



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE UN MODELO BUSINESS TO BUSINESS PARA EL ÁREA DE
COMPRAS DE ARAMARK**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MATÍAS BRITO ORELLANA

PROFESOR GUÍA:

NICOLÁS JADUE MAJLUF

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

HERNÁN CÁRDENAS HERMOSILLA

CRISTIAN JULIO AMDAN

SANTIAGO DE CHILE

JUNIO 2012

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: MATÍAS ALEJANDRO BRITO ORELLANA
FECHA: 20/06/2012
PROF. GUIA: SR. NICOLÁS JADUE

**PROPUESTA DE UN MODELO BUSINESS TO BUSINESS PARA EL ÁREA DE
COMPRAS DE ARAMARK**

El presente trabajo de Título se desarrolló en Aramark, específicamente en el Área Compras que depende de la Vicepresidencia de Supply Chain, y tuvo como objetivo proponer un modelo business to business para el Área de Compras, haciendo más eficientes sus core processes, que otorguen la flexibilidad para lograr gestionar la cadena de abastecimiento desde el cliente final hasta el primer proveedor relevante.

Aramark se desenvuelve en el rubro de Alimentación Industrial y Facility, cuyo mercado se ha ido comoditizando paulatinamente, por lo que una adecuada sincronización de la cadena de abastecimiento, en la cual los proveedores se integren a la cadena de valor del cliente puede significar la diferencia entre ganar o no propuestas de nuevos clientes y afianzar la relación con los existentes. En este contexto, el Área de Compras juega un rol fundamental para la compañía, en la medida que logre gestionar de manera eficiente esta cadena; actualmente sus procesos internos, impiden desarrollar de manera óptima esta labor.

Como metodología, primero se llevó a cabo una revisión del diseño actual de la cadena de suministro de la compañía siguiendo un diseño de cadenas de suministros eficaces. De esta revisión se determinó que la Vicepresidencia de Supply Chain busca adoptar una estrategia Pull (responder a la demanda en tiempo real) bajo un enfoque de Quick Response (buscando incrementar la satisfacción del cliente) para de este modo, conseguir una integración con sus principales clientes. Desde el lado de los proveedores, busca estrategias orientadas al logro de la eficiencia, a tener políticas de reacción conjunta ante eventualidades o excepciones y lograr una capacidad de respuesta ágil hacia los clientes. Dado este escenario, pretende entonces adoptar procesos basados en un método que facilite la colaboración entre miembros de una cadena de abastecimiento (CPFR). Teniendo definido el propósito de la Vicepresidencia de Supply Chain, se realizó un levantamiento y diagnóstico de los procesos de negocio del Área de Compras, donde se evidenció la discontinuidad de los mismos en documentos, personas y sistemas. Para definir la dirección de cambio, se identificaron los core processes con el objetivo de potenciarlos y se tomó como base los aspectos más relevantes del método CPFR. Finalmente se rediseñaron los procesos conforme a las direcciones de cambio y potenciando los core processes identificados.

Como resultado del rediseño se obtuvo un workflow montado sobre una plataforma web, que se hace cargo de las discontinuidades en los procesos y que permite adquirir productos en línea por parte de los clientes, cuyas solicitudes llegan directamente a los proveedores en tiempo real. Este workflow no sólo hará más eficientes los procesos de compras, también permitirá una integridad de los datos que habiliten al Área de Compras para un intercambio de datos seguro, y de los cuales se pueda obtener información de negocio. Éste cuenta además con módulos que permiten compartir la demanda con los proveedores, de modo de realizar planificaciones conjuntas de la demanda.

De implementarse, este modelo B2B podría reportar los siguientes beneficios: facilitar la construcción de relaciones flexibles con clientes y proveedores y una colaboración más profunda, disminuir niveles de inventario y costos de almacenaje, mejorar la exactitud de pronósticos, aumento del volumen de negocio por la mejora de disponibilidad de productos y por una mayor tasa de generación de órdenes de compras, ente otros.

AGRADECIMIENTOS

Tras años de esfuerzo, llega a su fin un proceso importante. El camino recorrido no ha sido fácil, pero he tenido la fortuna de contar con personas que siempre me han apoyado y me han dado fuerzas para seguir adelante.

Agradezco a mi madre, su constante entrega. Ella ha sido un pilar fundamental, me ha enseñado lo que significa el sacrificio y el valor de la constancia con su ejemplo de vida. Espero retribuir todo su apoyo y esfuerzo de la mejor manera.

Agradezco a Mayita, por haber formado parte de mi vida durante todos estos años. Aunque ya no estés entre nosotros, siempre te llevaré en mi corazón; tu alma pura e inocente me acompaña en todo momento.

Gracias a Mami Norda, por todo el cariño brindado durante mis primeros años de vida y por todos sus incentivos para que siempre fuese un buen alumno. Sin duda éstos marcaron mi vida como estudiante.

Gracias a mis padrinos, Mami Marta y Tata Mario, por acogerme como a un hijo más y por su constante preocupación.

Gracias a las familias Mora Ramírez (Karen e hijos), Ramírez Ramírez y Quezada Ramírez, por su preocupación y disposición a ayudarme siempre, que ha resultado un apoyo muy importante en todo este proceso.

Gracias a mis amigos por su compañía incondicional, sobre todo en los momentos difíciles.

Gracias a mis profesores, en especial a mi Profesor Guía Nicolás Jadue, por saber aclarar mis ideas cada vez que el trabajo se volvió complejo.

Mis disculpas a todos aquellos que pude haber olvidado en estas líneas. Mis agradecimientos van para ellos también.

Índice de Contenidos

1. INTRODUCCION.....	1
1.1. Contexto Competitivo	1
1.2. Presentación de la Compañía.....	1
1.3. Filosofía, Misión y Visión	2
1.4. Propósito de Negocio	3
1.5. Modelo de negocios de Aramark	4
1.6. Área de la Compañía donde se realiza el Trabajo de Título	5
1.7. Área de Compras	6
1.7.1. Objetivo del Área de Compras	6
1.7.2. Definición del tipo de servicio	6
1.7.3. Correspondencia del Área de Compras dentro del Modelo de Negocio de Aramark	6
1.7.4. Importancia del Área de Compras para la compañía.....	7
1.7.5. Compras y Supply Chain	8
1.8. Casos de buenas prácticas en Supply Chain Management	9
1.8.1. El caso Dell Computer Corporation	9
1.8.2. El caso de Wal-Mart	10
1.8.3. El caso de Tiendas de Conveniencia 7-Eleven	11
1.8.4. El caso de Zara	11
1.8.5. Características comunes de las empresas analizadas	12
2. MARCO TEORICO.....	13
2.1. Business to Business.....	13
2.2. Supply Chain Management	14
2.2.1. Principios de Supply Chain Management.....	15
2.2.2. Ideas centrales de Supply Chain Management	15
2.2.3. Diseño de Cadenas de Suministro Eficaces	16
2.2.4. Collaborative Planning Forecasting Replenishment (CPFR)	17
2.2.4.1. Estrategia y Planificación.....	17
2.2.4.2. Administración de la Demanda y el Abastecimiento	18
2.2.4.3. Ejecución	18
2.2.4.4. Análisis.....	18

2.3.	Rediseño de Procesos.....	18
2.3.1.	Definición del Proyecto	18
2.3.2.	Análisis de la Situación Actual	18
2.3.3.	Rediseño.....	18
2.3.4.	Análisis y Diseño de Software de Apoyo	18
3.	DESCRIPCION DEL PROYECTO.....	19
3.1.	Planteamiento del Problema y Justificación	19
3.2.	Objetivos	20
3.2.1.	Objetivo General	20
3.2.2.	Objetivos Específicos.....	20
3.3.	Alcances.....	21
4.	METODOLOGIA	21
4.1.	1ª Etapa: Revisión del diseño actual de la Cadena de Suministro del Área de Compras..	22
4.2.	2ª Etapa: Levantamiento y Diagnóstico de la Situación Actual.....	23
4.3.	3ª Etapa: Rediseño de Procesos y Propuesta de un Modelo B2B	23
5.	DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DEL ÁREA DE COMPRAS.....	23
6.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	24
6.1.	Medio Ambiente	24
6.1.1.	Cook and Chill.....	25
6.1.2.	Centro de Distribución Aramark.....	25
6.1.3.	Clientes.....	25
6.1.4.	Unidad de Innovación Culinaria	25
6.1.5.	Proveedores	25
6.2.	Sistemas	25
6.2.1.	Brand	26
6.2.1.1.	Brand Full Web.....	26
6.2.1.2.	Brand Stand Alone.....	26
6.2.2.	Sigecom	26
6.2.3.	Sistema de Otras Compras	26
6.2.4.	Master Top	26
6.3.	Funcionamiento General del Área de Compras	26
6.4.	Procesos del Área de Compras.....	28

6.4.1.	Macroproceso de Compras Aramark	29
6.4.2.	Proceso Compras Food.....	32
6.4.2.1.	Flujo de Actividades Exploración Mercado de Proveedores.....	33
6.4.2.2.	Flujo de Actividades Responder Requerimientos de Compras	35
6.4.3.	Proceso Compras de Insumos Non Food	37
6.4.3.1.	Flujo de Actividades Recepción de Solicitud y Cotización.....	39
6.4.3.2.	Flujo de Actividades Generación de Orden de Compra	40
6.4.3.3.	Flujo de Actividades Despacho.....	42
6.4.4.	Proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios.....	42
6.4.4.1.	Flujo de Actividades Administrar Listas de Precios	44
6.4.4.2.	Flujo de Actividades Creación de Proveedores	46
6.4.4.3.	Flujo de Actividades Creación de Productos y SKU	48
6.4.5.	Proceso Análisis de Compras.....	49
6.4.5.1.	Flujo de Actividades Entregar Información de Mercado de Materias Primas ..	51
6.4.5.2.	Flujo de Actividades Generar Información Interna	53
6.4.5.3.	Flujo de Actividades Calcular Precios de Transferencia para el Centro de Distribución	54
6.4.5.4.	Flujo de Actividades Comprobar Explotación de Menú	55
6.4.6.	Flujo de Actividades Generación de Contrato.....	58
6.4.7.	Flujo de Actividades Control de NVD	59
7.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	59
7.1.	Proceso Compras Food.....	60
7.2.	Proceso Compras de Insumos Non Food	61
7.3.	Proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios	62
7.4.	Proceso Análisis de Compras.....	63
7.5.	Proceso Control de NVD.....	63
8.	DIRECCIÓN DE CAMBIO DEL REDISEÑO	64
9.	REDISEÑO DE PROCESOS	65
9.1.	Nuevo Funcionamiento General del Área de Compras.....	66
9.2.	Procesos Rediseñados del Área de Compras	68
9.2.1.	Macroproceso de Compras Aramark (Rediseñado)	69
9.2.2.	Procesos del Workflow Compras Aramark.....	71
9.2.2.1.	Proceso Compras Estratégicas	73

9.2.2.1.1.	Flujo de Actividades Compras Estratégicas.....	73
9.2.2.2.	Proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios.....	75
9.2.2.2.1.	Flujo de Actividades Recibir Listas de Precios.....	76
9.2.2.2.2.	Flujo de Actividades Creación de Proveedor	77
9.2.2.2.3.	Creación de Producto.....	78
9.2.2.2.4.	Flujo de Actividades Actualización de Precios	78
9.2.2.3.	Proceso Compras Spot	79
9.2.2.3.1.	Flujo de Actividades Compras Spot.....	79
9.2.2.4.	Proceso Control de NVD.....	80
9.2.2.4.1.	Flujo de Actividades Control de NVD	80
9.2.2.5.	Proceso Elaboración Información de Mercado	82
9.2.2.5.1.	Flujo de Actividades Recopilar Información de Mercado	83
9.2.2.5.2.	Flujo de Actividades Generar Market Report	84
9.2.2.6.	Proceso Planificación de la Demanda	85
9.2.2.6.1.	Flujo de Actividades Planificación de la Demanda.....	85
9.3.	Procesos Compartidos con Proveedores Relevantes.....	85
9.3.1.	Proceso Responder Órdenes de Compra	86
9.3.1.1.	Flujo de Actividades	86
9.3.2.	Proceso Planificación de la Demanda	87
9.3.2.1.	Flujo de Actividades Planificación de la Demanda	87
9.3.3.	Proceso Actualización Listas de Precios	88
9.3.3.1.	Flujo de Actividades Actualización Listas de Precios.....	88
10.	IMPACTO DEL WORKFLOW COMPRAS ARAMARK.....	89
10.1.	Impacto sobre el Modelo Organizacional	89
10.2.	Impacto en los Procesos.....	91
10.3.	Impacto en los sistemas de información actuales	92
11.	DISEÑO DEL SOFTWARE.....	93
11.1.	Prototipo	93
11.1.1.	Mapas de Navegación	93
11.1.1.1.	Encargado Nuevos Requerimientos Unidad de Innovación Culinaria.....	94
11.1.1.2.	Encargado Nuevos Requerimientos Operación	95
11.1.1.3.	Comprador Estratégico (Futas, Verduras y Pre-elaborados; Abarrotes, Congelados y Refrigerado; Otras Compras)	96

11.1.1.4.	Analista de Precios	97
11.1.1.5.	Encargado de NVD	98
11.1.1.6.	Analista de Estudios	99
11.1.1.7.	Vicepresidente de Supply Chain.....	100
11.1.1.8.	Comprador Casino/Comprador Operación/Encargado de Bodega CDA.....	101
11.1.1.9.	Comprador Operacional del Centro de Distribución	102
11.1.1.10.	Proveedor Relevante o Estratégico.....	103
11.1.2.	Interfaces de usuario.....	103
12.	BENEFICIOS ESPERADOS	104
13.	CONCLUSIONES	105
14.	BIBLIOGRAFIA	107
15.	ANEXOS	110
	Anexo A: Ficha Técnica Producto.....	110
	Anexo B: Formulario Creación de Proveedores	112
	Anexo C: Solicitud CDA.....	113
	Anexo D: Orden de Compra CDA	117
	Anexo E: Lista de Precios.....	118
	Anexo F: Orden de Compra	119
	Anexo G: Market Report	120
	Anexo H: Modelo Transfer Price	122
	Anexo I: Formulario Creación de Productos	123
	Anexo J: Interfaces de Usuarios	124

Índice de Tablas

Tabla 1. Enfoques, estrategias, métodos y herramientas de SupplyChain Management.	16
Tabla 2. Documentos asociados a los Flujos de Entrada, Interrelación/Comunicación y Salida.	31
Tabla 3. Ejemplo de variaciones entre lo planificado por el Área de Compras y lo explotado por los casinos.	57
Tabla 4. Fases CPFR en el Contexto del Nuevo Modelo B2B.....	67

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Negocios Aramark.....	4
Ilustración 2. Organigrama Vicepresidencia de Supply Chain Aramark.....	5
Ilustración 3. Correspondencia del Área de Compras dentro del Modelo de Negocio de Aramark...	7
Ilustración 4. Procesos del Supply Chain.....	14
Ilustración 5. Modelo de Referencia CPFR.....	17
Ilustración 6. Metodología.....	22
Ilustración 7. Funcionamiento General del Área de Compras.....	27
Ilustración 8. Macroproceso de Compras Aramark.....	29
Ilustración 9. Proceso Compras Food.....	32
Ilustración 10. Flujo de Actividades Exploración Mercado de Proveedores.....	34
Ilustración 11. Flujo de Documentos entre roles del proceso Exploración Mercado de Proveedores.	35
Ilustración 12. Flujo de Actividades Responder Requerimientos de Compra.....	36
Ilustración 13. Flujo de Documentos entre roles del proceso Responder Requerimientos de Compras.	37
Ilustración 14. Proceso Compras de Insumos Non Food.....	38
Ilustración 15. Flujo de Actividades Recepción de Solicitud y Cotización.....	39
Ilustración 16. Flujo de Documentos entre roles del proceso Recepción de Solicitud y Cotización.	40
Ilustración 17. Flujo de Actividades Generación de Orden de Compra.....	41
Ilustración 18. Flujo de Documentos entre roles del proceso Generación de Orden de Compra...	41
Ilustración 19. Flujo de Actividades Despacho.....	42
Ilustración 20. Proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios.....	43
Ilustración 21. Flujo de Actividades Administrar Listas de Precios.....	45
Ilustración 22. Flujo de Documentos entre roles del proceso Administrar Listas de Precios.....	46
Ilustración 23. Flujo de Actividades Creación de Proveedores.....	47
Ilustración 24. Flujo de Documentos entre los roles del proceso Creación de Proveedores.....	47
Ilustración 25. Flujo de Actividades Creación de Productos y SKU.....	48
Ilustración 26. Flujo de Actividades Creación de Producto y SKU.....	49
Ilustración 27. Proceso Análisis de Compras.....	50
Ilustración 28. Flujo de Actividades Entregar Información de Mercado.....	52
Ilustración 29. Flujo de Documentos entre roles del proceso Entregar Información de Mercado. .	53
Ilustración 30. Flujo de Actividades Generar Información Interna.....	54
Ilustración 31. Flujo de Actividades Calcular Precios de Transferencia para el Centro de Distribución.	54
Ilustración 32. Flujo de Documentos entre roles del proceso Calcular Precios de Transferencias para el Centro de Distribución.....	55
Ilustración 33. Flujo de Actividades Comprobar Explotación de Menú.....	56
Ilustración 34. Flujo de Actividades Generación de Contrato.....	58
Ilustración 35. Flujo de Documentos entre roles del proceso Generación de Contrato.....	58
Ilustración 36. Flujo de Actividades Control de NVD.....	59

Ilustración 37. Interacciones del Nuevo Modelo B2B para el Área de Compras de la Vicepresidencia de Supply Chain de Aramark.	67
Ilustración 38. Macroproceso de Compras Aramark (Rediseñado).	69
Ilustración 39. Procesos del Workflow Compras Aramark.	72
Ilustración 40. Flujo de Actividades Compras Estratégicas.	74
Ilustración 41. Proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios.	75
Ilustración 42. Flujo de Actividades Recibir Listas de Precios.	77
Ilustración 43. Flujo de Actividades Creación de Proveedor.	77
Ilustración 44. Flujo de Actividades Creación de Producto.	78
Ilustración 45. Flujo de Actividades Actualización de Precios.	79
Ilustración 46. Flujo de Actividades Compras Spot.	80
Ilustración 47. Flujo de Actividades Control de NVD.	81
Ilustración 48. Proceso Elaboración Información de Mercado.	82
Ilustración 49. Flujo de Actividades Recopilar Información de Mercado.	83
Ilustración 50. Flujo de Actividades Generar Market Report.	84
Ilustración 51. Flujo de Actividades Planificación de la Demanda.	85
Ilustración 52. Procesos compartidos con Proveedores Relevantes.	86
Ilustración 53. Flujo de Actividades Responder Órdenes de Compra.	87
Ilustración 54. Flujo de Actividades Planificación de la Demanda.	88
Ilustración 55. Flujo de Actividades Actualización Listas de Precios.	89
Ilustración 56. Mapa de Navegación del Encargado Nuevos Requerimientos Unidad de Innovación Culinaria.	94
Ilustración 57. Mapa de Navegación del Encargado Nuevos Requerimientos Operación.	95
Ilustración 58. Mapa de Navegación de un Comprador Estratégico.	96
Ilustración 59. Mapa de Navegación de un Analista de Precios.	97
Ilustración 60. Mapa de Navegación del Encargado de NVD.	98
Ilustración 61. Mapa de Navegación de un Analista de Estudios.	99
Ilustración 62. Mapa de Navegación del Vicepresidente de Supply Chain.	100
Ilustración 63. Mapa de Navegación de un Comprador Casino/Comprador Operación/Encargado de Bodega CDA.	101
Ilustración 64. Mapa de Navegación de un Comprador Operacional del Centro de Distribución.	102
Ilustración 65. Mapa de Navegación de un Proveedor Relevante o Estratégico.	103

1. INTRODUCCION

El presente Trabajo de Título se desarrolla en Aramark, en la Vicepresidencia de SupplyChain, en particular en el Área de Compras. Este trabajo se lleva a cabo bajo un enfoque de SupplyChain Management dadas las características de negocio del Área de Compras, que serán detalladas más adelante.

Este proyecto busca potenciar el carácter estratégico de Compras mediante una revisión del diseño de su cadena de abastecimiento y de sus procesos internos, rediseñando aquellos que tengan un mayor impacto en el negocio de esta Área y que den lugar a una propuesta de un modelo business to business que permita una gestión, tanto interna como externa, más colaborativa y que logre satisfacer a cabalidad las necesidades de sus principales clientes.

1.1. Contexto Competitivo

Aramark cuenta con operaciones a lo largo de todo Chile, siendo algunos de sus principales clientes: Codelco, Collahuasi, Minera Ojos del Salado, Lomas Bayas, Bhp Billiton Spence, Bhp Billiton Cerro Colorado, Minera Candelaria, Banco Estado, Banco Santander Santiago, El Mercurio, Pontificia Universidad Católica de Chile, Clínica Tabancura, Clínica Santa María, Empresas CMPC, entre otras.

Chile ha sido una plataforma para un mercado sudamericano, así a partir del año 1996 inicia operaciones en Argentina, siendo sus principales clientes: Daimler Chrysler, Cerro Vanguardia, Citibank, Quilmes, Fate, Dupont, Firestone, Shell, Renault, Repsol, YPF, Colgate. A partir del año 2004 inicia también operaciones en Perú con dos contratos de importancia comercial, estos son Minas Conga-Newmont y Minera Yanacocha. En el año 2008 comenzó operaciones en Colombia, atendiendo a la empresa Carbones del Cerrejón, del grupo Bhp Billiton.

Aramark tiene dos grandes competidores dentro de la industria alimenticia chilena, estos competidores corresponden a Sodexho y Compass Group.

Estas tres empresas concentran la mayor participación de mercado, existiendo otras de menor volumen de negocios en el sector; podría destacarse la aparición de Casino Express, una empresa que se ha ido posicionando en el sector, pero aún no llega a los niveles de Aramark, Sodexho y Compass.

1.2. Presentación de la Compañía

Central Restaurantes Aramark (Central Restaurantes en sus inicios), empresa líder en servicios de alimentación, fue creada en 1980. Desde sus inicios, nació con el objetivo de diferenciarse de su competencia, al ofrecer alternativas de libre elección, como una atractiva innovación al menú único que ofrecía el mercado en ese tiempo. La clave de su éxito responde a la inversión en recurso humano de óptima calidad, la

permanente innovación y diversificación en el concepto de servicios profesionales de excelencia.

Central Restaurantes Aramark ha aplicado un estricto control de calidad en los procesos de elaboración de los alimentos. Esto hizo que en 1998 fuera la primera empresa en obtener la certificación bajo las normas internacionales de aseguramiento de la calidad ISO-9002.

Para entregar servicios de primer nivel, Central Restaurantes Aramark está introduciendo constantemente nuevas tecnologías, logrando mejorar la calidad culinaria, incrementar su eficiencia y garantizar la salud de sus clientes, manteniendo siempre estructuras de costo competitivas en el mercado.

Las necesidades de sus clientes le han incentivado a ampliar constantemente sus servicios, naciendo así un concepto de MULTISERVICIOS, que apunta a resolver no sólo el tema de la alimentación, sino también las necesidades de aseo industrial, seguridad y mantención, entre otros, orientada a los sectores de:

- Industrias
- Empresas
- Grandes Centros Mineros
- Educación
- Salud

Para este propósito Central Restaurantes, buscó a un socio estratégico: Aramark Corporation, número uno de Estados Unidos en la industria de la administración de servicios, con presencia en 20 países de Europa, Asia y América Latina. Esta empresa nace en 1930, y desde sus inicios ha mantenido un constante crecimiento en el mercado outsourcing, brindando servicio de alimentación a colegios, universidades, clínicas, industrias y sistemas penitenciarios. Además ofrece servicio de cuidado infantil, administración de servicios educacionales, instituciones gubernamentales y deportivas; administración de infraestructura de entretenimiento y arriendo de uniformes, entre otros.

El año 2001 la compañía es adquirida por la multinacional Aramark Corporation, esto trajo para Central Restaurantes, un gran cúmulo de conocimientos y experiencias, los cuales han sido un valioso aporte para sus clientes.

Su facturación en el año 2009 alcanzó a los US\$ 370.000.000 y el año 2010 los US\$ 418.000.000¹.

1.3. Filosofía, Misión y Visión

La Filosofía de Central Restaurantes Aramark es gestionar en forma eficiente los recursos que dispone, ofreciendo precios competitivos que sustenten una relación comercial de largo plazo. De esta manera buscan ser los mejores en el rubro y una

¹ (Aramark, 2001).

empresa referente en el mercado, lo que se sustenta en una clara vocación de servicio y flexibilidad para ofrecer la mejor solución a sus clientes.

La Misión de Central Restaurantes es:

“La Pasión por el servicio”.

Desarrollar en forma contundente su propósito de negocios para sus clientes y consumidores y ser una sólida plataforma de negocios para su desarrollo en América Latina.

La Visión de Central Restaurantes Aramark es:

“Seremos para nuestros clientes el mejor proveedor de servicios profesionales para su negocio, entregándoles servicios de valor incomparable, ganándonos su lealtad y la de sus consumidores”.

1.4. Propósito de Negocio

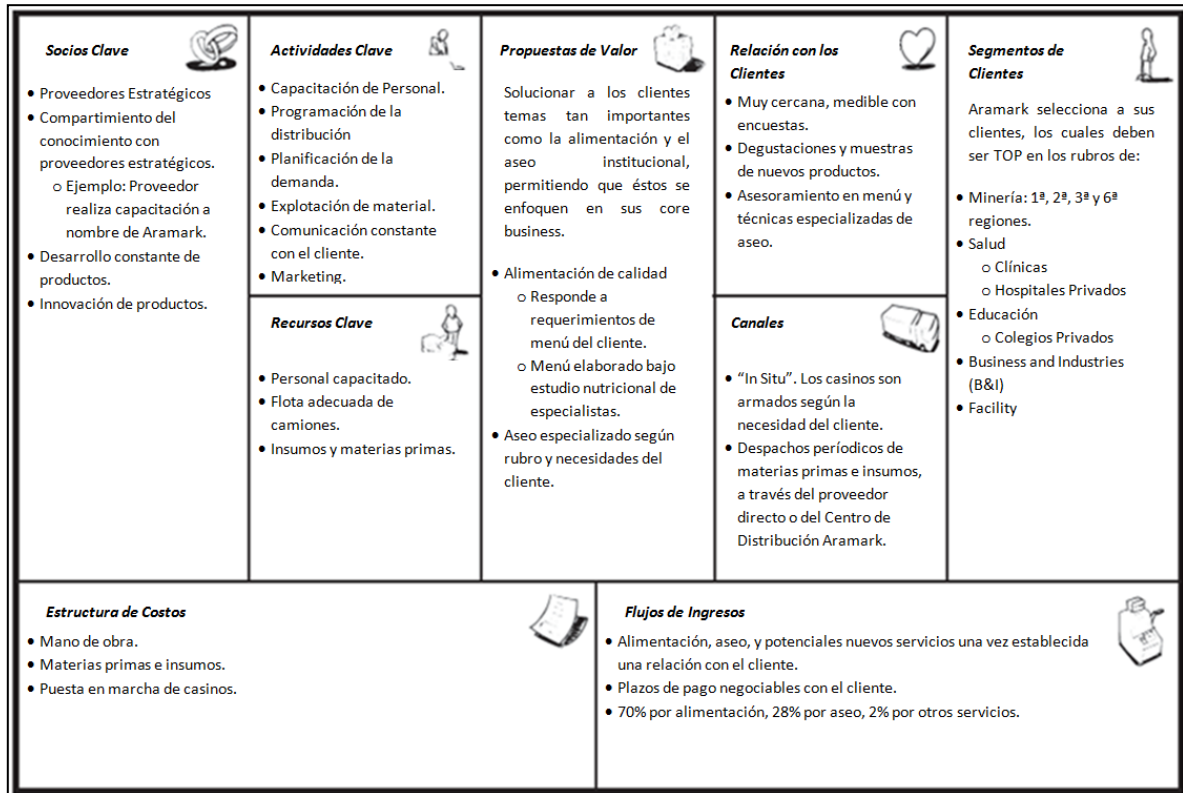
El propósito de negocio de Central Restaurantes Aramark se puede resumir en:

- Ser una organización profesional dedicada a entregar un servicio de Excelencia.
- Desarrollar y mantener su posición de liderazgo, contratando y apoyando a su más valiosa ventaja diferenciadora: la eficiencia, compromiso y creatividad de su gente.
- Proporcionar a sus clientes y consumidores una experiencia de clase mundial como resultado de un desarrollo basado en relaciones de excelencia y mutuo entendimiento.
- Hacer posible que sus clientes realicen su misión central y anticiparse a sus necesidades excediendo sus expectativas, desarrollando a fondo soluciones profesionales de acuerdo a las metas y prioridades de sus instituciones.
- Crear valor a largo plazo y capturar la gran oportunidad para todos los accionistas de Aramark, su gente, clientes, consumidores y comunidades entregando un crecimiento sustentable en ventas, ganancias y flujo de caja a nivel global de la compañía construyendo con orgullo, integridad y respeto.

1.5. Modelo de negocios de Aramark

En la Ilustración 1 se muestra el modelo de negocios de Aramark.

Ilustración 1. Modelo de Negocios Aramark.



Fuente: Elaboración Propia.

En este modelo de negocios se responden las preguntas:

- Qué propuestas de valor hace la compañía?
 - Propuestas de Valor
- A quién(es) entrega valor?
 - Segmentos de Clientes
 - Relación con los Clientes
 - Canales
- Cómo entrega valor?
 - Socios Clave
 - Actividades Clave
 - Recursos Clave
- Qué beneficios económicos obtiene la compañía al entregar valor a sus clientes?
 - Estructura de Costos
 - Flujos de Ingresos

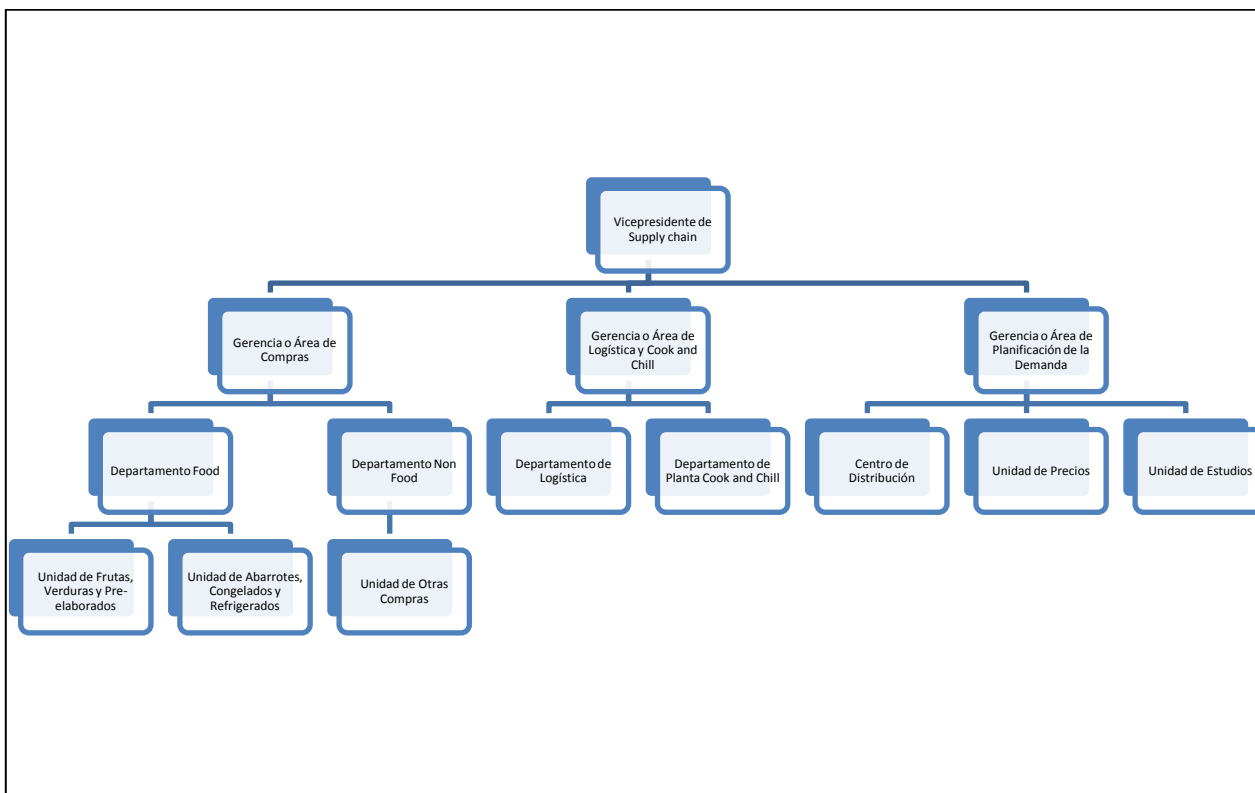
1.6. Área de la Compañía donde se realiza el Trabajo de Título

Aramark se divide en las siguientes áreas:

- Gerencia General
- Vicepresidencia de Supply Chain
- Vicepresidencia de Operaciones
- Vicepresidencia de Desarrollo Operacional
 - Unidad de Innovación Culinaria
- Departamento Legal
- Vicepresidencia de Recursos Humanos
- Vicepresidencia Comercial
- Vicepresidencia de Administración y Finanzas
 - Área TI

Es en el Área de Compras, perteneciente a la Vicepresidencia de Supply Chain donde se desarrollará el Trabajo de Título. La función de la Vicepresidencia de Supply Chain es adquirir y distribuir los bienes en las cantidades adecuadas, en los lugares correctos y en los tiempos correctos, para hacer eficiente el negocio tanto en costos como en satisfacción al cliente. En la Ilustración 2 se muestra un organigrama de la Vicepresidencia de Supply Chain.

Ilustración 2. Organigrama Vicepresidencia de Supply Chain Aramark.



Fuente: Vicepresidencia de Supply Chain de Aramark.

1.7. Área de Compras

Como se muestra en la Ilustración 2, el Área de Compras de Aramark se divide en dos Departamentos: Food y Non Food. El Departamento Food se encarga de las adquisiciones de materias primas alimenticias que requieren las distintas Unidades de Negocio de Aramark, mientras Non Food se encarga de las adquisiciones de materias primas no alimenticias.

1.7.1. Objetivo del Área de Compras

Asegurar el abastecimiento y la distribución eficiente de las materias primas tanto alimenticias como no alimenticias a los casinos/clientes que la soliciten, según los plazos programados y asegurando la mejor calidad bajo los estándares establecidos por la compañía, al mejor precio.

1.7.2. Definición del tipo de servicio

El servicio que ofrece el Área de Compras es la adquisición de las materias primas alimenticias y no alimenticias necesarias para el cumplimiento del negocio de Aramark.

Estas adquisiciones se efectúan para todas las necesidades operativas y no operativas de la Compañía. Los clientes objetivos de las áreas de compra son los ecónomos, administradores de casinos o los jefes de instalaciones de aseo, a las cuales en definitiva llega el producto o servicio.

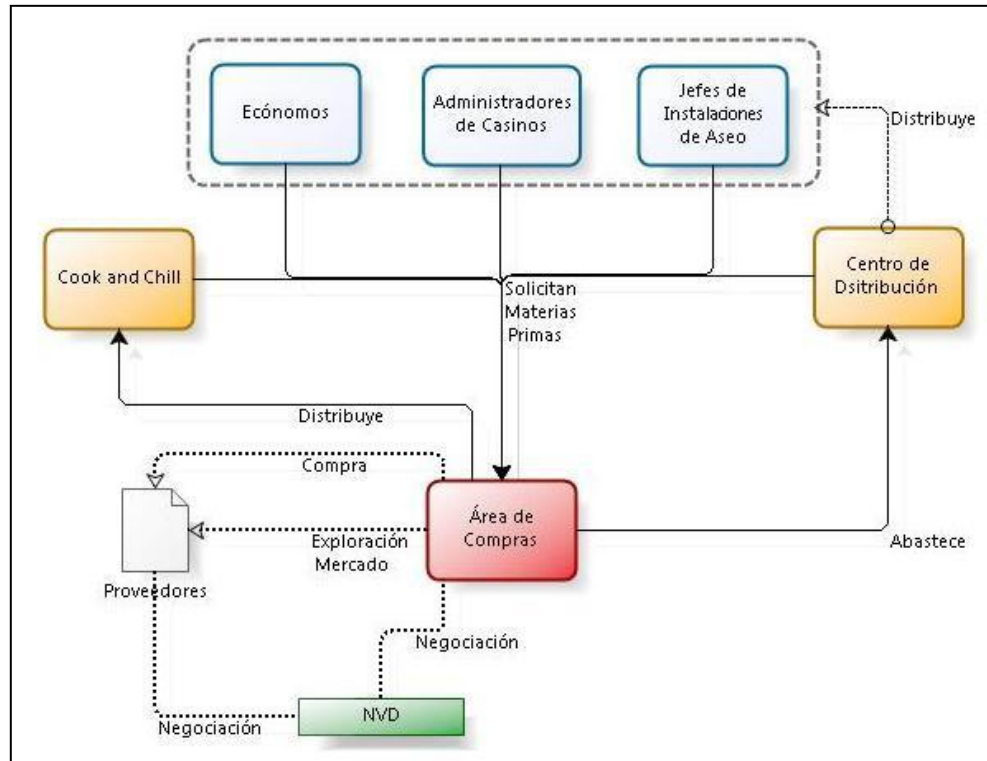
Se distinguen dos grandes líneas de negocio en los que Aramark participa: Alimentación Colectiva y, Limpieza y Mantenimiento Integral. Otra importante línea de negocio es B&I, Empresas e Industrias, donde destacan clientes como: Banco Estado, CTI, Finning, Sodimac, Banco Santander, entre otros.

Las otras dos líneas de negocio están en el área de Educación, con los más importantes colegios del área oriente de Santiago (Grange, Trewelas, Cumbres, Nido de Águila, Compañía de María, Andree, Tabancura) y en el área de Salud (Hospital San José, clínica Santa María, Clínica Las Condes y otras).

1.7.3. Correspondencia del Área de Compras dentro del Modelo de Negocio de Aramark

Lo que corresponde al Área de Compras dentro del Modelo de Negocio de Aramark se puede apreciar en la Ilustración 3. Este se basa en la recepción de solicitudes de materias primas por parte de Ecónomos y Administradores de casinos, Jefes de instalaciones de aseo y, de las otras dos áreas de la Vicepresidencia de Supply Chain: Cook and Chill y Centro de Distribución.

Ilustración 3. Correspondencia del Área de Compras dentro del Modelo de Negocio de Aramark.



Fuente: Elaboración propia.

Para satisfacer estas necesidades, el Área de Compras constantemente explora el mercado en busca de los mejores productos y por lo tanto, de los mejores proveedores. Seleccionado un proveedor, negocia estratégicamente (a largo plazo) las cantidades y precios de los productos. Estas negociaciones se realizan bajo el concepto comercial de NVD (Net Volumen Discount) que consiste en asegurar un volumen de compra al proveedor en un período determinado, bajo la condición de un retorno a la compañía por parte del proveedor de un porcentaje del monto total comprado, al final del período acordado.

De este modo, el Área de Compras posee proveedores preferentes y asegura el abastecimiento de materias primas a sus clientes. Realiza entonces las compras spot, a estos proveedores preferentes.

La distribución de estas materias primas a los clientes, está a cargo del Centro de Distribución salvo casos particulares, en los que los proveedores distribuyen los productos directamente a los clientes.

1.7.4. Importancia del Área de Compras para la compañía

El Área de Compras puede resultar una ventaja competitiva para la compañía, según palabras de Francisco Campos, Subgerente de Compras (Jefe del Departamento Non Food):

“El Área de Compras tiene una importancia capital para Aramark, toda vez que es ella la que permite, en un mercado en camino a la comoditización, hacer la diferencia en el margen del negocio.

Una adecuada sincronización de la cadena de abastecimiento, en la cual los proveedores se integren a la cadena de valor del cliente puede implicar la diferencia entre ganar o no propuestas de nuevos clientes.

Por otra parte, con el modelo actual, donde los proveedores entregan aportes comerciales por las compras que se les efectúan (NVD), estos aportes han logrado sostener y lograr el resultado de la Compañía. Por ello, el área de Compras es estratégica y de mucha importancia para la Compañía.”

Central Restaurantes Aramark es, en el rubro, el socio más cercano de las mineras del país, convirtiéndose en un socio estratégico para ellas. Esta empresa de servicios profesionales, ha logrado interiorizarse en la industria minera, pasando a ser una parte clave dentro de toda la cadena productiva de las compañías.

Los servicios de alimentación, facility, seguridad y programas de bienestar han sido implementados en las principales empresas mineras de Chile – entre las que se destacan Codelco, BHP Billiton y Barrick– lo que ha posicionado a Aramark Central Restaurantes como el principal proveedor de servicios en la industria, con un 62% de participación de mercado, según la facturación de las principales empresas de la gran minería.²

En este escenario el Área de Compras cobra gran importancia, convirtiéndose en área estratégica para Central Restaurantes Aramark con foco en la Minería. Aramark lleva una experiencia de más de 20 años como socios estratégicos de las principales empresas mineras del país (AreaMinera, 2010).³

1.7.5. Compras y Supply Chain

El Área de Compras pertenece a la Vicepresidencia de Supply Chain de Aramark. Esto hace mucho sentido pues la Gestión de la Cadena de Suministro (o Supply Chain Management), está ligada a una serie de actividades de gestión y planificación, siendo una de las piezas claves, el proceso de compras.

Comprar está íntimamente relacionado con la cadena de suministro, pues se trata no sólo de la entrega del producto final al cliente, sino también de la relación con los proveedores de las materias primas para el producto. Debe haber entonces una estrecha coordinación y colaboración entre el Área de Compras y sus proveedores y clientes. Con sus proveedores se debe asegurar un suministro regular de las materias primas. Se busca fortalecer la relación con los clientes para satisfacer de forma más eficiente sus requerimientos y ser de este modo, un verdadero aliado estratégico para ellos.

²(AreaMinera, 2010)

³(AreaMinera, 2010)

Esto significa una fuerte planificación por parte del Área de Compras. Se debe planificar y proyectar la demanda de todos sus clientes, y con esta información asegurarse de que sus proveedores siempre tengan la materia prima disponible.

Este aspecto colaborativo del Área de Compras, muy propio del concepto de Supply Chain Management, no sólo se debe dar entre sus clientes y proveedores, también entre otras áreas de la compañía como son el caso de Cook and Chill y el Centro de Distribución. Muchas de las decisiones de compras vienen dadas como necesidades de Cook and Chill y del Centro de Distribución.

1.8. Casos de buenas prácticas en Supply Chain Management

A continuación se describe de qué manera algunas empresas han hecho uso de enfoques, métodos y técnicas de Supply Chain Management y cómo esto ha ayudado a su éxito.

1.8.1. El caso Dell Computer Corporation⁴

Dell Computer produce contra pedido y compra contra programa. Para ello, su modelo de negocios está montado sobre una eficiente Cadena de Suministro, adaptable y con rápido tiempo de respuesta.

Hacia atrás, la Cadena de Suministro está sincronizada con sus proveedores, mediante varias iniciativas:

- Dell Computer selecciona cuidadosamente a sus proveedores, los que exhiben altos estándares de calidad de productos (algunos de ellos con programas del tipo Seis Sigma) y calidad de servicio (medido con indicadores tales como la fiabilidad de entrega).
- Un activo intercambio de datos e información con proveedores. Dell Computer comparte información, planes, bases de datos de diseño e información sobre metodología. Dell Computer también comparte información en tiempo real de la demanda de los consumidores con sus proveedores.

En esta cadena que ha implantado Dell Computer, se pueden observar las siguientes características:

- Una elevada sincronización, con entregas Just-In-Time.
- Uso intensivo de tecnologías de información, para compartir información acerca de los clientes, preparar planes en conjunto y colaborar en su gestión diaria.
- Adopción de la estrategia de personalización masiva (mass customization).
- Postergación de las decisiones de personalización en cuanto sea posible (postponement).
- Alta eficiencia en el manejo de inventarios, con elevados niveles de rotación en toda la cadena. Al tener bajísimos niveles de stocks (algunos ítems de sólo horas), tiene un fuerte impacto en el capital de trabajo y, finalmente, en

⁴ (CHÁVEZ, 2005). Todo el punto 1.8.1. es una cita del documento referenciado.

el EVA (Economic Value Added). Al tener poco stock, puede introducir antes las innovaciones que sus competidores, con lo cual adquiere una ventaja competitiva.

Hacia adelante, la cadena presenta las siguientes características:

- Todos los eslabones de la Cadena de Suministro están mirando hacia el cliente final.
- La información de los clientes es compartida a lo largo de la cadena, evitando el nocivo “efecto látigo”.
- La cadena tiene un rápido tiempo de respuesta o, lo que es lo mismo, un reducido lead time.

1.8.2. El caso de Wal-Mart⁵

Para Wal-Mart son clave dos cosas: (a) conocer qué necesitan sus clientes, y (b) pedir a sus proveedores que abastezcan las estanterías en forma eficiente. Para lo primero utiliza tecnología que captura los datos de las cajas, que alimentan los sistemas. Para lo segundo, Wal-Mart hace uso del desarrollo de proveedores y la moderna tecnología de información.

Wal-Mart fue un fuerte impulsor de ECR (Efficient Customer Response) y en particular, de la gestión por categorías (Category Management).

Para la introducción de tecnología con sus proveedores, Wal-Mart ha sido parte activa del desarrollo de CPFR (Collaborative, Planning and Forecasting Replenishment) y aparece como una de las empresas que forman parte del VICS (Voluntary Commerce Standard Association).

Wal-Mart se ha preocupado de que, en la cadena, los productos lleguen en la cantidad, en el plazo y en las condiciones que se requieren. Para ello ha implementado una serie de medidas:

- Una intranet, para que los proveedores puedan saber de qué manera les impactan sus ventas a Wal-Mart en sus beneficios.
- Capacidad de transmisión de datos, con protocolos EDI (Electronic Data Interchange).
- Requerimientos claros sobre lead time (que puede, para algunos productos, ser de horas y para otros, de meses).
- Velocidad en sus procesos internos.
- Aseguramiento de calidad, para apoyar la política de Servicio al Cliente y Satisfacción Garantizada.
- Logística eficiente, capaz de sincronizarse en la Logística de Wal-Mart.

Wal-Mart está atenta a adoptar las nuevas tecnologías. En 2004 desarrolló un Plan Piloto con ocho proveedores y siete tiendas, para aplicar los Códigos Electrónicos de Productos (EPC) y los sistemas de identificación por radio-frecuencia (RFDI). Wal-

⁵ (CHÁVEZ, 2005). Todo el punto 1.8.2. una cita del documento referenciado.

Mart ha exigido a sus 100 mayores proveedores que adopten la tecnología RFID con códigos EPC en pallets y cajas antes de enero de 2005. El protocolo de colaboración es CPFR.

Según el Center of Research for Development (USA), “cuando se habla de la forma en la que Wal-Mart ha cambiado la dinámica del sector, se habla generalmente de la forma en la que ha conseguido comprar más barato a sus proveedores. Sin embargo, es importante resaltar que no todo radica en esto. Wal-Mart ha innovado en logística con sus centros de distribución, de donde llegan el 80% de los productos que vende. Esto, a su vez, les ha permitido implementar sistemas de información con tecnología de punta para ser más eficientes”.

