



Material del participante

Etapas de la Metodología de Abastecimiento Estratégico

Noviembre 2014

Contenido – Día uno

TEMA	HORA
<ul style="list-style-type: none"> • Introducciones 	09:00-10:00
<ul style="list-style-type: none"> • Paso 0: Entendiendo y priorizando lo que compramos 	10:00-12:15
<ul style="list-style-type: none"> • Receso 	12:15-12:30
<ul style="list-style-type: none"> • Paso 1 & 2: Analizando el gasto por categoría y las necesidades del negocio (1/2) 	12:30-14:00
<ul style="list-style-type: none"> • Receso de comida 	14:00-16:00
<ul style="list-style-type: none"> • Paso 1 & 2: Analizando el gasto por categoría y las necesidades del negocio (2/2) 	16:00-17:00
<ul style="list-style-type: none"> • Paso 3: Entendiendo el mercado 	17:00-19:00

Contenido – Día dos

TEMA	HORA
<ul style="list-style-type: none">• Paso 4 & 5: Definiendo una estrategia	09:00-12:00
<ul style="list-style-type: none">• Receso	12:00-12:15
<ul style="list-style-type: none">• Paso 6: Capturando los beneficios	12:15-14:30
<ul style="list-style-type: none">• Receso de comida	14:30-16:00
<ul style="list-style-type: none">• Paso 7: Manteniendo los resultados	16:00-17:30
<ul style="list-style-type: none">• Conclusiones y diplomas	17:30-18:00

Contenido – Día uno



TEMA	HORA
<ul style="list-style-type: none"> Introducciones 	09:00-10:00
<ul style="list-style-type: none"> Paso 0: Entendiendo y priorizando lo que compramos 	10:00-12:15
<ul style="list-style-type: none"> Receso 	12:15-12:30
<ul style="list-style-type: none"> Paso 1 & 2: Analizando el gasto por categoría y las necesidades del negocio (1/2) 	12:30-14:00
<ul style="list-style-type: none"> Receso de comida 	14:00-16:00
<ul style="list-style-type: none"> Paso 1 & 2: Analizando el gasto por categoría y las necesidades del negocio (2/2) 	16:00-17:00
<ul style="list-style-type: none"> Paso 3: Entendiendo el mercado 	17:00-19:00

Presentaciones y expectativas

- ¿Quién eres?
- ¿Cuál es tu rol en PEMEX?
- ¿Cuáles son tus expectativas del curso?

Curso: Etapas de la metodología de Abastecimiento Estratégico

- Descripción general
Este curso está diseñado para introducirlo a los 7 pasos de la metodología de Abastecimiento Estratégico y familiarizarlo con las herramientas y procesos para aplicarla exitosamente y crear así valor dentro de la organización

- Contenido
 - Introducción a los 7 pasos de la metodología de Abastecimiento Estratégico
 - Paso 0: Entendiendo y priorizando lo que compramos
 - Paso 1 & 2: Analizando el gasto de la categoría y las necesidades del negocio
 - Paso 3: Entendiendo el mercado
 - Paso 4 & 5: Definiendo una estrategia
 - Paso 6: Capturando los beneficios
 - Paso 7: Manteniendo los resultados

Estructura del curso

Para cumplir los objetivos cada sección del curso está dividida en tres secciones que buscan aportar una perspectiva diferente y un método alternativo de aprender la metodología de agastecimiento estratégico

Teoría

- Estas secciones presentarán la teoría detrás de la metodología mostrando marcos teóricos y algunos ejemplos de análisis realizados

Ejemplos entregables

- En esta parte del curso, presentaremos ejemplos de los análisis y láminas que han sido desarrollados en y para PEMEX al mismo tiempo identificando los aprendizajes generados y su aplicación

Ejercicios prácticos

- A fin de probar el entendimiento de los participantes, una buena parte del tiempo del curso estará dedicado a ejercicios prácticos de los análisis relevantes para cada paso de la metodología
- Equipos serán formados a fin de resolver los ejercicios y presentar sus resultados con el resto del grupo

Conceptos clave del Abastecimiento Estratégico

¿Por qué?

- Reducir el Costo Total de Pertenencia
- Incrementar el VBC

¿Qué habilidades?

- Análisis
- Diciplina
- Respeto
- Trabajo en equipo

¿Cómo?

- Saber lo que compramos
- Definir estrategia basada en el balance de la oferta/ demanda
- Explotar el poder completo de la base de oferta
- Buscar soluciones creativas ganar-ganar-ganar
- Facilitar la implementación & gestión de proveedores

Definición de Abastecimiento Estratégico

Es una metodología cuyo objetivo es lograr la reducción de costos

Abastecimiento estratégico

▪ Es una metodología que permite:

1. Analizar lo que se compra, quién lo compra y cómo se compra



“La oportunidad”

2. Evaluar los mercados en donde se compra



“Conocer los grados de libertad para negociar (proveedores, precios, tecnologías, tipo de contratos, balance, oferta/demanda, etc.)”

3. Identificar mejores formas de compra



“La estrategia”

4. Capturar los ahorros



“Nuevos contratos”

El objetivo último es reducir costos a través de mejores condiciones contractuales

- Aparentemente, abastecimiento estratégico es un concepto muy simple
- Sin embargo, el factor clave que permite lograr los ahorros es la aplicación rigurosa de la metodología

Definición de Abastecimiento Estratégico

Es un proceso integral que permite minimizar el costo total a lo largo de la cadena de valor

Abastecimiento tradicional

- Volúmenes incrementales y aislados
- Bajo nivel competitivo entre los proveedores
- De naturaleza secuencial – cada departamento hace parte del proceso de gestión de abasto
- Involucra a compras y otras funciones cuando es necesario
- El usuario final de manera individual determina lo que se compra con poca coordinación corporativa
- El usuario final tiene gran influencia en la selección del proveedor
- Estrategias principalmente enfocadas en precio
- Negociaciones puntuales/ transaccionales

Abastecimiento estratégico

- Volumen integral de la categoría
- Alta competitividad incluyendo posibles sustitutos, nuevos proveedores, proveedores globales
- Procesos paralelos – todos los departamentos relevantes participan
- Involucrar a todos los recursos / funciones clave desde el principio
- Todas las funciones ayudan a determinar lo que se compra con retroalimentación del mercado
- La selección del proveedor se realiza de manera conjunta entre las funciones involucradas
- Estrategias enfocadas al costo total
- Estrategias diferenciadas por tipo de categoría y enfocadas en costo total dentro de la cadena
- Negociaciones estructuradas

Metodología de Abastecimiento Estratégico

Se divide en cuatro bloques que van desde el entendimiento de la situación actual hasta la implantación

Proceso de abastecimiento estratégico

Permiten entender en detalle cada categoría, las palancas que generan la compra de cada una, el mercado de proveedores y generar hipótesis preliminares de ahorros y beneficios

Se seleccionan estrategias de compra específicas por categoría dependiendo de la importancia en el negocio y la complejidad de mercado

Se implantan las estrategias seleccionadas y desarrollan mecanismos para asegurar un seguimiento continuo de los beneficios

Situación actual

Definición de estrategias

Implantación

1

Estructurar la categoría

2

Identificar características de la categoría

3

Analizar el mercado de proveedores

4

Seleccionar estrategias

5

Desarrollar estrategias

6

Implementar estrategias

7

Monitorear continuamente

Gestión del cambio

Permite desarrollar los mecanismos de comunicación y seguimiento de actividades y entregables a lo largo del proceso

Contenido - Día uno



TEMA	HORA
• Introducciones	09:00-10:00
• Paso 0: Entendiendo y priorizando lo que compramos	10:00-12:15
• Receso	12:15-12:30
• Paso 1 & 2: Analizando el gasto por categoría y las necesidades del negocio (1/2)	12:30-14:00
Receso de comida	

Contenido paso 0: Entendiendo y priorizando lo que compramos (1/2)

Teoría

- Proceso de análisis de gasto de tres pasos

Ejemplos de entregables

- Matriz de priorización
- Plan de implementación

Ejercicios prácticos

- Construye tu propia matriz de priorización

Definición de Análisis del Gasto

■ ¿Qué es?

El análisis del gasto es un proceso en tres etapas para el análisis y entendimiento de la información histórica de contrataciones y compras de materiales y servicios de la empresa que permite la selección de categorías de productos susceptibles de aportar ahorros a la empresa.

■ ¿Para qué sirve?

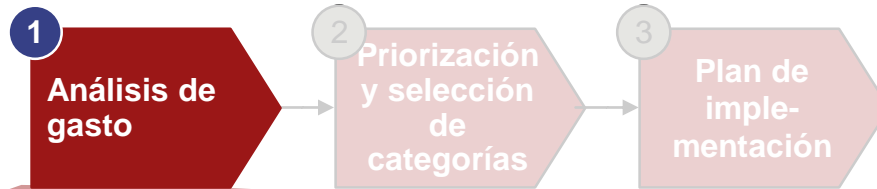
El análisis del gasto es el entendimiento y caracterización que se requiere para poder aplicar la metodología de abastecimiento estratégico, y por lo tanto diseñar, planear e implementar estrategias de contratación que permitan obtener ahorros

■ ¿Cómo se compone?

El análisis del gasto se compone de 3 etapas:

- Análisis del gasto
- Priorización y selección de categorías
- Plan de implementación

Proceso para la realización del Análisis de gasto



Actividades a desarrollar

- Analizar el gasto que realiza PEMEX en diferentes dimensiones, con el propósito de contar con una visión completa del gasto que permita identificar las principales categorías en las que la organización gasta y seleccionarlas en función de los beneficios potenciales y facilidad de implementación
- Para ello se utilizan las bases de información de PEMEX, integradas por registros de contratos formalizados, de bienes, servicios y obra pública a nivel partida. Se realizan dos actividades principales:

1.1 Revisar y validar la información disponible de contratación

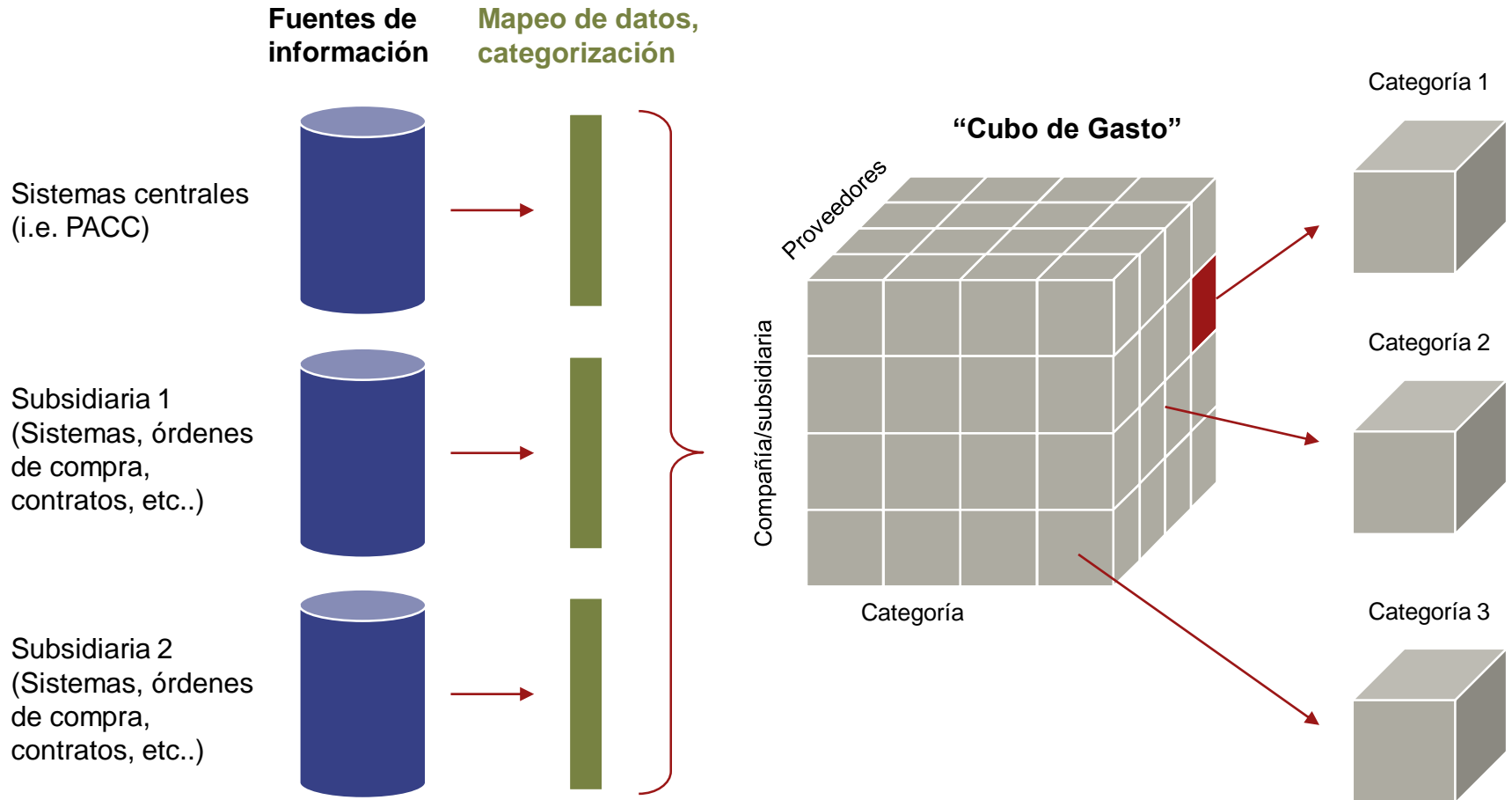
- Se revisan la base de datos con el propósito de determinar si se encuentra completa y debidamente integrada, así como si contiene información consistente
- Se revisan y validan la clasificación de las categorías de los bienes, servicios y obra pública contratados por PEMEX con base en experiencias anteriores, llevando a cabo revisiones de la categorización actual, validación de las clasificaciones con las áreas de compras, ratificar o redefinir la categorización, identificar nuevas clasificaciones, y de ser procedente, reagrupar los bienes, servicios y obra pública.

1.2 Análisis detallado y emisión de reportes en distintas dimensiones

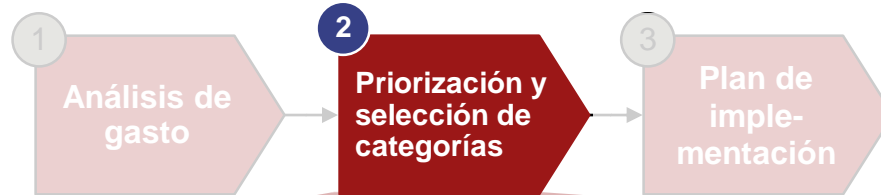
- Una vez revisada y validada la información disponible de contratación, se analiza el gasto a lo largo de varias dimensiones (proveedor, tipo de bien, unidades de negocio, categorías, tipo de procedimiento y de contratos, región, etc.), las cuales son enunciativas más no limitativas y se generarán los reportes correspondientes

1. Incluye, entre otros, la caracterización de las principales categorías en las que la organización gasta, gasto por proveedor, gasto por centro de trabajo, etc.

La información de gasto se debe organizar para permitir la construcción de un “cubo de gasto”



Priorización y selección de categorías

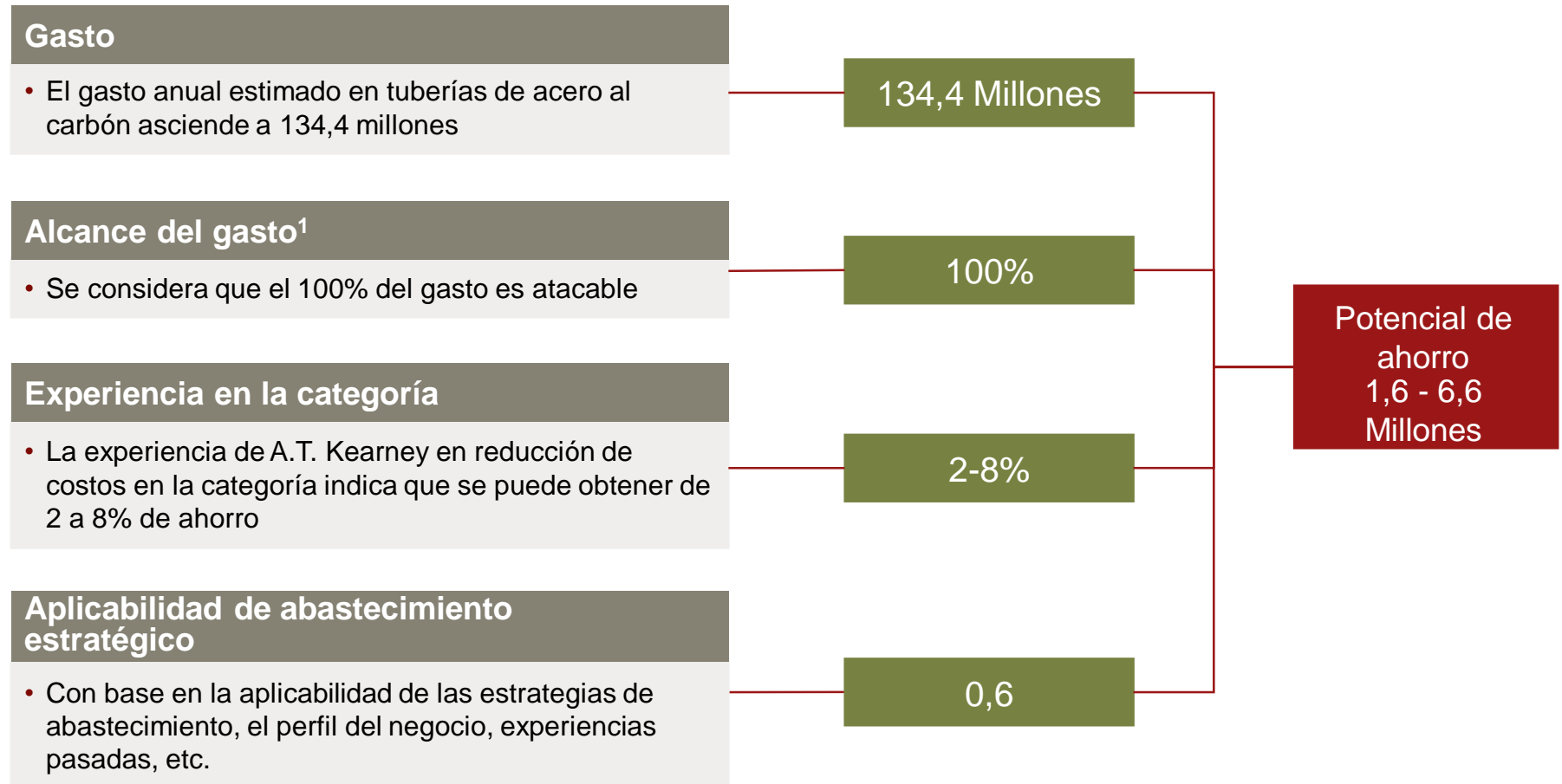


Actividades a desarrollar

- Elaborar una Matriz de Priorización, considerando el beneficio potencial que representan y su facilidad de implementación con la aplicación de la metodología de Abastecimiento Estratégico.
- La identificación de los beneficios potenciales y facilidad de implementación se realiza con apoyo del personal de las diferentes áreas de PEMEX, PMI e ITS, mediante reuniones de trabajo o talleres. Algunos de los criterios para la jerarquización de categorías a utilizar son:
 - Experiencia en el manejo de la categoría
 - Potencial de ahorro
 - Opinión del personal que se identifica como experto de la categoría
 - Nivel de relevancia estratégica para el negocio
- A partir de la Matriz, se elabora una propuesta de selección de Categorías que integren olas de implementación, realizando un análisis de ventajas y desventajas de su desarrollo

El gasto ajustado permite calcular un potencial de ahorro estimado de acuerdo a experiencia previa con la categoría

Ahorros potenciales



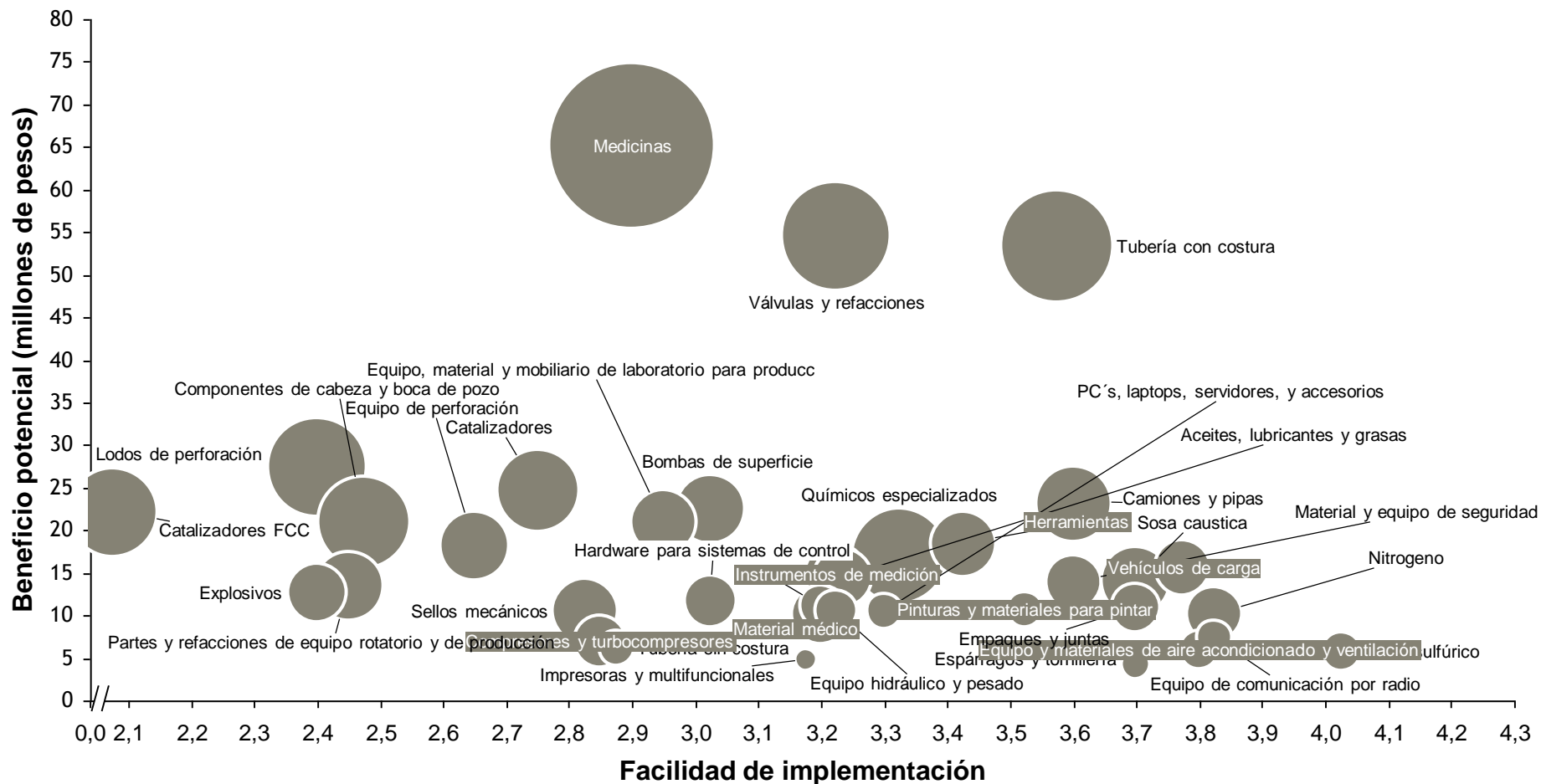
1. Estimado del gasto atacable con base en la información disponible, puede reducir después de un entendimiento detallado del gasto y presupuesto
Fuente: Base de datos A.T. Kearney de resultados tangibles

La facilidad de implementación es función del tipo de mercado de categoría y de la resistencia al cambio interna

Pregunta	Peso	Puntaje	Comentarios
▪ Tipo de mercado			
— Es el mercado de proveedores un monopolio o duopolio? o está fragmentado en muchos proveedores? (1 = monopolio; 5 = muy fragmentado)	20%	3	Varía de acuerdo al tipo de tubo Sin costura: 2 fabricantes identificados Con costura hay 10 fabricantes identificados
— Es el mercado de proveedores abierto / libre o es un mercado regulado por el gobierno u otro ente? (1 = regulado; 5 = mercado abierto)	20%	5	Es un mercado abierto
▪ Tipo de categoría			
— Es la categoría un producto especializado o es un commodity? (1 = especificaciones especiales para PEMEX; 5 = commodity)	20%	3	Las tuberías de revestimiento y tubing no son muy especializadas, mientras que las de proceso son más especializadas
— Es la categoría de alta importancia para el negocio de PEMEX o estratégica? (1 = alta importancia; 5 = baja importancia)	20%	1	La tubería es parte fundamental del negocio
▪ Resistencia al cambio			
— Es la categoría controlada por las áreas técnicas o está centralizada en la GEA? (1 = controlada por las áreas técnicas; 5 = por la GEA)	10%	4	La GEA gestiona la compra e incluso la planeación de necesidades
— Qué tan complicado es el cambio de proveedor / prestador de servicio para el usuario? (1 = muy complicado; 5 = muy fácil)	10%	4	No es muy complicado
Calificación relativa de facilidad de implementación	100%	3,2	Escala: 1-Bajo, 5-Alto

Con base en el beneficio y facilidad de implantación de cada categoría, se puede realizar un ejercicio de priorización

Matriz de priorización de bienes de PEMEX



Elaboración de Planes de implementación



Actividades a desarrollar

- Una vez que las categorías fueron elegidas para la implementación del Abastecimiento Estratégico, se elaboran los planes de implementación por categoría.
- Dichos planes considerarán:
 - Actividades
 - Recursos requeridos
 - Responsables
 - Tiempos necesarios para la realización de ahorros
 - Cronograma



PEMEX®

Confidencial

Pinturas y materiales para pintar Plan de Implementación

Ejercicio 0

Instrucciones:

- Cada equipo debe leer la hoja de trabajo con información de varias categorías y la matriz de priorización referencia, posteriormente, completar la tabla para la matriz y crear una matriz de priorización en una hoja de rotafolio
- Prepárese para explicar su respuesta al resto del grupo

Cada equipo tendrá aprox. 60 minutos para completar el ejercicio

Contenido – Día uno



TEMA	HORA
• Receso	12:15-12:30
• Paso 1 & 2: Analizando el gasto por categoría y las necesidades del negocio (1/2)	12:30-14:00
• Receso de comida	14:00-16:00
• Paso 1 & 2: Analizando el gasto por categoría y las necesidades del negocio (2/2)	16:00-17:00

Analizando el mercado (1/2)

Contenido pasos 1 & 2: Analizando el gasto de categoría y las necesidades de negocio

Teoría

- Estructurando la categoría (Árboles de gasto & CTP)
- Identificando las características de la categoría (Análisis de gasto, análisis de grupos de interés & mapa de procesos)

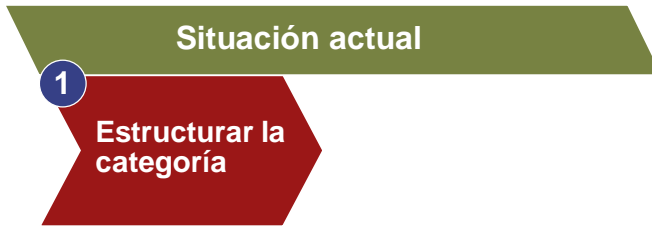
Ejemplos de entregables

- Análisis interno de registros geofísicos

Ejercicios prácticos

- Revisión de árboles de categoría
- Estimación de CTP
- Mapeo de los grupos de interés

El primer paso consiste en estructurar el árbol de la categoría de compra



Preguntas clave	Respuestas
¿Cuál es la importancia de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Permite estructurar el proceso de abastecimiento estratégico en torno a las variables que definen la categoría (ej: materiales, procesos, usuarios, etc,)
¿Qué se hace exactamente en este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican las variables más importantes de la categoría y se segmenta en sub-categorías o productos dependiendo de las variables seleccionadas
¿Cuáles son los productos finales de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Árbol de la categoría categorizado por las variables más relevantes de la misma • TCO/ TCA

Las oportunidades son evaluadas mediante la agrupación del gasto en categorías de abastecimiento, que se definen mediante una serie de criterios

Concepto, criterios y la pregunta clave

Definición

- Grupo de artículos comprados que es probable que sean abastecidos
 - Desde el mismo conjunto de proveedores
 - Utilizando los mismos métodos

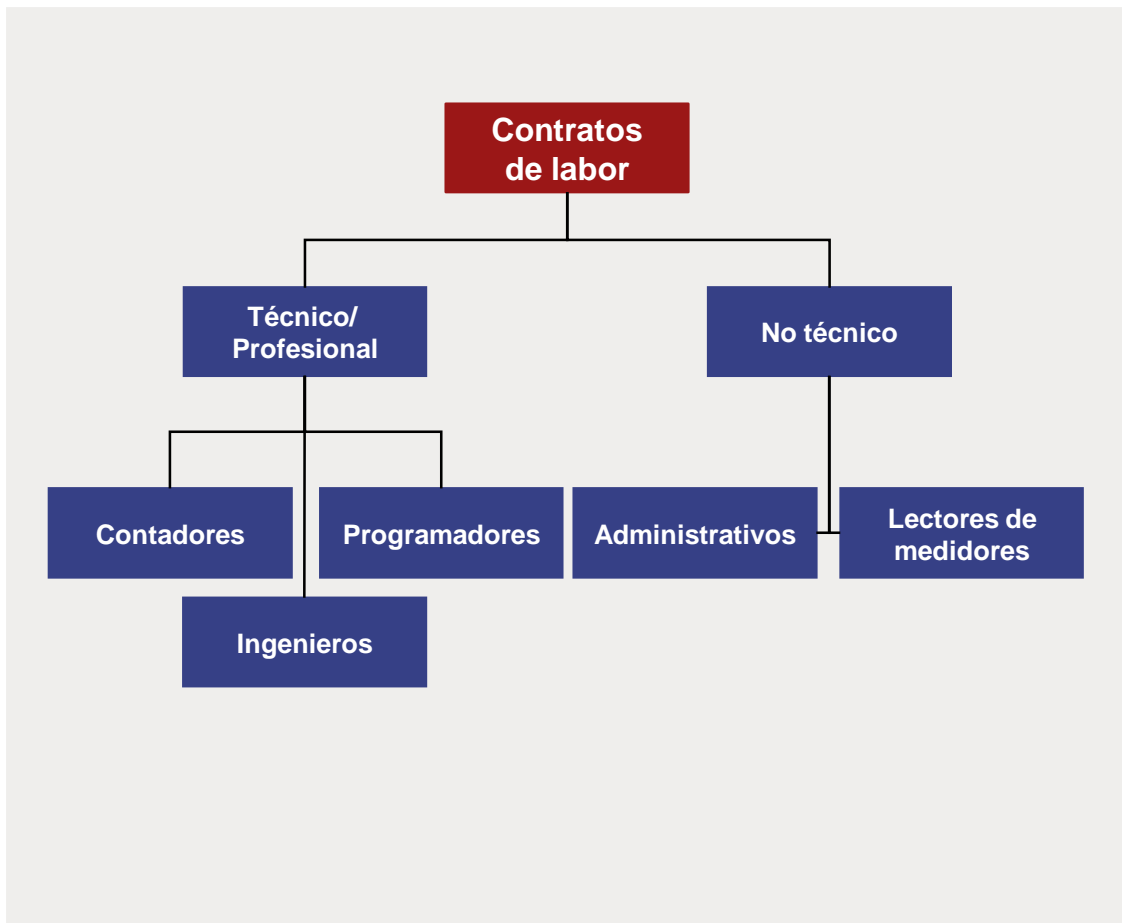
Criterios utilizados para definir la categoría

- Fuentes similares de proveedores
- Procesos de producción similares
- Uso interno similares
- Contenido material/ complejidad similar
- Similares características / habilidades
- Una tecnología similar

Pregunta clave

- ¿A qué nivel se deberá definir la categoría?

Ejemplo - ¿A qué nivel hay un mercado de oferta común?



Asimismo se realizará el análisis de CTP, necesario para entender los costos “escondidos”, más allá del precio

Ejemplo

Evaluación de impulsor de Costos y Valores

- Costo Total de Pertenencia (CTP) es el costo total de los costos incurridos durante la adquisición, uso, apoyo, mantenimiento y desecho final de un componente o producto
- Analizar el CTP ayuda a realizar mejores comparaciones entre proveedores usando los costos “ocultos” en adición con los costos iniciales
- El CTP nos dirige hacia una estrategia de abastecimiento efectiva
- El análisis de CTP asiste en la negociación de una sociedad de valor agregado con un enfoque mas allá del precio
- El CTP también ayuda a identificar componentes adicionales en el ciclo de vida de un producto o servicio

CTP “Modelo Iceberg”: Muchos costos están ocultos

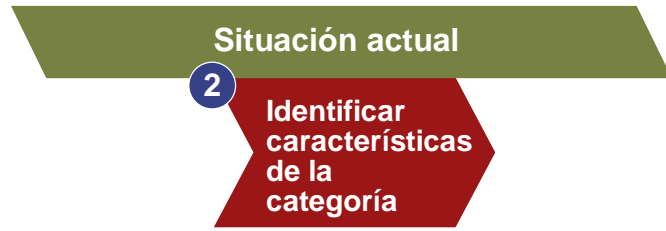


Enfocarse en los impulsores de costos y valores más importantes mientras se desarrollan las estructuras de contrato potenciales

Recomendaciones generales para el primer paso

- Es importante desarrollar la segmentación basada en el mercado de los proveedores y el consumo interno
- El árbol será la base para el desarrollo de la "línea de base" por la cual una vez definidas las categorías, si existen modificaciones, deberán ser discutidas con todo el equipo
- Las subcategorías deben ser definidas con el fin de tener características similares en términos de:
 - Proveedores
 - Procesos de producción
 - Especificaciones
- El árbol debe ser limitado a tres niveles de complejidad, de lo contrario debe ser considerada una redefinición de la categoría
- Es necesario entender las fuentes más relevantes de costo adicional (al precio unitario) para la categoría y las fuentes de información para poder definir el análisis requerido para el TCO/ TCA

El segundo paso consiste en identificar las características más relevantes de la categoría



Preguntas clave	Respuestas
¿Cuál es la importancia de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura que el proceso sea robusto, consistente, y exhaustivo • Permite la selección de estrategias alineadas con las características de las categorías
¿Qué se hace exactamente en este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican usuarios y grupos de interés • Se identifican procesos de compra y los impulsores de la demanda • Se identifican y entienden las iniciativas en curso
¿Cuáles son los productos finales de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de grupos de interés y estrategias específicas para cada uno • Procesos de compra e impulsores de compra por categoría • Mapeo de las iniciativas en curso, estado actual y estado deseado

Características de categorías – Partes estampadas

Ejemplo

Perfil del gasto— US 37 M

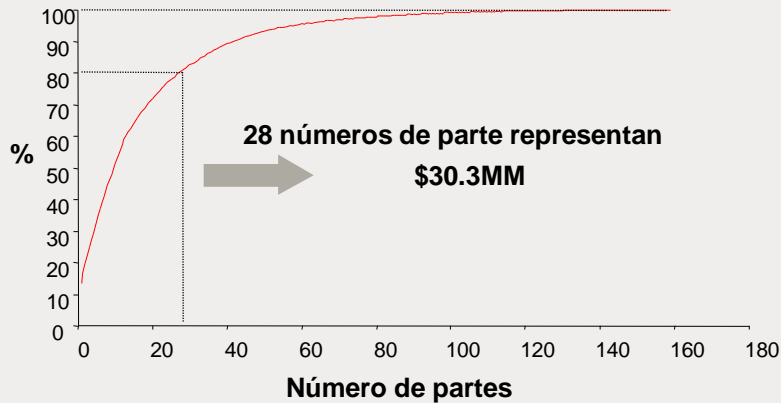


Distribución por unidad de negocio

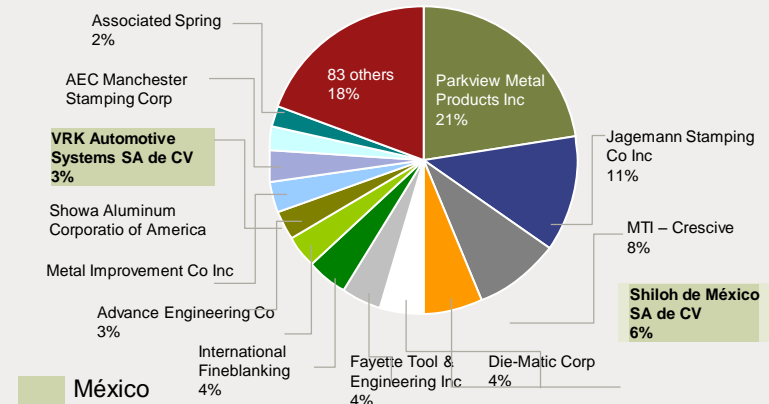


Análisis ABC

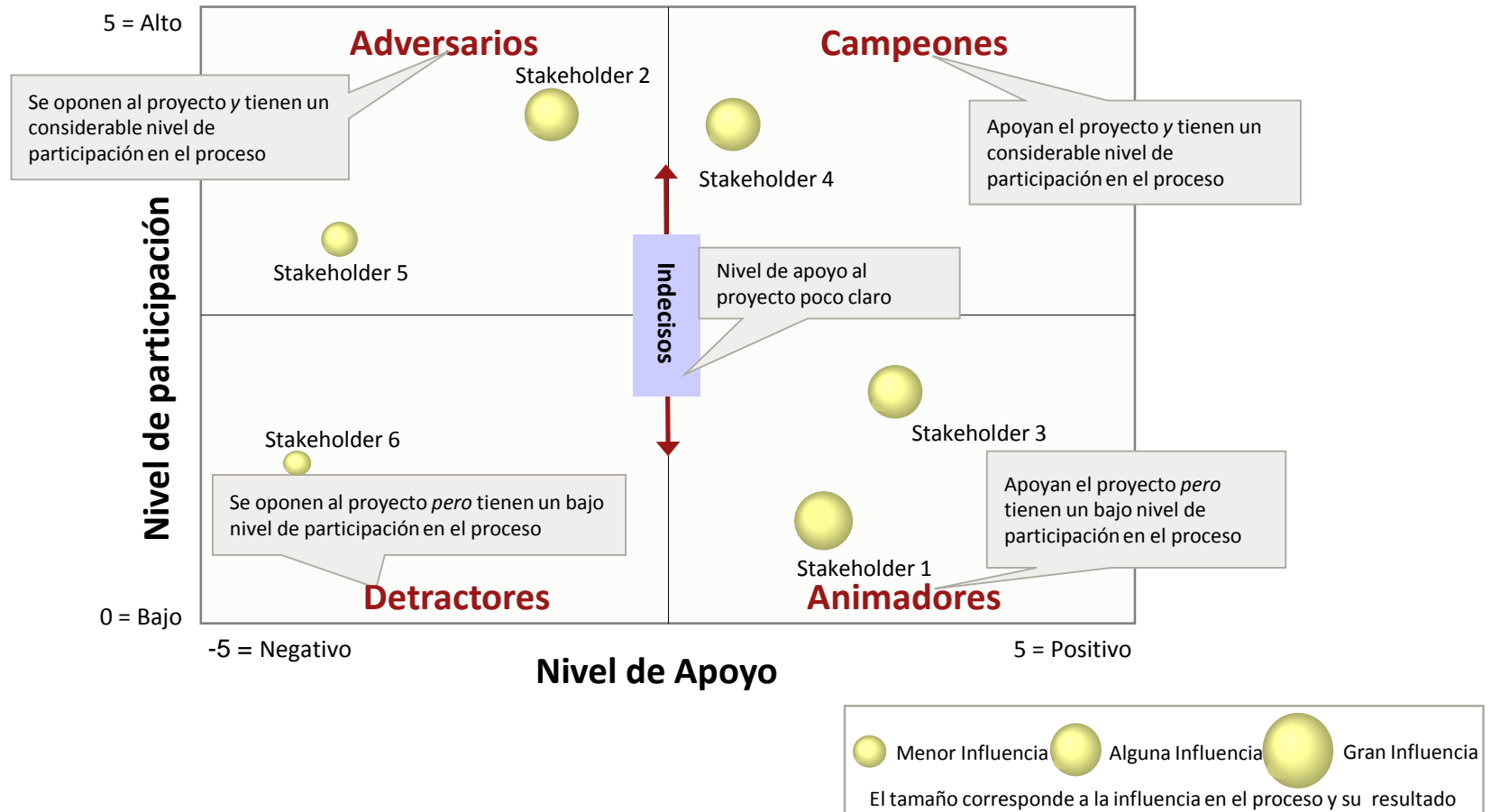
100% = 454 números de parte



Proveedores actuales



El análisis de grupos de interés es parte de la descripción de la categoría ya que identifica las partes interesadas y su posición hacia el cambio necesario



El mapa del procesos de la categoría dará visibilidad sobre la propiedad, responsabilidades y métricas clave relevantes

Lineamientos de Mapeo de Procesos y Análisis

No-exhaustivo

Lineamientos de Mapeo de Procesos

- Mapear grupos de interés internos y externos así como también las funciones las actividades relacionadas
- La matriz del plan transaccional suele estructurarse en base a los grupos de interés/función en un eje y los pasos del proceso en el otro
- El plan transaccional debe reflejar a las personas, procesos y tecnología involucradas en el proceso focal y análisis para su categoría
- Utilice formas, líneas duras/punteadas y colores para ilustrar y codificar cada paso del proceso / actividad, dirección del flujo, mejoras (p.e. nueva actividad) y los ciclos en el proceso - Mapear de izquierda a derecha y de arriba a abajo
- Mapa ambos grupos de interés internos y externos / funciones y pasos / actividades relacionadas

Ejemplos de análisis

- Entender el nivel de involucramiento y responsabilidad a través de funciones, intra-compañía
- Identificar problemas actuales y potenciales- cuellos de botella, retrasos, desperdicios y huecos en procesos
- Identificar oportunidades de mejora en escenarios deseables
 - Automatización
 - Eliminar pasos que no agregan valor
 - Cerrar huecos en procesos
 - Evaluar puntos de control actuales y riesgos



PEMEX®

Registros Geofísicos
Estructura de la categoría y Análisis de Gasto

Recomendaciones generales para el segundo paso

- En el desarrollo del Gasto Base es importante una búsqueda exhaustiva de información
- El mayor detalle posible en las especificaciones y necesidades ayudará a simplificar los siguientes pasos
- Es importante tener una buena selección de los análisis del gasto para extraer el mayor valor posible:
 - Entender las variables que afectan al mercado (i.e. geografía, tipo de requerimiento, etc.)
 - Entender la forma en cómo el mercado está organizado (i.e. muchos proveedores con pocas capacidades, pocos proveedores con amplias capacidades, etc.)
- Al desarrollar el análisis de grupos de interés es importante considerar todos los grupos o personas posibles que puedan tener un interés/ poder de influenciar las decisiones/ resultado del proyecto aun cuando no estén directamente involucrados
- La identificación del proceso es necesario solo para entender oportunidades potenciales, no es necesario hacer un mapa completo de todos los procesos

Ejercicio 1

Instrucciones:

- Cada equipo debe analizar los 2 ejemplos de árboles de categoría y determinar si van de acuerdo con las lecciones aprendidas en la sección. Completa la hoja de trabajo con *pros* y *cons* de ambas estructuras
- Con base en su experiencia, identifique los componentes de costos relevantes de la categoría de su elección y complete la hoja de trabajo CTP. Haga una estimación del costo de cada componente (como % de cada uno de los grupos de componentes de costo). ¿Cómo se compara el CTP con el precio del bien?
- Con base en su experiencia, identifique los diferentes grupos de interés de la categoría de su elección y complete la hoja de trabajo Matriz de análisis grupos de interés

Cada equipo tendrá aprox. 90 minutos para completar el ejercicio

Contenido – Día uno

TEMA	HORA
<ul style="list-style-type: none"> Paso 1 & 2: Analizando el gasto por categoría y las necesidades del negocio (1/2) 	12:30-14:00
<ul style="list-style-type: none"> Receso de comida 	14:00-16:00
<ul style="list-style-type: none"> Paso 1 & 2: Analizando el gasto por categoría y las necesidades del negocio (2/2) 	16:00-17:00
<ul style="list-style-type: none"> Paso 3: Entendiendo el mercado 	17:00-19:00



Contenido paso 3: Entendiendo el mercado

Teoría

- Marco teórico de las 5 fuerzas de Porter
- Solicitud de información (RFI) y análisis de mercado

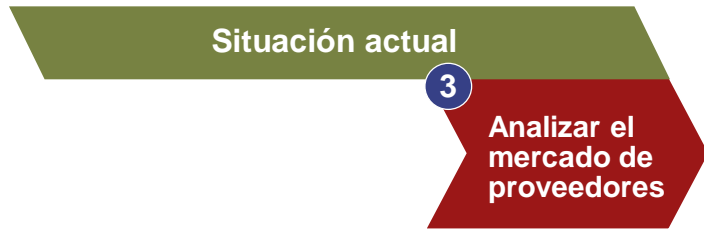
Ejemplos de entregables

- Análisis de mercado de tubería OCTG
- Análisis RFI de espárragos

Ejercicios prácticos

- Desarrolla tu propio análisis de las 5 fuerzas de Porter

El tercer paso consiste en analizar el mercado de proveedores de la categoría



Preguntas clave	Respuestas
¿Cuál es la importancia de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Permite identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado proveedor y las posibles estrategias a seguir dependiendo de las características de cada categoría • Ayuda a identificar las potenciales palancas de negociación o relación con los proveedores
¿Qué se hace exactamente en este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Se determina el perfil del mercado en términos de tamaño, crecimiento, segmentos, estructura de costos, nuevas tendencias, poder de negociación, oportunidades de afiliación o desarrollo conjunto, etc.
¿Cuáles son los productos finales de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de la industria. Análisis de Porter • Análisis del mercado de proveedores • RFI y Análisis de RFI (cuándo aplica)
¿Cuánto tiempo lleva este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente cuatro semanas

El análisis del Mercado Proveedor es una parte fundamental del proceso de abastecimiento

¿Qué?

