados en la primera etapa y de igual forma, ganar tantos RFQ's de la competencia como nos sean posibles, con el objetivo de tener al menos un artículo en catálogo por campaña.

Los procesos de desarrollo, ya sea por Showroom, licitaciones expresas de Avon o propias de la competencia, son similares dependiendo de cada uno es como se incluye o excluye algún paso, sin embargo, el panorama general del proceso sería: Se recibe la idea o concepto a desarrollar por parte del cliente, se aterriza o se "avoniza" ese concepto buscando opciones que puedan satisfacer a su nicho, se busca y se cotiza con los proveedores adecuados, se realiza un comparativo de las cotizaciones recibidas buscando ofrecer la mejor opción, se presenta al cliente y se espera por su retroalimentación para iniciar una negociación hasta conseguir su aprobación, una vez se consigue se les envían muestras del producto, se declara oficialmente las características y usos del producto para agendar la orden de compra y aquí termina la labor del área de desarrollo, la cual podríamos denominar como la incubadora de la empresa, depende de la labor de esta el número de transacciones que llevará a cabo la empresa y por ende, los ingresos.

Los siguientes esquemas buscan simplificar y resumir de manera más ilustrativa los procesos de desarrollo de producto:





3.2 CONTROL DE ACCIONES.

A lo largo de este capítulo se ha hablado de los diferentes procesos para llevar en tiempo y forma los desarrollos de los diferentes productos, como he mencionado anteriormente, siempre se lleva más de un proyecto con diferentes productos al mismo tiempo, además se deben atender los requisitos de los demás clientes y con todos ellos debemos cumplir una fecha límite o deadline.

Para llevar un orden de todos los proyectos se actualiza diariamente un archivo de Excel denominado "Control de Acciones". El control es personal y propio de cada integrante del equipo, es una de las mayores aportaciones que he aprendido en la empresa, debido a que representa una guía diaria para llevar los diferentes procesos e impide que se omita algún punto a revisar u olvide enviar algún correo importante ya que puede ser complicado recordarlos o llevar una lista de notas manual por cada uno de ellos.

En el control, por cada acción a realizar se abre una nueva fila, se coloca la fecha para realizar la actividad, se establece una prioridad de esta actividad, tomando un parámetro del 0 al 3, siendo 0 la más importante y lo primero a resolver al inicio del día y así consecutivamente, con las actividades 1, 2 y 3. Debido a lo apretado que resulta realizar todas las actividades, es importante tomar en cuenta que en el control del día se deben realizar todas las actividades con prioridades 0 y 1. Mientras que las prioridades 2 o 3, pueden pasar al siguiente día escalando en el orden pasando a ser 1 y 2 o en su defecto, se va revisando dependiendo la urgencia de la actividad si necesita agilizarse o puede seguir en espera mientras se siguen atendiendo prioridades 0 y 1.

Además de esta información, en el control de acciones se agrega para que mercado y categoría se está llevando el proyecto, el nombre del correo y el proveedor, cada fila correspondería a cada correo enviado y cada uno de ellos implica realizar alguna actividad, aunque sea del mismo proyecto, en esta celda se pone en qué etapa se encuentra el proceso con cada uno de los proveedores, como cotización, negociación, espera de muestras, entre otros.

El control de acciones será la guía para las actividades de cada día, por tanto, se va trabajando y actualizando conforme se van realizando los pendientes. Una vez que la actividad fue atendida se cambia la fecha y la actividad a lo que esperamos recibir por parte de los proveedores y por si fuera necesario se cambia la prioridad. Por ejemplo, si la actividad del día consistía en revisar la cotización para el procesador de cocina, se valida que toda la información se encuentre de manera correcta, si se detectase algún detalle, se le solicita al proveedor que aclare los puntos necesarios, ya que se contesta el correo, en el control se actualiza la fecha al día siguiente y la actividad a realizar sería validar que la cotización se encuentre completa y proceder a comparar con los demás proveedores. Al final del día, el control debe quedar listo para iniciar con las actividades del siguiente día, es por esto que es importante ir actualizando conforme se atienden las actividades.

Es de esta forma que se ha logrado llevar un orden interno y evitar dejar pasar cualquier detalle y cuando una actividad se concluye o se va a detener, por ejemplo, de unas cotizaciones que el proveedor ya envió toda su información y no hay nada más que solicitarle o incluso si Avon canceló el desarrollo, la actividad se clasifica como prioridad "99" y todas las actividades con este número se van a filtrar para ocultarlas dentro de nuestro control más no se van a eliminar con el objetivo de tener el registro por si se retoma el producto.

Por otra parte, Travessa se dio cuenta que los proveedores llegan a entrelazar correos por el volumen de información que se intercambia día con día, enviando la información incorrecta o confundiendo las fechas de entrega. Por eso, entre nuestro coordinador, el área de compras y desarrollo se determinó crear un Control de Seguimiento para nuestros proveedores más importantes, en los cuales se incluyó a todo Ningbo, ya que estos proveedores son los que más proyectos tienen con nosotros y no hay día en el que no se compartan correos con ellos.

"Follow Up Activities" es el nombre de este archivo de seguimiento, básicamente es como nuestro control de acciones. Incluye el tema, fecha de realización, prioridad y actividad a realizar, añadiendo una columna para señalar con quién está revisando

la actividad. Es decir, si es con el área de compras y con qué integrante de ese equipo o si es con el área de desarrollo, para así evitar confusiones.

Con el transcurso del tiempo, nos dimos cuenta que el archivo necesitaría complementarse para darle el debido seguimiento a cada proveedor. Por tanto, se agregaron nuevos libros dentro del archivo. Uno muy importante es el de muestras, en dónde se enlistan las muestras que se solicitan, el deadline para enviarlas y en que correo se está revisando ese artículo, así como quien las solicita. Este punto era de gran utilidad ya que podíamos validar si entre el departamento de compras y desarrollo teníamos muestras pendientes por salir en fechas cercanas y decidíamos consolidar fechas para que las muestras de ambas áreas salieran juntas y así poder ahorrar gastos de paquetería.

Otros libros que se agregaron, fue un control de desarrollos en dónde se enlistaban los artículos que ese proveedor tenía en desarrollo, en qué etapa se encontraban siendo 0 la más cercana a la orden de compra y 2 cuando Avon nos solicitaba revisar costos y renders del producto, también se señala el precio acordado en ese momento, el mercado y la categoría para el que estaba destinado y por último, también, se agregó un control de órdenes de compra con la información de sus órdenes activas y las actividades pendientes así como sus deadlines, sin embargo, el último cuadro es dominio del área de compras.

Finalmente, el control se llena cada viernes por cada uno de los integrantes del equipo para cuentas especiales y se programa su envío por correo electrónico para los días sábados. Es a través de estos controles que se logró una homologación de las actividades y fechas entre nuestro equipo y el proveedor, además de poderle brindar una actualización y retroalimentación de sus proyectos durante la semana.

3.3 ENVIOS DE MUESTRAS Y PAQUETERÍA:

Por último y así finalizar la descripción de las actividades que están dentro de la responsabilidad de Desarrollo y Sourcing de Producto, es el Manejo y control de los servicios de paquetería internacional. Anteriormente, se mencionaba que una de las etapas de Desarrollo de producto es la solicitud de muestras de producto al proveedor.

Con todos nuestros proveedores se tiene el acuerdo de que ellos deben facilitar las muestras de los productos que ha cotizado mientras que Travessa, se hará cargo de los costos por el envío de las muestras, es por esto que la compañía tiene una cuenta de servicios de paquetería que ofrece envíos a través de diferentes compañías, tales como DHL y Fedex.

Recordemos que contamos con participación en los diferentes mercados de Avon LATAM, por lo tanto, es necesario realizar múltiples envíos a diferentes países del continente y se convierte en prioridad revisar cuál será la ruta para enviar la muestra solicitada al mercado correspondiente en el mejor tiempo posible y con el menor costo posible.

Todos los proveedores de Ningbo tienen un perfil dentro de nuestra cuenta de paquetería, cuyo propósito es que ellos programen el envío directamente a nuestras oficinas en México, sin embargo, sólo pueden enviar a una sola dirección predeterminada en orden de evitar que hagan mal uso de este perfil y lo ocupen para envíos ajenos a la compañía.

Para realizar envíos hacia otros países, se solicita al proveedor la información de la caja o empaque donde enviará las muestras como sus dimensiones y peso, para así poder cotizar cuál servicio resulta más conveniente. Se le pide al proveedor que considere ocupar el empaque más apropiado a lo que enviará, ya que los servicios de paquetería tienen una tarifa en donde se compara el peso real y el peso volumétrico (es decir la multiplicación de las dimensiones; largo por ancho por altura, entre el factor de estiba que usualmente se considera 5,000) y se cobra el valor más alto.

Por ejemplo, una caja puede tener un peso bruto de 5kg, pero sus dimensiones son 50*32*28 cm y dividido entre 5,000, obtendremos que el peso volumétrico es de 8.96 kg, mayor al peso bruto y por tanto los servicios de paquetería nos cobrarán este último valor.

Usualmente y después de la cotización por parte de nuestro servicio de paquetería para envíos internacionales con diferente destino a México, se solicita apoyo para crear la guía y etiqueta de transporte correspondiente al equipo de la paquetería, para esto, se tiene que declarar que tipo de mercancía se enviará con sus características tales como uso y funciones, materiales y precio, para finalmente compartir la guía de envío con el proveedor.

Existían algunas restricciones a tomar en cuenta, por ejemplo, FedEx tiene restringido el servicio de envío para artículos punzocortantes, como cuchillos o tijeras de cocina, en estos casos se recurre a la paquetería DHL, teniendo en cuenta algunos requisitos como que las muestras deben ser etiquetadas como “Muestras comerciales”, deben ser protegidas individualmente con cartón y forzosamente ocupar una caja de cartón para el envío.

Por otra parte, también existen algunas restricciones por parte de los países. Por ejemplo, con el paso del tiempo se percibió que era un común denominador que las muestras procedentes de China que se enviaban directamente a Brasil generaban un alto cargo por impuestos de importación, como referencia, en un envío de 2 cacerolas de borosilicato, se generó un cargo por impuestos de aproximadamente \$19,000 pesos mexicanos. Es por este motivo, que se decidió detener los envíos directos de China a Brasil y las muestras para ese mercado primero vendrían a nuestras oficinas a México para posteriormente realizar el envío directo a ese país.

Además, para el envío de artículos electrónicos que incluyeran baterías de litio tales como relojes inteligentes, bocinas bluetooth o baterías recargables para celular, el territorio de China Continental tiene una restricción para los envíos internacionales de estos productos, por lo tanto, era necesario que los proveedores hicieran uso de paqueterías locales y enviarlo a nuestro agente chino en Hong Kong, acompañando las muestras de su debida documentación como la factura y carta de seguridad de

materiales y así poderlas enviar desde Hong Kong al país de destino correspondiente.