1.8.3. El caso de Tiendas de Conveniencia 7-Eleven⁶

7-Eleven es una compañía exitosa, impulsora de enfoques de Supply Chain Management como ECR (Efficient Customer Response) y de modelos como CPFR (Collaborative, Planning and Forecasting Replenishment).

7-Eleven realiza reposiciones frecuentes durante el día, para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes. Esta reposición dinámica requiere un sistema logístico de alta eficacia y eficiencia, en elevada capacidad de respuesta y basado en datos reales de ventas e inventarios en las tiendas. Este solo hecho lo hace merecedor de un lugar destacado en la industria de retailing del mundo.

En Estados Unidos, Canadá y otros países, 7-Eleven centraliza y consolida las entregas de sus proveedores. En California, por ejemplo, centraliza los productos frescos de sus cientos de proveedores en 20 centros de distribución, para entregarlos a sus tiendas. En Japón, en cambio, ha impulsado que los proveedores entreguen directamente en las tiendas, sin pasar por un centro de distribución.

7-Eleven utiliza intensivamente las modernas tecnologías de información en su cadena de suministro. Ha desarrollado y puesto en práctica un sistema computacional que ayuda a las tiendas a gestionar sus inventarios, pedir los productos más demandados y eliminar los productos sin rotación. En Taiwán incorporaron un avanzado sistema informático, para reducir los costos de transporte, evitar conflictos de ventanas de tiempos de entrega y medir estrictamente el desempeño de sus 20 centros de distribución.

Utilizan indicadores de desempeño estrictos, para no afectar la estructura de costos. De hecho, 7-Eleven exhibe un elevado desempeño en indicadores tales como fiabilidad, nivel de servicio, costos logísticos y otros.

1.8.4. El caso de Zara⁷

La empresa ha implementado una cadena de suministro eficiente y con alta capacidad de respuesta.

En las tiendas se detectan las necesidades y preferencias de los clientes, los que se transmiten al equipo de 200 diseñadores, capaces de generar hasta 11.000 estilos

⁶ (CHÁVEZ, 2005). Todo el punto 1.8.3. es una cita del documento referenciado.

⁷ (CHÁVEZ, 2005). Todo el punto 1.8.4. es una cita del documento referenciado.

nuevos en un año. La renovación de estilos en Zara tiene una mayor frecuencia que sus competidores. Zara es líder en el tiempo de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (time to market).

Zara es fuerte en diseño. La empresa compra tela en sólo cuatro colores y posterga el diseño y el estampado lo más tarde posible en la cadena. De este modo, se contribuye a reducir inventarios y a reducir el riesgo de lanzamiento de nuevos productos.

Zara tiene elevados estándares de desempeño en niveles de servicio y fiabilidad en las entregas. También tiene reducidos costos logísticos respecto de sus ventas. Y una altísima rotación de sus inventarios.

El secreto de éxito es atribuido, según José María Castellano, CEO de Inditex, al uso confiable e intensivo de la tecnología.

1.8.5. Características comunes de las empresas analizadas⁸

- Cada una de estas empresas se focaliza con pasión en sus clientes. Las estrategias de servicio a sus clientes están claramente definidas y alinean todo su quehacer interno y externo con esa perspectiva. Dado que la calidad la define el cliente, tienen elevados estándares de calidad de producto y servicio. Mantienen indicadores para monitorear su grado de satisfacción y disponen de mecanismos de acciones correctivas y preventivas, para mejorar continuamente en pos de la excelencia.
- Todas estas empresas están, de una u otra forma, integradas con sus clientes y proveedores, integración que convierten en una fuente de ventajas competitivas. También están integradas con sus “eslabones internos”, plantas productivas o centros de distribución. Esta integración tiende a ser continua, profunda y vital. Es más que una mera colaboración puntual o superficial.
- Estas empresas personalizan sus productos y servicios para servir de mejor manera a sus distintos segmentos de clientes. Esta personalización la realizan a través de diferentes métodos específicos: postponement, alianzas estratégicas con proveedores y actividades orientadas a lograr alta capacidad de respuesta.
- Son innovadoras y caminan en la primera fila de los cambios. Han rediseñado sus procesos internos, incorporando en forma creativa las nuevas tecnologías. En particular utilizan intensivamente la plataforma internet y las tecnologías de la información.
- En cada una de estas empresas la estrategia logística es explícita y forma parte integral de la estrategia de negocio. Los índices de desempeño logístico tales como rotación de inventarios, nivel de servicio, quiebres de stocks y otros, constituyen –en varios casos- un benchmark para la industria.

⁸ (CHÁVEZ, 2005). Todo el punto 1.8.5. es una cita del documento referenciado.

- Sus indicadores financieros, tales como la rentabilidad sobre el capital de trabajo, márgenes de contribución y EVA, están por encima de la industria en su conjunto.

2. MARCO TEORICO

2.1. Business to Business

Nos encontramos frente al concepto de e-Business cuando Internet es utilizado para mejorar procesos de negocios. El e-Business corresponde entonces a aquellas aplicaciones que conectan electrónicamente los procesos de una empresa con los del mundo exterior con el cual interactúa: clientes, proveedores y firma colaboradora.⁹

¹⁰Con respecto a las áreas donde es aplicado el e-Business, éstas son tres:

1. Aplicaciones intraorganizacionales o dentro de la empresa, caracterizado por el desarrollo de Intranets en la organización. Este tipo de aplicaciones se orienta fundamentalmente a aumentar la eficiencia en la operación de las empresas.
2. Aplicaciones interorganizacionales, las que pueden ser hacia atrás con proveedores, hacia delante con intermediarios.
3. Aplicaciones entre empresas y consumidores finales¹¹.

Business to Business es entonces, como su nombre lo sugiere, la interacción comercial entre organizaciones mediante proveedores y socios comerciales.

¹²Algunas de las ventajas que aporta el Business to Business para las empresas implicadas son:

- Rapidez y seguridad de las comunicaciones.
- Integración directa de los datos de la transacción en los sistemas informáticos de la empresa.
- Posibilidad de recibir mayor número de ofertas o demandas, ampliando la competencia.
- Despersionalización de la compra con lo que se evitan posibles tratos de favor.
- Abaratamiento del proceso: menos visitas comerciales, proceso de negociación más rápido, etc. Por tanto, los compradores pueden pedir una

⁹ (PEDREROS, 2002).

¹⁰ (PEDREROS, 2002). Inicio cita.

¹¹ (PEDREROS, 2002). Fin de la cita.

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/B2B>. Inicio cita.

reducción de precios en virtud del menor coste de gestión, o los vendedores incrementar su margen comercial.¹³

2.2. Supply Chain Management

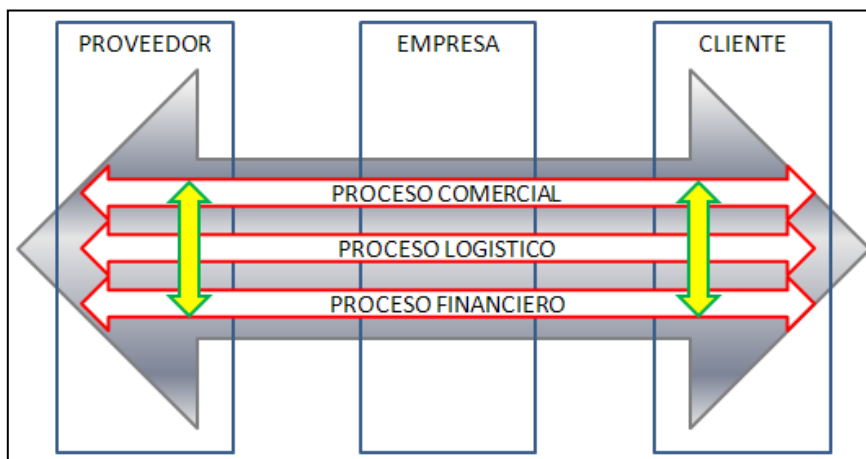
Surgida como una evolución natural de la Logística, Supply Chain Management designa la gestión colaborativa de entidades¹⁴ que se relacionan como clientes y proveedores entre sí, para satisfacer la demanda de los clientes finales. Esta colaboración no sólo dice relación con los aspectos físicos de transporte, almacenamiento y distribución de productos, sino también con iniciativas comerciales inter-empresas, tales como la coordinación para el lanzamiento de promociones y, además, con aspectos menos tangibles pero no menos importantes, tales como el intercambio de datos e información.¹⁵

Se identifican tres grupos de actividades más directamente relacionados con el quehacer del Supply Chain Management: actividades comerciales, logísticas y financieras.¹⁶

Supply Chain Management es la gestión de la interrelación de los procesos comercial, logístico y financiero, desde el cliente final hasta los primeros proveedores relevantes, para suministrar bienes y servicios que brinden valor al cliente final y a otras partes interesadas.¹⁷

La Ilustración 4 muestra las actividades incluidas en Supply Chain Management.

Ilustración 4. Procesos del Supply Chain.



Fuente: Supply Chain Management, Jorge h. Chávez.

¹³ <http://es.wikipedia.org/wiki/B2B>. Fin de la cita.

¹⁴ Estas "entidades" pueden ser plantas productivas, centros de distribución, empresas proveedoras de servicios logísticos, mayoristas, etc.

¹⁵ (CHÁVEZ, 2005).

¹⁶ (CHÁVEZ, 2005).

¹⁷ (CHÁVEZ, 2005).

2.2.1. Principios de Supply Chain Management¹⁸

Dice Hau Lee (2004) que la búsqueda de toda cadena de suministro se orienta a lograr mayor rapidez y menores costos. En una palabra, eficiencia.

Para lograr una cadena más eficiente, La Londe (2003) ha propuesto cinco principios centrales:

- Conectividad entre los socios de la cadena, mediante una estrategia planeada y una arquitectura de red.
- Colaboración para planificar, proyectar y tomar decisiones a lo largo de la cadena.
- Sincronización inter e intra-organizacional.
- Leverage, asignando los activos y recursos en las oportunidades más rentables con sus proveedores, clientes y operadores logísticos.
- Escalabilidad o capacidad de una firma para diseñar un conjunto de procesos susceptibles a ser extendidos a la relación con otros socios en la cadena.

Pero, tal como Hau Lee plantea, la eficiencia en una cadena es necesaria, pero no suficiente, siendo los siguientes tres principios las condiciones para el éxito de las modernas cadenas de suministro¹⁹:

- Agilidad, entendida como capacidad de respuesta frente a cambios de la oferta o la demanda en el corto plazo, así como la capacidad para manejar disrupciones en el abastecimiento con fluidez y eficacia.
- Adaptabilidad, entendida como la capacidad para adaptar el diseño de la cadena ante cambios estructurales de los mercados y modificar la red de suministro ante cambios de estrategia, productos o tecnología.
- Alineamiento, entendido como el intercambio de información y conocimiento en la cadena, junto con la definición de roles y responsabilidades compartidos, así como el compartir riesgos, costos y beneficios.

2.2.2. Ideas centrales de Supply Chain Management²⁰

Las ideas básicas sobre SupplyChain Management se pueden resumir en:

- Supply Chain identifica al proceso completo de proveer bienes y servicios al cliente final.
- Incluye todas las partes y las operaciones desde el proveedor hasta el cliente en un solo sistema.
- Supply Chain incluye abastecimiento, producción y distribución.
- La Supply Chain se extiende más allá de las fronteras organizacionales.
- Es coordinada a través de un sistema de información accesible a todos los participantes de la cadena.

¹⁸ (CHÁVEZ, 2005). Todo el punto 2.2.1. es una cita del documento referenciado.

¹⁹ Hau Lee llama "cadena de suministro triple-A" a aquellas que cumplen con estos tres requisitos.

²⁰ (CHÁVEZ, 2005). Todo el punto 2.2.3. es una cita del documento referenciado.

- El objetivo primario es proveer servicio a los clientes, lo que debe ser balanceado con los activos y los costos.
- Los objetivos de los participantes individuales son logrados mediante el desempeño de la cadena como un todo.

2.2.3. Diseño de Cadenas de Suministro Eficaces

En la Tabla I se muestra un camino para diseñar e implementar cadenas de suministro eficaces.

Tabla 1. Enfoques, estrategias, métodos y herramientas de SupplyChain Management.

Enfoques		<i>Quick Response</i> <i>Lean Enterprise</i> <i>Efficient Customer Response</i> <i>Supply Chain Management (Genérico)</i>
Estrategias	Genéricas del canal de distribución	<i>Push</i> <i>Pull</i>
	Específicas de la cadena de suministro	<i>(a) Estrategias para clientes estables que compran productos estables, clientes y productos de variabilidad media, clientes y productos de alta variabilidad</i> <i>(b) Estrategias orientadas al logro de la eficiencia, a compartir riesgos y recursos, a lograr capacidad de respuesta y a lograr agilidad</i>
Métodos	Para modelar cadena de suministros	<i>SCOR (Supply Chain Operations reference Model)</i>
	Para facilitar la colaboración	<i>CPFR (Collaborating Planning Forecasting Replenishment)</i>
	Para resolver problemas específicos	<i>Vendor Managed Inventories (VMI)</i> <i>Continuous Replenishment (CR)</i> <i>Postponement</i> <i>Outsourcing</i> <i>Lean Manufacturing</i> <i>Strategic Sourcing</i> <i>Abastecimiento Just-in-Time</i> <i>Certificación de proveedores</i> <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> <i>Mass Customization</i> <i>Cross-docking</i> <i>Estandarización</i> <i>Rediseño de procesos</i> <i>Otros</i>
Herramientas	De uso genérico	<i>Internet</i> <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>
	De uso específico	<i>Herramientas para comprar por internet</i> <i>Herramientas para lograr visibilidad de ventas e inventarios en la cadena</i> <i>Herramientas para realizar planificación en conjunto con plataforma internet</i> <i>Herramientas para rastrear la carga</i> <i>Herramientas para codificar y localizar productos mediante radio-frecuencia</i> <i>Herramientas para establecer relaciones con clientes</i> <i>Otras herramientas específicas</i>

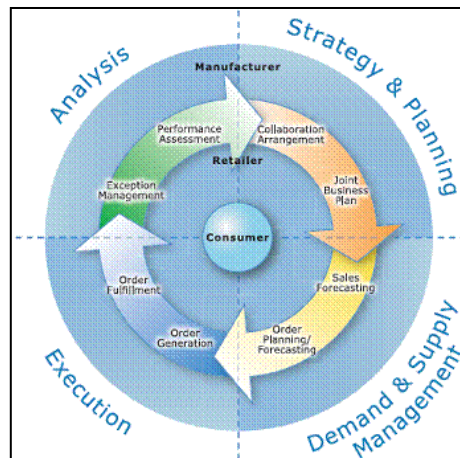
Fuente: Supply Chain Management, Jorge h. Chávez.

2.2.4. Collaborative Planning Forecasting Replenishment (CPFR)²¹

CPFR es un modelo que busca la gestión cooperativa del inventario a través de la visibilidad y la reposición de productos a lo largo de la cadena de suministro. La información compartida entre los proveedores y las cadenas ayuda en la planificación y satisfacción de las demandas de los clientes a través de un sistema de información compartida. Esto permite la continua actualización del inventario y futuras necesidades, haciendo que el proceso de extremo a extremo en la cadena de suministro sea más eficiente. La eficiencia es creada a través de la disminución de los gastos de comercialización, el inventario, la logística y el transporte a través de todos los socios comerciales.

En este modelo, un comprador y un vendedor trabajan juntos para satisfacer las demandas de un cliente final, que se ubica en el centro del modelo, mostrado en la Ilustración 5. Cada anillo representa las diferentes funciones dentro del modelo CPFR. El consumidor impulsa la demanda de bienes y servicios, mientras que la cadena es el proveedor de los bienes y servicios. El fabricante suministra a las tiendas de las cadenas con productos como la demanda de producto es impulsada a través de la cadena de suministro por parte del usuario final, siendo el consumidor.

Ilustración 5. Modelo de Referencia CPFR.



Fuente: Giselle Rosario Veras, Collaborative for Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR), Proyecto Planeación Colaborativa, Versión 1.0, Junio 2008.

2.2.4.1. Estrategia y Planificación

En esta etapa se fijan las metas de negocio que incumben a la relación comercial, definiendo el alcance de la colaboración y la asignación de roles, responsabilidades, puntos de control y procedimientos para atender mayores compromisos. Después de ello, el Plan de Unificación de Negocio identifica los acontecimientos significativos que afectan el abastecimiento y la demanda en el período planificado, como por ejemplo, promociones, cambios en las políticas de inventario, cierre o apertura de tiendas, y lanzamiento de nuevos productos.

²¹ (VERAS, 2008). Todo el punto 2.2.4. (incluyendo 2.2.4.1., 2.2.4.2., 2.2.4.3., 2.2.4.4.) es una cita del documento referenciado.

2.2.4.2. Administración de la Demanda y el Abastecimiento

Esta etapa está dividida en el **Pronóstico de Ventas, que proyecta la demanda del consumidor en los puntos de ventas**, y en la **Planificación de Pedidos/Pronóstico, que determina los requisitos de las órdenes y despachos de productos futuros; esto basado en el Pronóstico de ventas**, estado de inventario, tiempos muertos de tránsito y otros factores.

2.2.4.3. Ejecución

Consiste en la Generación de la Orden, que confirma los pronósticos de demanda realizados, y en el Cumplimiento de la Orden, es decir, el **proceso de producir, transportar, entregar, y almacenar los productos para que estén listos para el momento de la compra por parte del consumidor final**.

2.2.4.4. Análisis

Las tareas de Análisis incluyen la gestión de las Excepciones, la supervisión activa de las planeación y operación de las condiciones no contempladas, y de la Determinación del Desempeño, a través del cálculo de las métricas dominantes para evaluar el logro de las metas de negocio, para descubrir tendencias, o para desarrollar estrategias alternativas.

2.3. Rediseño de Procesos

Para llevar a cabo un rediseño de procesos, se debe proceder de la siguiente manera:

2.3.1. Definición del Proyecto

En esta etapa se seleccionan los procesos a rediseñar, acorde al objetivo general y objetivos específicos de la organización. Se deben seleccionar aquellos procesos que tengan un impacto en la organización.

2.3.2. Análisis de la Situación Actual

Se analizan los procesos que hayan sido seleccionados en la etapa anterior. Se deben modelar y validar para luego generar un diagnóstico de la situación actual.

2.3.3. Rediseño

En esta etapa se definen las direcciones de cambio para el rediseño de los procesos seleccionados, y se modelan. Además se determinan las tecnologías habilitantes que ayudarán a soportar los nuevos procesos rediseñados.

2.3.4. Análisis y Diseño de Software de Apoyo

Se debe especificar y analizar los requerimientos de software para los sistemas que soportarán los nuevos procesos.

Luego se diseña y se modela el software. Las etapas de Desarrollo de Software, Pruebas e Implantación quedan fuera del alcance de este proyecto.

3. DESCRIPCION DEL PROYECTO

3.1. Planteamiento del Problema y Justificación

El Área de Compras busca hacer más eficientes sus procesos internos, en particular los procesos de compras. Todas las solicitudes de compras que recibe de sus clientes, así como los documentos internos que fluyen a través de esta área, se gestionan mediante correo electrónico, planillas Excel o formularios en Word. Dada la gran cantidad de solicitudes diarias, gestionar todo este flujo de información resulta complejo y a veces desgastante.

Como apoyo a los procesos de compras de cada Unidad, existen: Unidad de Precios y Unidad de Estudios. Estas Unidades comprenden procesos que son transversales a los procesos de compras y cuya función es mantener actualizada toda la información relevante para éstos y de toma de decisiones tácticas y estratégicas. Sin embargo, la departamentalización funcional de esta área ha traído consigo la generación de varios sistemas de bases de datos que no conversan el mismo lenguaje; esto ha provocado un serio problema a la hora de generar reportes, obtener indicadores y recuperar información necesaria y relevante para el negocio y para los procesos de compras. En definitiva, la existencia de varios sistemas de bases de datos dificulta la labor de las Unidades de Precios y de Estudios, retrasando los procesos aquí involucrados y por ende, la toma de decisiones oportunas para el Área de Compras.

Para el Área de Compras, es clave el concepto de NVD (Net Volumen Discount). Esta área negocia con los proveedores bajo este concepto comercial que consiste en asegurar un volumen de compra a algún proveedor en un período determinado, bajo la condición de un retorno a la compañía por parte del proveedor de un porcentaje del monto total comprado. Cada vez que se genera un acuerdo comercial con un proveedor, este tiene un porcentaje de NVD asociado, ya sea trimestral, semestral o anual. El cumplimiento de la compra de las cantidades acordadas con los proveedores es fundamental para que el pago de NVD por parte de ellos sea efectivo; muchos de estos acuerdos de NVD tienen una composición compleja y de difícil seguimiento. Actualmente no existe un procedimiento que verifique el cumplimiento de las compras en estas cantidades, el cual queda a cargo del comprador estratégico que gatilló el acuerdo comercial, debido a esto se han perdido pagos de NVD por parte de proveedores y no se han obtenido los resultados esperados.

El Área de Compras busca también mejorar la comunicación con el Centro de Distribución Aramark (CDA). Estas dos áreas deben trabajar en conjunto y de manera colaborativa para satisfacer las necesidades de sus clientes y, las trabas generadas por procesos de compras ineficientes, y de falta de planificación entre las áreas, no han permitido una integración estratégica con los principales clientes finales, pudiendo esto significar a futuro la pérdida de importantes negocios.

Finalmente, no se cuenta con un levantamiento de los procesos de negocios del Área de Compras, siempre necesarios para cualquier tipo de análisis de procesos.

Además de mejorar estos aspectos, que tienen un impacto directo en los costos del Área de Compras y mejoras en sus Estados de Resultados, dentro de los objetivos de la Vicepresidencia de Supply Chain para esta Área están:

- Mejorar el nivel del servicio y una integración del Área de Compras a sus principales clientes y a otras áreas relevantes de la compañía.
- Definir el alcance del negocio estableciendo estrategias de Supply Chain.
- Bajar la complejidad del negocio disminuyendo SKU's y proveedores.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores.
- Mejorar la planificación de la demanda.

El presente trabajo busca potenciar el carácter estratégico del Área de Compras mediante una revisión del diseño de su cadena de abastecimiento y de sus procesos internos, rediseñando aquellos que tengan un mayor impacto en el negocio de esta Área y que den lugar a una propuesta de un modelo business to business que permita una gestión, tanto interna como externa, más colaborativa y que logre satisfacer a cabalidad las necesidades de sus principales clientes.

Este trabajo puede ayudar además a mejorar los márgenes del Área de Compras, potenciando el control sistemático del cumplimiento de los porcentajes de NVD acordados con los proveedores.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Proponer un Modelo Business to Business para el Área de Compras de Aramark, haciendo más eficientes sus core processes, que otorguen la flexibilidad para lograr gestionar la cadena de abastecimiento desde el cliente final hasta el primer proveedor relevante.

3.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar la estrategia de Supply Chain a adoptar
- b) Seleccionar un método guía que ayude a la colaboración de la Cadena de Suministro.
- c) Identificar, levantar y diagnosticar los procesos de negocios del Área de Compras.
- d) Identificar los Core Processes del Área de Compras y definir la dirección de cambio.
- e) Proponer mejoras a los procesos de negocios del Área de Compras, que se alineen con el método guía escogido, siguiendo la dirección de cambio, que

potencien sus Core Processes y les entreguen la flexibilidad necesaria para alinearlos con los Core Processes de sus principales clientes y proveedores.

- f) Orientar las mejoras propuestas a un Modelo Business to Business y buscar las TI's adecuadas que sustenten este modelo.

3.3. Alcances

El presente Trabajo de Título contempla la revisión del diseño de la Cadena de Suministro del Área de Compras de Aramark y de sus procesos de negocios internos, la identificación de sus Core Processes y el rediseño de procesos que los potencien. Se propondrá un Modelo de Negocio Bussines to Business que permita compartir información relevante a través de la Cadena de Suministro para satisfacer las necesidades del cliente final.

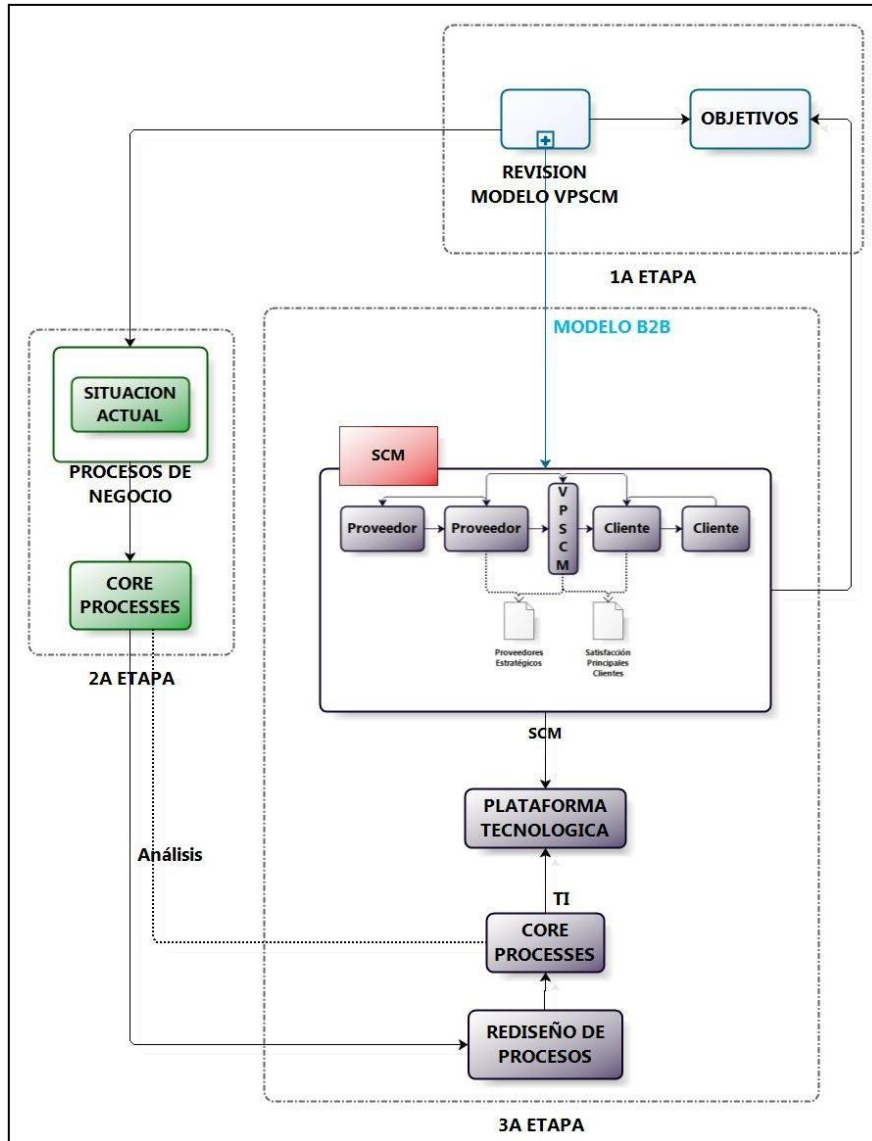
Se determinarán las Tecnologías de la Información que habiliten a los nuevos procesos de negocios y que soporten el Modelo Business to Business propuesto, pero el diseño de éstas, su implementación y los efectos que esto tenga sobre la organización quedan fuera del alcance de este trabajo.

En la identificación de las Tecnologías de Información, se identificarán las capas de Presentación al usuario y de la Lógica de Negocio. La capa de Datos no se diseñará.

4. METODOLOGIA

La metodología con que se abordará el Trabajo de Título se muestra en la Ilustración 6.

Ilustración 6. Metodología.



Fuente: Elaboración propia.

La metodología con que se abordará el Trabajo de Título consta de tres etapas, que se detallan a continuación.

4.1. 1ª Etapa: Revisión del diseño actual de la Cadena de Suministro del Área de Compras

En esta etapa se hará una revisión del diseño actual de la Cadena de Suministro de Área de Compras. Esta revisión se hará siguiendo el diseño de cadenas de suministro eficaces mostrado en el capítulo anterior. Conjuntamente a esta revisión, se determinarán los Objetivos del Área de Compras.

Se determinarán las estrategias genéricas y específicas de Supply Chain, se seleccionará el modelo guía CPFR, pues “el objetivo de este modelo es favorecer la colaboración en una cadena”²² y, se definirá la dirección de cambio del rediseño de los procesos, conforme a las estrategias y al método guía.

4.2. 2ª Etapa: Levantamiento y Diagnóstico de la Situación Actual

En esta etapa se identificarán los procesos claves, se hará un levantamiento de éstos y se identificarán los Core Processes para el Área de Compras. Se hará un diagnóstico de la situación actual de estos procesos de negocios, identificando claramente los procesos logístico, comercial y financiero, si corresponde, y se definirán las tecnologías de información habilitantes para los nuevos procesos.

4.3. 3ª Etapa: Rediseño de Procesos y Propuesta de un Modelo B2B

En esta etapa se llevará a cabo el rediseño de los procesos conforme a las direcciones de cambio y potenciando los Core Processes, intentando alinearlos en procesos logístico, comercial y financiero, o con el que resulte relevante de aquellos.

Finalmente, se orientarán todos estos cambios a un modelo business to business que permitirá una gestión colaborativa de la cadena de abastecimiento.

En el rediseño de procesos se buscará lograr una planificación colaborativa entre Proveedores-Compras-Clientes.

Con la culminación de la propuesta de un modelo business to business se buscará extender la cadena de suministros de manera colaborativa, bajar la complejidad del negocio del Área de Compras y mejorar la calidad del servicio a los principales clientes.

5. DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DEL ÁREA DE COMPRAS

La Vicepresidencia de Supply Chain de Aramark tiene como objetivo mejorar la gestión de su cadena de abastecimiento haciéndola más colaborativa con sus clientes y proveedores. De este modo busca obtener ventajas en el mercado asegurando una integración hacia sus principales clientes y convertirse en un aliado estratégico para ellos.

Esta integración se traduce como un incremento en la satisfacción del cliente, reduciendo los tiempos de respuesta ante los requerimientos y mejorando la planificación de la demanda.

²² (CHÁVEZ, 2005).

Para cumplir con este propósito, busca adoptar un enfoque de supply chain Quick Response para, efectivamente incrementar la satisfacción de sus clientes. Se encuentra en la búsqueda por lo tanto, de procesos que aseguren un intercambio de datos con los clientes.

Como canal de distribución (aunque este no sea su core business) necesita adoptar una estrategia genérica PULL. De este modo basará sus compras en la demanda de tiempo real (lo más aproximado posible) y disminuir los tiempos de entrega, la cantidad de mercancías almacenadas en el Centro de Distribución Aramark (CDA), disminuyendo los costos.

Hacia su relación con los proveedores, busca estrategias específicas orientadas al logro de la eficiencia, a compartir riesgos (políticas de reacción conjunta ante eventualidades o excepciones) y lograr una capacidad de respuesta ágil hacia los clientes. Necesita por lo tanto establecer relaciones de colaboración con los proveedores. Pretende adoptar entonces procesos basados en el Método CPFR (Collaborating Planning Forecasting Replenishment), pues éste facilita la colaboración entre miembros de una cadena de abastecimiento.

Sin embargo para lograr todo lo anterior, requiere primero preparar sus procesos internos, para que soporten este cambio de información con clientes y proveedores de manera ágil y segura.

Respecto a los Objetivos que se ha planteado el Área de Compras se pueden destacar:

- Mejorar el nivel del servicio a sus clientes
- Lograr alianzas estratégicas con proveedores, cerrando acuerdos globales y aumentar los aportes de los proveedores por conceptos de NVD.
- Bajar la complejidad del negocio, disminuyendo los niveles de SKU y el número de proveedores (potenciar las alianzas estratégicas).
- Disminuir los tiempos de ejecución de solicitudes de compra y por ende, de respuesta, además de mejorar los procesos internos que sirven de apoyo a los procesos de compras.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

6.1. Medio Ambiente

El medioambiente en el que interactúa el Área de Compras se compone por las otras dos Áreas que conforman la Vicepresidencia de Supply Chain -Cook and Chill y el Centro de Distribución Aramark- clientes internos, Unidad de Innovación Culinaria, Área TI y Proveedores.

6.1.1. Cook and Chill

Esta es una línea de negocio dedicada a la producción de comida elaborada, utilizando alta tecnología para la cocción, enfriamiento y envasado de los alimentos, que se realiza en forma diaria, y de acuerdo a un menú establecido y aprobado por el cliente con un mes de antelación. El sistema de producción de los alimentos de esta planta, está basado en la técnica Cook and Chill, que significa “Cocinar y Enfriar”.

Cook and Chill cuenta con dos líneas de negocio, Minería y Business and Industries (B&I). Esta área depende de las negociaciones que hace el Área de Compras con los proveedores. Esta área no será considerada en este estudio, debido a la baja cantidad de solicitudes de compras que realiza al Área de Compras.

6.1.2. Centro de Distribución Aramark

El Centro de Distribución Aramark funciona como un centro de almacenamiento y operador logístico de la Vicepresidencia de Supply Chain. Es el encargado del despacho de insumos Food y, puede también cumplir el rol de proveedor respondiendo solicitudes de compras.

6.1.3. Clientes

Corresponden a todo empleado de Aramark que esté autorizado para realizar solicitudes de compras. Quienes más realizan solicitudes de compras son ecónomos, Administradores de Casinos, Jefes de Instalaciones de Aseo y altos cargos tales como Jefes de Área, Subgerentes, Gerentes y Vicepresidentes. El Centro de Distribución es considerado también como un cliente interno, pues realiza solicitudes de compras al Área de Compras.

6.1.4. Unidad de Innovación Culinaria

Esta Unidad está buscando constantemente las mejores opciones para el menú de los casinos. Por este motivo realiza requerimientos de compras de nuevos productos al Área de Compras.

6.1.5. Proveedores

Los proveedores son todos aquellos que proveen productos a los clientes internos de la compañía. Por lo general, los proveedores de insumos Food, despachan al Centro de Distribución y éste se encarga de distribuir a los clientes internos respectivos. Existen proveedores que despachan directamente a las distintas instalaciones de Aramark, sobre todo los de insumos Non Food.

6.2. Sistemas

Los Sistemas que actualmente existen en el Área de Compras de la Vicepresidencia de Supply Chain corresponden a:

1. Brand
2. Sigecom
3. Sistema de Otras Compras
4. Mater Top

Todos estos sistemas fueron diseñados de manera aislada y para cumplir requerimientos de Unidades específicas de negocio. De este modo, la información entre ellos no está homologada, lo que genera problemas a la hora de consolidar información tanto para controlar la gestión y hacer análisis, como para tomar decisiones de negocio.

6.2.1. Brand

El Sistema Brand guarda la información para los casinos, sobre Proveedores, Productos y Precios. De este modo los casinos realizan solicitudes de productos a los respectivos proveedores, en conocimiento del costo. En este sistema aparece la información tanto de proveedores directos como del Centro de Distribución.

Este sistema consta de dos módulos: Brand Full Web y Brand Stand Alone.

6.2.1.1. Brand Full Web

Brand Full Web es el módulo dedicado exclusivamente a los casinos que cuentan con conexión a internet. Estos casinos pueden recibir entonces la información de productos, proveedores y precios en cuanto son cargados en los sistemas.

6.2.1.2. Brand Stand Alone

Brand Stand Alone es el modulo dedicado a los casinos que no cuentan con conexión a internet.

6.2.2. Sigecom

Sigecom es el sistema encargado de almacenar la información de productos, proveedores y precios para el Centro de Distribución Aramark.

6.2.3. Sistema de Otras Compras

El Sistema de Otras Compras es de uso exclusivo para la Unidad de Otras Compras. En se registran las órdenes de compras generadas, detallando producto, proveedor, precio y centro de costo.

6.2.4. Master Top

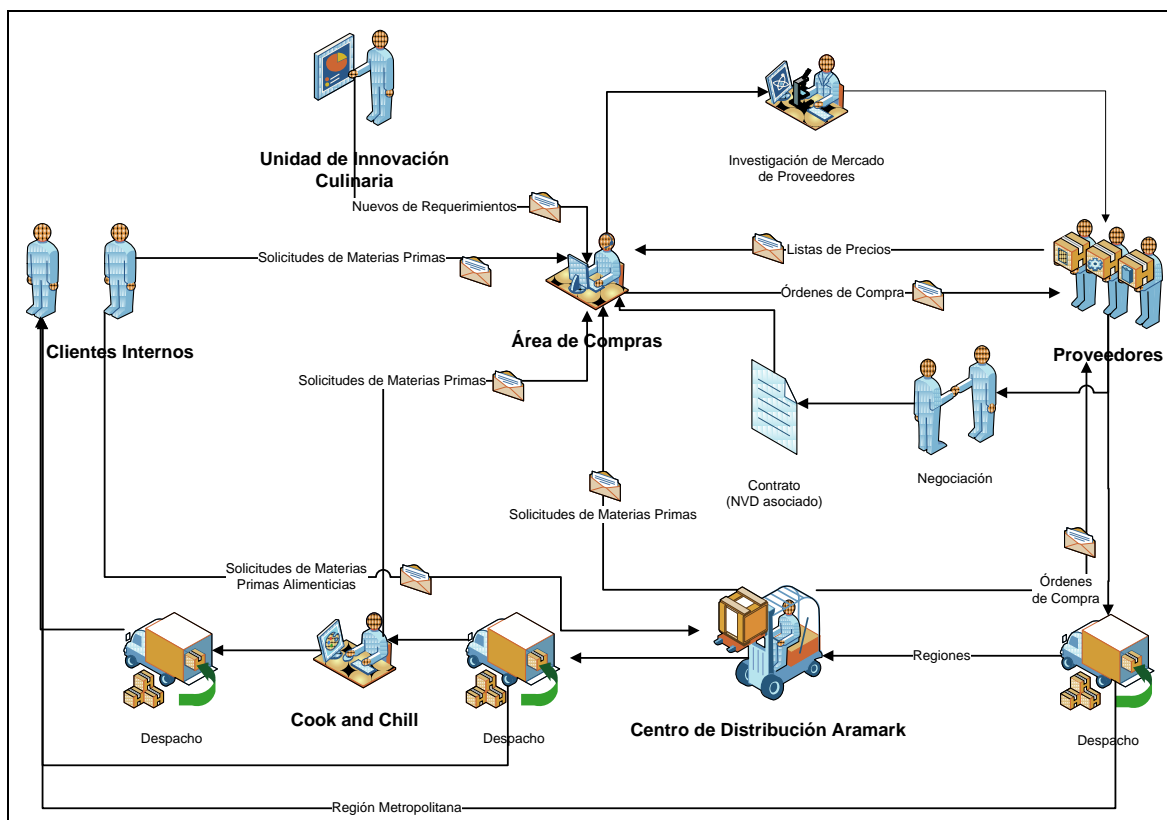
Master Top es un sistema que genera órdenes de compra, las cuales son enviadas a los proveedores mediante correo electrónico. Este sistema es utilizado por la Unidad de Otras Compras y por el Centro de Distribución.

6.3. Funcionamiento General del Área de Compras

Para poder comprender en términos generales el funcionamiento del Área de Compras, en la Ilustración 7 se describe en forma simple el sistema, desde que se ingresa un requerimiento o solicitud hasta que el pedido es entregado.

En la siguiente sección se describirá de manera más detallada cada uno de los procesos que permiten el funcionamiento del Área de Compras.

Ilustración 7. Funcionamiento General del Área de Compras.



Fuente: Elaboración propia.

Una acción de compra se gatilla cuando la Unidad de Innovación Culinaria realiza el requerimiento de un nuevo producto para la elaboración de menú de los casinos, algún cliente interno (incluido el Centro de Distribución) realiza una solicitud de compra de materias primas ya sean alimenticias o no alimenticias, o cuando Cook and Chill realiza solicitudes de materias primas. También puede haber requerimientos internos en el Área de Compras, lo cual se verá en detalle en la siguiente sección.

Si el requerimiento proviene de la Unidad de Innovación Culinaria:

- Se da inicio a un proceso de Exploración de Mercado para encontrar al mejor proveedor que satisfaga estas necesidades. Seleccionado este proveedor se negocia con él hasta llegar a un acuerdo y firmar un contrato en el cual están estipuladas las condiciones, entre ellas, el NVD asociado. Esta negociación busca asegurar el abastecimiento a los casinos y distintas instalaciones de Aramark.

Si la solicitud proviene de algún cliente interno o de Cook and Chill:

- Por lo general las solicitudes de materias primas alimenticias se realizan al Centro de Distribución, el cual genera órdenes de compra a los proveedores y éstos despachan al Centro de Distribución, siendo este último el encargado de distribuir a los clientes internos.

- Las solicitudes de materias primas no alimenticias llegan al Área de Compras, donde son analizadas y autorizadas, y se generan las órdenes de compra que son enviadas a los proveedores. Si el pedido es para regiones, los proveedores despachan al Centro de Distribución y éste distribuye a los clientes internos. Si el pedido es para la Región Metropolitana, los proveedores despachan directamente a los clientes internos de Aramark.

Cabe destacar que todas las solicitudes corresponden a correos electrónicos, así como también el envío de órdenes de compra a los proveedores.

En este trabajo, no se ha considerado el Área de Cook and Chill para el estudio, por lo tanto la descripción de sus procesos no se presenta en las siguientes secciones.

6.4. Procesos del Área de Compras

El Área de Compras cumple con su negocio llevando a cabo una serie de procesos que se interrelacionan entre ellos. En una primera instancia se presenta un diagrama denominado Macroproceso de Compras Aramark, que refleja los procesos Compras Food, Compras de Insumos Non Food, Administración de Productos, Proveedores y Precios, Análisis de Compras, Generación de Contrato y Control de NVD y, cómo se relacionan y comunican entre ellos. Posteriormente se comienza a describir en detalle cada proceso hasta llegar al flujo de actividades, donde queda explícita la participación de cada rol y el flujo documental en los procesos internos.

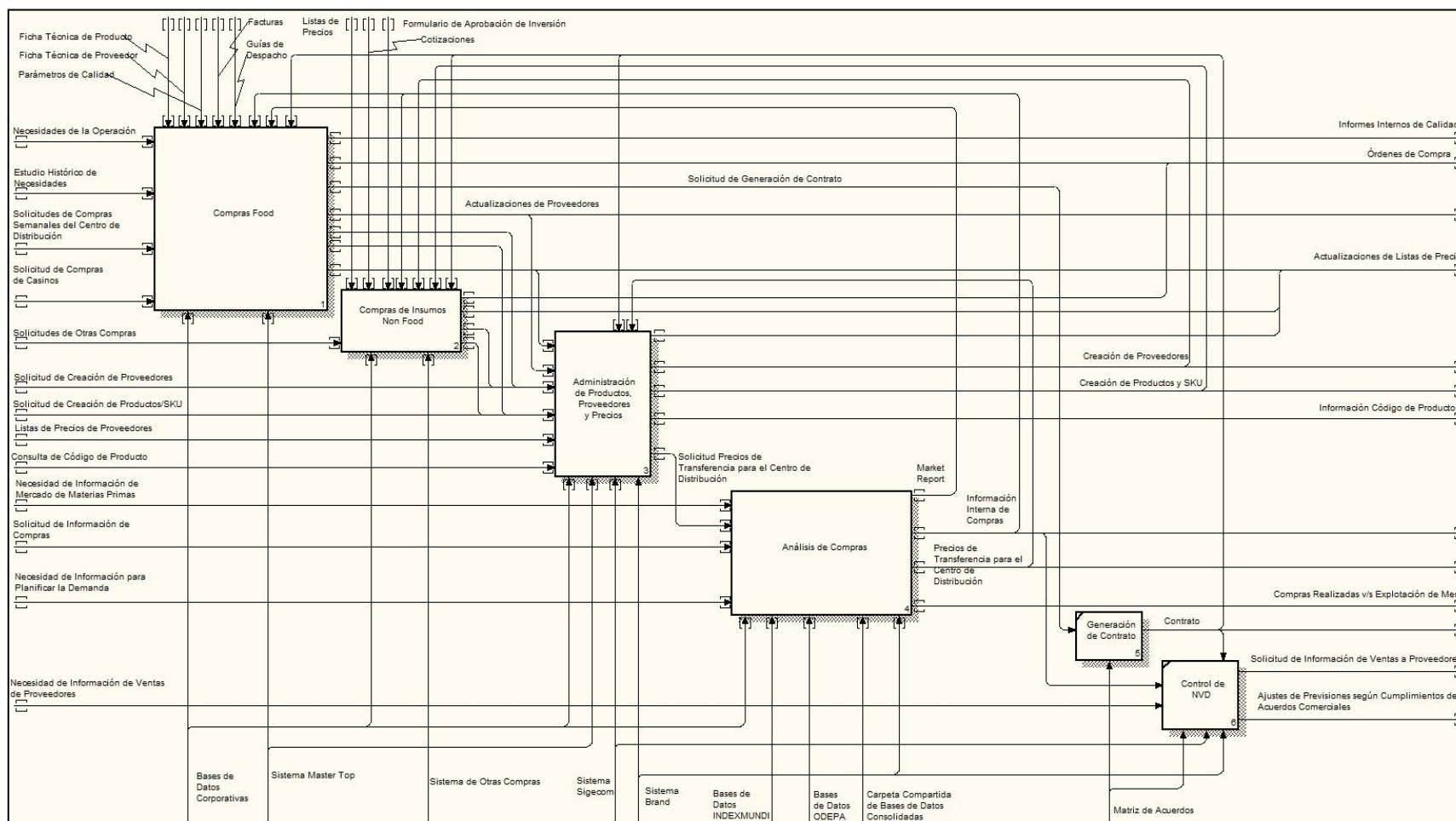
Los procesos se describen mediante una Análisis Estructurado²³ siguiendo la notación IDEF 0. De este modo, los flujos de entrada quedan representados por una flecha que entra al proceso desde la izquierda, los flujos de salida por una flecha que sale desde la derecha, los controles de cada proceso por una flecha que entra desde arriba y finalmente, los recursos utilizados por cada proceso quedan representados por una flecha que entra desde abajo. Los flujos de actividades se describen mediante notación BPMN²⁴.

²³ ROSS, D.T. 1977. Structured Analysis (S.A.): A Language for Communicating Ideas. Transaction Software Engineering.

²⁴ Business Process Model Notation (BPMN). 2011. [en línea] < <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>>

6.4.1. Macroproceso de Compras Aramark

Ilustración 8. Macroproceso de Compras Aramark.



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 8 se aprecia el Macroproceso de Compras Aramark, el cual se compone de 6 procesos relevantes: Compras Food, Compras de Insumos Non Food, Administración de Productos, Proveedores y Precios, Análisis de Compras, Generación de Contrato y, Control de NVD.

La forma en que se interrelacionan estos procesos es mediante solicitudes que se gatillan entre ellos cuando una solicitud o necesidad de compra entra a los procesos de compras (Food o Non Food). También se pueden gatillar frente a solicitudes de información, de creación de proveedores o productos y ante actualizaciones de precios que envían los proveedores. Parte importante de estas solicitudes corresponden a documentos y formularios en archivos Word, Excel o Power Point que se adjuntan en correos electrónicos. En la Tabla 2 se muestran los documentos asociados a cada uno de los flujos (flechas) en una visión de macroproceso y que da cuenta del flujo documental de los procesos del Área de Compras (Ver Documentos en Anexos). Se han definido tres tipos de flujos: Solicitudes de Entrada, Solicitudes de Interacción o Comunicación y Respuestas de Salida.