- Es un análisis estructurado de un grupo de compañías que produce productos/servicios que son cercanos sustitutos entre sí
- Un aspecto clave del ambiente del proveedor es el mercado o mercados en el que los proveedores compiten

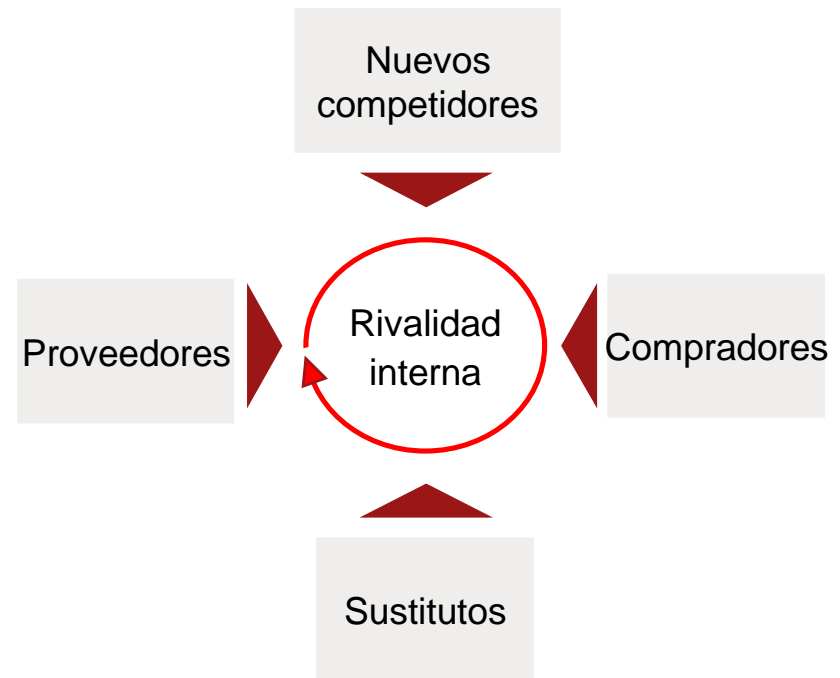
¿Para qué?

- Para desarrollar un entendimiento general del Mercado Proveedor y comenzar a comprender cómo la economía, dinámicas de negocio y las tendencias de mercado impactan directamente a la estrategia de la categoría

¿Cuándo?

- Debe ser una actividad continua, con la investigación fundamental completa, y las alertas definidas para los cambios y actualizaciones

Marco de trabajo de las 'Cinco Fuerzas' de la Industria



Para poder realizar el análisis de mercado-proveedor diferentes fuentes de información son necesarias incluyendo: especialistas de la categoría, reportes de industria, páginas web de compañías, etc.

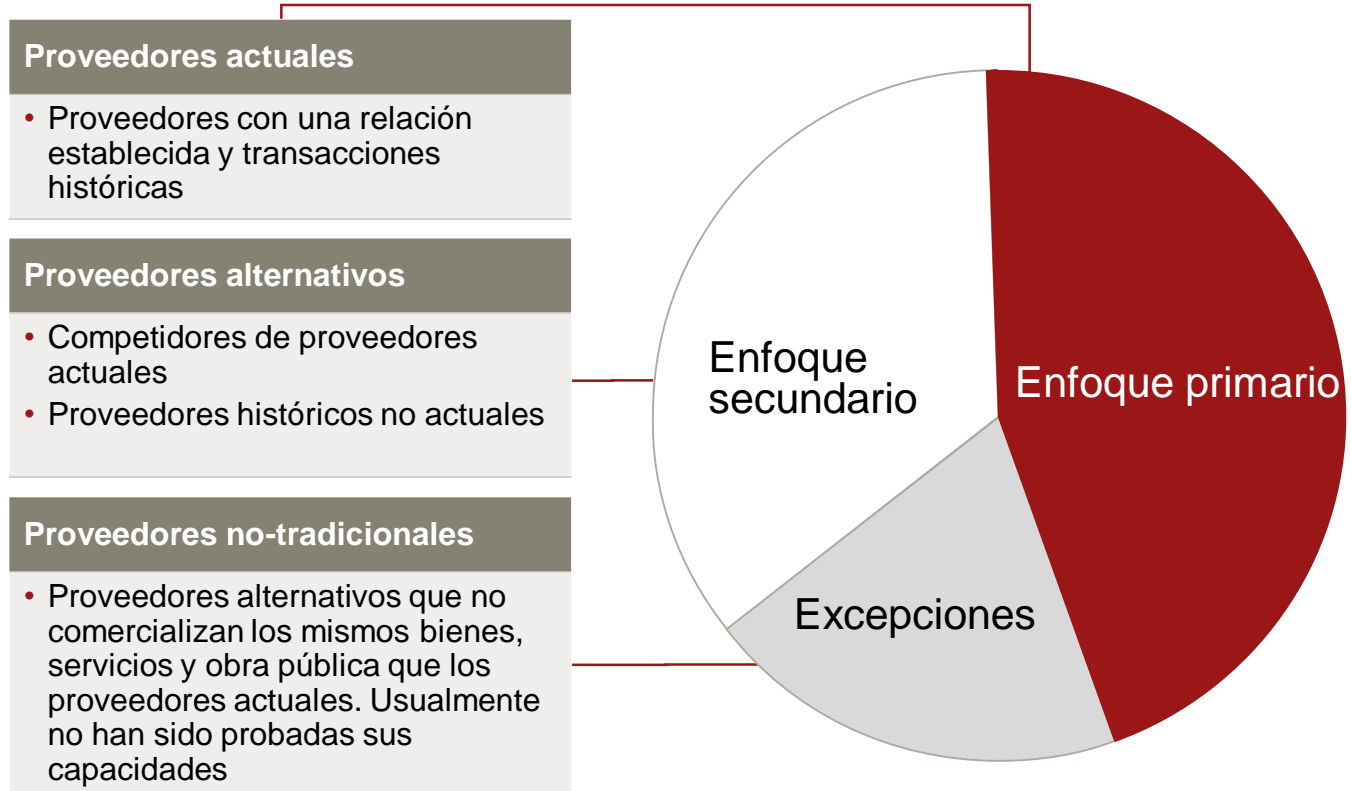
Para realizar el análisis de 5 fuerzas es necesario responder una serie de preguntas específicas



En este punto, un portafolio de proveedores de tres tipos debe generarse usando múltiples fuentes de información

Fuentes

- Bases de datos internas
 - Cuentas por pagar
 - Listas de correo
 - Catálogos de compras
 - Entrevistas/encuestas
-
- Proveedores actuales e históricos
 - OEM
 - Competidores
 - Literatura
 - Bases de industria
 - Asociaciones y cámaras
-
- Otras industrias
 - Otros mercados
 - Proveedores de sistemas
 - Proveedores de partes
 - Proveedores que personalizan
 - Sustitutos



La distribución relativa del portafolio de proveedores dependerá en el grupo de abastecimiento y la creatividad del equipo

Además, se ejecutará un RFI (Request for Information) para obtener información primaria de los proveedores disponibles

Ejemplo

Se obtendrá una “lista larga” de proveedores a quienes se enviará el RFI

Nombre de la Empresa	Dirección - Calle y .
Zigma Colombia Petroleum Services S.A.	Calle 76 No. 11-17 Of. 901
Yantai Jeroh Equipment Co., Ltd.	No. 203 Binhai North Road
Worldwideworker	Transportcentrum 8
Wood Group Colombia S.A.	Cra 11A #93 - 67 of. 501
Western Well Tool	
Well Head Inc	3912 Gilmore Ave
Weisz Instrumentos S.A.	Oliden 2540
Weatherford Colombia Ltd.	Calle 73 # 7 - 31 Torre B Piso 3
Weatherford Drilling & Intervention Services	#300, 333 - 5 Th Ave S.W.
Wayne Products, Inc	Frazer, Pa 19355
Vq Ingeniería	Cra. 9B # 127 - 21
Vetco Gray Inc	3010 Briarpark Ave, Ste 300
Va Tools	Cra. 96G # 22M - 16
Varisur Y Compañía Limitada	Calle 26 No. 4 W - 24
Varichem De Colombia G.E.P.S.	
Varel International Inc.	1434 Patton Pl, Ste 106
Varco Shaffer Inc	12950 W Little York Rd
Valvulas Borg S.A.	
Upco Inc	6746 Amah Pkwy
Universidad Industrial De Santander	
Univeral Tubular Technology - Utt	CL 64 No. 7-42 OF 206
Union Drilling Inc.	3117 Washington Pike
Unap - União Nacional De Perfuração Ltda	Avenida Rio Branco, 181 - 26º Andar
Udr Equipment Pty Ltd	100 Grindle Rd
Ucoil Sa	Transversal 32 # 138 - 52
Tucker Energy Services S.A.	Calle 93B # 17 - 42 Of. 403
Tuboscope Brandt De Colombia	Cra 9A # 97A - 53 Piso 4
Tuboscope Pipeline Services Inc.	2835 Holmes Road
True Drilling L.L.C.	895 West River Cross Road
Tri-C Resources Inc	909 Wirt Rd
Treloar Group Limited	25-33 Gardiner St
Transportes Especiales De Carga - Tescarga S En C.	Cra. 123 # 18 - 07 Fontibon
Transportes Premier Ltda	Calle 13 No.79-35
Transportes Jose Danilo Herrera	Calle 23F # 73F - 38 Modelia
Transcontinental De Servicios Petroleros	Calle 163A No. 34-16

Se diseñarán los formatos y vehículos para su ejecución

GERENCIA ADMINISTRATIVA	Carpetas/Ofic: GEA-02PM-1M-15-08
RFI - Equipos y servicios en sistemas de medición	Página 1 de 28

RFI - Equipos y servicios en sistemas de medición

Ecopetrol
ANILON LIZARDI

1. Introducción

A quien interesa:

La Gerencia Administrativa de ECOPETROL S.A. como parte del mejoramiento del área de abastecimiento, inició el proceso de implementación del Modelo de Abastecimiento Estratégico para todos los bienes y servicios que requiere la organización en condiciones de oportunidad, calidad, precio y competitividad. Con este proyecto, se ha iniciado una revisión de los términos comerciales con que se compra actualmente y los que se espera tener para **SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE MEDICIÓN**, a través de un conocimiento del mercado y de la identificación de potenciales proveedores partiendo de una solicitud de información (RFI).

Es por lo anterior que ECOPETROL S.A. se ha propuesto convocar a quienes estén interesadas en ser potenciales proveedoras de la categoría de **SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE MEDICIÓN**, a participar en el diligenciamiento del RFI, el que consta de dos etapas sucesivas así:

1. Diligenciar el Cuestionario de Solicitud de Información (RFI) - **máximo hasta el Jueves 22 de Junio del 2006**. Este cuestionario permitirá a ECOPETROL S.A. identificar las condiciones de su empresa en términos de capacidad, experiencia en servicio y mantenimiento de sistemas de medición, sistemas de calidad implementados, etc. Condiciones que se deberán reflejar con total exactitud en las respuestas al cuestionario, todo así que sea el objeto de verificación dentro de las posteriores etapas de selección que se desarrollarán con fundamento en la información provista en el RFI.
2. A partir del análisis de la información obtenida en el RFI, ECOPETROL S.A. diseñará las estrategias de contratación más adecuadas para cada necesidad dentro de la categoría de **SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE MEDICIÓN** y emprenderá el desarrollo de los procesos de selección de proveedores. Por lo que las personas naturales o jurídicas que participan en el proceso del RFI y que cuenten con las capacidades necesarias serán consideradas para participar en estos procesos.

En las páginas siguientes encontrará las instrucciones necesarias para diligenciar y enviar los cuestionarios electrónicos. En caso de tener preguntas o comentarios del proceso por favor hacerlas llegar a:

medicion@ecopetrol.com.co

Para empezar a llenar el cuestionario de Solicitud de Información (RFI), por favor haga clic en el campo denominado Instrucciones en la parte izquierda de su pantalla.

Los saluda atentamente,

Autorización, control and measurement systems strategic Line - Gerencia Administrativa ECOPETROL S.A.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
CARLOS TOLO Líder de la categoría	LUIS PARTICIPACIONES Jefe Unidad de Inteligencia de Mercados Jefe Mary Rosmarit Jefe Unidad de Abastecimiento de Bienes y Servicios	ANILON LIZARDI Gerente Administrativa

SISA-PM-Terminos 1

Fecha de Aprobación: 2006-05-08

El RFI se utiliza para evaluar a los proveedores en una serie de criterios más allá del precio unitario como: capacidades, servicio, calidad, tiempo de respuesta, etc.



PEMEX®

Confidencial

Análisis del Mercado-Proveedor Tubería OCTG



PEMEX®

Confidencial

Análisis de RFI de Espárragos

Recomendaciones generales para el tercer paso

- Concentrar los esfuerzos en un análisis de mercado que proporcione una mayor profundidad en la definición de la estrategia.
- Búsqueda exhaustiva de las fuentes de información sobre el mercado:
 - Reportes
 - Informes de los analistas
 - Estados financieros e informes anuales de las empresas líderes en el mercado
 - Entrevistas
 - Gobierno
- Sea exhaustivo en la búsqueda de proveedores alternativos, esto asegura un buen desarrollo de la cartera de proveedores
- Enfocar los recursos del equipo de forma rápida filtrando información disponible
- Seleccione criterios de evaluación para los RFI que sean objetivos, fáciles de cuantificar y alineados con las necesidades del negocio

Ejercicio 2

Instrucciones:

- Usando las hojas de referencia de análisis de 5 fuerzas y con base en su experiencia, seleccione una categoría con la que se sienta cómodo y desarrolle un análisis de las 5 fuerzas de Porter, escribiendo sus respuestas en el rotafolio para compartirlas con el resto del grupo

Cada equipo tendrá aprox. 45 minutos para completar el ejercicio

Contenido – Día dos



TEMA	HORA
• Paso 4 & 5: Definiendo una estrategia	09:00-12:00
• Receso	12:00-12:15
• Paso 6: Capturando los beneficios	12:15-14:30
• Receso de comida	14:30-16:00
• Paso 7: Manteniendo los resultados	

Contenido pasos 4 & 5: Definiendo la estrategia

Teoría

- Matriz de posicionamiento de categorías
- Diamante & tablero de ajedrez de abastecimiento
- Desarrollando el RFP

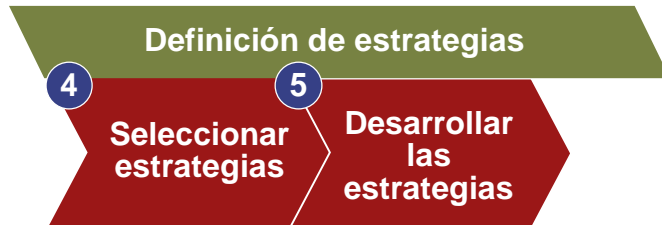
Ejemplos de entregables

- Definición de estrategia de espárragos

Ejercicios prácticos

- Define criterios de filtrado de proveedores
- Ubica la categoría en la matriz de posicionamiento
- Posiciona la categoría en el tablero de ajedrez de abastecimiento

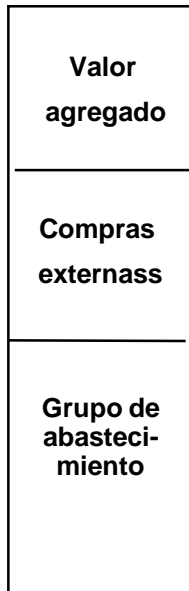
En el cuarto paso se seleccionan las estrategias específicas para la categoría



Preguntas clave	Respuestas
¿Cuál es la importancia de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Permite empatar de la manera más adecuada las características de las categorías con la realidad del mercado • Prepara la organización para implementar las estrategias • Identifica los beneficios esperados
¿Qué se hace exactamente en este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Se posiciona la categoría en una matriz importancia vs. complejidad y se determinan esquemas potenciales • Se determina el poder de la demanda y la oferta con base en análisis de mercado-proveedor y características de la categoría • Se seleccionan las estrategias de abasto más aplicable dependiendo de la situación interna y de mercado • La estrategia seleccionada se desarrolla en planes de trabajo específicos • Identifica posibles riesgos de implementación y define planes de contingencia
¿Cuáles son los productos finales de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de posicionamiento relativo de categorías por su importancia para el negocio vs. Complejidad del mercado • Estrategias de abastecimiento específicas por categoría • Beneficios identificados por categoría (beneficios económicos, eficiencias en los procesos, mejoras en niveles de servicio, etc.)
¿Cuánto tiempo lleva este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente de ocho a diez semanas

Las estrategias de abastecimiento se definen con base en el impacto al negocio y la complejidad del mercado

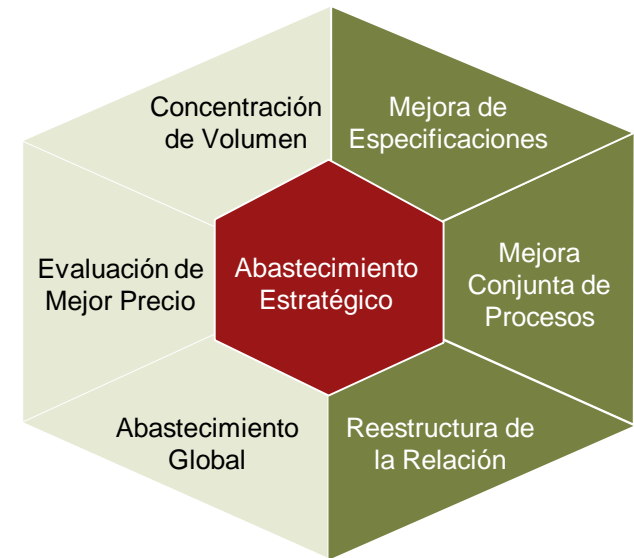
Cadena de valor



Matriz de Posicionamiento de la categoría



Estrategias de Abastecimiento



Posicionar la categoría

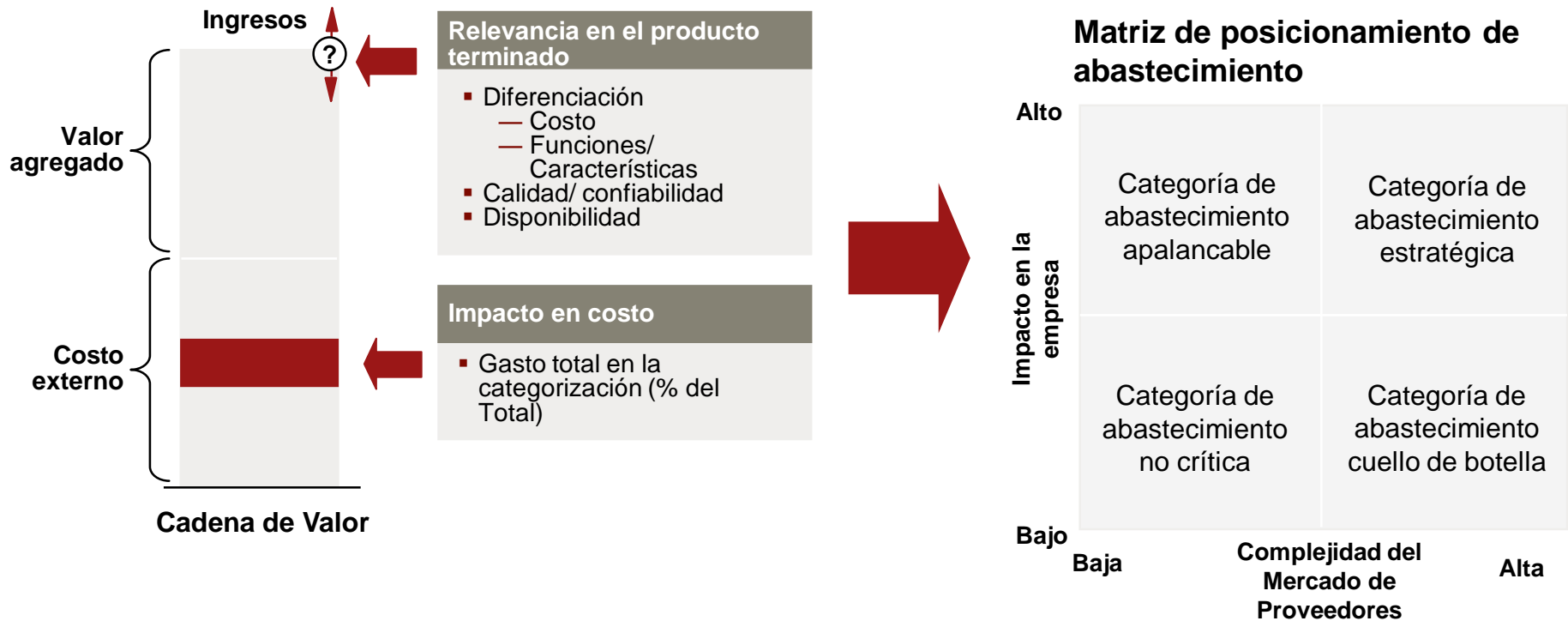
Identificar la estrategia de abastecimiento

Entregable

Selección de estrategias a desarrollar

El impacto en el negocio de una categoría está relacionado con los costos e ingresos de la compañía

Valoración del impacto en el negocio



3 pasos principales para determinar la complejidad del mercado de proveedores

Determinar el nivel de competencia entre proveedores

Ajustar por las restricciones y limitaciones de la compañía

Ajustar según el poder de negociación de la compañía

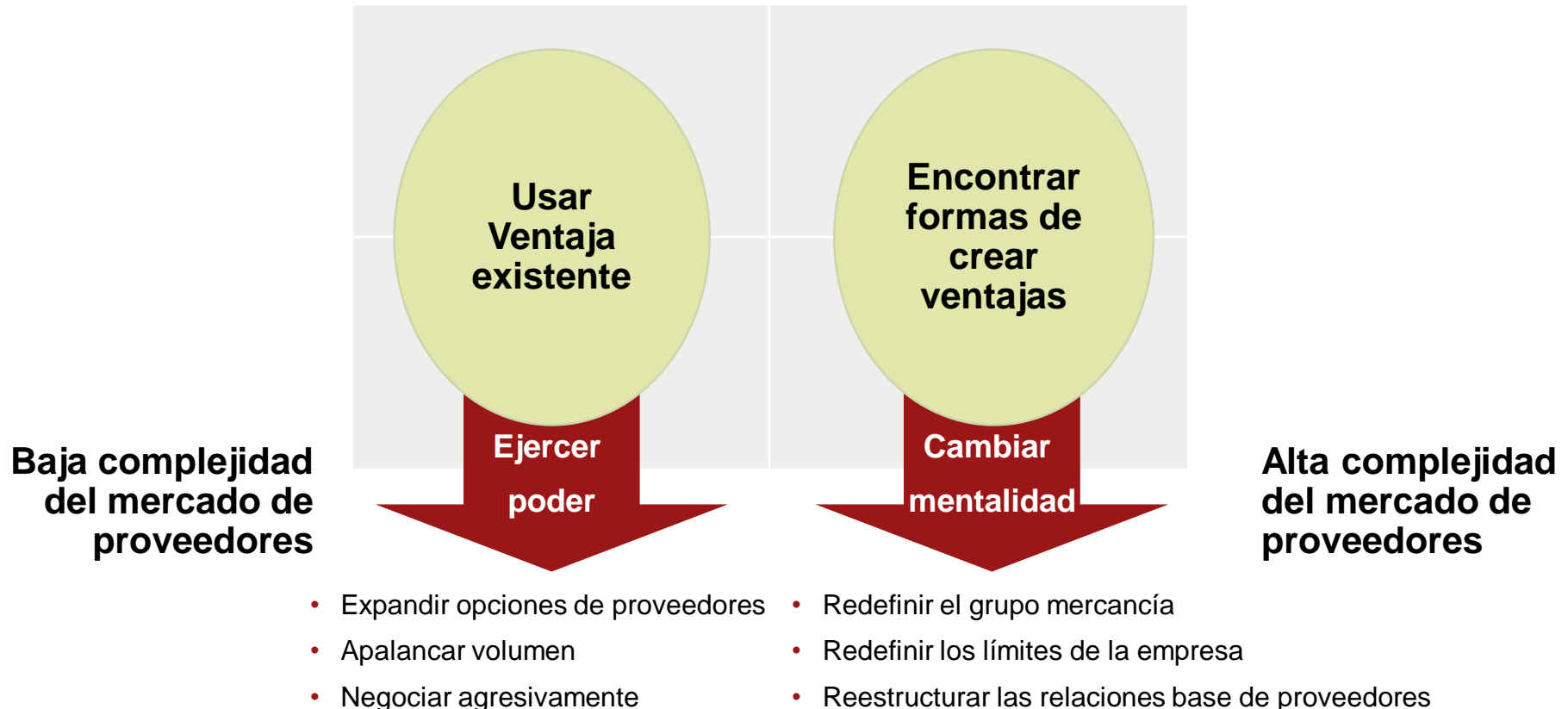


Matriz de posicionamiento de abastecimiento

Impacto en la empresa	Alto	Categoría de abastecimiento apalancable	Categoría de abastecimiento estratégica
	Bajo	Categoría de abastecimiento no crítica	Categoría de abastecimiento cuello de botella
		Baja	Alta
		Complejidad del Mercado de Proveedores	

La complejidad del mercado de proveedores es el factor clave en el desarrollo de una estrategia convincente, al determinar cuál de las dos estrategias fundamentales es la más adecuada para la categoría

Matriz de posicionamiento de la categoría



Cada tipo de estrategia tiene características distintas y debe ser tratado de diferente manera

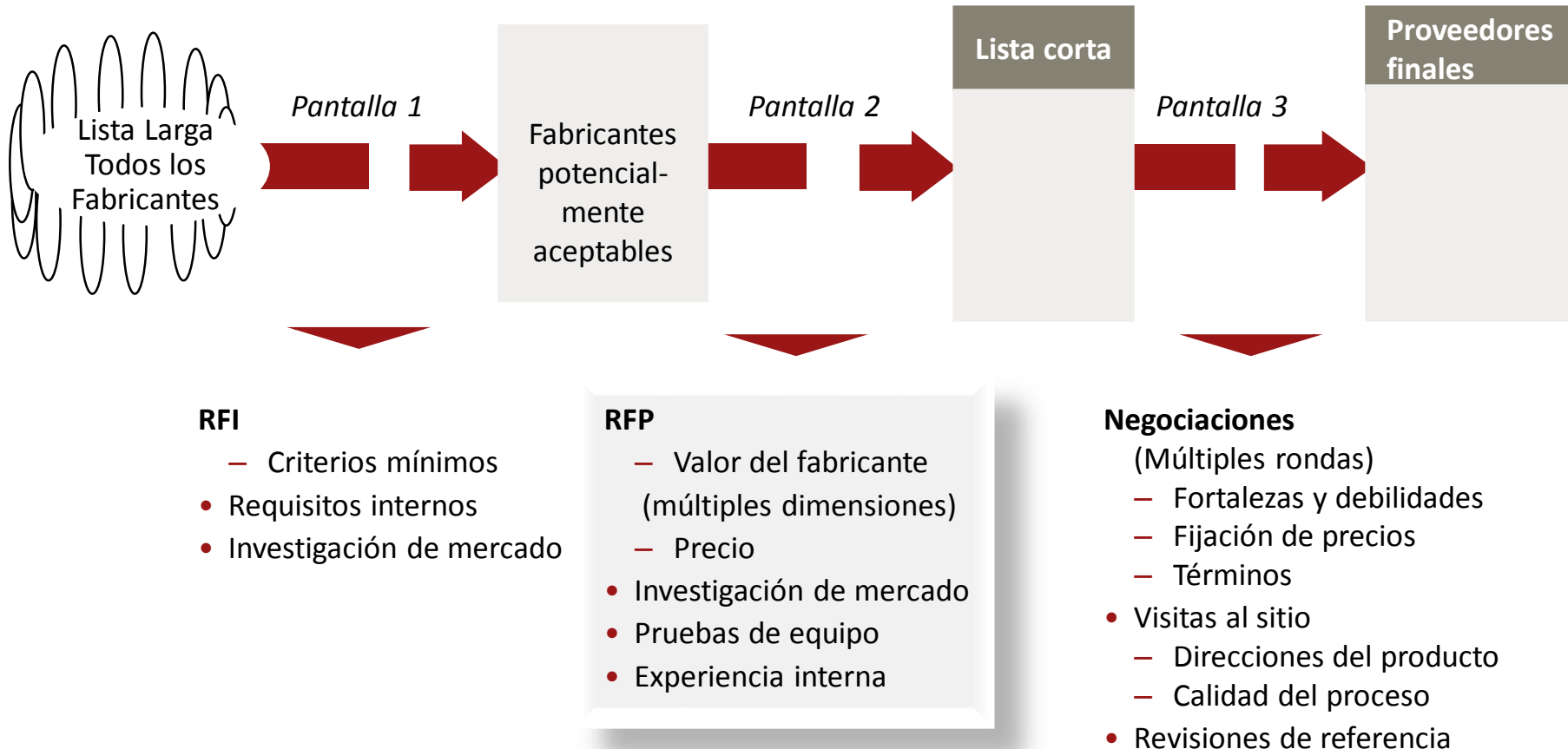
Selección Competitiva de Proveedores

- Acuerdo con el proveedor basado principalmente en los resultados de un proceso de licitación
- Los procesos internos de los proveedores no se modifican

Desarrollo de proveedores

- Existencia de amplio margen de negociación
- Por lo general implica cambios en los procesos conjuntos y procesos internos del proveedor
- Objetivos compartidos de costo, precio, calidad, servicio
- Puede implicar modificaciones en las especificaciones del producto

Una selección competitiva de proveedores suele realizarse a través de un riguroso proceso de RFP



La ruta RFP da un fundamento crítico para la preparación y ejecución de las negociaciones y requiere de un diseño cuidadoso para capturar información detallada que pueda ser comparada entre proveedores

Por otra parte las iniciativas de desarrollo de proveedores se basa en una comprensión completa de la cadena de valor combinada



Otra forma de determinar la estrategia de abastecimiento es considerar los factores que impulsan el poder de demanda y de abastecimiento

Poder de compra y del proveedor

Factores del poder de la oferta

- Número de proveedores confiables
- Distribución del mercado entre los proveedores
- Dinámica de fusiones y adquisiciones en el mercado de proveedores
- Las barreras de entrada para nuevos proveedores
- La facilidad de sustitución de proveedor
- Las barreras de entrada para nuevos productos
- La disponibilidad de productos

Poder de la oferta



Factores del poder de la demanda

Participación del comprador en la demanda relevante (en la región)

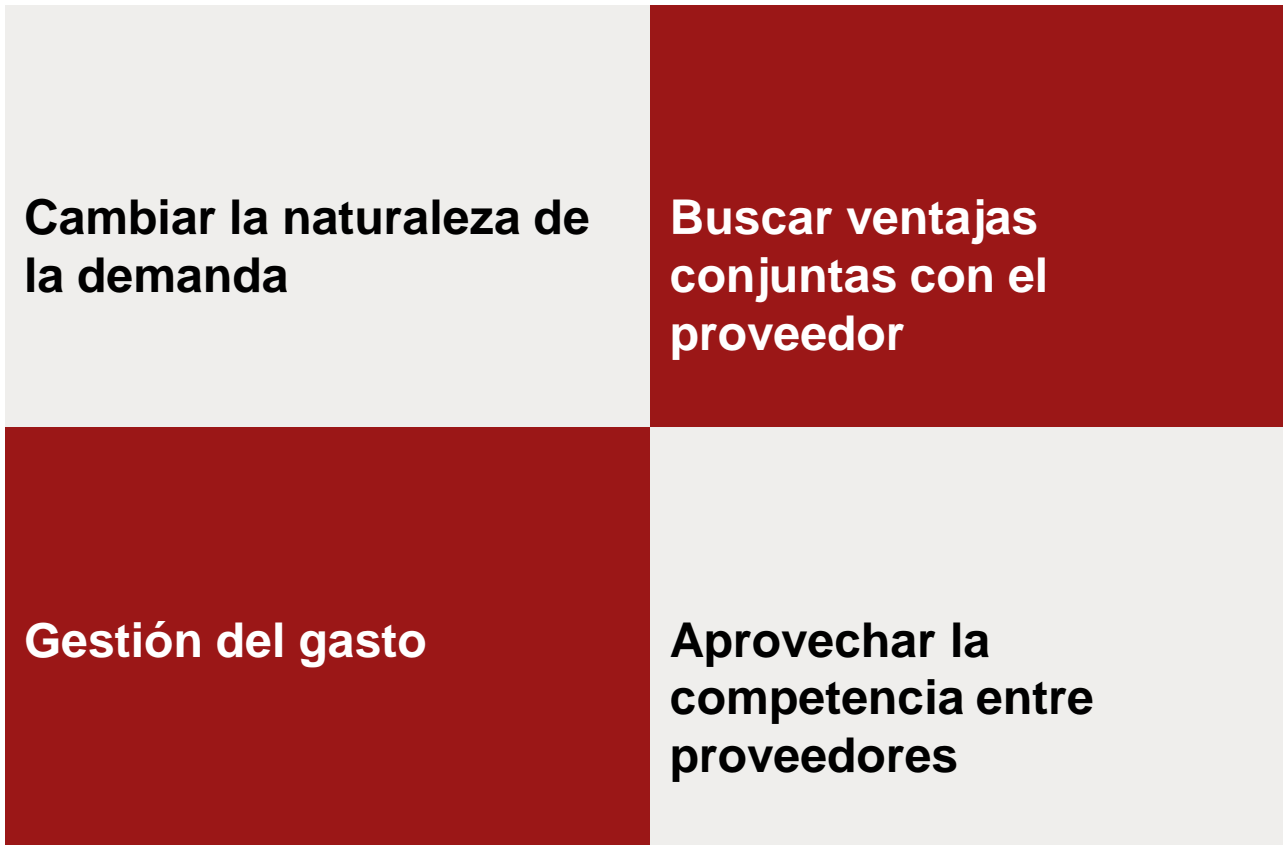
Perspectivas de crecimiento que el comprador ofrece a los proveedores

Oportunidades para los proveedores para desarrollar competencias trabajando con el comprador

Oportunidades para los proveedores para desarrollar mejor imagen trabajando con el comprador

El tablero de compras empieza con 4 estrategias básicas...

The Purchasing Chessboard®



...formados por dieciséis enfoques **específicos**...

The Purchasing Chessboard®

Innovación	Re-especificación	Gestión de la cadena de valor	Valor de asociación
Gestión de riesgos	Minería de datos técnicos	Planeación de operación conjunta	Costo de asociación
Co-abastecimiento	Minería de datos comerciales	Licitación	Revisión del precio del proveedor
Gestión de la demanda	Consolidad volumen	Globalización	Precio objetivo

...que se componen de 64 palancas

Alto	Inventación de demanda	Aprovechar red de innovación	Asesoría de funcionalidad	Asesoría de especificación	Reconfiguración de la cadena de valor	Participación de los ingresos	Participación de las utilidades	Alianzas estratégicas
	Análisis de costos básicos	Diseño de abastecimiento	Producto de desmontaje	Diseño para manufactura	Proveedores por niveles	Gestión de sustentabilidad	Proyecto basado en asociación	Abastecimiento basado en valor
Poder de la oferta	Integración vertical	Estructura de negocios inteligente	Punto de referencia compuesto	Proceso de referencia	Gestión de capacidad colaborativa	Gestión de inventario virtual	Concepto de ciclo total de vida	Reducción de costo colaborativo
	Gestión de cuellos de botella	Gestión de marco político	Referencia de productos	Reducción de complejidad	Organización de procesos visibles	Inventario manejado por ventas	Desarrollo de proveedores	Programa de acondicionamiento de proveedores
	Comunidad de abastecimiento	Compra de consorcios	Datos sobre costos	Estandarización	Procesos RFI/RFP	Licitación expresiva	Costo total de propiedad	Aprovechar desequilibrio de mercado
	Subcontratación	Estrategia de mega proveedor	Gestión de datos maestros	Transparencia de gastos	Inteligencia de mercado de proveedores	Subastas inversas	Precio de referencia	Precios desagregados
	Gestión de conformidad	Circuito cerrado de gestión de gastos	Consolidación de proveedor	Agrupación a través de generaciones	Hacer o comprar	Mejor apuntalamiento	Análisis de regresión de costos	Análisis de factor de costos
	Bajo	Reducción de la demanda	Gestión de contratos	Agrupación por líneas de productos	Agrupación por sitios	Abastecimiento global	Abastecimiento LCC	Modelo de precios basado en costo
	Bajo	Poder de la demanda						Alto

The Purchasing Chessboard®



Selección de estrategias Espárragos

Febrero, 2013

Las estrategias de desarrollo de proveedores exigen el establecimiento de objetivos específicos y la identificación de las restricciones que pueden limitar nuestra capacidad de crear valor

Consideraciones Clave

- Certeza sobre cuáles son los proveedores preferidos
- Claridad sobre el tipo de relación deseada
- Certeza sobre el poder de negociación para impulsar a los proveedores a cooperar

Restricciones Externas

- El proveedor puede no estar dispuesto a entrar en actividades de desarrollo, por ejemplo, puede limitar su capacidad para vender a otros clientes
- Nuestro cliente puede no permitirnos usar ciertos proveedores, limitando el volumen que podemos ofrecer al proveedor
- Restricciones gubernamentales, comerciales y arancelarias
- ...