Debido al constante envío de muestras, es necesario llevar un control de envíos en dónde se especifica el proveedor que envía, muestras y cantidad que incluye el paquete, el destino, así como dimensiones y peso de la caja. Adicionalmente, se guardan todas las guías de envío ya que cada mes esta información se coteja con la factura del servicio de paquetería y validar que no haya ninguna discrepancia para poder comprobar y respaldar estos gastos con la Gerencia General.

Resulta importante hablar acerca del envío de muestras, ya que las muestras de los productos, resulta un factor importante en el proceso de desarrollo ya que con base en ella es como el comprador puede tomar la decisión de seguir adelante o, de lo contrario, desertar. Y, en algunos casos como inventivos, es primordial presentar la muestra para poder participar, al menos, en el proceso de licitación. Al ser un alto volumen en envíos de diferentes muestras a diferentes mercados, el gasto por servicios de paquetería representaba un alto porcentaje en los gastos de la compañía, por tanto, es obligación del área buscar siempre la mejor manera de salvar costes consolidando el mayor número de muestras por envío, buscar las mejores rutas y escoger el servicio más económico, pero sin perder la rapidez.

Sin embargo, también debemos tomar en cuenta otro proceso muy importante que es el desarrollo de nuevos proveedores, los cuáles serán de vital importancia a la hora de desarrollar un nuevo producto como revisaremos en el siguiente capítulo. Puntos importantes a destacar durante la etapa de desarrollo de proveedor es: la negociación, la importancia de una buena comunicación con el proveedor para asegurarnos que realmente entiende las necesidades que esperamos cubrir, así como la confianza mutua y necesaria para establecer una relación comercial duradera. El buen desarrollo de proveedores asegura un buen inicio para el resto del proceso de la cadena, ya que garantiza una buena transacción. Es por eso que a continuación hablaremos de su proceso y de cómo se realiza dentro de “Multioperaciones Comerciales MT”.

CAPÍTULO IV

Desarrollo de Proveedores y Evaluaciones

Este cuarto y último capítulo también será descriptivo en complemento con el capítulo anterior. Se abordará otro de los procesos más significativos para complementar y hacer posible un buen desarrollo de productos, el cual es el desarrollo de proveedores, es importante debido a que contar con un amplio catálogo de proveedores en diferentes categorías amplía las posibilidades de encontrar lo que el cliente demanda, además de brindar más opciones para comparar y elegir la mejor opción.

Este proceso de búsqueda de nuevas entradas al catálogo de proveedores que sean aptos para formar parte de nuestro abastecimiento se puede llevar a cabo de diferentes maneras como vía remota en páginas de internet o asistiendo a diferentes ferias o eventos de exposición como la Feria de Cantón, en China. Durante este capítulo complementario, se finalizará realizando una evaluación de las actividades a través de gráficas comparativas entre el volumen de productos desarrollados a mi llegada y después de un año, así como un comparativo entre el catálogo de proveedores.

4.1 DESARROLLO DE PROVEEDORES

Dentro de las responsabilidades del área a mi cargo en la compañía, es el desarrollo de proveedores, para Travessa la comunicación continua con sus proveedores es muy importante, ya sea para mantenerlos como aliados o simplemente, para lograr los objetivos de ambos; vender y satisfacer las necesidades de nuestro cliente. Sin embargo, durante este proceso siempre es prioridad tener la mejor cooperación con ellos para conseguir y mantener una relación bilateral de ganar – ganar para ambos.

Anteriormente se señalaba que la compañía, cuenta con diferentes proveedores algunos productores especializados como las fábricas y algunos otros, traders. Esto depende de la naturaleza del producto que se busca importar, es por ello, que es de vital importancia contar con un amplio catálogo de proveedores disponibles para

colaborar manteniendo a los que ya tenemos y buscando nuevos proveedores, actualizando el directorio constantemente, esto se lleva a cabo a través de diferentes formas, sin embargo, tomaremos como referencia las dos más importantes; La feria de Cantón y plataformas digitales para mayoristas.

4.1.1 FERIA DE CANTÓN, CHINA

La Feria de Cantón, o también conocida como Feria de Importación y Exportación de China, fue establecida desde 1957 por el ministro de Comercio de la República Popular de China y el gobierno de la provincia de Guangdong, donde se encuentra la ciudad de Cantón y sede de esta feria desde su inauguración.²⁷

Esta feria es un evento comercial internacional integral que posee una de las historias más longevas, con una de las escalas más grandes, posee una variedad de exhibición muy completa lo que hizo necesario que las exhibiciones se repartieran en fechas por cada categoría, la feria se realiza en dos temporadas de 3 fases cada una, en cada fase se presentan diferentes tipos de industrias y también tiene la mayor asistencia de compradores de todo el mundo y la distribución más amplia del país asiático, además de la mayor rotación comercial en China.

Básicamente, es la feria comercial más grande e importante de China y una de las más grandes realizadas en el mundo. Ofrece una gran variedad de productos y, por tanto, obtiene la realización del mayor número de acuerdos y negociaciones. La mayor inclinación de la feria es la exportación comercial, aunque también se realizan acuerdos de importación, así como otro tipo de actividades empresariales tales como intercambios y cooperaciones económicas, inspecciones de mercancía, transporte, consultoría empresarial, etc.

²⁷ Canton Fair."About" en www.cantonfair.org.cn,
<https://www.cantonfair.org.cn/en/about/overview> consulta en 18 de agosto de 2020

Esta feria se realiza cada seis meses, en primavera y otoño a lo largo de los años y es un objetivo para Travessa asistir a cada una de las exhibiciones y cumplir con su misión principal que es; la comunicación con los proveedores establecidos, así como buscar nuevos de ellos. Cada exhibición, al menos cuatro integrantes de la compañía se preparan para asistir al viaje a China que se divide en dos etapas: la visita a la feria de Cantón durante su Fase 2, que es la exhibición de productos de consumo, decoración y regalos que se presenta del día 23 al 27 de abril y octubre.

Y la segunda etapa consiste en realizar un recorrido por las diferentes ciudades de China para visitar a los proveedores establecidos más importantes en ese momento, es decir, con aquellos que es estrictamente necesario agendar una reunión para acordar puntos pendientes y mejorar la relación bilateral.

Respecto a la Feria de Cantón para la comercializadora, consiste en recorrer la exhibición durante la Fase 2 en dónde el recorrido se concentra en los productos de cocina, la especialidad de “Comercializadora Inteligente del Hogar”, sin embargo, el recorrido también resulta útil para Multioperaciones.

A lo largo del recorrido, se pretende buscar nuevos proveedores que puedan ofrecer los productos que ya se manejan de línea, pero a precios más competitivos, también buscar proveedores que nos ofrezcan el producto que el mercado nos demanda pero que aún no podemos concretar y también, visitar a nuestros proveedores actuales para poder charlar con ellos los puntos pendientes que sean importantes de esclarecer.

Como se mencionaba anteriormente, la comunicación con los proveedores es vital para la compañía y antes de emprender el viaje a China es importante tener identificados todos los puntos importantes que se van a revisar durante ese viaje, es decir; los productos y características exactas del producto que vamos a buscar o se va a desarrollar, información del mercado, en otras palabras, precio de la competencia y el costo que se necesita para ser competitivos.

Para el proceso, se trabaja un archivo por proveedor en el que se enlistan todos los puntos pendientes por negociar o esclarecer como pueden ser; algunos precios, observaciones a la calidad de sus productos, resultados de las inspecciones y por

parte de ellos, que ofrezcan sus nuevos productos que pudieran triunfar en el mercado. La recopilación de información por cada proveedor se denomina internamente como “Cartas a Santa Claus” y se empiezan a trabajar con meses de anticipación y se van actualizando contantemente cuidando no perder ningún punto pendiente a revisar. Es importante que esta carta sea lo más clara y simplificada posible ya que es información conjunta de diferentes áreas como Desarrollo, Compras y Coordinación y no todos los miembros del equipo atienden a la feria, sin embargo, la persona que asista será la encargada de revisar todos los puntos y este documento será su minuta durante la reunión con el proveedor.

Estos documentos, también serán la guía dentro de la Feria de Cantón, con base en ello sabremos a cuáles de los proveedores se debe dar prioridad durante las visitas, ya que la comunicación frente a frente siempre será mejor que a través de correos. También guiarán para tener en claro, cuáles son los productos o categorías a las que se debe dar un mayor enfoque, teniendo la información clara del producto, como su radiografía e información del mercado, podremos sentarnos a negociar con diferentes proveedores que ofrezcan este producto.

Durante el recorrido por la feria, es importante llevar una bitácora en una libreta, una persona será la encargada de anotar todo lo que se revisó y acordó con todos los proveedores, enumerándolos uno a uno, mientras otra persona tomará fotos claras de los productos en los cuáles hubo interés y tendrá toda la información de las cartas a Santa Claus en orden para poder usarla cuando sea necesario para la persona que se encuentre negociando que usualmente es nuestro director general.

Los días de Feria tienen un horario de las 8:00 a las 18:00 horas, los cuales se utilizan plenamente para recorrer la feria. Es hasta regresar al hotel que toda la información recolectada durante el día se pasa a un control digital y así tener un respaldo de toda la información, este control se compartirá con todos los miembros del equipo una vez se terminó el viaje.

Así es como funcionan los primeros tres días de la Fase 2, el cuarto día, se maneja diferente, de una manera más dinámica, el equipo se divide en dos para

recorrer la sección de “Bienestar” que es la segunda categoría más fuerte de la compañía, principalmente para “Multioperaciones Comerciales MT”.

Básicamente, se buscan los productos más novedosos que podamos ofrecer a nuestros clientes, se fotografían aquellos productos novedosos que tengan potencial para nuestro mercado y así poder buscarlos posteriormente con nuestros proveedores ya establecidos de esa categoría o también concretar algún nuevo proveedor que pueda cumplir con los requisitos para poder trabajar con Avon como ser una compañía auditada en calidad y responsabilidad social.

4.1.2 VISITAS A PROVEEDORES

La otra etapa del viaje a China son las visitas a los proveedores más importantes, con esto me refiero a que el equipo tanto de “Multioperaciones Comerciales MT” y “Comercializadora Inteligente del Hogar” en Compras y Desarrollo determinan cuales son aquellos proveedores que es de suma importancia visitar para aclarar puntos que necesitan ser tratados en persona. Cabe mencionar que ambas empresas trabajan muy de la mano y los proveedores de una también pueden ser de la otra, principalmente en productos de cocina.

Con base en la lista de los proveedores a visitar que usualmente rondan entre cinco y ocho, se planifica un itinerario para poder organizar las reuniones ya que estos se pueden encontrar en diferentes ciudades e incluso provincias como se mencionó anteriormente en el apartado de Proveedores más importantes. Sin embargo, debido a su importancia, seguiremos con la pauta de tomar a los Traders de Ningbo como referencia para explicar este proceso.