Los diferentes procesos cuentan con documentos de control, los cuales entregan los parámetros para desarrollar las distintas actividades. Tales controles corresponden a Fichas Técnicas de Proveedores y Productos, Facturas y Guías de Despacho, Listas de Precios, Cotizaciones que envían los solicitantes, Formularios de Aprobación de Inversión y, otros que surgen de los mismos procesos, como Market Report y Contratos, entre los más importantes.

Los recursos que utiliza cada proceso y que sirven de soporte para el desarrollo de las actividades corresponden principalmente a bases de datos corporativas y otras externas (como bases de datos Indexmundi y bases de datos de Odepa) y los distintos sistemas corporativos, como Sistema de Otras Compras, Sistemas Mater Top, Sistema Sigecom, Sistema Brand, carpeta compartida de bases de datos consolidadas y, una Matriz de Acuerdos que maneja la Unidad de Control de Gestión para controlar el NVD una vez generado un contrato.

Los medios utilizados para comunicarse con el Área de Compras son: fax, teléfono y correo electrónico. El más utilizado es correo electrónico, pues por este medio ingresan la mayoría de solicitudes y, en general, todo input al proceso.

En las siguientes secciones se describe cada uno de los procesos.

Tabla 2. Documentos asociados a los Flujos de Entrada, Interrelación/Comunicación y Salida.

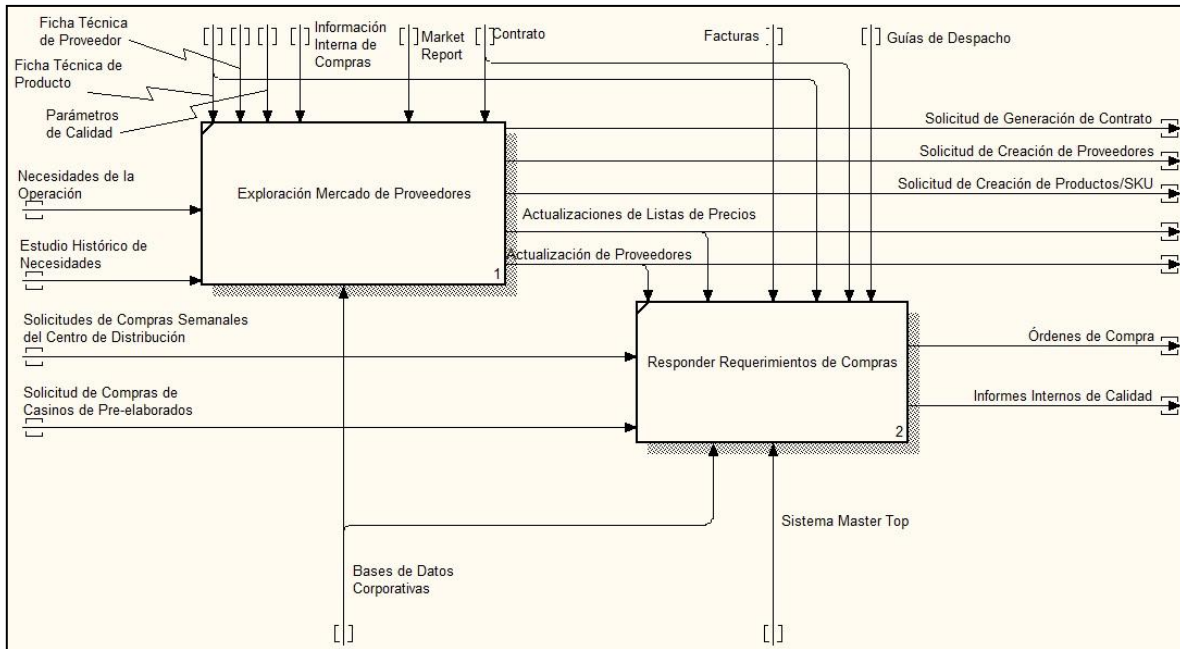
Secuencia	Solicitudes de Entrada		Solicitudes de Interacción/Comunicación						Respuestas de Salida	
	Nombre del Flujo	Documento	Nombre del Flujo Etapa 1	Documento Etapa 1	Nombre del Flujo Etapa 2	Documento Etapa 2	Nombre del Flujo Etapa 3	Documento Etapa 3	Nombre del Flujo	Documento
1	Necesidades de la Operación	Una vez ingresa el requerimiento, el Comprador Estratégico Elabora un documentos de control: Ficha Técnica de Producto	Solicitud Generación de Contrato	Formulario Solicitud Generación de Contrato	Contrato	Contrato			Contrato	Contrato
			Actualizaciones de Proveedores	Listas de Precios					Actualizaciones de Listas de Precios	
			Solicitud Precios de Transferencia para el Centro de Distribución	Precios de Transferencia.xls	Precios de Transferencia para el Centro de Distribución	Precios de Transferencia.xls			Precios de Transferencia para el Centro de Distribución	Precios de Transferencia.xls
			Solicitud de Creación de Proveedores	Formulario Creación de Proveedores	Creación de Proveedores				Creación de Proveedores	
			Solicitud de Creación de Productos/SKU	Formulario Creación de Productos	Creación de Productos y SKU				Creación de Productos y SKU	
2	Estudio Histórico de Necesidades	Una vez ingresa el requerimiento, el Comprador Estratégico Elabora un documentos de control: Ficha Técnica de Producto	Actualizaciones de Listas de Precios	Listas de Precios					Actualizaciones de Listas de Precios	
			Solicitud Generación de Contrato	Formulario Solicitud Generación de Contrato	Contrato	Contrato			Contrato	Contrato
			Solicitud Precios de Transferencia para el Centro de Distribución	Precios de Transferencia.xls	Precios de Transferencia para el Centro de Distribución	Precios de Transferencia.xls			Precios de Transferencia para el Centro de Distribución	Precios de Transferencia.xls
			Solicitud de Creación de Proveedores	Formulario Creación de Proveedores	Creación de Proveedores				Creación de Proveedores	
			Solicitud de Creación de Productos/SKU	Formulario Creación de Productos	Creación de Productos y SKU				Creación de Productos y SKU	
3	Solicitudes de Compras Semanales del Centro de Distribución	Solicitudes de Compras CDA							Órdenes de Compra	Orden de Compra
4	Solicitudes de Casinos	--							Órdenes de Compra	Orden de Compra
5	Solicitudes de Otras Compras	Listas de Precios de Otras Compras							Órdenes de Compra	Orden de Compra
			Solicitud de Creación de Proveedores	Formulario Creación de Proveedores	Creación de Proveedores				Creación de Proveedores	
			Solicitud de Creación de Productos/SKU	Formulario Creación de Productos	Creación de Productos y SKU				Creación de Productos y SKU	
6	Solicitud de Creación de Proveedores	Formulario Creación de Proveedor	Creación de Proveedores						Creación de Proveedores	
7	Solicitud de Creación de Productos/SKU	Formulario Creación de Producto	Creación de Productos y SKU						Creación de Productos y SKU	
8	Lista de Precios de Proveedores	Listas de Precios							Actualizaciones de Listas de Precios	
					Solicitud Precios de Transferencia para el Centro de Distribución	Precios de Transferencia.xls	Precios de Transferencia para el Centro de Distribución	Precios de Transferencia.xls	Precios de Transferencia para el Centro de Distribución	Precios de Transferencia.xls
9	Consulta de Código de Producto	--							Información Código de Producto	
10	Necesidad de Información de Mercado de Materias Primas	--	Market Report	Market Report					Market Report	Market Report
11	Solicitud de Información de Compras	--	Información Interna de Compras						Información Interna de Compras	
12	Necesidad de Información para Planificar la Demanda	--							Compras Realizadas v/s Explotación de Menú	
13	Necesidad de Información de Ventas de Proveedores	--							Solicitud de Información de Ventas a Proveedores	
									Ajustes de Previsiones según Cumplimiento de Acuerdos Comerciales	

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2. Proceso Compras Food

En la Ilustración 9 se muestra el proceso Compras Food. Éste se encarga de responder a los nuevos requerimientos de productos que solicita la Unidad de Innovación Culinaria, así como de estudiar las necesidades de la operación en base a la información histórica de compras.

Ilustración 9. Proceso Compras Food.



Fuente: Elaboración propia.

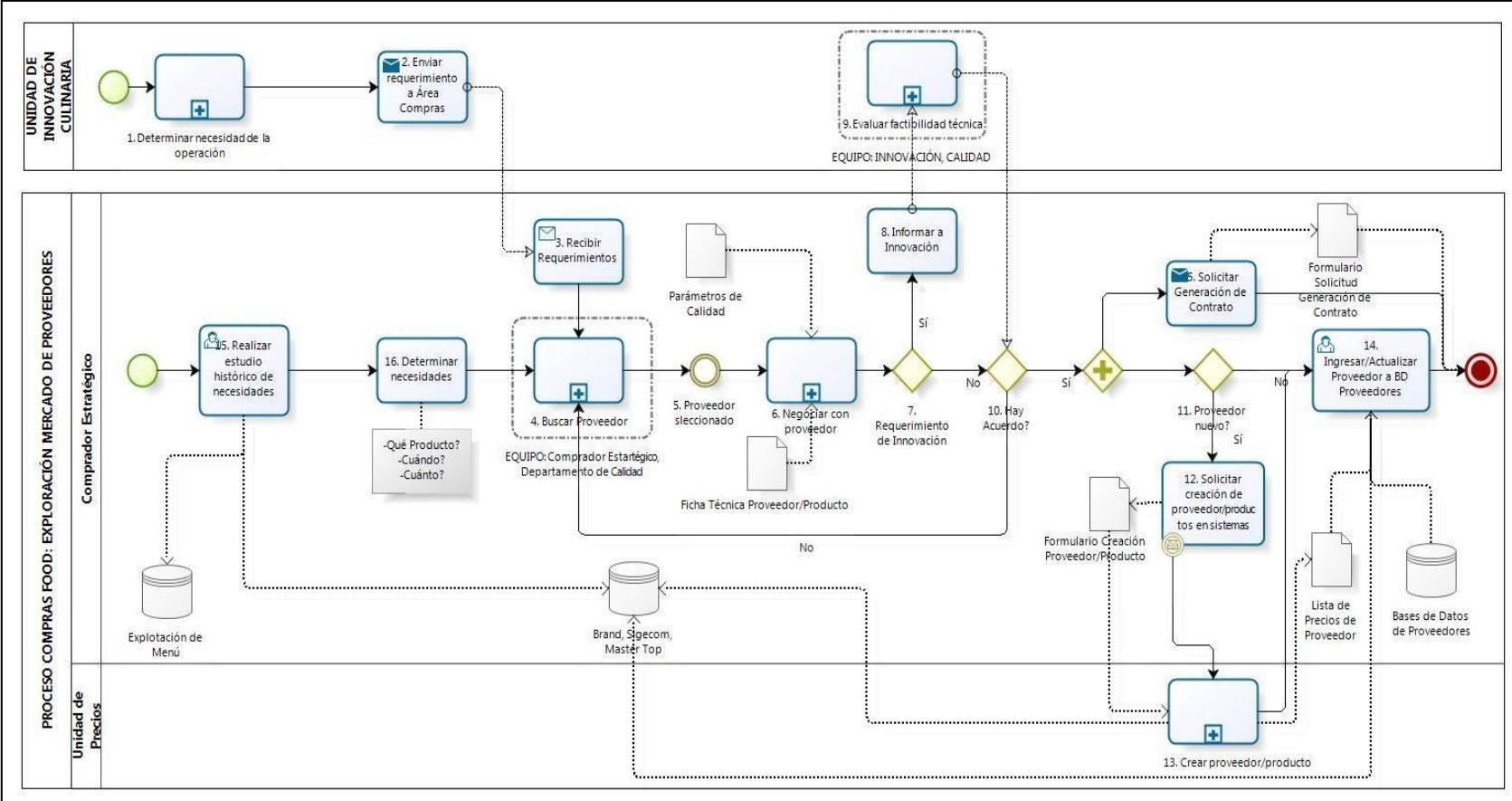
Ambos eventos recién señalados, generan el inicio de la Exploración de Mercado de Proveedores, donde se busca en el mercado el mejor proveedor que satisfaga las necesidades de productos; como control a esta búsqueda se utiliza un documento donde se establecen los parámetros de calidad y que sirve de apoyo para la negociación una vez seleccionado el proveedor; también se utiliza la información interna de compras y el Market Report que generan la Unidad de Estudios en el proceso de Análisis de Compras. Si el proveedor seleccionado es nuevo, se envía un documento de solicitud para la generación de contrato y solicitudes de creación de proveedor y de productos. Si el proveedor ya existe en los sistemas de la compañía, se actualizan los nuevos precios y datos del proveedor. El punto 6.4.2.1. Flujo de Actividades Exploración de Mercado de Proveedores muestra el flujo de este proceso.

De la Exploración de Mercado de Proveedores surgen contratos con proveedores y, actualizaciones de Listas de Precios. Éstos sirven como control para responder a las solicitudes de compras semanales que realiza el Centro de Distribución y las solicitudes de casinos; de esto se hace cargo el proceso Responder Requerimientos de Compras, desde donde surgen órdenes de compra hacia los proveedores e informes técnicos de calidad, en caso de que la entrega del producto por parte del proveedor no sea satisfactoria. En el punto 6.4.2.2. Flujo de Actividades Responder Requerimientos de Compras se detalla el flujo de este proceso.

6.4.2.1. Flujo de Actividades Exploración Mercado de Proveedores

En la Ilustración 10 se muestra el flujo de actividades del proceso Exploración Mercado de Proveedores.

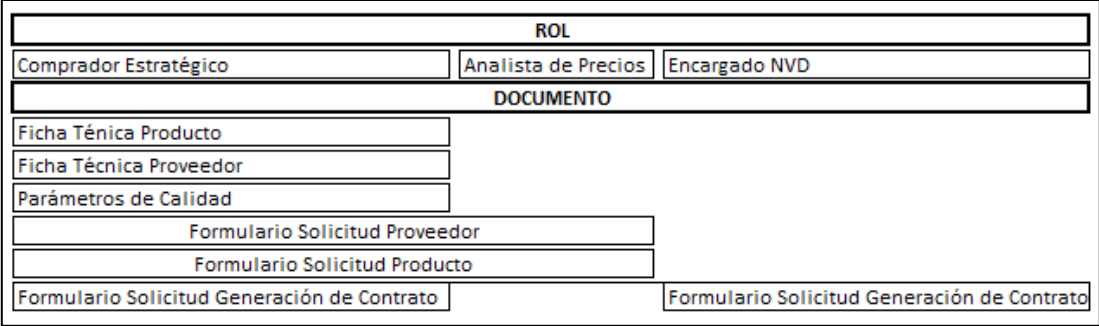
Ilustración 10. Flujo de Actividades Exploración Mercado de Proveedores.



Fuente: Elaboración propia.

En este flujo de actividades se puede apreciar la interacción entre roles de las diferentes unidades del Área de Compras y entre otras Áreas de la Aramark, como la Unidad de Innovación Culinaria y los documentos que intervienen en este proceso. Tal como se muestra en la Ilustración 11.

Ilustración 11. Flujo de Documentos entre roles del proceso Exploración Mercado de Proveedores.



Fuente: Elaboración propia.

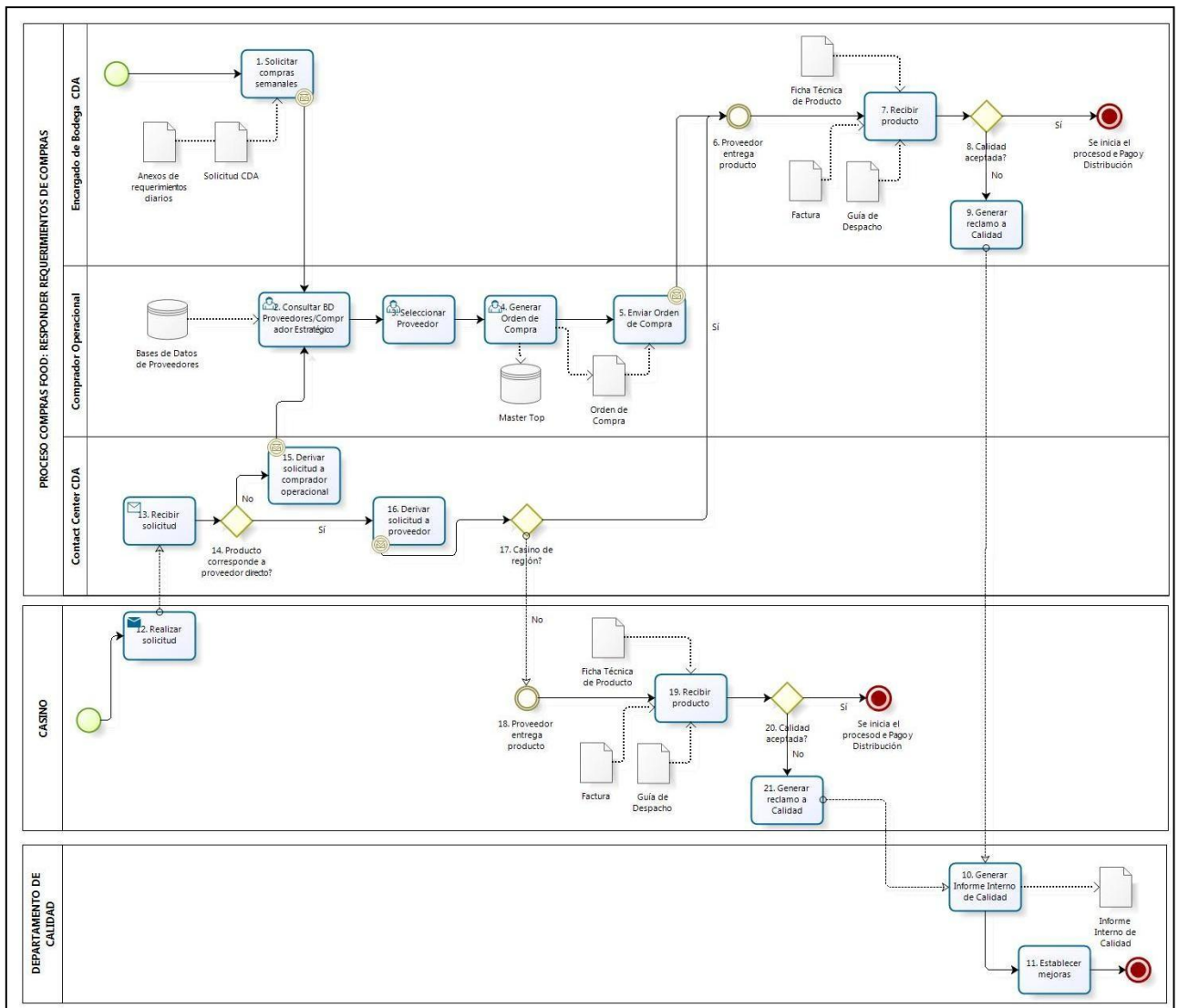
En el flujo se define como responsable de buscar proveedores, negociar con ellos y establecer acuerdos comerciales a un Comprador Estratégico. Este rol se ha definido para dos unidades dentro del Departamento Food del Área de Compras: Unidad de Frutas y Verduras y, Unidad de Abarrotes, Congelados y Refrigerados. De este modo se tiene un Comprador Estratégico de Frutas y Verduras y un Comprador Estratégico de Abarrotes, Congelados y Refrigerados; ambos siguen el mismo proceso.

Esta separación de roles se debe al conocimiento específico del negocio que debe tener cada uno de estos compradores estratégicos, determinante sobre todo en el subproceso 4. Buscar Proveedor.

6.4.2.2. Flujo de Actividades Responder Requerimientos de Compras

En la Ilustración 12 se muestra el flujo de actividades del proceso Responder Requerimientos de Compras.

Ilustración 12. Flujo de Actividades Responder Requerimientos de Compra.



Fuente: Elaboración propia.

En este flujo de actividades se puede apreciar la interacción entre el Encargado de Bodega del Centro de Distribución, responsable de solicitar las compras semanales, y el Comprador Operacional, quien genera las órdenes de compras a los proveedores; el Encargado de Bodega del Centro de Distribución es también el responsable de generar los reclamos de productos entregados por proveedores de manera no satisfactoria, siendo el Departamento de Calidad de Aramark el responsable de generar un Informe Interno de Calidad, que permite tomar medidas. Se muestra además la interacción entre Casinos, Contact Center del Centro de Distribución y el Comprador Operacional. En la Ilustración 13 se muestran los documentos utilizados por cada rol.

Ilustración 13. Flujo de Documentos entre roles del proceso Responder Requerimientos de Compras.

ROL			
Encargado Bodega CDA	Comprador Operacional	Casino	Departamento de Calidad
DOCUMENTO			
Solicitud CDA		Ficha Técnica de Producto	Informe Interno de Calidad
Ficha Técnica de Producto	Orden de Compra	Factura	
Factura		Guía de Despacho	
Guía de Despacho			

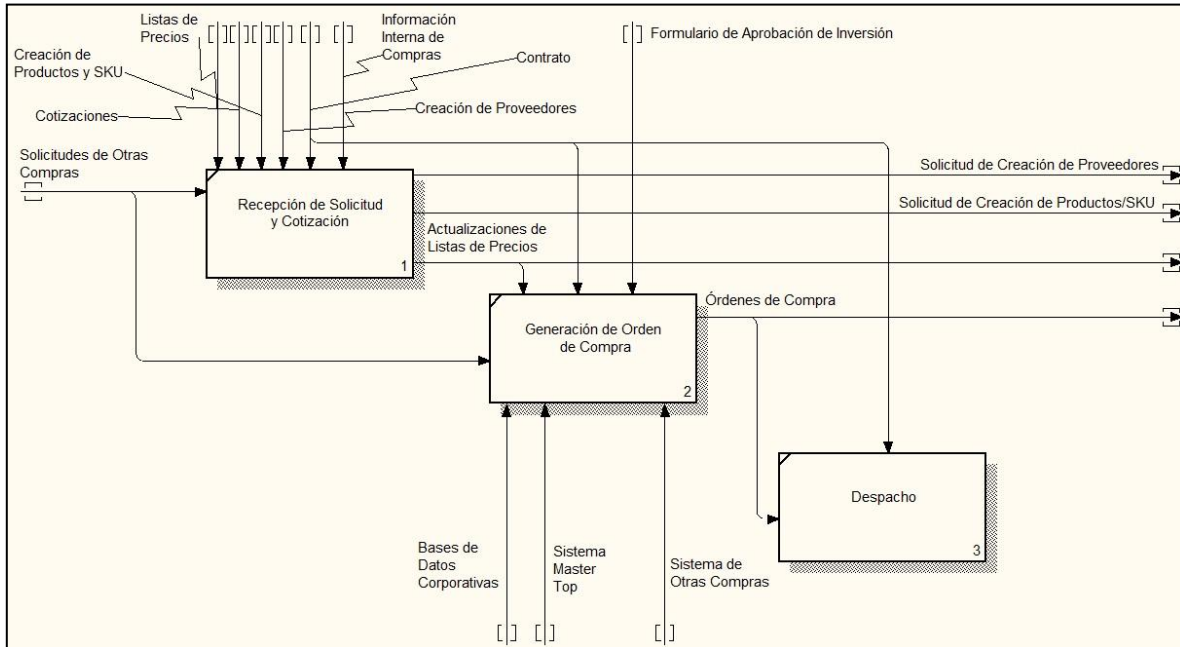
Fuente: Elaboración propia.

Tal como sucede para el rol de Comprador Estratégico, el Comprador Operacional también tiene una separación de roles según la Unidad de Frutas y Verduras y, Abarrotes, Congelados y Refrigerados. Si bien este rol no requiere un conocimiento específico del negocio, existe tal separación para apoyar la gestión de los Compradores Estratégicos.

6.4.3. Proceso Compras de Insumos Non Food

En la Ilustración 14 se muestra el proceso Compras de Insumos Non Food. Éste se encarga de realizar las compras de insumos Non Food para el correcto funcionamiento de los casinos u operaciones (casinos o instalaciones de aseo y mantención).

Ilustración 14. Proceso Compras de Insumos Non Food.



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso consiste en la adquisición de materias primas no alimenticias, lo que incluye equipamiento. Estas adquisiciones se realizan en función de documentos de solicitudes de otras compras que realizan los distintos agentes autorizados de la compañía, desde la operación hasta Gerentes y Vicepresidentes. Para responder a estas solicitudes, este proceso cuenta con un segundo nivel de procesos compuesto por: Recepción de Solicitud y Cotización, Generación de Orden de Compra y Despacho.

Para responder a las solicitudes recibidas, el proceso Recepción de Solicitud y Cotización cuenta en una primera etapa con controles como Listas de Precios y Contratos, de ser necesario realiza solicitudes de creación de proveedores y/o productos al proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios y, una vez creados, resultan controladores para este proceso con los cuales se actualizan las Listas de Precios. De venir las solicitudes cotizadas, estas cotizaciones son también controladores del proceso. Este proceso tiene como salidas documentos de solicitudes de proveedores y productos y, actualizaciones de listas de precios. En el punto 6.4.3.1. Flujo de Actividades Recepción de Solicitud y Cotización se detalla el flujo de este proceso.

Luego de la Recepción de Solicitud y Cotización se lleva a cabo el proceso Generación de Orden de Compra. La generación de una orden de compra debe cumplir con la autorización del Jefe de Unidad de Otras Compras, además de la revisión de las firmas correspondientes de un Formulario en Aprobación de Inversión, si corresponde; en este caso se debe contar además con la autorización del Jefe Non Food. Estas actividades se detallan en el punto 6.4.3.2. Flujo de Actividades Generación de Orden de Compra. Controles a este proceso son las actualizaciones de Listas de Precios provenientes del proceso Recepción de Solicitud y Cotización, contratos establecidos con proveedores y el Formulario de Aprobación de Inversión. Este proceso es apoyado

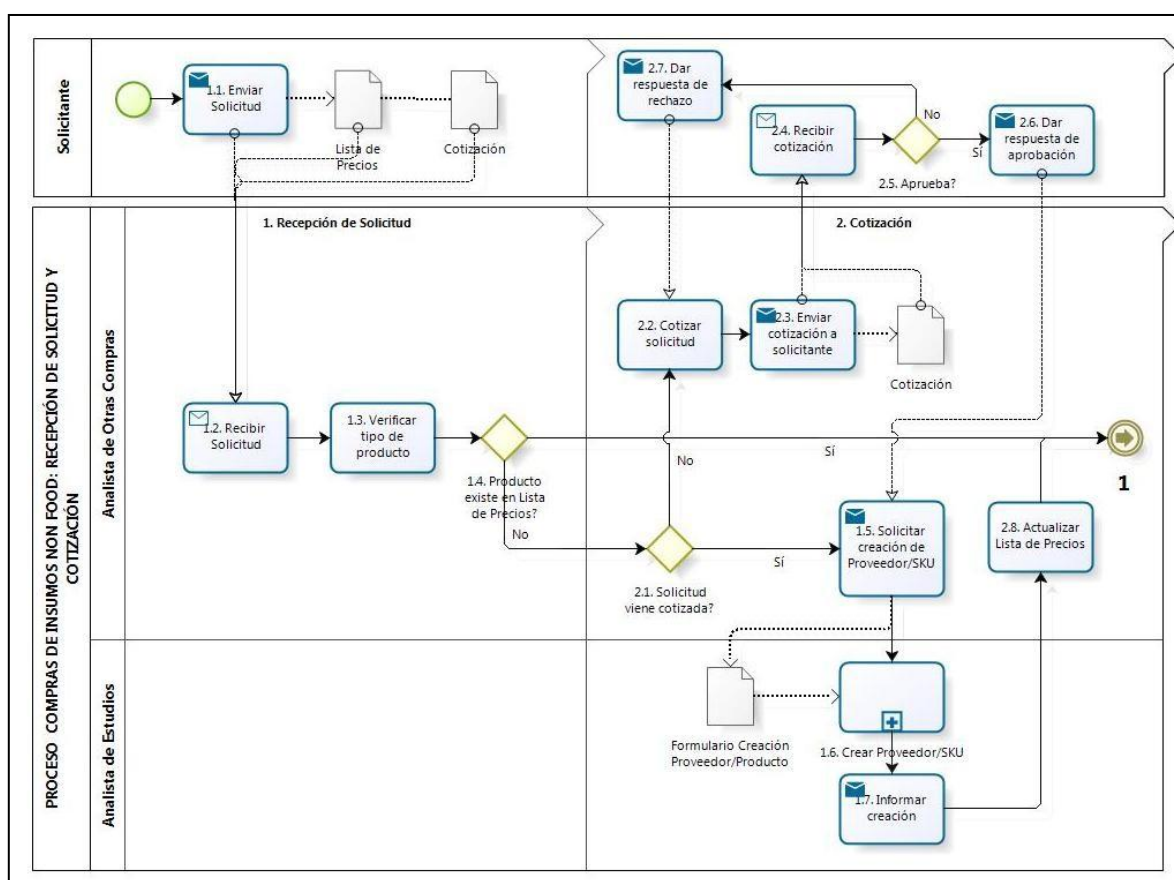
por las bases de datos corporativa y los sistemas de Otras Compras y Master top y, tiene como salida órdenes de compra a los proveedores.

El Proceso Despacho se encarga de hacer llegar los pedidos a los solicitantes, tiene como entrada las órdenes de compras generadas y es controlado por los respectivos contratos. Si el despacho es para la Región Metropolitana es el proveedor el responsable, en otro caso el proveedor debe despachar al Centro de Distribución y éste, se encarga de distribuir los pedidos a los solicitantes. En el punto 6.4.3.3. Flujo de Actividades Despacho se detallan las actividades del proceso.

6.4.3.1. Flujo de Actividades Recepción de Solicitud y Cotización

En la Ilustración 15 se muestra el flujo de actividades del proceso Recepción de Solicitud y Cotización.

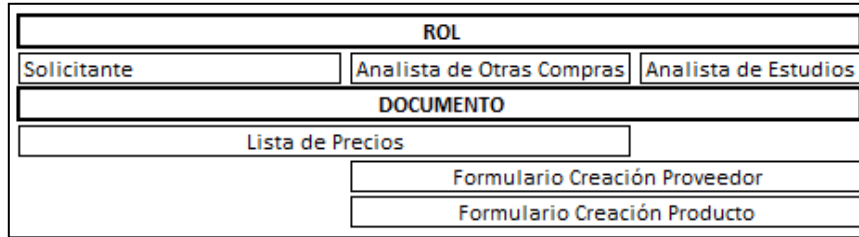
Ilustración 15. Flujo de Actividades Recepción de Solicitud y Cotización.



Fuente: Elaboración propia.

En este flujo de actividades se puede visualizar la interacción de los roles que intervienen en el proceso, que corresponden a un Solicitante autorizado, un Analista de Otras Compras y un Analista de la Unidad de Precios. Los roles y los documentos mediante los cuales se comunican entre ellos se muestran en la Ilustración 16.

Ilustración 16. Flujo de Documentos entre roles del proceso Recepción de Solicitud y Cotización.



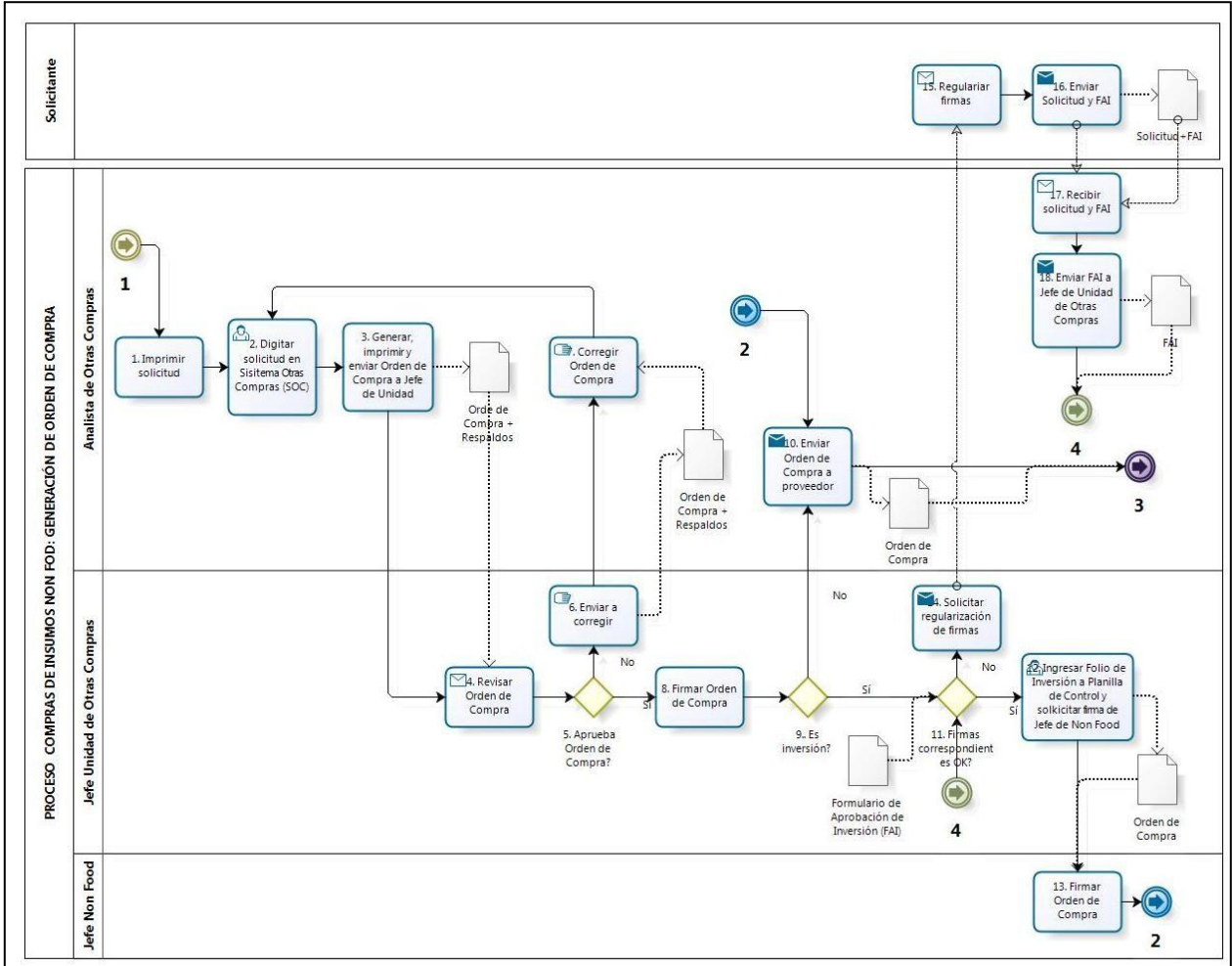
Fuente: Elaboración propia.

La solicitud se realiza mediante un archivo Excel que contiene las Listas de Precios de los productos disponibles y que es enviada mensualmente a todos los posibles solicitantes por correo electrónico. Se pueden realizar solicitudes de productos que no aparecen en esta Lista de Precios, pero esto implica una segunda fase de cotización por parte del Analista de Otras Compras y que debe ser aceptada por el Solicitante. Además, si este producto no existe en la Lista de Precios, debe ser solicitada la creación del producto y eventualmente del proveedor a la Unidad de Precios; con esta creación se actualiza el archivo Excel de Listas de Precios.

6.4.3.2. Flujo de Actividades Generación de Orden de Compra

En la Ilustración 17 se muestra el flujo de actividades del proceso Generación de Orden de Compra.

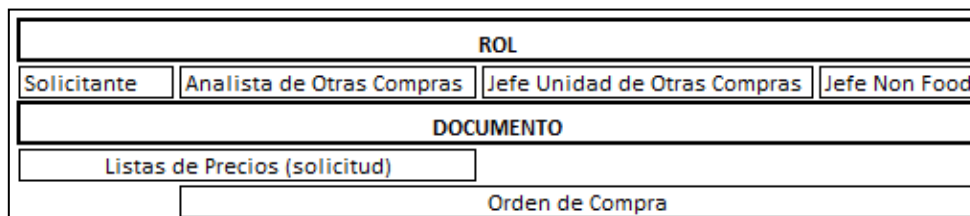
Ilustración 17. Flujo de Actividades Generación de Orden de Compra.



Fuente: Elaboración propia.

Los roles que interactúan en este proceso corresponden al Analista de Otras Compras, Jefe de Unidad de Otras Compras, Jefe de Non Food y Solicitante. Los documentos que fluyen a través del proceso mediante la gestión de estos roles se muestran en la Ilustración.18

Ilustración 18. Flujo de Documentos entre roles del proceso Generación de Orden de Compra.



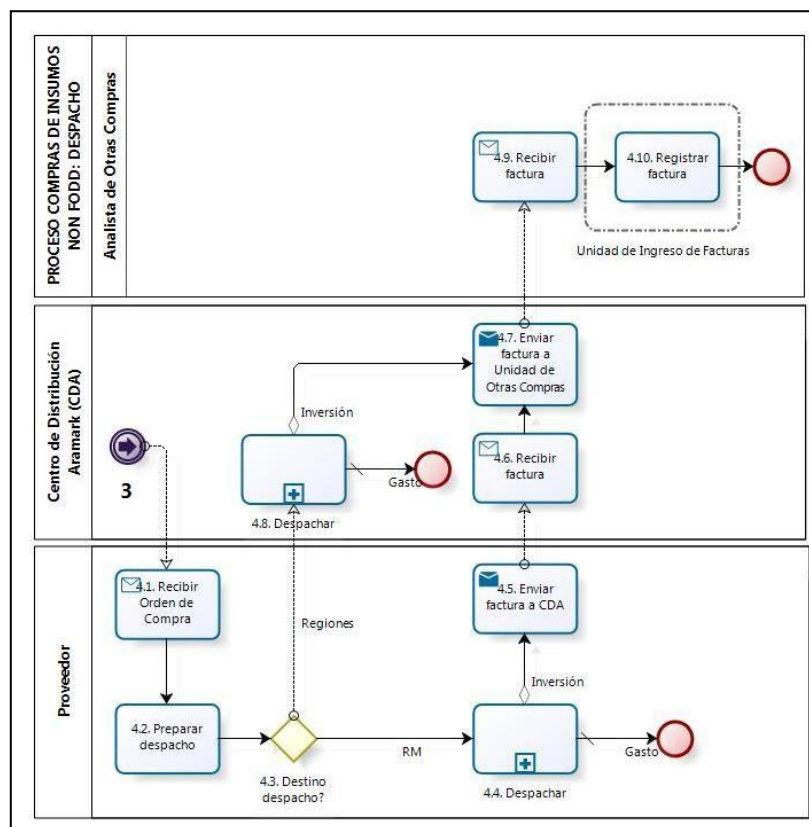
Fuente: Elaboración propia.

Para generar una orden de compra, el Analista de Otras Compras debe imprimir la solicitud e ingresarla al Sistema de Otras Compras y luego generar una orden de compra utilizando el Sistema Master Top, imprimirla y enviarla al Jefe de Otras Compras, quien debe aprobarla poniendo su firma y entonces se envía al proveedor. Si la orden de compra corresponde a una inversión, debe verificar que el Formulario de Aprobación de Inversión tenga todas las firmas correspondientes; de no ser así, se informa al Solicitante que debe regularizar las firmas de este formulario para poder efectuar la compra; si el formulario está correcto, debe solicitar la firma del Jefe de Non Food para poder enviar la orden de compra al proveedor.

6.4.3.3. Flujo de Actividades Despacho

En la Ilustración 19 se muestra el flujo de actividades del proceso Despacho.

Ilustración 19. Flujo de Actividades Despacho.



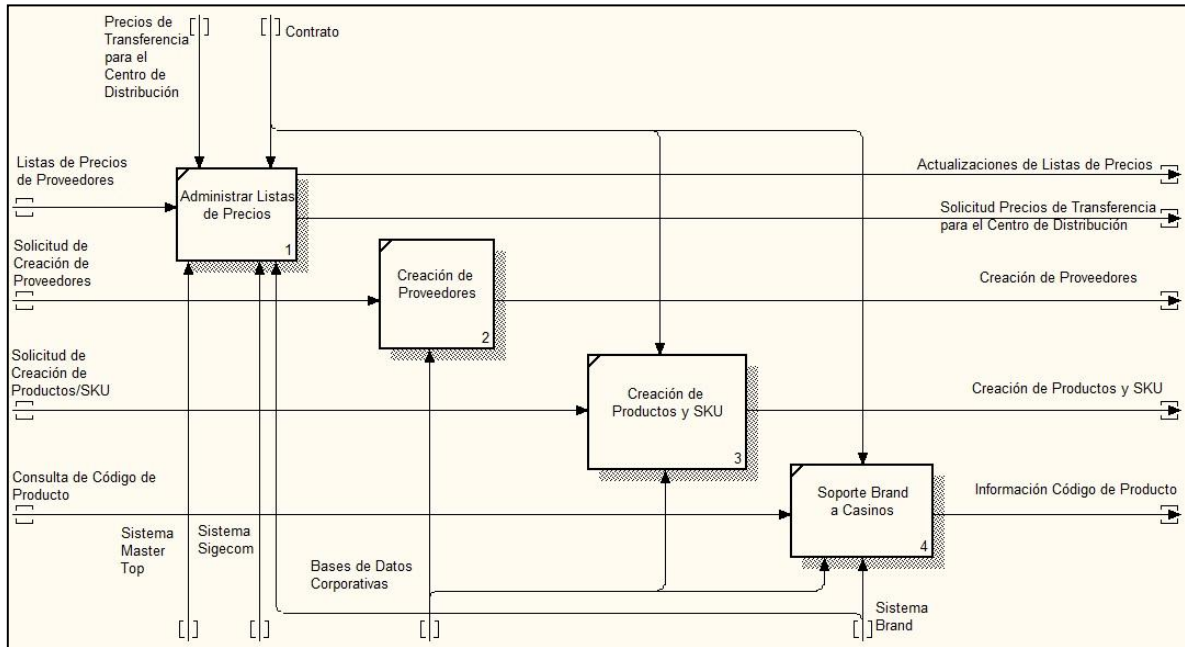
Fuente: Elaboración propia.

Los roles que interactúan en este proceso son Proveedor, Responsable de Recepción del Centro de Distribución Aramark y un Analista de Otras Compras.

6.4.4. Proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios

En la Ilustración 20 se muestra el proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios. Este es un proceso de apoyo a los procesos de Compras Food y de Compras de Insumos Non Food.

Ilustración 20. Proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios.



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso se encarga de administrar las Listas de Precios de los proveedores directos y de los precios que manejará el Centro de Distribución Aramark para los casinos e instalaciones de Aramark; se encarga además de la creación de proveedores, productos y SKU's y de brindar soporte a los usuarios del Sistema Brand. Para todo esto, el proceso se descompone en cuatro procesos: Administrar Listas de Precios, Creación de Proveedores, Creación de Productos y SKU y Soporte Brand a Casinos.

El proceso Administrar Listas de Precios se gatilla cuando un proveedor envía cada mes las variaciones de precios de sus productos, si los proveedores son del Centro de Distribución, se solicita el cálculo de los precios de transferencia para el Centro de Distribución al proceso de Análisis de Compras; como salida se obtiene entonces las actualizaciones de las listas de precios en los sistemas de la compañía y la solicitud de cálculo de los precios de transferencia. El proceso es controlado por los contratos establecidos con proveedores y por los precios de transferencia recibidos desde el proceso de Análisis de Compras. Este proceso se apoya de las bases de datos corporativas y de los Sistemas Brand, Sigecom y Master Top. El detalle de las actividades de este proceso se muestra en el punto 6.4.4.1. Flujo de Actividades Administrar Listas de Precios.

De los procesos de compras Food y de Insumos Non Food surgen solicitudes de creación de proveedores y productos, para responder a cada una de estas solicitudes existen los procesos Creación de Proveedores y Creación de Productos y SKU, respectivamente. Sin embargo estas solicitudes no sólo provienen de los procesos de compras antes mencionados, también provienen de casinos e instalaciones; esto debido a que muchos de ellos hacen tratos directos con proveedores sin informar al Área de Compras, y necesitan que estos proveedores y productos sean ingresados a los sistemas para las facturaciones. Las salidas de estos procesos serán la creación de los

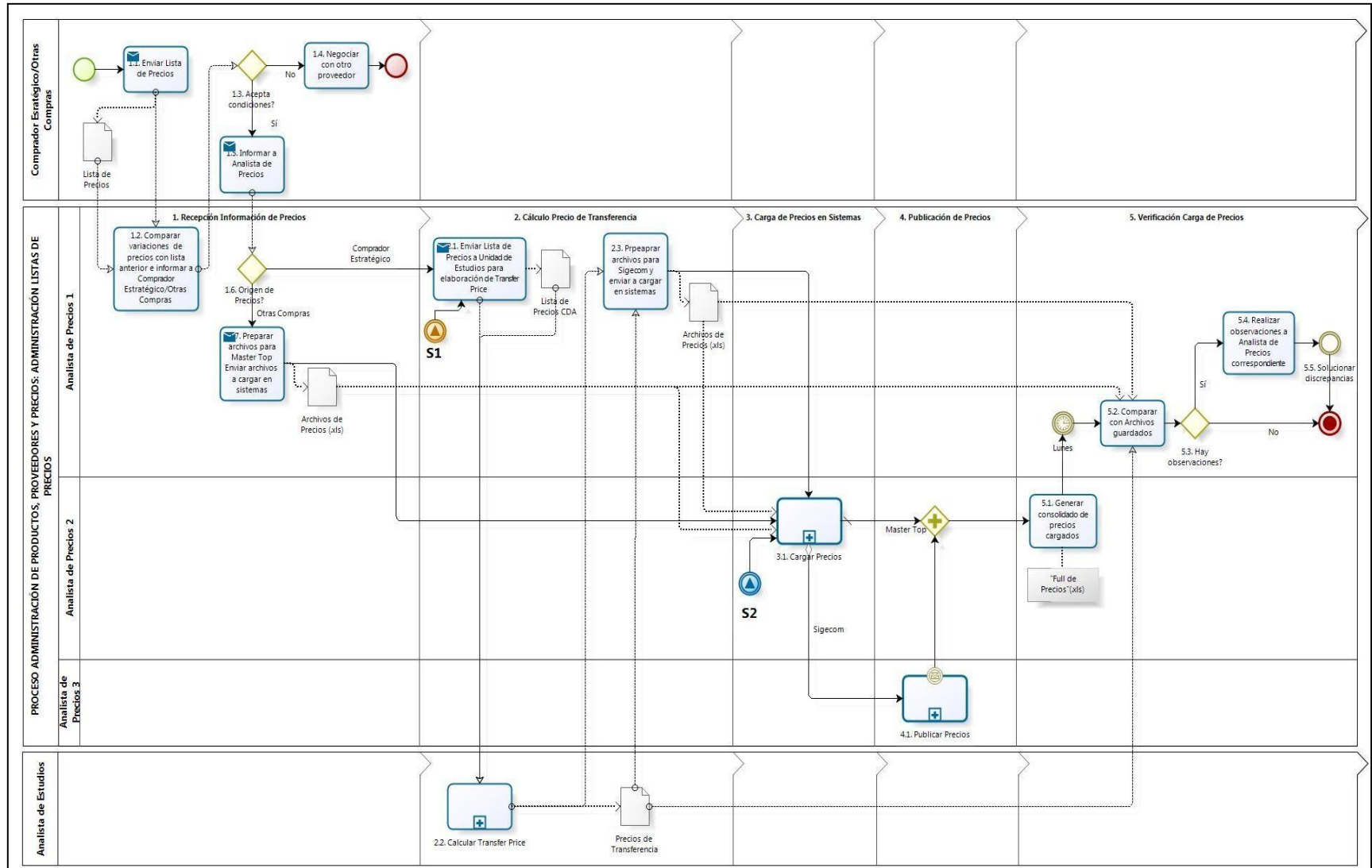
proveedores y productos solicitados. En los punto 6.4.4.2. Flujo de Actividades Creación de Proveedores y 6.4.4.3. Flujo de Actividades Creación de Productos y SKU se detallan las actividades de estos procesos.