Restricciones Internas

- Podemos no ser lo suficientemente atractivos para nuestro proveedor como para justificar su participación
- La cultura de la empresa no es susceptible para mantener relaciones cercanas con los proveedores
- Recursos / fondos insuficientes para apoyar el desarrollo de los proveedores
- ...

Aunque puede ser difícil / imposible eliminar las restricciones externas, por lo general podemos abordar las limitaciones internas

Recomendaciones generales para el cuarto y quinto paso

- El impacto de negocios es importante para ser cuidadoso en las implicaciones de la categoría para ambos el cliente externo y el consumidor externo
- Para hacer un buen análisis, se debe incluir no sólo la categoría siendo analizada, sino también otras categorías “extremas” como referencias para mercados altamente complejos o categorías de muy alto impacto en el negocio
- En la selección de estrategias, es importante cuestionar las estrategias más “esperadas” y estudiar variantes y opiniones
- Evitar desarrollar estrategias basadas en marcos teóricos sin ajustarse a los requerimientos / restricciones reales
- Las estrategias de selección de proveedores competitivos deben basarse en supuestos específicos y escenarios que queremos probar

Ejercicio 3

Instrucciones:

- Seleccionar una categoría a analizar
- Completar la hoja de trabajo de evaluación de proveedores considerando los requerimientos típicos de la categoría seleccionada por su equipo. Listar los criterios mínimos con los que deben cumplir los proveedores para ser seleccionados en el RFP y asignar un peso para ponderar su valor (usar hoja de criterios como referencia)
- Seleccionar dos categorías adicionales a la utilizada en el ejercicio anterior
- Decidir dónde localizar las tres categorías seleccionadas en la **Matriz de Posicionamiento de Categorías**, considerando:
 - La posición exacta no es tan relevante como su posición relativa a otras categorías
 - Revisar las estrategias de abastecimiento recomendadas para cada cuadrante de la matriz
- Con base en las lecciones aprendidas en esta sección, hacer una lluvia de ideas sobre cuáles palancas del marco teórico del **tablero de ajedrez** podrían aplicar a las categorías seleccionadas

Cada equipo tendrá aprox. 75 minutos para completar el ejercicio

Contenido – Día dos



TEMA	HORA
• Paso 4 & 5: Definiendo una estrategia	09:00-12:00
• Receso	12:00-12:15
• Paso 6: Capturando los beneficios	12:15-14:30
• Receso de comida	14:30-16:00
• Paso 7: Manteniendo los resultados	16:00-17:00

Contenido paso 6: Capturando los beneficios

Teoría

- Analizando el RFP
- Negociando
- Implementando resultados

Ejemplos de entregables

- N/A

Ejercicios prácticos

- Tiempo de negociar

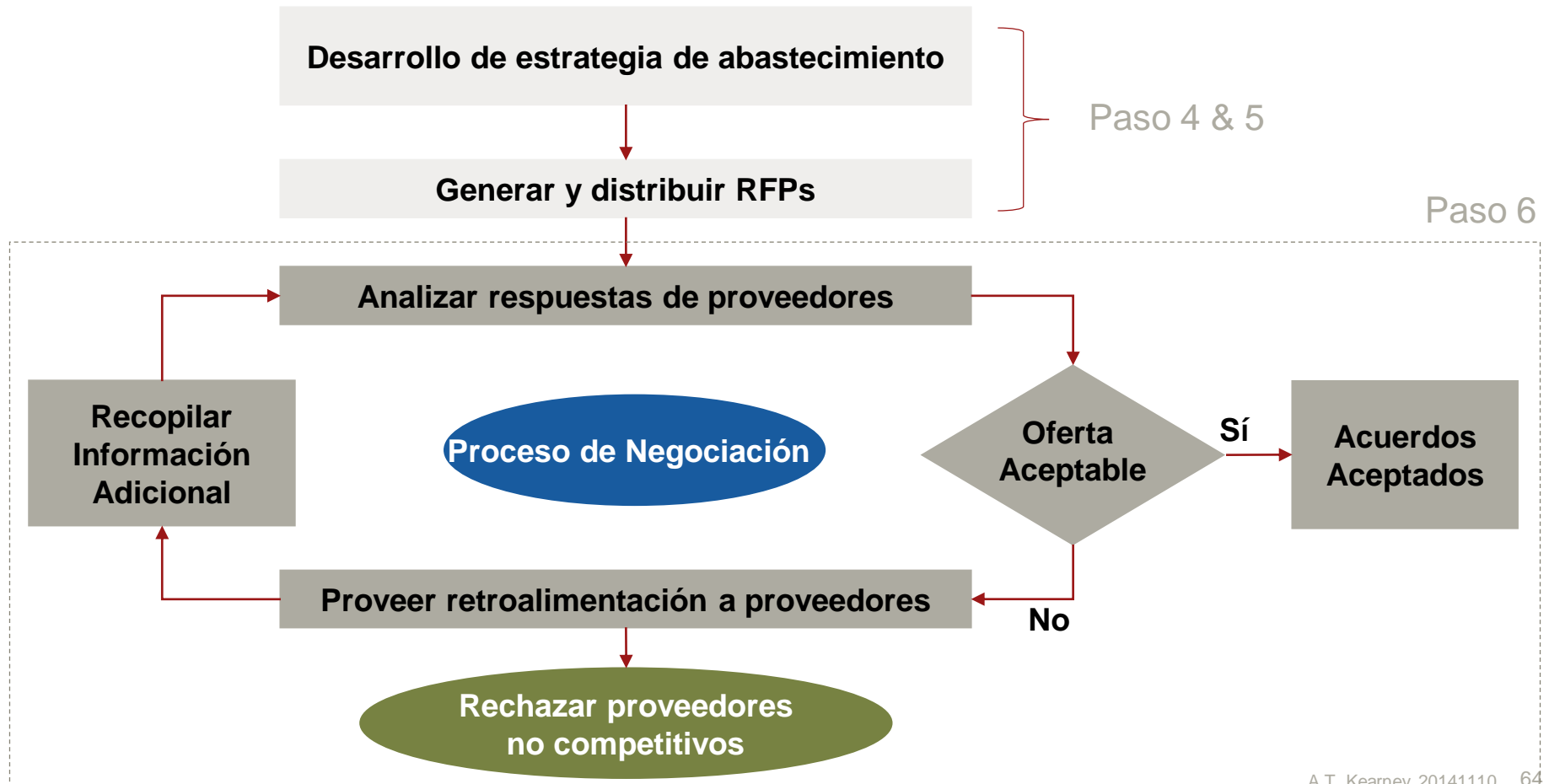
En el sexto paso se implementan las estrategias recomendadas



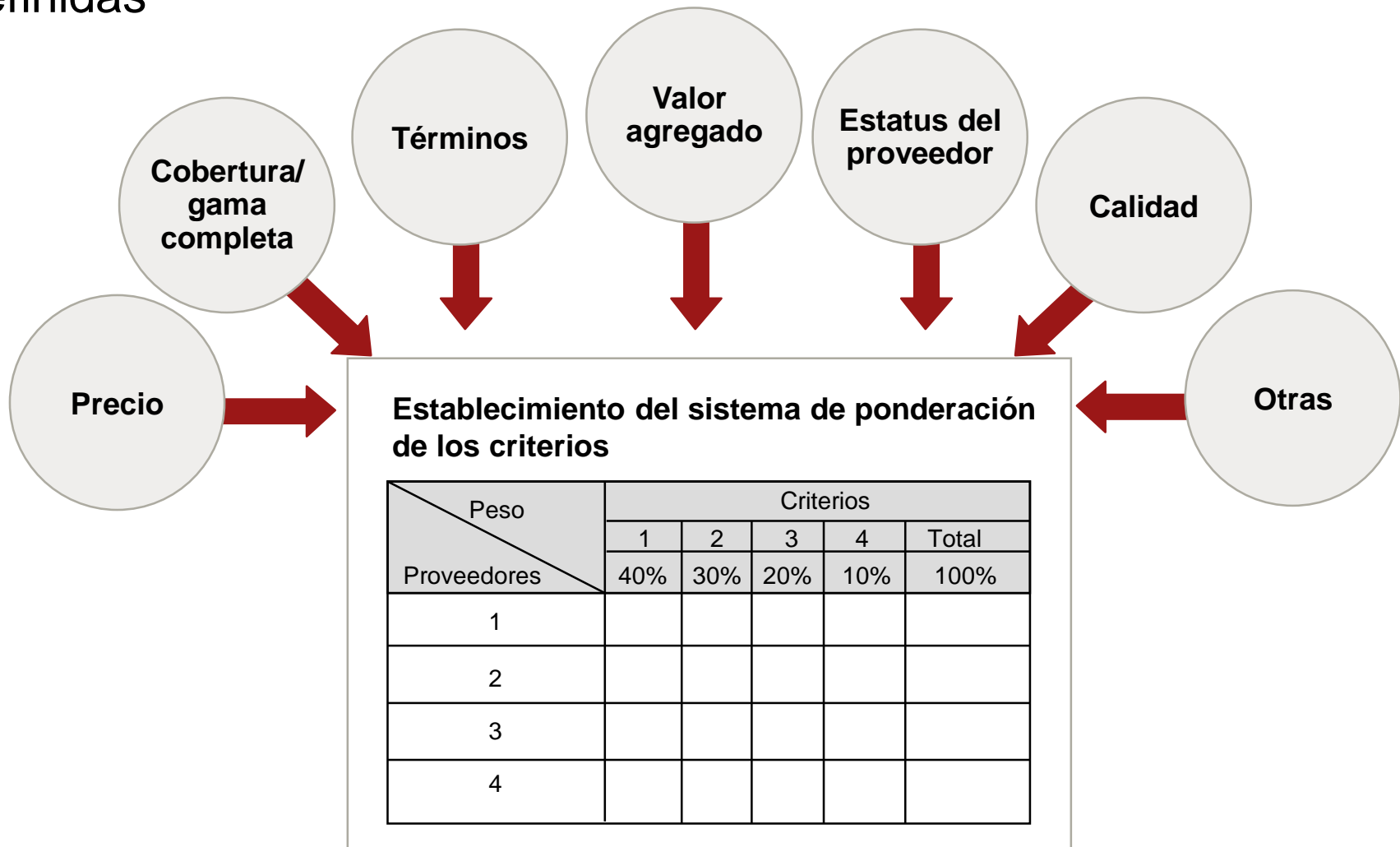
Preguntas clave	Respuestas
¿Cuál es la importancia de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta los beneficios identificados • Significa el inicio de la nueva forma de hacer abasto estratégico
¿Qué se hace exactamente en este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo de la estrategia seleccionada • Por lo general, consiste en negociar con proveedores
¿Cuáles son los productos finales de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios implantados por categoría
¿Cuánto tiempo lleva este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente de cuatro a seis semanas

En el paso 6, se ejecutan RFPs y negociaciones para asegurar el mejor resultado final

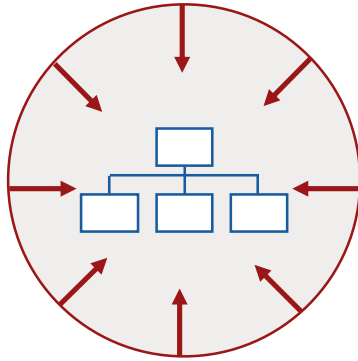
La selección competitiva por lo general requiere de varias rondas de negociación



El desarrollo de criterios de evaluación debe extenderse más allá del precio y cada uno debe relacionarse con métricas claramente definidas

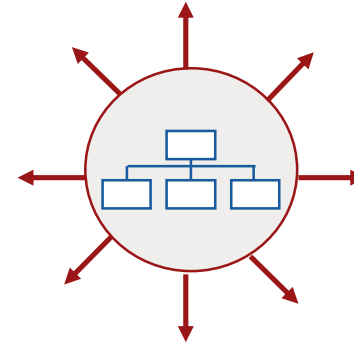


La comunicación planeada y consistente de resultados es requerida tanto interna como externamente con los proveedores



Comunicación Interna

- **Determinar estrategia de comunicación**
 - Objetivos
 - Mensajes clave
 - Tiempos
- **Desarrollar plan de comunicaciones**
 - Cliente X organización
 - Compradores
 - Otras partes interesadas (*grupos de interés*)
- **Establecer infraestructura de comunicación**
 - Programa
 - Proceso



Comunicación Externa

- **Determinar estrategia de comunicación**
 - Objetivos
 - Mensajes clave
 - Tiempos
- **Desarrollar plan de comunicaciones**
 - Proveedores incumbentes
 - Nuevos proveedores
- **Establecer infraestructura de comunicación**
 - Programa
 - Proceso

Las mejores prácticas de comunicación con proveedores deben ser adoptadas en todo el proceso de abastecimiento

- Durante el proceso de abastecimiento estratégico, el equipo no debe revelar a NINGÚN proveedor (nuevo o incumbente):
 - Los presupuestos internos o precios de otros proveedores
 - Quién más está compitiendo para el negocio
 - Cuántos otros proveedores están participando en el proceso de abastecimiento
 - Quiénes son las personas claves en la toma de decisiones
 - Los criterios exactos de evaluación y / o ponderación
- No transmitir que habrá o no habrá una subasta o un número determinado de rondas de negociación
- En las conversaciones con los proveedores incumbentes sobre los acuerdos comerciales actuales, los problemas, transacciones, etc., tenga cuidado de no proporcionar información que sin querer pudiera proporcionar una ventaja a un proveedor en el proceso competitivo de selección
- Las respuestas de los clientes a preguntas acerca de las subastas/RFIs/RFPs generadas por proveedores deben ser compartidas a través de correo electrónico con todos los proveedores que participan en el proceso
- El proceso es una iniciativa propia del cliente – Evitar mencionar/delegar proactivamente y públicamente a los consultores porque ellos no son “dueños” de las relaciones comerciales

El proceso de negociación debe ser llevado a cabo cuidadosamente, ya que consta de dos pasos separados

1

Preparación de la negociación

Desarrollar estrategia de negociaciones

Prepararse para negociaciones

- Asimilación y análisis de datos
- Planeación/gestión del proyecto
- Logística y gestión de las comunicaciones
- Desarrollo de estrategia

Proceso riguroso y predecible

2

Ejecución de la negociación

Realizar sesiones de negociación

Seguimiento y retroalimentación

- Interacciones entre dos o más partes
- Resolución de problemas personales, culturales y de comunicación

Proceso dinámico, intercambiable y algunas veces teatral/dramático

Para desarrollar los objetivos de la negociación, los equipos deben definir tres tipos de parámetros de un marco de negociación

MDO (<i>Most Desired Outcome</i> = Resultado Más Deseado)	LAA (<i>Least Acceptable Alternative</i> = Alternativa Mínima Aceptable)	BATNA (<i>Best Alternative To a Negotiated Agreement</i> = Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)
<ul style="list-style-type: none"> • Una propuesta de apertura • Impulsada por “deseos” • Independiente de lo que la otra parte aceptaría • Debe ser ambicioso pero tener un racional defendible 	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora mínima aceptable sobre la posición actual – nuestro resultado esperado mínimo • Impulsado por “necesidades” • Conformarse con algo menos que esto no es una opción • No debería aceptarse cualquier opción menor a esta sin consideración muy cuidadosa de la BATNA⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que haremos si no podemos llegar a un acuerdo mutuamente aceptable, es decir, en caso de desacuerdo persistente (punto muerto) • Una acción unilateral de nuestra parte • La norma contra la cual se debe medir cualquier propuesta de acuerdo

- **Se puede fortalecer o debilitar su posición negociadora, relativa al proveedor**
- **Ayuda a proteger contra la aceptación de un acuerdo que debe ser rechazado**

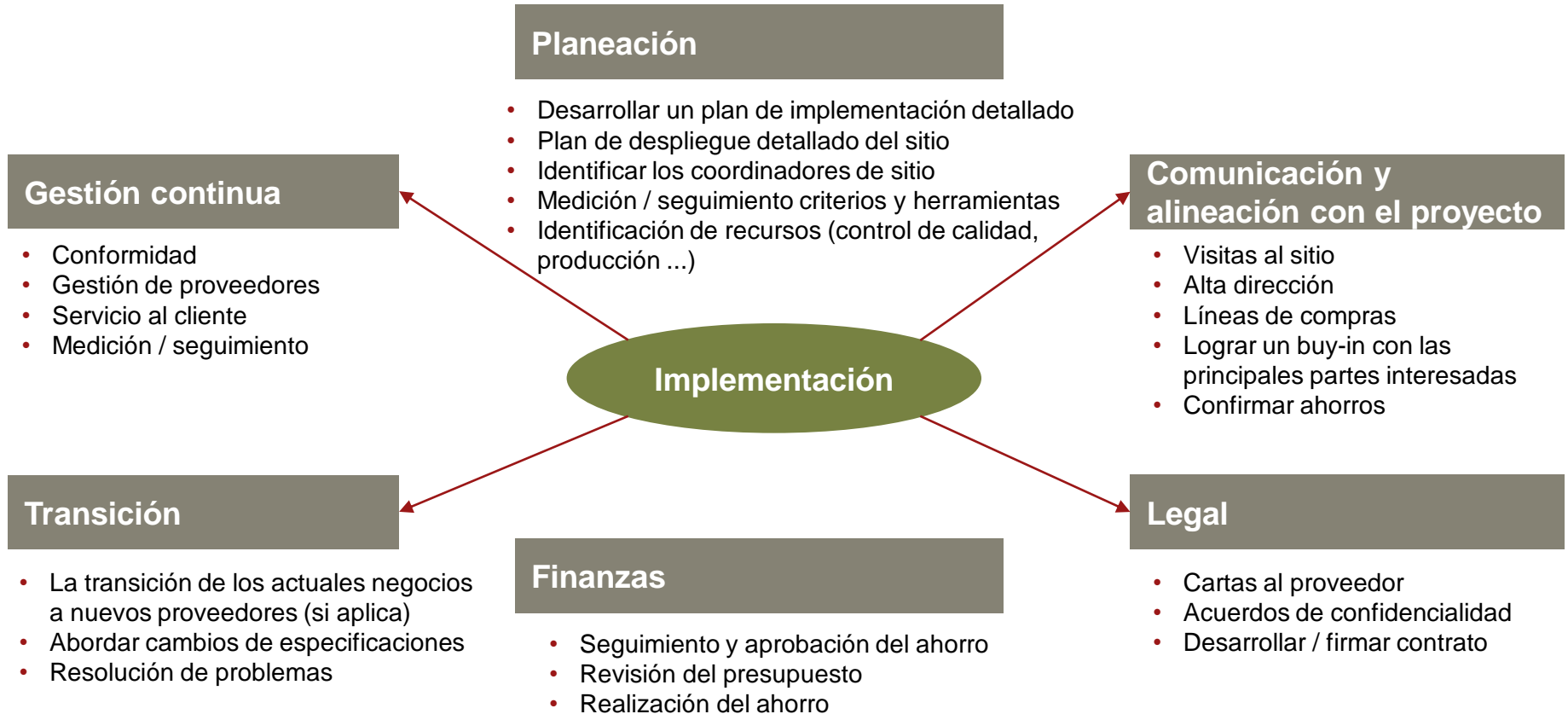
Ejercicio 4

Instrucciones:

- Los participantes serán agrupados en parejas de “compradores” y “vendedores”
- Genera equipos de negociación de 2 vendedores vs. 2 compradores
- Cada grupo recibirá instrucciones separadas de acuerdo a su rol de negociación– el cual puede ser comprador o vendedor
- Por favor, lee las instrucciones con atención y prepara tu negociación aplicando los conceptos clave de negociación que aprendiste en esta sección.
- Separa a tu equipo por 30 min. para preparar tu negociación. Llena tu cuestionario pre-negociación
- Una vez preparado, siéntate a negociar con tu contraparte. Tienen 30 minutos para alcanzar un acuerdo y llenar el cuestionario post-negociación
- El resultado de la negociación será discutido con todo el grupo

Cada equipo tendrá aprox. 90 minutos para completar el ejercicio

Una vez que se concluyan las negociaciones, es necesario asegurar la integración operativa para capturar el valor



La coordinación efectiva entre el equipo de abastecimiento, equipo de implementación, la comunidad de usuarios y proveedores es fundamental

Para lograr esto, el equipo tiene que desarrollar un plan de implementación que aborde los siguientes elementos

Ratificación de acuerdos con proveedor	Coordinación con las unidades de negocio	Plan de comunicación	Participación de directivos	Cambios tácticos	Seguimiento y conformidad de beneficios	Plan de actividades en curso
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ratificar los principales términos y condiciones • Establecer lenguaje del contrato • Modificar para diferentes zonas geográficas • Asignar responsabilidad contractual 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar compras principales y actividades relacionadas con ellas • Realizar la evaluación de riesgos • Recomendar enfoque de gestión global 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar al campeón • Estimar beneficios por unidad de negocio/ sitio • Involucrar organización • Desarrollar y comunicar mensajes de marca • Identificar roles / responsabilidades • Incorporar participación del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar patrocinados ejecutivos • Desarrollar mensajes ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un proceso para cambiar de proveedor • Documentar los cambios de proceso • Identificar los sistemas y las personas requeridas • Cuantificar los costos • Identificar los cambios de pedidos y facturación 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los elementos a rastrear incluyendo el cumplimiento • Identificar las fuentes de datos • Desarrollar algoritmo de cálculo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los puntos de revisión de los proveedores • Identificar enfoque para la retroalimentación de los usuarios

Recomendaciones generales para el sexto paso

- Proceso basado en el análisis de las propuestas, debe ser integral, sólida, justa y coherente
- Cada forma de comunicación debe tener un enfoque planeado previamente
- En una negociación la planificación, calendarización y entrega son críticos
- El objetivo de la negociación no es llegar a cualquier acuerdo, sino alcanzar un acuerdo que sea "mejor" que el plan de contingencia

Contenido – Día dos

TEMA	HORA
• Receso	12:00-12:15
• Paso 6: Capturando los beneficios	12:15-14:30
• Receso de comida	14:30-16:00
• Paso 7: Manteniendo los resultados	16:00-17:30
• Conclusiones y diplomas	

Contenido paso 7: Manteniendo los resultados

Teoría

- Monitoreando resultados continuamente
- Evaluación de desempeño de proveedores

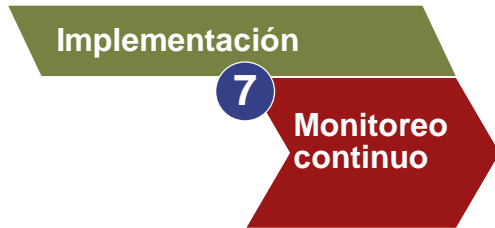
Ejemplos de entregables

- N/A

Ejercicios prácticos

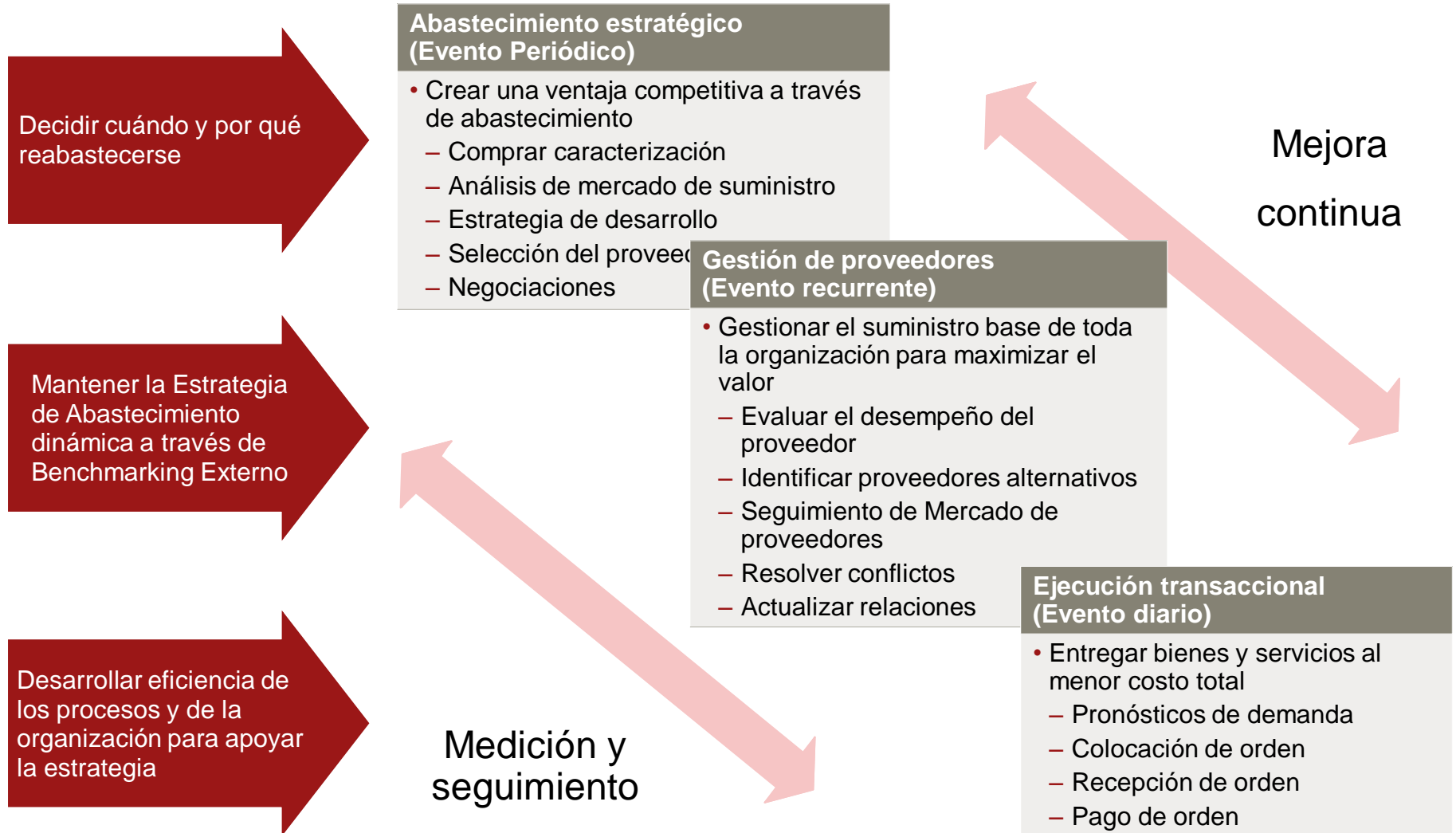
- Definiendo métricas para seguir la evolución del mercado
- Definiendo métricas para evaluar a los proveedores

El séptimo paso consiste en el seguimiento continuo de los beneficios para mantener los resultados



Preguntas clave	Respuestas
¿Qué importancia tiene esta etapa?	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura que los beneficios obtenidos sean sostenibles • Permite la aplicación continua del proceso para obtener beneficios que crezcan con el tiempo
¿Qué es exactamente lo que se hace en esta etapa?	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizan los posibles cambios en las categorías y se determina la aplicabilidad de las estrategias seleccionadas inicialmente • Se analiza el mercado de la oferta y las nuevas tendencias en productos, procesos, materiales, etc. • Se refinan las estrategias seleccionadas dada la dinámica de la nueva categoría de mercado potencial
¿Cuáles son los productos finales de esta etapa?	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios sostenibles en el tiempo • Oportunidades adicionales identificados en el futuro
¿Cuánto tiempo se necesita en esta etapa?	<ul style="list-style-type: none"> • Indefinidamente

El Paso 7 es un proceso recurrente para monitorear continuamente el mercado de suministro



Evaluación comparativa continua asegura que las estrategias de categoría siguen siendo eficientes

	Desempeño del proveedor	Requisitos internos	Evolución del mercado
Métrica del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de los precios • Rendimiento del servicio • Calidad • Finanzas del proveedor • Mejoras en el proceso • Desarrollo de la relación 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Patrones de demanda de producto y servicio • Eficiencia del procesos • Reducir el coste global 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos, servicios, tecnología • Nuevos proveedores • Evolución de competencia • Precio en relación con el mercado
Proceso de monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de informes del proveedor • Exámenes regulares de desempeño de los proveedores • Evaluación comparativa de precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a clientes • Entrevistas de clientes, diálogo permanente • Análisis de datos, compras - demanda, fugas, cumplimiento • Evaluación comparativa de compañeros • Industria y asociaciones de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión continua de información de mercado • Publicaciones • Convenciones de la industria • Asociaciones industriales • Grupos de benchmark de compañeros • Actualizaciones con proveedores no involucrados • Inteligencia competitiva

Ejercicio 5

Instrucciones:

- Discutir en equipo cuáles serían las mejores métricas para medir la **evolución del mercado** de cualquier categoría y listar las fuentes o procesos de información que alimentarían dichas métricas. Preparar sus respuestas para compartir con el resto de grupos
- Discutir en equipo cuáles serían las mejores métricas para medir **el desempeño de proveedores** de cualquier categoría y listar las fuentes o procesos de información que alimentarían dichas métricas. Preparar sus respuestas para compartir con el resto de grupos

Cada equipo tendrá aprox. 30 minutos para completar el ejercicio

Lecciones aprendidas de la evaluación comparativa continua (*benchmarking continuo*)

- No trate de medir todo – no tendrá tiempo
- Enfocarse en los indicadores de cambios clave - si se identifica un problema, puede reunir más información y profundizar en el mismo
- Automatizar tanto como sea posible y sólo trate con las excepciones
- Utilice las fuentes de terceros; hay una gran cantidad de información allá afuera, pero trate de confirmar su integridad
- Los grupos de trabajo son una de las fuentes de información más útiles
- Manténgase en contacto con el mercado, incluso si usted está satisfecho con el desempeño del proveedor actual

Contenido – Día dos

TEMA	HORA
• Paso 4 & 5: Definiendo una estrategia	09:00-12:00
• Receso	12:00-12:15
• Paso 6: Capturando los beneficios	12:15-14:30
• Receso de comida	14:30-16:00
• Paso 7: Manteniendo los resultados	16:00-17:30
 • Conclusiones y diplomas	17:30-18:00

Conclusiones y Preguntas

Proceso de abastecimiento estratégico

Permiten entender en detalle cada categoría, las palancas que generan la compra de cada una, el mercado de proveedores y generar hipótesis preliminares de ahorros y beneficios

Se seleccionan estrategias de compra específicas por categoría dependiendo de la importancia en el negocio y la complejidad de mercado

Se implantan las estrategias seleccionadas y desarrollan mecanismos para asegurar un seguimiento continuo de los beneficios

Situación actual

Definición de estrategias

Implantación

1

Estructurar la categoría

2

Identificar características de la categoría

3

Analizar el mercado de proveedores

4

Seleccionar estrategias

5

Desarrollar estrategias

6

Implementar estrategias

7

Monitorear continuamente

Gestión del cambio

Permite desarrollar los mecanismos de comunicación y seguimiento de actividades y entregables a lo largo del proceso

Retroalimentación

¿Qué salió bien?
<ul style="list-style-type: none">•••••

Sería aún mejor si...
<ul style="list-style-type: none">•••••



Material de referencia

Etapas de la Metodología de Abastecimiento Estratégico

Marzo 2013

Definición de Análisis del Gasto

■ ¿Qué es?

El análisis del gasto es un proceso en tres etapas para el análisis y entendimiento de la información histórica de contrataciones y compras de materiales y servicios de la empresa que permite la selección de categorías de productos susceptibles de aportar ahorros a la empresa.

■ ¿Para qué sirve?

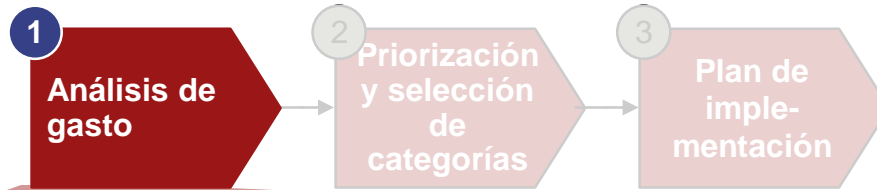
El análisis del gasto es el entendimiento y caracterización que se requiere para poder aplicar la metodología de abastecimiento estratégico, y por lo tanto diseñar, planear e implementar estrategias de contratación que permitan obtener ahorros

■ ¿Cómo se compone?

El análisis del gasto se compone de 3 etapas:

- Análisis del gasto
- Priorización y selección de categorías
- Plan de implementación

Proceso para la realización del Análisis de gasto



Actividades a desarrollar

- Analizar el gasto que realiza PEMEX en diferentes dimensiones, con el propósito de contar con una visión completa del gasto que permita identificar las principales categorías en las que la organización gasta y seleccionaras en función de los beneficios potenciales y facilidad de implementación
- Para ello se utilizan las bases de información de PEMEX, integradas por registros de contratos formalizados, de bienes, servicios y obra pública a nivel partida. Se realizan dos actividades principales:

1.1 Revisar y validar la información disponible de contratación

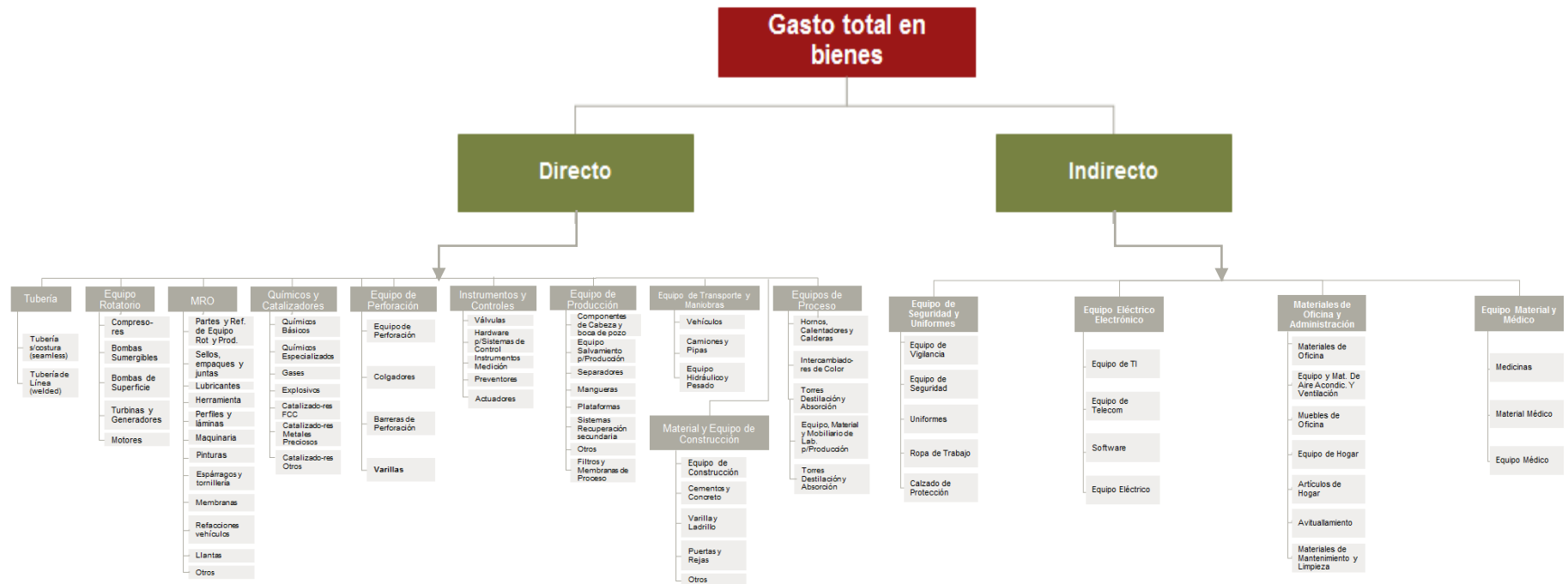
- Se revisan la base de datos con el propósito de determinar si se encuentra completa y debidamente integrada, así como si contiene información consistente
- Se revisan y validan la clasificación de las categorías de los bienes, servicios y obra pública contratados por PEMEX con base en experiencias anteriores, llevando a cabo revisiones de la categorización actual, validación de las clasificaciones con las áreas de compras, ratificar o redefinir la categorización, identificar nuevas clasificaciones, y de ser procedente, reagrupar los bienes, servicios y obra pública.

1.2 Análisis detallado y emisión de reportes en distintas dimensiones

- Una vez revisada y validada la información disponible de contratación, se analiza el gasto a lo largo de varias dimensiones (proveedor, tipo de bien, unidades de negocio, categorías, tipo de procedimiento y de contratos, región, etc.), las cuales son enunciativas más no limitativas y se generarán los reportes correspondientes

1. Incluye, entre otros, la caracterización de las principales categorías en las que la organización gasta, gasto por proveedor, gasto por centro de trabajo, etc.

El análisis comienza con la división del gasto en grupos de artículos que podrían ser adquiridos de la misma base de proveedores y utilizando el mismo método



Muchas compañías limitan el potencial de beneficio al tomar una visión de usuario, y sobre-fragmentando el número de categorías

Peligros Potenciales

- Un punto de vista sólo de la unidad de negocio
 - No capturar la oportunidad de apalancamiento a través de unidades
- Desde una perspectiva más fragmentado
 - Categorías de abastecimiento que tienen un mercado común de suministro
- Desde una perspectiva más consolidada (con gasto / masa crítica como un indicador)
 - Tratando de consolidar las categorías no relacionadas
- Dejar que las prácticas del pasado determinan los futuros esfuerzos
 - "No podemos consolidar, sólo se abasteció parte de de la necesidad"

Ejemplo - ¿A qué nivel hay un mercado de suministro común?