Los días en la ciudad de Ningbo, se dividen en dos para poder visitar a dos diferentes proveedores, uno por la mañana y otro por la tarde. El equipo de Travessa asiste a las instalaciones de estas compañías de Trading, esta visita también está dividida en dos partes. En primer lugar, nos reunimos con su equipo, usualmente son el vendedor asignado a nuestra cuenta, su gerente y de ser posible su director general. La junta se resume a poder intercambiar la información que tenemos

preparada en su respectiva carta, con estos proveedores también se tratan puntos importantes como: los productos que se tienen en desarrollo con ellos actualmente y en qué etapa del proceso se encuentran, por otra parte, los productos que tienen activos o que ya se les compran, así como un listado con las órdenes de compra de los últimos meses. La idea es brindarles una retroalimentación de la relación comercial y que evalúen la información como un incentivo a mejorar su desempeño o una felicitación para mantener su compromiso de seguir creciendo.

Ya que se concluyeron las negociaciones de la reunión, usualmente las compañías dedicadas al Trading, cuentan con grandes Showrooms, es decir, un salón dentro de sus instalaciones que utilizan para la exhibición de sus productos más potenciales e innovadores para mostrarlos a sus clientes. Los Traders de Ningbo poseen Showrooms de hasta tres o cinco pisos con una gran variedad de productos en sus distintas categorías, como cocina y hogar, belleza y bienestar, artículos para ejercicio o mascotas e incluso con un apartado de temporada con productos navideños, día de las madres, Halloween, por mencionar algunos.

El objetivo de recorrer los Showrooms es buscar y seleccionar aquellos productos que podamos ofrecer a nuestros clientes para lo que se debe utilizar un criterio muy analítico, buscando aquellos productos que aún no han sido presentados y que cumplan con las expectativas del mercado o que, con base en nuestra experiencia, se anticipa que cumplen los requisitos para alcanzar éxito en el mercado. Por ejemplo, si en el pasado algún producto similar se estaba desarrollando y por algún motivo se detuvo su proceso o incluso si alguno similar ya fue desarrollado y comprado por nuestro cliente, podemos ofrecer este otro, pero buscando añadir un plus como un mejor costo o una característica que le dé un valor agregado. Todos los productos seleccionados son fotografiados y posteriormente solicitar su cotización formal, tomando en cuenta los requisitos según el cliente al que se le pretende ofrecer.

En conclusión, el viaje semestral a China para Travessa se resume a tres puntos importantes, el primero es buscar nuevos proveedores que cuenten con la infraestructura y cualidades competitivas para poder abastecer de manera satisfactoria las demandas de nuestro mercado. Segundo, buscar nuevos productos

ya sea que el cliente lo esté buscando o que nosotros, por iniciativa, decidamos ofrecerlo e iniciar el proceso de desarrollo con ese producto. Y, por último, pero no menos importante, mantener una buena comunicación con los proveedores actuales que, a través de las cartas a “Santa Claus”, se tendrá en claro cuáles son todos aquellos puntos que necesitan ser mejorados y negociados con base en su desempeño de los últimos meses.

4.1.3 PLATAFORMAS ONLINE PARA MAYORISTAS

Por otra parte, las constantes y diferentes demandas por parte de nuestros clientes hacen que no siempre sea posible esperar hasta la próxima Feria de Cantón para encontrar a un proveedor que nos pueda abastecer de cierto producto en específico. Aunque son contados los casos, en ocasiones es necesario buscar alternativas a los proveedores establecidos en nuestro directorio.

Como se explicó anteriormente, se cuenta con un amplio catálogo de proveedores y los denominados Traders usualmente son capaces de encontrar todo aquello que les solicitamos. Sin embargo, hay una variedad de artículos que es mejor buscarlos directamente con fábricas o traders especializados en ese producto o en su categoría ya que esto nos permitirá ofrecer un precio más competitivo. Este tipo de bienes son: cubiertos de acero inoxidable, artículos de vidrio como recipientes, tazas, vasos e incluso cacerolas, por mencionar algunos.

La explicación para lo anterior mencionado es que incluso entre los traders dedicados al vidrio, cada uno de ellos tiene una categoría en la que son más fuertes que los demás, por ejemplo, un proveedor puede especializarse en vasos y jarras, mientras otro se enfoca en refractarios y cacerolas y aunque un trader de Ningbo también encontrará este tipo de productos, al no ser su especialidad perderá competitividad por el costo que usualmente será más elevado por la suma de su ganancia como intermediario.

Una vez explicada la necesidad de estar en búsqueda constante de nuevos proveedores en diferentes categorías, la mejor forma de hacerlo cuando no es

temporada de Feria es a través de plataformas digitales o en línea, donde las fábricas puedan ofrecer directamente sus productos a todo el mundo, además de contar con la opción de permitir una comunicación inmediata y averiguar si el proveedor realmente puede ofrecer lo que necesitamos.

Las más comunes utilizadas son: Aliexpress²⁸, que es una tienda en línea fundada en 2010 y está compuesta por miles de pequeñas empresas de China y de otros países donde ofrecen todo tipo de productos para compradores internacionales, los vendedores de esta plataforma pueden ser empresas o particulares y está dirigido principalmente a la venta minorista, sin embargo, sirve como un contacto para encontrar a las empresas que puedan ofrecernos los productos por mayoreo.

Por otra parte, se encuentra Alibaba Group, propietaria de Aliexpress, la cual es un consorcio privado chino con sede en Hagnzhou y está enfocado al comercio electrónico a través de internet, tiene portales de venta, servicios de pago en línea, búsquedas de comparación de precios y servicios de almacenamiento en la nube. Los portales de Alibaba, cuentan con cerca de mil millones de productos y es uno de los 20 sitios web más visitados a nivel mundial. Estos son responsables de más del 60% de los paquetes entregados en China. ²⁹

Es a través de estas plataformas que nos apoyamos para encontrar nuevos proveedores, sin embargo, para la compañía es importante conocer a todos ellos en persona, por tanto, si empezamos negociaciones virtuales con alguno, este se convertirá en una de nuestras próximas visitas para el próximo viaje a China, dependiendo de cómo se van desarrollando las negociaciones.

La Feria de Cantón y las plataformas en línea para mayoristas, son dos de las formas más importantes que Travessa tiene para buscar nuevos proveedores, sin embargo, existen algunas otras formas las cuales también me gustaría mencionar de manera breve. Una de ellas es a través de las embajadas; durante mi estancia en la compañía, la embajada de Corea del Sur, Malasia, Vietnam y Turquía nos

²⁸ <https://best.aliexpress.com/>

²⁹ <https://spanish.alibaba.com/>

contactaron para brindarnos información de compañías de sus respectivos países que nos pudieran ser de utilidad, en su gran mayoría estas eran de todo tipo de artículos de cocina.

De los países mencionados, Malasia y Vietnam, fueron con los que menos éxito se obtuvo ya que no contaban con información actualizada en sus sitios web o sus tiempos de respuesta por correo electrónico eran extremadamente largos, para al final comprobar que sus precios no podían competir contra los de los proveedores chinos. Por su parte, Corea del Sur, la información y comunicación de atención al cliente era de las mejores, sin embargo, la tecnología y la calidad que ofrecen en sus productos eran para un mercado completamente diferente al nuestro y eso se veía reflejado en sus precios, básicamente estaba más enfocado al mercado europeo.

Como mejor experiencia, fueron los proveedores turcos, quienes, a través de la embajada, invitaron al director general y al coordinador de Multioperaciones Comerciales a Ankara a una Feria de Exposición de fabricantes y grandes exportadores, sus precios eran altos comparados con los chinos, sin embargo, tenían una ventaja competitiva; el vidrio, y no es que fueran los mejores precios pero en ese momento se tenía la imposibilidad de ofrecer vidrio proveniente de China a Avon Brasil por motivos de aranceles y así fue como avanzamos con vidrio turco.

Por último, una gran variedad de empresas se comunica con nosotros a través de correo electrónico. Enviando una breve introducción a su compañía y lo más importante, un catálogo virtual o un enlace para validar el tipo de productos que ofrecen, es con esta información se define si el proveedor y sus artículos serán de utilidad o no para iniciar la negociación e incluirlos a nuestro catálogo de proveedores.

Cualquiera que sea el punto de encuentro con un nuevo proveedor, usualmente se revisa el catálogo de sus productos, si hay interés en alguno, se entabla una conversación en dónde se le pregunta si tiene algún tipo de experiencias con catalogueras, especialmente Avon, ya que está requiere de consideraciones especiales como se revisará en el siguiente apartado, de ser así se da una breve

introducción de la forma en la que se trabaja y se inicia el proceso de desarrollo del producto en interés.

Para concluir este apartado, es de importancia recalcar los factores a considerar en la hora de buscar un nuevo proveedor, se mencionaba anteriormente que la mayoría de los proveedores con los que se trabaja son de origen chino en su gran mayoría y no es sólo por simple preferencia ya que se tiene la apertura para buscar en nuevas ubicaciones como revisamos anteriormente, sin embargo, la gran variedad de manufacturas a bajos costos que ofrece el gigante asiático lo hace altamente competitivo no sólo en un artículo sino en la mayoría de ellos. El factor del costo es clave, recordemos que los clientes principales son catalogueras cuyo mercado son mujeres de clase media que incluso cuentan con la modalidad de ir pagando sus compras en abonos, es decir, nuestros clientes dan primordial atención a pagar el menor costo posible, claro, sin sacrificar la funcionalidad de los productos para pasar las pruebas de calidad.

Por otra parte, se tiene la ubicación o el país de origen como factor clave, por lo tanto, este punto influye directamente en la logística para importar el producto y esto impacta en el costo final. Sin embargo, también es por preferencia del cliente que se buscan productos chinos ya que, al ser el principal punto de partida de la mayoría de sus productos, les permite homogeneizar y realizar transacciones en FOB, encargarse ellos mismos de su logística y poder consolidar diferentes productos de varios proveedores en un solo contenedor, por mencionar algunas ventajas. La ubicación y los bajos costos, son factores fundamentales para entender la selección de productos chinos en su mayoría.

A su vez, con los proveedores de dicho origen también se deben tener en cuenta factores como la calidad y rapidez de su atención al cliente. El desarrollo constante puede parecer un bombardeo de nueva información y su capacidad para adaptarse a este ritmo resulta fundamental. También se toma en cuenta su catálogo de productos, su amplitud y la disposición para encontrar nuevos artículos con su listado de fábricas. Y finalmente, pero no menos importante, se considera si el proveedor ya tiene experiencia trabajando con Avon, si tiene algún producto activo con esta

compañía y si tienen las auditorías necesarias en Responsabilidad Social y Calidad como se revisará en el siguiente apartado.

4.2 AUDITORIAS Y PROCESO DE INCLUSIÓN CON AVON

Durante el proceso de desarrollo de proveedores que revisamos en el apartado anterior, es clave tener en cuenta tres requisitos muy importantes que los proveedores deben cumplir para ser aptos y convertirse en fabricantes autorizados para Avon Cosmetics.

Como se mencionó en la descripción de nuestro cliente, Avon, es una compañía internacional con un alto grado de responsabilidad social. Actualmente el CEMEFI, que es el Centro Mexicano para la Filantropía fundada en diciembre de 1988 como una asociación civil, otorgó el distintivo “Empresa Socialmente Responsable” a Avon México por distinguirse en contar con una gestión responsable en su manera de operar tanto interna como externamente.