Los casinos utilizan el Sistema Brand para ver los productos que pueden solicitar. Muchos de los productos no tienen códigos asociados o bien, duplicidad de códigos, por este motivo consultan los códigos de los productos al Área de Compras; el proceso Soporte Brand a Casinos se encarga de responder estas consultas.

6.4.4.1. Flujo de Actividades Administrar Listas de Precios

En la Ilustración 21 se muestra el flujo de actividades del proceso Administrar Listas de Precios.

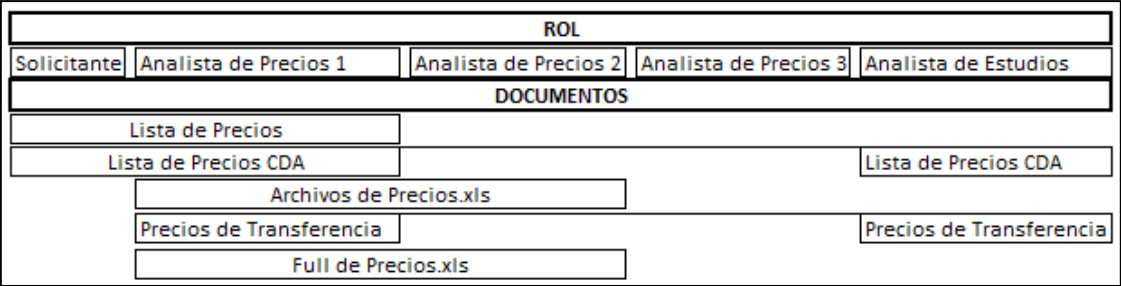
Ilustración 21. Flujo de Actividades Administrar Listas de Precios.



Fuente: Elaboración propia.

Los roles que interactúan en este proceso son Comprador Estratégico o Analista de Otras Compras, tres Analistas de Precios y un Analista de Estudios. Los roles y los documentos mediante los cuales se comunican entre ellos se muestran en la Ilustración 22.

Ilustración 22. Flujo de Documentos entre roles del proceso Administrar Listas de Precios.



Fuente: Elaboración propia.

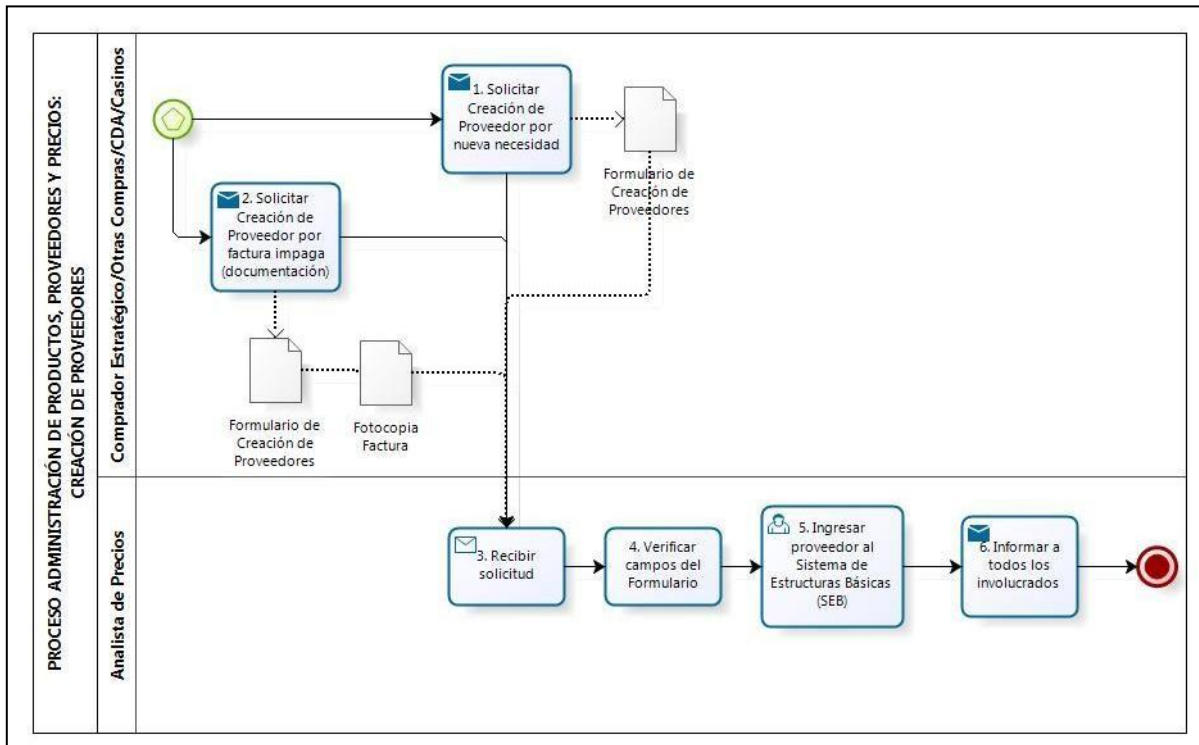
Este proceso comienza cuando un Comprador Estratégico o un Analista de Otras Compras envía la Lista de Precios mensual de los respectivos proveedores, el Analista de Precios 1 verifica las variaciones de precios respecto al mes anterior y comunica al Comprador Estratégico o Analista de Otras Compras. Para los precios de las Unidades Food (Frutas y Verduras y, Abarrotes, Congelados y Refrigerados) se solicita a un Analista de Estudios el Cálculo de los Precios de Transferencia para el Centro de Distribución. Los precios son cargados en los sistemas por un Analista de Precios 2 y luego publicados para todas las áreas de la compañía por el Analista de Precios 3. Una vez publicados los precios, el Analista de Precios 1 verifica que los precios hayan sido cargados correctamente.

La división de roles de los Analistas de Precios, en Analista 1, 2 y 3 se debe a la carga de trabajo que implica el proceso Administración de Listas de Precios. Tanto la carga de precios como su publicación, son procedimientos que toman mucho tiempo (jornadas laborales completas).

6.4.4.2. Flujo de Actividades Creación de Proveedores

En la Ilustración 23 se muestra el flujo de actividades del proceso Creación de Proveedores.

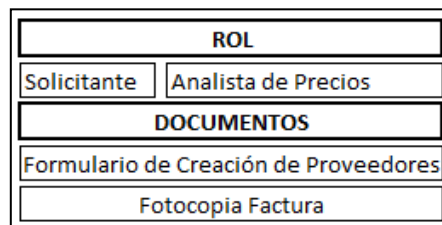
Ilustración 23. Flujo de Actividades Creación de Proveedores.



Fuente: Elaboración propia.

En este flujo de actividades se puede visualizar la interacción de los roles que intervienen en este proceso, que corresponden a Solicitante (Comprador Estratégicos, Analista de Otras Compras, Operador del Centro de Distribución, Administrador de Casinos) y Analista de Precios. Los roles y los documentos mediante los cuales se comunican entre ellos se muestran en la Ilustración 24.

Ilustración 24. Flujo de Documentos entre los roles del proceso Creación de Proveedores.



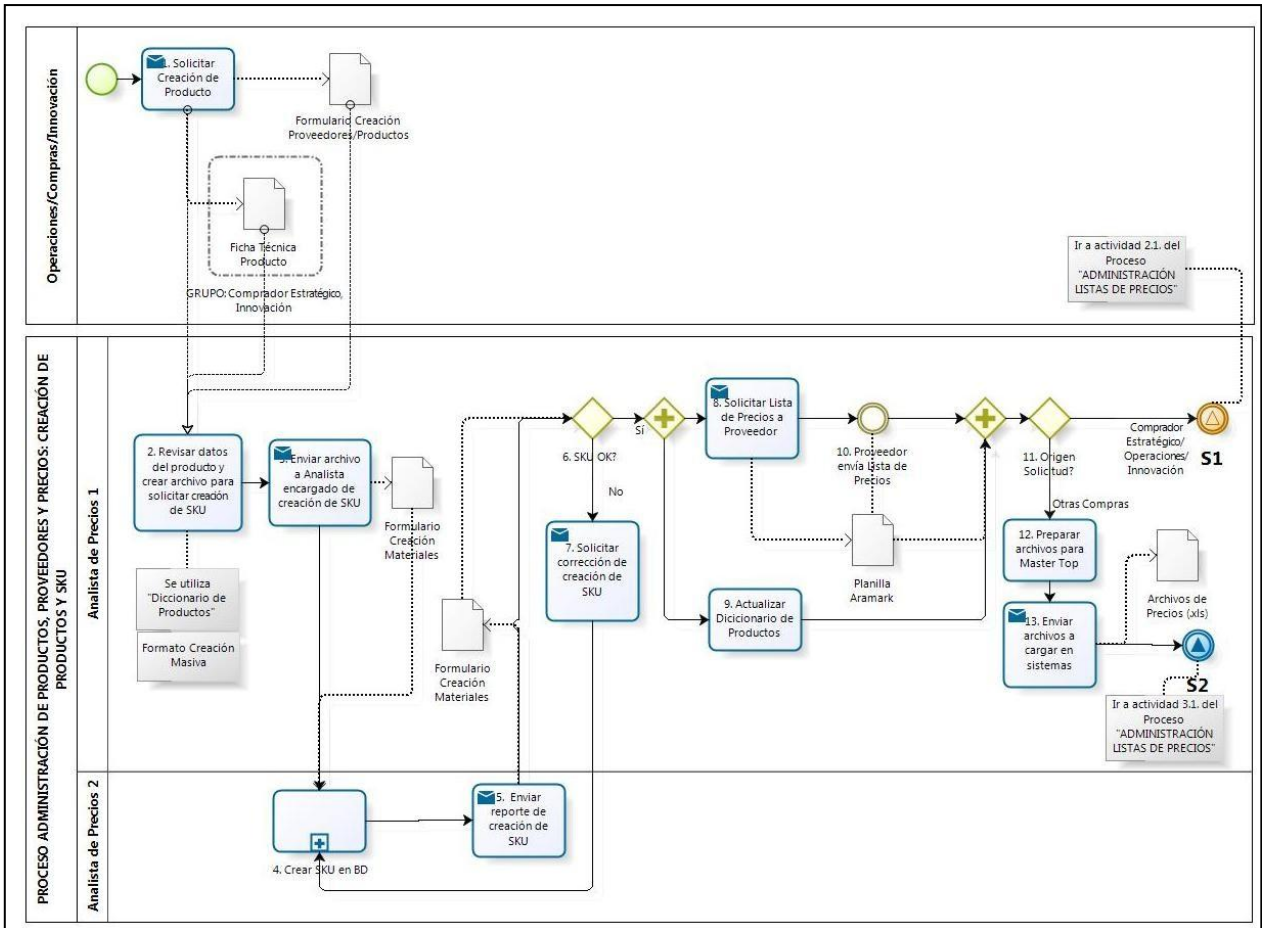
Fuente: Elaboración propia.

La solicitud de creación de proveedores responde a una nueva necesidad de productos o proveedor o bien, para poder efectuar el pago a proveedores que no están incorporados en los sistemas, pero que sin embargo venden sus productos a casinos con los cuales han negociado directamente sin pasar por el Área de Compras. El Analista de Precios crea al proveedor y comunica al solicitante.

6.4.4.3. Flujo de Actividades Creación de Productos y SKU

En la Ilustración 25 se muestra el flujo de actividades del proceso Creación de Productos y SKU.

Ilustración 25. Flujo de Actividades Creación de Productos y SKU.



Fuente: Elaboración propia.

Los roles que interactúan en este proceso y que se pueden visualizar en este flujo de actividades corresponden a Solicitante (Operador de Instalaciones, Comprador Estratégico, Analista de Otras Compras, Analista de Unidad de Innovación Culinaria) y dos Analistas de Precios. Los Roles y los documentos mediante los cuales se comunican entre ellos se muestran en la Ilustración 26

Ilustración 26. Flujo de Actividades Creación de Producto y SKU.



Fuente: Elaboración propia.

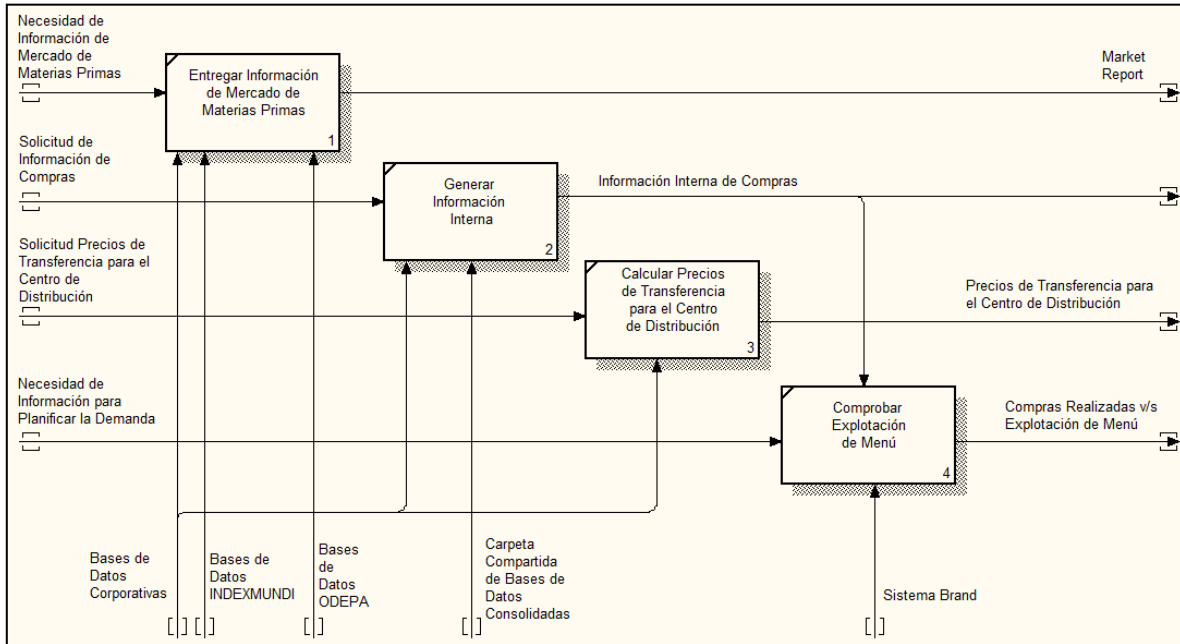
Las solicitudes se realizan mediante el Formulario de Solicitud Comercial y la Ficha Técnica de Producto, que son enviados por correo electrónico. Un Analista de Precios 1 verifica los datos de los formularios y envía a crear el(los) SKU(s) a un Analista de Precios Encargado de Creación de SKU; para esto se utiliza un formulario de Creación de Materiales. Creado el(los) SKU(s), el Analista de Precios 1 solicita la lista de precios de los productos creados al proveedor correspondiente. Las Listas de Precios son recibidas por el proceso Administración de Listas de Precios, ya descrito.

El flujo muestra que el proceso de creación de productos tiene la necesidad de dos Analistas de Precios, esto debido al procesamiento que requieren los datos para poder ser cargados en los sistemas. Este procesamiento se evidencia con el alto flujo de documentos.

6.4.5. Proceso Análisis de Compras

En la Ilustración 27 se muestra el proceso Análisis de Compras. Este es un proceso de apoyo a los procesos de Compras Food, Compras Non Food y Administración de Productos, Proveedores y Precios.

Ilustración 27. Proceso Análisis de Compras.



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso se encarga entregar información de mercado de las materias primas que resultan relevantes para el negocio de Aramark y en particular, para un buen desempeño de la Vicepresidencia de Supply Chain; genera además información interna para las distintas Áreas y Unidades de la Vicepresidencia de Supply Chain, información sobre indicadores para medir la gestión de éstas o consultas sobre proveedores, precios o productos; se encarga de calcular los precios de transferencia de los productos que son abastecidos a través del Centro de Distribución Aramark, este precio de transferencia intenta captar los costos operacionales para que el producto esté en los casinos o instalaciones de Aramark, de manera de agregar este costo al precio de compra y cargárselo a la operación (casinos o instalaciones de Aramark); por último, este proceso se encarga de comprobar que lo comprado corresponde a la explotación de menú realizada por los casinos, de este modo se intenta monitorear (mas no controlar) las desviaciones en la compra respecto a lo planificado. Para cumplir con todo esto, el proceso cuenta con un segundo nivel de procesos compuesto por: Entregar Información de Mercado de Materias Primas, Generar Información Interna, Calcular Precios de Transferencia para el Centro de Distribución y Comprobar Explotación de Menú.

Ante la necesidad de obtener información del mercado de materias primas, para aprovechar y explorar nuevas oportunidades, existe el proceso Entregar Información de Mercado de Materias Primas. La salida de este proceso corresponde a un reporte del mercado de materias primas (Market Report) que es elaborado para el Vicepresidente de Supply Chain, el cual se utiliza para tomar decisiones de compras, negociaciones y planes estratégicos. La generación de este reporte es manual y requiere de un tiempo considerable. Como soporte a este proceso se encuentran las bases de datos corporativa, bases de datos de Indexmundi y bases de datos de Odepa. En el punto

6.4.5.1. Flujo de Actividades Entrega Información de Mercado de Materias Primas se muestran las actividades del proceso.

Las distintas Unidades y Áreas de la Vicepresidencia de Supply Chain solicitan información de las compras que han efectuado, y sobre su control de gastos y presupuestos. Estas solicitudes entran al proceso Generar Información Interna, y la salida del proceso es la información generada. Como soporte al proceso están las bases de datos corporativa y una carpeta compartida de bases de datos consolidadas que se actualiza con cada solicitud de información. En el punto 6.4.5.2. Flujo de Actividades Generar Información Interna se muestran las actividades del proceso.

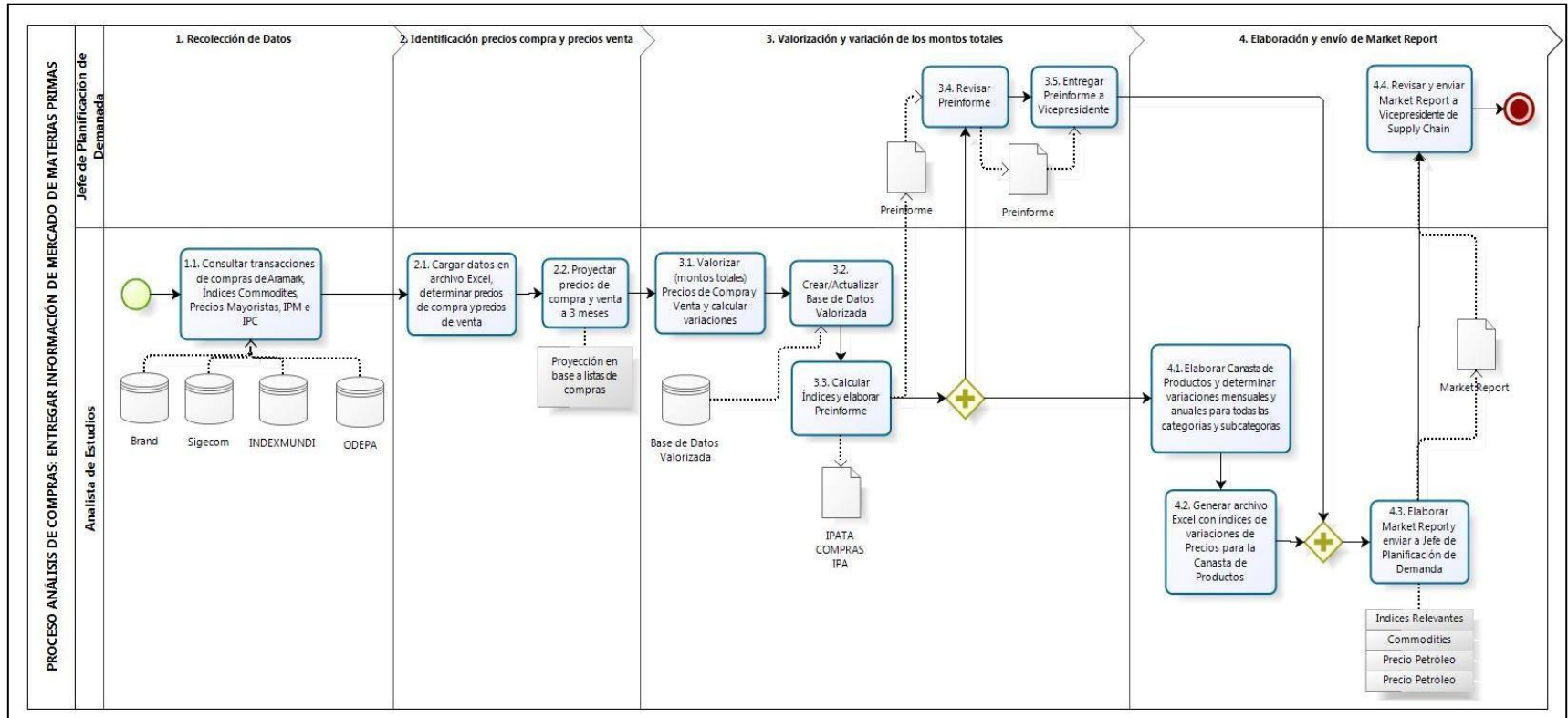
El proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios, requiere de los precios de transferencia del Centro de Distribución para cargarlos en los sistemas de la compañía. Estos precios son solicitados al proceso de Análisis de Compras y entran al proceso Calcular Precios de Transferencia para el Centro de Distribución; los precios de entrada corresponden a las Listas de Precios que envían los proveedores y, mediante un modelo son transformados en lo que resulta la salida de este proceso: Precios de Transferencia para el Centro de Distribución. Las actividades de este proceso se muestran en el punto 6.4.5.3. Flujo de Actividades Calcular Precios de Transferencia para el Centro de Distribución.

Actualmente la Vicepresidencia de Supply Chain busca poder planificar la demanda para tomar mejores decisiones de compras y logística. Surge por lo tanto la necesidad de obtener información para lograr este propósito. El proceso Comprobar Explotación de Menú es un primer paso que ha dado la Vicepresidencia de Supply Chain; el resultado de este proceso es la comparación de las compras efectuadas versus la Explotación real de Menú realizada por los casinos. En el punto 6.4.5.4. Flujo de Actividades Comprobar Explotación de Menú se muestran las actividades de este proceso.

6.4.5.1. Flujo de Actividades Entregar Información de Mercado de Materias Primas

En la Ilustración 28 se muestra el flujo de actividades del proceso Entregar Información de Mercado de Materias Primas.

Ilustración 28. Flujo de Actividades Entregar Información de Mercado.



Fuente: Elaboración propia.

Los roles que interactúa en este proceso son Analista de Estudios y Jefe de Planificación de la Demanda. Los roles y los documentos mediante los cuales se comunican entre ellos se muestran en la Ilustración 9.

Ilustración 29. Flujo de Documentos entre roles del proceso Entregar Información de Mercado.

ROL		
Analista de Estudios	Gerente de Planeamiento	Vicepresidente Supply Chain
DOCUMENTOS		
Preinforme		
Market Report		

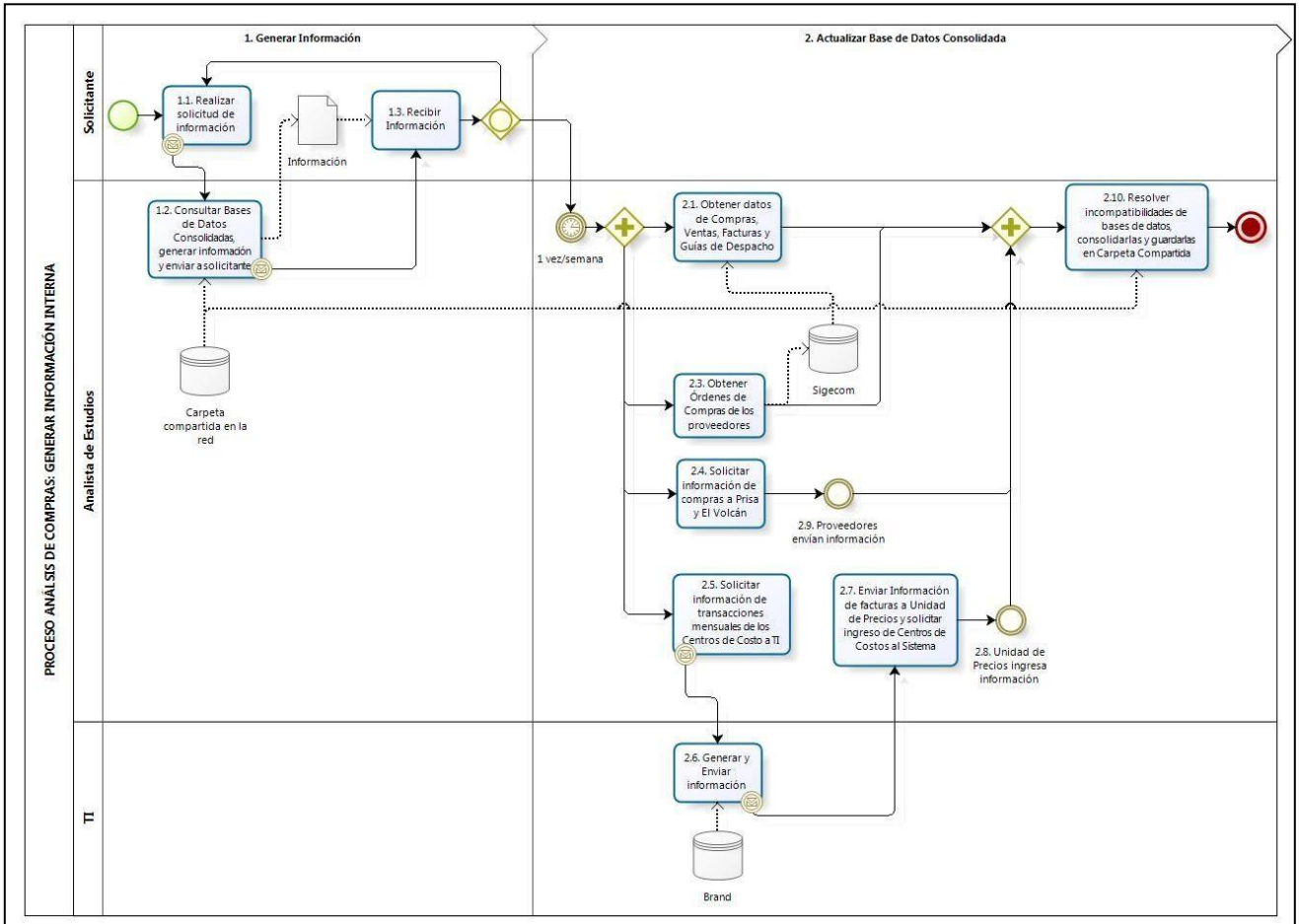
Fuente: Elaboración propia.

El Analista de Estudios consulta las bases de datos corporativas para obtener las transacciones de compras y las bases de datos de Indexmundi y de Odepa para obtener índices de commodities, IPM e IPC. Luego determina en un archivo Excel los precios de compra y venta y los proyecta a tres meses en base a las listas de compras, para finalmente valorizarlos (o determinar los montos totales). Con esta información actualiza la base de datos valorizada (archivo Excel) y elabora un preinforme que envía al Jefe de Planificación de la Demanda, quien revisa y envía al Vicepresidente de Supply Chain. De forma paralela, el Analista de Estudios elabora la canasta con los principales productos, en categorías y subcategorías y determinando las variaciones mensuales y anuales; con estos datos genera un archivo Excel donde muestra los índices de variaciones de precios de la canasta y de los commodities. Finalmente analiza estos índices y elabora un Market Report, donde hace recomendaciones de compras e identifica oportunidades para el negocio; este reporte es enviado al Jefe de Planificación de la Demanda para su revisión y envío al Vicepresidente de Supply Chain.

6.4.5.2. Flujo de Actividades Generar Información Interna

En la Ilustración 30 se muestra el flujo de actividades del proceso Generar Información Interna.

Ilustración 30. Flujo de Actividades Generar Información Interna.



Fuente: Elaboración propia.

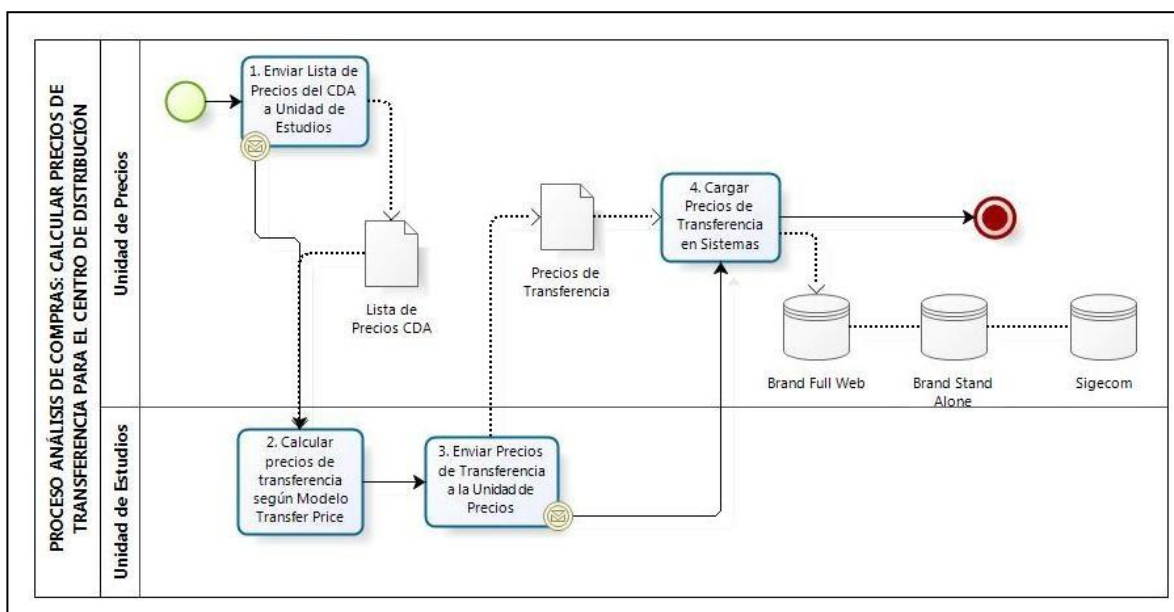
Los roles que interactúan en este proceso son Solicitante (cualquier funcionario de la Vicepresidencia de Supply Chain), Analista de Estudios y Operador TI.

Para responder a las solicitudes de información, el Analista de Precios debe contar con una base de datos consolidada. Esta consolidación la realiza recogiendo información no consolidado de las distintas bases de datos corporativas; esta consolidación es manual y demanda un tiempo considerable. Ante cada solicitud entonces, el Analista consulta la base de datos consolidada y entrega la información solicitada. Regularmente debe estar consolidando la nueva información que surge de las transacciones de compras; mucha de esta información la debe solicitar al Área TI y a los proveedores.

6.4.5.3. Flujo de Actividades Calcular Precios de Transferencia para el Centro de Distribución

En la Ilustración 31 se muestra el flujo de actividades del proceso Calcular Precios de Transferencia para el Centro de Distribución.

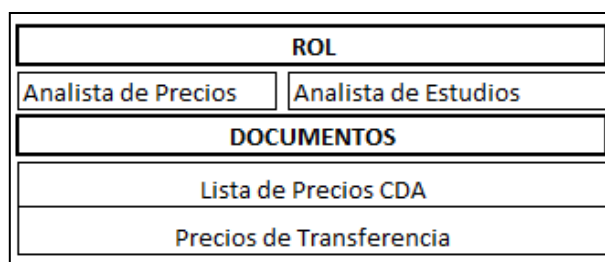
Ilustración 31. Flujo de Actividades Calcular Precios de Transferencia para el Centro de Distribución.



Fuente: Elaboración propia.

Los roles que interactúan en este proceso son Analista de Precios y Analista de Estudios. Los roles y los documentos mediante los cuales se comunican entre ellos se muestran en la Ilustración 32.

Ilustración 32. Flujo de Documentos entre roles del proceso Calcular Precios de Transferencias para el Centro de Distribución.



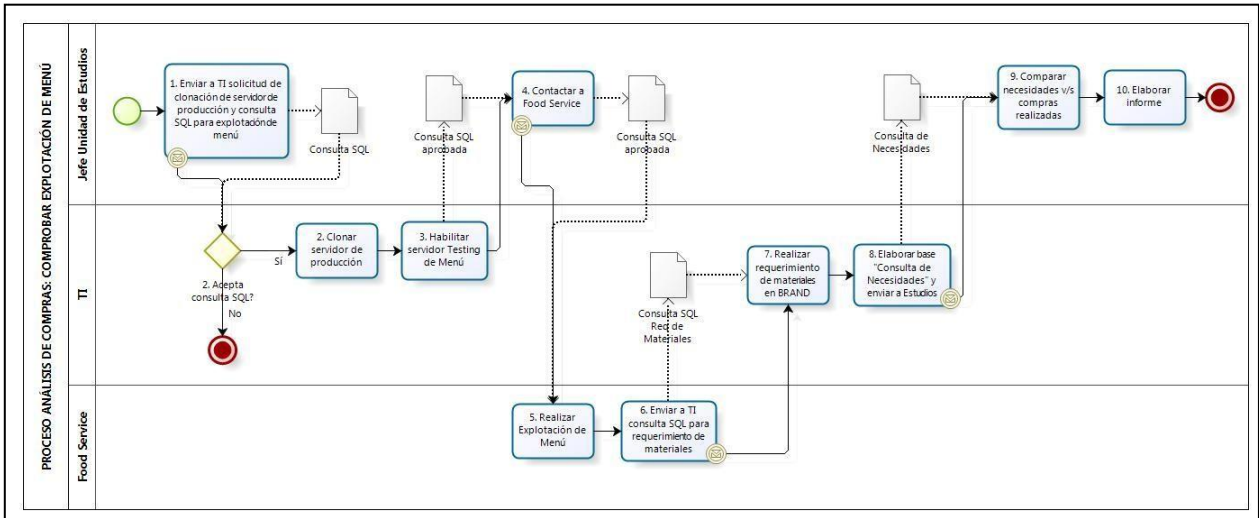
Fuente: Elaboración propia.

El Analista de Estudios envía la Lista de Precios de Proveedores del Centro de Distribución, el Analista de Estudios calcula los precios de transferencia utilizando el Modelo de Transfer Price y los envía al Analista de Estudios. Éste carga los precios de transferencia en los sistemas de la compañía.

6.4.5.4. Flujo de Actividades Comprobar Explotación de Menú

En la Ilustración 33 se muestra el flujo de actividades del proceso Comprobar Explotación de Menú.

Ilustración 33. Flujo de Actividades Comprobar Explotación de Menú.



Fuente: Elaboración propia.

Los roles que interactúan en este proceso son Jefe de la Unidad de Estudios, Operador TI y Food Service. Como se puede apreciar en el flujo de actividades, para llevar a cabo la comprobación de la Explotación de Menú y contrastar con las compras planificadas, es necesario hacer un requerimiento al Área TI para poder clonar las bases de datos corporativas y realizar la explotación de menú sobre esta clonación.

El flujo evidencia la dependencia de las Áreas TI y Food Service para llevar a cabo este proceso, que busca realizar ajustes a la demanda en base a la Explotación de Menú. En la Tabla 3 se muestra un ejemplo de lo obtenido en este proceso.

Tabla 3. Ejemplo de variaciones entre lo planificado por el Área de Compras y lo explotado por los casinos.

Material	Descripcion material	Unidad	var% mrp1 Agosto vs compras hist. Julio
BCOCLAT350CC	11-B. COCA COLA LATA 350 CC	UN	-54%
PAVPECS/HUES	11-PAVO PECHUGA S/HUESO	KG	-29%
GANSO	11-GANSO	KG	-43%
POL1/2PECS/H	11-POLLO 1/2 PECHUGA S/HUESO	KG	21%
GANCOCIDO	11-GANSO COCIDO	KG	-29%
PANCORRIENTE	11-PAN CORRIENTE	KG	17%
POLFILPECHUG	11-POLLO FILETILLO PECHUGA	KG	23%
CERPULPIES/H	11-CERDO PULPA PIERNA S/HUESO	KG	-14%
TOMATE	11-TOMATE	KG	60%
LECPICADA	11-LECHUGA PICADA	KG	15%
ACEVEGETAL	11-ACEITE VEGETAL	LT	31%
HUEPRIMERA	11-HUEVOS PRIMERA	UN	-13%
LECPOLVO26%	11-LECHE EN POLVO 26%	KG	3%
QUEGAULAMINA	11-QUESO GAUDA LAMINADO	KG	223%
VACMOL6%GRAS	11-VACUNO MOLIDA 6% GRASA	KG	24%
PURPAPS/LECH	11-PURE DE PAPAS S/LECHE	KG	70%
PAPPELADA	11-PAPA PELADA	KG	36%
CEBPELADA	11-CEBOLLA PELADA	KG	-2%
PORPACCOL1	11-PORTION PACK COLLAHUASI 1	UN	-19%
NARCALMAYOR	11-NARANJA CAL. MAYOR	KG	7%
MINCGPTNR600	11-MIN. C/G PET NR 600 CC	UN	-70%
AZUCAR	11-AZUCAR	KG	152%
PAPPELCOCIDA	11-PAPA PELADA COCIDA	KG	-84%
VACJULIANA	11-VACUNO JULIANA	KG	NO PLANIFICAD
MINPET1.6NRS	11-MIN. PET 1.6 LT NR S/G	UN	-98%
HARINA	11-HARINA S/POLVO	KG	4%
MERFILETE	11-MERLUZA FILETE	KG	46%
JAMSANCORTAD	11-JAMON SANDWICH CORTADO	KG	65%
MANROJCALMAY	11-MANZANA ROJA CALIDAD MAYOR	KG	64%
AZUSACHET	11-AZUCAR SACHET	UN	-87%
POSNEGRA	11-POSTA NEGRA	KG	-74%
ARRLARGRA2	11-ARROZ LARGO G. 2	KG	16%
MANVERCALMAY	11-MANZANA VERDE CAL. MAYOR	KG	1%
JUGLV200NARA	11-JUGO L. V. 200 CC NARANJA	UN	-56%
BCOC580PETNR	11-B. COCA COLA 580 CC PET NR	UN	-45%
FIDSPAGUETTI	11-FIDEOS SPAGUETTI 5	KG	47%
PALHASS	11-PALTA HASS	KG	358%
ZAPITAUN	11-ZAPALLO ITALIANO UNIDAD	UN	14%
CHOGRANO	11-CHOCLO GRANO	KG	81%
LIMON	11-LIMON	KG	1%
QUECHACRA	11-QUESO CHACRA	KG	302%
BCOC500PETNR	11-B. COCA COLA 500 CC PET NR	UN	-30%
MINSGPTNR600	11-MIN. S/G PET NR 600 CC	UN	34%
JALDIL1+15	11-JALEA DILUCION 1 + 15	KG	-31%
LOMLISO	11-LOMO LISO	KG	649%
REIFILETE	11-REINETA FILETE	KG	-37%
PERCALMAYOR	11-PERA CAL. MAYOR	KG	51%
APIMEDLUNPCR	11-APIO PICADO MEDIA LUNA P/CRUDO	KG	-20%
BCOC1.5PETNR	11-B. COCA COLA 1.5 LT. PET NR	UN	-88%
QUIKFILL540	11-QUIK FILL 540	KG	-74%

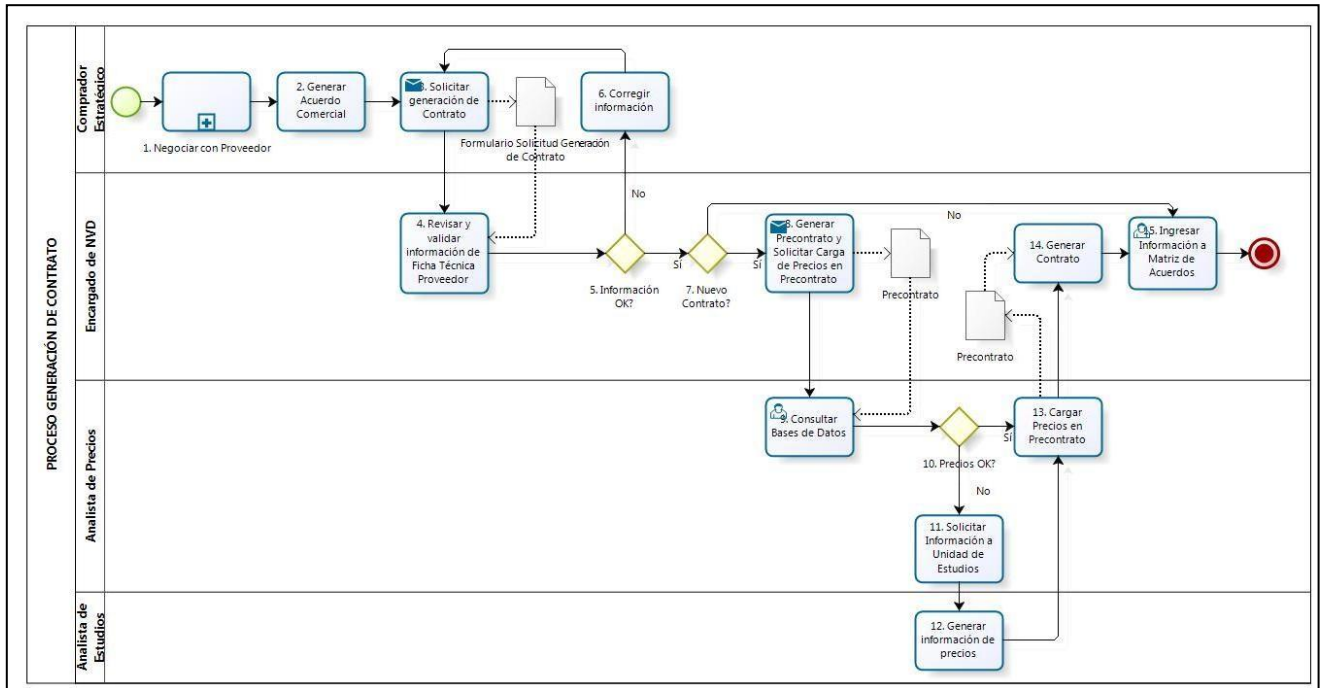
Fuente: Área de Compras Aramark.

6.4.6. Flujo de Actividades Generación de Contrato

La entrada al proceso Generación de Contrato corresponde a una solicitud de generación de contrato realizada por los procesos de Compras. La salida de este proceso es un contrato, que sirve como control a los procesos de Compras Food y Non Food y, Administración de Productos, Proveedores y Precios.

En la Ilustración 34 se muestra el flujo de actividades de este proceso.

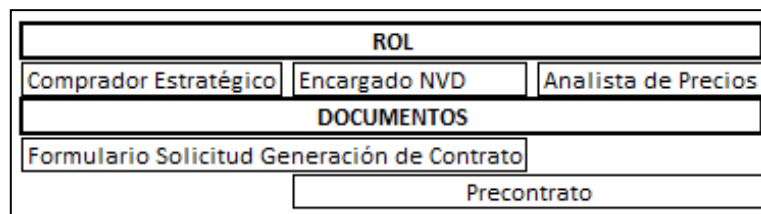
Ilustración 34. Flujo de Actividades Generación de Contrato.



Fuente: Elaboración propia.

Los roles que interactúan en este proceso son Comprador Estratégico, Encargado de NVD, Analista de Precios y Analista de Estudios. Los roles y documentos mediante los cuales se comunican entre ellos se muestra en la Ilustración 35.

Ilustración 35. Flujo de Documentos entre roles del proceso Generación de Contrato.



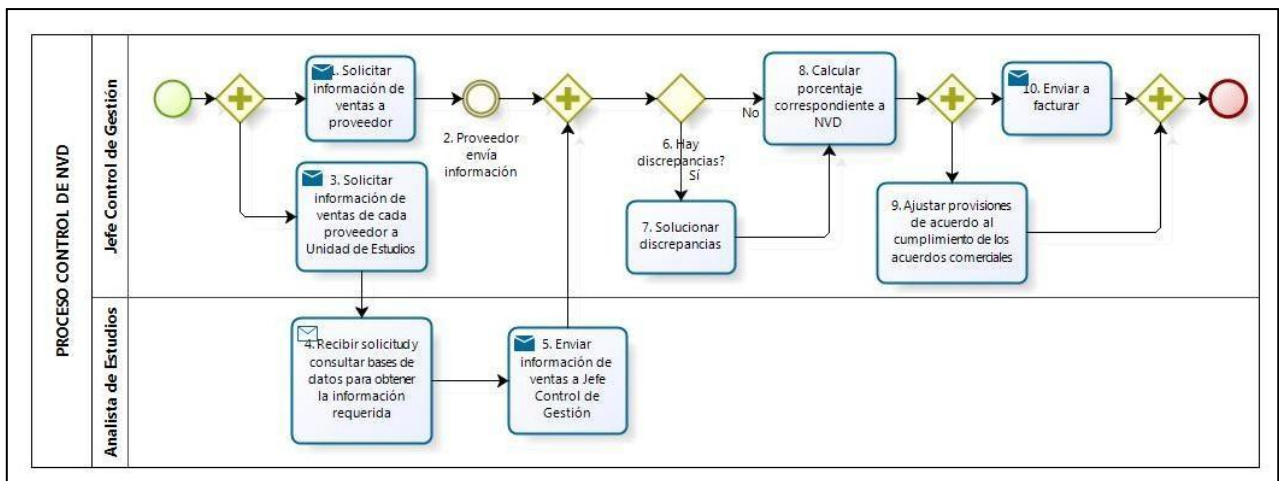
Fuente: Elaboración propia.

6.4.7. Flujo de Actividades Control de NVD

El proceso Control de NVD calibra los cumplimientos de las cantidades compradas a los proveedores acordadas en los contratos. Para llevar a cabo esta calibración, que se refleja en las provisiones mensuales realizadas por la Unidad de Control de Gestión, se solicita información de las ventas que han realizado los proveedores y se cruza con la información de compras que hay en los sistemas corporativos y que es proporcionada desde el proceso de Análisis de Compras.

En la Ilustración 36 se muestra el flujo de actividades del proceso Control de NVD.

Ilustración 36. Flujo de Actividades Control de NVD.



Fuente: Elaboración propia.

El flujo deja en evidencia la falencia del Área de Compras en el manejo de su información de compras, pues debe solicitar informes a los proveedores de las ventas que han realizado para poder tener un control del cumplimiento de los NVD acordados. Esto se podría atribuir a la falta de un sistema que maneje datos homologados y centralizados y que facilite el acceso a la información de las transacciones que realiza el Área.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

De los procesos descritos en el capítulo anterior, se realizará el diagnóstico de la situación actual del Área de Compras, mostrando los principales problemas detectados.

La Ilustración 8. Macroproceso de Compras Aramark y la Tabla 2. Documentos asociados a los Flujos de Entrada, Interrelación/Comunicación y Salida, muestran que el objeto del proceso será siempre una solicitud, ya sea de compra, de creación de

producto o proveedor, o de información. Esta solicitud contiene datos que parametrizan una compra o solicitud de creación, carga de precios, etc., y que viaja a través de los procesos traspasando los datos de una solicitud a otra de forma manual. De los diagramas de flujo de actividades se observa que se replica este traspaso de datos de solicitud a solicitud incluso de manera interna en cada proceso del último nivel (flujo de actividades). Además de esto, existen procesos que requieren de la interacción de varios roles de unidades distintas.