Dejar que el mercado de suministro dicte el resultado - algunas categorías parecerán enormes, algunas pequeñas

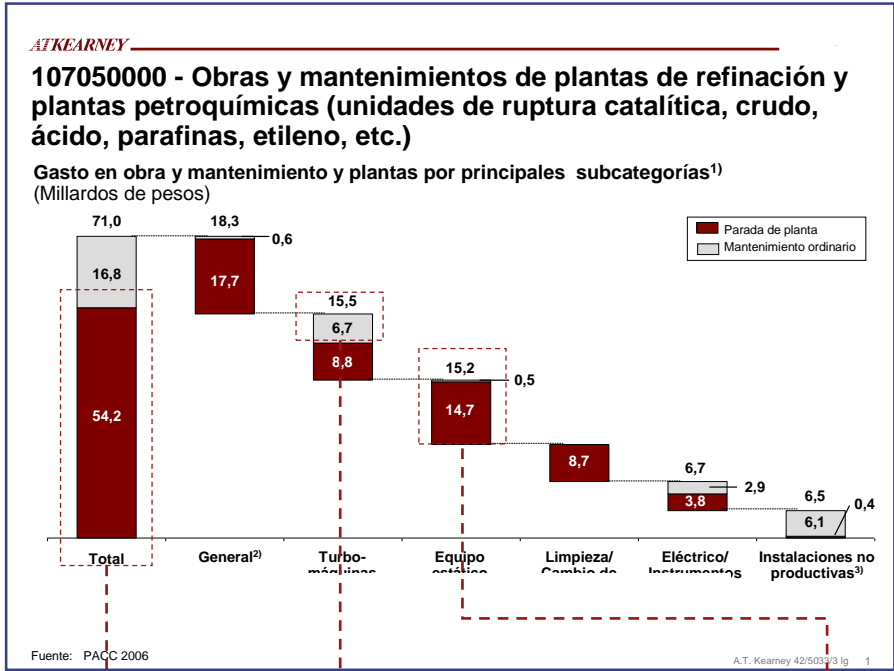
Lo ideal sería que el esquema de categorización de datos y sistemas permitirá la captura de datos en todos los niveles para todos los SKU

A partir de la conformación de la información, se estudiaron las categorías iniciales y se definieron categorías revisadas alineadas al mercado

Ejemplo

Análisis detallado de la descripción libre del Gasto / Contratación

Categoría inicial



Categoría revisada

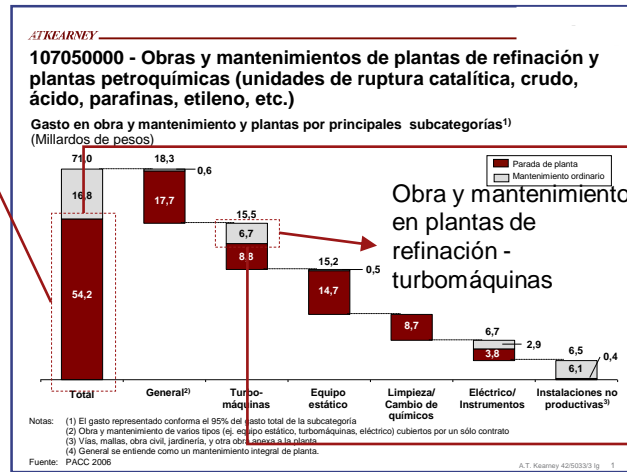


- Mantenimiento integral de refinería en parada de planta
- Partes y mantenimiento de bombas reciprocantes
-

En consecuencia, se re-agrupa el gasto en las categorías revisadas

Ejemplo

Categorías originales



Parada de planta

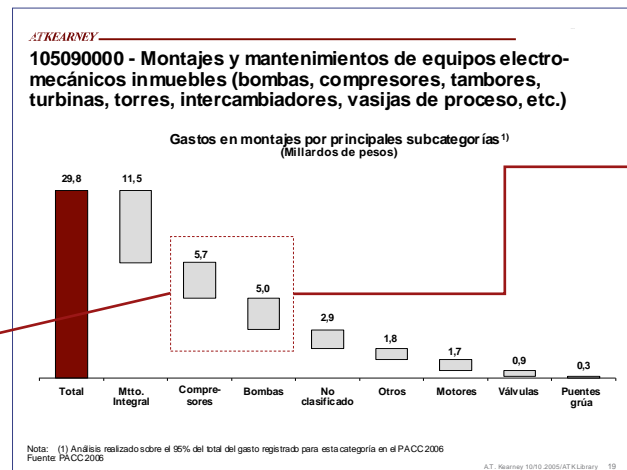
Obra y mantenimiento en plantas de refinación - turbomáquinas

Categorías revisadas

Mantenimiento integral de refinería en parada de planta

Valor

56,0 Mdos



Mantenimiento de equipos electromecánicos - bombas y compresores

Mantenimiento de equipo rotativo

20,4 Mdos

Otros

Es necesario recopilar información básica y detallada para caracterizar las categorías



La información puede provenir de varias fuentes

Contabilidad

- Ventas históricas
- Precios unitarios por proveedor (facturas)
- Volumen de compras por proveedor
- Variabilidad de compras

Compras

- Proveedores actuales e históricos
- Precios unitarios
- Estructura de precios
- Características de proveedores
 - Capacidad
 - Calidad
 - Locación
- Condiciones de pago
- Restricciones del proveedor
- Especificaciones de productos
- Proveedores potenciales

Planes de venta

- Metas de la compañía
- Cuotas mínimas
- Tendencias históricas
- Base de datos de proveedores

Departamento Técnico

- Especificaciones de productos
- Proveedores potenciales (nombre, capacidades, calidad)
- Estructura de materiales
- Posibles productos alternativos

Ventas

- Variabilidad de la demanda (producto final)
- Requerimientos del departamento de ventas para el departamento de compras
- Mercado de venta objetivo

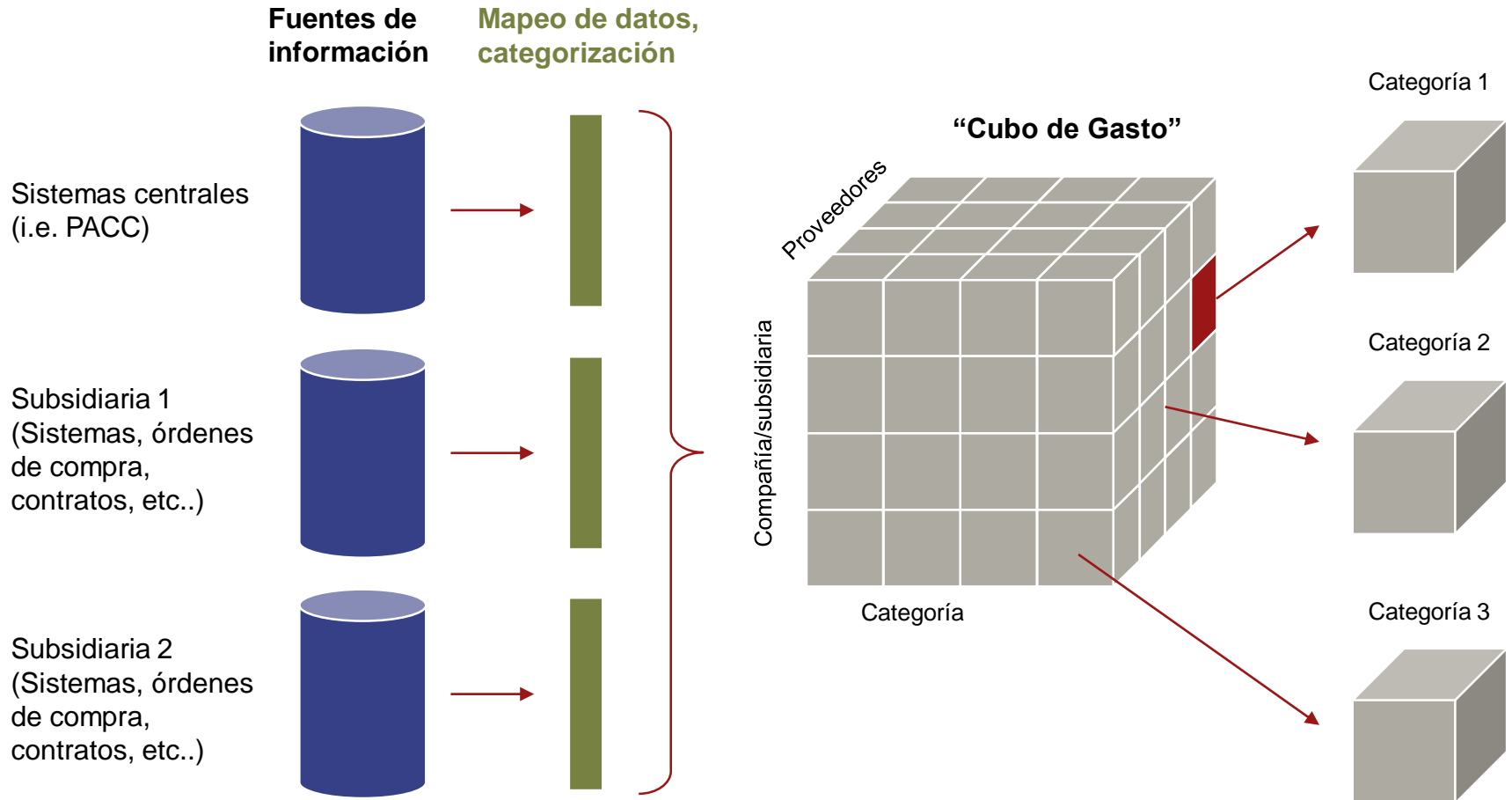
Manufactura

- Calidad histórica
- Volumen por localidad
- Variabilidad de uso

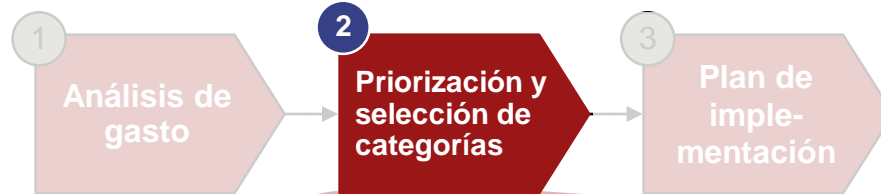
Proveedores/otros

- Volumen histórico
- Tasación
- Servicio
- Especificaciones técnicas
- Bases de datos de ATK

La información de gasto se debe organizar para permitir la construcción de un “cubo de gasto”



Priorización y selección de categorías



Actividades a desarrollar

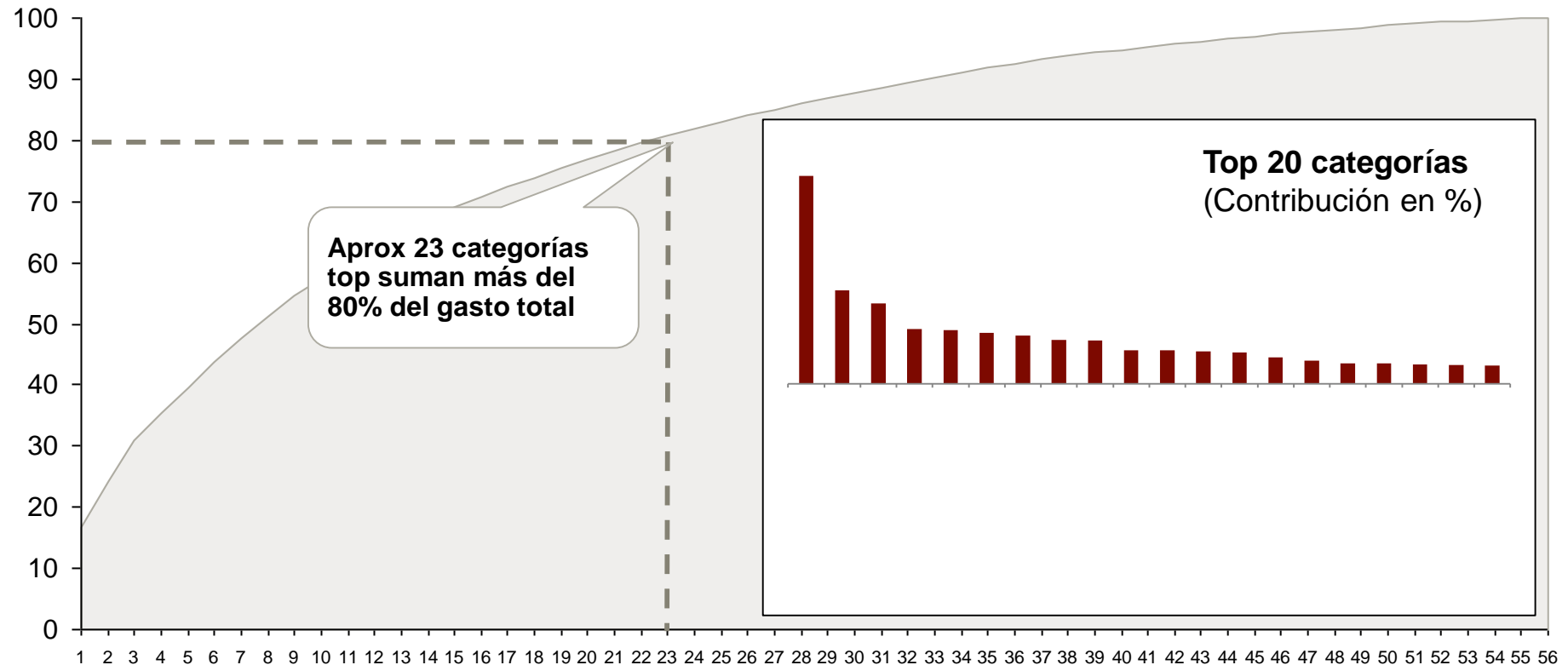
- Elaborar una Matriz de Priorización, considerando el beneficio potencial que representan y su facilidad de implementación con la aplicación de la metodología de Abastecimiento Estratégico.
- La identificación de los beneficios potenciales y facilidad de implementación se realiza con apoyo del personal de las diferentes áreas de PEMEX, PMI e ITS, mediante reuniones de trabajo o talleres. Algunos de los criterios para la jerarquización de categorías a utilizar son:
 - Experiencia en el manejo de la categoría
 - Potencial de ahorro
 - Opinión del personal que se identifica como experto de la categoría
 - Nivel de relevancia estratégica para el negocio
- A partir de la Matriz, se elabora una propuesta de selección de Categorías que integren olas de implementación, realizando un análisis de ventajas y desventajas de su desarrollo

La primera priorización se realiza con análisis de Pareto para identificar las categorías de mayor importancia para PEMEX

Análisis del gasto - Pareto

Ilustrativo

Gasto por categoría ¹
(% del Gasto total vs Número de categorías)



A partir de la información recopilada se hará una priorización preliminar de categorías con base en el tamaño de su gasto

Item	Categoría revisada	Valor (millones)
1	TUBERIA DE ACERO AL CARBON, INCLUYE TUBERIA DE REVESTIMIENTO DE POZOS-CASING, TUBING AND DRILL PIPE, TUBERIA PARA INTERCAMBIADORES, CALDERAS Y HORNOS, Y LAS ESPECIFICACIONES ASTM A-106, GR.B., A-53, API-5L, API-5LS	103,4
2	SERVICIOS DE PERFORACIÓN DE POZOS PETROLEROS CON TALADRO	61,2
3	OBRAS y MANTENIMIENTOS DE PLANTAS DE REFINACIÓN CON PARADA DE PLANTA	55,5
4	CATALIZADORES PARA LA REFINACION DEL PETROLEO	51,7
5	SEGUROS (vida, gastos medicos, daños)	42,8
6	QUIMICOS PARA LA REFINACION DE CRUDOS. INCLUYE INGREDIENTES Y GASES	42,1
7	COMPRA DE MEDICAMENTOS	41,7
8	OBRAS y MANTENIMIENTOS DE TANQUES DE ALMACENAMIENTO API	39,6
9	SERVICIOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO CAMPOS PETROLEROS	35,3
10	SERVICIOS DE VIGILANCIA PRIVADA	34,1
11	OBRAS y MANTENIMIENTOS DE EDIFICACIONES Y ESTRUCTURAS METÁLICAS Y DE CONCRETO	31,9
12	PARTES Y MANTENIMIENTO DE BOMBAS ELECTRO SUMERGIBLES (BES)	31,4
13	SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	30,4
14	OBRAS y MANTENIMIENTOS DE DUCTOS PARA TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS	28,8
15	SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	28,5
16	ADQUISICION DE INFORMACION EN SISMICA, GRAVIMETRIA Y MAGNETOMETRIA	26,7
17	TRANSPORTE TERRESTRE DE PERSONAL POR VEHICULO ESPECIAL	24,1
18	OBRAS y MANTENIMIENTOS DE INSTALACIONES DE NO PRODUCCION (MAYORMENTE VIAS DE COMUNICACION)	23,9
19	SERVICIOS DE REACONDICIONAMIENTO DE POZOS CON EQUIPO DE WORK OVER	23,8
20	MANTENIMIENTO DE EQUIPO ROTATORIO	22,5
Subtotal		779,4

Para obtener el beneficio potencial por categoría, se ajustará el gasto con base al avance en estrategias de abastecimiento

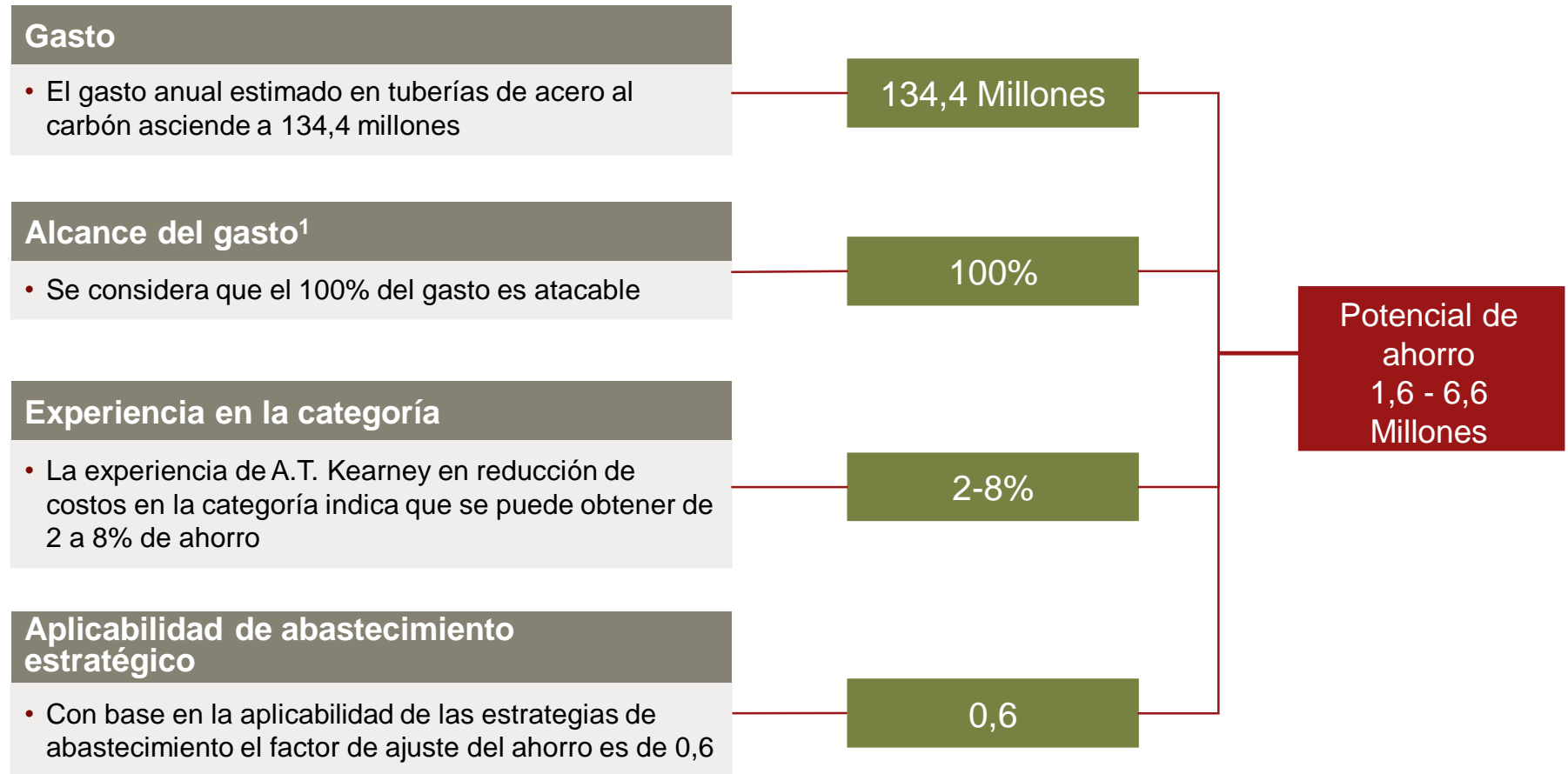
Pregunta	Peso	Puntaje	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> Concentración por volumen: Agregación de demanda; Consolidación de proveedores, Consolidación de gasto entre vicepresidencias o regiones (1 = Baja aplicabilidad; 5 = Alta aplicabilidad) 	30%	3	Se puede agregar la demanda de las asociadas
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del mejor precio: Desagrupar precios; Comparar costos "totales"; Comparar estructuras de costos, etc. (1 = Baja aplicabilidad; 5 = Alta aplicabilidad) 	20%	3	Se pueden revisar los costos de transporte y de almacenamiento
<ul style="list-style-type: none"> Abastecimiento global: Expandir base geográfica de abastecimiento; Desarrollar nuevos proveedores; Beneficiarse de falta de balance entre oferta y demanda global, etc. (1 = Baja aplicabilidad; 5 = Alta aplicabilidad) 	20%	3	Todavía hay oportunidad de entrar directamente con el fabricante en tuberías de proceso
<ul style="list-style-type: none"> Mejora de especificaciones: Reemplazar materiales y/o políticas; Buscar alternativas para el sistema de adquisiciones; etc. (1 = Baja aplicabilidad; 5 = Alta aplicabilidad) 	15%	4	Investigar nuevas opciones en nuevos materiales y diseños para aumentar la durabilidad de la tubería
<ul style="list-style-type: none"> Mejora conjunta de proceso: Reingeniería de procesos conjuntos; Compartir ganancias en productividad; Apoyar mejoras a operaciones del proveedor, etc. (1 = Baja aplicabilidad; 5 = Alta aplicabilidad) 	10%	2	Se puede trabajar, sin embargo no se ve mucho potencial
<ul style="list-style-type: none"> Reestructuración de la relación: Establecer/desarrollar proveedores clave; Emplear alianzas/asociaciones estratégicas; Desarrollar cadena de abastecimiento integrada, etc. (1 = Baja aplicabilidad; 5 = Alta aplicabilidad) 	5%	3	Hay oportunidades para establecer relaciones estratégicas con fabricantes de tuberías de proceso
Calificación relativa de beneficio potencial	100%	3,1	Escala: 1-Bajo, 5-Alto
Factor de aplicabilidad ¹) a PEMEX		0,6	

1. El factor de aplicabilidad ajusta la expectativa de ahorros al caso particular de PEMEX. Para un beneficio potencial de 1, el factor es de 0.2, para un beneficio potencial de 5, el factor es de 1

Fuente: Entrevista con expertos de XXXXXX, Análisis A.T. Kearney

El gasto ajustado permite calcular un potencial de ahorro estimado de acuerdo a experiencia previa con la categoría

Ahorros potenciales



1. Estimado del gasto atacable con base en la información disponible, puede reducir después de un entendimiento detallado del gasto y presupuesto
Fuente: Base de datos A.T. Kearney de resultados tangibles

La facilidad de implementación es función del tipo de mercado de categoría y de la resistencia al cambio interna

Pregunta	Peso	Puntaje	Comentarios
▪ Tipo de mercado			
— Es el mercado de proveedores un monopolio o duopolio? o está fragmentado en muchos proveedores? (1 = monopolio; 5 = muy fragmentado)	20%	3	Varía de acuerdo al tipo de tubo Sin costura: 2 fabricantes identificados Con costura hay 10 fabricantes identificados
— Es el mercado de proveedores abierto / libre o es un mercado regulado por el gobierno u otro ente? (1 = regulado; 5 = mercado abierto)	20%	5	Es un mercado abierto
▪ Tipo de categoría			
— Es la categoría un producto especializado o es un commodity? (1 = especificaciones especiales para PEMEX; 5 = commodity)	20%	3	Las tuberías de revestimiento y tubing no son muy especializadas, mientras que las de proceso son más especializadas
— Es la categoría de alta importancia para el negocio de PEMEX o estratégica? (1 = alta importancia; 5 = baja importancia)	20%	1	La tubería es parte fundamental del negocio
▪ Resistencia al cambio			
— Es la categoría controlada por las áreas técnicas o está centralizada en la GEA? (1 = controlada por las áreas técnicas; 5 = por la GEA)	10%	4	La GEA gestiona la compra e incluso la planeación de necesidades
— Qué tan complicado es el cambio de proveedor / prestador de servicio para el usuario? (1 = muy complicado; 5 = muy fácil)	10%	4	No es muy complicado
Calificación relativa de facilidad de implementación	100%	3,2	Escala: 1-Bajo, 5-Alto

Lo que permitirá identificar una agenda clara para las categorías prioritarias con el beneficio potencial a generar

Categoría	Gasto Atacable ¹⁾ (Billones)	Facilidad revisada ²⁾³⁾	Oportunidad de desarrollo ⁴⁾	Categorías Afines a la industria del petróleo ⁵⁾	Ahorros ⁶⁾ (Billones)
Tubería de línea	134,4	3,20	3	5	4,10
Transporte de líquidos	113,7	2,70	1	5	3,98
Servicios de perforación	83,3	1,50	3	5	3,52
Mantenimiento integral de refinarias en parada de planta	56,0	1,70	3	5	3,47
Op. de campos y mto en campos y est. bombeo	64,9	2,50	5	3	3,12
Obra y mantenimiento a ductos	40,1	3,50	3	3	2,99
Compra de equipos y vasijas a presión	21,6	3,00	3	5	1,85
Asesorías técnicas en refinarias	25,6	2,60	3	5	1,69
Catalizadores de cracking	23,2	2,50	1	5	1,48
Equipo altamente especializado	12,2	3,00	1	3	0,23
Total	575,0	2,60	2,6	4,4	26,4

Notes:

- Expense Scope as defined in the first report
- Revised ease based on A.T. Kearney expert opinions. Revise selection workshop to have calibration details
- The total ease was weighted by the expense scope of each category
- Development opportunity is inversely proportional to the progress of the category determined by the applicability factor defined in the first report
- Defined for each category in the selection of categories workshop document
- Defined in the first report for each category

Source: 1st Selection 40 Categories Report , A.T. Kearney analysis

Elaboración de Planes de implementación



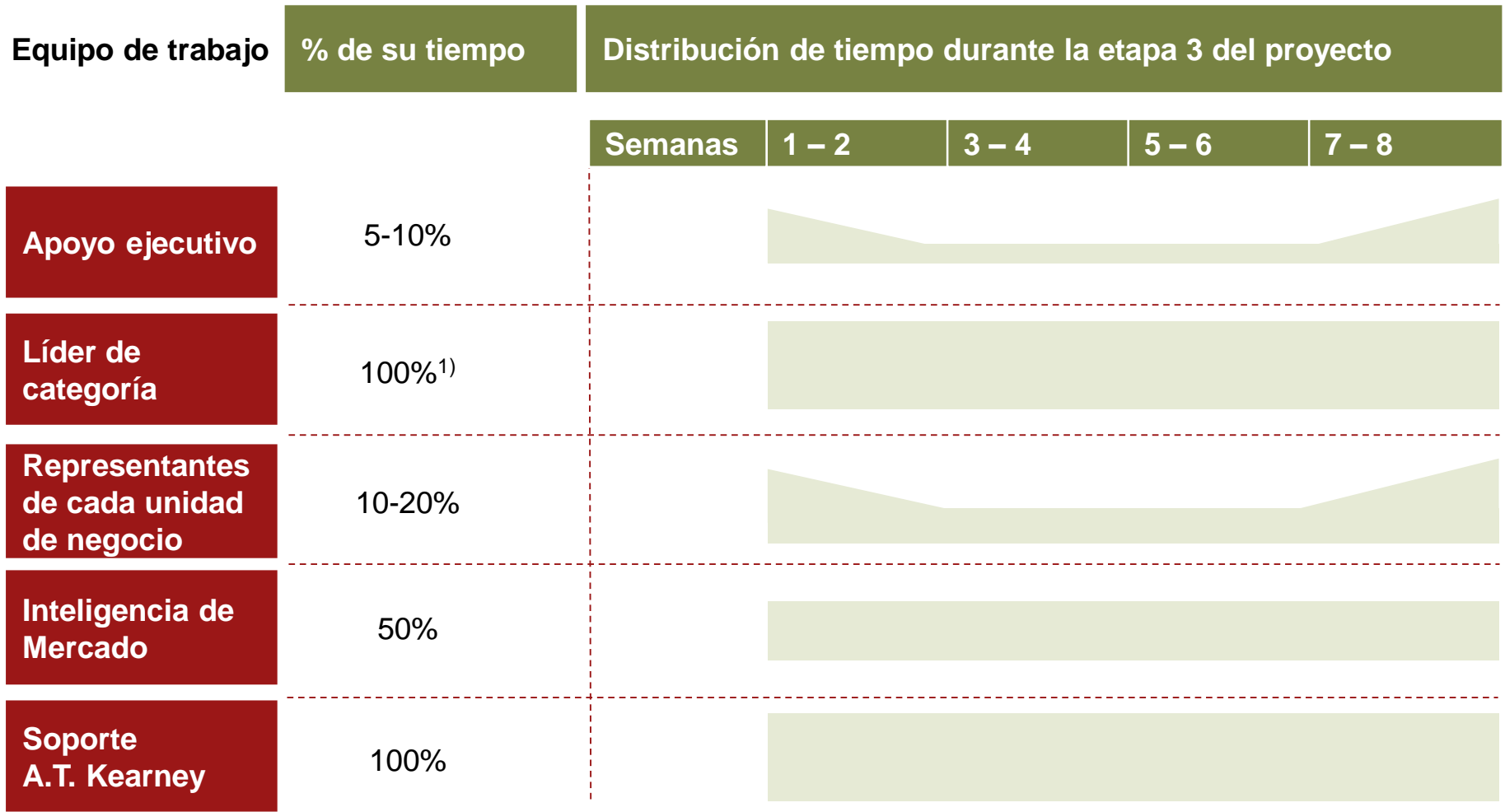
Actividades a desarrollar

- Una vez que las categorías fueron elegidas para la implementación del Abastecimiento Estratégico, se elaboran los planes de implementación por categoría.
- Dichos planes considerarán:
 - Actividades
 - Recursos requeridos
 - Responsables
 - Tiempos necesarios para la realización de ahorros
 - Cronograma

Una vez definida la agenda, se procede a definir el equipo ...

Equipo de trabajo	Rol / Principales actividades
Apoyo ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Validar y brindar apoyo en el desarrollo y ejecución de las estrategias
Líder de categoría	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información detallada de gasto • Liderar el desarrollo del perfil de la categoría y de la estrategia de abastecimiento • Asegurar la disseminación de metodologías en el resto de PEMEX
Representantes de cada unidad operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la recopilación de la información detallada de gasto • Apoyar en el desarrollo del perfil de la categoría y de la estrategia de abastecimiento • Apoyar en la disseminación de metodologías en el resto de PEMEX
Inteligencia de Mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener históricos de precios • Obtener fuentes de información de proveedores y bases de datos • Apoyar en el desarrollo de las actividades de análisis de mercado
Soporte A.T. Kearney	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar perfil de la categoría de compra • Proveer dirección en metodología de abastecimiento estratégico • Proveer conocimiento de expertos de la industria y del mercado • Colaborar en el análisis de la categoría

... así como una dedicación de tiempo particular a las actividades del proyecto



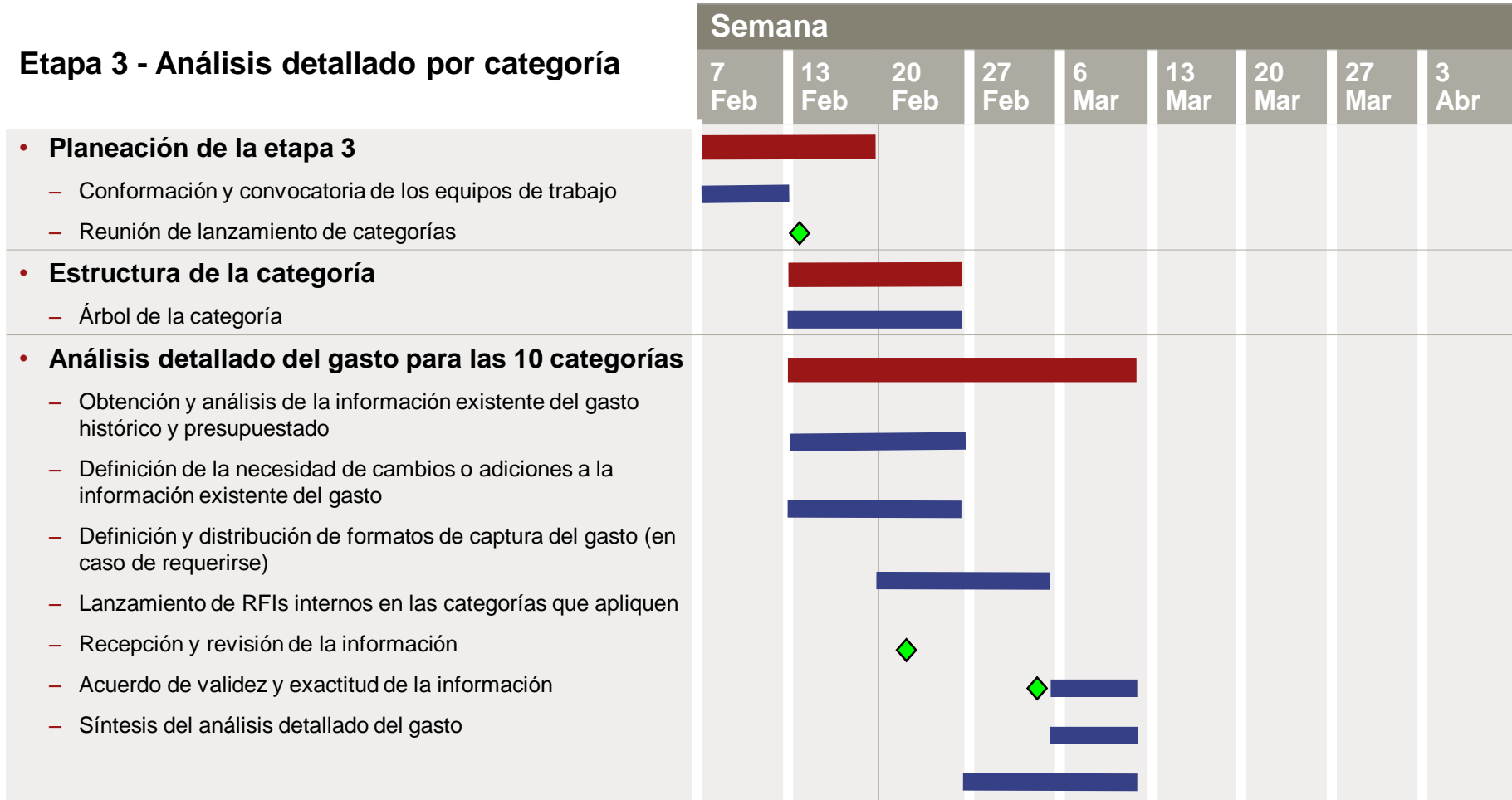
1. Dedicación de los líderes a toda la línea estratégica, no a una categoría específica

El equipo de trabajo para cada categoría se debe definir en consenso con las unidades de negocio

Categoría de compra	Líder de categoría (Gte. o Jefe de abast. o área usuaria)	Representantes de unidades de negocio						
		VRP	VPR	VIT	VEX	Otras dependencias		
Asesorías técnicas especializadas en refinería	Zulma Morales	Francisco Prieto	Gustavo Zúñiga	Camilo Beltrán	Roberto Ramírez	Laura Serrano (DRI)	Laura Gómez (DIJ)	Diana Arenas (DPY)
Catalizadores	Nahún Pérez	Maria E. Calvachi/ Jorge Muñoz						
Compra de equipos y vasijas a presión	Carlos Molina/Luis Carlos Núñez							
Instrumentos/ Sistemas de Medición	Carlos Daniel Ortíz	Sara Isabel Parra		Rodrigo Satizabal		Carlos Motta (VSM)		
Mantenimiento de refinería en parada de planta	Carlos Molina	Iván Guerrero/ Luis R. Moreno						

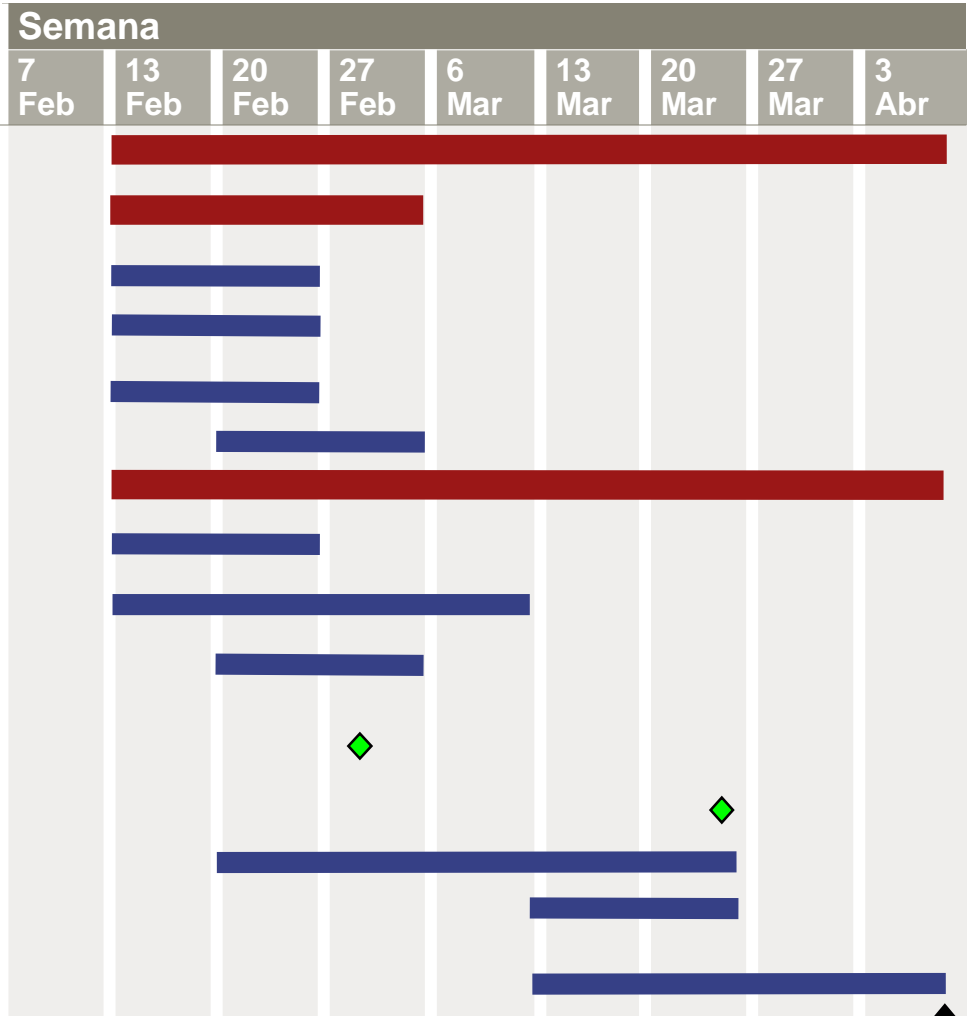
Y se deberá definir un plan de trabajo con tiempos claros para el desarrollo de la metodología por categoría (1/2)

Etapa 3 - Análisis detallado por categoría



Y se deberá definir un plan de trabajo con tiempos claros para el desarrollo de la metodología por categoría (2/2)

Etapa 3 - Análisis detallado por categoría





Tableros de control son útiles para dar seguimiento

Ejemplo de tablero de control para la categoría Catalizadores de Cracking

Miembros del equipo

Líder: Nahún P.

VRP: Maria Elena C, Héctor S., Alex D., José M; ICP: Carlos V, Luis A

GEA – IM: José. C

A.T. Kearney: R. Sánchez
J. Milke

Actividad planeada en la etapa	% avance	Fecha planeada	Riesgo / Retraso
1. Estructurar la categoría	90%	24 - Feb	Ninguno
2. Identificar características de la categoría	15%	3 - Mar	Ninguno
2.1 Análisis del gasto	15%	3 - Mar	Ninguno
3. Analizar el mercado de proveedores	20%	31 – Mar	Ninguno
3.1 Lanzamiento del RFI	0%	2 – Mar	Ninguno
3.2 recepción del RFI	0%	24 – Mar	Ninguno
4. Seleccionar estrategias	0%	16 - Jun	Ninguno
5. Desarrollar estrategias	0%	16 – Jun	Ninguno

Principales logros de esta semana

- Se sostuvo reunión de inicio de la etapa 3 del proyecto, en donde se definieron la mecánica de trabajo y las herramientas de comunicación del proyecto. Se inició la aplicación de la metodología
- ESTRUCTURA DE LA CATEGORIA: Se definió una versión final del árbol de la categoría y se validó con el jefe de cracking de Barrancabermeja
- CARACTERISTICAS DEL GASTO: Se definió el requerimiento de información del gasto de la categoría, también se identificaron las fuentes de información del gasto
- ANALISIS DEL MERCADO: Se identificaron los proveedores actuales y tradicionales así como información de proceso de precalificación
- Se inició la búsqueda de información detallada del mercado

Actividades principales de la próxima semana

- Finalizar validación del árbol con el jefe de cracking de Cartagena
- Lanzar/enviar formato de captura de gasto a los interventores y administradores de los contratos
- Continuar la obtención de información del mercado, capital intelectual de A.T. Kearney y de expertos de XXX
- Continuar la captura de información de proveedores
- Generar una primera versión del RFI

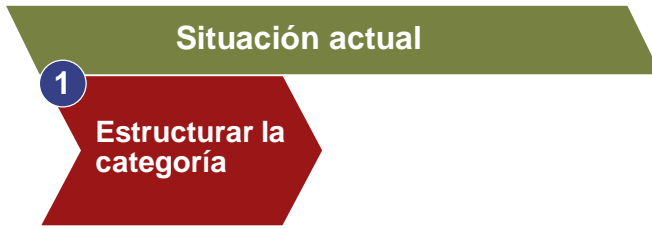
Reuniones programadas con fecha y lugar

- Reunión semanal de equipo / Todos los Martes de 9:30AM a 10:30AM, Edificio Caxdac, 8vo piso/Telefónica

Riesgos o problemas del Equipo

- Ninguno

El primer paso consiste en estructurar el árbol de la categoría de compra



Preguntas clave	Respuestas
¿Cuál es la importancia de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Permite estructurar el proceso de abastecimiento estratégico en torno a las variables que definen la categoría (ej: materiales, procesos, usuarios, etc,)
¿Qué se hace exactamente en este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican las variables más importantes de la categoría y se segmenta en sub-categorías o productos dependiendo de las variables seleccionadas
¿Cuáles son los productos finales de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Árbol de la categoría categorizado por las variables más relevantes de la misma
¿Cuánto tiempo lleva este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente dos semanas

Las oportunidades son evaluadas mediante la agrupación del gasto en categorías de abastecimiento, que se definen mediante una serie de criterios

Concepto, criterios y la pregunta clave

Definición

- Grupo de artículos comprados que es probable que sean abastecidos
 - Desde el mismo conjunto de proveedores
 - Utilizando los mismos métodos

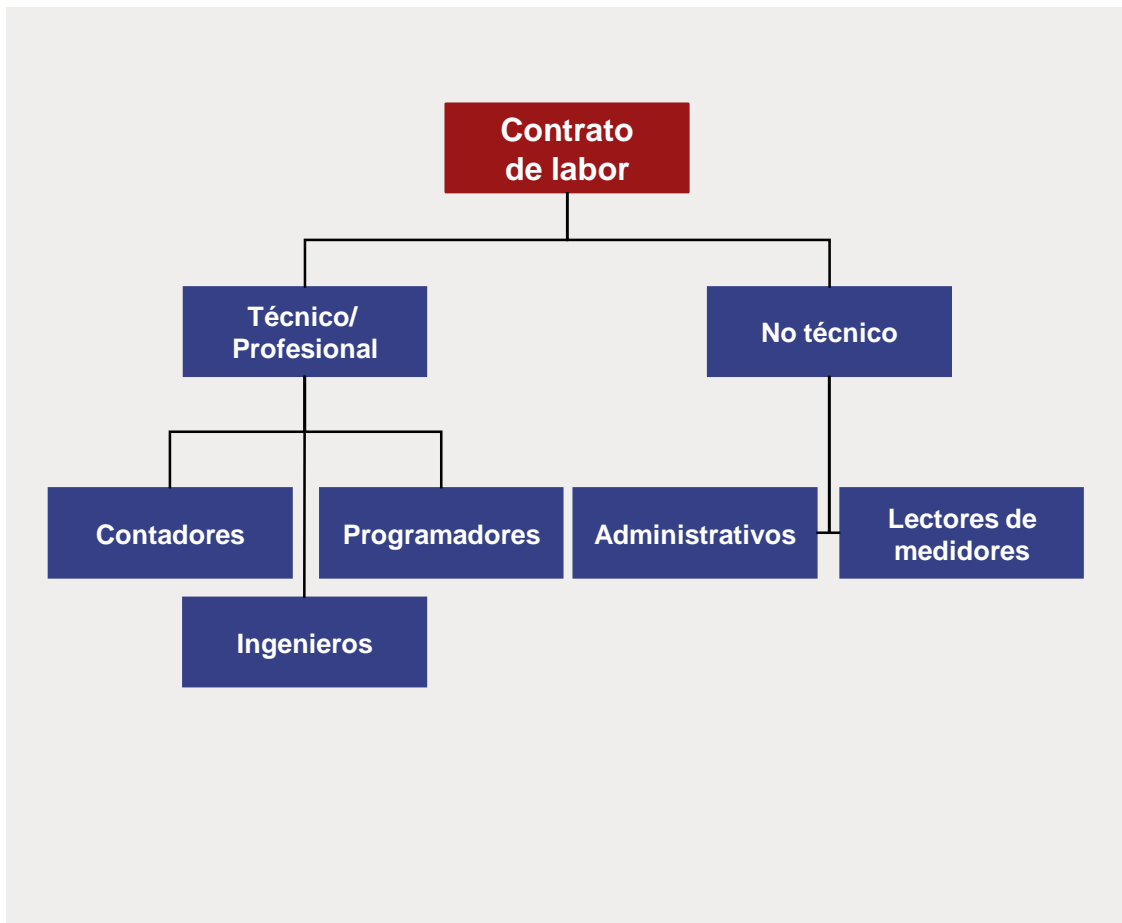
Criterios utilizados para definir la categoría

- Fuentes similares de proveedores
- Procesos de producción similares
- Uso interno similares
- Contenido material/ complejidad similar
- Similares características / habilidades
- Una tecnología similar

Pregunta clave

- ¿A qué nivel se deberá definir la categoría?