Entre las distintas resoluciones de Responsabilidad Social destacan la Promesa Avon contra el cáncer de mama y la Promesa de poner fin a la violencia contra las mujeres. Para estos acuerdos, se han creado una gran variedad de iniciativas como la carrera caminata Mixta Avon contra el cáncer de mama y la campaña #AisladasNoSolas, por mencionar algunas.

Sin embargo, su compromiso hacia la sociedad no sólo se enfoca hacia estos dos puntos antes mencionados, sino que, también hacia el medio ambiente y los derechos de los trabajadores. Es por esto, que todas las fábricas o compañías que deseen convertirse en proveedores para Avon deben ser empresas con auditorías vigentes en Responsabilidad Social y Calidad de producción.

Actualmente, con la globalización acompañada de una creciente concientización de los consumidores que exigen un alto nivel de responsabilidad a las empresas para garantizar que los productos que producen y venden se elaboran bajo condiciones seguras de trabajo, con salarios justos, respetando los derechos fundamentales de todas aquellas personas que estén involucradas en la producción.

Este proceso estratégico de auditoría ayuda a las empresas a medir su desempeño frente a los objetos sociales que ha establecido desde sus orígenes y como se han alineado con ello, así como su misión, sus principios rectores y por supuesto, su toma de decisiones.

Durante el proceso, es obligación del auditor analizar de manera crítica, sistemática y con detenimiento las acciones de la empresa, así como los documentos que respalden sus metas y resultados y así determinar que todo se encuentre funcionando adecuadamente. El objetivo es ahondar cómo se alinean los intereses de sus grupos de interés con el esquema de negocios.³⁰

Existen una gran variedad de casas auditorías alrededor del mundo que ofrecen sus servicios a las compañías, principalmente a aquellas que tengan participación en el Comercio Exterior. Sin embargo, todas ellas buscan cubrir el mismo objetivo, apoyar a las empresas para mejorar su prosperidad, uso responsable de recursos naturales e impulsar el libre comercio a nivel mundial. La siguiente lista, son las principales áreas en las que se basará una auditoría en responsabilidad social para cumplir dicho objetivo:

- Sistema de gestión social y efecto cascada
- Implicación y protección de los trabajadores
- Derechos de libertad de asociación y agrupación colectiva
- Ausencia de discriminación
- Remuneración justa
- Horario laboral digno
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Ausencia de trabajo infantil
- Protección especial para trabajadores jóvenes
- Ausencia de empleo precario

³⁰ Acosta, Corinna. "Auditoría en RSE: ¿Qué es y cómo se hace?" en www.expoknews.com, 24 de mayo de 2017, <https://www.expoknews.com/auditoria-en-rse-que-es-y-como-se-hace/#:~:text=Una%20auditor%C3%ADa%20en%20responsabilidad%20social,negocios%20se%20alinean%20con%20ello>. consulta el 28 de agosto de 2020

- Ausencia de servidumbre por deudas
- Protección del medioambiente
- Comportamiento comercial ético

Las Auditorias en Responsabilidad Social válidas para Avon son las siguientes; BSCI Amfori, Bureau Veritas, SMETA, Wal-Mart, Coca Cola, FLA y Disney. Sin embargo, las más recurrentes son BSCI Amfori que es la más común en China y también Bureau Veritas debido a que es una empresa asociada con Avon y anteriormente era la única que la empresa aceptaba, con el paso del tiempo se aceptaron algunas otras, aunque seguía siendo la más común hasta que Avon permitió también que las compañías pudieran presentar BSCI abriendo aún más las puertas a diferentes proveedores.

Las Auditorias tienen una vigencia de 2 años y la forma de calificarlas es por áreas, esa calificación individual por área se promedia y se da un resultado final. Con base en este resultado es que la empresa puede quedar como aprobada por Avon o si calificó como “Mejorable” o peor aún “Inaceptable” deberá presentar auditorias de seguimiento posteriores hasta que el resultado sea “Aceptable”.

SEDEX

Además de la Auditoria de Responsabilidad Social, en Julio de 2019, cuando me incorporaba recientemente al equipo de Desarrollo y Sourcing de productos, estuve presente en una reunión virtual con el equipo de Auditorias de Avon en donde se comunicaba que, a partir del año 2020, todos los proveedores y fabricantes dados de alta en su sistema, así como los nuevos que se fuesen a registrar debían cumplir con un requisito más; ser miembros de Sedex.

¿Qué es Sedex? Es una organización global de afiliados cuyo propósito es facilitar la creación de buenos negocios para todo el mundo. A través de una plataforma digital para compartir datos sobre cadenas de suministro, así las

empresas pueden gestionar sus actividades sobre derechos laborales, salud y seguridad, entorno y ética comercial.³¹

Básicamente, la membresía de Sedex va a permitir a las compañías tener un respaldo de su documentación, como de sus auditorías en la plataforma y poderlas compartir fácilmente a otras entidades comerciales con las que van a colaborar, en este caso con Avon. Esta membresía tiene un costo de 300 libras esterlinas o 1200 RMB anuales.

CERTIFICADOS DE CALIDAD

Para Avon, la calidad de sus productos es un factor primordial y permanentemente busca la manera de asegurar que estos reúnan lo más altos estándares de calidad a través de rigurosas pruebas en las distintas etapas de desarrollo y manufactura. Es por ello, que otro de los requisitos que las empresas que formen parte de su cadena de suministros deben cumplir es el apartado de Calidad y es un certificado ISO9001 versión 2015 o una auditoria QMS (Quality Management Software) de Bureau Veritas.

ISO9001, es una norma internacional enfocada a la obtención de calidad en una organización mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la Calidad (SGS). Desde el 2002, se ha convertido en un referente de la calidad a nivel mundial ya que es el certificado ISO más común y mejor reconocido a nivel mundial con más de un millón de empresas certificadas alrededor del mundo.

Dentro de esta certificación se establecen los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, que permiten a una empresa demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para acreditar su capacidad de producción ante cualquier parte que esté interesado. Fungiendo como una estrategia de diferenciación de una empresa con respecto a las demás y aventajar a su competencia en el mercado,

³¹ Sedex. *¿Qué es Sedex?* en www.sedex.com, <https://www.sedex.com/es/quienes-somos/que-es-sedex/> consultado el 27 de agosto de 2020

demostrando que su gestión se rige por los estándares de calidad que incorporan esta norma.

A continuación, se señalan sus beneficios más destacados:

- Eficiencia en los procesos o actividades de la Empresa. (Mejora de Costes)
- Mejora sustancial en la satisfacción de los clientes
- Herramienta de comunicación para mejora de la Imagen de la Empresa/marca.
- Aumento del acceso al mercado y sin límites de fronteras
- Mejora de la comunicación interna, satisfacción de los trabajadores.³²

En el apartado de calidad, todos los certificados de ISO9001 versión 2015 son reconocidos por Avon y también Bureau Veritas tiene una importante presencia con sus certificaciones QMS que también se rige por los principios del certificado ISO9001. Usualmente esta certificación tiene una validez de tres años.

PROCESO PARA REGISTRAR UN NUEVO PROVEEDOR CON AVON

En el proceso de desarrollo de proveedores, es de vital importancia que a la hora de buscar nuevos se tenga en cuenta que este debe ser capaz de cubrir las expectativas y necesidades que esperamos de él y sus productos, así como cumplir con los requisitos en cuestión de auditorías en responsabilidad social y calidad.

Una vez se empieza a trabajar un nuevo proveedor con Avon se debe empezar el proceso de registro para darlo de alta en el sistema de proveedores aprobados cada uno de ellos debe contar con su propio registro, formando un perfil de su actividad en órdenes de compra y el estado de sus auditorías.

El primer paso es solicitar al proveedor la documentación completa de sus auditorías y, además, debe llenar un formato denominado “Factory Details” en el que declara

³² NormasISO. ISO9001 Sistemas de Gestión de Calidad en www.normas-iso.com, <https://www.normas0iso.com/iso9001/> consulta el 30 de agosto de 2020

la información básica de su fábrica, como dirección, número de empleados, datos de contacto, entre otros datos relevantes.

Ya que se recibe la documentación, se debe validar que su auditoria de Responsabilidad Social sea una de las permitidas por Avon, que la fecha de expedición no tenga más de un año de antigüedad, que sea una auditoria inicial y no de seguimiento y finalmente, es importante validar los resultados que obtuvo en su auditoria, ya que el hecho de contar con la documentación de que realizó la auditoria no garantiza que vaya a ser aprobada por Avon si está no obtuvo una calificación satisfactoria.

Para Avon es importante que todos los hallazgos se encuentren bien calificados o corregidos y en orden, por lo tanto, si a la hora de revisar el reporte, la empresa tiene áreas con hallazgos “Mejorables” será necesario solicitarle a la fábrica que realice un Plan de Acciones Correctivas, CAP, donde presente cuales son las acciones que llevaran a cabo para corregir esas áreas, así como la fecha estimada, y las evidencias que comprueben estas acciones. Si el reporte tiene uno o dos hallazgos calificados como “Inaceptable” se puede negociar que Avon lo acepte, siempre y cuando, la fábrica presente en los próximos días su CAP con evidencias lo más pronto posible y finalmente, si el reporte, presenta 3 o más hallazgos en “Inaceptable” el reporte no será válido para Avon y tendrá que agendar una nueva auditoría si es de su interés colaborar con ellos.

Otra forma de validar la información de Responsabilidad Social, es a través de su perfil en Sedex donde nos deben confirmar el nombre e ID con el que se encuentra dentro de la plataforma para enviarle una solicitud. En caso de que el proveedor no cuente con Sedex, tendrá que contratar su membresía y subir su documentación.

En el certificado de Calidad es un proceso más sencillo ya que sólo se otorga a aquellas empresas que hayan obtenido buenos resultados para conseguirla, de igual forma, se debe cuidar que la fecha de expedición no tenga más de un año de antigüedad, es necesario entregar la versión en inglés y que el nombre de la empresa

coincida con el que declararon en el documento de Factory Details y en su reporte de Auditoria de Responsabilidad Social.

Ya que toda la documentación se encuentra en orden, es parte de mis responsabilidades, solicitar el alta de la fábrica en el Sistema donde Avon lleva el registro de todos los proveedores que forman parte de su Cadena de Suministro. Con ayuda del Factory Details, se sube la información de la nueva fábrica y una vez se realizó este proceso se recurre al equipo de Avon. Se envía un correo al encargado del sistema de proveedores, el que nos apoyará para validar que el alta se haya realizado exitosamente y posteriormente ligará la fábrica a nuestro perfil de Multioperaciones Comerciales, aprobados como proveedores autorizados Avon.

En ese mismo correo nos dirigimos al encargado de Responsabilidad Social en LATAM (Nombre que utiliza la empresa para denominar el área de América Latina), quien deberá estar en "CC" o en copia de carbón, dentro de toda la comunicación para ligar al nuevo proveedor, a él se le enviarán los documentos y se compartirá el ID de Sedex del proveedor para que pueda validar si todo se encuentra en orden y confirmarnos su aprobación y hasta que fecha.