Desde el punto de vista estructural se observan dos procesos exclusivos de compras, Compras Food y Compras de Insumos Non Food, y cuatro procesos que sirven de apoyo a estos procesos de compras, correspondientes a los procesos de Administración de Productos, Proveedores y Precios, Análisis de Compras, Generación de Contrato y Control de NVD. Los procesos de compras debiesen ser potenciados entonces por los procesos de apoyo, sin embargo, como se expone en los siguientes puntos, éstos procesos entorpecen la generación de órdenes de compras y la administración de precios, productos y proveedores; principalmente por mal diseño de flujos de actividades y falta de tecnología apropiada para llevar a cabo los procesos.

Se tiene entonces una desintegración de los procesos en, los documentos que fluyen entre ellos y, entre las personas. La desintegración se produce por las discontinuidades de los flujos de información (al hacer traspasos de datos manuales entre documentos) y a la alta dependencia de roles para llevar a cabo un proceso que, debido a la carga de trabajo por las numerosas solicitudes, se ve entorpecido.

Al analizar los flujos de actividades de los procesos que componen al proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios y, los procesos que componen al proceso Análisis de Compras, se evidencia que los sistemas no conversan el mismo lenguaje; esto provoca un serio problema a la hora de generar reportes, obtener indicadores y recuperar información necesaria y relevante para el negocio y para los procesos de compras. Los sistemas delegan entonces la responsabilidad del tratamiento de datos a los Analistas de Precios y Analistas de Estudios, retrasando los procesos y por ende, la toma de decisiones oportuna para el Área de Compras.

Los actuales procesos del Área de Compras Aramark constan entonces de tres elementos –Documentos (flujo de datos), Personas y Sistemas- que no se están coordinando de manera óptima para llevar a cabo los procesos.

Esta desintegración se ve reflejada de la siguiente manera en cada proceso:

7.1. Proceso Compras Food

Flujos:

- Importante interacción con roles pertenecientes a otras unidades, como Analista de Precios y Encargado de NVD (para generar contrato)
- Los productos, proveedores y precios pueden ser cargados en los sistemas antes de que se firme el contrato, lo que podría generar solicitudes de productos

que en realidad aún no están disponibles, pero sí aparecen en los sistemas de la compañía.

- Para responder a los requerimientos de compras Food de los clientes internos, se debe realizar una cantidad de tareas no menor para que una orden de compra llegue a un proveedor del Centro de Distribución.

Tecnología:

- La Unidad de Innovación Culinaria envía las solicitudes de nuevos productos mediante correo electrónico y de manera no programada, lo que dificulta el control del proceso de negociación de los insumos requeridos; además, cada solicitud necesita que se complete una Ficha Técnica para buscar y negociar con proveedores.
- Interacciones se gestionan mediante formularios en archivos Word o Excel enviados por correo electrónico, por lo que se tiene un proceso burocrático, poco eficiente y difícil de controlar
- La digitación de las órdenes de compra en el sistema Master Top, para luego ser enviadas por correo electrónico produce ineficiencias dada la gran cantidad de solicitudes que se reciben.
- Desde el punto de vista de los sistemas, no existe un sistema de control automático de consumos, de proveedores o de centros de costos.

7.2. Proceso Compras de Insumos Non Food

Flujos:

- Las solicitudes de productos se realizan mediante una Lista de Precios que mensualmente elabora la Unidad de Otras Compras en un archivo Excel y envía a todos los posibles solicitantes, con los respectivos precios y proveedores. Esta Lista de Precios no necesariamente tiene los precios actualizados (se pueden cerrar contratos dentro del mes y por lo tanto, haber nuevos productos a disposición o un cambio en los precios).
- Los solicitantes realizan los pedidos de productos enviando esta Lista de Precios con los productos seleccionados mediante correo electrónico.
- Uno de los principales inconvenientes se genera cuando los usuarios no realizan los pedidos utilizando la última Lista de Precios, lo que origina un reprocesamiento y un retraso en la generación de la orden de compra.
- Los solicitantes pueden solicitar productos no existentes en esta Lista de Precios, lo que origina el proceso de creación de proveedor, si corresponde, y de producto en los Sistemas; proceso que está a cargo de la Unidad de Precios. Esto origina retrasos en la generación de la orden de compra.
- Si el pedido no viene cotizado con algún proveedor, la Unidad de Otras Compras debe realizar esta cotización y esperar la autorización del solicitante, generando retraso en la generación de la orden de compra.

- No existe un formato determinado para la solicitud de nuevos productos, esto provoca una especificación en la solicitud y aumenta la probabilidad de iteraciones con el solicitante en la etapa de cotización.

Tecnología:

- Se emplea una gran parte de tiempo efectuando tareas de poco valor agregado, como digitación de órdenes de compras en el Sistema de Otras Compras, impresión de solicitudes para firmas y esperas de firmas.
- Si una Orden de Compra impresa es rechazada por el Jefe de la Unidad de Otras Compras, se debe corregir y volver a digitar en el Sistema, encontrándonos con una tarea duplicada e incluso triplicada, si se considera que el solicitante tuvo que digitar en la Lista de Precios.
- No existe un control automatizado de seguimiento de órdenes de compras. Los compradores de la Unidad de Otras Compras deben llevar este control de las órdenes entregadas a los solicitantes mediante correo electrónico o llamadas telefónicas.

Tanto para compras Food como para compras Non Food, todo el proceso de la generación de órdenes de compra es bastante burocrático y por lo tanto costoso. Para solicitudes de montos bajos, los costos operativos de todo el proceso pueden superar el valor de la compra.

7.3. Proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios

Flujos:

- El proceso Administrar Listas de Precios consiste en una serie de manipulaciones de archivos Excel para preparar los precios a los procesos de carga de precios.
- Los procesos Creación de Proveedores y Creación de Productos y SKU se gestionan mediante planillas Excel que por lo general son enviadas por Compradores Estratégicos o Analista de Otras Compras.
- El proceso de pasar estos códigos a los sistemas implica un costo de horas hombre considerable.

Tecnología:

- Los tratamientos de archivos se deben principalmente a falta de capacidad de los sistemas para homologar información entre ellos pues, cada uno fue creado independiente de los otros para cumplir funciones específicas y que, por necesidades del negocio, debieron compartir información entre ellos.
- La existencia del proceso Soporte Brand a Casinos, da cuenta de la falta de un sistema que permita a los clientes conocer los productos de forma clara y en tiempo real.

7.4. Proceso Análisis de Compras

Flujos:

- El Proceso de Comprobación de Explotación de Menú resulta de vital importancia para la Vicepresidencia de Supply Chain. Éste busca planificar la demanda originada de la Explotación de Menú de los casinos, sin embargo actualmente sólo hace un comparativo entre las compras realizadas y la Explotación Menú, obteniendo ajustes en base a los históricos y no en base a la demanda real. Este método no da los resultados esperados en términos de planificación de la demanda pues, como se muestra en la Tabla III, se aprecian variaciones entre lo comprado y lo finalmente explotado de hasta un 649%. Por lo tanto, este proceso se debería potenciar y mejorar para no sólo hacer una comparación de lo comprado versus lo programado, sino aprovechar los datos de las explotaciones de menú de los casinos en tiempo real para hacer planificaciones de la demanda y hacer los respectivos ajustes en tiempo real.
- El proceso Calcular Transfer Price para el Centro de Distribución es un proceso ejecutado por un Analista de Estudios y es propio por lo tanto de la Unidad de Estudios. Este proceso debiese pertenecer a la Unidad de Precios y ser ejecutado por un Analista de Precios, pues es un input para la actualización de las listas de precios de los proveedores, proceso dependiente de esta Área.

Tecnología:

- Para la elaboración de indicadores y reportes se utilizan planillas Excel provenientes de los distintos Sistemas y los datos son homologados de manera manual, provocando un excesivo tiempo de elaboración de estos índices y reportes (entre 1 y 2 semanas). Esta demora en la generación de información tiene asociado un costo de oportunidad para la Vicepresidencia de Supply Chain, pues retrasa la toma de decisiones en un tiempo oportuno.
- El proceso Generar Información Interna da cuenta de la necesidad de un sistema que permita entregar información a los usuarios de sus estados de consumos, presupuestos y estadísticas básicas en relación a las compras.

7.5. Proceso Control de NVD

Flujos:

- El cumplimiento de los NVD acordados en los contratos con los proveedores tiene un impacto directo sobre el estado de resultados de la Vicepresidencia de Supply Chain, pues se traduce en un ahorro al final del período. La forma en que se controla el cumplimiento de los NVD es mediante la información de ventas que realizan los proveedores. De este modo, sólo se puede llevar un ajuste de previsiones en función de los cumplimientos de los NVD acordados y no se

puede reaccionar a tiempo en caso de que un acuerdo no se esté cumpliendo o corra el riesgo de no cumplimiento.

Tecnología:

- No existe un control automático del estado de cumplimiento de los acuerdos con proveedores y que permita alertar a tiempo el riesgo de no cumplimiento, para gatillar una renegociación con el proveedor.

En resumen, estos problemas corresponden a:

- Interacción entre procesos mediante correo electrónico, archivos Word, planillas Excel y Power Point, lo que causa ineficiencias y falta de control en los procesos.
- Existen Sistemas de manejo de datos, pero falta homologación de los mismos entre los procesos.
- Los sistemas existentes sólo almacenan datos (no consolidados) y no generan información útil para el negocio.
- Los procesos de apoyo a los procesos de compra, generan frecuentemente cuellos de botella, y lenta generación de información de negocio.
- Falta de controles automáticos en los procesos de compras.

Evidenciado el problema de desintegración de los procesos en: documentos, personas y sistemas, y considerando los modelos de referencia de Supply Chain expuestos en el Capítulo 3, a continuación se determinará la dirección de cambio que se le dará al rediseño de los actuales procesos de negocios del Área de Compras de Aramark.

8. DIRECCIÓN DE CAMBIO DEL REDISEÑO

En la Ilustración 8. Macroproceso de Compras Aramark, se observa que los procesos de compras –Compras Food y Compras de Insumos Non Food- son los que están generando valor al negocio, pues son los encargados de responder a las solicitudes de compras de la compañía. Los demás procesos del Área de Compras corresponden a procesos de apoyo, ya que habilitan los productos y precios en los sistemas, generan información de mercado para medir el desempeño de las compras y buscar mejores oportunidades de compras, generan información interna de compras a las unidades que la requieran y generan contratos, para asegurar la disponibilidad de productos en los procesos de compras.

Los Core Processes del Área de Compras Aramark corresponden entonces al proceso Compras Food y al proceso Compras de Insumos Non Food. Éstos tienen directa relación con procesos comerciales. El Proceso Comercial es uno de los tres macroprocesos que propone el enfoque de Supply Chain Management expuesto en el Capítulo 3 y, por lo tanto, la Vicepresidencia de Supply Chain debiese enfocarse en este proceso como primera etapa.

Para resolver los problemas presentados en el diagnóstico de la situación actual y potenciar los Core Processes del Área de Compras, se buscará la automatización de los procesos de compras, de los procesos de apoyo y de control. Se busca además que esta automatización de procesos ayude a cumplir los objetivos que se ha propuesto la Vicepresidencia de Supply Chain, que corresponden a:

- Mejorar el nivel del servicio y una integración del Área de Compras a sus principales clientes, y a otras áreas relevantes de la compañía.
- Bajar la complejidad del negocio disminuyendo SKU's y proveedores.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores.
- Mejorar la planificación de la demanda.

Se tomará por lo tanto, como guía para la construcción de la solución, el modelo CPFR expuesto en el Capítulo 3, que tiene como objetivo la colaboración en una cadena de suministros. Cabe señalar que se tomará este modelo como referencia conceptual, y rescatando los puntos que resulten relevantes para el negocio de la Vicepresidencia de Supply Chain y del propósito del rediseño. Estos puntos corresponden a las cuatro fases que propone este modelo para lograr una gestión colaborativa de la cadena de suministros: Estrategia y Planificación, Administración de la Demanda y Abastecimiento, Ejecución y Análisis.

La dirección de cambio consistirá entonces en una automatización de los procesos del Área de Compras que ayuden a cumplir las fases del modelo CPFR.

9. REDISEÑO DE PROCESOS

En este capítulo se presenta el rediseño de los procesos internos del Área de Compras. Este rediseño tiene el objetivo de abastecer a todas las unidades de la compañía según las necesidades del negocio de manera más eficiente mediante la automatización de los procesos. Esta automatización se realizará bajo un enfoque de Modelo de Negocio B2B.

Esta automatización se logrará mediante la implementación de un workflow, denominado Workflow Compras Aramark, el cual permitirá una mejor gestión documental, superando los problemas de discontinuidades en los flujos de información entre los distintos procesos del Área de Compras. Además de esto, la recolección automática de datos que habilita este workflow, junto con una arquitectura de datos adecuada, generará información a partir de los datos transaccionales, según las necesidades de negocio de la Vicepresidencia de Supply Chain.

Este workflow será entonces, un habilitador multidimensional que se hará cargo de las tres capas desintegradas, logrando:

- Administrar los Roles
- Administrar las acciones
- Integrar los sistemas de información.

Junto con lo anterior, la implementación de este workflow busca mejorar la relación con los proveedores estratégicos, compartiendo información relevante de las compras y llevando un control automático del cumplimiento de contratos y de NVD comprometidos. Del mismo modo, permitirá conocer mejor las necesidades de los clientes finales en tiempo real. Al compartir información de necesidades de los clientes finales (casinos e instalaciones) y el control de compras según contratos y NVD de los proveedores, se podrá llevar una planificación colaborativa de la demanda.

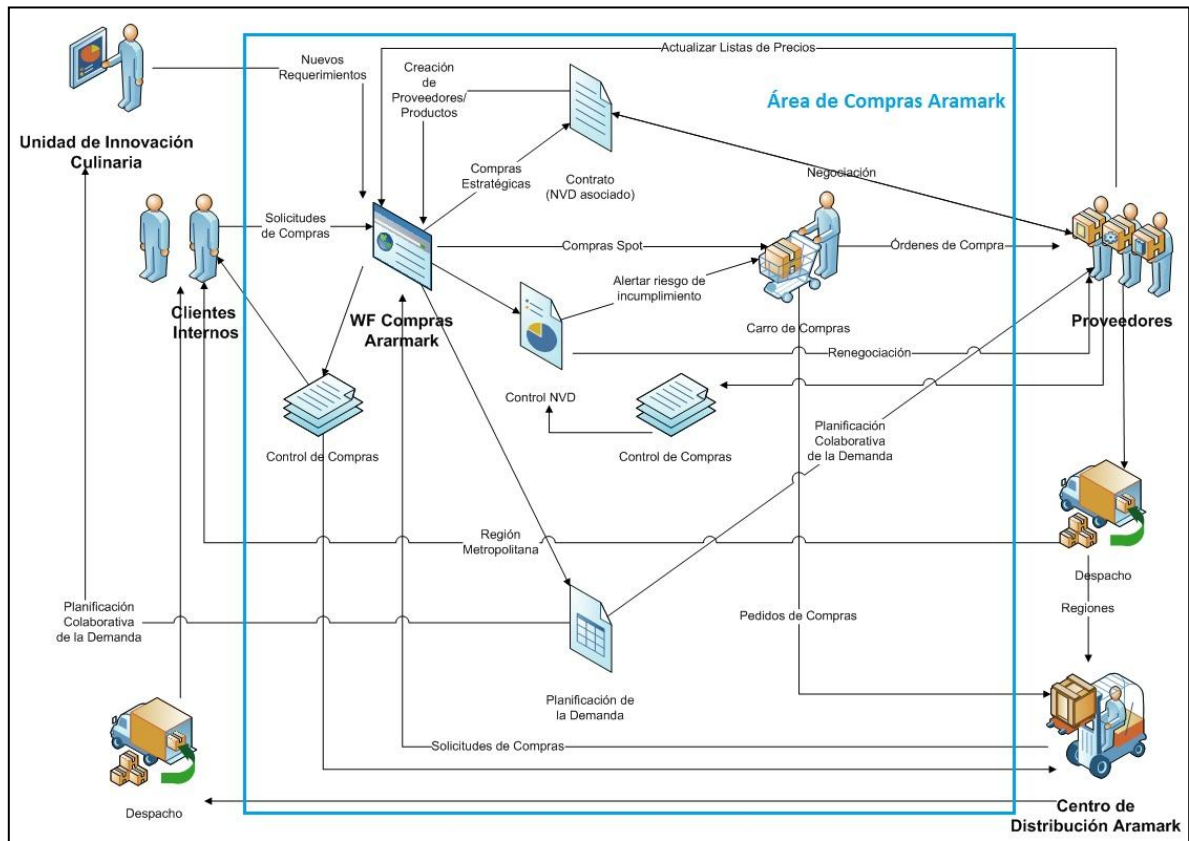
Fuera de este rediseño quedan las Compras de Insumos Non Food del tipo inversión, debido a las firmas que requiere el Formulario de Aprobación de Inversión, que podrían ser varios roles dependiendo del solicitante; además este tipo de compra requiere de la visita a terreno y experiencia del comprador y, la compra se realiza por única vez, por lo que no tendría sentido para el negocio automatizar este proceso.

En las siguientes secciones se muestran las interacciones del nuevo modelo B2B para el Área de Compras de la Vicepresidencia de Supply Chain de Aramark al implementarse esta solución, luego se muestra un macroproceso de los nuevos procesos internos del Área de Compras incluido el Workflow Compras Aramark y finalmente, se detallan los procesos de este workflow

9.1. Nuevo Funcionamiento General del Área de Compras

En la Ilustración 37 se muestran las principales interacciones del nuevo Modelo B2B para el Área de Compras de la Vicepresidencia de Supply Chain.

Ilustración 37. Interacciones del Nuevo Modelo B2B para el Área de Compras de la Vicepresidencia de Supply Chain de Aramark.



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo las Fases del modelo CPFR, estas interacciones se pueden posicionar en cada una de las fases:

Tabla 4. Fases CPFR en el Contexto del Nuevo Modelo B2B.

Fase CPFR	Interacciones Nuevo Modelo B2B
Estrategia y Planeación	<ul style="list-style-type: none"> Negociación y contrato Planificación colaborativa de la demanda Control de NVD y Renegociación
Administración de la Demanda y Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Planificación colaborativa de la demanda Alerta riesgo de incumplimiento de NVD
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos requerimientos Solicitudes de compras Órdenes de compra Pedidos de compra
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> Planificación colaborativa de la demanda Control de compras

Fuente: Elaboración propia.

Este Modelo consistirá en una arquitectura de tres capas. Se tendrá una interfaz de interacción con el usuario, que seguirá una lógica de proceso y de flujo de datos que irán siendo guardados en una arquitectura de datos diseñada para el fácil acceso y generación de la información relevante para el negocio.

Tanto las solicitudes de compras provenientes de los clientes internos como los nuevos requerimientos provenientes de la Unidad de Innovación Culinaria, son ingresados mediante el Workflow Compras Aramark. Dependiendo del tipo de solicitud, se gatillará un proceso de compras estratégicas, resultando una negociación con proveedores donde se generará un contrato y un NVD asociado, el workflow monitoreará el cumplimiento de los NVD acordados mediante un proceso de Control de NVD y alertará en caso de riesgo de incumplimiento para tomar medidas como por ejemplo, renegociar con los proveedores; cuando los productos ya existen en el sistema, mediante un proceso de compras spot se generarán órdenes de compra a los proveedores o pedidos de compra al Centro de Distribución; en este caso el centro de distribución generará órdenes de compra a sus proveedores mediante el workflow. Los proveedores despacharán los productos directamente a los casinos si estos son de la Región Metropolitana o bien, al Centro de Distribución en otro caso; será este último el encargado de distribuir a los clientes internos.

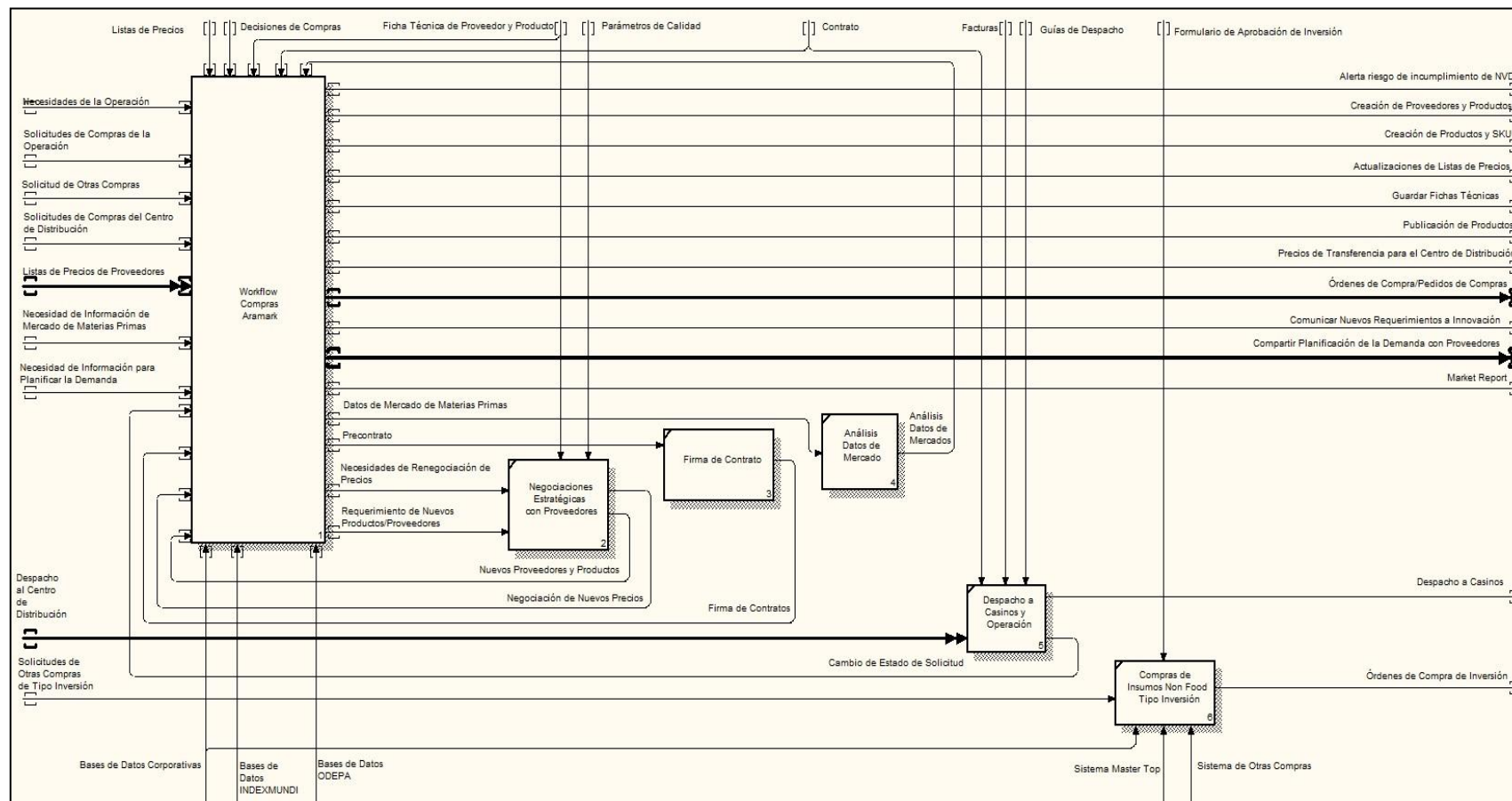
El workflow permite además llevar un control de presupuestos y compras para cada centro de costos, así como también un control de compras realizadas a cada proveedor. El workflow cuenta además con un proceso de planificación de la demanda que, basado en los datos de Explotación de Menú de los casinos y en los contratos establecidos con proveedores, compartirá datos con los proveedores relevantes para lograr una planificación colaborativa de la demanda.

9.2. Procesos Rediseñados del Área de Compras

En esta sección se muestran los procesos internos rediseñados del Área de Compras. En primer lugar se presenta un macroproceso que muestra los procesos Workflow Compras Aramark, Negociaciones Estratégicas con Proveedores, Firma de Contrato, Análisis Datos de Mercado, Despacho a Casinos y Operación y Compras de Insumos Non Food Tipo Inversión y, cómo se relacionan y comunican entre ellos. Luego se detallarán los procesos del Workflow Compras Aramark, descomponiendo cada uno de ellos hasta llegar al flujo de actividades, que dará cuenta del funcionamiento lógico del workflow y de la interacción de cada rol con éste.

9.2.1. Macroproceso de Compras Aramark (Rediseñado)

Ilustración 38. Macroproceso de Compras Aramark (Rediseñado).



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 38 se aprecia el Macroproceso de Compras Aramark (Rediseñado). Éste se compone de 6 procesos relevantes: Workflow Compras Aramark, Negociaciones Estratégicas con Proveedores, Firma de Contrato, Análisis de Datos de Mercado, Despacho a Casinos y Operación y, Compras de Insumos Non Food Tipo Inversión.

El Workflow Compras Aramark recibirá como entradas las necesidades de la operación (traducidas en nuevos requerimientos) que provienen de la Unidad de Innovación Culinaria, las solicitudes de compras provenientes de la operación y del Centro de Distribución, las actualizaciones de listas de precios de los proveedores y resolverá las necesidades de información de mercado de materias primas y de información para planificar la demanda. Como resultados o salidas de los inputs al workflow se tendrá la creación de proveedores, productos y sku, actualizaciones de listas de precios de proveedores, incluyendo los precios de transferencia para los productos del Centro de Distribución, el almacenamiento en las bases de datos corporativas de las fichas técnicas de los nuevos proveedores y productos negociados y sus publicaciones en el carro de compras, las órdenes de compra que son enviadas a los proveedores, la elaboración del Market Report que es entregado al Vicepresidente de Supply Chain, compartir la planificación de la demanda con los proveedores relevantes y, nuevos requerimientos que surgen a partir de la planificación de la demanda que se comunicarán a la Unidad de Innovación Culinaria. Del workflow surgirán también solicitudes o entrega de información a otros procesos, como datos de mercado de materias primas que entran al proceso Análisis Datos de Mercado, Precontrato que entra al proceso Firma de Contrato, necesidades de renegociación de precios y requerimientos de nuevos productos o proveedores, que entran al proceso Negociaciones Estratégicas con Proveedores.

Los procesos Negociaciones Estratégicas con Proveedores, Firma de Contrato y, Análisis Datos de Compras, son manuales y requieren de la experiencia del rol responsable. Como ya se mencionó, las entradas de estos procesos corresponden a solicitudes o entregas de información del Workflow Compras Aramark y las salidas, a las respuestas a estas solicitudes o acciones con los datos recibidos.

El proceso Negociaciones Estratégicas con Proveedores se encarga de la exploración del mercado de proveedores ante requerimientos de nuevos productos ingresados al workflow. Este proceso es realizado por un Comprador Estratégico y es en terreno, visitando proveedores hasta conseguir un acuerdo comercial con alguno de ellos; entonces se ingresa la información del proveedor/producto acordado al Workflow Compras Aramark.

El proceso Firma de Contrato recibe del workflow un precontrato y se encarga de obtener las firmas correspondientes para generar el contrato. Una vez firmado el contrato, se informa mediante el workflow.

El proceso Análisis Datos de Mercado recibe la información de mercado de materias primas desde el Workflow de Compras Aramark; el Analista de Precios analizará esta información e ingresará este análisis al workflow, para generar finalmente el Market Report.

El proceso Despacho a Casinos y Operación dependerá del Centro de Distribución. Se hará cargo de distribuir los productos que entregan los proveedores al Centro de Distribución.

El Proceso Compras de Insumos Non Food Tipo Inversión no interactúa con el Workflow Compras Aramark. Este tipo de compras se describió en el punto 6.3.3. Proceso Compras Insumos Non Food.

A continuación, se mostrarán y describirán los procesos del Workflow Compras Aramark.

9.2.2. Procesos del Workflow Compras Aramark

En la Ilustración 39 se muestran los procesos del Workflow Compras Aramark, que corresponden a: Compras Estratégicas, Administración de Productos, Proveedores y Precios, Compras Spot, Control de NVD, Elaboración de Información de Mercado y Planificación de la Demanda.

Estos procesos corresponden a la automatización de los procesos que actualmente lleva a cabo el Área de Compras. La forma en que se interrelacionen estos procesos rediseñados es mediante formularios electrónicos que representan las solicitudes o información, que viajan a través del workflow y cuyos datos son guardados en las bases de datos corporativas. Se gatillan ante solicitudes o nuevas necesidades de compras y también, frente a actualizaciones de precios que envían los proveedores.

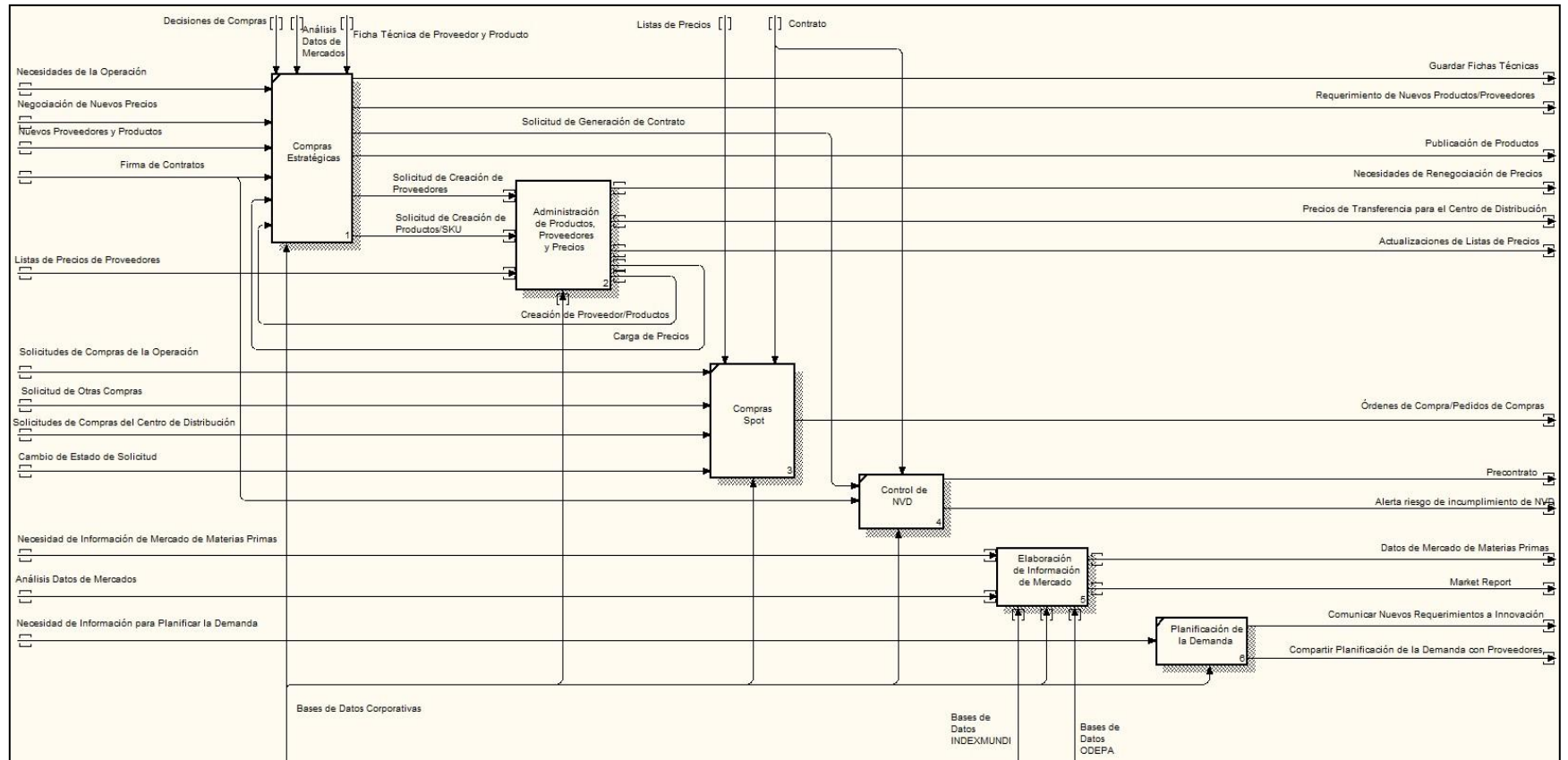
Los controles de estos procesos corresponden a archivos digitales guardados en las bases de datos corporativas a medida que se crean proveedores, productos, precios y contratos. También puede ser información del negocio que se extrae de las bases de datos, como es el caso del Market Report.

Los recursos que utilizan estos procesos son las bases de datos corporativas, que deberán contar con una arquitectura de datos diseñada según los requerimientos del negocio de compras, de modo de no sólo guardar datos, sino también obtener información que genere valor agregado para el negocios a partir de estos datos.

El medio utilizado para la comunicación entre procesos será el mismo workflow. Se utilizará también el correo electrónico principalmente para recibir las notificaciones que realiza el workflow. Teléfono y Fax siempre deben estar presentes, en caso de que el workflow presente algún problema.

A continuación se describe con detalle cada uno de los procesos del Workflow Compras Aramark.

Ilustración 39. Procesos del Workflow Compras Aramark.



Fuente: elaboración propia.

9.2.2.1. Proceso Compras Estratégicas

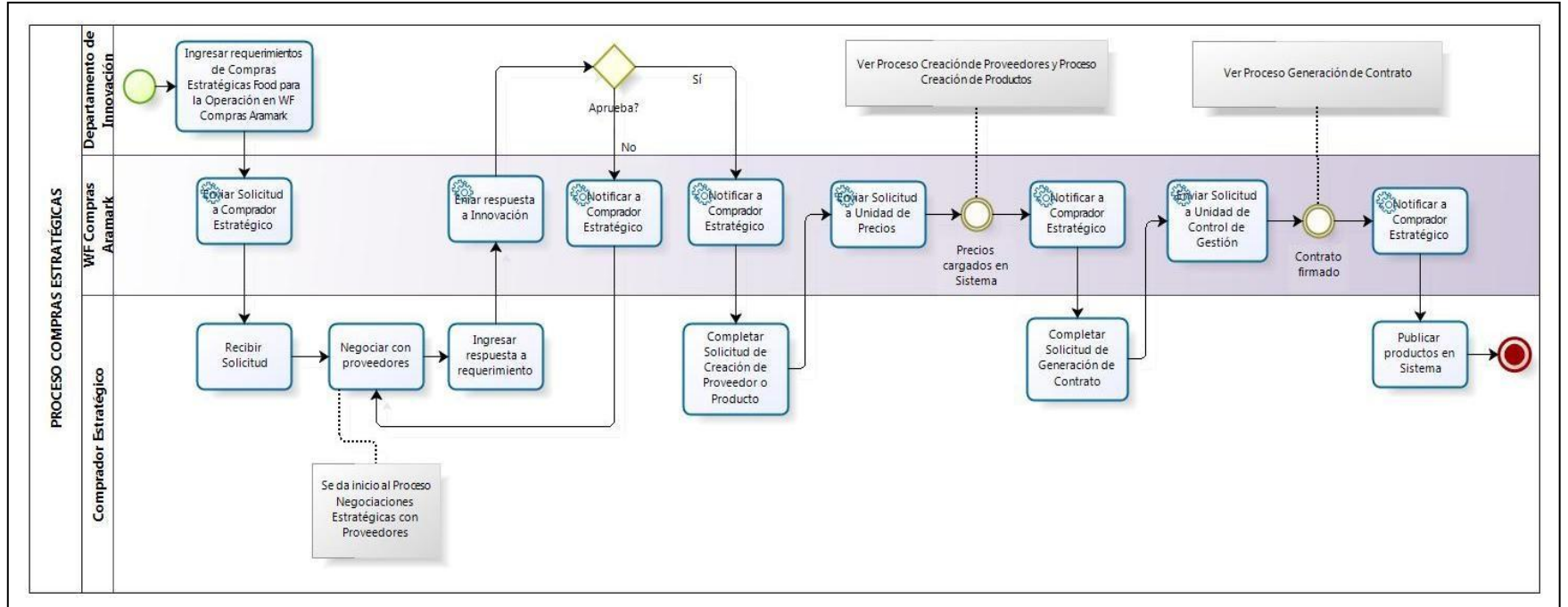
El Proceso de Compras Estratégicas responderá a las necesidades de nuevos requerimientos de la operación, provenientes de la Unidad de Innovación Culinaria o de usuarios autorizados de la Operación (para el caso de insumos Non Food), ante la necesidad de negociar nuevos precios con los proveedores ya existentes en el sistema o, ante la necesidad de negociar nuevos productos o con nuevos proveedores. Como salidas de este proceso se obtendrán fichas técnicas de los proveedores y productos negociados guardadas en el sistema, requerimientos de nuevos productos o proveedores que serán recogidos por el proceso Negociación Estratégica con Proveedores y, publicación de los productos acordados con los proveedores. Otras salidas del proceso corresponderán a solicitudes a otros procesos del Workflow Compras Aramark, como solicitudes de generación de contrato al proceso Control de NVD y, solicitudes de creación de proveedores y de productos y sku, al proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios. Este proceso será controlado por decisiones estratégicas de compras, análisis de datos de mercados y por fichas técnicas de proveedores y productos ya existentes en los sistemas. En el punto 9.2.2.1.1. Flujo de Actividades Compras Estratégicas se muestra la interacción de los usuarios participantes en el proceso con el Workflow Compras Aramark.

Este proceso será el mismo para Compras Estratégicas Food como para Compras Estratégicas Non Food. Por lo tanto el proceso se diferenciará por roles: Comprador Estratégico Food, para las compras Food, y Comprador Estratégico Non Food, para las compras Non Food. En el punto 11.1.1. Mapas de Navegación, se muestra la navegación de estos usuarios en el workflow.

9.2.2.1.1. Flujo de Actividades Compras Estratégicas

En la Ilustración 40 se muestra el flujo de actividades del proceso Compras Estratégicas.

Ilustración 40. Lujo de Actividades Compras Estratégicas.



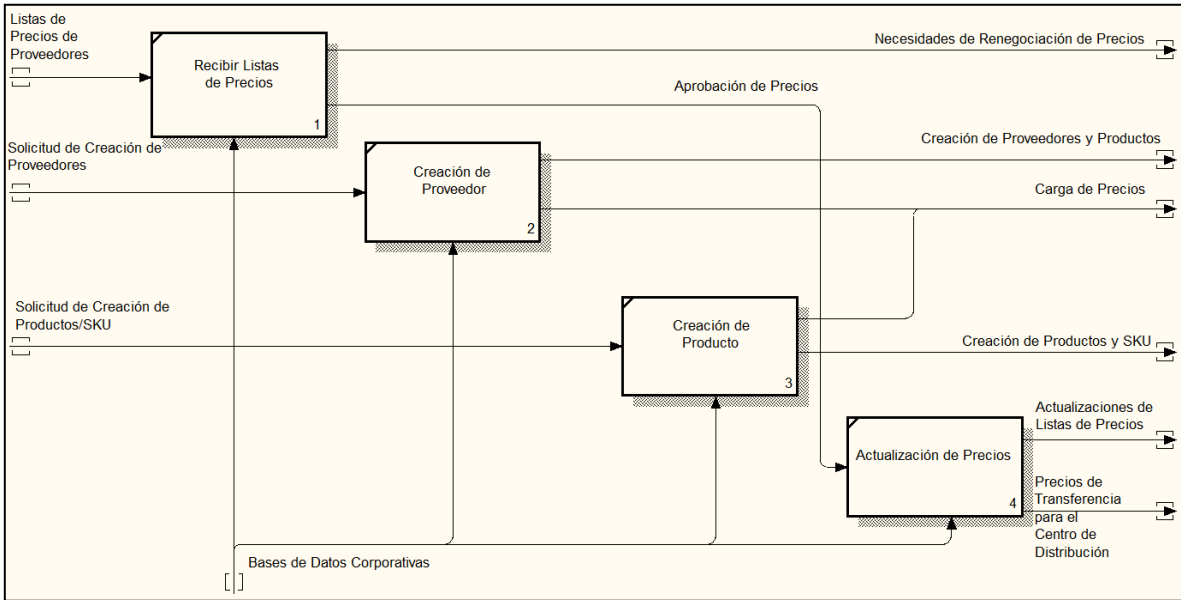
Fuente: Elaboración propia.

Un usuario autorizado de la Unidad de Innovación culinaria accede al Workflow Compras Aramark e ingresa los requerimientos de compras estratégicas para la operación. El workflow envía la solicitud al Comprador Estratégico correspondiente y comienza el proceso de Negociación Estratégica con Proveedores; una vez establecido un acuerdo con algún(os) proveedor(es) ingresa al workflow la respuesta a los requerimientos y envía a la Unidad de Innovación Culinaria, la cual debe aceptar o rechazar los productos y los precios acordados. Una vez se recibe la respuesta de aprobación mediante el workflow, el Comprador Estratégico envía una solicitud de creación de proveedor o producto, dependiendo de si el proveedor existe o no en el sistema. Una vez completado el proceso Creación de Proveedor o el proceso Creación de Producto, el Comprador Estratégico enviará una solicitud de generación de contrato; completados los procesos Control de NVD (Generación de Contrato) y Firma de Contrato, el workflow notifica al Comprador Estratégico que el contrato ha sido firmado, con lo cual puede publicar los productos y precios en el sistema, para que estos estén disponibles en el Carro de Compras.

9.2.2.2. Proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios

En la Ilustración 41 se muestra el proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios, que en un segundo nivel se compone de los procesos: Recibir Listas de Precios, Creación de Proveedor, Creación de Producto y Actualización de Precios.

Ilustración 41. Proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios se encargará de la creación de proveedores y productos en el sistema, y de la carga de precios en el mismo. Estas creaciones y cargas serán inputs para el proceso Compras Estratégica. Este procesos tendrá como salidas además la identificación de necesidades de renegociación de precios con los proveedores, los precios de transferencia para el

Centro de Distribución y actualizaciones de precios en el sistema, cada vez que los proveedores ingresen mensualmente sus listas de precios a través del workflow.

El proceso Recibir Listas de Precios recibe las actualizaciones de precios que mensualmente los proveedores ingresarán mediante el Workflow Compras Aramark. Los precios que sean aprobados se enviarán al proceso Actualización de Precios, aquellos que muestren variaciones consideradas como no justificadas, se envían al proceso Negociaciones Estratégica con Proveedores. En el punto 9.2.2.2.1. Flujo de Actividades Recibir Listas de Precios se detalla la interacción de los usuarios participantes del proceso con el workflow.

El proceso Creación de Proveedor se inicia cuando se recibe una solicitud de creación de proveedor desde el proceso Compras Estratégicas. El proveedor es creado en el sistema, así como sus productos asociados. En el punto 9.2.2.2.2. Flujo de Actividades Creación de Proveedor se muestra la interacción de los usuarios participantes del proceso con el workflow.

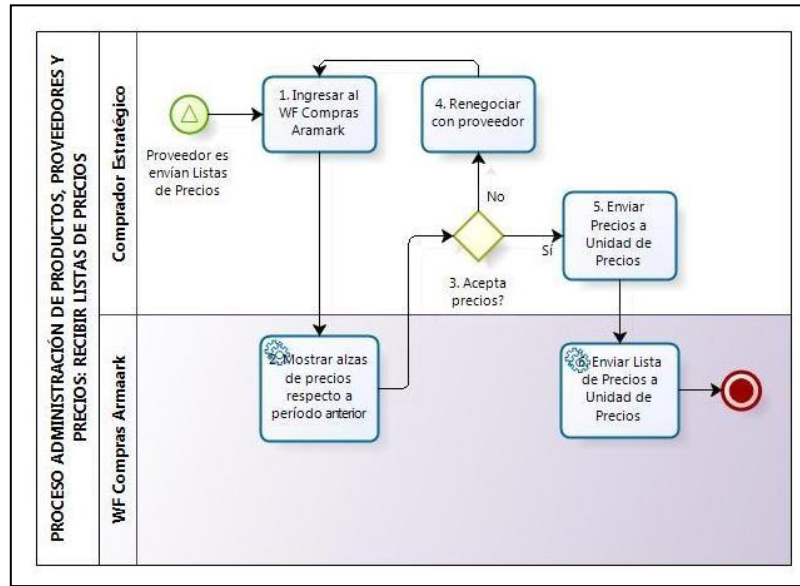
El proceso Creación de Producto existe para crear productos de proveedores que ya existen en el sistema. Se inicia cuando se recibe una solicitud de creación de producto desde el proceso Compras Estratégicas. Los productos y sku's son creados en el sistema y los precios cargados, enviando una notificación de precios cargados en el sistema al proceso Compras Estratégicas. En el punto 9.2.2.2.3. Flujo de Actividades Creación de Producto se muestra la interacción de los usuarios participantes del proceso con el workflow.

El proceso Actualización de Precios se inicia cuando se reciben los precios aprobados desde el proceso Recibir Listas de Precios. Se publican las actualizaciones de los precios en el sistema y, en caso de ser precios de proveedores del Centro de Distribución, se calculan los precios de transferencia para el Centro de Distribución y se publican en el sistema. En el punto 9.2.2.2.4. Flujo de Actividades Actualización de Precios se muestra la interacción de los usuarios participantes del proceso con el workflow.

9.2.2.2.1. *Flujo de Actividades Recibir Listas de Precios*

En la Ilustración 42 se muestra el flujo de actividades del proceso Recibir Listas de Precios.

Ilustración 42. Flujo de Actividades Recibir Listas de Precios.



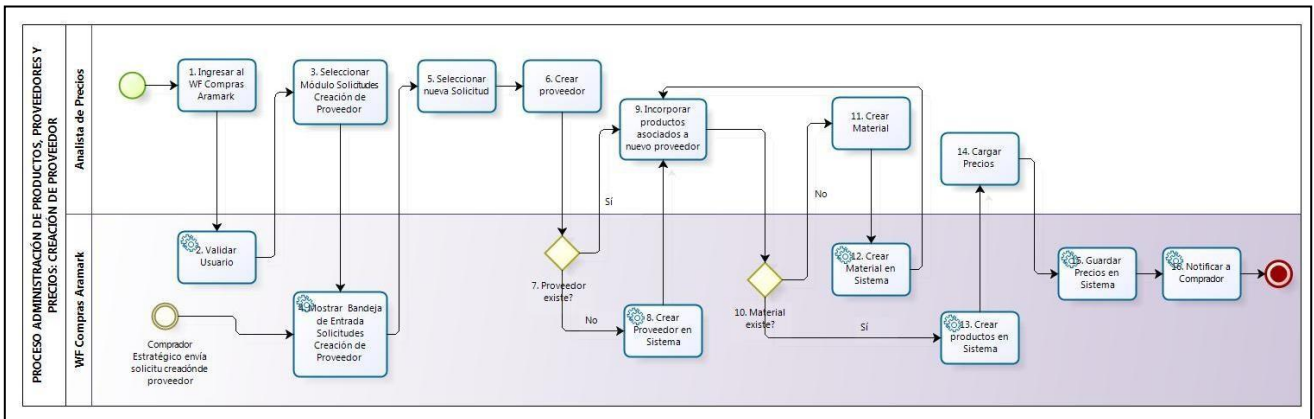
Fuente: Elaboración propia.

Una vez que los proveedores han enviado las actualizaciones de sus listas de precios mediante el Workflow Compras Aramark, éste notifica al Comprador Estratégico, quien ingresa al workflow y analiza las alzas de precios respecto al período anterior. Si acepta los precios, los envía al proceso Actualización de Precios.