Ejemplo - ¿A qué nivel hay un mercado de oferta común?



Los Árboles de Categoría de Gasto deben ser probados haciendo dos preguntas específicas...

1. ¿La segmentación en Mutuamente Exclusiva / Colectivamente Exhaustiva?

Mutuamente Exclusiva:

¿Las ramas son diferentes entre sí? Es importante asegurarse de que los mismos segmentos no encajan en más de una rama.

Colectivamente Exhaustiva:

¿Si sumamos todas las ramas juntas habremos cubierto el grupo de productos completo? Se deben tener en cuenta todos los elementos dentro de la agrupación de productos.

2. ¿Es probable que estos segmentos sean abastecidos desde el mismo grupo de proveedores, utilizando los mismos métodos?

Asimismo se realizará el análisis de CTP, necesario para entender los costos “escondidos”, más allá del precio

Ejemplo

Evaluación de impulsor de Costos y Valores

- Costo Total de Pertenencia (CTP) es el costo total de los costos incurridos durante la adquisición, uso, apoyo, mantenimiento y desecho final de un componente o producto
- Analizar el CTP ayuda a realizar mejores comparaciones entre proveedores usando los costos “ocultos” en adición con los costos iniciales
- El CTP nos dirige hacia una estrategia de abastecimiento efectiva
- El análisis de CTP asiste en la negociación de una sociedad de valor agregado con un enfoque mas allá del precio
- El CTP también ayuda a identificar componentes adicionales en el ciclo de vida de un producto o servicio

CTP “Modelo Iceberg”: Muchos costos están ocultos

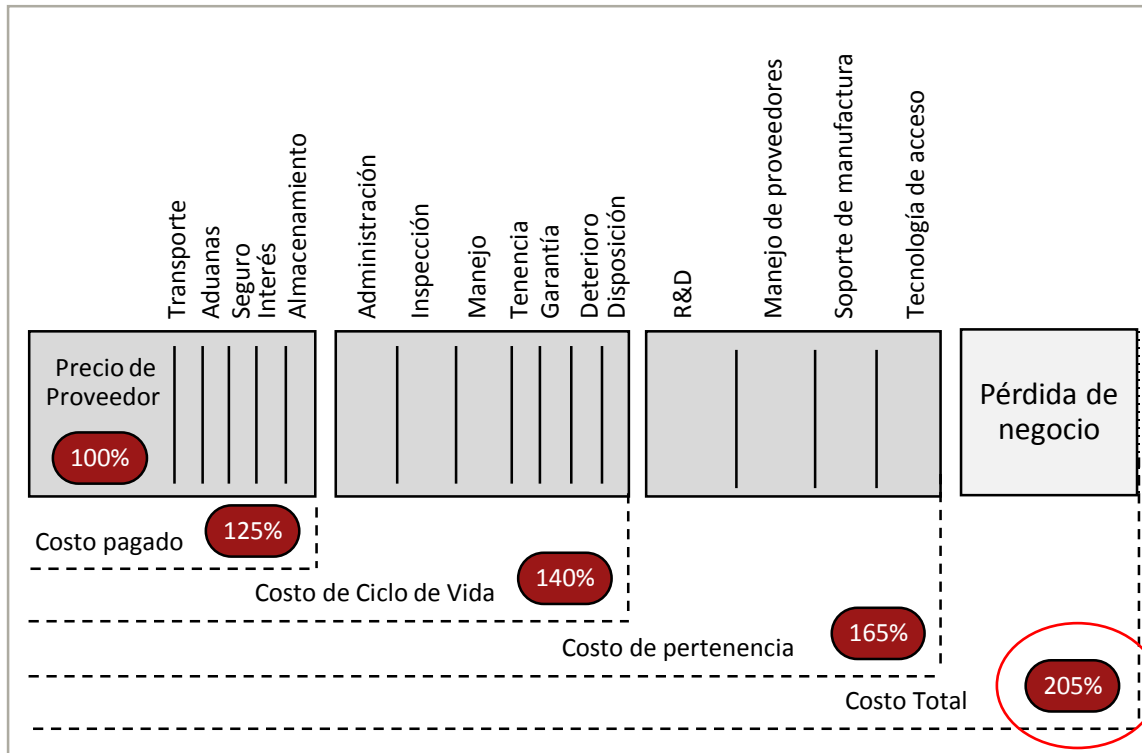


Enfocarse en los impulsores de costos y valores más importantes mientras se desarrollan las estructuras de contrato potenciales

Por lo tanto, no sólo el precio debe ser analizado. En algunos casos el CTP puede ser dos veces el precio de la categoría

Estructura del Costo Total de Pertenencia

Ilustrativo



Uso de datos

- Establece una imagen real del costo de hacer negocios con el proveedor
- Permite la comparación entre proveedores basada en factores distintos además del precio
- Identifica el costo de actividades que no agregan valor (por ejemplo: inspección)
- Ayuda a identificar las oportunidades de mejora

Costo total = Costo pagado + Costo del ciclo de vida + Costo de pertenencia

El equipo de abastecimiento debe usar el análisis CTP para generar un mejor entendimiento del gasto

Usos del análisis CTP



1. **Hacer comparaciones** entre proveedores basadas en otros factores además del precio



2. **Negociar acuerdos de colaboración de valor agregado** en vez de enfocarse sólo en reducción de precios



3. **Identificar actividades que no agregan valor** en el ciclo de vida de la categoría de abastecimiento



4. **Mejor entendimiento de los requerimientos**, rastreando a través de todo el ciclo de vida de la categoría de abastecimiento

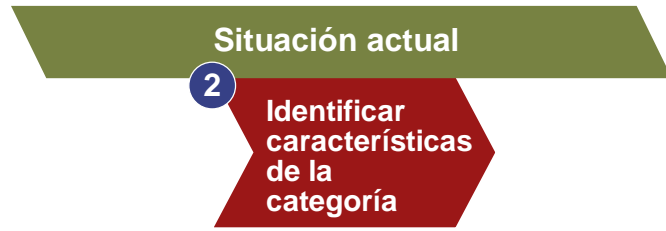


5. **Maximizar oportunidades de beneficio** visualizando el gasto completo de la categoría de abastecimiento

Recomendaciones generales para el primer paso

- Es importante desarrollar la segmentación basada en el mercado de los proveedores y el consumo interno
- El árbol será la base para el desarrollo de la "línea de base" por la cual una vez definidas las categorías, si existen modificaciones, deberán ser discutidas con todo el equipo
- Las subcategorías deben ser definidas con el fin de tener características similares en términos de:
 - Proveedores
 - Procesos de producción
 - Especificaciones
- El árbol debe ser limitado a tres niveles de complejidad, de lo contrario debe ser considerada una redefinición de la categoría

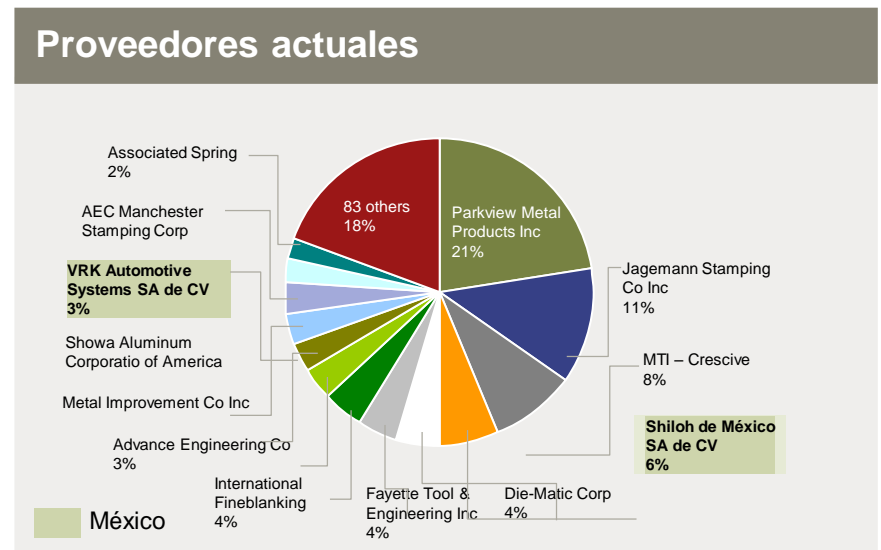
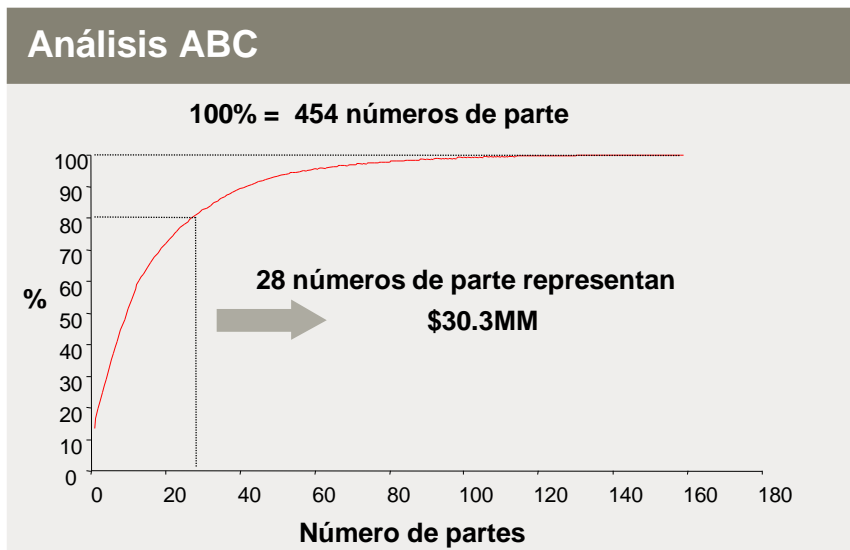
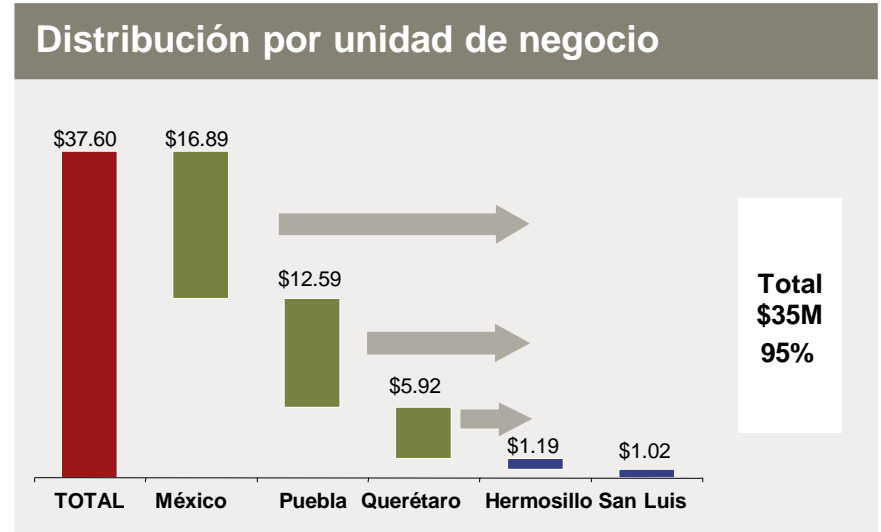
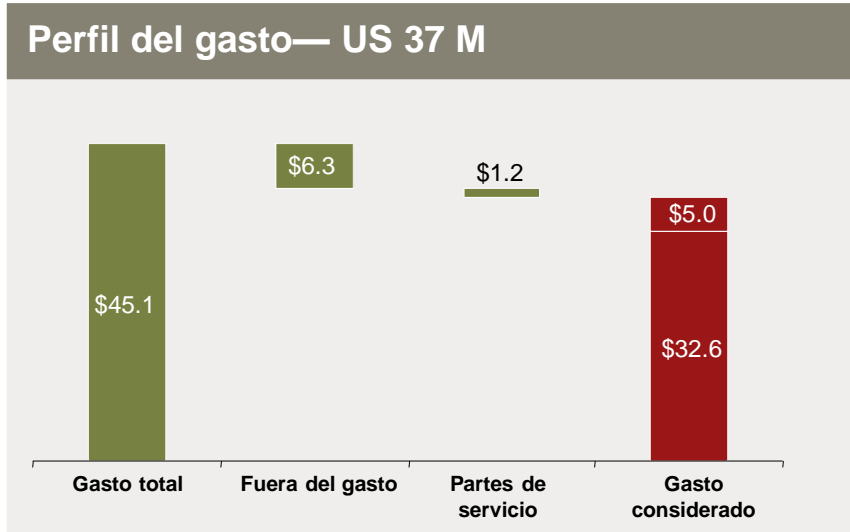
El segundo paso consiste en identificar las características más relevantes de la categoría



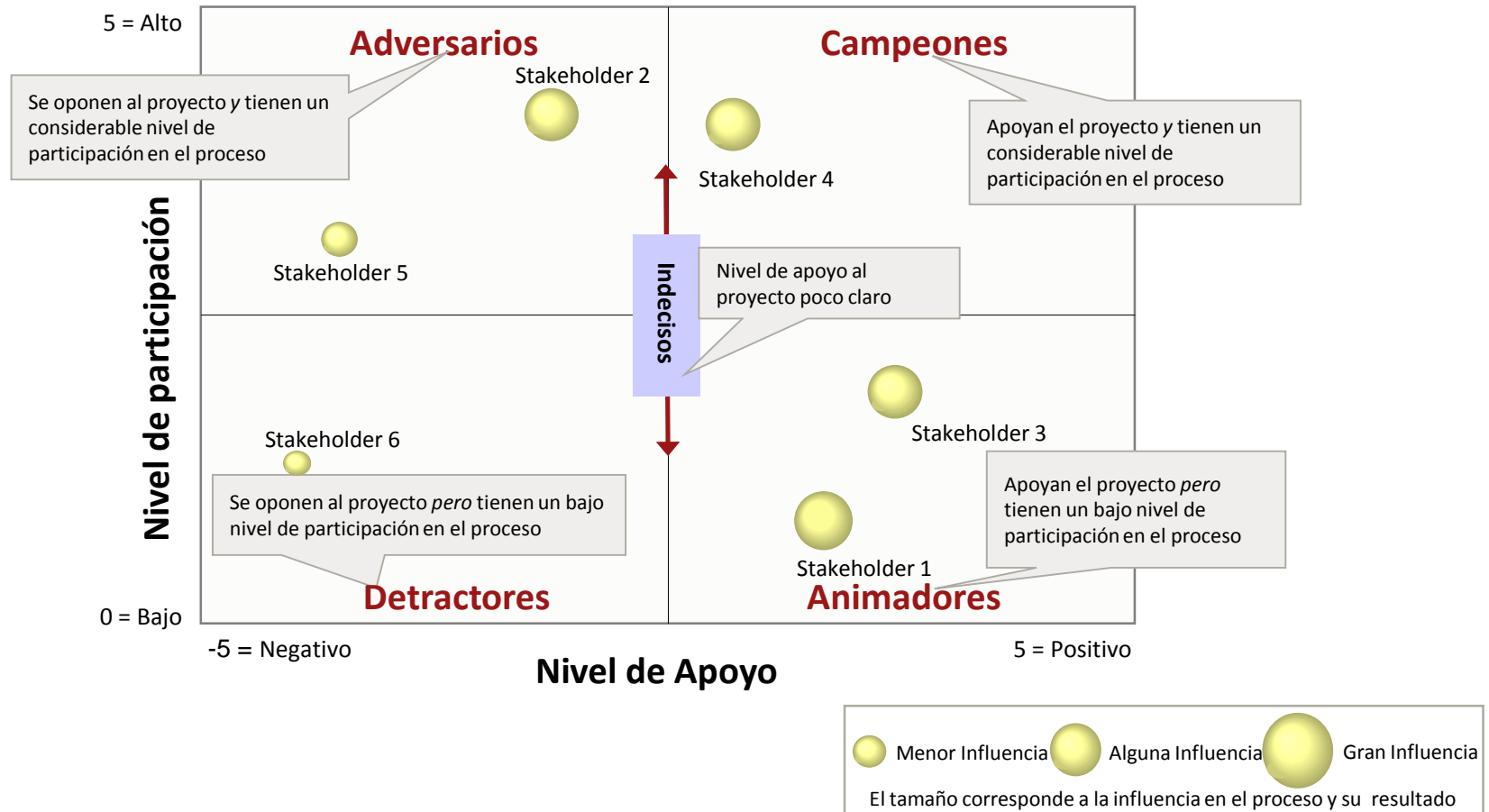
Preguntas clave	Respuestas
¿Cuál es la importancia de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura que el proceso sea robusto, consistente, y exhaustivo • Permite la selección de estrategias alineadas con las características de las categorías
¿Qué se hace exactamente en este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican usuarios y stakeholders • Se identifican procesos de compra y los impulsores de la demanda • Se identifican y entienden las iniciativas en curso
¿Cuáles son los productos finales de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de stakeholders y estrategias específicas por grupo de stakeholders • Procesos de compra e impulsores de compra por categoría • Mapeo de las iniciativas en curso, estado actual y estado deseado
¿Cuánto tiempo lleva este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente tres semanas

Características de categorías – Partes estampadas

Ejemplo



El análisis de grupos de interés es parte de la descripción de la categoría ya que identifica las partes interesadas y su posición hacia el cambio necesario



Se realizará el análisis de grupos de interés para optimizar su gestión de manera proactiva

Se analizará el grado de influencia, de aprobación y de alineamiento de cada grupo de interés en el proyecto

Ejemplo

STAKEHOLDER ANALYSIS

Proyecto de abastecimiento estratégico

Nombre	Puesto	Nivel	Grado de influencia en el proyecto			Alineamiento al proyecto		
			Alto	Medio	Bajo	A favor	Neutral	En contra
Viviane Haelew yn	Director General	Com. Directivo	X					
Tessel Naaijens	Director Admon. y Finan	Com. Directivo	x					
Sophie Velup	Director División 1	Com. Directivo	x					
Philippe Mottard	Director División 2	Com. Directivo	x					
Patricio Walburg	Director RH	Com. Directivo	x					
Pascal Peyroutet	Director de Operaciones	Com. Directivo	x					
Pascal Frantz	Director Corporativo	Com. Directivo	x					
Noé Orozco	Director División 3	Com. Directivo	x					
Nicolas Hieronimus	Director División 4	Com. Directivo	x					
Mauricio Sandoval	Director Industrial	Com. Directivo	x					
Karla González	Director Producto 1	Director Producto	x					
José María Pascual	Director Producto 2	Director Producto						
José Jeréz	Director Producto 3	Director Producto	x					
Joffrey Chartier	Director Producto 4	Director Producto						

Se diseñará un plan de comunicaciones con los grupos de interés para abatir riesgos y atender sus asuntos críticos

STAKEHOLDER ANALYSIS

Proyecto de abastecimiento estratégico

Nombre	Asuntos Críticos	Semana -2 Feb 12-16	Semana -1 Feb 19-23	Semana 1 Feb 26-Mar 2	Semana 2 Mar 5-9
Viviane Haelew yn	Profesionalizar las compras y ahorros	Presentación Ejecutiva			Kick-Off
Tessel Naaijens		Presentación Ejecutiva			Kick-Off
Sophie Velup	Mantener la imagen de lujo y ahorros para crecer	Reunión individual			Kick-Off
Philippe Mottard	Retorno atractivo de su inversión	Presentación Ejecutiva			Kick-Off
Patricio Walburg	Mejor calidad de vida y tiempo para los empleados	Presentación Ejecutiva			Kick-Off
Pascal Peyroutet	Que se incluya a su equipo y se tomen en cuenta todas sus necesidades	Presentación Ejecutiva			Kick-Off
Pascal Frantz	Reducción de influencia	Presentación Ejecutiva			Kick-Off
Noé Orozco	Ahorros para crecer y retorno inversión	Presentación Ejecutiva			Kick-Off
Nicolas Hieronimus	Ahorros para crecer y retorno inversión	Presentación Ejecutiva			Kick-Off
Mauricio Sandoval	Impacto a nivel organizacional proyecto Pool	Presentación Ejecutiva			Kick-Off
Karla González	Mantener la imagen de la marca y ahorros para crecer	Entrevista			Kick-Off
José María Pascual	Valor agregado del área de compras y del proyecto	Entrevista			Kick-Off
José Jeréz	Mantener la imagen de lujo y ahorros para crecer, que se le de importancia a su marca	Entrevista			Kick-Off
Joffrey Chartier	Satisfacer sus necesidades	Entrevista			Kick-Off

El mapa del procesos de la categoría dará visibilidad sobre la propiedad, responsabilidades y métricas clave relevantes

Lineamientos de Mapeo de Procesos y Análisis

Non-exhaustive

Lineamientos de Mapeo de Procesos

- Mapear grupos de interés internos y externos así como también las funciones las actividades relacionadas
- La matriz del plan transaccional suele estructurarse en base a los grupos de interés/función en un eje y los pasos del proceso en el otro
- El plan transaccional debe reflejar a las personas, procesos y tecnología involucradas en el proceso focal y análisis para su categoría
- Utilice formas, líneas duras/punteadas y colores para ilustrar y codificar cada paso del proceso / actividad, dirección del flujo, mejoras (p.e. nueva actividad) y los ciclos en el proceso - Mapear de izquierda a derecha y de arriba a abajo
- Mapa ambos grupos de interés internos y externos / funciones y pasos / actividades relacionadas



Ejemplos de análisis

- Entender el nivel de involucramiento y responsabilidad a través de funciones, intra-compañía
- Identificar problemas actuales y potenciales- cuellos de botella, retrasos, desperdicios y huecos en procesos
- Identificar oportunidades de mejora en escenarios deseables
 - Automatización
 - Eliminar pasos que no agregan valor
 - Cerrar huecos en procesos
 - Evaluar puntos de control actuales y riesgos

El entendimiento de procesos transaccionales “As Is” ayuda a la definición de oportunidades de mejora de proceso y escenarios “To Be”

Plan Transaccional – Procesos Procura a Pago



Análisis de stakeholders – Partes estampadas

Ejemplo

Identificación de Stakeholders

El primer paso es asegurarse que todos los grupos relevantes de interesados se hayan identificado



Clasificación de Stakeholders

El segundo paso es hacer tabla definiendo el nivel de acuerdo con el proyecto y la confianza del stakeholder

Stakeholder	Nivel de acuerdo con el proyecto			Confianza mutua		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja

El tercer paso consiste en posicionar los stakeholders en una matriz de acuerdo al nivel de aprobación y confianza

Nivel de acuerdo	Alta	Indiferente	Aliados	
	Media	Indeciso		
	Baja	Adversarios	Oponentes	
		Baja	Media	Alta
		Confianza		

Asimismo se realizará un mapeo de los procesos y prácticas del área de compras PEMEX para identificar brechas y esfuerzos actuales

Ejemplo

Proceso	Subproceso	Paso	Se realiza?		Observaciones
			Sí	No	
Desarrollar el perfil y la estrategia de la categoría	• Desarrollar requerimientos de la categoría	Identificar y entender las especificaciones de las categorías	Sí		Se realiza en pocas categorías
		Capturar y analizar los volúmenes de compra de las categorías	No		Antes se realizaba
		Identificar las iniciativas existentes en la categoría	Sí		
		Identificar la estructura de costo de la categoría	Sí		
		Construir la información base de la categoría (precio y volumen)	No		
	• Entender el mercado de la categoría	Identificar factores de mercado que pudieran impactar a la categoría	Sí		Se realiza en pocas categorías
		Analizar el mercado de proveedores	Sí		
		Analizar la naturaleza de la competencia dentro de la categoría	No		Antes se realizaba
		Desarrollar y documentar el perfil de la categoría	No		
	• Definir la estrategia de abastecimiento de la categoría	Documentar cualquier restricción potencial para aplicación de estrategias en la categoría	No		
		Definir el impacto y la complejidad del mercado de la categoría	Sí		Se realiza en pocas categorías
		Evaluar las oportunidades totales de la categoría	Sí		
Seleccionar las estrategias de sourcing a explorar		No		Antes se realizaba	
Documentar y resumir los beneficios de las estrategias propuestas		Sí			
	Obtener autorización para ejecutar las estrategias de la categoría	No			

Recomendaciones generales para el segundo paso

- En el desarrollo del Gasto Base es importante una búsqueda exhaustiva de información
- El mayor detalle posible en las especificaciones y necesidades ayudará a simplificar los siguientes pasos
- Es importante tener una buena selección de los análisis del gasto para extraer el mayor valor posible:
 - Entender las variables que afectan al mercado (i.e. geografía, tipo de requerimiento, etc.)
 - Entender la forma en cómo el mercado está organizado (i.e. muchos proveedores con pocas capacidades, pocos proveedores con amplias capacidades, etc.)

El tercer paso consiste en analizar el mercado de proveedores de la categoría

Situación actual

3

Analizar el
mercado de
proveedores

Preguntas clave	Respuestas
¿Cuál es la importancia de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Permite identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado proveedor y las posibles estrategias a seguir dependiendo de las características de cada categoría • Ayuda a identificar las potenciales palancas de negociación o relación con los proveedores
¿Qué se hace exactamente en este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Se determina el perfil del mercado en términos de tamaño, crecimiento, segmentos, estructura de costos, nuevas tendencias, poder de negociación, oportunidades de afiliación o desarrollo conjunto, etc.
¿Cuáles son los productos finales de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de la industria. Análisis de Porter • Análisis del mercado de proveedores • Oportunidades de explotar SWOT de la industria
¿Cuánto tiempo lleva este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente cuatro semanas

El análisis del Mercado Proveedor es una parte fundamental del proceso de abastecimiento

¿Qué?

- Es un análisis estructurado de un grupo de compañías que produce productos/servicios que son cercanos sustitutos entre sí
- Un aspecto clave del ambiente del proveedor es el mercado o mercados en el que los proveedores compiten

¿Para qué?

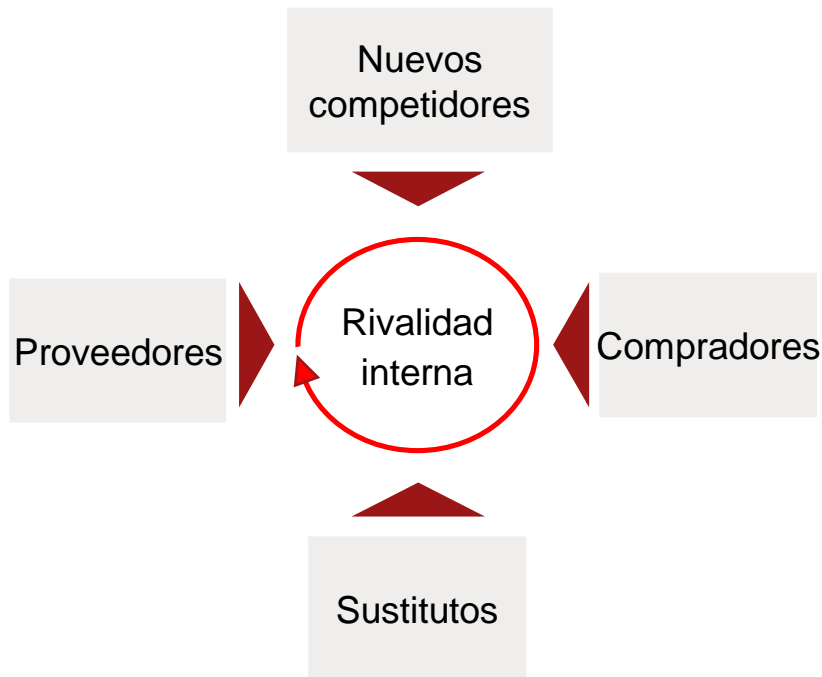
- Para desarrollar un entendimiento general del Mercado Proveedor y comenzar a comprender cómo la economía, dinámicas de negocio y las tendencias de mercado impactan directamente a la estrategia de la categoría

¿Cuándo?

- Debe ser una actividad continua, con la investigación fundamental completa, y las alertas definidas para los cambios y actualizaciones

El análisis de mercado comienza con el desarrollo del marco teórico de las Cinco Fuerzas de Porter para su grupo de abastecimiento

Marco de trabajo de las 'Cinco Fuerzas' de la Industria



Ideas a desarrollar

- ¿Qué fuerzas trabajan?
- ¿Cuáles son los principales impulsores que influyen en la competitividad entre proveedores en este segmento?
- ¿Cuál es el perfil de un competidor exitoso en este mercado?
- ¿Cómo podemos utilizar la dinámica del mercado proveedor a nuestro favor?

Un entendimiento detallado de estas fuerzas ayudará a descubrir oportunidades para desarrollar ventajas de abastecimiento

Las Cinco Fuerzas de Porter es una importante herramienta que ayuda a estructurar el análisis de la industria correspondiente

¿Qué?

- Se utiliza para analizar las características estructurales de una industria
- Modela un sector influenciado por 5 fuerzas básicas
- Cada fuerza puede evaluarse en cuanto a intensidad
- Ayuda a determinar la rentabilidad de la industria y la estrategia competitiva

¿Cuándo?

- Para obtener un entendimiento de:
 - Panorama competitivo global
 - Grado de concentración/fragmentación
 - Estructura de mercado
 - Posicionamiento relativo

¿Por qué?

- Utilizado cerca del comienzo de un análisis de mercado proveedor para un determinado grupo/categoría de abastecimiento; da una perspectiva general de las fuerzas y dinámica de la industria antes de profundizar en un determinado proveedor

Entradas

- Conocimiento general de la industria
- Tasas de crecimiento
- Tamaño de los participantes
- Productos sustitutos
- Categorías de productos
- Indicadores de rentabilidad
- Inversión de capital

Michael Porter, un profesor de Harvard, presentó este modelo en 1980 como un medio para analizar una industria. Desde entonces se ha convertido en uno de los ejes centrales de la mayoría de los análisis competitivos estratégicos. Para una descripción más detallada de esta herramienta, consulte su libro Estrategia Competitiva, del cual se obtuvo este material.

Entendiendo el poder de negociación de los compradores

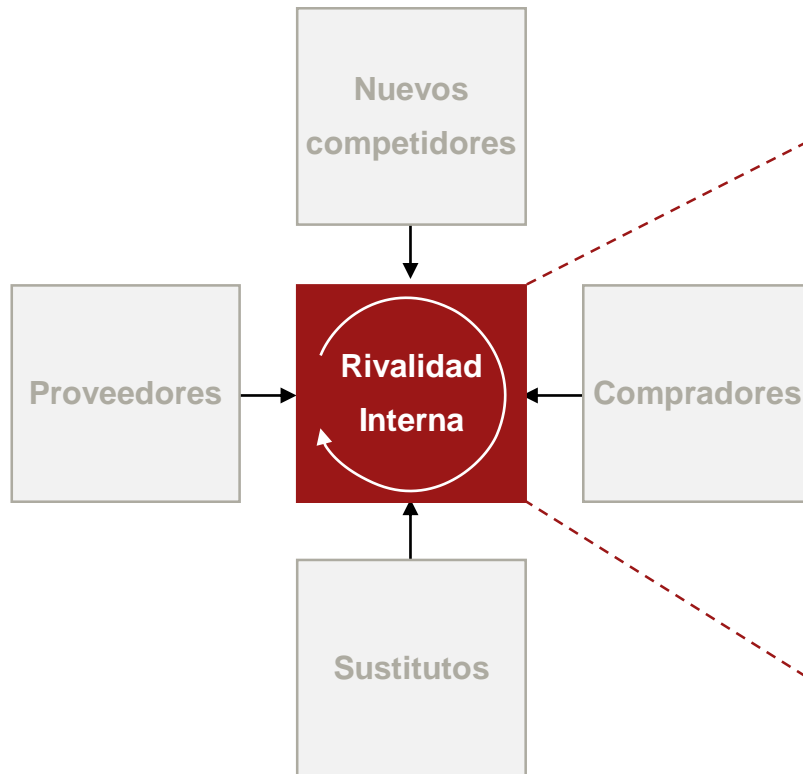


Un Grupo Comprador es poderoso si

- Los volúmenes de compra son grandes o concentrados
- Las compras representan una parte significativa de la estructura de costos del comprador
- Los productos comprados son estándar o sin diferenciación
- Existen bajos costos de cambio de proveedor
- Los compradores tienen bajas utilidades y pueden usar esto para negociar una mayor porción de utilidades en la cadena de valor
- Existe una amenaza creíble de integración hacia atrás
- El producto de la industria no tiene importancia para la calidad del producto final del comprador
- El comprador tiene información completa acerca de las palancas del mercado proveedor

Los compradores poderosos en general pueden ejercer una influencia significativa sobre sus proveedores

Analizando la rivalidad Interna

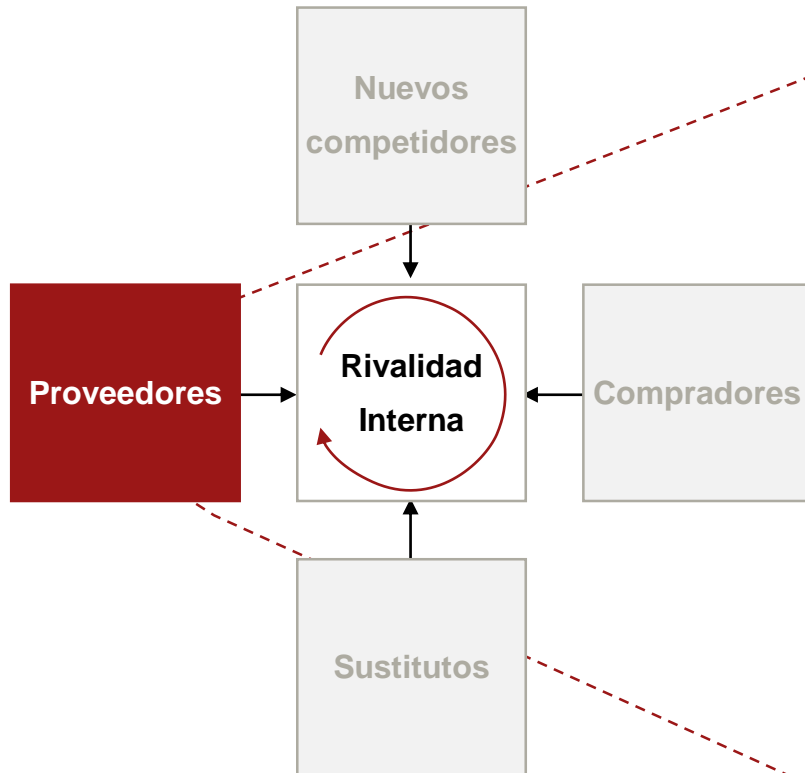


La rivalidad entre competidores es fuerte si

- Existen numerosos competidores o son balanceados
- El crecimiento de la industria es lento
- Existen altos costos fijos o de almacenamiento
- Los productos/servicios no son diferenciables o no tienen altos costos de cambio
- La capacidad debe ser añadida en grandes incrementos
- Barreras de entrada altas

Donde la rivalidad es alta o puede ser incrementada, los precios pueden ser reducidos

Entendiendo el poder de negociación de los proveedores

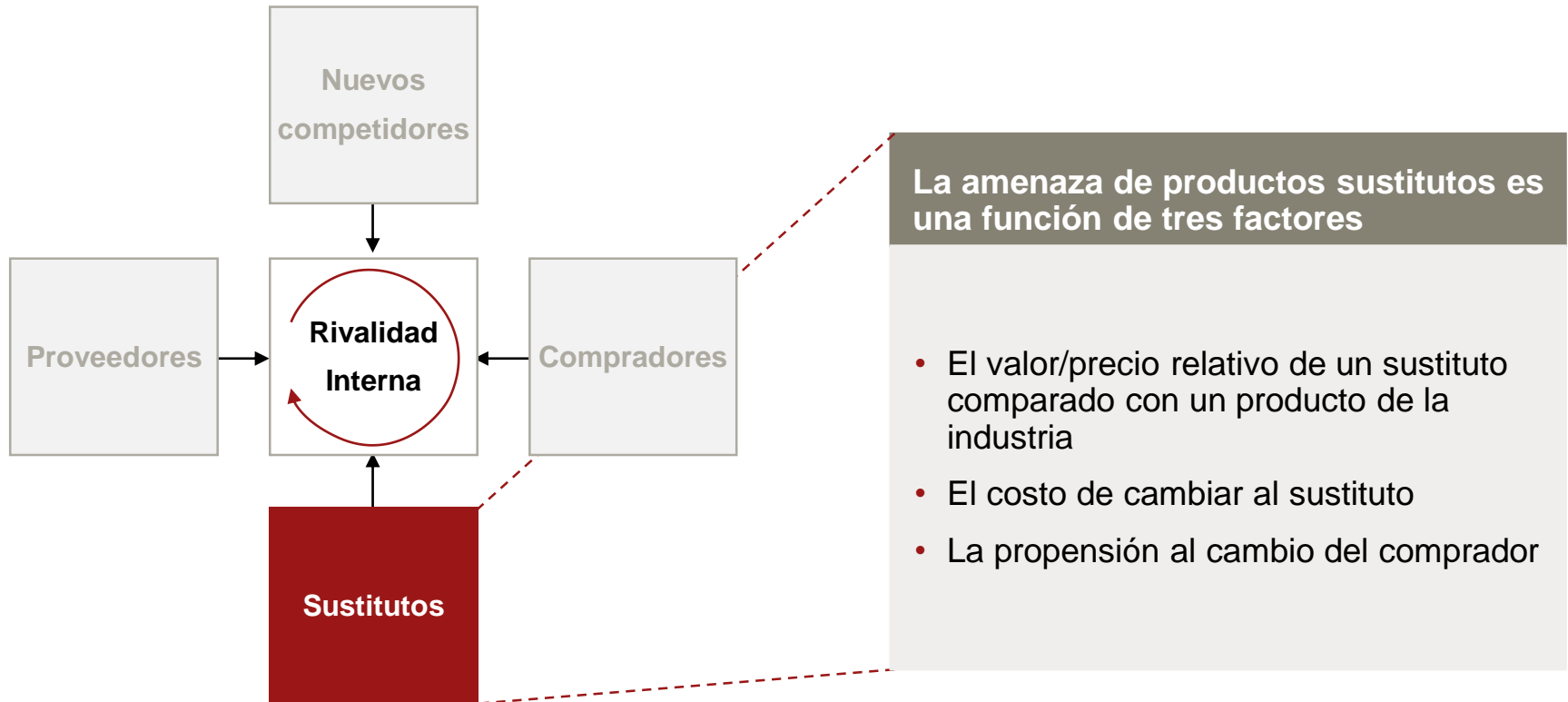


Un Grupo Proveedor es poderoso si

- Pocas compañías dominan el mercado
- Los proveedores están más concentrados que los compradores
- No existen sustitutos viables
- La industria del comprador no es un importante cliente del grupo proveedor
- Los productos/servicios del proveedor son una parte importante de la estructura de costos del comprador
- Existe un desarrollo productos de conmutación (diferenciación de productos)
- La integración hacia adelante es factible

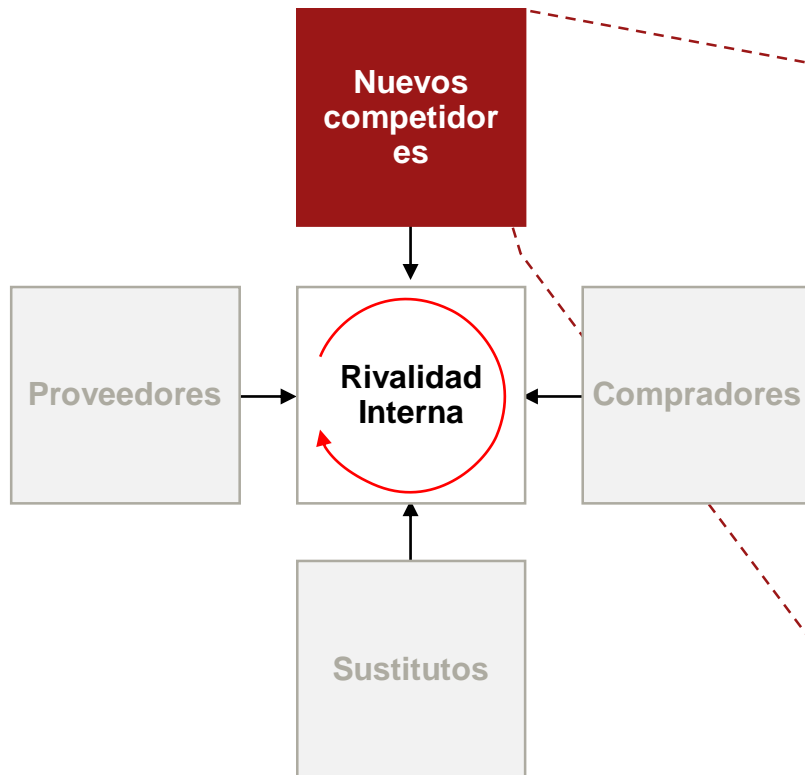
Un bajo poder del proveedor proporciona mayores opciones al grupo industrial para cambiar su estructura de costos y/o reducir precios