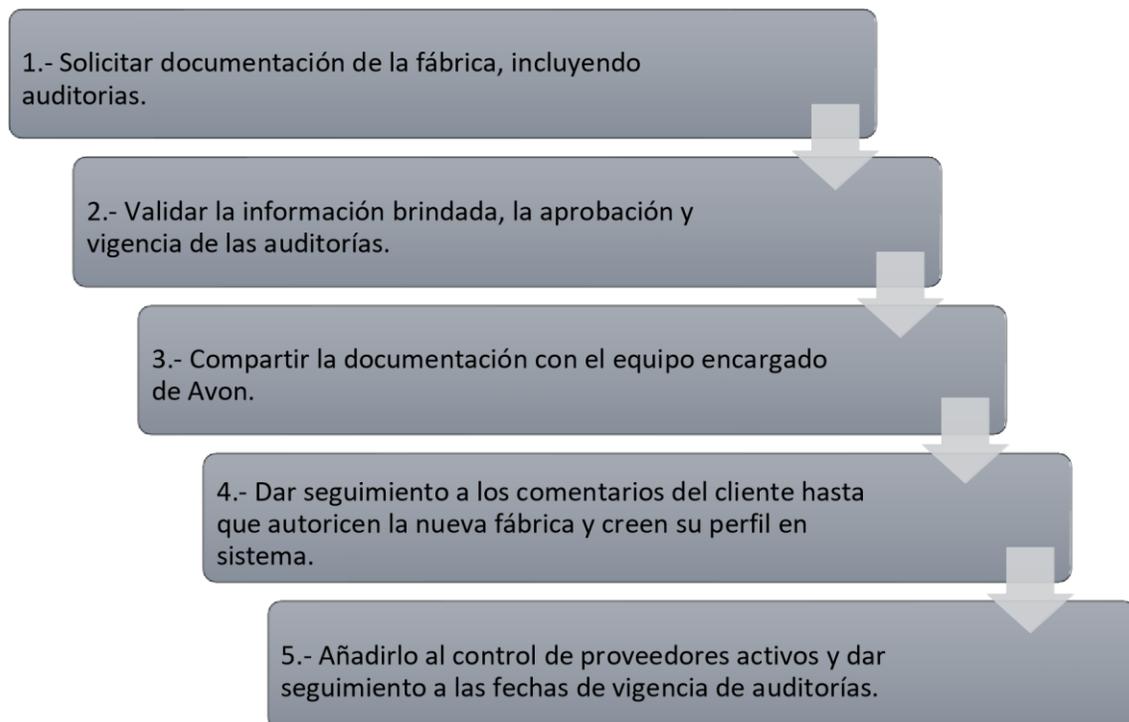
Por parte de Calidad, también se debe poner en copia al encargado de este apartado en LATAM, al cual se le compartirá el certificado ISO9001 y se le aclarará para que mercado se está trabajando esa nueva fábrica, así como la información del artículo se está desarrollando, una vez que se valide que todo se encuentra en orden, el encargado confirmará hasta que fecha tiene su aprobación el proveedor en calidad, debe ser la misma de expiración que viene establecida en el ISO9001 y también, nos brindará el Factory Code que es una clave única de 3 caracteres el cuál se ocupa para el etiquetado exclusivo de los artículos de esa fábrica.

Una vez tengamos la aprobación por parte de ambas áreas, Responsabilidad Social y Calidad, el proveedor ya está calificado para empezar a producir y proveer a Avon. Este proceso puede llegar a tardar semanas o incluso meses, debido a los tiempos de respuesta por parte del personal de Avon.

Por último y como se revisaba, cada una de estas certificaciones cuenta con una expiración, lo que hace necesario llevar una relación por fábrica y la fecha en la que

vence cada auditoria y así llevar un control, con un mes de anticipación a su expiración, programar un recordatorio al proveedor que su certificado, auditoria o membresía está por expirar y que debe iniciar el proceso para renovar, de lo contrario, si se cierra un producto con una fábrica que no esté al corriente con sus auditorías a la hora de realizar la inspección de la producción, se puede detener y rechazar la mercancía hasta que la fábrica este al corriente, lo cual conlleva un riesgo muy grande para la fecha de entrega negociada, ya que el proceso de reaudición dura un par de meses, sin garantizar que está obtendrá un resultado aprobatorio a la primera visita.

Usualmente es un punto en el que debemos ser muy constantes ya que los proveedores lo pueden dejar pasar. Una vez que se obtienen la documentación actualizada, de igual forma, se comparte con el encargado de Avon que corresponda, calidad o responsabilidad social, para que lo actualice en su sistema y brindarnos la nueva fecha de aprobación y con base en esto, se va actualizando el control de auditorías. Este proceso se puede resumir a 5 sencillos pasos, expresados en la siguiente fábrica:



4.3 EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

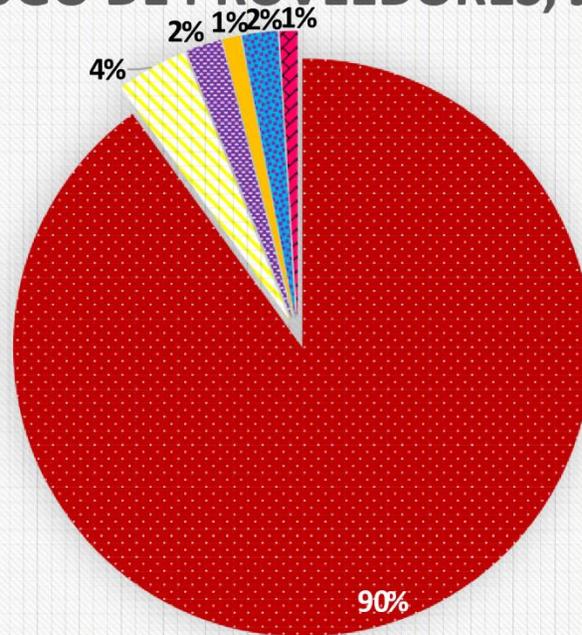
En Julio de 2020 se cumplió un año desde que inicié mis actividades como Encargada del área de Desarrollo y Sourcing de producto para Cuentas Especiales en Multioperaciones Comerciales y a lo largo de este apartado vamos a revisar los resultados que obtuve durante mi primer año, aprendiendo y siguiendo los procesos y actividades que se describieron detalladamente en el capítulo anterior para finalmente llegar a las conclusiones en cuanto a lo que la empresa ha contribuido en mi crecimiento y aprendizajes profesionales y también, en lo que yo he podido brindar a la empresa mediante mi trabajo.

A través de los diferentes procesos de desarrollo de proveedores, de Julio 2019 a Julio 2020 se tuvo un incremento en todo nuestro directorio de proveedores del 20%. Un 15% de estos nuevos proveedores fueron encontrados a través de la Feria de Cantón en octubre de 2019 mientras que el restante 5% fue a través de la publicidad que enviaban vía correo electrónico y se añadieron al menos 5 nuevos posibles proveedores a tomar en cuenta, de los que se encontraron en las plataformas digitales.

El crecimiento del listado de proveedores disponibles representa un avance importante, en el sentido de que no se dio enfoque a más abastecedores de áreas en los que ya se tenían establecidos como Traders de Ningbo o melamina sino proveedores de categorías en las que, en ese entonces, estábamos iniciando y necesitábamos proveedores más especializados. Por ejemplo, se consiguieron nuevos proveedores para las categorías de “Wellbeing”, de accesorios, de vidrio e incluso de relojería. Por otra parte, llegaron dos nuevos traders de otra región que podrían equipararse con los de Ningbo en los que, gracias a su compromiso y buen trabajo, hoy día son considerados de los distribuidores más importantes.

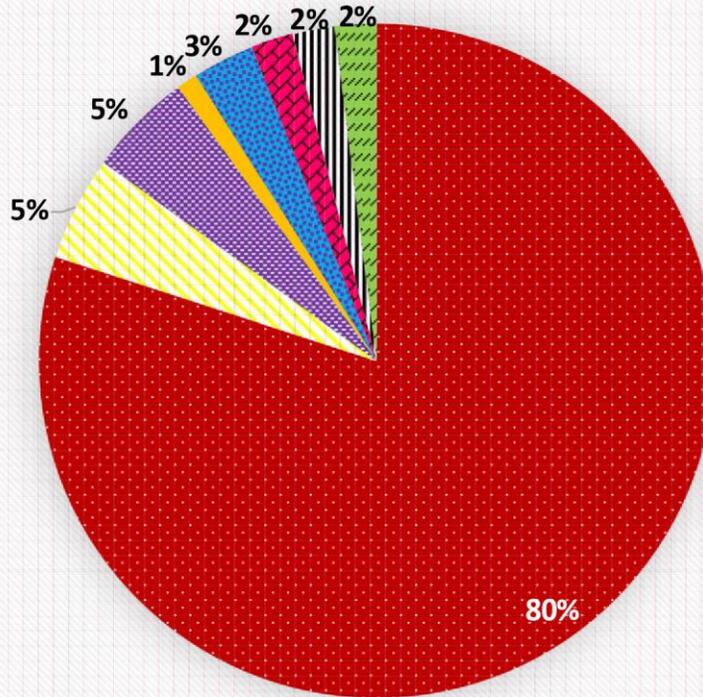
A través de las siguientes gráficas de elaboración propia con base en el registro interno del catálogo de proveedores de la compañía, podremos observar una comparación anual y representativa de la diversificación que se consiguió en el transcurso de un año.

CATÁLOGO DE PROVEEDORES, JULIO 2019



- Traders de Ningbo
- Melamina
- Fábricas de cubiertos
- Fábricas, art. De cocina
- Fábricas y traders de vidrio
- Cuchillos

CATÁLOGO DE PROVEEDORES, JULIO 2020



- Traders de Ningbo
- Melamina
- Wellbeing
- Fábricas de cubiertos
- Fábricas, art. De cocina
- Accesorios
- Fábricas y traders de vidrio
- Cuchillos

El objetivo con estas sencillas gráficas es ilustrar de una manera práctica un comparativo en el que la gráfica del año 2020 tiene una mayor diversificación a diferencia de la del año 2019, lo cual nos brindó ventajas para posicionarnos dentro de nuevas categorías en las que pudimos consolidarnos con más compradores en diferentes mercados dentro de Avon. Es importante considerar que, aunque parezca un aumento meramente representativo, el desarrollo de proveedores es una de las actividades más complejas debido a los requerimientos que cada uno debe cumplir para formar parte de la cadena de abastecimiento de la cataloguera, como tener fábricas auditadas y poseer la infraestructura necesaria para cumplir las pruebas de calidad y no todos los proveedores en China están familiarizados con los procesos a diferencia de para un mercado abierto.

Familiarizar a un nuevo proveedor con los requerimientos a cumplir y poder establecerse como un proveedor aprobado puede resultar en una ardua tarea, ya que, muchos de ellos ya tienen una manera muy definida de trabajar y se niegan a hacerlo diferente. Consiste en llevar los conocimientos adquiridos por capacitaciones de Avon y la experiencia adquirida trabajando con ellos, es decir, un proceso de teoría y práctica constante, tratando de transmitirla de la manera más concreta a los nuevos proveedores y si este es un “Trader”, a su vez tendrá que transmitir esta información a las fábricas con las que trabaja con respecto a la calidad y material de los productos, así como los requisitos que debe cumplir el empaque, que es otra fábrica diferente, básicamente es irnos adaptando a la organización de la cadena de suministro diseñada por nuestro cliente.