9.2.2.2.2. Flujo de Actividades Creación de Proveedor

En la Ilustración 43 se muestra el flujo de actividades del proceso Creación de Proveedor.

Ilustración 43. Flujo de Actividades Creación de Proveedor.



Fuente: Elaboración propia.

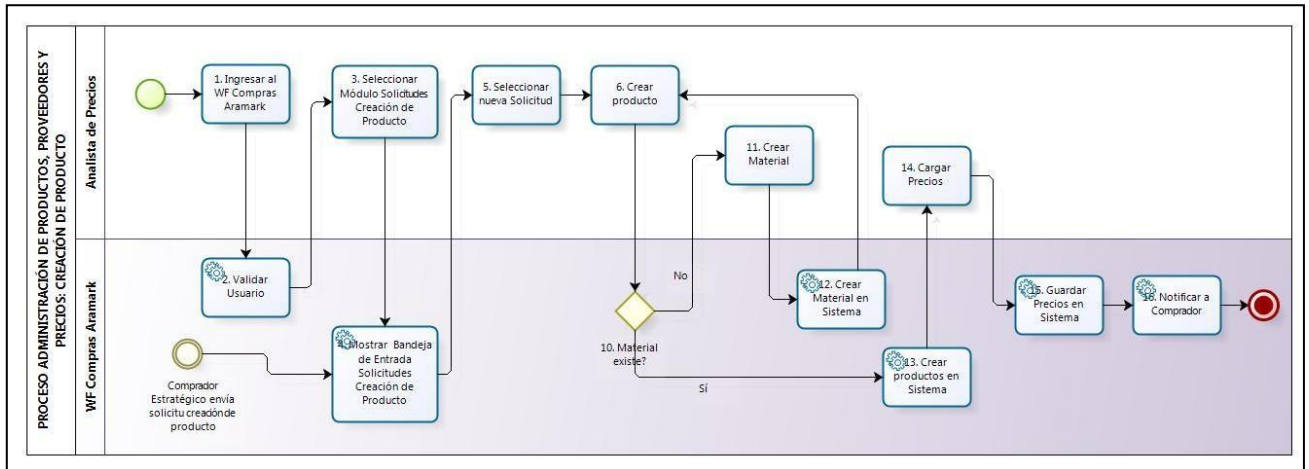
Un Analista de Precios ingresa al Workflow Compras Aramark y selecciona el Módulo de Solicitudes de Creación de Proveedor. Selecciona alguna solicitud que haya

realizado un Comprador Estratégico y crea al proveedor en el sistema. Creado el proveedor, se incorporan los productos que tenga asociados; creados los productos, se cargan los precios en el sistema; el workflow notifica al Comprador Estratégico que los precios han sido cargados.

9.2.2.2.3. Creación de Producto

En la Ilustración 44 se muestra el flujo de actividades del proceso Creación de Producto.

Ilustración 44. Flujo de Actividades Creación de Producto.



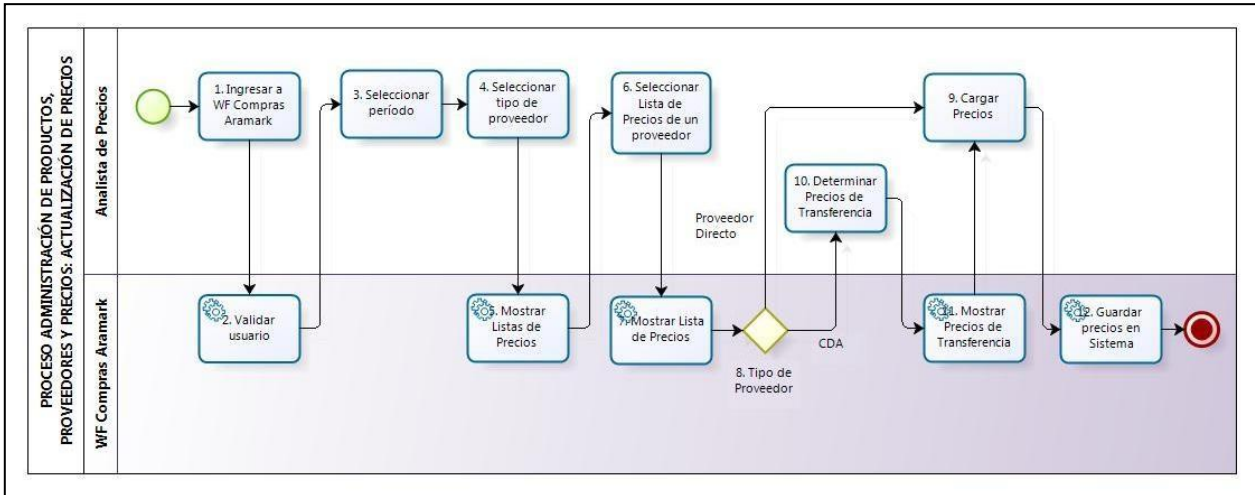
Fuente: Elaboración propia.

Un Analista de Precios ingresa al Workflow Compras Aramark y selecciona el Módulo de Solicitudes de Creación de Producto. Selecciona alguna solicitud que haya realizado un Comprador Estratégico y crea los productos en el sistema. Creados los productos, se cargan los precios en el sistema; el workflow notifica al Comprador Estratégico que los precios han sido cargados.

9.2.2.2.4. Flujo de Actividades Actualización de Precios

En la Ilustración 45 se muestra el flujo de actividades del proceso Actualización de Precios.

Ilustración 45. Flujo de Actividades Actualización de Precios.



Fuente: Elaboración propia.

Un Comprador Estratégico envía las actualizaciones de precios de proveedores aprobados. Un Analista de Precios ingresa al Workflow de Compras Aramark y selecciona un período y el tipo de proveedor (directo o del Centro de Distribución). El workflow muestra la lista de precios para las selecciones antes realizadas. Si el proveedor es directo, se cargan los precios en el sistema; si el proveedor es del Centro de Distribución, el workflow determina los precios de transferencia para el Centro de Distribución según modelo de Transfer Price parametrizado en el sistema, finalmente se cargan los precios en el sistema.

9.2.2.3. Proceso Compras Spot

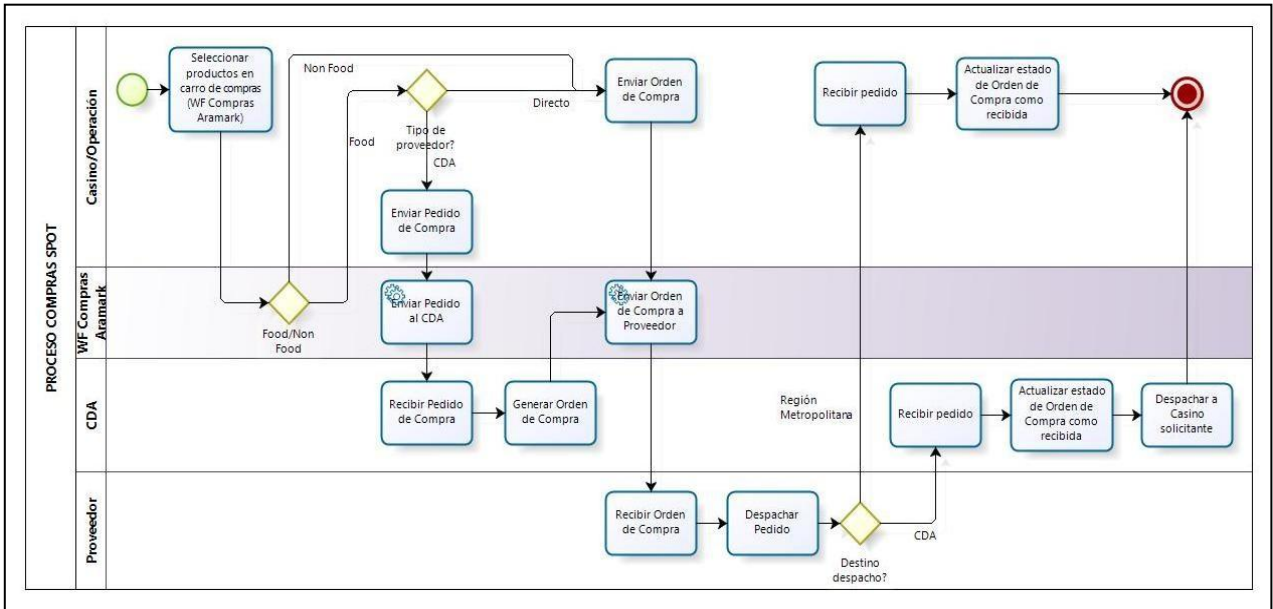
El proceso Compras Spot, consiste en un carro de compras donde se exhiben todos los productos negociados con los proveedores en el proceso Compras Estratégicas. Responderá a las solicitudes de compras de los productos ya existentes en el sistema y, generará y enviará las órdenes de compra a los proveedores o pedidos de compra al Centro de Distribución. Este proceso permite realizar seguimientos a las órdenes y pedidos de compra, por lo que cada cambio de estado de una orden/pedido es registrado en el workflow. En el punto 9.2.2.3.1. Flujo de Actividades Compras Spot se muestra la interacción de los usuarios participantes en el proceso con el Workflow Compras Aramark.

Al igual que para el proceso de Compras Estratégicas, este proceso será el mismo para Compras Spot Food como para Compras Spot Non Food.

9.2.2.3.1. Flujo de Actividades Compras Spot

En la Ilustración 46 se muestra el flujo de actividades del proceso Compras Spot.

Ilustración 46. Flujo de Actividades Compras Spot.



Fuente: Elaboración propia.

Un usuario autorizado de casinos o de la operación ingresa al Workflow Compras Aramark y selecciona los productos que desea comprar en el carro de compras. Las compras a realizar a un proveedor directo, generan órdenes de compras. Las compras realizadas al Centro de Distribución, generan pedidos de compra, y será el Centro de Distribución el que al recibir los pedidos de compras genere órdenes de compra a sus proveedores. Una vez que el workflow ha generado las órdenes de compras, se inicia el proceso Despacho a Casinos y Operación.

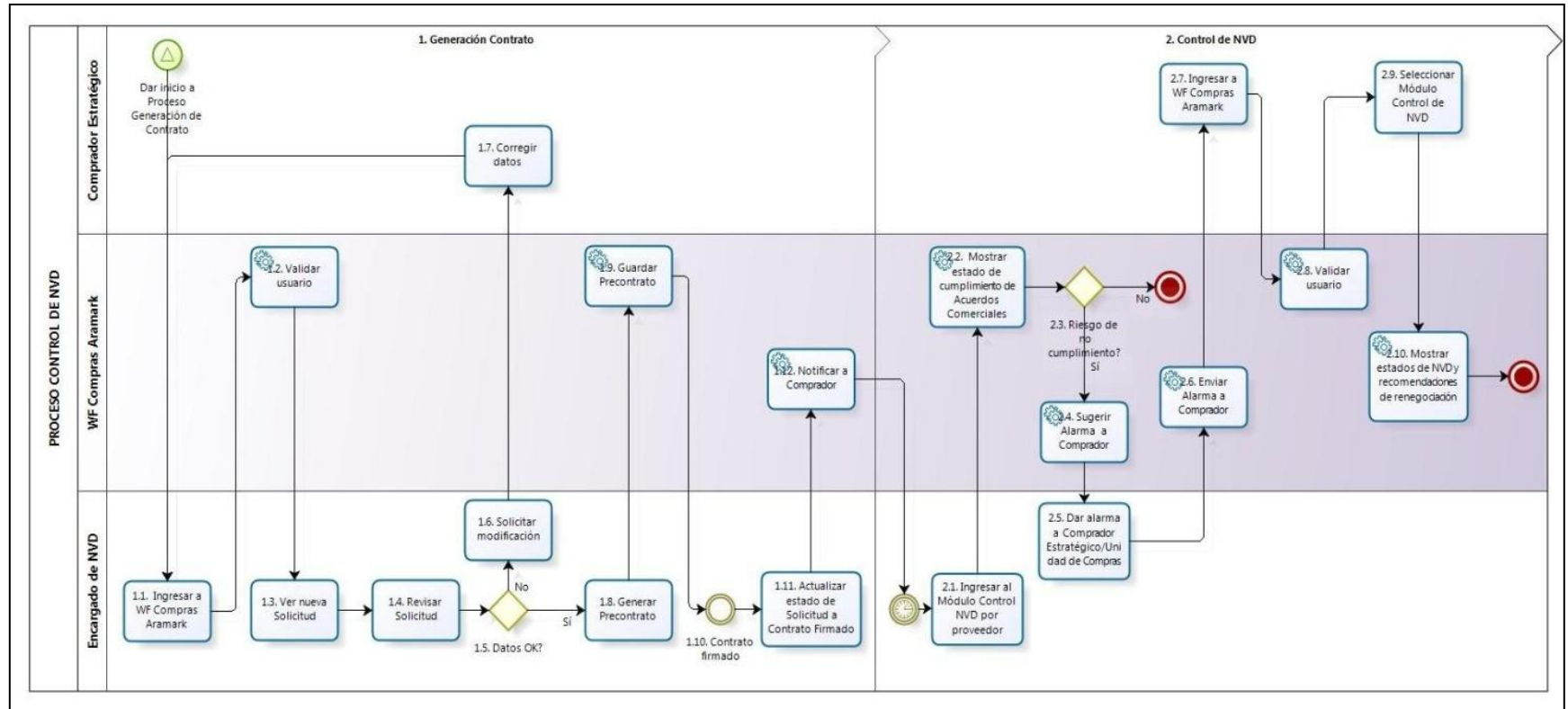
9.2.2.4. Proceso Control de NVD

El proceso Control de NVD se encargará de generar un precontrato ante una solicitud de contrato del proceso Compras Estratégicas, que es guardado en el sistema. Este precontrato es firmado en el proceso Firma de Contrato y, con las firmas (contrato) comienza a monitorear el estado de cumplimiento de los NVD acordados. El proceso envía alertas de riesgo de incumplimiento de NVD cuando corresponda, quedando al criterio del responsable del proceso proceder o no con la alerta y comunicar a los compradores estratégicos correspondientes. En el punto 9.2.2.4.1. Flujo de Actividades Control de NVD se muestra la interacción de los usuarios participantes en el proceso con el Workflow Compras Aramark.

9.2.2.4.1. Flujo de Actividades Control de NVD

En la Ilustración 47 se muestra el flujo de actividades del proceso Control de NVD.

Ilustración 47. Flujo de Actividades Control de NVD.



Fuente: Elaboración propia.

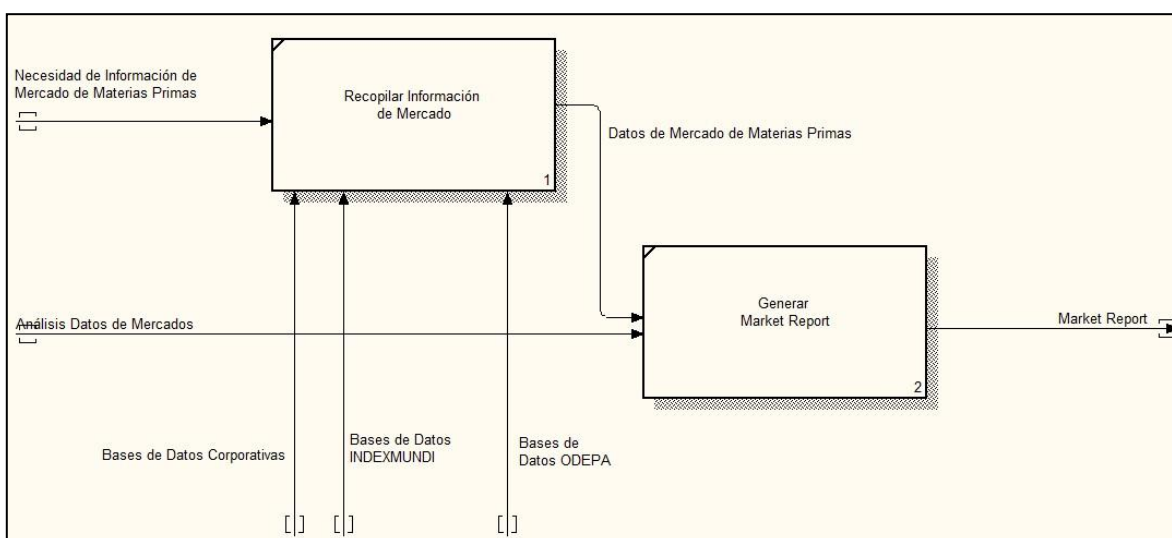
Un Comprador Estratégico da inicio al proceso Control NVD en su fase Generación de Contrato cuando envía una solicitud de generación de contrato. El Encargado de NVD ingresa al workflow y revisa que los datos de la solicitud estén en orden, para generar un precontrato. Se envía el precontrato al proceso Firma de Contrato; una vez firmado este documento, se actualiza en el workflow el estado de la solicitud a Contrato Firmado y se notifica al Comprador Estratégico.

Regularmente el Encargado de NVD monitorea el estado de cumplimiento de NVD según los contratos firmados ingresando al Workflow Compras Aramark. Según reglas parametrizadas, el workflow muestra alertas de riesgo de incumplimiento; queda a criterio del Encargado de NVD notificar al Comprador Estratégico correspondiente.

9.2.2.5. Proceso Elaboración Información de Mercado

En la Ilustración 48 se muestra el proceso Elaboración de Información de Mercado que en un segundo nivel se compone de los procesos: Recopilar Información de Mercado y Generar Market Report.

Ilustración 48. Proceso Elaboración Información de Mercado.



Fuente: Elaboración propia.

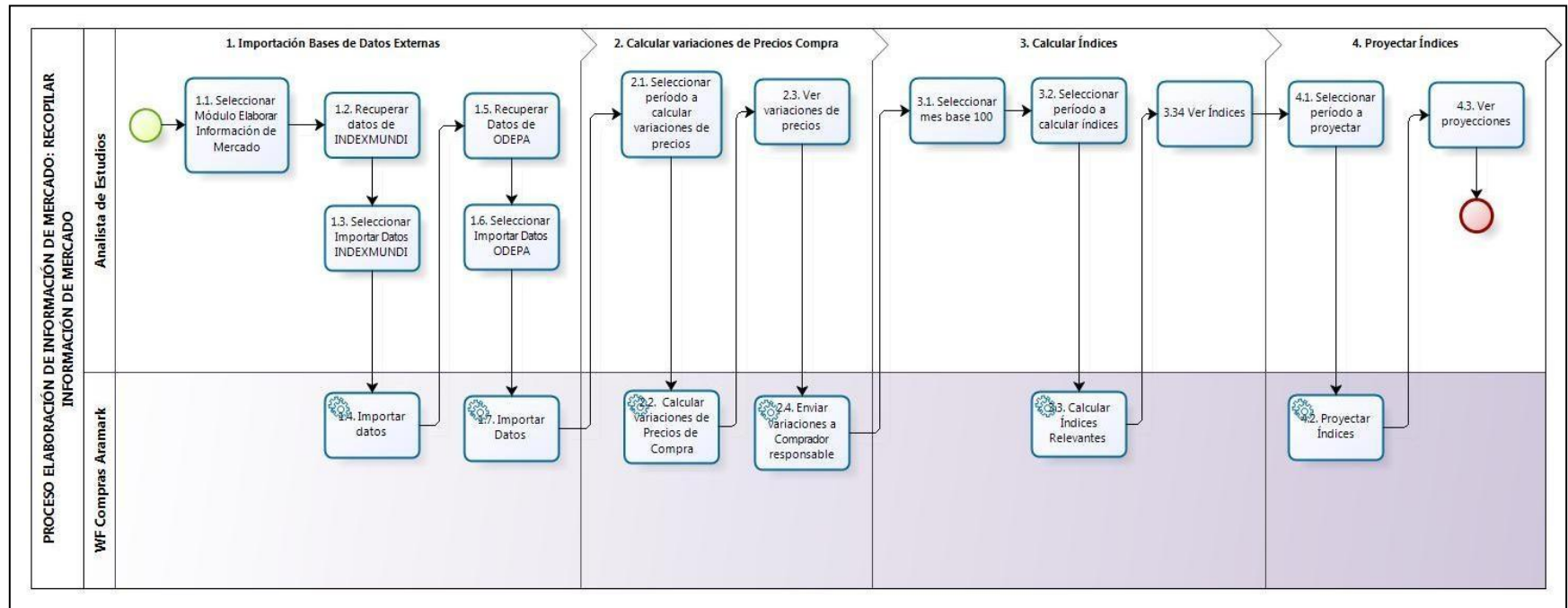
El proceso Elaboración de Información de Mercado se encargará de realizar estudios del mercado de materias primas y de analizar los datos de estos estudios para generar el Market Report que se envía al Vicepresidente de Supply Chain.

El proceso Recopilar Información de Mercado recopila, trata y entrega los datos de materias primas al proceso Generar Market Report. Este proceso ordena la información y la envía al proceso Análisis Datos de Mercado, que completa el Market Report para ser enviado al Vicepresidente de Supply Chain mediante el Workflow Compras Aramark. A continuación se detallan los flujos de actividades de estos dos procesos, que muestran las interacciones de los usuarios participantes del proceso con el Workflow Compras Aramark.

9.2.2.5.1. *Flujo de Actividades Recopilar Información de Mercado*

En la Ilustración 49 se muestra el flujo de actividades del proceso Recopilar Información de Mercado.

Ilustración 49. Flujo de Actividades Recopilar Información de Mercado.



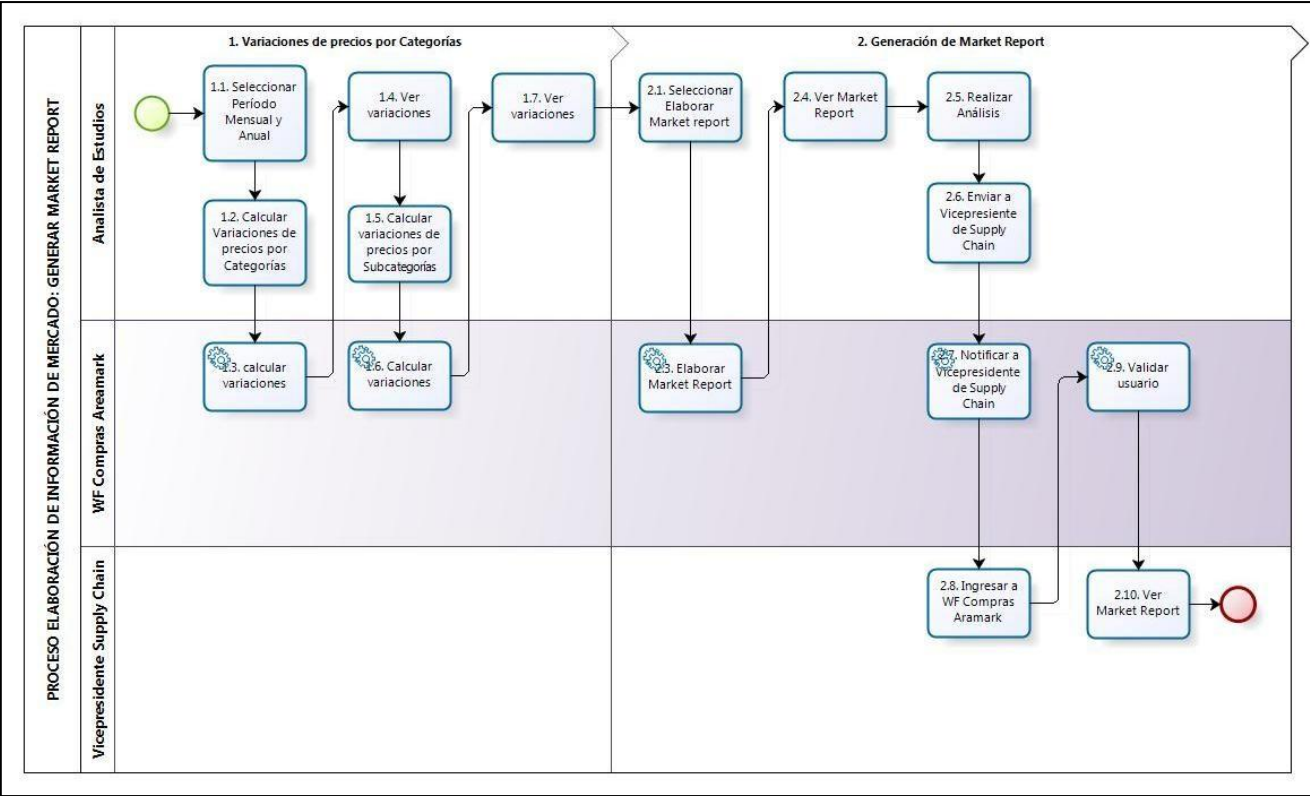
Fuente: Elaboración propia.

Un Analista de Estudios ingresa al Workflow Compras Aramark y selecciona el Módulo Elaborar Información de Mercado. Se importan datos desde las bases de datos de Indexmundi y de la Odepa. Luego se selecciona un período a estudiar y se calculan las variaciones de precios de compras y los índices relevantes que sean parametrizados en el sistema. Finalmente se proyectan los índices relevantes a un período a seleccionar. Con esto se han obtenido las variaciones de los precios de compras y de los índices relevantes para el negocio, de materias primas y commodities.

9.2.2.5.2. Flujo de Actividades Generar Market Report

En la Ilustración 50 se muestra el flujo de actividades del proceso Generar Market Report.

Ilustración 50. Flujo de Actividades Generar Market Report.



Fuente: Elaboración propia.

Con la información obtenida en el proceso Recopilar Información de Mercado, el Analista de Estudios calcula las variaciones mensuales y anuales de las categorías y subcategorías de los productos más importante. Luego selecciona Elaborar Market Report, el cual se organiza con los datos preparados anteriormente según la parametrización en el sistema. El Market Report es enviado al proceso Análisis Datos de Mercado, donde el Analista de Precios realiza el análisis de la información recopilada; realizado esto, el Market Report es enviado mediante el Workflow Compras Aramark al Vicepresidente de Supply Chain.

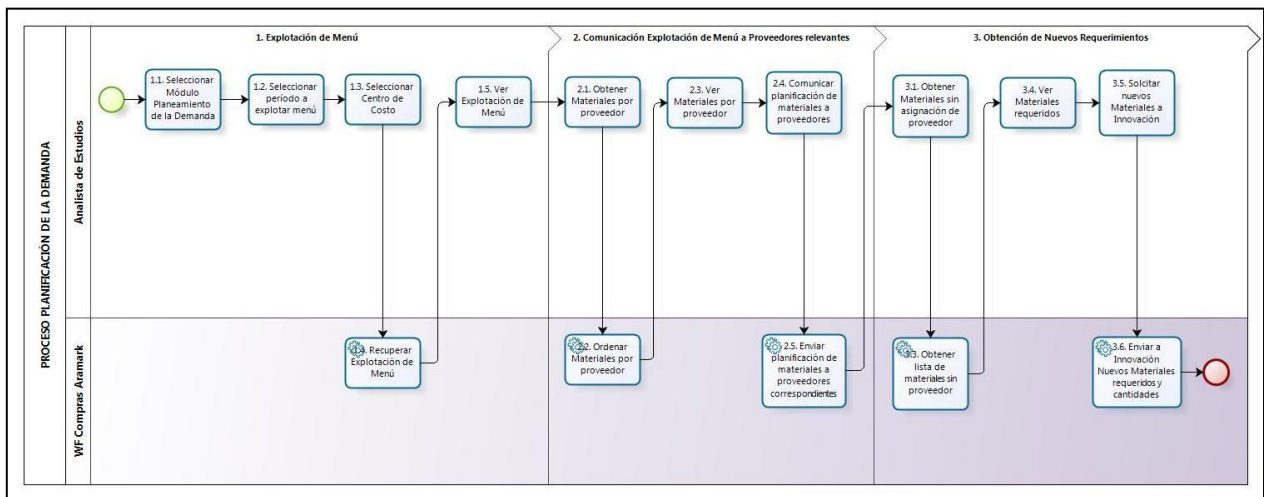
9.2.2.6. Proceso Planificación de la Demanda

El proceso Planificación de la Demanda recupera la Explotación de Menú realizada por los casinos y lo comparte con los proveedores, de manera de lograr una planificación colaborativa de la demanda. De esta planificación colaborativa de la demanda, pueden surgir nuevos requerimientos para la operación, que son comunicados a la Unidad de Innovación Culinaria. A continuación se muestra el flujo de actividades de este proceso.

9.2.2.6.1. Flujo de Actividades Planificación de la Demanda

En la Ilustración 51 se muestra el flujo de actividades del proceso Planificación de la Demanda.

Ilustración 51. Flujo de Actividades Planificación de la Demanda.



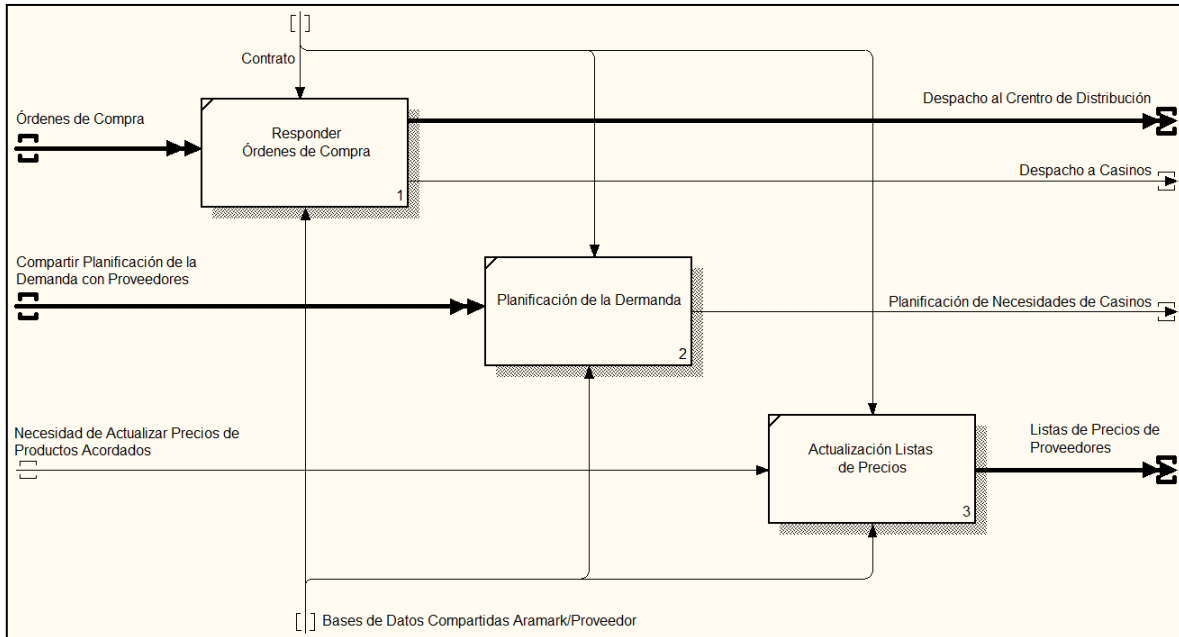
Fuente: Elaboración propia.

Un Analista de Estudios ingresa al Workflow Compras Aramark, selecciona un período de consulta, el centro de costo de un casino y recupera la Explotación de Menú. Luego obtiene los materiales explotados y asocia al(los) proveedor(es) correspondiente(s) y comunica mediante el workflow los materiales explotados a cada proveedor. Luego se hace recomendaciones a la Unidad de Innovación Culinaria de nuevos productos.

9.3. Procesos Compartidos con Proveedores Relevantes

El rediseño de procesos que se expone debe permitir el intercambio de información con los principales proveedores, bajo un Modelo B2B. Como habilitador para este intercambio de información se diseñará un workflow cuyo dueño será Aramark y, que debe compartir algunos procesos con estos proveedores. Estos procesos se muestran en la Ilustración 52.

Ilustración 52. Procesos compartidos con Proveedores Relevantes.



Fuente: Elaboración propia.

Estos procesos corresponden a Responder Órdenes de Compra, Planificación de la Demanda y Actualizaciones de Precios. Las flechas en negrita representan las entradas desde los procesos del Área de Compras (Órdenes de Compra, Compartir Planificación de la Demanda con Proveedores) y las salidas desde los procesos de los proveedores hacia los procesos del Área de Compras (Despacho al Centro de Distribución, Listas de Precios de Proveedores).

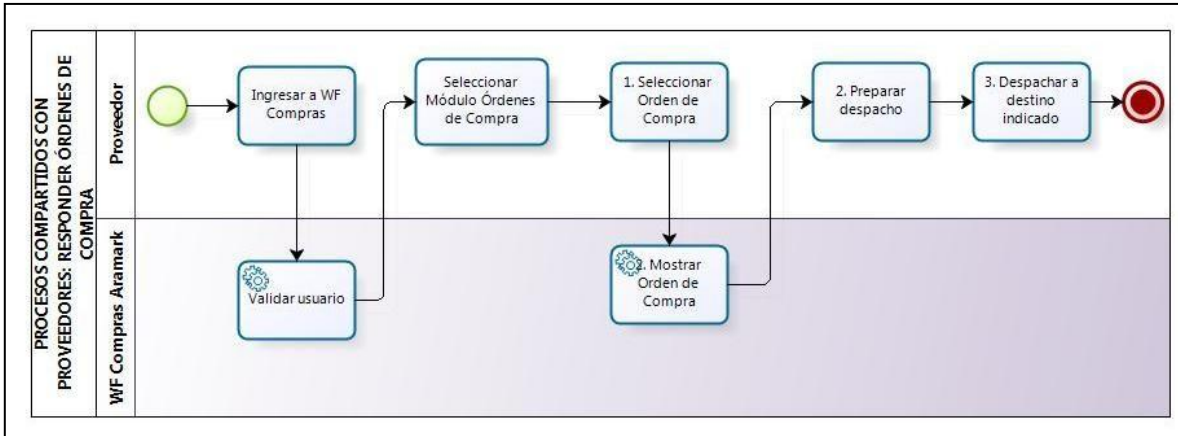
9.3.1. Proceso Responder Órdenes de Compra

Este proceso se encarga de responder las órdenes de compras que son enviadas desde el proceso Compras Spot, ya sea por la operación o por el Centro de Distribución. El despacho puede ser realizado directamente a la operación o bien, al Centro de Distribución. A continuación se detalla el flujo de actividades de este proceso y se muestra la interacción del usuario responsable del proceso con el Workflow Compras Aramark.

9.3.1.1. Flujo de Actividades

En la Ilustración 53 se muestra el flujo de actividades del proceso Responder Órdenes de Compra.

Ilustración 53. Flujo de Actividades Responder Órdenes de Compra.



Fuente: Elaboración propia.

El Proveedor ingresa al Workflow Compras Aramark, selecciona el Módulo Órdenes de Compra y luego selecciona la Orden de Compra que desea responder. Prepara el despacho según lo solicitado y despacha al destino indicado en la Orden de Compra. Si el despacho es a un cliente de la Región Metropolitana, es directo; si el despacho es a regiones o el cliente es el Centro de Distribución, el despacho se realiza al Centro de Distribución y éste se encargará de distribuir a los clientes internos de Aramark según el proceso Despacho a Casinos y Operación.

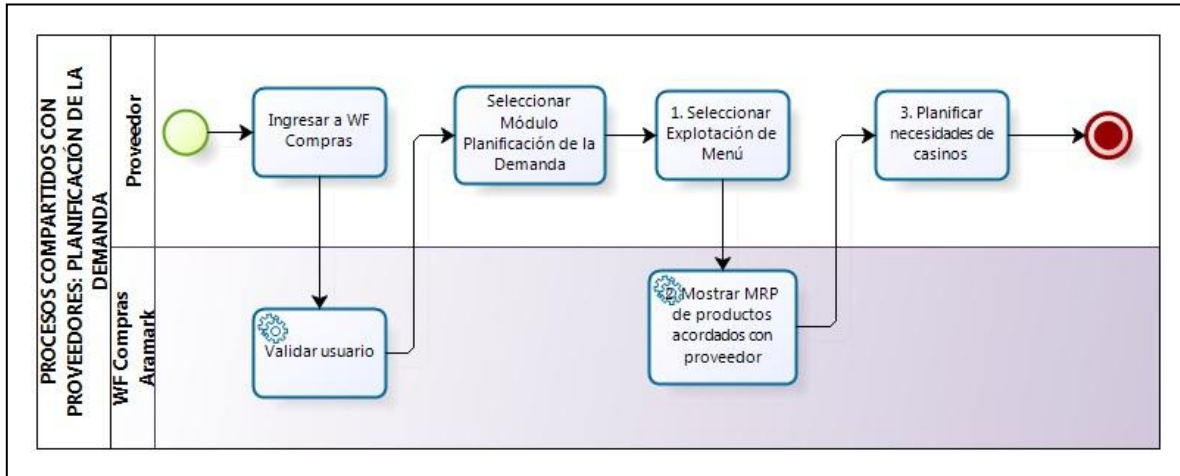
9.3.2. Proceso Planificación de la Demanda

Este proceso es el que recibe la información de Explotación de Menú de los casinos enviada por el Área de Compras de Aramark y que, permite realizar una planificación colaborativa de la demanda entre el proveedor y Aramark. Este proceso permite conocer en tiempo real las explotaciones de menú que están realizando los casinos y por lo tanto, un manejo más preciso de la variabilidad de la demanda. A continuación se muestra el flujo de actividades de este proceso.

9.3.2.1. Flujo de Actividades Planificación de la Demanda

En la Ilustración 54 se muestra el flujo de actividades del proceso Planificación de la Demanda.

Ilustración 54. Flujo de Actividades Planificación de la Demanda.



Fuente: Elaboración propia.

El Proveedor ingresa al Workflow Compras Aramark, selecciona el Módulo Planificación de la Demanda y luego selecciona Explotación de Menú. El workflow mostrará un MRP de los productos acordados que le correspondan, detallados por cliente y ubicación del cliente. Con esta información el proveedor comenzará un proceso de planificación de la demanda de manera colaborativa con el Área de Compras de Aramark.

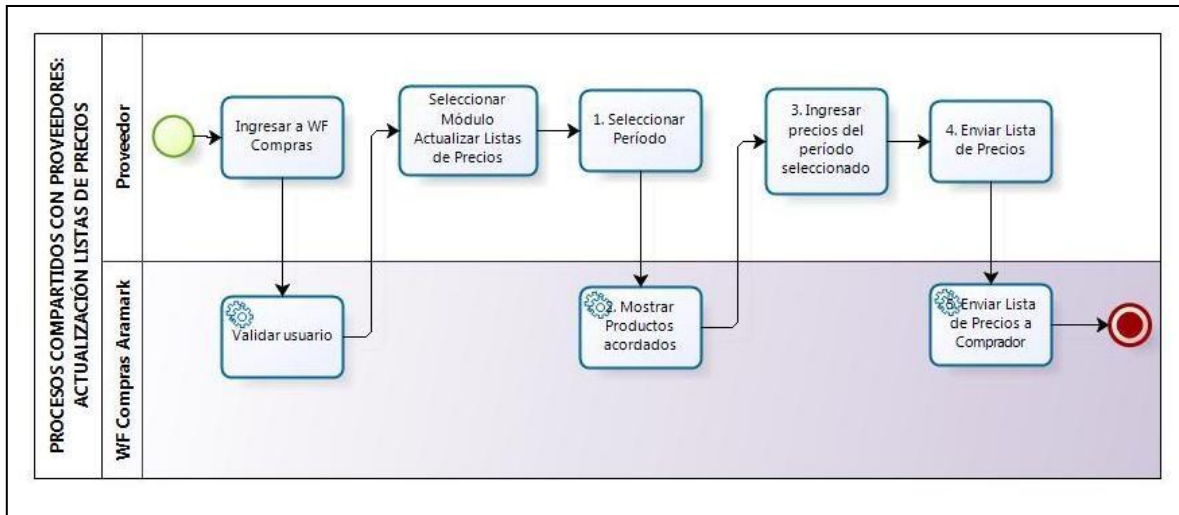
9.3.3. Proceso Actualización Listas de Precios

Mediante este proceso, el proveedor actualizará mensualmente las listas de precios de los productos ya ha acordados con Aramark. A continuación se muestra el flujo de actividades de este proceso.

9.3.3.1. Flujo de Actividades Actualización Listas de Precios

En la Ilustración 55 se muestra el flujo de actividades del proceso Actualización Listas de Precios.

Ilustración 55. Flujo de Actividades Actualización Listas de Precios.



Fuente: Elaboración propia.

El Proveedor ingresa al Workflow Compras Aramark, selecciona e Módulo Actualizar Listas de Precios y selecciona el período para el cual desea actualizar sus precios. El workflow muestra los productos acordados con Aramark y el proveedor ingresa los precios. Finalmente envía la lista de precios actualizada al Área de Compras, para que sea revisada por el Comprador Estratégico que corresponda.

10.IMPACTO DEL WORKFLOW COMPRAS ARAMARK

Como se mostró en el capítulo anterior, el rediseño de procesos propone la implementación de un Workflow Compras Aramark. Este workflow tendría un impacto en la compañía que se descompone en tres dimensiones: Impacto sobre el Modelo Organizacional, Impacto sobre los Procesos Actuales e Impacto sobre los Sistemas Actuales.

Estos se detallan a continuación y deben ser considerados para el diseño del software.

10.1. Impacto sobre el Modelo Organizacional

Actualmente cualquier funcionario de la compañía puede hacer solicitudes, sólo requiere de una autorización de algún jefe de área o unidad, o del gerente o vicepresidente del área correspondiente; estas solicitudes se realizan por correo electrónico sin utilizar un formulario estandarizado. Con la implementación del workflow, se tendrán usuarios autorizados (lo que disminuirá considerablemente el número de

usuarios potenciales) para ingresar al sistema y realizar solicitudes electrónicas mediante un carro de compras. Estos usuarios o roles serán denominados Comprador Casino y Comprador Operación.

Los requerimientos de nuevos productos son realizados desde la Unidad de Innovación Culinaria. Estos requerimientos se envían mediante correo electrónico y sin un formato definido. Con la implementación del workflow el rol responsable de esto se llamará Encargado de Nuevos Requerimientos de Innovación Culinaria y realizará este tipo de solicitudes mediante un formulario electrónico estandarizado; además, se habilitará este proceso de requerimientos de nuevos productos para los insumos Non Food, creando un nuevo rol de Encargado de Nuevos Requerimientos de la Operación.

Quienes responden solicitudes dentro del Área de Compras son: Compradores Estratégicos -Food y Non Food-, Analistas de Otras Compras, Analistas de Precios, Analistas de Estudios y Encargado de NVD. Las solicitudes de entrada llegan mediante correo electrónico, los documentos de interacción se gestionan del mismo modo, al igual que los documentos de salida. Con la implementación del workflow, los usuarios serán los mismos y con responsabilidades muy similares a las actuales, sin embargo, todos estos documentos serán digitales, estandarizados y fluirán a través de procesos automatizados, por lo que el trabajo de estos roles será más eficiente.

Actualmente en el Centro de Distribución existe un Comprador Operacional del Centro de Distribución que genera órdenes de compra y las envía a los proveedores mediante correo electrónico, respondiendo a las solicitudes de compra que realizan los encargados de compras de los casinos; estas solicitudes son enviadas por correo electrónico. Utilizando el Workflow Compras Aramark el responsable de realizar estas solicitudes se denominará Comprador Casino y las hará mediante un carro de compras; el Comprador Operacional del Centro de Distribución generará y enviará las órdenes de compra al proveedor mediante el workflow.

Se considerará también como usuario de este workflow al Vicepresidente de Supply Chain, pues accederá al Market Report mediante esta herramienta; actualmente recibe el Market Report mediante correo electrónico y consiste en un archivo Power Point. Un usuario que también debe ser considerado es el rol de Proveedor Estratégico, pues con la implementación del workflow podrá acceder a información para planificar la demanda y además, recibirá las órdenes de compra por este medio.

Un impacto importante del workflow sobre todos los usuarios, es que podrán ver la trazabilidad de las solicitudes y tener control sobre sus consumos y presupuestos asignados.

Considerando todo esto, se tendrán los siguientes usuarios para el Workflow Compras Aramark:

1. Encargado de Nuevos Requerimientos de la Unidad de Innovación Culinaria
2. Encargado de Nuevos Requerimientos de la Operación
3. Comprador Estratégico de Frutas y Verduras
4. Comprador Estratégico de Abarrotes, Congelados y Refrigerados
5. Comprador Estratégico de Otras Compras

6. Analista de Precios
7. Analista de Estudios
8. Encargado de NVD
9. Encargado de Bodega del Centro de Distribución
10. Comprador Casino
11. Comprador Operación
12. Comprador Operacional del Centro de Distribución
13. Proveedor Estratégico

En el punto 11.1.1. Mapas de Navegación se pueden ver los mapas de navegación para cada uno de estos usuarios.

10.2. Impacto en los Procesos

El principal impacto que tendrá el workflow sobre los procesos será la automatización de éstos. Con esta automatización se busca obtener una mayor eficiencia y efectividad y, además, aprovechar los datos transaccionales para obtener información que pueda ser relevante para el negocio.

Esta automatización de procesos se ve reflejada al comparar la Ilustración 8. Macroproceso de Compras con la Ilustración 39. Procesos del Workflow Compras Aramark.

De la comparación se evidencia cómo los procesos Compras Food y Compras de Insumos Non Food se han fusionado bajo un mismo concepto de compras que a su vez se ha dividido en dos procesos: Compras Estratégicas y Compras Spot, donde el primer proceso asegura la disponibilidad de los productos para que el segundo se encargue, utilizando la plataforma tecnológica, de recoger los pedidos y enviar automáticamente las órdenes de compra a los proveedores correspondientes. Se han obtenido entonces los mismos procesos de compras automatizados para las compras Food de Frutas y Verduras y Abarrotes, Congelados y Refrigerados y, para las compras de Insumos Non Food; para distinguir un tipo de compra de otra, se ha optado por una separación de roles: Comprador Estratégico de Frutas y Verduras, Comprador Estratégico de Abarrotes, Congelados y Refrigerados y, Comprador Estratégico de Otras Compras.

Aprovechando entonces el factor tecnológico, ya no se realizan las solicitudes de compras mediante correo electrónico ni hay procedimientos manuales entre la recepción de una solicitud y la generación de la respectiva orden de compra, lo que evidentemente retrasa el proceso. El workflow permite guardar automáticamente los datos de negociación con los proveedores (lo que ayuda a llevar controles), generar órdenes de compra automáticas y llevar controles de consumos y presupuestos.

La automatización de los procesos que componen el proceso Administración de Productos, Proveedores y Precios, facilita la creación de productos y proveedores en el sistema, así como la carga y actualización de los precios. Estos procesos se vuelven entonces más eficientes, teniendo solicitudes de creación digitales y estandarizadas, eliminando nuevamente el tráfico de formularios mediante correo electrónico y que exigen procedimientos tediosos de traspaso de información de los formularios a los

sistemas (esto se evidencia observando las Ilustraciones 21, 23 y 25). Se ha eliminado la interacción entre roles de distintas áreas y por ende el flujo documental que los relaciona, como por ejemplo el cálculo de los precios de transferencia para el Centro de Distribución que ya no depende de la Unidad de Estudios, pues el workflow realiza esta operación de manera automática según parametrizaciones haciendo más eficiente el proceso. También se ha eliminado la interacción entre distintos analistas de la misma área (Área de Precios) para un mismo proceso haciendo responsable de un proceso completo a un único analista; esto aumenta el número efectivo de analistas que podría estar procesando solicitudes mediante el workflow o bien liberar analistas para propósitos de análisis de información.