Investigando la disponibilidad de sustitutos



La disponibilidad de sustitutos puede proveer alternativas viables a la cartera de proveedores actual

Evaluando las barreras de entrada



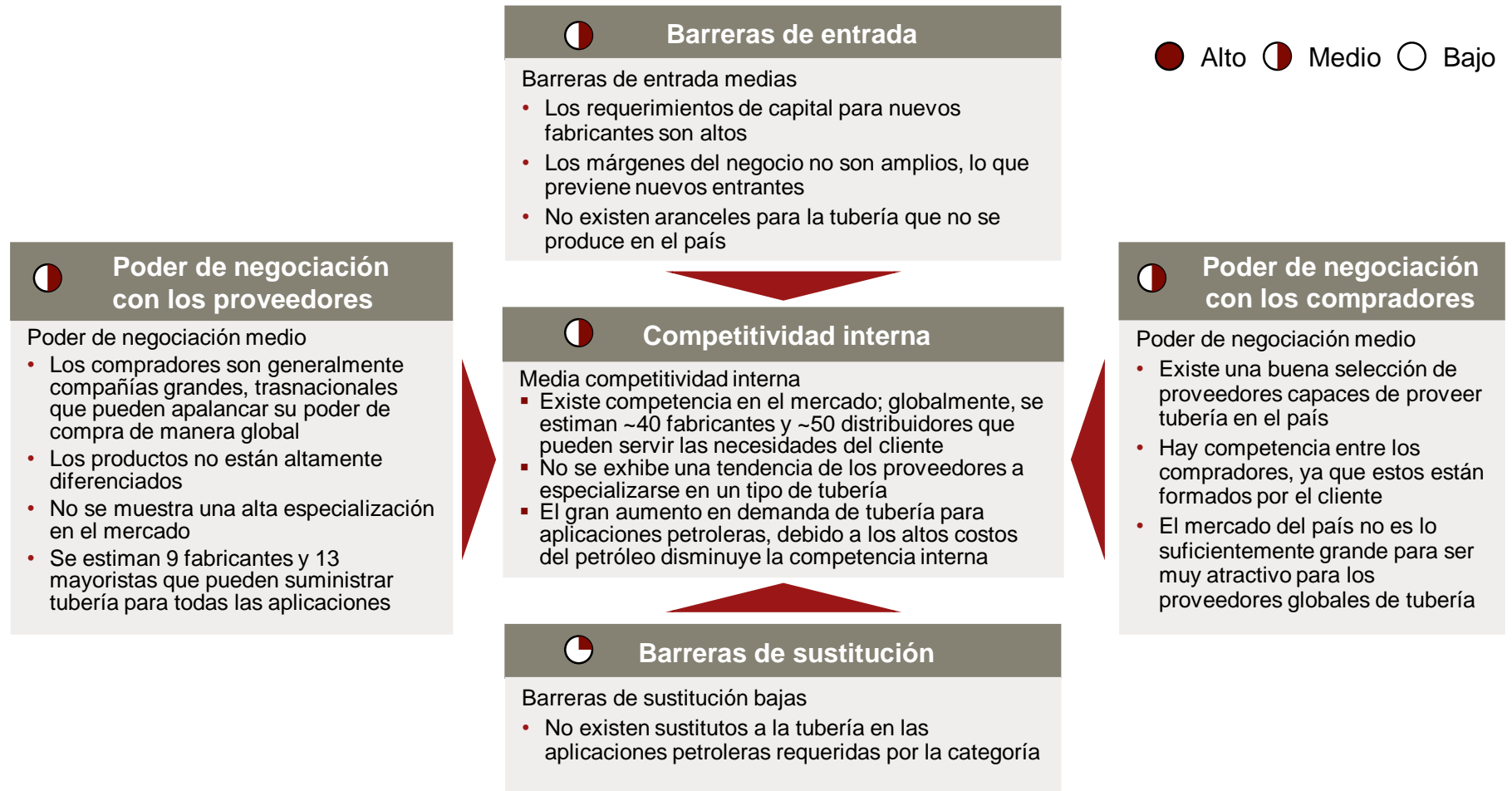
Ejemplos de Barreras de Entrada

- Economías de escala
- Diferenciación de producto
- Requerimientos de capital
- Barreras de salida
- Costo de cambio
- Acceso a canales de distribución
- Ventajas de costo son independientes a la escala
 - Conocimiento del producto o características del diseño
 - Acceso favorable a materia prima
 - Subsidios del gobierno
- Política de gobierno

Barreras de entrada bajas amplían las oportunidades de crear nuevos proveedores

Ejemplo: Mercado de Tubería – complejidad media

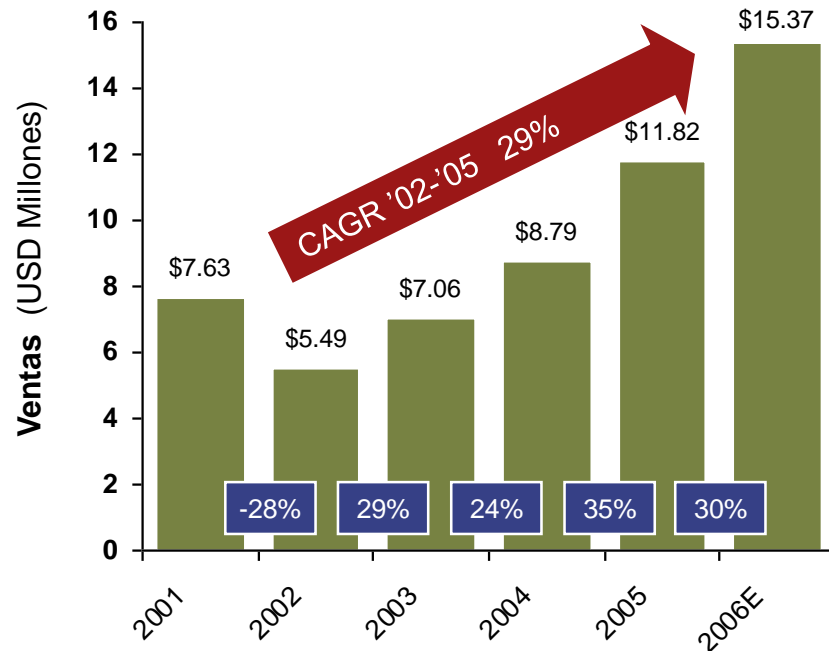
Análisis de las cinco fuerzas



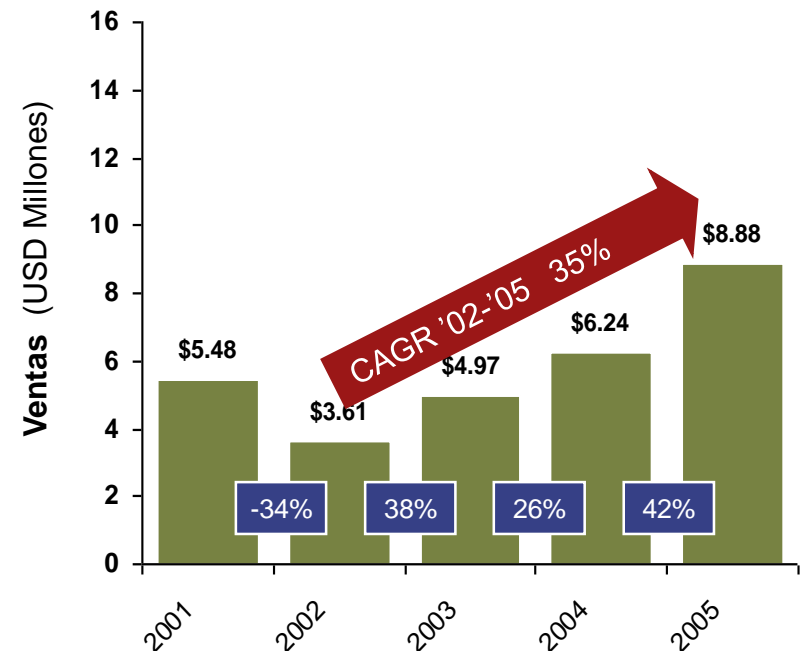
Es necesario generar un entendimiento inicial de los mercados con base en la información disponible en PEMEX y A.T. Kearney (1/2)

Ejemplo: estudio del mercado para los equipos de perforación de tierra , un crecimiento reciente

Mercado global



Mercado en Norte América

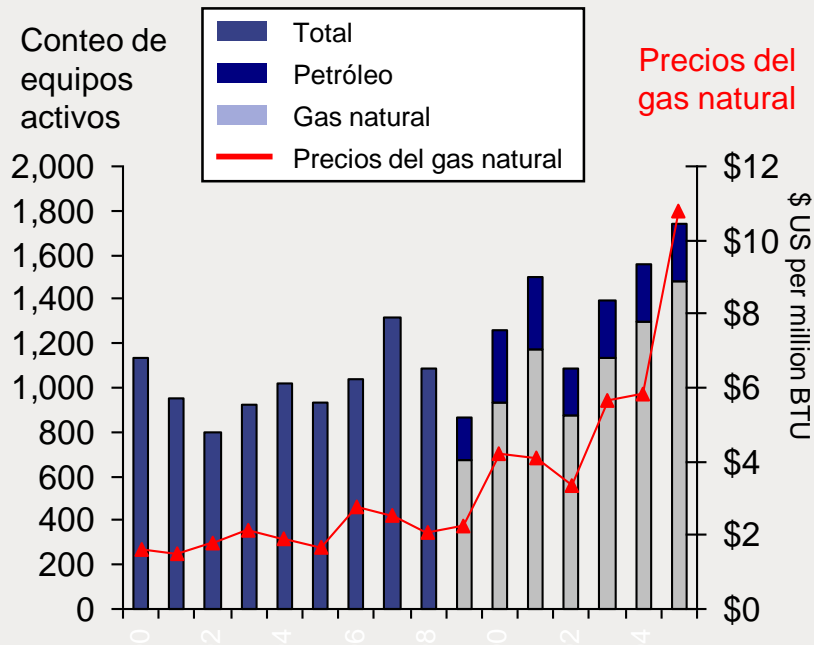


El crecimiento en las ventas de la industria ha sido impulsado por tanto demanda incremental como por precios más altos

Es necesario generar un entendimiento inicial de los mercados con base en la información disponible en PEMEX y A.T. Kearney (2/2)

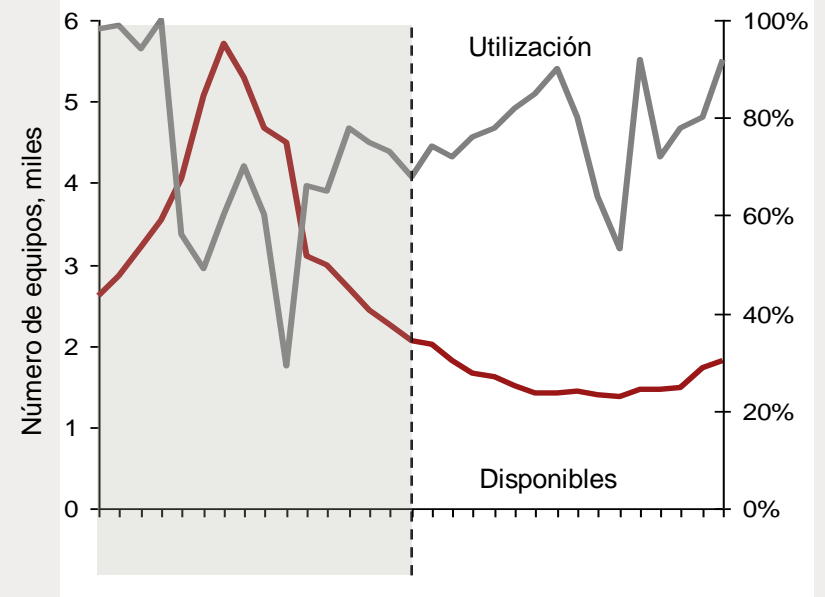
Ejemplo: El incremento en precios ha sido un impulsor de la demanda de equipos

Conteo de equipos activos en Norteamérica vs. Precios del gas natural



- 80% de los equipos en los EEUU se utilizan para perforar pozos de gas natural
- El conteo de equipos activos ha tenido un crecimiento anual de 12% CAGR durante 2005-2009
- El gas natural tiene un crecimiento anual de 29% durante 2005-2009

Equipos disponibles en EEUU vs. Utilización



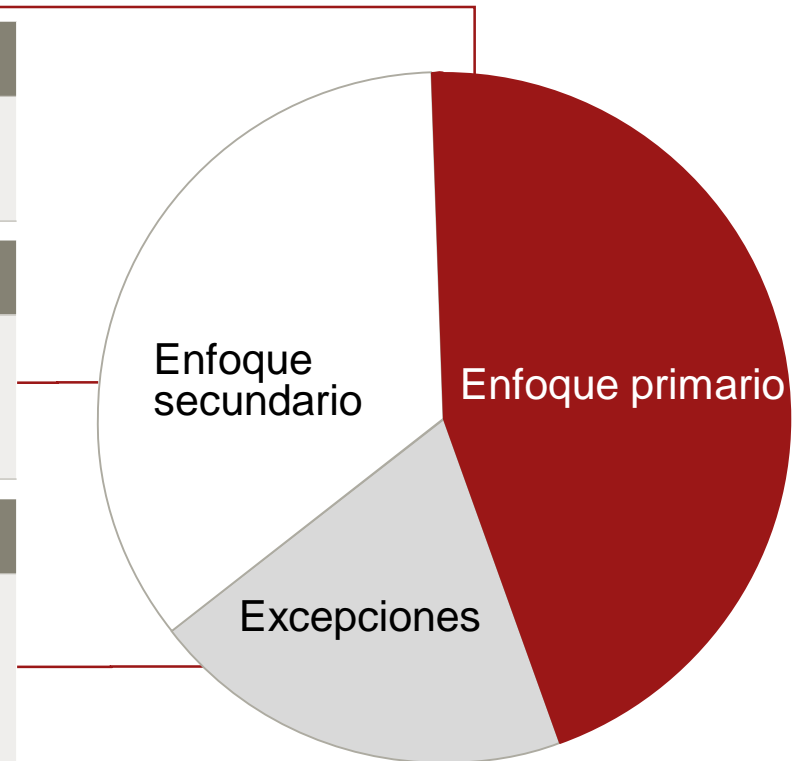
- El número de equipos disponibles no se ha mantenido proporcional con la demanda, causando la utilización a aproximarse a 100%
- Se espera que el crecimiento en la cuenta de equipos en EEUU excederá 7% anual por los próximos 5 años

En este punto, un portafolio de proveedores de tres tipos debe generarse usando múltiples fuentes de información

Fuentes

- Bases de datos internas
 - Cuentas por pagar
 - Listas de correo
 - Catálogos de compras
 - Entrevistas/encuestas
-
- Proveedores actuales e históricos
 - OEM
 - Competidores
 - Literatura
 - Bases de industria
 - Asociaciones y cámaras
-
- Otras industrias
 - Otros mercados
 - Proveedores de sistemas
 - Proveedores de partes
 - Proveedores que personalizan
 - Sustitutos

Proveedores actuales
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores con una relación establecida y transacciones históricas
Proveedores alternativos
<ul style="list-style-type: none"> • Competidores de proveedores actuales • Proveedores históricos no actuales
Proveedores non-tradicionales
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores alternativos que no comercializan los mismos bienes, servicios y obra pública que los proveedores actuales. Usualmente no han sido probadas sus capacidades



La distribución relativa del portafolio de proveedores dependerá en el grupo de abastecimiento y la creatividad del equipo

Además, se ejecutará un RFI (*Request for Information*) para obtener información primaria de los proveedores disponibles

Ejemplo

Se obtendrá una “lista larga” de proveedores a quienes se enviará el RFI

Nombre de la Empresa	Dirección - Calle y .
Zigma Colombia Petroleum Services S.A.	Calle 76 No. 11-17 Of. 901
Yantai Jeroh Equipment Co., Ltd.	No. 203 Binhai North Road
Worldworkworker	Transportcentrum 8
Wood Group Colombia S.A.	Cra 11A # 93 - 67 of. 501
Western Well Tool	
Well Head Inc	3912 Gilmore Ave
Weisz Instrumentos S.A.	Oliden 2540
Weatherford Colombia Ltd.	Calle 73 # 7 - 31 Torre B Piso 3
Weatherford Drilling & Intervention Services	#300, 333 - 5 Th Ave S.W.
Wayne Products, Inc	Frazer, Pa 19355
Vq Ingeniería	Cra. 9B # 127 - 21
Vetco Gray Inc	3010 Briarpark Ave, Ste 300
Va Tools	Cra. 96G # 22M - 16
Varisur Y Compañía Limitada	Calle 26 No. 4 W - 24
Varichem De Colombia G.E.P.S.	
Varel International Inc.	1434 Patton Pl, Ste 106
Varco Shaffer Inc	12950 W Little York Rd
Valvulas Borg S.A.	
Upco Inc	6746 Amah Pkwy
Universidad Industrial De Santander	
Unival Tubular Technology - Utt	CL 64 No. 7-42 OF 206
Union Drilling Inc.	3117 Washington Pike
Unap - União Nacional De Perfuração Ltda	Avenida Rio Branco, 181 - 26º Andar
Udr Equipment Pty Ltd	100 Grindie Rd
Ucoil Sa	Transversal 32 # 138 - 52
Tucker Energy Services S.A.	Calle 93B # 17 - 42 Of. 403
Tuboscope Brandt De Colombia	Cra 9A # 97A - 53 Piso 4
Tuboscope Pipeline Services Inc.	2835 Holmes Road
True Drilling L.L.C.	895 West River Cross Road
Tri-C Resources Inc	909 Wirt Rd
Treloar Group Limited	25-33 Gardiner St
Transportes Especiales De Carga - Tescarga S En C.	Cra. 123 # 18 - 07 Fontibon
Transportes Premmier Ltda	Calle 13 No.79-35
Transportes Jose Danilo Herrera	Calle 23F # 73F - 38 Modelia
Transcontinental De Servicios Petroleros	Calle 163A No. 34-16

Se diseñarán los formatos y vehículos para su ejecución

GERENCIA ADMINISTRATIVA		Consultoría: GEA-SDM-EM-15-06
RFI - Equipos y servicios en sistemas de medición		Página 1 de 38

RFI - Equipos y servicios en sistemas de medición

Ecopetrol
AN2008-10242-04

1. Introducción

A quien interese:

La Gerencia Administrativa de ECOPETROL S.A. como parte del mejoramiento del área de abastecimiento, inició el pasado diciembre la implementación del Modelo de Abastecimiento Estratégico para todos los bienes y servicios que requiere la organización en condiciones de oportunidad, calidad, precio y confiabilidad. Con este proyecto, se ha iniciado una revisión de los términos comerciales que se cumplen actualmente y los que se espera tener para **SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE MEDICIÓN**, a través de un conocimiento del mercado y de la identificación de potenciales proveedores pensando de una solicitud de información (RFI).

Es por lo anterior que ECOPETROL S.A. se ha propuesto convocar a quienes están interesados en ser potenciales proveedores de la categoría de **SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE MEDICIÓN**, a participar en el diligenciamiento del RFI, el cual consiste de dos etapas principales:

1. Diligenciar el Cuestionario de Solicitud de Información (RFI) -- máximo hasta el **lunes 22 de Junio del 2006**. Este cuestionario permite a ECOPETROL S.A. identificar las condiciones de su empresa en términos de capacidad, experiencia en servicios y mantenimiento de sistemas de medición, sistemas de calidad implementados, etc. Condiciones que se detallan reflejar con total exactitud en las respuestas al cuestionario, todo así que sea el objeto de verificación dentro de los posteriores procesos de selección que se desarrollen con fundamento en la información provista en el RFI.
2. A partir del análisis de la información obtenida en el RFI, ECOPETROL S.A. diseñará las estrategias de contratación más adecuadas para cada necesidad dentro de la categoría de **SERVICIOS Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE MEDICIÓN** y emprenderá el desarrollo de los procesos de selección de proveedores. Para lo que las personas naturales o jurídicas que participen en el proceso del RFI y que cuenten con las capacidades necesarias serán consideradas para participar en estos procesos.

En las páginas siguientes encontrará las instrucciones necesarias para diligenciar y enviar los cuestionarios electrónicos. En caso de tener preguntas o comentarios del proceso por favor hacerlas llegar a:

medic@ecopetrol.com.co

Para empezar a llenar el cuestionario de Solicitud de Información (RFI), por favor haga clic en el campo denominado Instrucciones en la parte superior de su pantalla.

Lea cuidadosamente:

Automation, control and measurement systems strategic Line - Gerencia Administrativa ECOPETROL S.A.

ELABORADO	REVISÓ	APROBÓ
CATEGORÍA: Líder de la categoría	LINA FERRAZO REYES Jefe Unidad de Inteligencia de Mercado	Andrés Alvarado Gerente Administrativo
	David Mary Ramírez Jefa Unidad de Abastecimiento de Bienes y Servicios	

GEA-PM Tercera (1) Fecha de Aprobación: 2006-05-09

Un Request for Information (RFI) debe ser tan simple y conciso como sea posible

Ilustrativo

CLIENTE INC.

To: Sales Director **From:** Strategic Sourcing Initiative (B2/103)

Company: «Supplier» **Direct telephone:** +49 xxx

Fax number: «Fax» **Direct fax:** +49 xxx

Tel. number: «Phone_1»

Country: «Country»

Number of pages (including cover): 5 **Date:** September 25, 2003

Request for Information (1/2)

Request for Information: Electrodes

Dear Madams/Sirs:

We are kindly inviting you to enter a business relationship with Company Group by completing the attached short Request for Information and submitting it by fax.

With a turnover of approximately 1.7 b€, Group is the biggest player in the European worm, Protherm, Saunier Duval and Company – and our superior products, we are positioned for solid growth that will provide additional opportunities for our suppliers.

To ensure that our products will be manufactured at best in class cost levels we have launched a strategic sourcing initiative. In this initiative we will fine-tune the alignment of our demands with the offerings of the worldwide supplier base. Should you be qualified and interested, you will receive a comprehensive request for proposal (RFPs) in the next few weeks. Our purchasing spend will be consolidated towards the most competitive suppliers.

Within the commodities we are considering you as a potential supplier, the annual purchasing volume is approximately:

• Electrodes and spark plugs	More than 1,500,000 pieces per year (different designs)	Major customers (indicate country):
------------------------------	---	-------------------------------------

If you are interested in participating in this initiative please return the attached Request for Information within the next 7 days. Should you wish to discuss any of this please do not hesitate to contact us.

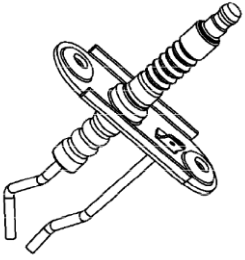
Thank you in advance for your time and participation in this initiative.

Yours sincerely,
Company-Group – Strategic Sourcing Initiative

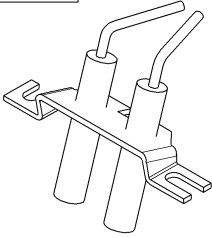
xxxxxx

CLIENTE INC.

Company name:	Contact name (Mr., Ms.):													
Address street:	Position:													
City:	E-mail:	Example 2												
Zip code:	Direct telephone:													
Country:	Direct fax:													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Company data</td> <td style="width: 33%;">2000</td> <td style="width: 33%;">2001</td> </tr> <tr> <td>Net sales in m€:</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requested goods in m€:</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Number of employees:</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Company data	2000	2001	Net sales in m€:			Requested goods in m€:			Number of employees:		
Company data	2000	2001												
Net sales in m€:														
Requested goods in m€:														
Number of employees:														



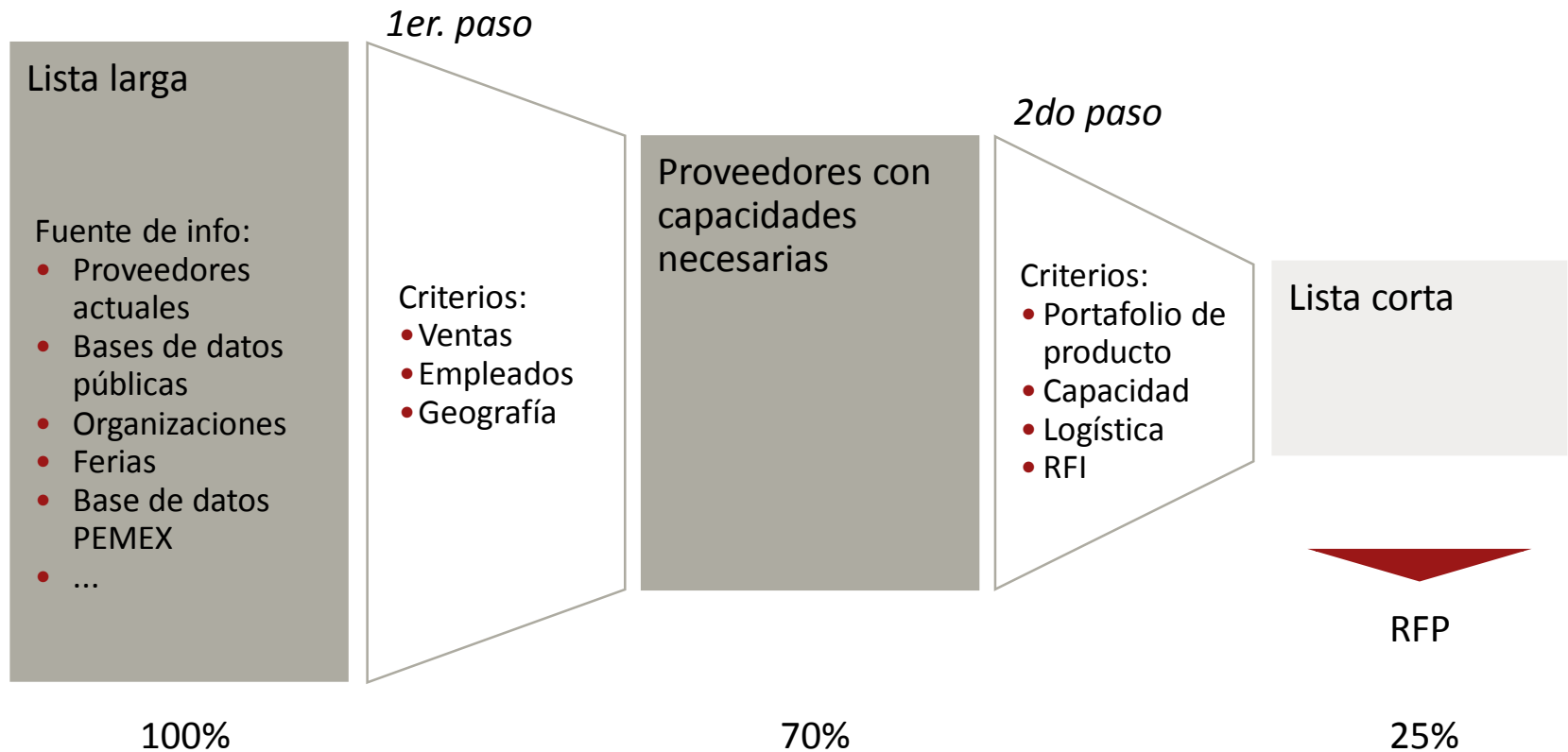
Example 3



Típicamente, sólo una pequeña fracción de proveedores potenciales recibirán un RFI y un RFP

Crterios de selección típicos

Ilustrativo



Los proveedores deben ser evaluados a través de varios criterios, el precio de venta es sólo una pieza del rompecabezas

Lista larga de criterios a considerar al evaluar proveedores

Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo • Desarrollo de nuevos productos • Plantas y equipo • Capacidad disponible para PEMEX • Manejo interno • Múltiples plantas • Programa de calidad • Situación financiera • Control de costos 	Cooperación/Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la gerencia • Respuesta a calidad • Servicio de ventas • Servicio técnico • Servicio administrativo • Organización • Sociedad
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a tiempo • Tiempo de entrega • Flexibilidad • Respuesta de servicio • Reducción de ciclo • Oferta a tiempo 	Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ingreso del proveedor • Programa ambiental • Estabilidad de mano de obra • Riesgo cambiario • Sistemas de comunicación
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazos • Mantenimiento preventivo • Control de calidad de proveedores • Usa estándares ISO 	Costo	<ul style="list-style-type: none"> • Materia prima • Estabilidad de precios • Margen • Abastecimiento • Inventario, JIT • Carga administrativa • Mano de obra

La lista corta de proveedores debe ser validada con los grupos de interés para obtener su alineación con el proyecto

Lista corta propuesta

- Proveedor A
- Proveedor B
- Proveedor C
- Proveedor D
- Proveedor E
- Proveedor F
- Proveedor G



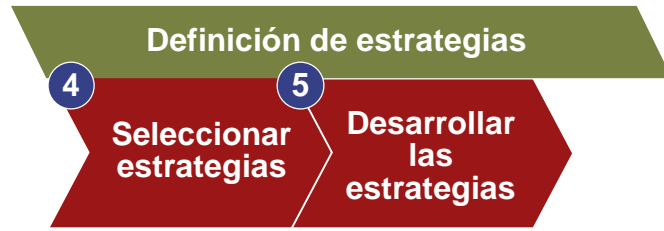
Lista corta aprobada

- Proveedor B
- Proveedor E
- Proveedor G

Recomendaciones generales para el tercer paso

- Concentrar los esfuerzos en un análisis de mercado que proporcione una mayor profundidad en la definición de la estrategia.
- Búsqueda exhaustiva de las fuentes de información sobre el mercado:
 - Reportes
 - Informes de los analistas
 - Estados financieros e informes anuales de las empresas líderes en el mercado
 - Entrevistas
 - Gobierno
- Sea exhaustivo en la búsqueda de proveedores alternativos, esto asegura un buen desarrollo de la cartera de proveedores
- Enfocar los recursos del equipo de forma rápida filtrando información disponible
- Seleccione criterios de evaluación para los RFI que sean objetivos, fáciles de cuantificar y alineados con las necesidades del negocio

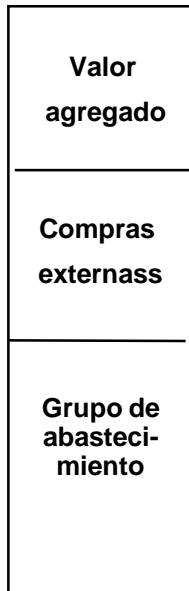
En el cuarto paso se seleccionan las estrategias específicas para la categoría



Preguntas clave	Respuestas
¿Cuál es la importancia de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Permite empatar de la manera más adecuada las características de las categorías con la realidad del mercado
¿Qué se hace exactamente en este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Se analiza la importancia de la categoría para el negocio (internamente) • Se determina la complejidad del mercado en términos de poder de negociación de los proveedores, cantidad de proveedores capacitados • Se posiciona la categoría en una matriz importancia vs. complejidad • Se seleccionan las estrategias de abasto para cada categoría
¿Cuáles son los productos finales de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de posicionamiento relativo de categorías por su importancia para el negocio vs. Complejidad del mercado • Estrategias específicas de abasto estratégico por categoría
¿Cuánto tiempo lleva este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente dos semanas

Las estrategias de abastecimiento se definen con base en el impacto al negocio y la complejidad del mercado

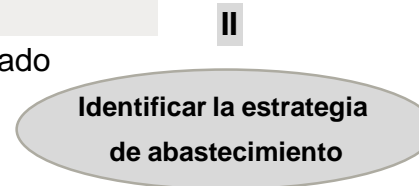
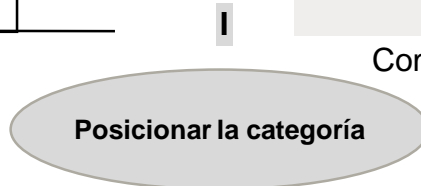
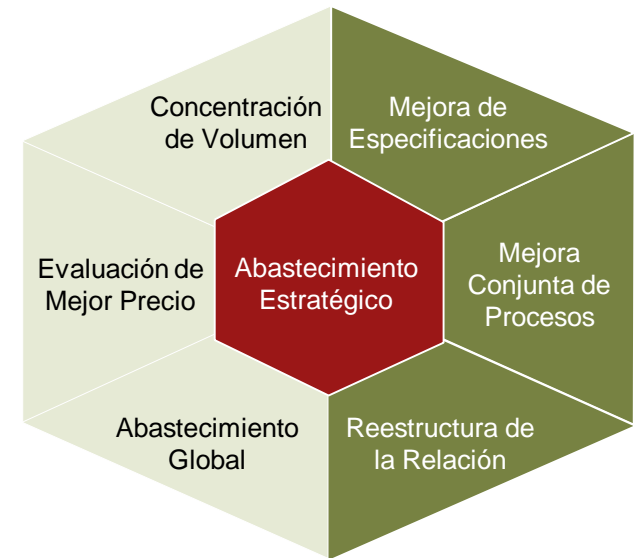
Cadena de valor



Matriz de Posicionamiento de la categoría



Estrategias de Abastecimiento

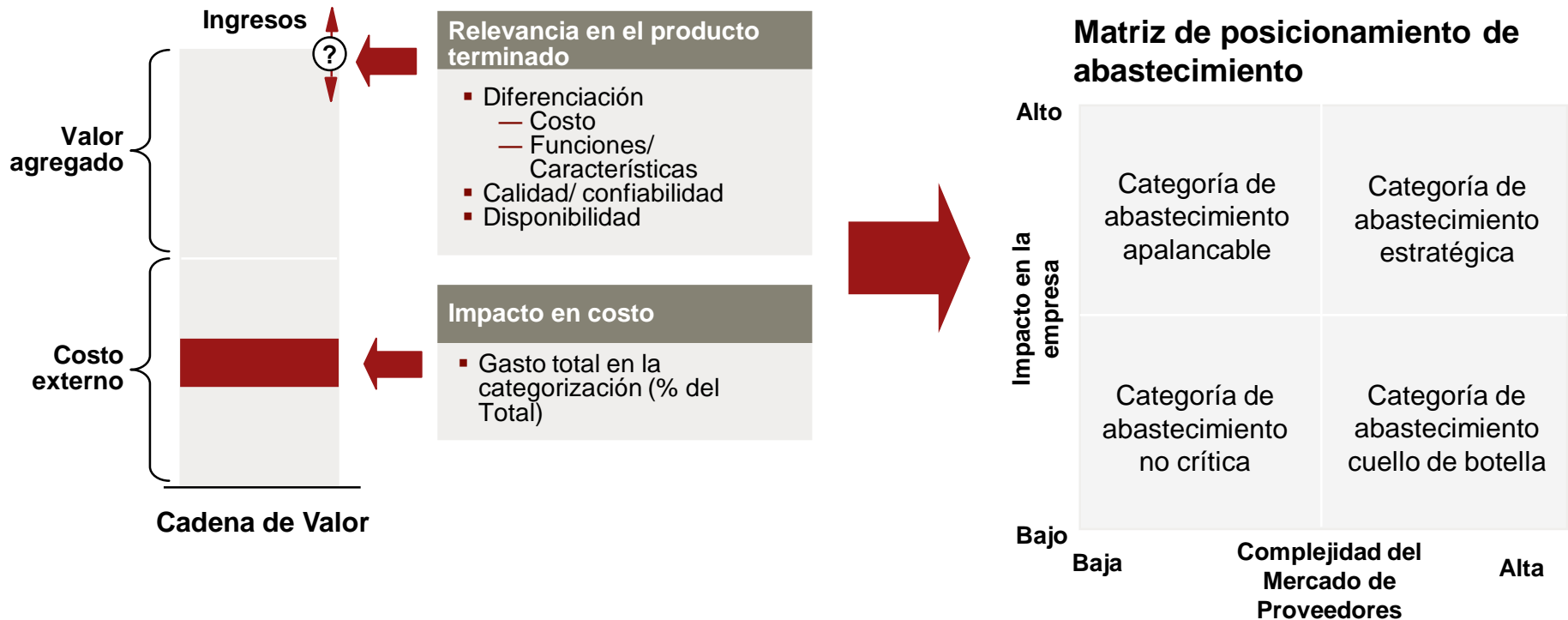


Entregable

Selección de estrategias a desarrollar

El impacto en el negocio de una categoría está relacionado con los costos e ingresos de la compañía

Valoración del impacto en el negocio



Al responder a algunas preguntas clave se puede determinar el impacto negocio / servicio en cada categoría

Ilustrativo

		Sí	No
<ul style="list-style-type: none"> ¿El costo total de la compra para la categoría representa una parte importante del total de los gastos externos de la compañía? 	Impacto en los gastos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ¿Los clientes perciben que la categoría proporciona un valor significativo? 	Impacto en el valor del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ¿ La categoría diferencia el producto final de manera importante? 	Impacto en diferenciación del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ¿ La categoría proporciona acceso a tecnología de punta crítica para la percepción del cliente ? 	Impacto de Tecnología de Punta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> ¿Una falla o escasez en la categoría afectaría la satisfacción de sus clientes? 	Impacto de una falla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Impacto general de la categoría en el negocio/servicio 	Impacto general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Alto	Bajo

3 pasos principales para determinar la complejidad del mercado de proveedores

Determinar el nivel de competencia entre proveedores

Ajustar por las restricciones y limitaciones de la compañía

Ajustar según el poder de negociación de la compañía

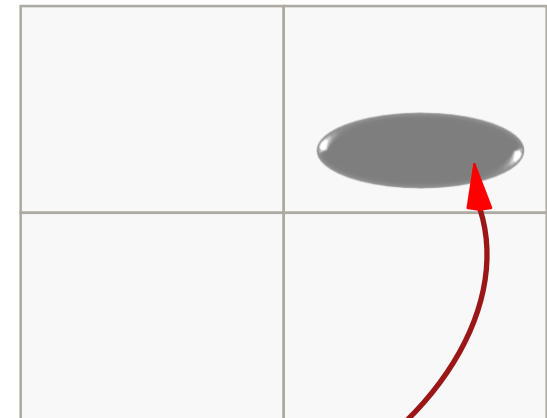
La complejidad del mercado de proveedores de cada categoría depende principalmente de la rivalidad en el mercado de proveedores

Valoración de la complejidad del mercado de proveedores

Modelo de las 5 fuerzas



Matriz de posicionamiento de la categoría

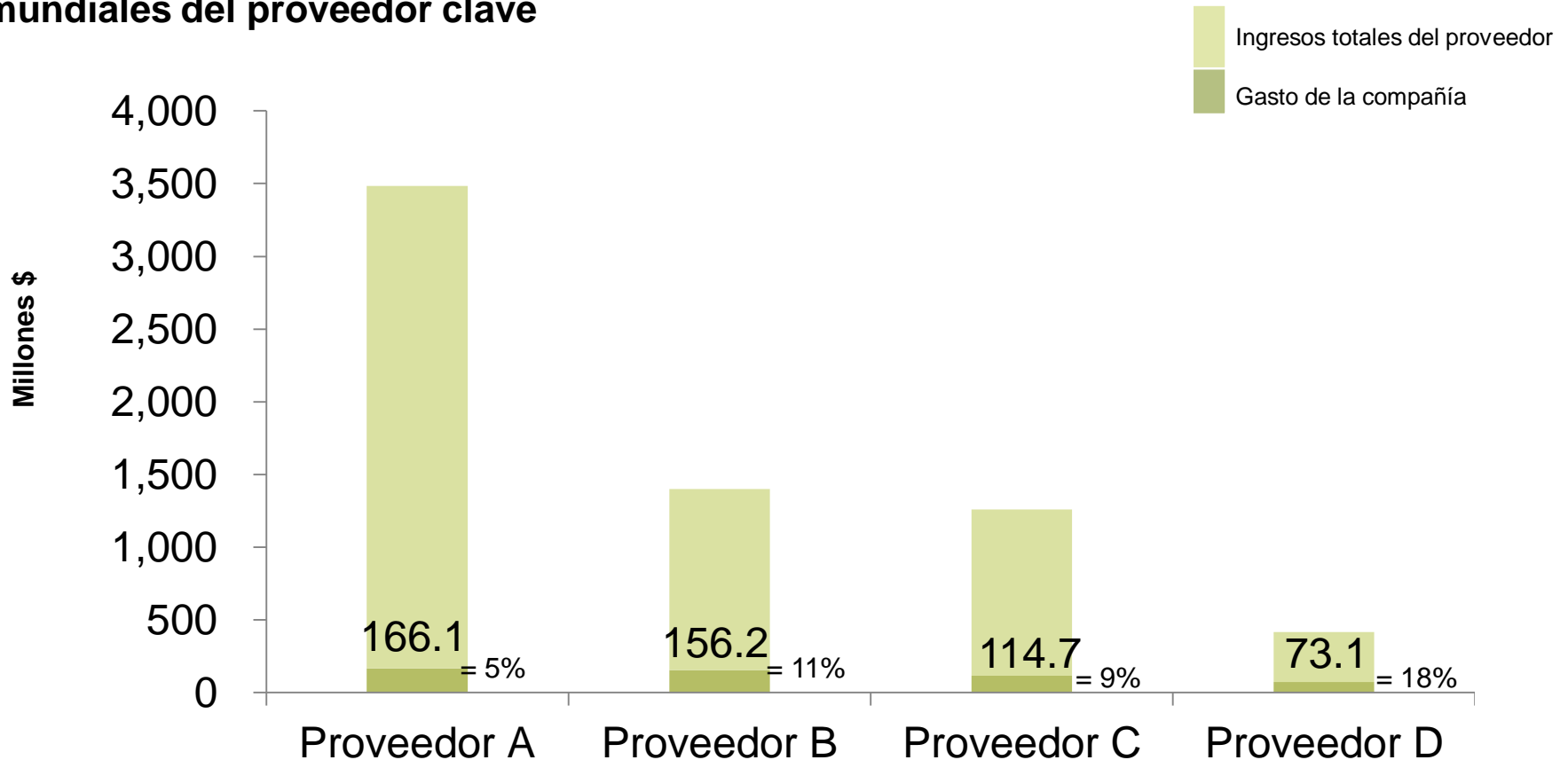


Complejidad del mercado de proveedores

Comparar los gastos de la empresa en proveedores clave como una porción de los ingresos totales puede dar pistas sobre el grado de apalancamiento