Sin embargo, no son muchos los proveedores que pueden sostener formar parte de esta cadena, ya sea porque no cumplen con algunos de los requisitos o también, porque simplemente no quieren sostener el ritmo de trabajo, es decir, llevar un flujo constante y demandante de nuevos proyectos por día sin la garantía de recibir una orden de compra pronto. Se podría decir que de cada 10 nuevos proveedores con los que se intenta trabajar sólo 1 o 2 van a conseguir una orden de compra, por tanto, pasaran a la lista de proveedores aprobados.

Por otra parte, también hay que considerar, que las compañías Traders tienen una constante rotación de personal y en algunas ocasiones, lo cual puede significar un “empezar de nuevo” con esa compañía brindando nuevamente una capacitación al vendedor asignado a nuestra cuenta, además, muchos de los vendedores después de algunos meses trabajando constantemente, pero sin recibir alguna orden de compra, es decir concluir un desarrollo de producto, podría provocar poco a poco el desinterés y el desgane para seguir esforzándose, buscando las mejores opciones con los mejores costos y concluir en nuevos desarrollos,

Las problemáticas del día a día respecto al desarrollo de proveedores, básicamente se basan en la confianza, el no saber que tan bien se va a adaptar a los procesos, si el producto que está ofertando es realmente lo que describe.

La constancia, muchos proveedores toman meses o incluso años cotizando sin recibir alguna orden de compra, deben comprender el nivel de competencia en el que están trabajando, pero no todos están dispuestos a seguir colaborando sin una certeza de cuándo llegará su primera orden de compra. Sin embargo, el problema más común con los proveedores es la comunicación, los diferentes husos horarios hacen necesario que los correos con los proveedores sean los más puntuales y precisos posibles en cada uno de los puntos que tiene que trabajar y regresar con su respuesta lo más pronto posible. En ocasiones necesitamos información urgente de algún producto para poder cerrarlo y pasa que el proveedor no nos brinda una respuesta inmediata o no es la información que realmente esperábamos, en estos casos, cuando el entendimiento realmente se ha complicado se pide apoyo a nuestro agente en china, para que los contacte y de cierta forma ejerza presión para conseguir la información, podríamos decir que muchas veces se trata de estar “correteando” a los proveedores.

Durante el periodo 2019 - 2020, se fue renovando el catálogo de proveedores que se tenía obsoleto, se actualizaron los datos que debían ser cambiados y se descartaron aquellos proveedores con los que no se lograba concretar nada, dentro de este se agregaron todos los nuevos proveedores que se consiguieron de la Feria de Cantón en Octubre 2019 y aquellos que enviaban constantemente sus promocionales vía email, también se agregó un apartado de “categoría” y “etapa” en

la que cada uno se encontraba, es decir; “Nuevo”, “Cotizando”, “Activo” y “No funcionó”, esto con el objetivo de tener un control de todos los proveedores con los que se ha intentado trabajar y posteriormente poderlos localizar fácilmente, También agregando anotaciones por cada proveedor y así tener la referencia de porqué cierto proveedor no se desempeñó, de esta forma la búsqueda de nuevos proveedores se vuelve más eficiente en la Feria de Cantón ya que evita que nos acerquemos constantemente a proveedores que no han funcionado anteriormente y en caso de que sea un proveedor con potencial que nos acerquemos nuevamente para tratar de resolver aquello que fue impedimento.

Otro de los logros del área de desarrollo durante mi estancia, fue traer a la empresa un proveedor de vidrio que cumpliera los requisitos para vender a Avon y lo considero como uno de mis grandes logros porque anteriormente la empresa ya había intentado constantemente ofrecer vidrio a Avon y era una de sus grandes metas, sin embargo, nunca habían podido concretar un desarrollo debido a que no se contaba con un proveedor adecuado. Gracias a la insistente búsqueda de este proveedor, en el mes de junio se recibieron 17 órdenes de compra por parte de Avon Brasil por 40,000 cacerolas de Borosilicato, que es un vidrio especial con una densidad que lo hace resistente al calor del horno, además de que sería el producto “Rocket” de esa campaña, siendo la portada del catálogo.

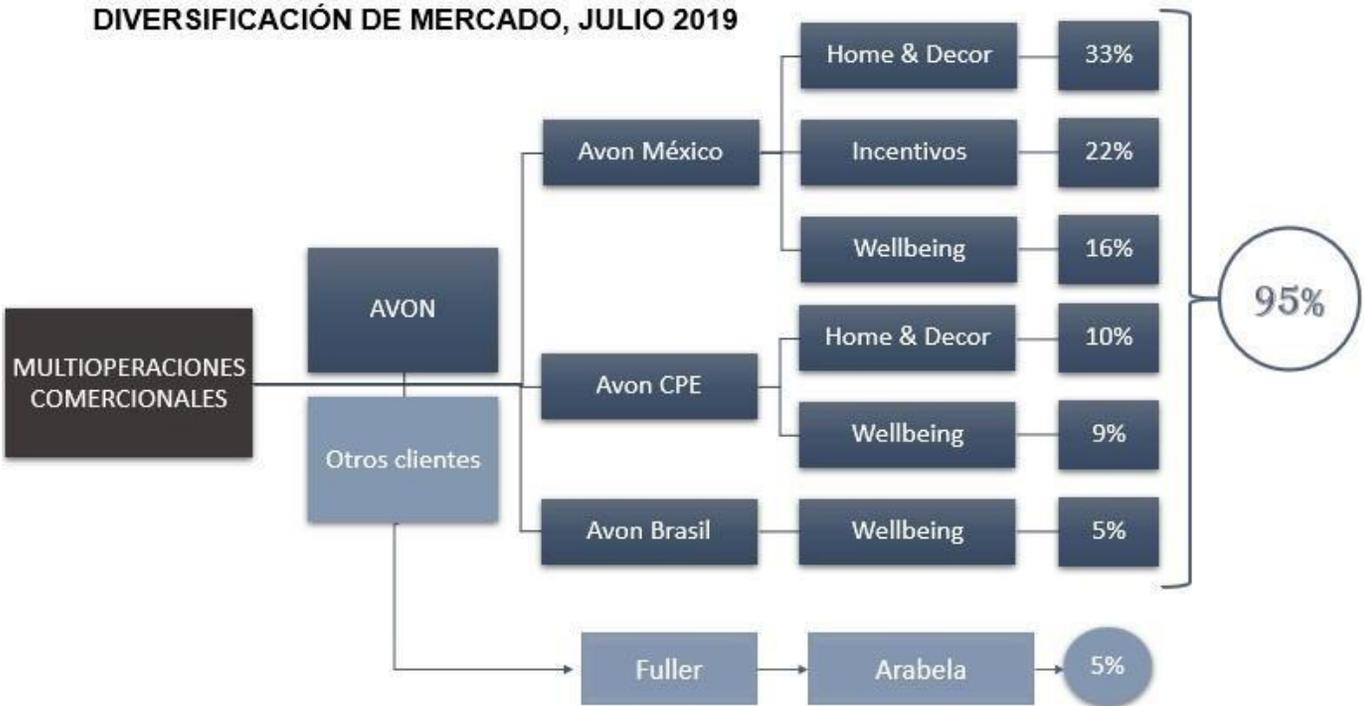
Este proceso implicó un logro para la empresa, no sólo en el desarrollo del proveedor sino también para el desarrollo del producto, ya que el vidrio regular proveniente de China tiene cuotas compensatorias muy elevadas en el mercado brasileño, sin embargo, al ofrecer un vidrio de diferente densidad como el Borosilicato, se logró concretar el desarrollo, después de casi un año de revisión diaria de costos, diseño, empaque.

Siendo así la primera vez que la compañía lograba vender vidrio al mercado más complicado y fuerte de Avon. Sin embargo, no fue el único logro que podría recalcar durante mi desempeño en el área, a continuación, me gustaría hablar de otras metas logradas en desarrollo de producto.

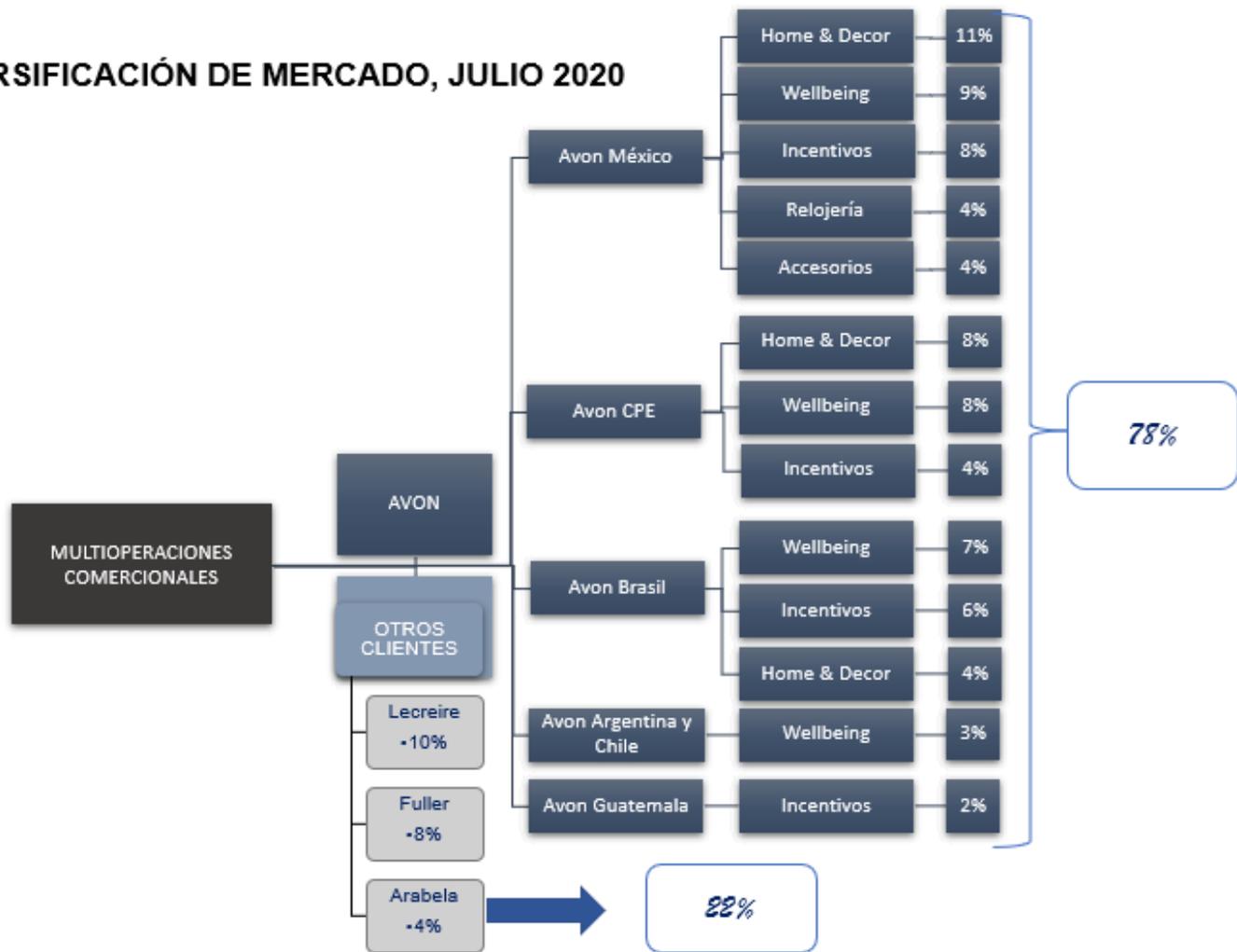
COMPARATIVO GAMA DE PRODUCTOS JULIO 2019 A JULIO 2020

Anteriormente se ha mencionado que la compañía a mi llegada trabajaba en un 95% de su tiempo para su cliente más representativo, Avon, y en sus diferentes mercados y categorías. Sin embargo, gracias al orden y prioridad con el que se atendía cada proyecto bajo el control de acciones, se logró una optimización en los tiempos y resultados para cada uno, lo que abrió puerta a buscar nuevos proveedores que nos permitieran acercarnos a nuevas categorías de Avon, lo que significaría una diversificación de nuestro mercado.