La automatización de los procesos resulta de gran importancia para los procesos que componen el proceso Análisis de Compras en la situación actual, pues ha permitido transformarlos en el proceso Elaboración Información de Mercado que automatiza la recopilación de información de mercado de materias primas y la generación del Market Report eliminando los procesos manuales Generar Información Interna, Calcular Precios de Transferencia para el Centro de Distribución y Comprobar Explotación de Menú. Estos procesos no necesitan la asistencia de un usuario pues corresponden a recuperaciones de datos que se alojan en las bases de datos corporativas tras cada transacción, y cuyas consultas son parametrizables para cada usuario que utilice el workflow.

Los procesos que en la situación actual se denominan Generación de Contrato y Control de NVD, se han unido en un único proceso automatizado denominado Control de NVD. El valor de esta automatización está en que permite guardar automáticamente los datos del contrato como precios, reajustes de precios, productos y acuerdos de NVD asociados y por lo tanto, facilitar el control del cumplimiento de estos parámetros, en particular el control de NVD. Al comparar las Ilustraciones 36 y 47, se evidencia la ventaja de esto. Este nuevo proceso además habilita una mejor y oportuna comunicación entre el Encargado de NVD y el Comprador Estratégico, permitiendo entregar información de cumplimientos o riesgos de cumplimientos en el momento justo para tomar medidas.

Finalmente, el workflow incorpora el proceso Planificación de la Demanda, inexistente en la situación actual, que habilitará una relación cooperativa con los proveedores para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes internos, que podrán ser conocidas en tiempo real.

Si bien como ya se ha mencionado, el workflow ayudará a mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos internos del Área de Compras de Aramark, también resulta como habilitador hacia una relación más cercana con proveedores estratégicos y clientes al permitir el compartimiento de información de interés para todas las partes de la cadena de suministro.

10.3. Impacto en los sistemas de información actuales

El Workflow Compras Aramark utilizará las bases de datos corporativas existentes para almacenar los datos que fluyen a través de los procesos automatizados. Reemplazará paulatinamente a los sistemas existentes actualmente y descritos en el

punto 6.2. Sistemas, salvo al Sistema Master Top, necesario para generar las órdenes de compras del proceso Compras de Insumos Non Food Tipo Inversión.

Los sistemas que serán reemplazados se utilizan para tener la información de producto, proveedores y precios disponibles para casinos, operación y Centro de Distribución, más no permiten llevar a cabo procesos de solicitudes de compra, tampoco están integrados entre ellos y por lo tanto la información entre sistemas no está homologada. El Workflow Compras Aramark se hará cargo de estas falencias.

11. DISEÑO DEL SOFTWARE

La propuesta de rediseño consiste en una plataforma B2B que permita el intercambio de información en tiempo real entre las Unidades del Área de Compras de la Vicepresidencia de Supply Chain, los casinos y los proveedores relevantes. Esto se lograría con la implementación de un software que apoye los procesos de compra del Área de Compras.

Se requiere entonces de algún lenguaje de programación del software; se recomienda algún lenguaje de código abierto (open source) para la disminución de costos por este concepto. Para la administración de la base de datos se recomienda el uso de MySQL mientras que para el desarrollo de la interfaz de interacción con el usuario, que será mediante la web, se recomienda PHP.

11.1. Prototipo

A continuación se presenta el prototipo que servirá como plataforma de interacción e intercambio de información entre el Área de Compras de la Vicepresidencia de Supply Chain, los Casinos y Operaciones y los Proveedores relevantes.

11.1.1. Mapas de Navegación

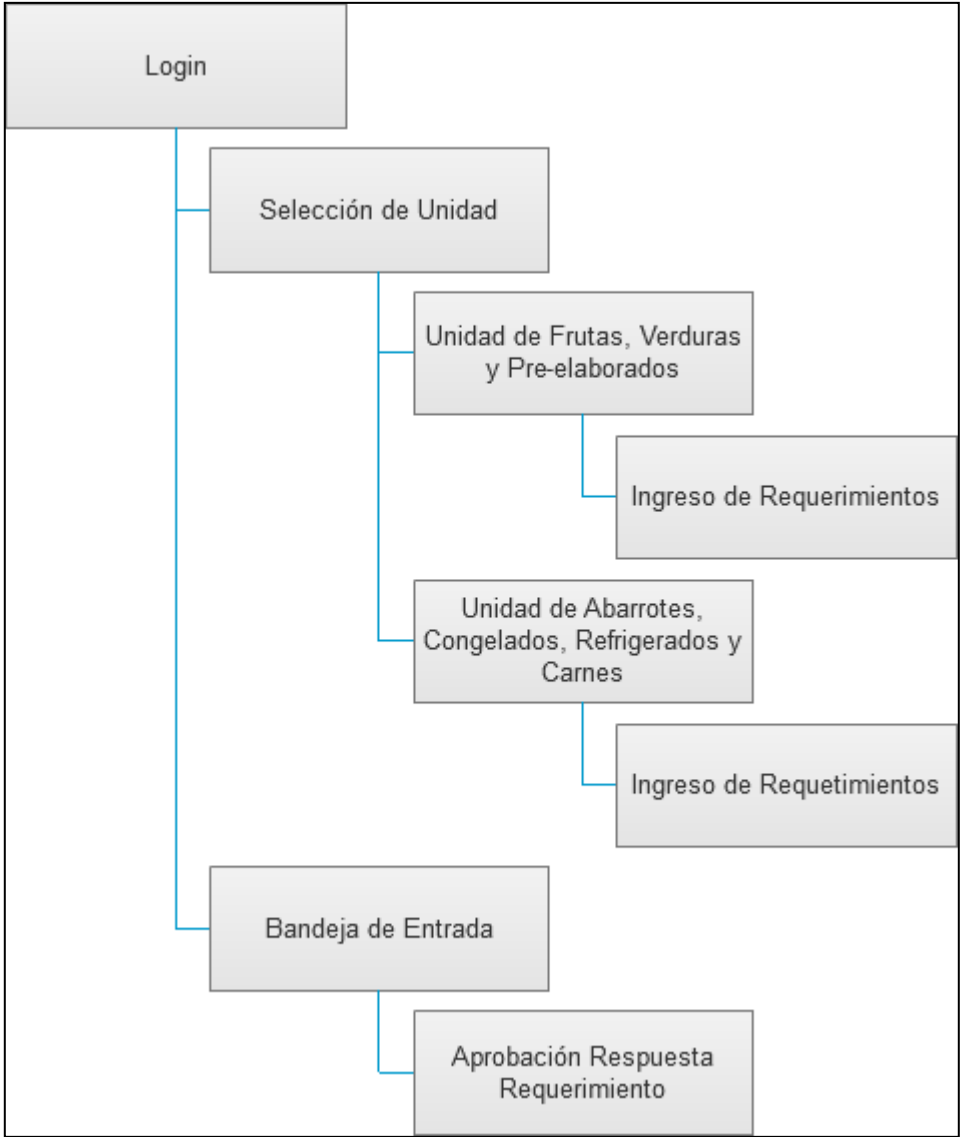
Los mapas de navegación muestran la estructura de la interfaz por la cual los usuarios pueden acceder al Sistema e interactuar con él. Los usuarios definidos son:

1. Encargado Nuevos Requerimientos Unidad de Innovación Culinaria
2. Encargado Nuevos Requerimientos Operación
3. Comprador Estratégico
 - a. Comprador Estratégico Frutas, Verduras y Pre-elaborados
 - b. Comprador Estratégico Abarrotes, Congelados y Refrigerados
 - c. Comprador Estratégico Otras Compras
4. Analista de Precios
5. Encargado de NVD
6. Analista de Estudios
7. Vicepresidente de Supply Chain
8. Comprador Casino/Comprador Operación/Encargado de Bodega CDA
9. Comprador Operacional del Centro de Distribución

10. Proveedor Estratégico o Relevante

11.1.1.1. Encargado Nuevos Requerimientos Unidad de Innovación Culinaria

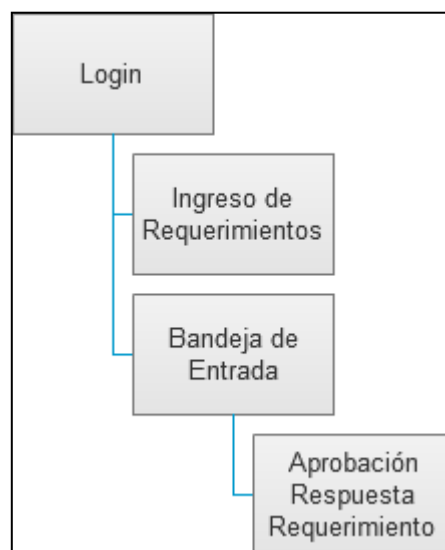
Ilustración 56. Mapa de Navegación del Encargado Nuevos Requerimientos Unidad de Innovación Culinaria.



Fuente: Elaboración propia.

11.1.1.2. Encargado Nuevos Requerimientos Operación

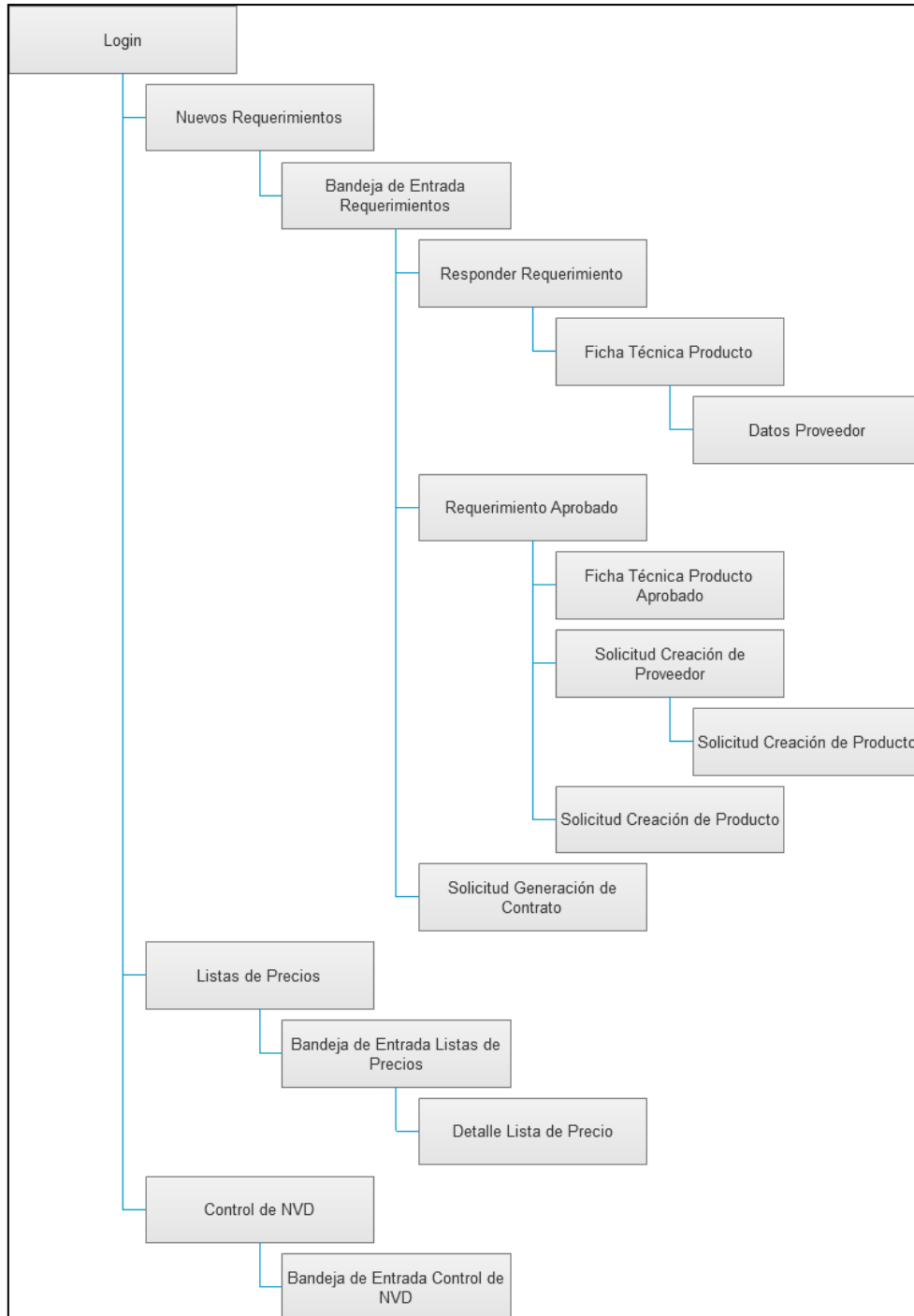
Ilustración 57. Mapa de Navegación del Encargado Nuevos Requerimientos Operación.



Fuente: Elaboración propia.

11.1.1.3. Comprador Estratégico (Futas, Verduras y Pre-elaborados; Abarrotes, Congelados y Refrigerado; Otras Compras)

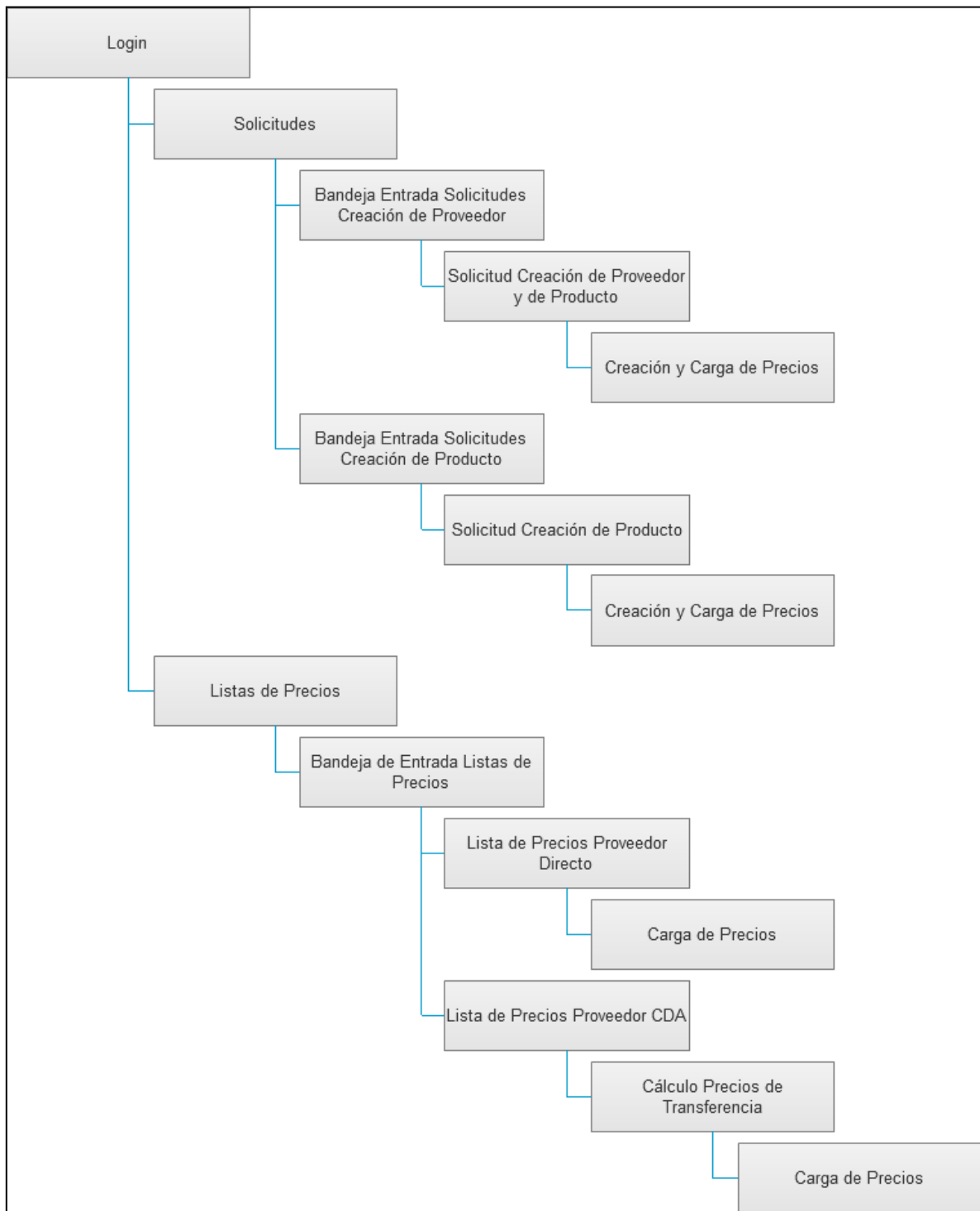
Ilustración 58. Mapa de Navegación de un Comprador Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

11.1.1.4. Analista de Precios

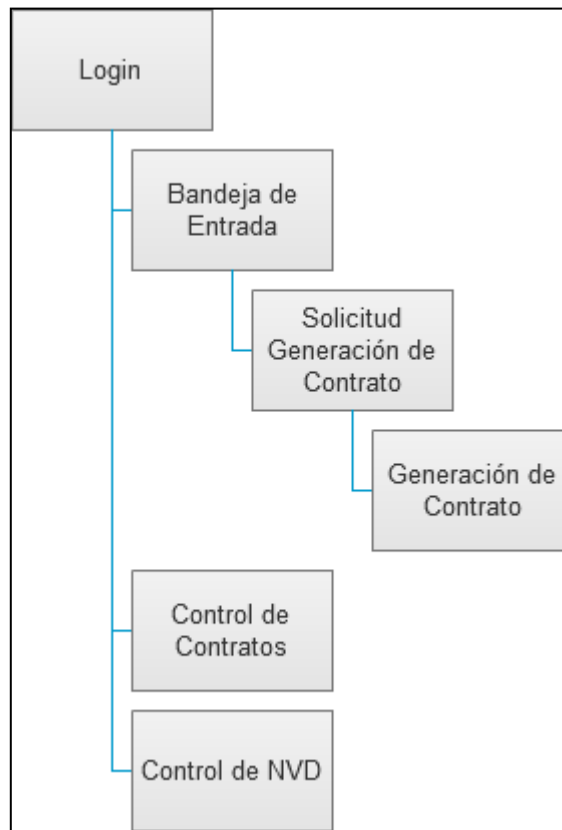
Ilustración 59. Mapa de Navegación de un Analista de Precios.



Fuente: Elaboración propia.

11.1.1.5. Encargado de NVD

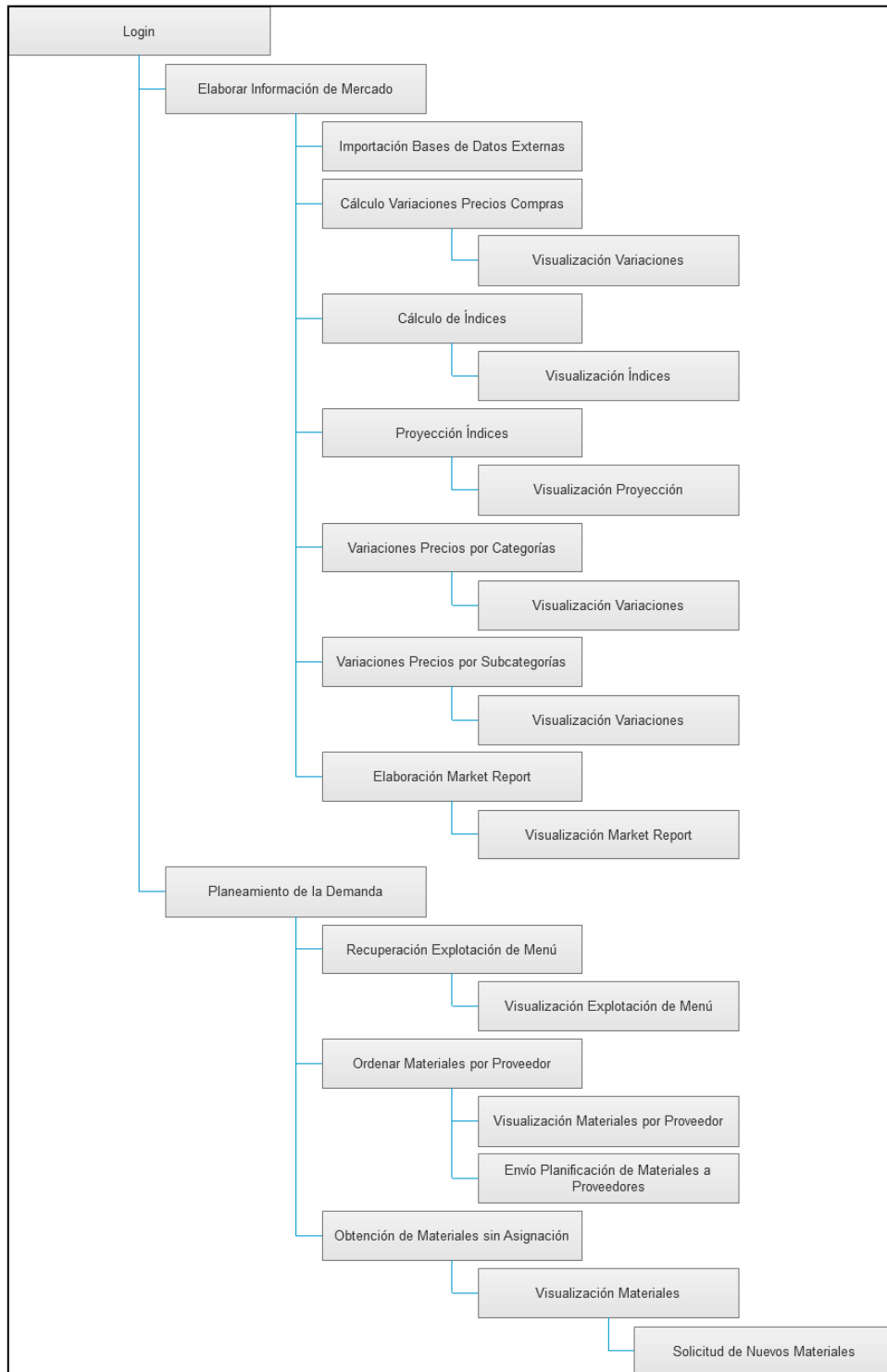
Ilustración 60. Mapa de Navegación del Encargado de NVD.



Fuente: Elaboración propia.

11.1.1.6. Analista de Estudios

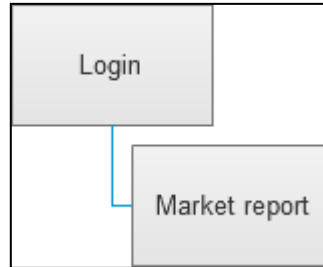
Ilustración 61. Mapa de Navegación de un Analista de Estudios.



Fuente: Elaboración propia.

11.1.1.7. *Vicepresidente de Supply Chain*

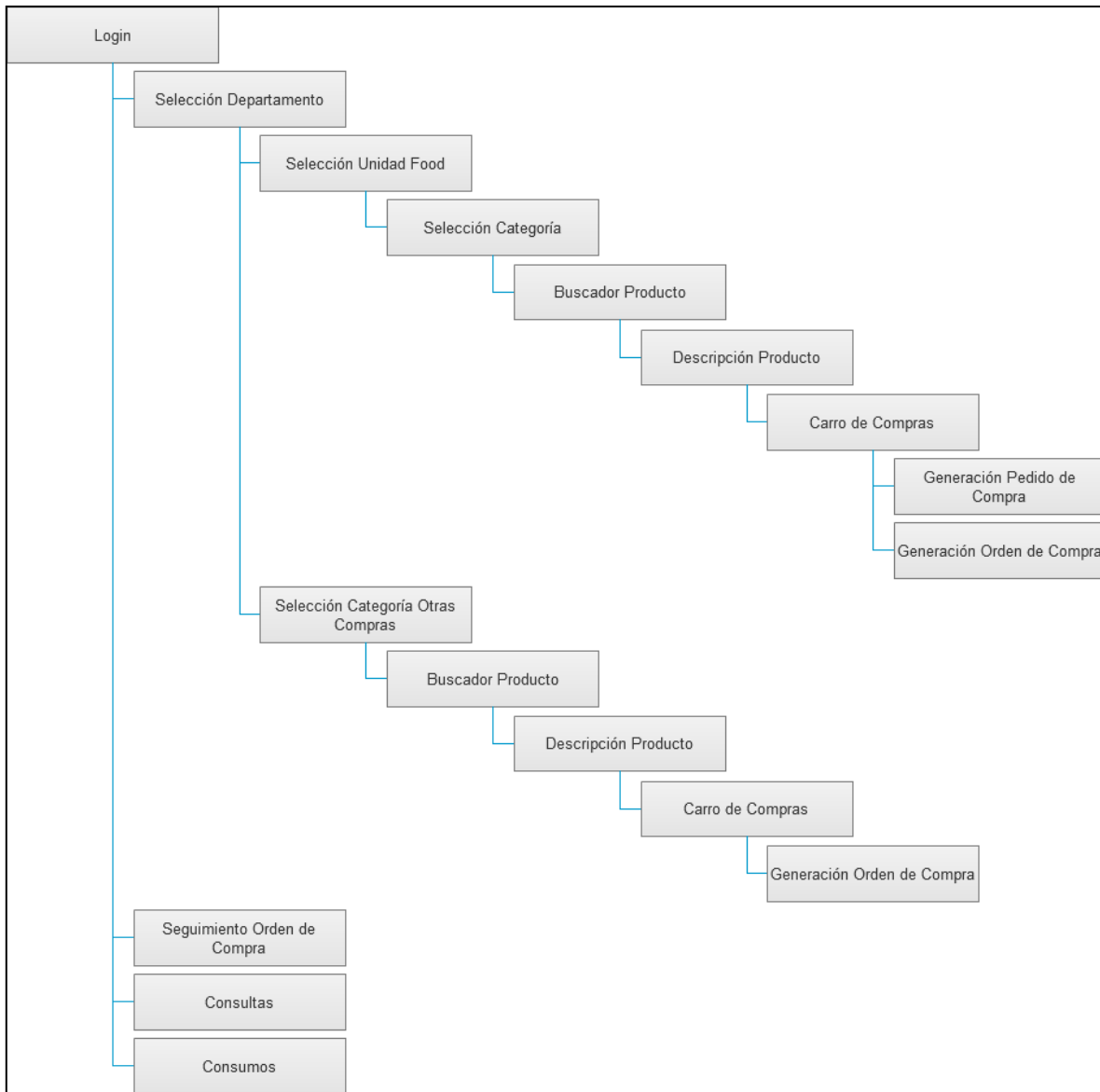
Ilustración 62. Mapa de Navegación del Vicepresidente de Supply Chain.



Fuente: Elaboración propia.

11.1.1.8. Comprador Casino/Comprador Operación/Encargado de Bodega CDA

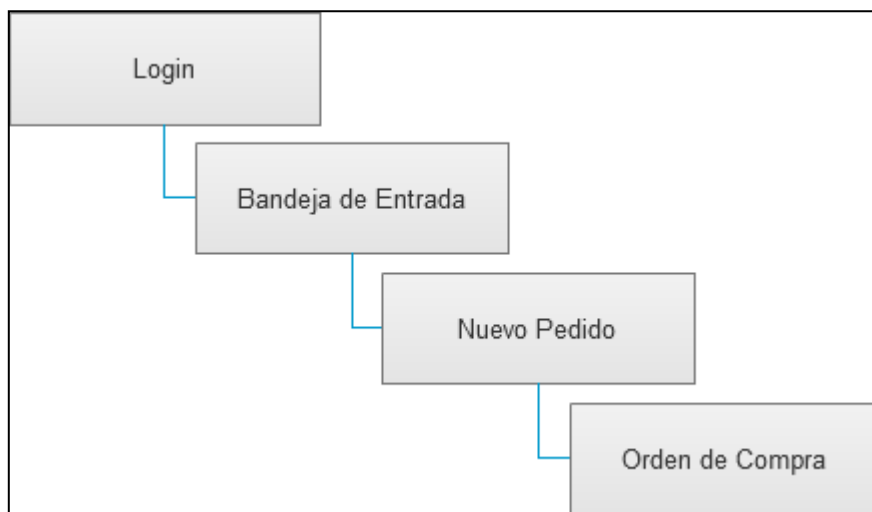
Ilustración 63. Mapa de Navegación de un Comprador Casino/Comprador Operación/Encargado de Bodega CDA.



Fuente: Elaboración propia.

11.1.1.9. Comprador Operacional del Centro de Distribución

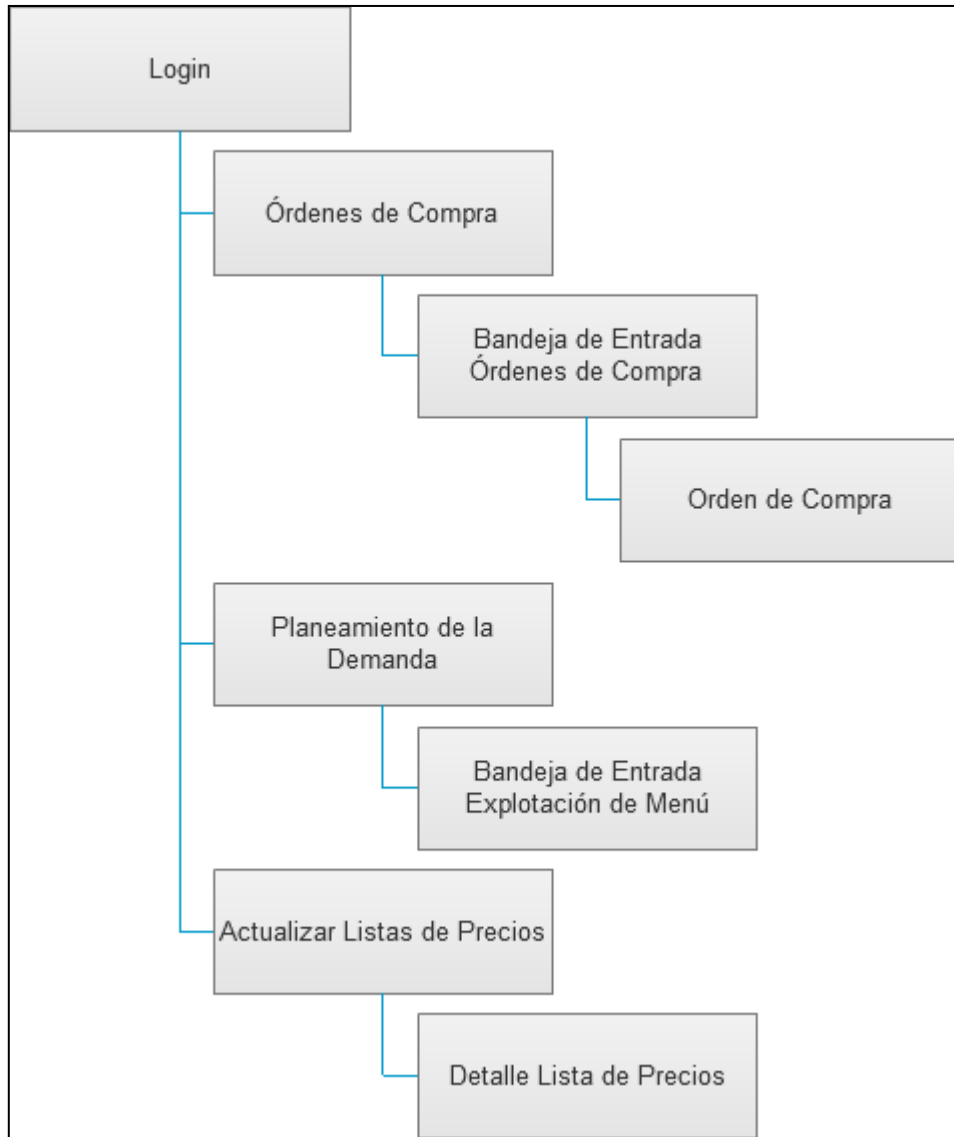
Ilustración 64. Mapa de Navegación de un Comprador Operacional del Centro de Distribución.



Fuente: Elaboración propia.

11.1.1.10. Proveedor Relevante o Estratégico

Ilustración 65. Mapa de Navegación de un Proveedor Relevante o Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

11.1.2. Interfaces de usuario

Las interfaces de usuario se muestran en el Anexo J.

12. BENEFICIOS ESPERADOS

Por tratarse este trabajo de una propuesta de un Modelo B2B que no considera su implementación, los beneficios esperados estarán basados en la documentación de casos de buenas prácticas en Supply Chain y de buena adaptación del método CPFR, como las mostradas en el punto 1.8. Casos de buenas prácticas en Supply Chain Management.

En primer lugar, el rediseño de los procesos internos del Área de Compras, la habilitarían para poder llevar a cabo la integración con los proveedores y principales clientes. El rediseño propuesto, que consiste en un Modelo B2B, no sólo hará más eficientes los procesos de compras, también permitirá una integridad de los datos que habiliten al Área de Compras para un intercambio de datos seguro, y en tiempo real. Recordemos que los actuales procesos de apoyo son burocráticos y no permiten un análisis de los datos oportuno (en tiempo real).

La buena integración con clientes y proveedores se convierte en una fuente de ventajas competitivas; es lo que busca la Vicepresidencia de Supply Chain por lo que, la implementación de este modelo ayudará a ese propósito.

Se espera que la implementación de este modelo, basado en las fases propuestas por el modelo CPFR, traiga como beneficios²⁵:

- Facilitar la construcción de relaciones flexibles con proveedores y clientes.
- Facilitar una colaboración más profunda con interdependencias y procesos comunes.
- Disminuir los niveles de inventario corriente y de seguridad.
- Disminuir los costos de almacenaje.
- Reducción de deficiencias o sobre stocks y por ende, de costos de oportunidad.
- Mejora en la exactitud del pronóstico, pues se realiza una planificación conjunta.
- Una mejor administración de los pedidos y órdenes de compras.
- Reducción de los plazos de suministros.
- Aumento del volumen de negocio por la mejora de la disponibilidad de los productos.

Este modelo ayudará a mejorar el servicio a los clientes y otras áreas de la compañía, pues permite la integración del Área de Compras. Ayudará además a lograr alianzas estratégicas con proveedores y el mejor cumplimiento de los NVD asociados a los acuerdos comerciales, pues permite llevar un control de los consumos y una visualización en tiempo real del estado de cumplimiento de NVD. Es importante mencionar que este workflow podría representar ahorros de tiempo organizacional considerables, pues se podrá generar un mayor número de órdenes de compras,

²⁵ (VERAS, 2005).

reducir los tiempos de respuesta ante eventualidades y acceso a información relevante para el negocio lista para su análisis.

Se espera además que la implementación del Workflow Compras Aramark sea un habilitador para la integración de roles, acciones del proceso y sistemas, de manera de obtener una automatización del proceso y una seguridad en la compra (seguridad en la transacción, disponibilidad de productos y entregas a tiempo), mediante una integración de los sistemas que permitan obtener una mayor información integrada.

13. CONCLUSIONES

Dados los objetivos que se ha planteado la Vicepresidencia de Supply Chain de Aramark para el Área de Compras:

- Mejorar el nivel del servicio y una integración del Área de Compras a sus principales clientes y a otras áreas relevantes de la compañía.
- Definir el alcance del negocio estableciendo estrategias de Supply Chain
- Bajar la complejidad del negocio disminuyendo SKU's y proveedores
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores
- Mejorar la planificación de la demanda.

El objetivo de este trabajo ha sido proponer un Modelo Business to Business para el Área de Compras de Aramark, haciendo más eficiente sus core processes, que otorguen la flexibilidad para lograr gestionar la cadena de abastecimiento desde el cliente final hasta el primer proveedor relevante.

Se ha propuesto este modelo siguiendo los lineamientos de las estrategias de Supply Chain que la Vicepresidencia desea adoptar: Quick Response como enfoque, y un sistema Pull como estrategia genérica, de manera de satisfacer al cliente de manera ágil.

El método que mejor responde a los requerimientos de la Vicepresidencia es CPFR, pues busca una relación colaborativa de la cadena de abastecimiento para satisfacer la demanda del cliente final. Este método se basa en el intercambio masivo de información por lo que es necesario tener procesos internos preparados para soportar este intercambio.

Se ha realizado entonces un levantamiento de los procesos del Área de Compras para evaluar si ésta es lo suficientemente flexible para soportar este intercambio de información, mediante un análisis estructurado de procesos. El resultado de este levantamiento fueron procesos de compras ineficientes, y procesos de apoyo a los procesos de compras burocráticos, dada la existencia de varios sistemas que manejan datos no homologados. Esto dificulta el flujo de información interno entre procesos, y sin ningún tipo de control automatizado, por lo que el pretender intercambiar datos con proveedores estratégicos, sería aun mucho más complejo. En particular, en el análisis de la situación actual se ha identificado una desintegración de los procesos en cuanto a

la interacción de los documentos que fluyen entre los procesos, las personas y los sistemas de información.

Del levantamiento de procesos, se logró además identificar los core processes del Área de Compras, que corresponden a los procesos de Compras Food y Compras de Insumos Non Food. Se identificó además que los otros procesos del Área de Compras corresponden a procesos de apoyo para los procesos de compras. Hay una gran interacción entre estos procesos pero de manera poco eficiente.

Se ha rediseñado entonces estos procesos con el objetivo de lograr una flexibilidad para el Área de Compras, que permita la colaboración en la cadena de suministros con proveedores y clientes finales. Este rediseño se ha llevado a cabo siguiendo las Fases propuestas por el Método CPFR. Si bien es cierto no se adoptó completamente este método, sí se entregan las primeras directrices para que el flujo de información sea lo más eficiente posible y los datos alojados en un sistema de manera homologada.

El rediseño consiste en la implementación de un workflow que logre integrar las interacciones de los documentos, las personas y los sistemas de modo de potenciar los procesos de compras estratégicas y compras spot y, mejorar la gestión de la información, logrando así una flexibilidad para el Área de Compras que permita una colaboración con proveedores estratégicos, principalmente compartiendo información de la demanda para elaborar una planificación conjunta de la misma. Todo lo anterior para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes finales.

El modelo que se propone consiste en tres capas: interfaz de interacción con usuarios, capa lógica o de procesos y arquitectura de datos. El entregable corresponde a las dos primeras capas, la arquitectura de datos está fuera del alcance de este trabajo. Sin embargo se recomienda un diseño de esta arquitectura orientado a datamarts, que permitan obtener información a partir de los datos transaccionales de los procesos y que sea un apoyo a la toma oportuna de decisiones relacionadas al negocio o a la relación con los proveedores y clientes.

14. BIBLIOGRAFIA

1. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. 236p.
2. McADAM, R. Y McCORMACK, D. 2001. Integrating business processes (IBP) for global alignment and supply chain management. Business Process Management Journal(2):113-130.
3. DESIGNING AND MANAGING THE SUPPLY CHAIN CONCEPTS, STRATEGIES, AND CASE STUDIES. 2000. Por David Simchi-Levi "et al". Estados Unidos, McGraw-Hill. 321p.
4. KINSEY, J. Y BUHR, B. 2003. E-commerce: A new business model for the Food Supply/Demand Chain. The Food Industry Center, University of Minnesota.
5. PEDREROS B., J. A. 2002. Diseño de un nuevo Modelo de Business to Business (B2B) para el abastecimiento de una línea aérea. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Cs. De la Ingeniería Mención Ingeniería Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial. 104p.
6. OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. 2010. Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Estados Unidos, John Wiley & Sons. 280p.
7. APUNTES IN55A DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVOS. 2009. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
8. www.cdr.cl

REFERENCIAS

1. ARAMARK. 2011. Nuestra Empresa.
2. AreaMinera, 2010, ARAMARK Central Restaurantes: EL SOCIO MÁS CERCANO DE LAS MINERAS, < <http://www.aminera.com/historico/54-contenido/23568-aramark-central-restaurantes-el-socio-mas-cercano-de-las-mineras.html>>
3. AreaMinera, 2010, Pablo Maestri, gerente Operaciones Minería Aramark: “Hoy tenemos 33 nuevas razones para sentirnos orgullosos de nuestro trabajo”, <http://www.aminera.com/historico/54-contenido/29251-pablo-maestri-gerente-operaciones-mineria-aramark-hoy-tenemos-33-nuevas-razones-para-sentirnos-orgullosos-de-nuestro-trabajo.html>
4. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. Buenas prácticas: poniendo a prueba la teoría con la realidad. En: Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. pp. 157-158.
5. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. Buenas prácticas: poniendo a prueba la teoría con la realidad. En: Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. pp. 162-163.
6. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. Buenas prácticas: poniendo a prueba la teoría con la realidad. En: Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. pp. 168-169.
7. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. Buenas prácticas: poniendo a prueba la teoría con la realidad. En: Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. pp. 171.
8. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. Buenas prácticas: poniendo a prueba la teoría con la realidad. En: Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. pp. 175-176.
9. PEDREROS B., J. A. 2002. Diseño de un nuevo Modelo de Business to Business (B2B) para el abastecimiento de una línea aérea. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Cs. De la Ingeniería Mención Ingeniería Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial. p.9.
10. PEDREROS B., J. A. 2002. Diseño de un nuevo Modelo de Business to Business (B2B) para el abastecimiento de una línea aérea. Memoria para optar al título de

Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Cs. De la Ingeniería Mención Ingeniería Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial. p.10.

12. WIKIPEDIA. Business-to-business. [en línea] <http://es.wikipedia.org/wiki/B2B> [consulta: 03 marzo 2012].

15. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. p.13.
16. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. Ordenando el rompecabezas conceptual. En: Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. p.133.
17. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. Ordenando el rompecabezas conceptual. En: Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. p.140.
18. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. De qué hablamos cuando decimos Supply Chain Management. En: Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. pp.44-45.
20. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. De qué hablamos cuando decimos Supply Chain Management. En: Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. p.45.
21. VERAS, G. 2008. Collaborative for Plannig, Forecasting, and Replenishment (CPFR) [en línea] < http://www.amece.org.mx/amece/Documentos/estandares/estandares%20comunicacion/Documento_CPFR.pdf> [consulta: 03 marzo 2012].
22. CHÁVEZ, J. Y TORRES-RABELLO, R. 2005. Supply Chain Management. En: Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). Chile, RIL. p. 110.
25. Fuente: VERAS, G. 2008. Collaborative for Plannig, Forecasting, and Replenishment (CPFR) [en línea] < http://www.amece.org.mx/amece/Documentos/estandares/estandares%20comunicacion/Documento_CPFR.pdf> [consulta: 03 marzo 2012].

15.ANEXOS

Anexo A: Ficha Técnica Producto



TOMATE

(*Lycopersicum esculentum*)






- **Características generales:** El fruto es una baya de color rojo, rosado, amarillo o verde y de forma redonda, achatada o alargada. Posee cerca del 94% de agua y gran contenido de vitamina A y C.
- **Órgano de consumo:** Fruto.
- **Zonas de producción:** Se cultiva desde la I a la XII región, pero se concentra en la V, RM, VI y VII regiones.
- **Disponibilidad:**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOMATE												

Hay disponibilidad todo el año, sin embargo los mayores volúmenes son de noviembre a marzo.

- **Madurez:** El índice de madurez medible en tomate es de acuerdo al color, si es rojo, rosado o verde, el tipo de color debe ser uniforme en el fruto. En cuanto a su madurez fisiológica es material interno gelatinoso y semillas desarrolladas.
- **Almacenaje:** Los tomates maduros se recomienda a 10°C y los verdes a 12°C, y una HR de 90-95%. Al ser un producto climatérico (sigue madurando después de cosechado) se recomienda almacenar junto a productos de su misma condición como lo son: ciruelas, duraznos, plátanos, chirimoyas, damascos, higo, kiwi, mango, manzana, melón, membrillo, sandía, nectarin, palta, papaya, pera etc.
- **Especificaciones de Compra:**
 1. **Fruto:** firme, uniformidad de calibre, color rojo (consumo inmediato), pintón 80% de verde (almacenamiento)
 2. **calibre:** diámetro ecuatorial mínimo 7 cm.
 3. **Daños:** Sin presencia de defectos en la forma, manchas que afecten la presentación del fruto y sin presencia de plagas.
 4. **Transporte:** Cerrado, limpio, sin suciedad ajena al cargamento. Temperatura entre 5°C y 20°C en verano y entre 5°C y 15°C en invierno.