Ejemplo

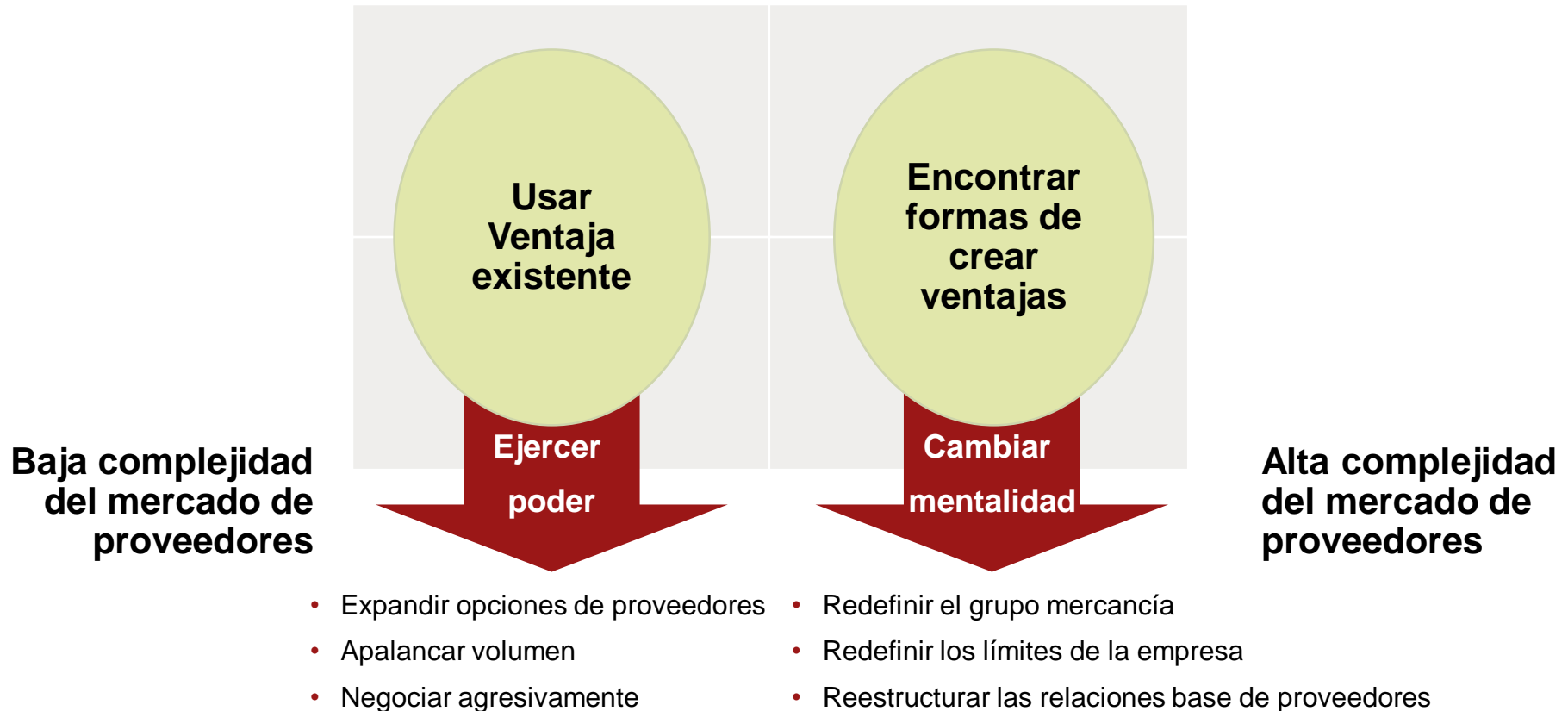
Porcentaje del gasto como porcentaje de los ingresos mundiales del proveedor clave



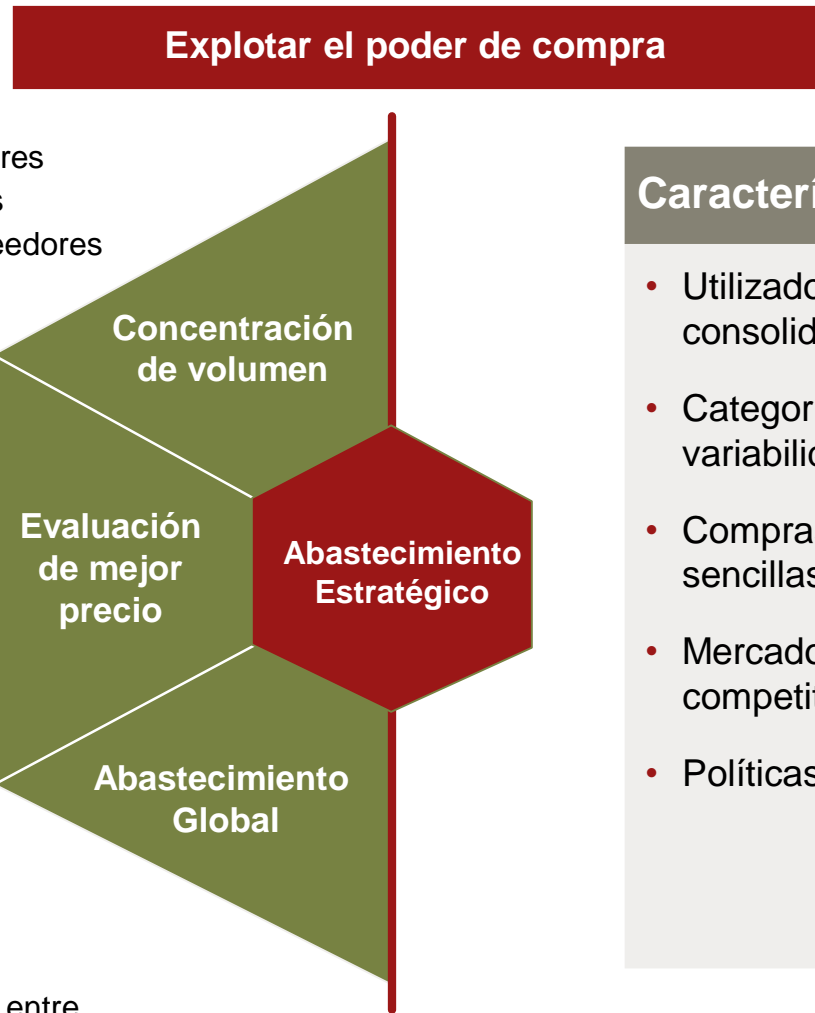
4 principales proveedores

La complejidad del mercado de proveedores es el factor clave en el desarrollo de una estrategia convincente, al determinar cuál de las dos estrategias fundamentales es la más adecuada para la categoría

Matriz de posicionamiento de la categoría



Mejores prácticas en abastecimiento estratégico (1/2): Diseño, planeación e implementación de estrategias de contratación



- Consolidar número de proveedores
 - Integrar volumen entre unidades
 - Redistribuir volumen entre proveedores
 - Combinar volumen de distintos subgrupos de productos
-
- Modelar “costos ideales”
 - Renegociar precios
 - Desagrupar precios
 - Comparar costos “totales”
-
- Expandir base geográfica de abastecimiento
 - Desarrollar nuevos proveedores
 - Beneficiarse de falta de balance entre oferta y demanda global

Características

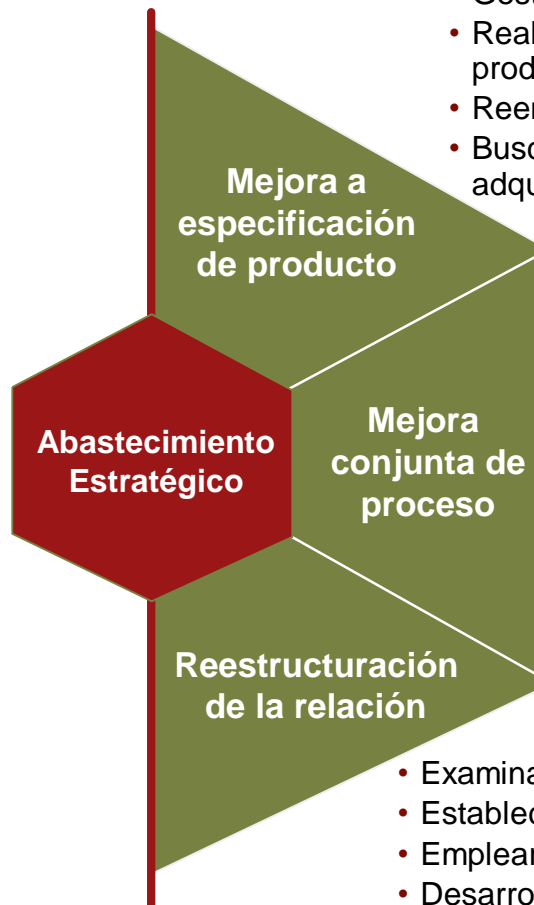
- Utilizado para categorías de gasto consolidado
- Categorías con productos de poca variabilidad
- Compras con especificaciones sencillas
- Mercado de proveedores competitivo
- Políticas de compras simples

Mejores prácticas en abastecimiento estratégico (1/2): Diseño, planeación e implementación de estrategias de contratación

Crear una ventaja

Características

- Categorías con productos de alta variabilidad
- Compras con especificaciones complejas
- Utilizado para categorías con gasto disperso
- Grupo de usuarios grande y dispersos
- Mercado de proveedores complejo (monopolios, duopolios, oligopolios)
- Políticas de compras complejas y difíciles de darles seguimiento



Mejora a especificación de producto

- Gestión de la demanda
- Realizar análisis e ingeniería de valor de producto y procesos de compra
- Reemplazar materiales y/o políticas
- Buscar alternativas para el sistema de adquisiciones

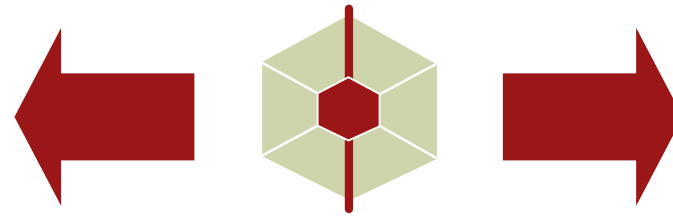
Mejora conjunta de proceso

- Gestión de la relación con proveedores
- Reingeniería de procesos conjuntos
- Compartir ganancias en productividad
- Apoyar mejoras a operaciones del proveedor

Reestructuración de la relación

- Examinar fabricación versus compra estratégica
- Establecer/desarrollar proveedores clave
- Emplear alianzas/asociaciones estratégicas
- Desarrollar cadena de abasto integrada

Ejemplo de selección de estrategias a través del Diamante de A.T. Kearney



Enfoques Básicos	Explotar el poder de compra		Crear una ventaja	
	No Crítico	Apalancable	Cuello de Botella	Estratégico
Concentración por volumen				
Evaluación de mejor precio				
Abastecimiento Global				
Mejora a especificación de producto				
Mejora conjunta de proceso				
Reestructuración de la relación				

= Alto Valor = Poco Valor

El diamante de abastecimiento estratégico de A.T. Kearney expone las opciones estratégicas

Explotar el poder de compra

- Consolidar número de proveedores
- Integrar volumen entre unidades
- Redistribuir volumen entre proveedores
- Combinar volumen de distintos subgrupos de productos

- Modelar “costos ideales”
- Renegociar precios
- Desagrupar precios
- Comparar costos “totales”

- Expandir base geográfica de abastecimiento
- Desarrollar nuevos proveedores
- Beneficiarse de falta de balance entre oferta y demanda global



Crear una ventaja

Gestión de la demanda

- Realizar análisis e ingeniería de valor de producto y procesos de compra
- Reemplazar materiales y/o políticas
- Buscar alternativas para el sistema de adquisiciones

Gestión de la relación con proveedores

- Reingeniería de procesos conjuntos
- Compartir ganancias en productividad
- Apoyar mejoras a operaciones del proveedor

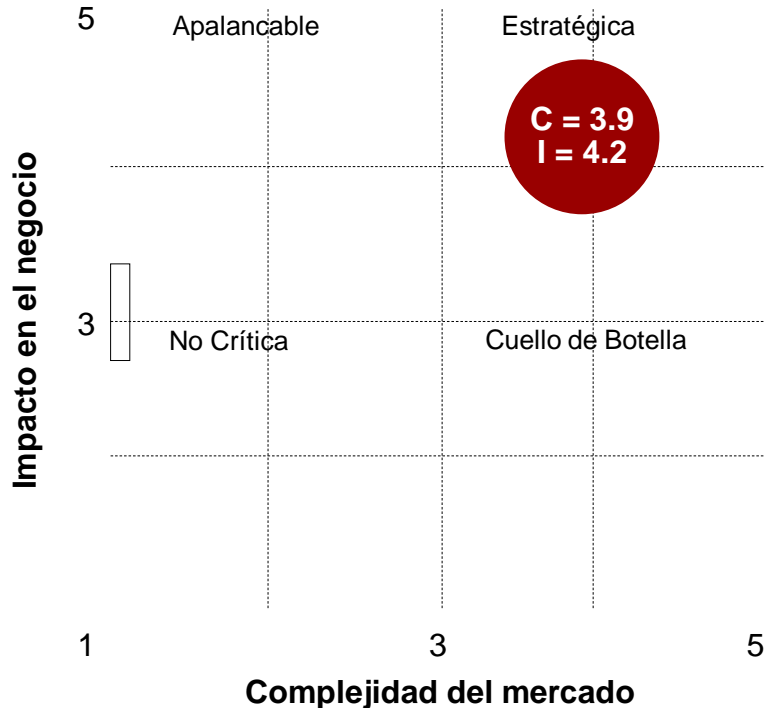
Examinar fabricación versus compra estratégica

- Establecer/desarrollar proveedores clave
- Emplear alianzas/asociaciones estratégicas
- Desarrollar cadena de abasto integrada

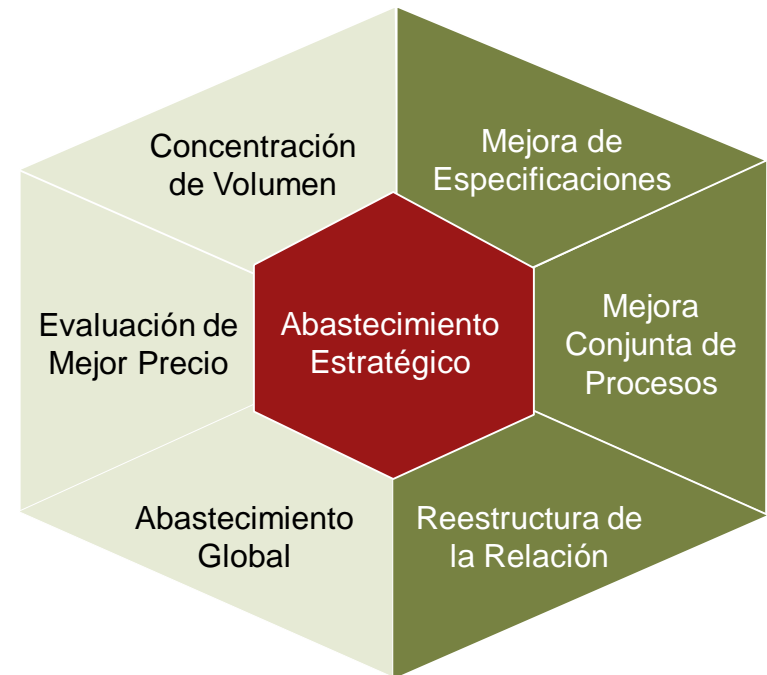
Con ello, se podrá identificar la orientación de estrategia de abastecimiento que corresponde a la categoría (1/2)

Ejemplo: La categoría de Equipos de Perforación de Pozos es del tipo estratégico, lo cual sugiere la necesidad de crear ventajas

Matriz de Posicionamiento de la categoría de Equipos de Perforación de Pozos



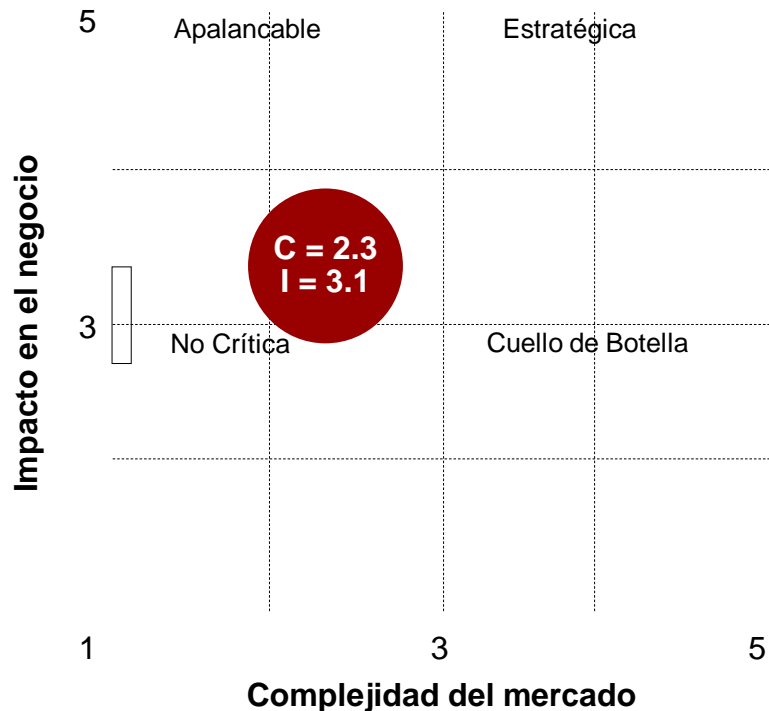
Estrategias de Abastecimiento



Con ello, se podrá identificar la orientación de estrategia de abastecimiento que corresponde a la categoría (2/2)

Ejemplo aplicado a la categoría de Const. y Mtto. de Ductos: categoría del tipo apalancable, lo cual sugiere la posibilidad de explotar el poder de compra

Matriz de Posicionamiento de la categoría de Construcción y Mantenimiento de Ductos y Tuberías



Estrategias de Abastecimiento



Otra forma de determinar la estrategia de abastecimiento es considerar los factores que impulsan el poder de demanda y de abastecimiento

Poder de compra y del proveedor

Factores del poder de la oferta

- Número de proveedores confiables
- Distribución del mercado entre los proveedores
- Dinámica de fusiones y adquisiciones en el mercado de proveedores
- Las barreras de entrada para nuevos proveedores
- La facilidad de sustitución de proveedor
- Las barreras de entrada para nuevos productos
- La disponibilidad de productos

Poder de la oferta



Factores del poder de la demanda

Participación del comprador en la demanda relevante (en la región)

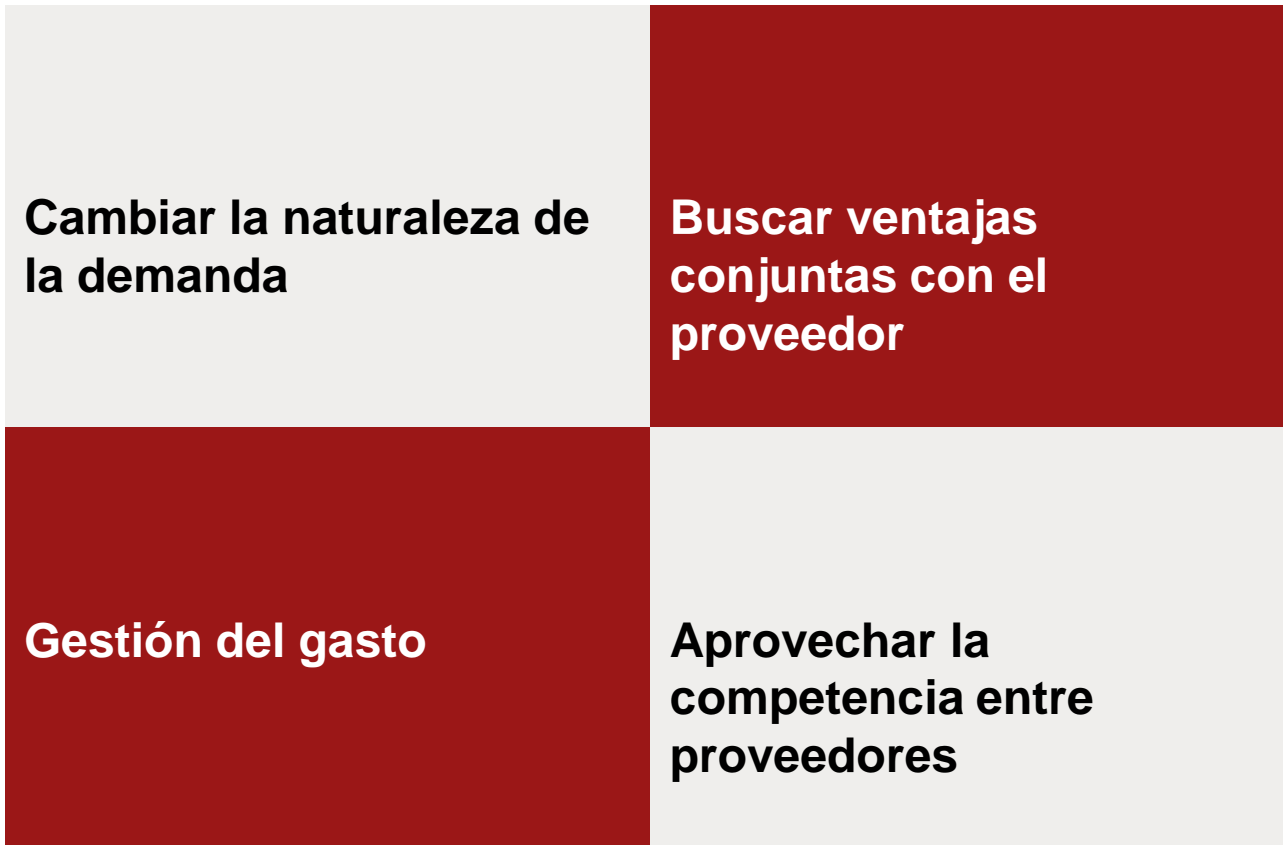
Perspectivas de crecimiento que el comprador ofrece a los proveedores

Oportunidades para los proveedores para desarrollar competencias trabajando con el comprador

Oportunidades para los proveedores para desarrollar mejor imagen trabajando con el comprador

El tablero de compras empieza con 4 estrategias básicas...

The Purchasing Chessboard®



...formados por dieciséis enfoques **específicos**...

The Purchasing Chessboard®

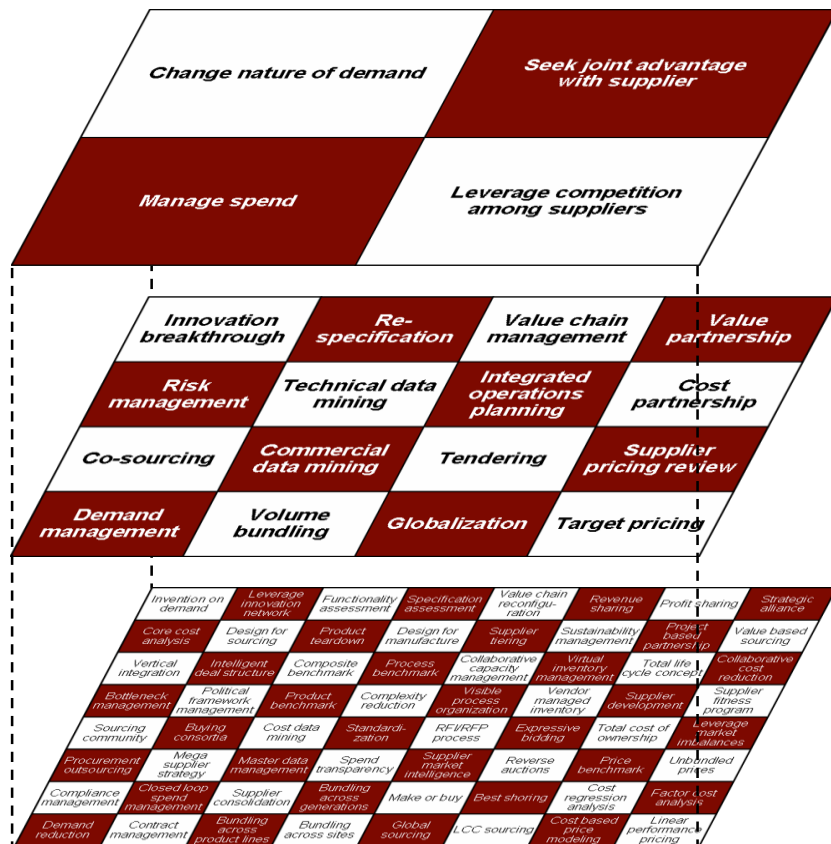
Innovación	Re-especificación	Gestión de la cadena de valor	Valor de asociación
Gestión de riesgos	Minería de datos técnicos	Planeación de operación conjunta	Costo de asociación
Co-abastecimiento	Minería de datos comerciales	Licitación	Revisión del precio del proveedor
Gestión de la demanda	Consolidad volumen	Globalización	Precio objetivo

...que se componen de 64 palancas

Alto	Inventoría de demanda	Aprovechar red de innovación	Asesoría de funcionalidad	Asesoría de especificación	Reconfiguración de la cadena de valor	Participación de los ingresos	Participación de las utilidades	Alianzas estratégicas
	Análisis de costos básicos	Diseño de abastecimiento	Producto de desmontaje	Diseño para manufactura	Proveedores por niveles	Gestión de sustentabilidad	Proyecto basado en asociación	Abastecimiento basado en valor
Poder de la oferta	Integración vertical	Estructura de negocios inteligente	Punto de referencia compuesto	Proceso de referencia	Gestión de capacidad colaborativa	Gestión de inventario virtual	Concepto de ciclo total de vida	Reducción de costo colaborativo
	Gestión de cuellos de botella	Gestión de marco político	Referencia de productos	Reducción de complejidad	Organización de procesos visibles	Inventario manejado por ventas	Desarrollo de proveedores	Programa de acondicionamiento de proveedores
	Comunidad de abastecimiento	Compra de consorcios	Datos sobre costos	Estandarización	Procesos RFI/RFP	Licitación expresiva	Costo total de propiedad	Aprovechar desequilibrio de mercado
	Subcontratación	Estrategia de mega proveedor	Gestión de datos maestros	Transparencia de gastos	Inteligencia de mercado de proveedores	Subastas inversas	Precio de referencia	Precios desagregados
	Gestión de conformidad	Circuito cerrado de gestión de gastos	Consolidación de proveedor	Agrupación a través de generaciones	Hacer o comprar	Mejor apuntalamiento	Análisis de regresión de costos	Análisis de factor de costos
	Bajo	Reducción de la demanda	Gestión de contratos	Agrupación por líneas de productos	Agrupación por sitios	Abastecimiento global	Abastecimiento LCC	Modelo de precios basado en costo
	Bajo	Poder de la demanda						Alto

The Purchasing Chessboard®

Cada palanca elegida tiene que desarrollarse a detalle con un enfoque específico adaptado a la organización



Estrategia

Selección competitiva de proveedores

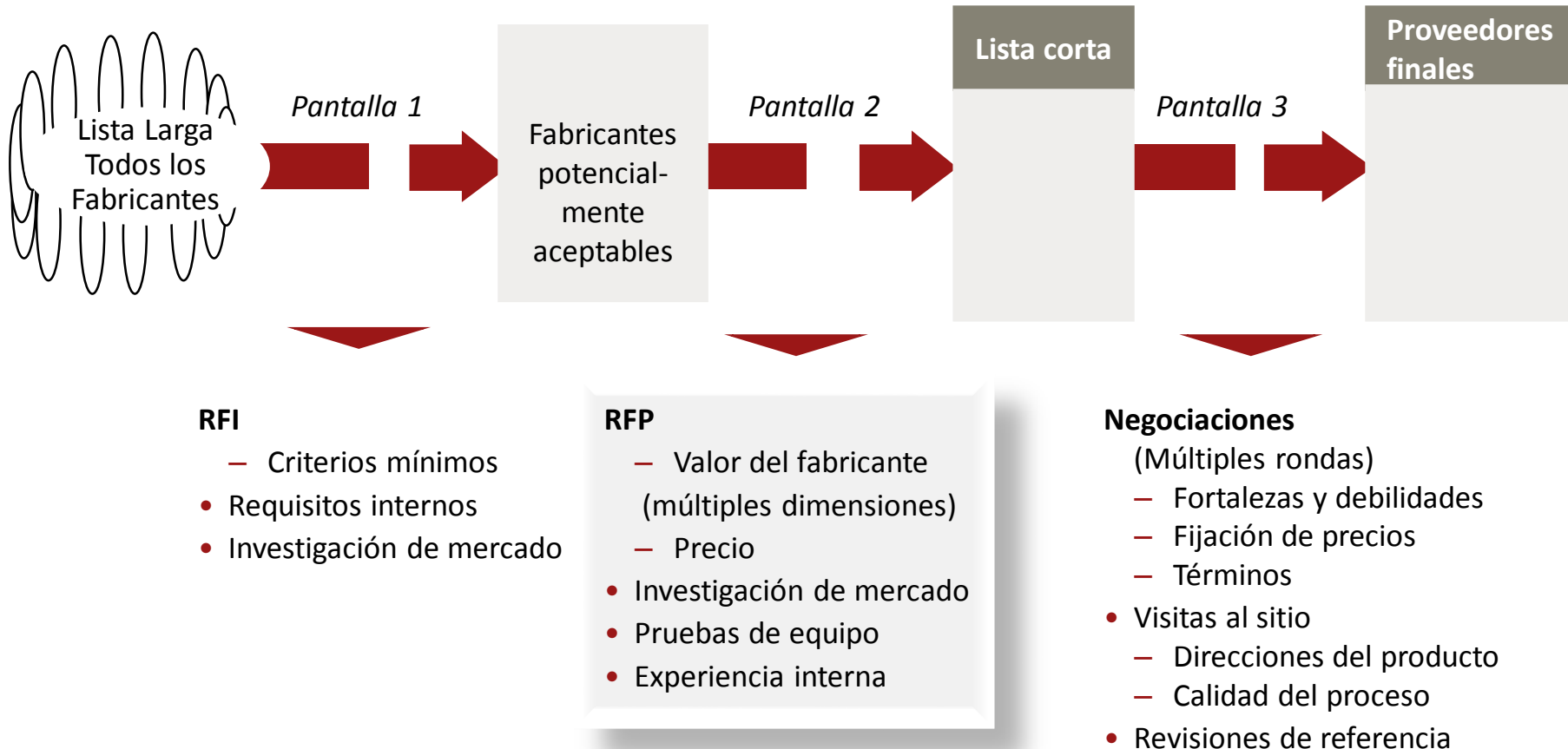
Enfoque detallado

- Reunir datos del proveedor y de contactar potenciales participantes
- Desarrollar y validar el contenido
- Lanzar propuesta
- Analizar los resultados

Desarrollo de proveedores

- Mapa y análisis de la cadena de suministro
- Comprender las capacidades actuales de los proveedores
- Definir mecanismos de contratación a largo plazo

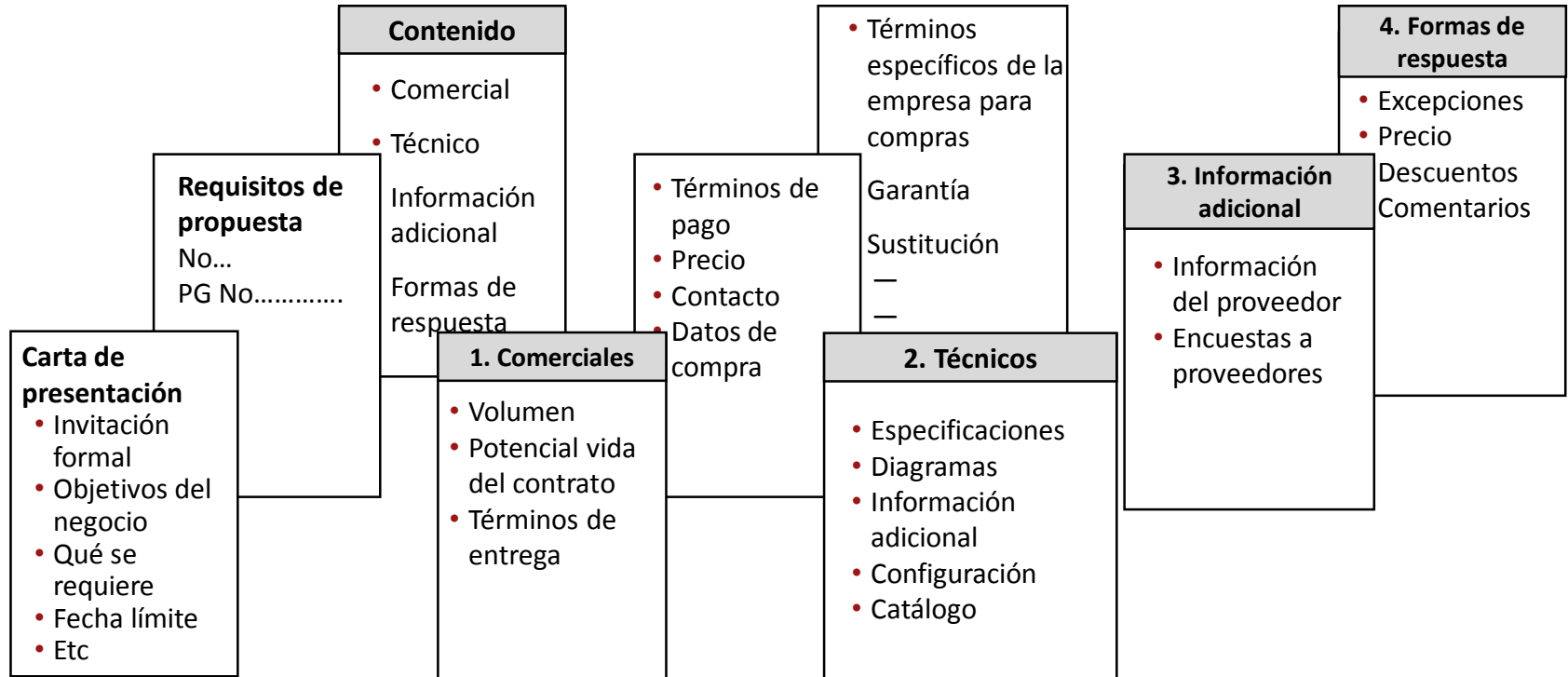
Estrategia 1: Una selección competitiva de proveedores suele realizarse a través de un riguroso proceso de RFP



La ruta RFP da un fundamento crítico para la preparación y ejecución de las negociaciones

El RFP debe ser cuidadosamente diseñado para capturar los datos detallados que se pueden comparar a través de los proveedores

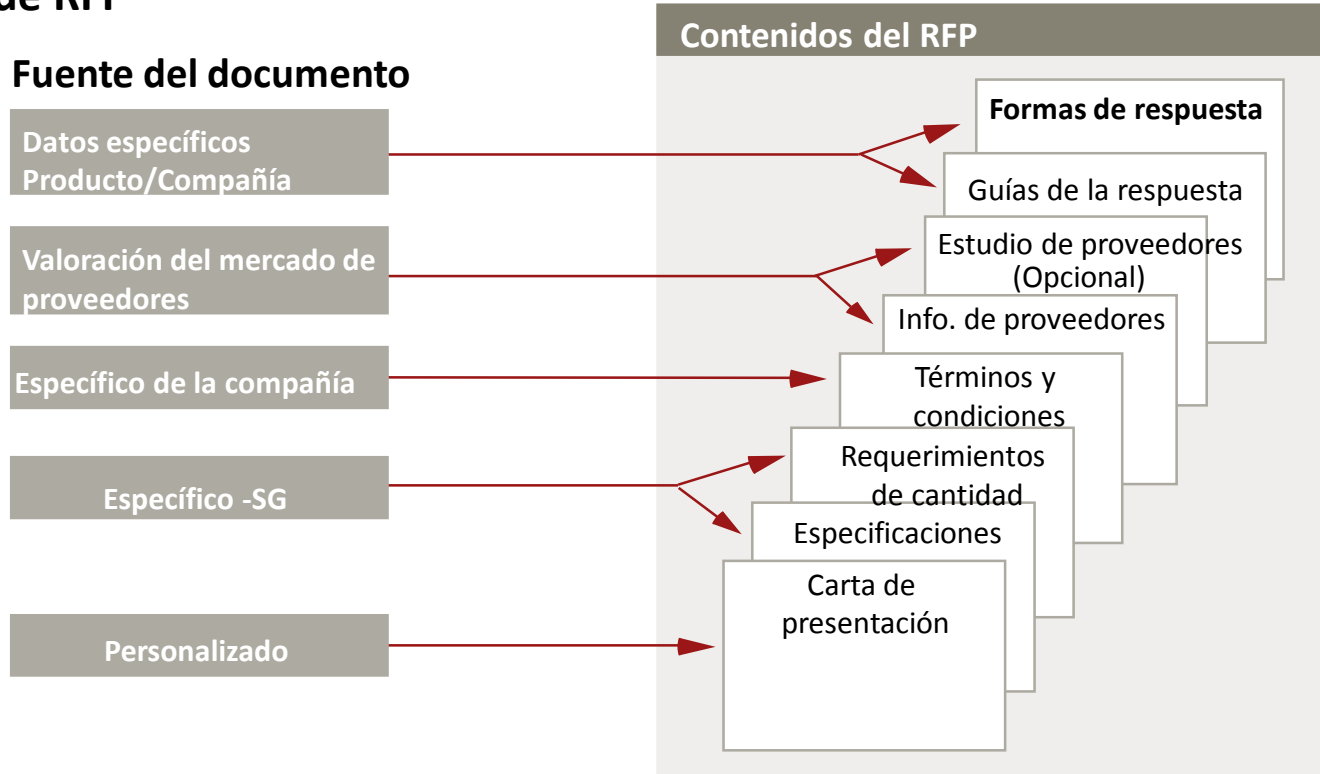
Preparación de RFP



Todos los miembros del equipo deberán revisar la integridad y claridad del paquete de solicitud de propuestas antes de su finalización y distribución

El paquete de solicitud de propuesta debe adaptarse a cada categoría / mercado de suministro

Preparación de RFP



Puede ser valioso que el proveedor(es) clave revise que el paquete RFP sea íntegro y claro antes de su finalización y distribución

Se deben calendarizar las actividades de implementación de estrategias considerando entregas e hitos

Ejemplo aplicado a categoría Transporte Directo

Actividad	Semana 1					Semana 2					Semana 3				
	L	M	Mie	J	V	L	M	Mie	J	V	L	M	Mie	J	V
Preparación de documentos de negociación de 1ª ronda															
Seguimiento de respuesta de los proveedores a la retroalimentación de 1ª ronda				Lanza miento				Entre- ga							
Evaluación de opciones estratégicas (i.e. uso de blindados para eliminar custodios)															
Preparación de recomendaciones para siguientes rondas de negociación															
Preparación de recomendaciones sobre la lista corta de proveedores a invitar a negociaciones															
Cálculo final de ahorros y preparación del reporte final															

Problemas ó retrasos potenciales

- Director de XX – de vacaciones

Reunión final
con Comité de
Dirección

Estrategia 2-El primer paso en las estrategias de desarrollo de proveedores es entender lo que diferencia el proceso de selección competitiva de proveedores al proceso de desarrollo de proveedores

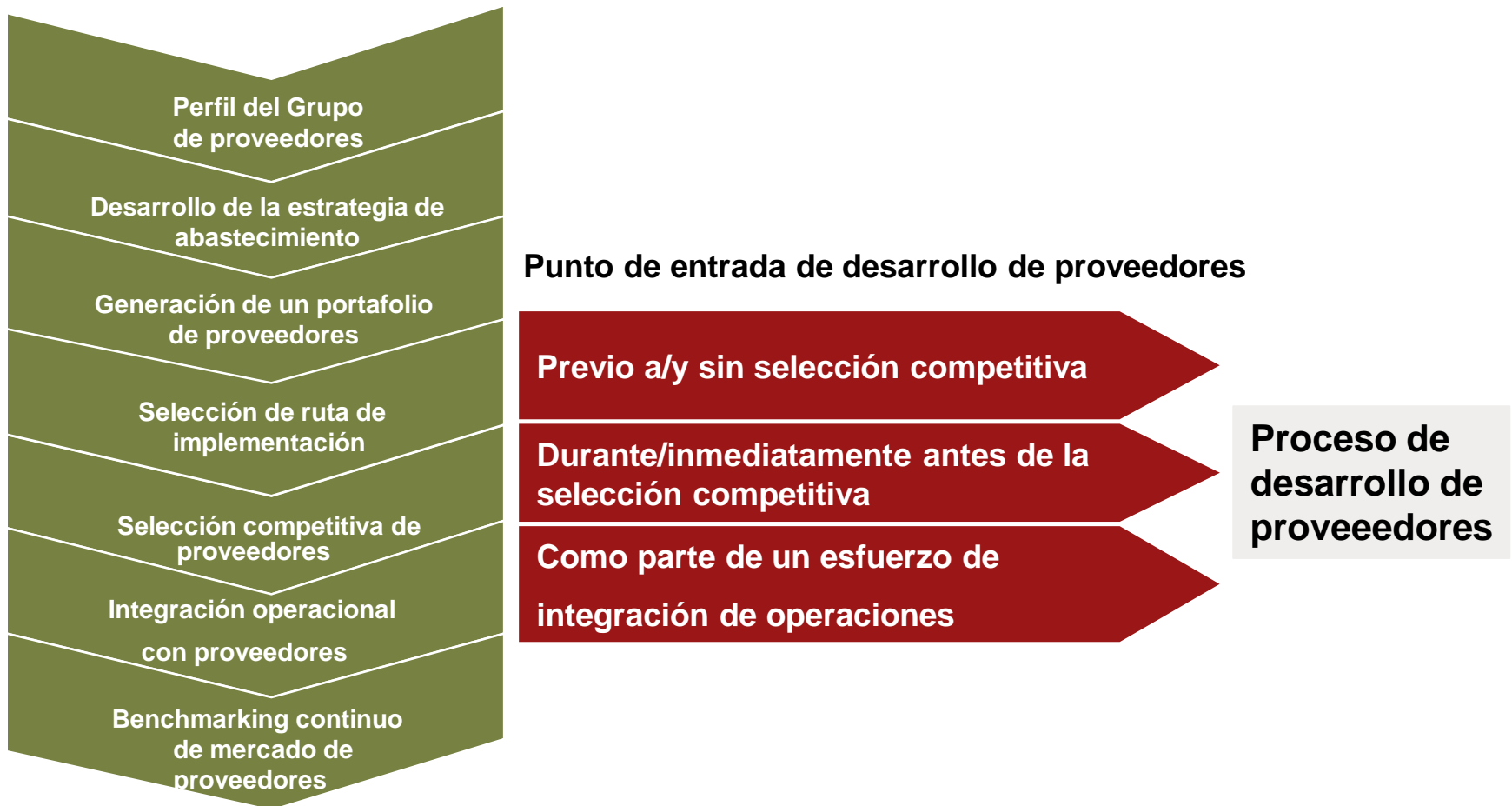
Selección Competitiva de Proveedores

- Acuerdo con el proveedor basado principalmente en los resultados de un proceso de licitación
- Los procesos internos de los proveedores no se modifican

Desarrollo de proveedores

- Existencia de amplio margen de negociación
- Por lo general implica cambios en los procesos conjuntos y procesos internos del proveedor
- Objetivos compartidos de costo, precio, calidad, servicio
- Puede implicar modificaciones en las especificaciones del producto

Una estrategia de desarrollo de proveedores puede comenzar en distintas etapas del proceso central



Desarrollar una comprensión completa de la cadena de valor combinada es fundamental para identificar las iniciativas de desarrollo de proveedores



Las estrategias de desarrollo de proveedores exigen el establecimiento de objetivos específicos y la identificación de las restricciones que pueden limitar nuestra capacidad de crear valor

Consideraciones Clave

- Certeza sobre cuáles son los proveedores preferidos
- Claridad sobre el tipo de relación deseada
- Certeza sobre el poder de negociación para impulsar a los proveedores a cooperar

Restricciones Externas

- El proveedor puede no estar dispuesto a entrar en actividades de desarrollo, por ejemplo, puede limitar su capacidad para vender a otros clientes
- Nuestro cliente puede no permitirnos usar ciertos proveedores, limitando el volumen que podemos ofrecer al proveedor
- Restricciones gubernamentales, comerciales y arancelarias
- ...