A continuación, se presenta un comparativo a través de dos gráficas anuales de elaboración propia, a partir de una relación de productos interna de la compañía, sin embargo, estos datos forman parte de su confidencialidad, por ello sólo se pretende representar la apertura comercial a diferentes y nuevos mercados para la comercializadora entre un año y el otro. Los porcentajes se refieren a los proyectos que se llevaban por cada categoría en su respectivo mercado.



DIVERSIFICACIÓN DE MERCADO, JULIO 2020



En el comparativo se observa principalmente que se tuvo un mayor alcance en los mercados ya establecidos y se ganó presencia en otros nuevos, aunque para algunos de ellos ya se cotizaba antes de Julio 2019, fue hasta el transcurso del año que se logró concretar órdenes de compra para esos mercados como Guatemala, Argentina y Chile, y pasaron a ser clientes activos. Además, de establecernos en nuevos mercados a los que les vendíamos por primera vez, se logró iniciar la participación de la empresa en categorías diferentes como; Accesorios, Relojería y Kids, Lo que llevó a pluralizar el tipo de artículos de la compañía ampliamente. Por lo tanto, la inclusión de nuevas categorías y mercados, representa un 27% de los proyectos activos en 2020.

Nuestra participación en el área de “Wellbeing” alcanzó un alto porcentaje, equivalente al de Home & Decor, ya que el ser una comercializadora enfocada a los artículos del hogar, esta era la categoría en la que mejor se posicionaba y destacaba.

En 2019, los desarrollos activos para compradores de Home en sus diferentes mercados, significaron un 43% del total, es decir, casi la mitad de los productos que se estaban desarrollando pertenecían a una misma categoría que por lo general son, artículos de cocina. Para 2020, este porcentaje era del 23%, lo cual no quiere decir que nuestra presencia disminuyera en la categoría, sino que aumento en las diferentes categorías, como “Wellbeing”, en la que se logró un auge y sus desarrollos representaban un 27% del total de nuestros proyectos, porcentaje aún mayor que en “Home & Decor”.

Por otra parte, en el área de Accesorios y joyería, al ser una categoría completamente nueva de trabajar para Multioperaciones y cuyo requisito fue trabajar en términos DDP. El departamento de cuentas especiales, tanto Desarrollo como Compras Internacionales en conjunto, aprendimos procesos completamente nuevos para poder importar este tipo de artículos, como investigar lo más posible todos los detalles y características de cada producto para cumplir con las certificaciones correspondientes dependiendo de las características del artículo, así como diferentes formas de etiquetado para poderlos transportar e ingresar al país, entre otros procesos.

Además de que el área de Incentivos y kids, también son categorías muy diversas en cuanto a sus requisitos, es decir, la diversificación de áreas en las que la compañía trabaja hizo que abriera su panorama a artículos muy diferentes a los que acostumbraba, por ejemplo, relojería era un área en la que no se nos consideraba por el tipo de giro que tiene Travessa, pero nuestro interés por cubrir sus necesidades la primera vez que nos contactaron para cotizar hizo que se nos tomara en cuenta para cada proyecto y que recurrieran a nosotros cada que necesitaran algún artículo en específico que no pudieran conseguir con sus proveedores ya consolidados, logrando desarrollar dos relojes inteligentes.

Además, como se aprecia en las gráficas, antes el porcentaje de proyectos para otros clientes diferentes a Avon implicaba apenas un 5%, sin embargo, como resultado de los cambios y mejoras en el proceso de desarrollo, se posicionó a la empresa como un proveedor consolidado con clientes como Arabela, Fuller y

convirtiéndonos en unos de los 3 proveedores más importantes para Lecreire, una cataloguera francesa con importante presencia en Guatemala.

Como resultado de estos logros para la empresa, el aumento de clientes y proyectos implicó un incremento en nuestro catálogo de productos activos, es decir, aquellos productos con órdenes de compra. Lo cual se traduce en mayor número de ventas e ingresos para la compañía, representando un 8% más de Julio 2019 a Julio 2020. Sin embargo, recordemos que el proceso de desarrollo de Avon es con un año de anticipación, por lo tanto este porcentaje representa los resultados de los primeros meses de mi labor en el área y se estima que los ingresos para el próximo Julio en 2021 sean del 17%, esta información está basada en el listado interno del área de coordinación de los productos que ya fueron cerrados en desarrollo así como los productos activos y sus estimados de compra, los resultados brindan un resultado de gran éxito para la empresa, tomando en cuenta el contexto económico mundialmente principalmente causado por la crisis sanitaria por COVID.

Una vez se recalcaron los logros en el desarrollo de producto, me gustaría señalar algunas de las problemáticas durante el proceso, así como la forma en la que lográbamos resolverlas. Uno de los problemas más comunes durante el proceso era la premura con la que se necesitaba atender las solicitudes y dudas del comprador respecto al artículo, teníamos que presionar por la información al proveedor debido a que se había posibilidades de declarar algo incorrecto como una medida o un peso a la hora de especificar las características del producto, ya que en muchas ocasiones aún no contábamos con la muestra del producto por el tiempo de traslado, lo cual también era un problema. En más de una ocasión batallamos por recibirlas a tiempo y no perder el proyecto, en estos casos, pedíamos el apoyo del proveedor para enviar la muestra tan pronto le fuera posible incluso haciendo uso de paqueterías express.

Hablábamos de la importancia de tener una buena relación y comunicación con el proveedor, sin embargo, también resulta de suma importancia tener una relación estrecha con los diferentes compradores de Avon ya que de esta manera podrían mostrarse más flexible con los tiempos de espera por las muestras e incluso permitirnos corregir aquellas especificaciones erróneas que se hayan podido

declarar, claro, siempre y cuando esta última no cambiará ni afectara drásticamente el producto.

Otro problema del día a día era que los compradores o los vendedores intercambiaban o perdían la información, era tal el nivel de correos compartidos que nos hacía sumamente necesario el mantener un orden y cuidar de no entrelazar y confundir la información por sus confusiones, por esto era importante el llevar un control de acciones en orden lo que en muchas ocasiones nos hacía necesario corregir al proveedor o comprador. Además de que muchos de los proyectos podían quedar en el olvido si nosotros no les brindábamos el debido seguimiento pidiendo por una retroalimentación al cliente.

En muchas ocasiones los tiempos que manejaba el cliente no estaban bien organizados. Por ejemplo, podían tomarse dos meses sin darnos ninguna retroalimentación o contestar nuestros correos, por lo que el proyecto quedaba en espera hasta recibir su respuesta y cuando aparecían, esperaban que consiguiéramos toda la información que solicitaban de un día para otro con el proveedor en China.

La mayor problemática que recalco es que en ocasiones el área de Coordinación y Dirección General buscaban participar en todos los proyectos posibles que por cuestiones de tiempo, resultaba complejo el concentrarse de lleno en cada uno de ellos, los proveedores en algún momento se fastidiaban de recibir tantas solicitudes al día y que su esfuerzo no se viera reflejado en órdenes de compra, para ellos el costo – beneficio no parecía tan atractivo. Y así como ellos, también para Travessa, si lo analizamos desde una perspectiva diferente tomando en cuenta el esfuerzo invertido por cada procedo, el número de artículos cerrados equiparado al número de proyectos que se iniciaban era de alrededor de un 5%, la competencia era realmente fuerte, además de que no todos los proyectos a los que convocaban los terminaban consolidando en folleto, en realidad, gran parte de ellos terminaban cancelándolos.

CONCLUSIONES

Finalmente, después de un año en la empresa, concluyo con mis comentarios desde mi posición de “Internacionalista” respecto a la experiencia laboral a cargo del área de “Desarrollo y Sourcing de Producto” y como ha favorecido en mi crecimiento profesional, señalando también los principales obstáculos y áreas de oportunidad en las que mi desempeño y el área puede mejorar.

El primer punto que destaco es el descubrir el área y las actividades de un “desarrollador” que me ha permitido aprender de otras disciplinas como la mercadotecnia y también ser la incubadora de nuevas ideas y proyectos que puedan florecer en la compañía. Es una relación laboral en la que ambas partes nos vemos beneficiadas, por mi parte al dar lo mejor de mi para cerrar todos los proyectos posibles, mientras me encuentro en un constante aprendizaje para conocer de diferentes productos o materiales y la empresa al recibir los resultados del esfuerzo y aprendizaje.

Con base en mi experiencia hasta este punto, me ha llevado a un proceso de constante búsqueda de tendencias e innovaciones y estudios de mercado permitiendo el refuerzo de mi creatividad. Al ser un área tan dinámica me comprometo a un constante aprendizaje para poder acoplarme a lo nuevo, un nuevo mercado internacional o una nueva categoría con diferentes productos, marcando diferencia con las áreas de trabajo donde se deben seguir, por lo general, procesos lineales y monótonos. Este mismo dinamismo, exige la organización y liderazgo de un equipo para cumplir las metas, vigilar cada proyecto y cumplir con las metas del área. Además de la constante comunicación con compradores y vendedores, permitiéndome aprender de sus habilidades comerciales y potencializar mi aptitud negociadora, consiguiendo lo que el cliente quiere por el menor costo posible.

Durante toda mi estancia en la compañía, he tenido que aprender de todo tipo de productos, desde los diferentes materiales y conocer el más indicado para los artículos de cocina como el acero inoxidable y sus diferentes composiciones, tipos de plásticos o vidrios, hasta familiarizarme con el lenguaje técnico y características de artículos electrónicos. También aprender de las preferencias por cada mercado y

sus diferencias en México como en Chile o Brasil, ya que un producto que tenga éxito nacional puede que no lo tenga en otro país.