Restricciones Internas

- Podemos no ser lo suficientemente atractivos para nuestro proveedor como para justificar su participación
- La cultura de la empresa no es susceptible para mantener relaciones cercanas con los proveedores
- Recursos / fondos insuficientes para apoyar el desarrollo de los proveedores
- ...

Aunque puede ser difícil / imposible eliminar las restricciones externas, por lo general podemos abordar las limitaciones internas

Recomendaciones generales para el cuarto y quinto paso

- El impacto de negocios es importante para ser cuidadoso en las implicaciones de la categoría para ambos el cliente externo y el consumidor externo
- Para hacer un buen análisis, se debe incluir no sólo la categoría siendo analizada, sino también otras categorías “extremas” como referencias para mercados altamente complejos o categorías de muy alto impacto en el negocio
- En la selección de estrategias, es importante cuestionar las estrategias más “esperadas” y estudiar variantes y opiniones
- Evitar desarrollar estrategias basadas en marcos teóricos sin ajustarse a los requerimientos / restricciones reales
- Las estrategias de selección de proveedores competitivos deben basarse en supuestos específicos y escenarios que queremos probar

En el sexto paso se implementan las estrategias recomendadas



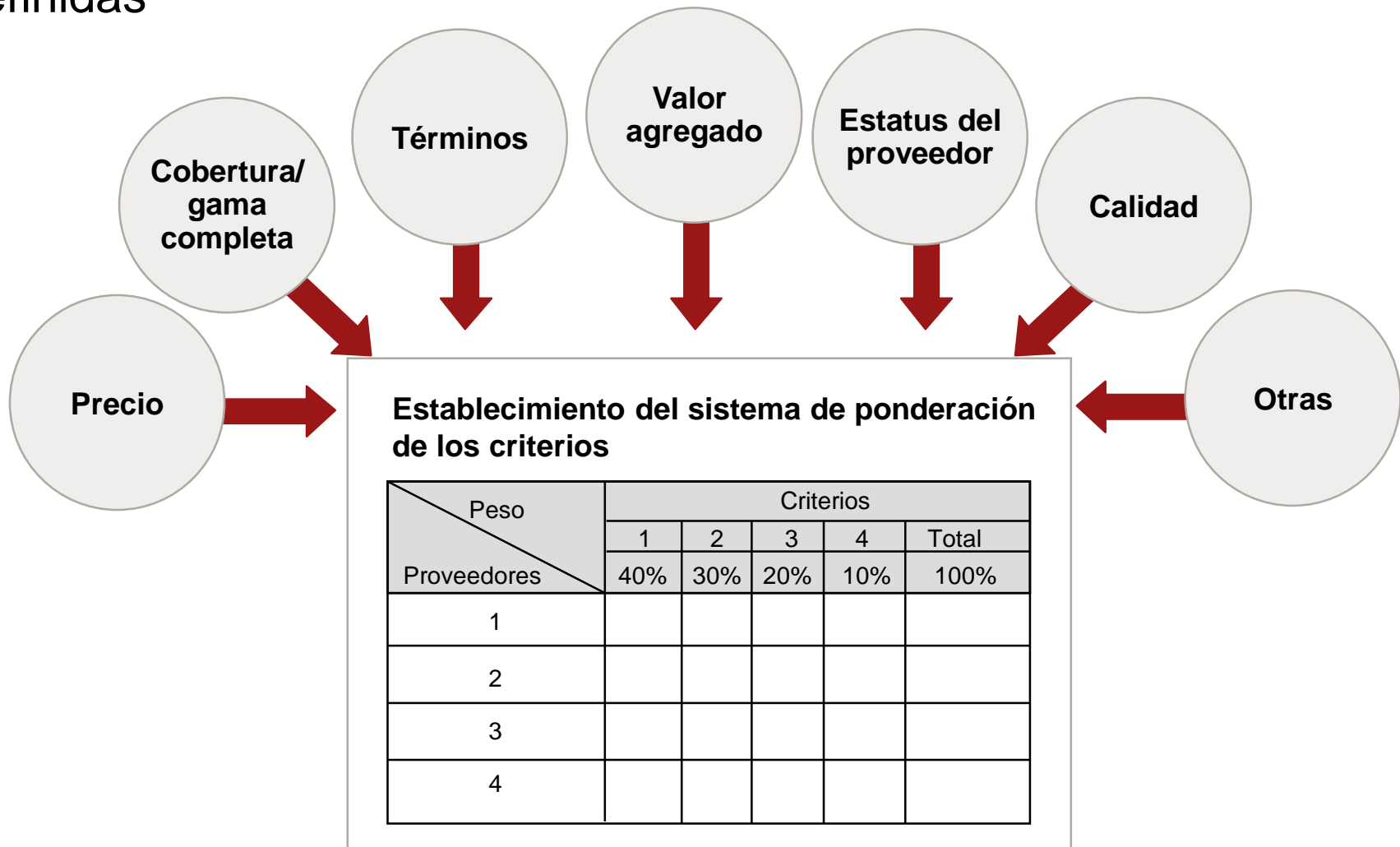
Preguntas clave	Respuestas
¿Cuál es la importancia de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta los beneficios identificados • Significa el inicio de la nueva forma de hacer abasto estratégico
¿Qué se hace exactamente en este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo de la estrategia seleccionada • Por lo general, consiste en negociar con proveedores
¿Cuáles son los productos finales de este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios implantados por categoría
¿Cuánto tiempo lleva este paso?	<ul style="list-style-type: none"> • Típicamente de cuatro a seis semanas

En el paso 6, se ejecutan RFPs y negociaciones para asegurar el mejor resultado final

La selección competitiva por lo general requiere de varias rondas de negociación



El desarrollo de criterios de evaluación debe extenderse más allá del precio y cada uno debe relacionarse con métricas claramente definidas



El análisis cuantitativo de precios del RFP puede revelar oportunidades para la negociación

El precio de referencia más bajo entre proveedores puede servir como la alternativa que representa el “mínimo aceptable”

Ejemplo

Ítem	# Parte	Precio actual	Volumen	Precio ofertado		
				Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Item 1	A	\$ 1.25	126,000	\$ 1.00	\$ 0.95	\$ 0.90
Item 1	B	1.80	43,200	1.50	1.75	0.80
Item 1	C	2.20	20,000	2.20	2.20	2.10
Item 2	D	5.25	10,670	4.00	3.75	3.60
Item 2	E	3.90	8,200	3.50	3.75	3.80
Item 2	F	2.85	7,900	2.75	2.50	2.60
Item 3	G	3.80	34,270	3.25	4.00	—
Item 3	H	3.42	18,920	3.25	3.20	3.00

 Menor precio de referencia

El análisis de factores cualitativos en el RFP también puede revelar oportunidades para la negociación

- La evaluación comparativa de características y servicios ofrecidos también puede servir como una alternativa “mínima aceptable” para las negociaciones

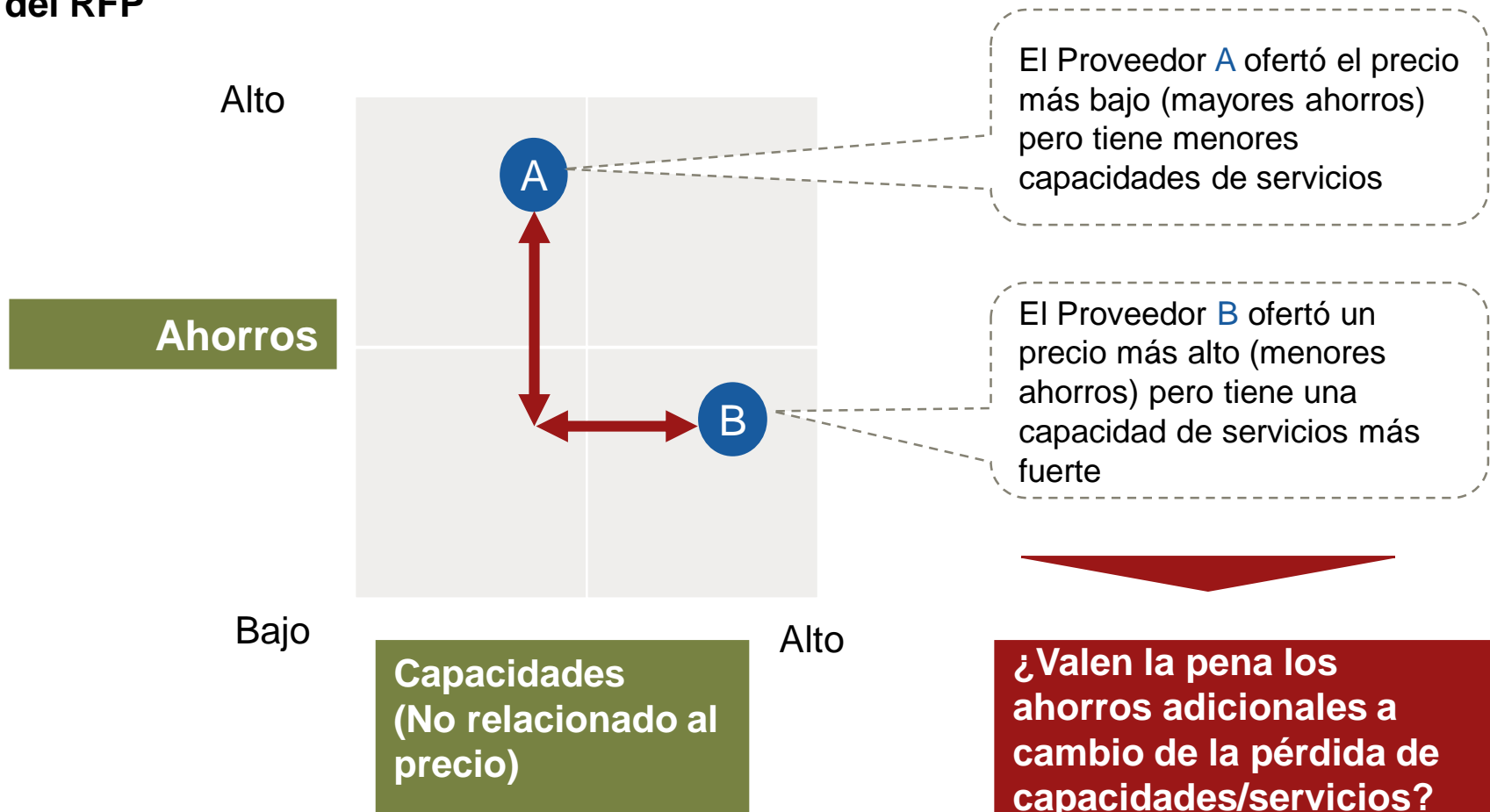
Ejemplo

	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Gama completa <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cobertura (dólares) • Porcentaje de cobertura (SKUs) 	<ul style="list-style-type: none"> • 98% • 85% 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% • 20%
Términos <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cumplimiento prometida • Otros (servicio al cliente, garantía de soporte, EDI) 	<ul style="list-style-type: none"> • 98% • 30 días • Soporte de alta calidad, garantía de un año 	<ul style="list-style-type: none"> • 99% • 15 días • Promete servicio al cliente, garantía de medio año 	<ul style="list-style-type: none"> • 97% • 60 días • Servicio al cliente OK, un año de garantía
Valor agregado <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento especializado • Estandarización 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Medio • Medio 	<ul style="list-style-type: none"> • Medio • Bajo
Estatus del proveedor <ul style="list-style-type: none"> • Fuente principal 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí 	<ul style="list-style-type: none"> • No 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí
Calidad <ul style="list-style-type: none"> • General <ul style="list-style-type: none"> – Cualitativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocido 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto

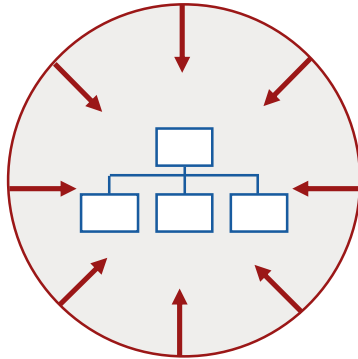
 Mejores características/servicios disponibles

Los criterios relacionados y no relacionados al precio deben ser considerados por separado

Matriz de posicionamiento competitivo del RFP

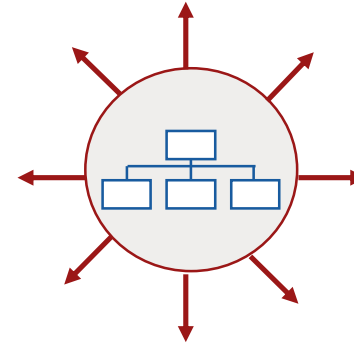


La comunicación planeada y consistente de resultados es requerida tanto interna como externamente con los proveedores



Comunicación Interna

- **Determinar estrategia de comunicación**
 - Objetivos
 - Mensajes clave
 - Tiempos
- **Desarrollar plan de comunicaciones**
 - Cliente X organización
 - Compradores
 - Otras partes interesadas (*grupos de interés*)
- **Establecer infraestructura de comunicación**
 - Programa
 - Proceso



Comunicación Externa

- **Determinar estrategia de comunicación**
 - Objetivos
 - Mensajes clave
 - Tiempos
- **Desarrollar plan de comunicaciones**
 - Proveedores incumbentes
 - Nuevos proveedores
- **Establecer infraestructura de comunicación**
 - Programa
 - Proceso

Las mejores prácticas de comunicación con proveedores deben ser adoptadas en todo el proceso de abastecimiento

- Durante el proceso de abastecimiento estratégico, el equipo no debe revelar a NINGÚN proveedor (nuevo o incumbente):
 - Los presupuestos internos o precios de otros proveedores
 - Quién más está compitiendo para el negocio
 - Cuántos otros proveedores están participando en el proceso de abastecimiento
 - Quiénes son las personas claves en la toma de decisiones
 - Los criterios exactos de evaluación y / o ponderación
- No transmitir que habrá o no habrá una subasta o un número determinado de rondas de negociación
- En las conversaciones con los proveedores incumbentes sobre los acuerdos comerciales actuales, los problemas, transacciones, etc., tenga cuidado de no proporcionar información que sin querer pudiera proporcionar una ventaja a un proveedor en el proceso competitivo de selección
- Las respuestas de los clientes a preguntas acerca de las subastas/RFIs/RFPs generadas por proveedores deben ser compartidas a través de correo electrónico con todos los proveedores que participan en el proceso
- El proceso es una iniciativa propia del cliente – Evitar mencionar/delegar proactivamente y públicamente a los consultores porque ellos no son “dueños” de las relaciones comerciales

El proceso de negociación debe ser llevado a cabo cuidadosamente, ya que consta de dos pasos separados

1

Preparación de la negociación

Desarrollar estrategia de negociaciones

Prepararse para negociaciones

- Asimilación y análisis de datos
- Planeación/gestión del proyecto
- Logística y gestión de las comunicaciones
- Desarrollo de estrategia

Proceso riguroso y predecible

2

Ejecución de la negociación

Realizar sesiones de negociación

Seguimiento y retroalimentación

- Interacciones entre dos o más partes
- Resolución de problemas personales, culturales y de comunicación

Proceso dinámico, intercambiable y algunas veces teatral/dramático

La negociación de abastecimiento estratégico (“ganar-ganar” o basada en principios) contrasta directamente con la negociación posicional (de confrontación) dura o suave

Suave	Dura	Abastecimiento estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes son amigos • La meta es un acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes son adversarios • La meta es la victoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes son solucionadores de problemas • La meta es un resultado alcanzado eficientemente y amigablemente
<ul style="list-style-type: none"> • Haga concesiones para cultivar la relación • Sea suave tanto con los proveedores como con el problema • Confíe en los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Exija concesiones como condición de la relación • Sea duro tanto con los proveedores como con el problema • No confíe en los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Separe al proveedor de los problemas • Sea suave con el proveedor, duro con los problemas • Proceda independientemente de la confianza
<ul style="list-style-type: none"> • Cambie de postura fácilmente • Haga ofertas • Revele su “mínimo aceptable” • Acepte pérdidas unilaterales para llegar a un acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Manténgase firme en su postura • Haga amenazas • Confundir acerca de su “mínimo aceptable” • Exigir ganancias unilaterales como precio del acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfóquese en resultados, no posturas específicas • Explore intereses creativos • Evite tener un “mínimo aceptable” • Cree opciones para ganancias mutuas
<ul style="list-style-type: none"> • Busque una única respuesta: la que los proveedores vayan a aceptar • Insista en llegar a acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> • Busque una única respuesta: la que usted vaya a aceptar • Insista en su postura 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolle múltiples opciones a escoger; decida más tarde • Insista en criterios objetivos, impulsados por análisis basados en hechos
<ul style="list-style-type: none"> • Trate de evitar lucha de voluntades 	<ul style="list-style-type: none"> • Trate de ganar la lucha de voluntades 	<ul style="list-style-type: none"> • Trate de obtener resultados basados en estándares independientes de voluntades
<ul style="list-style-type: none"> • Ceda a la presión 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplique presión 	<ul style="list-style-type: none"> • Razone y sea abierto a razones; ceda a principios, no ante la presión

El objetivo de desarrollar una estrategia de negociación es mantener el equipo de categoría en el frente y en el control del proceso



La visión del equipo se basa en la comprensión de los objetivos de las partes interesadas – de la empresa, de su categoría y de los proveedores - y es la base para el desarrollo de estrategias de suministro

Ejemplo

¿Cuáles son los objetivos de la Compañía?

- Asegurar el suministro para un porcentaje significativo de los requerimientos totales del proyecto

¿Cuáles son los objetivos de la Categoría?

- Costo Total de Pertenencia más bajo
- Asegurar base de abastecimiento
- Mejorar servicio y entrega

¿Qué valor podemos ofrecer a Proveedores Potenciales?

- Acceso / oferta al 100% de proyectos relevantes de la compañía
- Relación estratégica
- Estatus de proveedor preferente
- Compromiso futuro
- Representación para mejorar el acceso a una oferta
- Oportunidad para "establecer el estándar"
- Nuevos mercados y clientes
- Etc.

¿Cuáles son los objetivos de nuestros Proveedores?

- Incrementar participación de mercado
- Crecimiento de ingresos
- Adquisiciones
- Nuevas geografías
- Nuevos clientes
- Nivel de carga de las instalaciones de producción
- Etcétera

Visión

- Alineada con la misión general de la empresa y la estrategia
- Proporciona una dirección para el abastecimiento de manera significativa y tangible
- Es orientado hacia el futuro - por lo general 3 - 5 años
- Es impulsada por una evaluación y compromiso con las necesidades del cliente

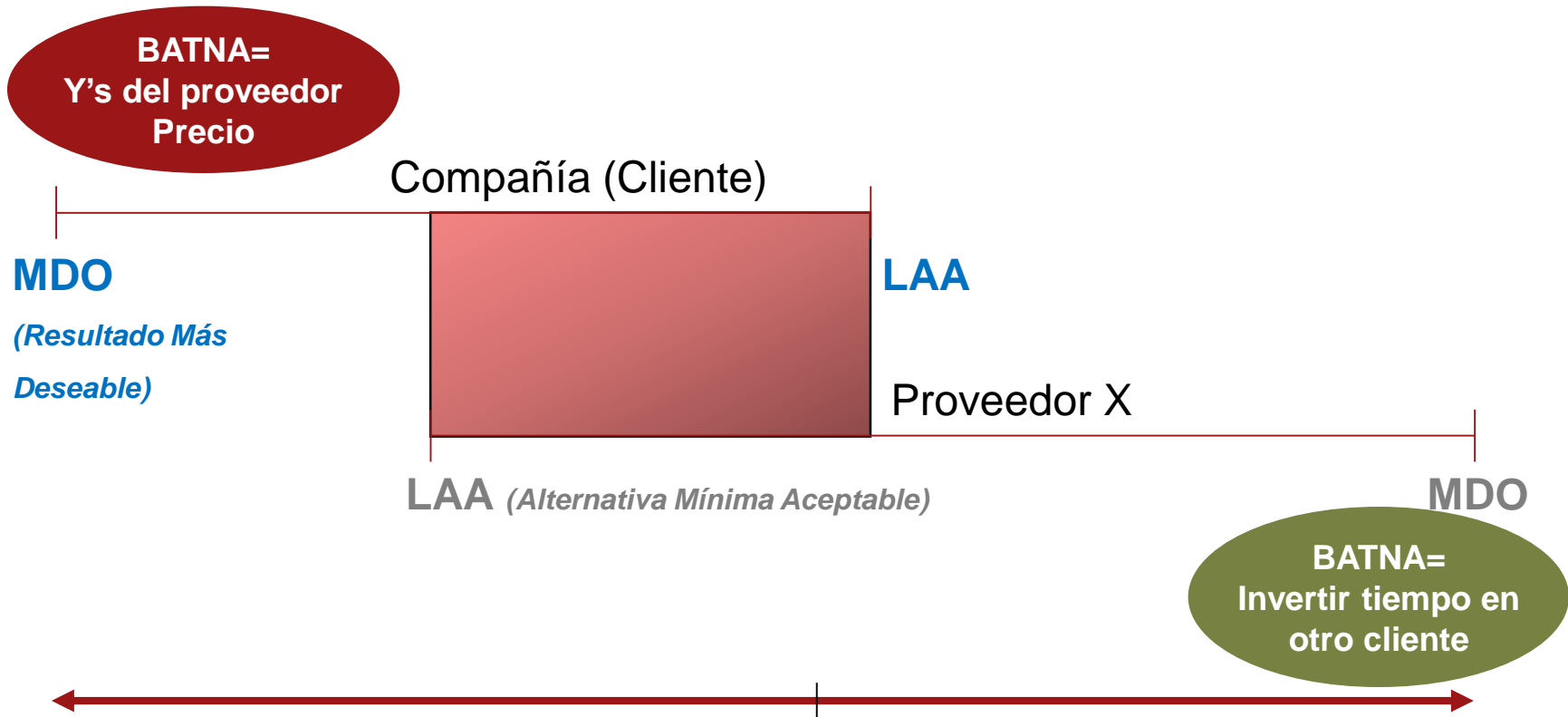
Ejemplo de Visión– Seleccionar una base de proveedores con un alcance global confiable nos ayudará a manejar costos y mejorar el servicio al cliente de manera agresiva

Para desarrollar los objetivos de la negociación, los equipos deben definir tres tipos de parámetros de un marco de negociación

MDO (<i>Most Desired Outcome</i> = Resultado Más Deseado)	LAA (<i>Least Acceptable Alternative</i> = Alternativa Mínima Aceptable)	BATNA (<i>Best Alternative To a Negotiated Agreement</i> = Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)
<ul style="list-style-type: none"> • Una propuesta de apertura • Impulsada por “deseos” • Independiente de lo que la otra parte aceptaría • Debe ser ambicioso pero tener un racional defendible 	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora mínima aceptable sobre la posición actual – nuestro resultado esperado mínimo • Impulsado por “necesidades” • Conformarse con algo menos que esto no es una opción • No debería aceptarse cualquier opción menor a esta sin consideración muy cuidadosa de la BATNA⁽¹⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que haremos si no podemos llegar a un acuerdo mutuamente aceptable, es decir, en caso de desacuerdo persistente (punto muerto) • Una acción unilateral de nuestra parte • La norma contra la cual se debe medir cualquier propuesta de acuerdo

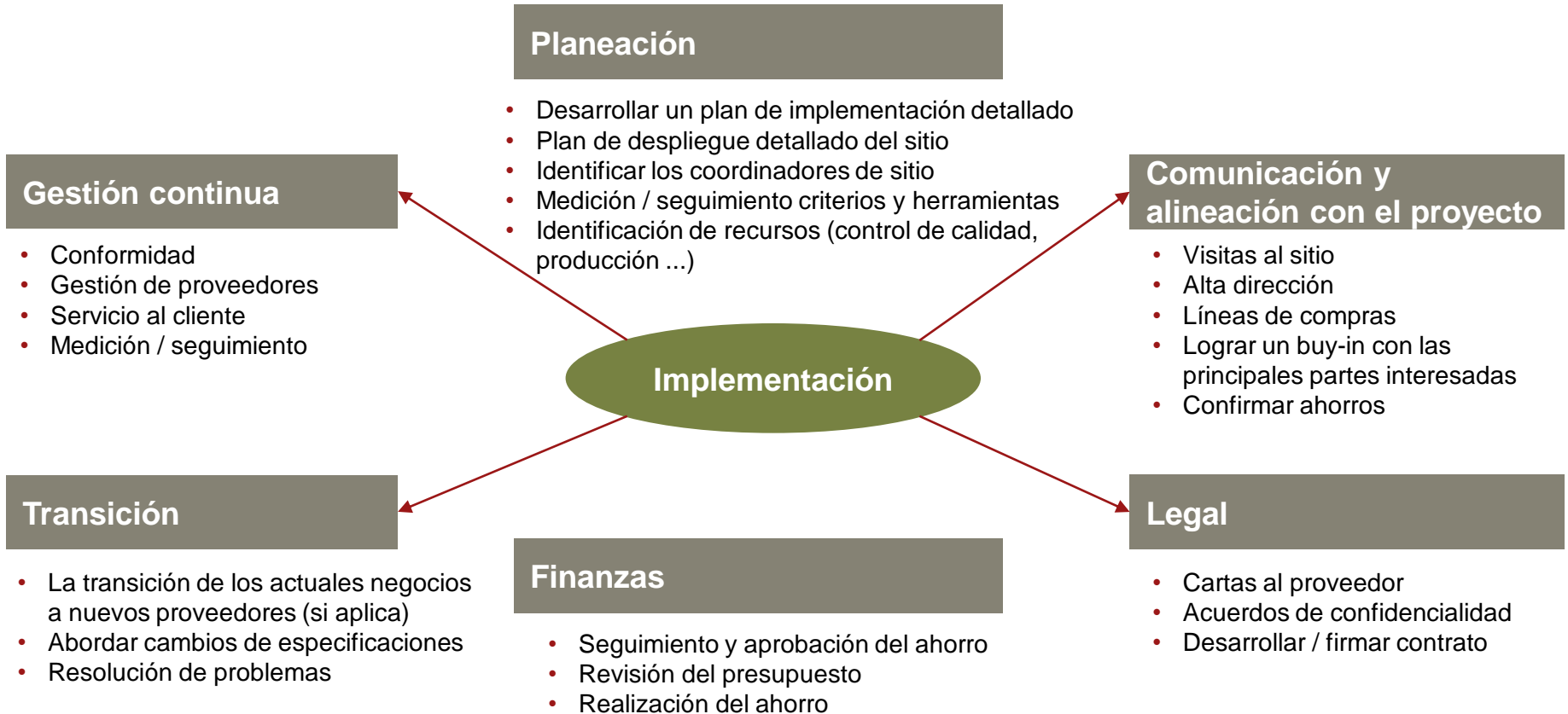
- **Se puede fortalecer o debilitar su posición negociadora, relativa al proveedor**
- **Ayuda a proteger contra la aceptación de un acuerdo que debe ser rechazado**

Sus metas se traslapan con los objetivos de un proveedor para establecer el “sobre de negociación”, donde el grado de traslape determina el éxito de la negociación



¡Sólo tiene una oportunidad para expresar su MDO (Resultado Más Deseable)!

Una vez que se concluyan las negociaciones, es necesario asegurar la integración operativa para capturar el valor



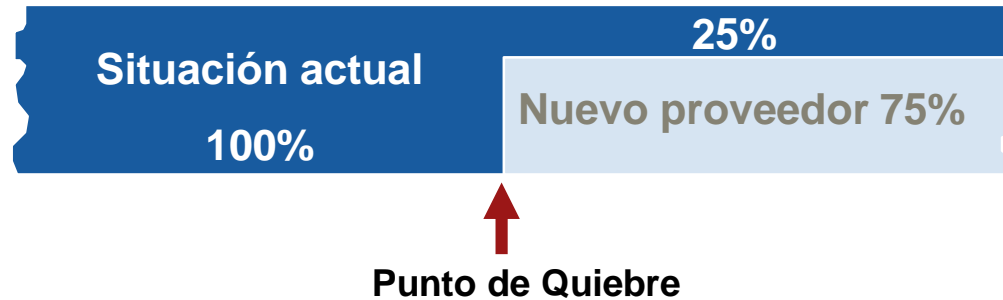
La coordinación efectiva entre el equipo de abastecimiento, equipo de implementación, la comunidad de usuarios y proveedores es fundamental

Para lograr esto, el equipo tiene que desarrollar un plan de implementación que aborde los siguientes elementos

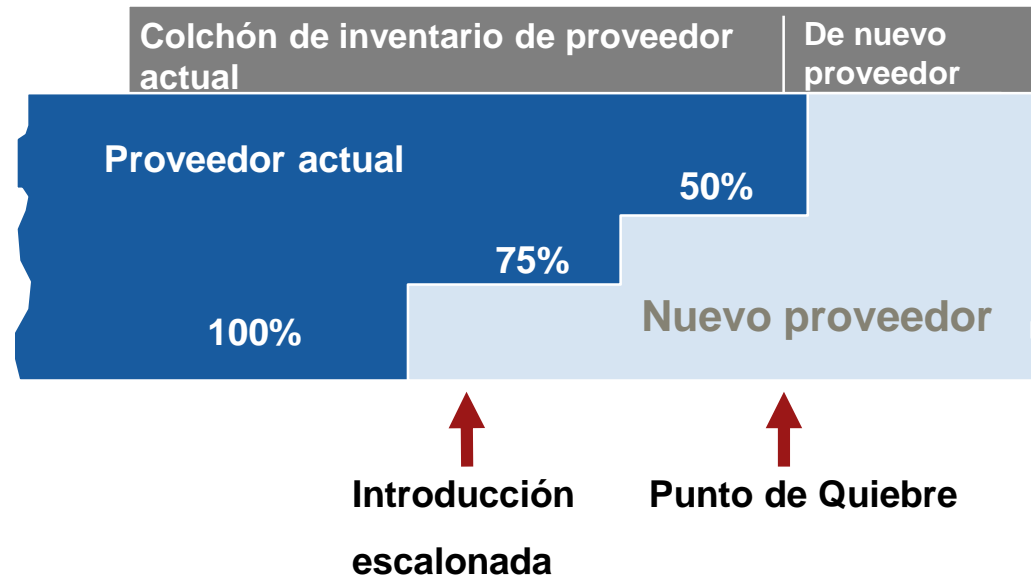
Ratificación de acuerdos con proveedor	Coordinación con las unidades de negocio	Plan de comunicación	Participación de directivos	Cambios tácticos	Seguimiento y conformidad de beneficios	Plan de actividades en curso
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ratificar los principales términos y condiciones • Establecer lenguaje del contrato • Modificar para diferentes zonas geográficas • Asignar responsabilidad contractual 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar compras principales y actividades relacionadas con ellas • Realizar la evaluación de riesgos • Recomendar enfoque de gestión global 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar al campeón • Estimar beneficios por unidad de negocio/ sitio • Involucrar organización • Desarrollar y comunicar mensajes de marca • Identificar roles / responsabilidades • Incorporar participación del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar patrocinadores ejecutivos • Desarrollar mensajes ejecutivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un proceso para cambiar de proveedor • Documentar los cambios de proceso • Identificar los sistemas y las personas requeridas • Cuantificar los costos • Identificar los cambios de pedidos y facturación 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los elementos a rastrear incluyendo el cumplimiento • Identificar las fuentes de datos • Desarrollar algoritmo de cálculo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los puntos de revisión de los proveedores • Identificar enfoque para la retroalimentación de los usuarios

Desarrollar un programa para eliminar la situación actual e integrar la nueva

Versión A — "Punto de Quiebre"
introducción de la nueva situación de suministro



Versión B — Determinar transición gradual a la nueva situación de suministro



Tanto la comunicación interna como externa debe ser planificada para asegurar una implementación sin conflictos

Objetivos de la comunicación interna

- Explicar los beneficios para los principales interesados
- Notificar al proveedor acordado los objetivos de desempeño hacia el futuro
- Ganar la aceptación en forma de todas las partes internas
- Proporcionar a actores internos la oportunidad de plantear preguntas/ inquietudes
- Comunicar cualquier acción requerida, el momento y el responsable

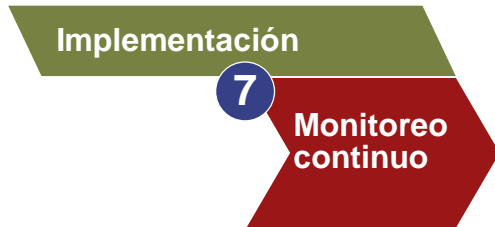
Objetivos de la comunicación externa

- Iniciar la relación con los proveedores de acuerdo con el proceso de abastecimiento
- Notificar al proveedor acordado los objetivos de desempeño hacia el futuro
- Proporcionar a las dos partes la oportunidad de retroalimentación
- Asegúrese de que el proveedor tenga conocimiento completo de todas las acciones necesarias, su calendario y el responsable

Recomendaciones generales para el sexto paso

- Proceso basado en el análisis de las propuestas, debe ser integral, sólida, justa y coherente
- Cada forma de comunicación debe tener un enfoque planeado previamente
- En una negociación la planificación, calendarización y entrega son críticos
- El objetivo de la negociación no es llegar a cualquier acuerdo, sino alcanzar un acuerdo que sea "mejor" que el plan de contingencia

El séptimo paso consiste en el seguimiento continuo de los beneficios para mantener los resultados



Preguntas clave	Respuestas
¿Qué importancia tiene esta etapa?	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura que los beneficios obtenidos sean sostenibles • Permite la aplicación continua del proceso para obtener beneficios que crezcan con el tiempo
¿Qué es exactamente lo que se hace en esta etapa?	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizan los posibles cambios en las categorías y se determina la aplicabilidad de las estrategias seleccionadas inicialmente • Se analiza el mercado de la oferta y las nuevas tendencias en productos, procesos, materiales, etc. • Se refinan las estrategias seleccionadas dada la dinámica de la nueva categoría de mercado potencial
¿Cuáles son los productos finales de esta etapa?	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios sostenibles en el tiempo • Oportunidades adicionales identificados en el futuro
¿Cuánto tiempo se necesita en esta etapa?	<ul style="list-style-type: none"> • Indefinidamente

El Paso 7 es un proceso recurrente para monitorear continuamente el mercado de suministro



Evaluación comparativa continua asegura que las estrategias de categoría siguen siendo eficientes

	Desempeño del proveedor	Requisitos internos	Evolución del mercado
Métrica del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de los precios • Rendimiento del servicio • Calidad • Finanzas del proveedor • Mejoras en el proceso • Desarrollo de la relación 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Patrones de demanda de producto y servicio • Eficiencia del procesos • Reducir el coste global 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos, servicios, tecnología • Nuevos proveedores • Evolución de competencia • Precio en relación con el mercado
Proceso de monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de informes del proveedor • Exámenes regulares de desempeño de los proveedores • Evaluación comparativa de precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a clientes • Entrevistas de clientes, diálogo permanente • Análisis de datos, compras - demanda, fugas, cumplimiento • Evaluación comparativa de compañeros • Industria y asociaciones de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión continua de información de mercado • Publicaciones • Convenciones de la industria • Asociaciones industriales • Grupos de benchmark de compañeros • Actualizaciones con proveedores no involucrados • Inteligencia competitiva

Un registro con evaluación de los proveedores puede proporcionar una valoración global equilibrada del rendimiento de los proveedores

Ejemplo

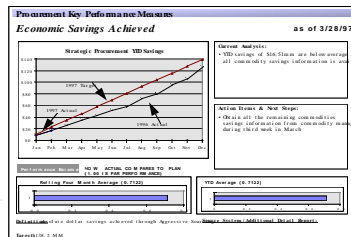
Reporte del proveedor

- General
 - Revisión de la industria
 - Revisión financiera y de crédito
 - Gasto
- Evaluación del proveedor
 - Servicio-nivel percibido
 - Evaluación de calidad
 - Cumplimiento contractual
 - Auditorías de precio
- Iniciativas para mejorar rendimiento

Mediciones de apoyo

- Encuestas de satisfacción del cliente
- D & B Informe global
- D & B Comentario del proveedor
- Cuentas por pagar, informes de gastos
- Informes de analistas del sector

Mediciones del rendimiento el proveedor



Las fuentes externas pueden proporcionar datos para apoyar el análisis del desempeño del proveedor

- Ejemplos incluyen:
 - Fuentes de desempeño corporativo (reportes de analistas de compañías públicas)
 - Compañías de investigación de la industria
 - Market Research.com
 - Gartner Group (tecnología)
 - IDC (tecnología)
 - Asociaciones de la industria
 - CANACERO
 - AMIA
 - Datos del gobierno
 - INEGI
 - Banxico

Para los socios estratégicos las discusiones en curso también les permiten monitorear continuamente para darse cuenta de mejoras en los procesos



Muestra de resultados de los talleres

Iniciativas estratégicas

- Planificación colaborativa y previsión
- Mejora de la ejecución de la división y tienda
- Compartir la investigación, análisis y mejores prácticas
- Sincronización de datos
- Etc.

Iniciativas tácticas

- El mayor uso del EDI / EFT
- Mejorar el uso de opciones de entrega almacén
- Hacer eficiente el registro en los procesos de entrada al almacén
- Reporte conjunto de fondos de comercio
- Etc.

Este proceso crea un canal de comunicación abierto entre la empresa y sus proveedores, lo que permite que ambas partes se beneficien de una relación más cercana y colaborativa

Lecciones aprendidas de la evaluación comparativa continua (*benchmarking continuo*)

- No trate de medir todo – no tendrá tiempo
- Enfocarse en los indicadores de cambios clave - si se identifica un problema, puede reunir más información y profundizar en el mismo
- Automatizar tanto como sea posible y sólo trate con las excepciones
- Utilice las fuentes de terceros; hay una gran cantidad de información allá afuera, pero trate de confirmar su integridad
- Los grupos de trabajo son una de las fuentes de información más útiles
- Manténgase en contacto con el mercado, incluso si usted está satisfecho con el desempeño del proveedor actual

Finalmente, insertamos el sistema de seguimiento y medición