En contraposición, los obstáculos que he encontrado durante los procesos también son importantes de recalcar. Los proveedores, al contar con tantos proyectos empiezan a bajar el rendimiento de su trabajo durante desarrollo no se ve reflejado en órdenes de compra y sus tiempos de respuesta se extienden porque anticipan que de una lista de 20 nuevos productos a cotizar puede que no se queden con ninguno, ya que tienen que competir por ganar el mejor precio frente a su competencia con nosotros y Travessa, a su vez, tiene que ganar frente a su competencia.

Por lo tanto, siempre se debe tratar de incentivarlos a hacer su mejor esfuerzo, no obstante, en muchas ocasiones los tiempos de entrega para las cotizaciones que pide el cliente son muy limitados para conseguir todos los productos y a la hora de hacerlo, la descripción o el pleno conocimiento del producto puede no ser tan claro como es deseado.

En los últimos meses, se tuvo un alta en el nivel de proyectos, de los cuales se ha atendido cada uno de ellos, sin embargo, a la hora de trabajar en tantos proyectos con diferentes artículos cada uno, hace que el proceso de desarrollo no sea tan cuidadoso, es decir, por cuestiones de tiempo y saturación de actividades por cumplir, podrá haber detalles que pasen desapercibidos pese a que los proveedores ya conocen los requisitos. Inicialmente se trata de ser lo más claro posible con ellos de toda la información que se requiere. Desde mi perspectiva, el nivel de trabajo que ha alcanzado la empresa hace necesaria la contratación de otro miembro para el equipo de Desarrollo que pueda ocuparse de los asuntos de las cuentas diferentes a Avon.

Mi papel como encargada del área es llevar el proceso de desarrollo de todos los productos y clientes, delegando actividades y supervisando que éstas sean bien ejecutadas con apoyo de mis asistentes. Sin embargo, es deber de la encargada conocer como se hace cada una de las actividades durante el proceso de desarrollo

y también se debe ser cuidadoso de todos los correos que se reciben y se envían dentro del área, cuidando que no se omita ninguno de prioridad.

Mi compromiso con el aprendizaje y mi gusto por las actividades realizadas en el área hicieron posible mi crecimiento dentro de la empresa, además de brindarme la oportunidad de viajar al extranjero, conocer otra cultura completamente diferente y abrir mi panorama a las actividades que un internacionalista tiene facultad de realizar en una comercializadora además del área de compras, gracias a esto la empresa ha logrado un crecimiento importante que se ve reflejado en sus ingresos y por mi parte, en mi perfil profesional.

Usualmente, en las empresas dedicadas al comercio exterior, como las comercializadoras es el área de compras quien se encarga del abastecimiento para su mercado. Siendo el “Desarrollo de Producto”, más bien una más de las actividades a realizar por esta área. Sin embargo, en el caso de Travessa, fue necesario estructurar un departamento estrictamente para este proceso, haciendo el desarrollo una de sus fortalezas para poder cumplir con las expectativas de sus clientes. Esta área está enfocada en un 100% a la búsqueda de ideas y conceptos para colocar en el mercado de las catalogueras del hogar, además de atender sus solicitudes.

Las aptitudes multidisciplinarias que adquirí durante la licenciatura fueron factores clave para obtener un buen desempeño, la capacidad para negociar con personas en diferentes partes del mundo, acoplarse a las necesidades de mercados extranjeros, contar con un panorama de Comercio Internacional y la especialización de cada área geográfica en alguna industria o sector, además de contar con los criterios para realizar un estudio de mercado y determinar y buscar nuevas propuestas.

Travessa, me brindó una perspectiva práctica del Comercio Exterior, por ejemplo, podía visualizar la cantidad de artículos que se introducían al país a través de una importadora y que no se producen en el país o que, si se producen, el precio no resultaría tan competitivo, aprendiendo de las ventajas y áreas de oportunidad nacionales. Además, de la importancia de las Comercializadoras en la Cadena de

Suministros de compañías transnacionales, que en conjunto hacen posible la venta directa de una amplia gama de productos, así como la introducción de nuevos artículos al país. Reflejando la ventaja del intercambio de bienes.

En esta cadena, las compañías convocaran a sus proveedores para ofrecer una lluvia de ideas o nuevas propuestas a vender. La comercializadora se encargará de buscar nuevos productos a través de sus estudios de mercado y está a su vez, ira con sus proveedores alrededor del mundo en búsqueda de más ideas y propuestas.

Una comercializadora nacional enfocada a importar puede contactar con otra comercializadora exportadora extranjera, A su vez, está última buscará en su catálogo de diferentes fábricas manufactureras, sin embargo, no termina aquí, sino que esta fábrica también estará buscando al mejor proveedor de materia prima para la elaboración de sus productos o detalles que como consumidor podrían parecer mínimos como el empaque o las etiquetas. Es un proceso interesante, el ser consiente de todo el trabajo que hay detrás para que una empresa pueda llevar su producto al cliente final y este pueda recibir su compra, ahora cuento con una mejor visión para entender el porqué de los precios finales después de atravesar toda una cadena de valor conformado por diferentes compañías alrededor del mundo.

En estos procesos, puedo confirmar la importancia de las ventajas competitivas en el Comercio Internacional, como nuevas e innovadoras ideas o modificaciones a productos ya existentes, la infraestructura y tecnología de las fábricas, la logística y sistema de transporte para lograr los mejores tiempos de entrega, las economías de escala, considerando que la cantidad a producir si influye directamente sobre el costo, todo este tipo de variables influyen directamente en la competencia entre diferentes empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acosta, C. "Auditoría en RSE: ¿Qué es y cómo se hace?" en www.expoknews.com, 24 de mayo de 2017, <https://www.expoknews.com/auditoria-en-rse-que-es-y-como-se-hace/#:~:text=Una%20auditor%C3%ADa%20en%20responsabilidad%20social,negocios%20se%20alinean%20con%20ello>. consulta el 28 de agosto de 2020
2. Arcia, M: "Cadena de suministro, qué es y cómo funciona" en www.entrepreneur.com/, 17 de Julio de 2018, <https://www.entrepreneur.com/article/316908> consulta en 20 de Julio de 2020
3. Ceballos, A. "¿Qué es comercio internacional" en www.comercioyaduanas.com.mx/, 28 de octubre de 2019, <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/queescomercio-internacional/>, consulta el 15 de Julio de 2020
4. Escalante, M, "La Importancia del Comercio Exterior en la Cadena de Suministros" en <http://t21.com.mx/>, 09 de septiembre de 2019, <http://t21.com.mx/opinion/columna-invitada/2019/09/09/importancia-comercio-exterior-cadena-suministros> consulta 20 de Julio de 2020
5. Estaún, M. "La Cadena de Gestión de Suministro (SMC): qué es y cuáles son las ventajas que ofrece" en www.iebschool.com/ , 2018, <https://www.iebschool.com/blog/cadena-gestion-suministro-negociosinternacionales/> consulta en 20 de Julio de 2020
6. García, A. K.; "La Covid-19 impulsó las ventas por catálogo; miles de mujeres se emplean en este negocio", 24 de octubre de 2021. consultado en eleconomista.com.mx, <https://www.eleconomista.com.mx/economia/La-Covid-19-impulso-las-ventas-por-catalogo-milesdemujeres-se-emplean-en-este-negocio-20211022-0070.html>, el 04 de septiembre de 2022
7. Hernández, G, : "La Nueva Teoría del Comercio Internacional en la posmodernización de la economía global" 2009,

https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas037/E3-.pdf, consulta en 03 de Septiembre de 2020

8. Keohane, R. Nye, J. “*Globalization: What’s New? What’s not? (And so what)*”, 2006, p.105

9. Köhler, H. “*Working for a better Globalization*” *Conference on Humanizing the Global Economy*”,

<https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp012802>, 28 de Junio de 2002, Consultado en 10 de octubre de 2022

10. Lahera, E. “*Las Transnacionales y la industria en los países de en desarrollo*”, Revista de la Cepal número 51 , diciembre de 1993,

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11919/051015036_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y, consultado en 23 de octubre de 2022

11. Narváez, J. “*¿Qué es el desarrollo de proveedores?*” en elempleado.mx, 17 de Junio de 2010, consultado en

<http://elempleado.mx/centro-soluciones/que-es-desarrollo-proveedores> el 20 de Julio de 2020

12. NormasISO. ISO9001 Sistemas de Gestión de Calidad en www.normas-iso.com, <https://www.normas0iso.com/iso9001/> consulta el 30 de agosto de 2020

13. Patowarya, J, “*Understanding the what, why, & how of Strategic Sourcing*” en www.zycus.com, 15 de Febrero de 2019, Consultado en

<https://www.zycus.com/blog/procurement-technology/understandingthe-what-why-how-of-strategic-sourcing.html> el 22 de Julio de 2020

14. Reyes, Gi. “*Teoría de la Globalización: Bases fundamentales*”, Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, enero de 2001, consultado en octubre de 2022.

15. Romero, E. “*Comercializadora, Beneficios y cuándo utilizarla*”, consultado en bgconsulting.mx el 25 de enero de 2021,

<https://bgconsulting.mx/es/comercializadora-beneficios-y-cuandoutilizarla/#:~:text=Uno%20de%20los%20principales%20beneficios,en%20materia%20de%20comercio%20exterior>, el 09 de Septiembre de 2021

16. Sánchez, J. M: "*La importancia del comercio internacional: Una breve referencia descriptiva*". 2018, <https://www.fundacioncibei.org/la-importancia-del-comercio-internacional-una-brevereferenciadescriptiva/>, consulta el 17 de Julio de 2020
17. Sanmartin, N. "*Avon, 128 años llamando a la puerta*" en cincodias.elpais.com, 29 de Julio de 2014, https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/07/29/sentidos/1406659400_693547.html consulta en 10 de agosto de 2020
18. Sedex. *¿Qué es Sedex?* en www.sedex.com, <https://www.sedex.com/es/quienes-somos/que-es-sedex/> consultado el 27 de agosto de 2020
19. Sims, D. "*China Widens Lead as World's Largest Manufacturer*" en www.thomasnet.com, 14 de marzo de 2013, <https://www.thomasnet.com/insights/imt/2013/03/14/china-widens-lead-as-worldslargestmanufacturer/> consulta en 10 de agosto de 2020
20. Sinnaps, "*Desarrollo de Producto*" en www.sinnaps.com, <https://www.sinnaps.com/bloggestionproyectos/desarrollo-de-producto>, consulta el 22 de Julio de 2020
21. Teitelbaum, Alejandro. "*Empresa Transnacional*". <https://omal.info/spip.php?article4802>, consultado en 09 de octubre de 2022

BIBLIOGRAFÍA

1. Dittman, P, Mentzer, J, Slone, R,; "*Transformando la cadena de suministro: Innovando para la creación de valor en todos los procesos críticos*", Madrid; Profit Editorial, 2011.
2. Keohane, R, Nye, J.; "*Poder e Interdependencia La política mundial en transición*", México; Grupo Editor Latinoamericano, 1988.
3. Keohane, R.; "*Power and Governance in a Partially Globalized World*", London; Routledge, 2002.
4. Krugman, P, Obsfeld, M.; "*Comercio Internacional Teoría y política*", Madrid; Pearson Educación, 2006.