Anexo B: Formulario Creación de Proveedores

  	
SOLICITUD DE CREACION DE PROVEEDORES	
NÚMERO DE COMPAÑÍA	4255
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	Central de Restaurantes Aramark Limitada
NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL PROVEEDOR	IDEAL S.A.
GIRO DEL PROVEEDOR	SNACK (MANI, ETC) PAN ENVASADO
RUT DEL PROVEEDOR	82623500-4
País	Chile
Dirección	CANAVERAL 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Contacto	Luis Soto
Teléfono	09-6094183
Tipo de Proveedor	<input type="checkbox"/> Honorarios <input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Proveedor
Proveedor	<input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Extranjero
Condiciones de Pago	<input type="checkbox"/> Inmediate <input type="checkbox"/> N15 <input checked="" type="checkbox"/> N30 <input type="checkbox"/> N45 <input type="checkbox"/> N60 <input type="checkbox"/> N90
Forma de Pago	<input type="checkbox"/> Cheque <input type="checkbox"/> Vales Vista <input type="checkbox"/> Electrónico
Tipo de Impuestos	<input checked="" type="checkbox"/> 19% IVA <input type="checkbox"/> Exento IVA <input type="checkbox"/> 10% Honorarios
Bancos	<input type="checkbox"/> BCI <input type="checkbox"/> Estado <input type="checkbox"/> Santander
Si selecciona Electrónico debe indicar los siguientes datos:	
Nombre del Banco	
Cuenta Corriente Bancaria Proveedor	
De uso Exclusivo Control Pagos:	
Grupos de Pagos	<input type="checkbox"/> 42_Gastos <input type="checkbox"/> 42_Servicios <input type="checkbox"/> 42_Facturas Pagadas <input type="checkbox"/> 42_Proveedores Especiales <input type="checkbox"/> 42_Materia Prima <input type="checkbox"/> 42_Empleados <input type="checkbox"/> 42_Grandes Proveedores <input type="checkbox"/> 42_PAC <input type="checkbox"/> 42_Factoring <input type="checkbox"/> 42_Activo Fijo <input type="checkbox"/> 42_Clientes <input type="checkbox"/> 42_Arriendos <input type="checkbox"/> 42_Financiero <input type="checkbox"/> 42_Honorarios <input type="checkbox"/> 42_Intercompañía <input type="checkbox"/> 42_Otros <input type="checkbox"/> 42_Transbank
Juego de Distribución	
Observaciones:	Cambio de condición de pago a 30 días.
Nombre y Firma Solicitante	Gerente Abastecimiento
Firma Jefe Directo	

Anexo C: Solicitud CDA

Fecha	4-nov-11				
Dpto. Verduras					
Código	Descripción	Fecha Req.	Jornada	Solicitud	Observación
66352	ACELGA FRESCO KILO	05-11-2011	AM	2	DOCENAS
66404	ALBAHACA FRESCO MATA	05-11-2011	AM	36	
66468	BERROS HIDROPONICOS FRESCO BAN 100 GR	05-11-2011	AM	2	
66529	BROCOLI FRESCO KILO	05-11-2011	AM	8	UNIDADES
66501	BROTOS DE ALFALFA FRESCO KILO	05-11-2011	AM	0,15	
67652	CEBOLLIN FRESCO KILO	05-11-2011	AM	20	
67722	CHAMPIGNON FRESCO OSTRA BAN 200 GRS	05-11-2011	AM	6	
67786	CILANTRO FRESCO KILO	05-11-2011	AM	6	
66714	COLIFLOR FRESCO KILO	05-11-2011	AM	20	UNIDADES
67892	ESPINACAS FRESCO KILO	07-11-2011	AM	7	
64150	FRUTILLAS FRESCO KILO	07-11-2011	AM	50	
63975	JENGIBRE KILO	07-11-2011	AM	1	BANDEJA
67050	PEREJIL FRESCO KILO	05-11-2011	AM	6	
67078	PIMIENTO AMARILLO FRESCO UNIDAD	05-11-2011	AM	100	
64707	PINA AMARILLA FRESCO UNIDAD	05-11-2011	AM	50	
67193	RABANITOS FRESCO PAQUETE	05-11-2011	AM	100	
67209	REPOLLO ENTERO CRESPO FRESCO KILO	05-11-2011	AM	100	UNIDADES

Fecha	4-nov-11				
Dpto. Verduras					
Código	Descripción	Fecha Req.	Jornada	Solicitud	Observación
41821	ACEITUNA NEGRA KILO	07-11-2011	AM	200	
41955	ACEITUNA NEGRA S/ CAROZO KILO	07-11-2011	AM	500	
41849	ACEITUNA VERDE S/CAROZO KILO	07-11-2011	AM	100	
67458	ALCACHOFA FRESCO UNIDAD	07-11-2011	AM	1000	
67494	BERENJENA FRESCO UNIDAD	07-11-2011	AM	800	
66468	BERROS HIDROPONICOS FRESCO BAN 100 GR	07-11-2011	AM	4	
66501	BROTOS DE ALFALFA FRESCO KILO	07-11-2011	AM	0,75	
67546	BROTOS DE ARVEJA FRESCO BAN 150 GR	07-11-2011	AM	3	
67704	CHAMPIGNON FRESCO BAN 200 GRS	07-11-2011	AM	5	
64451	CIRUELA FRESCO KILO	07-11-2011	AM	160	BOLSA CIRUELA X 5 KILOS
42565	CLAVO DE OLOR ENTERO BL250 GR	07-11-2011	AM	600	BOLSA CIRUELA X 0,5 KILO
63939	COCHAYUYO PAQUETE	07-11-2011	AM	30	RODELAS
66741	DIENTE DE DRAGON FRESCO BAN 250 GR	07-11-2011	AM	4	
66769	DIENTE DE DRAGON FRESCO KILO	07-11-2011	AM	150	
64150	FRUTILLAS FRESCO KILO	07-11-2011	AM	50	
42705	JENGIBRE FRASCO 33 GR	07-11-2011	AM	24	
63975	JENGIBRE KILO	07-11-2011	AM	1	BANDEJA
64521	LIMON FRESCO KILO	07-11-2011	AM	6000	
64530	LIMON PICA FRESCO KILO	07-11-2011	AM	5	
64594	MANZANA ROJA CAL. MAYOR FRESCO KILO	07-11-2011	AM	4800	
64187	MANZANA ROJA FUJI FRESCO KILO	07-11-2011	AM	30	BOLSA MANZ. DESHID. X 5

					KILOS
64211	MANZANA VERDE CAL. MAYOR FRESCO KILO	07-11-2011	AM	4800	
66963	MENTA PAQUETE FRESCO UNIDAD	07-11-2011	AM	10	
66981	NABOS FRESCO KILO	07-11-2011	AM	30	
64284	NARANJA CLEMENTINA FRESCO KILO	07-11-2011	AM	200	
54409	NUEZ SIN CASCARA BL500 GR	07-11-2011	AM	200	
67041	PEPINO ENSALADA FRESCO UNIDAD	07-11-2011	AM	6000	
64354	PERA CAL. MAYOR FRESCO KILO	07-11-2011	AM	8600	
64707	PINA AMARILLA FRESCO UNIDAD	07-11-2011	AM	400	
64734	PLATANOS FRESCO KILO	07-11-2011	AM	90	25 VERDE 65 CONSUMO
42981	ROMERO FRASCO 15 GR	07-11-2011	AM	60	
64071	ROMERO FRESCO BANDEJA	07-11-2011	AM	2	
68226	TOMATE COCKTAIL KILO	07-11-2011	AM	1,6	
68217	TOMATE LARGA VIDA KILO	07-11-2011	AM	6000	
67333	TOMILLO FRESCO BAN 30 GRS	07-11-2011	AM	3	
43236	TOMILLO MOLIDO FRASCO 30 GR	07-11-2011	AM	24	
68299	ZAPALLO ITALIANO FRESCO UNIDAD	07-11-2011	AM	5500	

Fecha	4-nov-11				
Dpto. Verduras					
Código	Descripción	Fecha Req.	Jornada	Solicitud	Observación
66404	ALBAHACA FRESCO MATA	08-11-2011	AM	24	
67494	BERENJENA FRESCO UNIDAD	08-11-2011	AM	400	
66468	BERROS HIDROPONICOS FRESCO BAN 100 GR	08-11-2011	AM	1	
66501	BROTOS DE ALFALFA FRESCO KILO	08-11-2011	AM	0,75	
67546	BROTOS DE ARVEJA FRESCO BAN 150 GR	08-11-2011	AM	3	
67689	CHAMPIGNON FRESCO GRANEL KILO	08-11-2011	AM	40	
64442	CHIRIMOYA FRESCO KILO	08-11-2011	AM	20	
66769	DIENTE DE DRAGON FRESCO KILO	08-11-2011	AM	150	
64150	FRUTILLAS FRESCO KILO	08-11-2011	AM	100	
64521	LIMON FRESCO KILO	08-11-2011	AM	2500	
66963	MENTA PAQUETE FRESCO UNIDAD	08-11-2011	AM	7	
66981	NABOS FRESCO KILO	08-11-2011	AM	20	
64266	NARANJA CAL. MAYOR FRESCO KILO	08-11-2011	AM	4000	
64734	PLATANOS FRESCO KILO	08-11-2011	AM	80	20 VERDE 60 CONSUMO
68226	TOMATE COCKTAIL KILO	08-11-2011	AM	1,6	
68217	TOMATE LARGA VIDA KILO	08-11-2011	AM	6000	
67397	ZAPALLO ZUCHINI FRESCO UNIDAD	08-11-2011	AM	10	

Fecha	4-nov-11				
Dpto. Verduras					
Código	Descripción	Fecha Req.	Jornada	Solicitud	Observación
66352	ACELGA FRESCO KILO	09-11-2011	AM	6	DOCENAS
67412	AJI VERDE FRESCO KILO	09-11-2011	AM	100	
66404	ALBAHACA FRESCO MATA	09-11-2011	AM	12	
66468	BERROS HIDROPONICOS FRESCO BAN 100 GR	09-11-2011	AM	1	
67616	CEBOLLA MORADA C/PIEL FRESCO KILO	09-11-2011	AM	50	
66769	DIENTE DE DRAGON FRESCO KILO	09-11-2011	AM	100	
67874	ENDIVIAS FRESCO BAN 500 GRS	09-11-2011	AM	2	
64594	MANZANA ROJA CAL. MAYOR FRESCO KILO	09-11-2011	AM	4800	
64211	MANZANA VERDE CAL. MAYOR	09-11-2011	AM	4800	

	FRESCO KILO				
66963	MENTA PAQUETE FRESCO UNIDAD	09-11-2011	AM	5	
67041	PEPINO ENSALADA FRESCO UNIDAD	09-11-2011	AM	4000	
67111	PIMIENTO ROJO FRESCO KILO	09-11-2011	AM	400	
68068	PIMIENTO VERDE FRESCO KILO	09-11-2011	AM	700	
64707	PINA AMARILLA FRESCO UNIDAD	09-11-2011	AM	500	
64734	PLATANOS FRESCO KILO	09-11-2011	AM	50	15 VERDE 35 CONSUMO
64071	ROMERO FRESCO BANDEJA	09-11-2011	AM	1	
68226	TOMATE COCKTAIL KILO	09-11-2011	AM	1	
68217	TOMATE LARGA VIDA KILO	09-11-2011	AM	4000	
67333	TOMILLO FRESCO BAN 30 GRS	09-11-2011	AM	1	
68299	ZAPALLO ITALIANO FRESCO UNIDAD	09-11-2011	AM	5000	

Fecha	4-nov-11				
	Dpto. Verduras				
Código	Descripción	Fecha Req.	Jornada	Solicitud	Observación
66404	ALBAHACA FRESCO MATA	10-11-2011	AM	24	
67494	BERENJENA FRESCO UNIDAD	10-11-2011	AM	400	
66468	BERROS HIDROPONICOS FRESCO BAN 100 GR	10-11-2011	AM	2	
66501	BROTOS DE ALFALFA FRESCO KILO	10-11-2011	AM	0,75	
67546	BROTOS DE ARVEJA FRESCO BAN 150 GR	10-11-2011	AM	1	
67689	CHAMPIGNON FRESCO GRANEL KILO	10-11-2011	AM	20	
63939	COCHAYUYO PAQUETE	10-11-2011	AM	30	RODELAS
66769	DIENTE DE DRAGON FRESCO KILO	10-11-2011	AM	140	
64150	FRUTILLAS FRESCO KILO	10-11-2011	AM	100	
64521	LIMON FRESCO KILO	10-11-2011	AM	1700	
66963	MENTA PAQUETE FRESCO UNIDAD	10-11-2011	AM	10	
64266	NARANJA CAL. MAYOR FRESCO KILO	10-11-2011	AM	6000	
64284	NARANJA CLEMENTINA FRESCO KILO	10-11-2011	AM	200	
64327	PALTA HASS FRESCO KILO	10-11-2011	AM	2000	FIRME
67078	PIMIENTO AMARILLO FRESCO UNIDAD	10-11-2011	AM	100	
64734	PLATANOS FRESCO KILO	10-11-2011	AM	50	CONSUMO
68226	TOMATE COCKTAIL KILO	10-11-2011	AM	1,6	
68217	TOMATE LARGA VIDA KILO	10-11-2011	AM	5000	

Fecha	4-nov-11				
	Dpto. Verduras				
Código	Descripción	Fecha Req.	Jornada	Solicitud	Observación
66404	ALBAHACA FRESCO MATA	11-11-2011	AM	24	
67494	BERENJENA FRESCO UNIDAD	11-11-2011	AM	500	
66468	BERROS HIDROPONICOS FRESCO BAN 100 GR	11-11-2011	AM	2	
66501	BROTOS DE ALFALFA FRESCO KILO	11-11-2011	AM	0,9	
67546	BROTOS DE ARVEJA FRESCO BAN 150 GR	11-11-2011	AM	4	
67704	CHAMPIGNON FRESCO BAN 200 GRS	11-11-2011	AM	30	
67689	CHAMPIGNON FRESCO GRANEL KILO	11-11-2011	AM	30	
64442	CHIRIMOYA FRESCO KILO	11-11-2011	AM	15	
66741	DIENTE DE DRAGON FRESCO BAN 250 GR	11-11-2011	AM	3	
66769	DIENTE DE DRAGON FRESCO KILO	11-11-2011	AM	200	
67874	ENDIVIAS FRESCO BAN 500 GRS	11-11-2011	AM	5	
64521	LIMON FRESCO KILO	11-11-2011	AM	3500	
64594	MANZANA ROJA CAL. MAYOR FRESCO KILO	11-11-2011	AM	4800	

64211	MANZANA VERDE CAL. MAYOR FRESCO KILO	11-11-2011	AM	4800	
66963	MENTA PAQUETE FRESCO UNIDAD	11-11-2011	AM	15	
67041	PEPINO ENSALADA FRESCO UNIDAD	11-11-2011	AM	4000	
64707	PINA AMARILLA FRESCO UNIDAD	11-11-2011	AM	200	
64734	PLATANOS FRESCO KILO	11-11-2011	AM	80	ALIMONADO
64071	ROMERO FRESCO BANDEJA	11-11-2011	AM	2	
68226	TOMATE COCKTAIL KILO	11-11-2011	AM	3	
68217	TOMATE LARGA VIDA KILO	11-11-2011	AM	6000	
67333	TOMILLO FRESCO BAN 30 GRS	11-11-2011	AM	2	
68299	ZAPALLO ITALIANO FRESCO UNIDAD	11-11-2011	AM	4000	
67397	ZAPALLO ZUCHINI FRESCO UNIDAD	11-11-2011	AM	15	

Anexo D: Orden de Compra CDA

Cofirmar al (2) 385-1477
O Email lizana-sandra@cdr.cl

Solicitado Por SANDRA LIZANA
Autorizado Por ALEJANDRO COZZI



Camino El Cerro 4868 - Huechuraba
Fono 385-1400 FAX 243-9685
RUT 76.178.360-2
Facturar a CENTRA DE RESTAURANTES -
ARAMARK LIMITADA.

Proveedor HIELO FIESTA S.A. (55186)
Análisis CENTRAL RESTAURANTES ARAMARK (20515)
Casino
Contacto
Fax 2382654

DESPACHAR: 02-01-2012

PEDIDO DE COMPRA
CARNES
N°177555

COPIA

SKU	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio	Total
8716	HIELO EN CUBO FIESTA BOLSA 2 KILO	250	BL2K	\$ 493,00	\$ 123.250
				Total	\$ 123.250

CDR Aramark ejecuta esta compra entendiendo que

- 1.- El proveedor cumple con la legislación sanitaria vigente.
- 2.- Toda factura deberá registrar el número de Orden de Compra asociada, de lo contrario será devuelta.
- 3.- El proveedor acepta las condiciones definidas en la presente así como los términos y condiciones establecidos en el Reglamento de Proveedores de Aramark protocolizado en la Notaría de don Eduardo Avello Concha con fecha 27 de Abril de 2010, Repertorio N°5163-2010, protocolizado N° 411, que el proveedor declara conocer y aceptar.

Observaciones de Recepción

- Higiene Transporte
- Embalaje y condición gral. de Productos
- Rotulación R.S.A.

Firma Comprador

30-12-2011 14:00:37

Anexo F: Orden de Compra

CENTRAL DE RESTAURANTES ARAMARK LIMITADA

AV. EL CONDOR 760 HUECHURABA
 Fonos: 3852152-3852143 Fax: 3852152
 R.U.T. : 76.178.360-2

ORDEN DE COMPRA N° 266885

SEÑORES : MAGNETIC S.A.	FECHA O. COMPRA : 13/02/2012
DIRECCION : AV. EJERCITO 371 OF. 22	CENTRO DE COSTO : DEPARTAMENTO REMUNERACIONES
R.U.T. : 96.564.260-9	MONEDA : PESO
SOLIC. POR : HELGA BERRIOS	
ATENCION : MONICA JOFRE	PLAZO DE ENTREGA : INMEDIATO
DESPACHAR A: IZABARTU 1370 AURORA	FORMA DE PAGO : 60 FECHA DE FACTURA
DIRECCION :	NUMERO IDENTIFICACION:

OBSERVACIONES :

ITEM	DESCRIPCION	U.M	CANTIDAD	PREC. UNIDA.	TOTAL
325918-3	BOOKING PARA NOTEBOOK T420	C/U	1,00	73.000,00	73.000


 EDUARDO SILVA OLIVARES
 JEFE DEPARTAMENTO ABASTECIMIENTO CDR AAA

TOTAL	:	73.000,00
- 0,20% DESC.	:	0,00
TOTAL NETO	:	73.000,00
+ 19% I.V.A.	:	13.870,00
TOTAL BRUTO	:	86.870,00

IMPORTANTE : TODA FACTURA DEBERA ADJUNTAR ORDEN DE COMPRA, DE LO CONTRARIO ESTA NO SERA CANCELADA.

USO INTERNO

1. EXISTENCIAS..... <input type="checkbox"/>	3. INVERSION..... <input type="checkbox"/>	5. REFACTURAR.. <input type="checkbox"/>
2. GASTO PROVISIONADO... <input type="checkbox"/>	4. GASTO DIRECTO.. <input checked="" type="checkbox"/>	6. PUEST MARCH. <input type="checkbox"/>

ORDEN DE COMPRA N°: 266885

INFORME DE MERCADO NOVIEMBRE 2011

Tendencias mensuales, estadísticas e informes relacionados para ayudar a mejorar la gestión de compra del producto.



MARKET BASKET ARAMARK



VARIACION DE PRECIOS POR CATEGORIAS			PRINCIPALES VARIACIONES MENSUALES POR SUBCATEGORIAS	
CATEGORIA PRODUCTO	VARIACION OCT11-NOV11	VARIACION NOV10-NOV11	SUBCATEGORIAS	VARIACION OCT11-NOV11
HUEVOS	0,00%	14,60%	VACUNO COCIDO	11,40%
MANTEQUILLAS Y MARGARINAS	0,00%	13,16%	VACUNO CRUDO	10,02%
CARNES	8,05%	10,78%	CERDO CRUDO	1,86%
LÁCTEOS	0,00%	10,08%	VERDURA COCIDA	1,83%
COMIDAS PREPARADAS	0,56%	9,83%	PAVO CRUDO	1,72%
PAN	0,59%	8,20%	SANDWICHES	1,22%
GALLETAS, CONFITES Y SNACKS	0,00%	7,10%	SALSAS Y ADEREZOS	1,05%
ABARROTES	0,09%	6,94%	VERDURA FRESCA	0,76%
BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	0,00%	5,92%	VARIACIONES ANUALES SUBCATEGORIAS DE MAYOR IMPORTANCIA	
FIAMBRES Y EMBUTIDOS	0,00%	5,10%	SUBCATEGORIAS	VARIACION NOV10-NOV11
HELADOS Y HIELO	0,00%	4,86%	VERDURA PREELABORADO	1,87%
JUGOS Y PULPAS	0,00%	2,96%	VACUNO CRUDO	13,17%
VERDURAS	0,58%	2,23%	POLLO CRUDO	-6,46%
PESCADOS, MARISCOS Y CRUSTACEOS	0,00%	0,82%	PAN FRESCO	9,31%
ARTICULOS VARIOS NO ALIM.	0,00%	0,00%	BEBIDAS GASEOSAS	6,00%
MASAS	0,00%	0,00%	QUESOS	5,15%
FRUTAS	0,00%	-0,96%	VERDURA CONGELADA	0,67%
AVES	0,69%	-2,18%	CERDO CRUDO	6,91%
TOTAL GENERAL	1,34%	5,63%	JARABES CONCENTRADOS Y GAS	6,00%

La canasta de compras histórica contiene 493 productos.



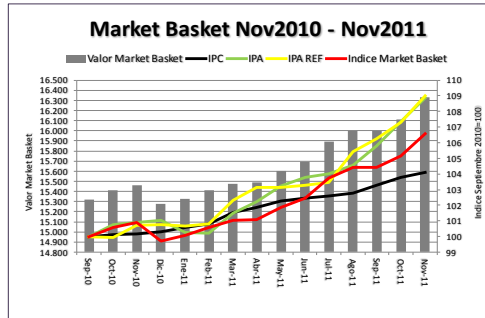


Indices IPC, IPA e IPP



Índice de precios al consumidor (IPC)		Índice de precios Alimenticios (IPA)		Índice de precios de Productor (IPP)	
Consumo de los hogares		Consumos de alimentos		Consumos de bienes	
Variación mensual	0,3%	Variación mensual	1,4%	Variación mensual	-1,5%
Variación Acumulada Nov 10 - Nov 11	3,9%	Variación Acumulada Nov 10 - Nov 11	7,9%	Variación Acumulada Sep 10 - Sep 11	5,4%

Links de Interés:



RESUMEN

El Índice de Precios al Consumidor anotó un aumento mensual de 0,3%, una variación a doce meses de 3,9%, acumulando 3,8% en lo que va del año. En noviembre, seis de las doce divisiones de la canasta consignaron alzas en sus precios, destacando Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (1,4%).

Entre las subclases de mayor influencia destacaron Frutas Frescas Refrigeradas o Congeladas (12,1%); Carne de Vacuno, Fresca Refrigerada o Congelada (3,7%), y Tubérculos y Productos.

Entre las subclases que registraron bajas en la división, destacaron Huevos (-3,6%); Quesos de Todo Tipo (-1,2%), y Leches de Todo Tipo (-0,5%).

Boletines:



Anexo H: Modelo Transfer Price

• Modelo Precio de Transferencia Nominal :

$$PTN_{(i,j,k)} = PC_{(i,k)} (1 + Mg) + Kg (Almacenaje + Flete + SP)$$

Donde:

- PC_{i,k} = Precio de Compra del producto i, vigente en el mes k.
- PTN_{i,j,k} = Precio de Transferencia Nominal del producto i para el mes j, con precios de compra del mes k. **No tiene cuotas.**
- Almacenaje = Corresponde al almacenaje por categoría de productos.
- Abarrotes
- Refrigerados
- Congelados
- Flete = Transporte por zonas (zonas de transporte con distinto costo)
- Zona A: Iquique, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Aysén.
- Zona B: Santiago, Concepción, Los Andes, Rancagua, Viña Del Mar.
- Zona C: Temuco, Valdivia, Puerto Montt, Chiloé.
- SP = Otros gastos, no considerados como gastos operacionales, ajuste por diferencia de precio.

Nota: El valor de los gastos operacionales se calcula en (\$/kg).

• Modelo Precio de Transferencia Real :

$$PTR_{(i,j)} = PTN_{(i,j,j)} + (C_{i,j-1} + C_{i,j-2} + C_{i,j-3} + C_{i,j-4})$$
$$C_{i,j} = (PTN_{(i,j,j)} - PTN_{(i,j,j-1)}) / 4$$

Donde:

- PTR_{i,j} = Precio de Transferencia Real del producto i para el mes j
- C_{i,j} = Cuota del producto i correspondiente al mes j

En resumen la ecuación del modelo de ajuste en cuatro cuotas queda representado de la siguiente forma:

$$PTR_{(i,j)} = PTN_{(i,j,j-1)} + (PTN_{(i,j,j-1)} - PTN_{(i,j,j-5)}) / 4$$
$$= 1,25 PTN_{(i,j,j-1)} - 0,25 PTN_{(i,j,j-5)}$$

Anexo J: Interfaces de Usuarios

15.1. Encargado Nuevos Requerimientos Unidad de Innovación Culinaria

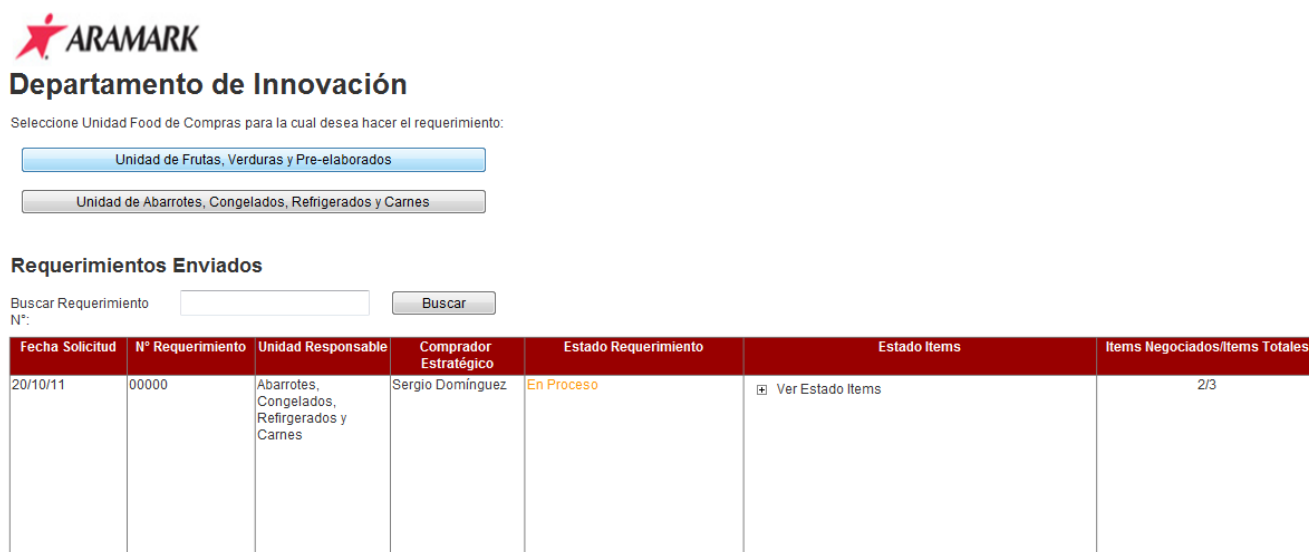


ARAMARK
Departamento de Innovación

Nombre Usuario:

Password :

Figura 1. Login Usuario Autorizado Departamento de Innovación.



ARAMARK
Departamento de Innovación

Seleccione Unidad Food de Compras para la cual desea hacer el requerimiento:

Requerimientos Enviados

Buscar Requerimiento N°:

Fecha Solicitud	N° Requerimiento	Unidad Responsable	Comprador Estratégico	Estado Requerimiento	Estado Items	Items Negociados/Items Totales
20/10/11	00000	Abarrotes, Congelados, Refrigerados y Carnes	Sergio Domínguez	En Proceso	<input checked="" type="checkbox"/> Ver Estado Items	2/3

Figura 2. Selección de Unidad Food.



Departamento de Innovación

Ingreso de Requerimientos Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Fecha Consumo	Centro de Costo	Descripción	Material	Zona	Suma de Cantidad	Unidad	Agregar +
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	TOMATE	1	1000	KG	Eliminar

[Siguiente>](#)

Figura 3. Ingreso de Requerimientos.



Departamento de Innovación

Ingreso de Requerimientos Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Requerimiento N° 00001

Fecha Consumo	Centro de Costo	Descripción	Material	Zona	Suma de Cantidad	Unidad
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	TOMATE	1	1000	KG
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	PANCORRIENTE	1	3.49	KG
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	PANESPECIAL	1	1.44	PQ
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	PANMULINTERF	1	0.33	KG
20111101	60003	VITAL	MIXAUTHOJBAB	1	0.17	KG
20111101	60003	VITAL	REPBLAPICADO	1	8.8	KG
20111101	60003	VITAL	VACMOL6%GRAS	1	2.08	KG
20111101	60003	VITAL	ZANPELADA	1	3.38	

[<Atrás](#)

[Enviar>](#)

Figura 4. Resumen Ingreso de Requerimientos.



Departamento de Innovación

Seleccione Unidad Food de Compras para la cual desea hacer el requerimiento:

Requerimientos Enviados

Buscar Requerimiento N°:

Fecha Solicitud	N° Requerimiento	Unidad Responsable	Comprador Estratégico	Estado Requerimiento	Estado Items	Items Negociados/Items Totales
* 25/10/11	00001	Frutas, Verduras y Pre-elaborados	Rogelio Urbina	En Proceso	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items TOMATE En Proceso Ver PANCORRIENTE Sin revisar PANESPECIAL Sin revisar MIXAUTHOJBAB Sin revisar REPBLPICADO Sin revisar VACMOL8%GRAS Sin revisar ZANPELADA Sin revisar	0/8
20/10/11	00000	Abarrotes, Congelados, Refrigerados y Carnes	Sergio Domínguez	En Proceso	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	2/3

Figura 5. Bandeja de Entrada-Respuesta de Requerimientos.

Departamento de Innovación

RESUMEN FICHA TÉCNICA PRODUCTO

N° 00010

Requerimiento N°:	00001	Centro de Costo:	60002
Fecha Solicitud:	25/10/11	Descripción Centro Costo	LAB. CHILE MARATHON
Unidad Solicitante:	Innovación	Zona	1
Nombre Solicitante:	Juan Alvarado	Cantidad	1000
Material:	Tomate	Unidad	KG

Nombre Producto

TOMATE (*Lycopersium esculentum*)



Características Generales

El fruto es una baya de color rojo, rosado, amarillo o verde y de forma redonda, achatada o alargada. Posee cerca del 94% de agua y gran contenido de vitamina A y C.

Órgano de consumo

Fruto

Figura 6. Ficha Técnica de Producto para Aprobación(1).

Disponibilidad

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Observaciones:

Hay disponibilidad todo el año, sin embargo los mayores volúmenes son de noviembre a marzo.

Madurez

El índice de madurez medible en tomate es de acuerdo al color, si es rojo, rosado o verde, el tipo de color debe ser uniforme en el fruto. En cuanto a su madurez fisiológica es material interno gelatinoso y semillas desarrolladas.

Almacenaje

Los tomates maduros se recomienda a 10°C y los verdes a 12°C, y una HR de 90-95%. Al ser un producto climatérico (sigue madurando después de cosechado) se recomienda almacenar junto a productos de su misma condición como lo son: ciruelas, duraznos, plátanos, chirimoyas, damascos, higo, kiwi, mango, manzana, melón, membrillo, sandía, nectarin, palta, papaya, pera etc.

Especificaciones de Compra

1. Fruto

Firme, uniformidad de calibre, color rojo (consumo inmediato), pintón 80% de verde (almacenamiento)

2. Calibre

Diámetro ecuatorial mínimo 7 cm.

3. Daños

Sin presencia de defectos en la forma, manchas que afecten la presentación del fruto y sin presencia de plagas.

4. Transporte

Cerrado, limpio, sin suciedad ajena al cargamento. Temperatura entre 5°C y 20°C en verano y entre 5°C y 15°C en invierno.

Figura 7. Ficha Técnica de Producto para Aprobación (2).

DATOS PROVEEDOR

Nombre o Razón Social	IDEAL S.A.
RUT	82623500-4
Giro	VERDURAS
País	Chile
Dirección	Canaveral 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Contacto	Luis Soto
Fono	02-6094183
Representante Legal	Juan Carrasco
Mail contacto	contacto@ideal.cl
Fecha inicio de Contrato	01/01/12
Fecha término de Contrato	31/12/12

OBSERVACIONES**Figura 8. Ficha Técnica de Producto para Aprobación (3).**

15.2. Encargado Nuevos Requerimientos Operación



Nombre Usuario:

Password :

Figura 9. Login Encargado Nuevos Requerimientos Operación.



Centro de Costo 60002

Ingreso de Requerimientos Unidad de Otras Compras

Fecha Consumo	Descripción	Material	Zona	Suma de Cantidad	Unidad	Tipo Requerimiento
20111101	LAB. CHILE MARATHON	COMPOTERA	1	1500	UNIDAD	<input type="checkbox"/> Existencias <input type="checkbox"/> Refacturar <input type="checkbox"/> Gasto Provisorio <input checked="" type="checkbox"/> Gasto Directo <input type="checkbox"/> Puesta en Marcha
						<input type="checkbox"/> Existencias <input type="checkbox"/> Refacturar <input type="checkbox"/> Gasto Provisorio <input type="checkbox"/> Gasto Directo <input type="checkbox"/> Puesta en Marcha

Figura 10. Ingreso de Requerimientos.



Centro de Costo 60002

Ingreso de Requerimientos Unidad de Otras Compras

Requerimiento N° 00003

Fecha Consumo	Descripción	Material	Zona	Suma de Cantidad	Unidad
20111101	LAB. CHILE MARATHON	COMPOTERA	1	1500	UNIDAD
20111101	LAB. CHILE MARATHON	VASOVIDRIO	1	10	PACK 300 UN
20111101	LAB. CHILE MARATHON	BANDEJAPLASTICO	1	10	PACK 300 UN
20111101	LAB. CHILE MARATHON	CARPETA CLIP	1	150	UN
20111101	LAB. CHILE MARATHON	TENEDORACERO	1	30	PACK 100 UN
20111101	LAB. CHILE MARATHON	RESMACARTA	1	50	RESMA

Figura 11. Resumen Requerimiento.



Centro de Costo 60002

Requerimientos Enviados

Buscar Requerimiento N°:

Fecha Solicitud	N° Requerimiento	Centro Costo Solicitante	Nombre Solicitante	Estado Requerimiento	Estado Items	Items Negociados/Items Totales
* 25/10/11	00001	60002	Juan Alvarado	En Proceso	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items COMPUTERA En Proceso Ver VASOVIDRIO Sin revisar BANDEJAPLASTICO Sin revisar CARPETA CLIP Sin revisar TENEDORACERO Sin revisar RESMACARTA Sin revisar	0/6
11/02/12	00005	69822	Pedro Carrasco	En Proceso	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	2/3
12/02/12	00006	60003	Pedro Carrasco	Cerrado	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	4/4
14/02/12	00008	96810	Laura González	Cerrado	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	2/2

Figura 12. Bandeja de Entrada para Aprobación.

Unidad de Otras Compras

FICHA TÉCNICA PRODUCTO

Requerimiento N°:	00001	Descripción Centro Costo	LAB. CHILE MARATHON
Fecha Solicitud:	25/10/11	Zona	1
Centro Costo Solicitante	60002	Cantidad	1500
Nombre Solicitante:	Juan Alvarado	Unidad	UNIDAD
Material:	COMPOTERA		

Nombre Producto

COMPOTERA



Características Generales

Compotera de 10 cms. de diámetro, transparente, polisan.

Especificaciones de Compra

1. Accesorios y Utensilios

Compotera transparente

2. Daños

Accesorio no presenta daños

4. Transporte

Cerrado, limpio, sin suciedad ajena al cargamento.

5. Unidad de Medida, Precio Unitario e Impuestos

Unidad de Medida	Precio Unitario	Impuestos (%)
UNIDAD	209	19

Figura 13. Ficha Técnica de Producto para Aprobación (1).

DATOS PROVEEDOR

Nombre o Razón Social	VIDRIOCOP
RUT	82623500-4
Giro	UTENSILIOS
País	Chile
Dirección	Canaveral 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Contacto	Luis Soto
Fono	02-6094183
Representante Legal	Juan Carrasco
Mail contacto	contacto@vidriocop.cl
Fecha inicio de Contrato	01/01/12
Fecha término de Contrato	31/12/12

[Imprimir](#)

[Aprobar](#)

[Rechazar](#)

Figura 14. Ficha Técnica de Producto para Aprobación (2).

15.3. Comprador Estratégico de Frutas, Verduras y Pre-elaborados



Unidad de Otras Compras

Nombre Usuario:

Password :

Figura 15. Login Comprador Estratégico Frutas, Verduras y Pre-elaborados.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Figura 16. Menú Inicio.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Requerimientos

Buscar Requerimiento

N°:

Buscar

Fecha Solicitud	N° Requerimiento	Unidad Solicitante	Nombre Solicitante	Estado Requerimiento	Estado Items	Items Negociados/Items Totales	
25/10/11	00001	Innovación	Juan Alvarado	Nuevo requerimiento	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items TOMATE Sin revisar PANCORRIENTE Sin revisar PANESPECIAL Sin revisar MIXAUTHOJBAB Sin revisar REPBLAPICADO Sin revisar VACIOL6%GRAS Sin revisar ZANPELADA Sin revisar	0/8	Ver
11/02/12	00005	Estudios	Pedro Carrasco	En Proceso	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	2/3	Ver
12/02/12	00006	Estudios	Pedro Carrasco	Cerrado	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	4/4	Ver
14/02/12	00008	Estudios	Laura González	Cerrado	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	2/2	Ver

Salir

Figura 17. Bandeja de Entrada Nuevos Requerimientos.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Requerimiento N°: 00001
Fecha Solicitud: 11/02/12
Unidad Solicitante: Innovación
Nombre Solicitante: Juan Alvarado
Estado: Por revisar

Fecha Consumo	Centro de Costo	Descripción	Material	Zona	Suma de Cantidad	Unidad
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	TOMATE	1	1000	KG
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	PANCORRIENTE	1	3.49	KG
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	PANESPECIAL	1	1.44	KG
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	PANMULINTERF	1	0.33	PQ
20111101	60003	VITAL	MIXAUTHOJBAB	1	0.17	KG
20111101	60003	VITAL	REPBLAPICADO	1	8.8	KG
20111101	60003	VITAL	VACMOL6%GRAS	1	2.08	KG
20111101	60003	VITAL	ZANPELADA	1	3.38	KG

Salir

Imprimir

Requerimiento en proceso de negociación

Figura 18. Detalle Requerimiento.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Requerimiento N°: 00001
Fecha Solicitud: 25/10/11
Unidad Solicitante: Innovación
Nombre Solicitante: Juan Alvarado
Estado: En Proceso de Negociación

Fecha Consumo	Centro de Costo	Descripción	Material	Zona	Suma de Cantidad	Unidad	
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	TOMATE	1	1000	KG	Responder Requerimiento
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	PANCORRIENTE	1	3.49	KG	Responder Requerimiento
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	PANESPECIAL	1	1.44	KG	Responder Requerimiento
20111101	60002	LAB. CHILE MARATHON	PANMULINTERF	1	0.33	PQ	Responder Requerimiento
20111101	60003	VITAL	MIXAUTHOJBAB	1	0.17	KG	Responder Requerimiento
20111101	60003	VITAL	REPBLAPICADO	1	8.8	KG	Responder Requerimiento
20111101	60003	VITAL	VACMOL6%GRAS	1	2.08	KG	Responder Requerimiento
20111101	60003	VITAL	ZANPELADA	1	3.38	KG	Responder Requerimiento

Salir

Figura 19. Responder Requerimiento.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

FICHA TÉCNICA PRODUCTO

Requerimiento N°:	00001	Centro de Costo:	60002
Fecha Solicitud:	25/10/11	Descripción Centro Costo	LAB. CHILE MARATHON
Unidad Solicitante:	Innovación	Zona	1
Nombre Solicitante:	Juan Alvarado	Cantidad	1000
Material:	Tomate	Unidad	KG

Nombre Producto

Adjuntar Imagen

Características Generales

Órgano de consumo

Zonas de Producción

Disponibilidad

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones:

Figura 20. Ficha Técnica Producto (1).

Madurez

Almacenaje

Especificaciones de Compra

1. Fruto Verdura Pre-elaborado

2. *Calibre*

3. *Daños*

4. *Transporte*

5. *Unidad de Medida, Precio Unitario e Impuestos*

Unidad de Medida	Precio Unitario	Impuestos (%)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Salir

Limpiar

Siguiente>

Figura 21. Ficha Técnica Producto (2).



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

DATOS PROVEEDOR

Requerimiento N°:	00001	Centro de Costo:	60002
Fecha Solicitud:	25/10/11	Descripción Centro Costo	LAB. CHILE MARATHON
Unidad Solicitante:	Innovación	Zona	1
Nombre Solicitante:	Juan Alvarado	Cantidad	1000
Material:	Tomate	Unidad	KG

Nombre o Razón Social	<input type="text"/>
RUT	<input type="text"/>
Giro	<input type="text"/>
País	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Comuna	<input type="text"/>
Región	<input type="text"/>
Ciudad	<input type="text"/>
Contacto	<input type="text"/>
Fono	<input type="text"/>
Representante Legal	<input type="text"/>
Mail contacto	<input type="text"/>
Fecha inicio de Contrato	<input type="text"/>
Fecha término de Contrato	<input type="text"/>

<Atrás

Limpiar

Siguiente>

Figura 22. Datos Proveedor.

Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

RESUMEN FICHA TÉCNICA PRODUCTO

N° 00010

Requerimiento N°:	00001	Centro de Costo:	60002
Fecha Solicitud:	25/10/11	Descripción Centro Costo	LAB. CHILE MARATHON
Unidad Solicitante:	Innovación	Zona	1
Nombre Solicitante:	Juan Alvarado	Cantidad	1000
Material:	Tomate	Unidad	KG

Nombre Producto

TOMATE (*Lycopersium esculentum*)



Características Generales

El fruto es una baya de color rojo, rosado, amarillo o verde y de forma redonda, achatada o alargada. Posee cerca del 94% de agua y gran contenido de vitamina A y C.

Órgano de consumo

Fruto

Zonas de Producción

El fruto es una baya de color rojo, rosado, amarillo o verde y de forma redonda, achatada o alargada. Posee cerca del 94% de agua y gran contenido de vitamina A y C.

Disponibilidad

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Figura 23. Resumen Respuesta Requerimiento (1).

Observaciones:

Hay disponibilidad todo el año, sin embargo los mayores volúmenes son de noviembre a marzo.

Madurez

El índice de madurez medible en tomate es de acuerdo al color, si es rojo, rosado o verde, el tipo de color debe ser uniforme en el fruto. En cuanto a su madurez fisiológica es material interno gelatinoso y semillas desarrolladas.

Almacenaje

Los tomates maduros se recomienda a 10°C y los verdes a 12°C, y una HR de 90-95%. Al ser un producto climatérico (sigue madurando después de cosechado) se recomienda almacenar junto a productos de su misma condición como lo son: ciruelas, duraznos, plátanos, chirimoyas, damascos, higo, kiwi, mango, manzana, melón, membrillo, sandía, nectarin, palta, papaya, pera etc.

Especificaciones de Compra

1. Fruto

Firme, uniformidad de calibre, color rojo (consumo inmediato), pintón 80% de verde (almacenamiento)

2. Calibre

Diámetro ecuatorial mínimo 7 cm.

3. Daños

Sin presencia de defectos en la forma, manchas que afecten la presentación del fruto y sin presencia de plagas.

4. Transporte

Cerrado, limpio, sin suciedad ajena al cargamento. Temperatura entre 5°C y 20°C en verano y entre 5°C y 15°C en invierno.

5. Unidad de Medida, Precio Unitario e Impuestos

Unidad de Medida	Precio Unitario	Impuestos (%)
KG	609	19

Figura 24. Resumen Respuesta Requerimiento (2).

DATOS PROVEEDOR

Nombre o Razón Social	IDEAL S.A.
RUT	82623500-4
Giro	VERDURAS
País	Chile
Dirección	Canaveral 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Contacto	Luis Soto
Fono	02-6094183
Representante Legal	Juan Carrasco
Mail contacto	contacto@ideal.cl
Fecha inicio de Contrato	01/01/12
Fecha término de Contrato	31/12/12

[Modificar](#)[Imprimir](#)[Enviar>](#)**Figura 25. Resumen Respuesta Requerimiento (3).**



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Requerimientos

Buscar Requerimiento N°:

Fecha Solicitud	N° Requerimiento	Unidad Solicitante	Nombre Solicitante	Estado Requerimiento	Estado Items	Items Negociados/Items Totales	
25/10/11	00001	Innovación	Juan Alvarado	En proceso	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items TOMATE Aprobado Ver PANCORRIENTE En proceso PANESPECIAL En proceso MXAUTHOJBAB En proceso REPBLAPICADO En proceso VACMOL6%GRAS En proceso ZANPELADA En proceso	0/8	Ver
11/02/12	00005	Estudios	Pedro Carrasco	En Proceso	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	2/3	Ver
12/02/12	00006	Estudios	Pedro Carrasco	Cerrado	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	4/4	Ver
14/02/12	00008	Estudios	Laura González	Cerrado	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	2/2	Ver

Figura 26. Bandeja Entrada Requerimiento Aprobado.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Ficha Técnica N° 00010

APROBADO

Requerimiento N°:	00001	Centro de Costo:	60002
Fecha Solicitud:	25/10/11	Descripción Centro Costo Zona	LAB. CHILE MARATHON 1
Unidad Solicitante:	Innovación	Cantidad	1000
Nombre Solicitante:	Juan Alvarado	Unidad	KG
Material:	Tomate		

Nombre Producto

TOMATE (*Lycopersium esculentum*)



DATOS PROVEEDOR

Nombre o Razón Social	IDEAL S.A.
RUT	82823500-4
Giro	VERDURAS
País	Chile
Dirección	Canaveral 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Contacto	Luis Soto
Fono	02-6094183
Representante Legal	Juan Carrasco
Mail contacto	contacto@ideal.cl
Fecha inicio de Contrato	01/01/12
Fecha término de Contrato	31/12/12

[Ver Ficha Técnica](#)

[Guardar Ficha Técnica](#)

SOLICITUD DE CREACIÓN EN SISTEMAS

[Solicitar Creación de Proveedor](#)

[Solicitar Creación de Producto](#)

Figura 27. Ficha Técnica Producto Aprobado.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

SOLICITUD CREACIÓN DE PROVEEDOR

Número de Compañía	4255
Nombre de la Compañía	Central Restaurantes Aramark Limitada
Nombre o Razón Social del Proveedor	IDEAL S.A.
Rut del Proveedor	82623500-4
Giro del Proveedor	VERDURAS
País	Chile
Dirección	Canaveral 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Contacto	Luis Soto
Fono	02-6094183
Mail	contacto@ideal.cl

Tipo de Proveedor	Proveedor	Condiciones de Pago	Forma de Pago	Tipo de Impuestos
<input type="checkbox"/> Honorarios	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Inmediata	<input type="checkbox"/> Cheque	<input type="checkbox"/> 19% IVA
<input type="checkbox"/> Empleado	<input type="checkbox"/> Extranjero	<input type="checkbox"/> N15	<input type="checkbox"/> Vales Vista	<input type="checkbox"/> Exento IVA
<input type="checkbox"/> Proveedor		<input type="checkbox"/> N30	<input type="checkbox"/> Electrónico	<input type="checkbox"/> 10% Honorarios
		<input type="checkbox"/> N45		
		<input type="checkbox"/> N60		
		<input type="checkbox"/> N90		

Bancos

BCI

Estado

Santander

SOLICITUD INCORPORACIÓN DE PRODUCTO

DESCRIPCIÓN PRODUCTO						
Material	Embalaje	Marca	Textura	Unidad de Medida	Precio Unitario	% Impuesto Adicional
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 28. Solicitud Creación de Proveedor.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

RESUMEN

SOLICITUD CREACIÓN DE PROVEEDOR

N° 00001

Número de Compañía	4255
Nombre de la Compañía	Central Restaurantes Aramark Limitada
Nombre o Razón Social del Proveedor	IDEAL S.A.
Rut del Proveedor	82623500-4
Giro del Proveedor	VERDURAS
País	Chile
Dirección	Canaveral 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Contacto	Luis Soto
Fono	02-8094183
Mail	contacto@ideal.cl

Tipo de Proveedor

- Honorarios
 Empleado
 Proveedor

Proveedor

- Nacional
 Extranjero

Condiciones de Pago

- Inmediate
 N15
 N30
 N45
 N60
 N90

Forma de Pago

- Cheque
 Vales Vista
 Electrónico

Tipo de Impuestos

- 19% IVA
 Exento IVA
 10% Honorarios

Bancos

- BCI
 Estado
 Santander

SOLICITUD INCORPORACIÓN DE PRODUCTO

DESCRIPCIÓN PRODUCTO						
Material	Embalaje	Marca	Textura	Unidad de Medida	Precio Unidad	% Impuesto Adicional
Tomate	Caja	IDEAL	Textura Tomate	KG	\$ 609	19

<Atrás

Imprimir

Enviar>

Figura 29. Resumen Solicitud Creación de Proveedor.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

SOLICITUD INCORPORACIÓN DE PRODUCTO

DESCRIPCIÓN PRODUCTO						
Material	Embalaje	Marca	Textura	Unidad de Medida	Precio Unitario	% Impuesto Adicional

Figura 30. Solicitud Creación de Producto.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

RESUMEN

SOLICITUD CREACIÓN DE PRODUCTO N° 00001

DESCRIPCIÓN PROVEEDOR		DESCRIPCIÓN PRODUCTO					Unidad de Medida	Precio Unitario	% Impuesto Adicional
RUT Proveedor	Nombre Proveedor	Material	Embalaje	Marca	Textura				
82623500-4	IDEAL S.A.	Tomate	Caja	IDEAL	Textura Tomate	KG	\$ 609	19	

Figura 31. Resumen Solicitud Creación de Producto.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Requerimientos

Buscar Requerimiento N°:

Fecha Solicitud	N° Requerimiento	Unidad Solicitante	Nombre Solicitante	Estado Requerimiento	Estado Items	Items Negociados/Items Totales	
* 25/10/11	00001	Innovación	Juan Alvarado	En proceso	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items TOMATE Precios cargados Ver PANCORRIENTE En proceso PANESPECIAL En proceso MIXAUTHOJBAB En proceso REPBLAPICADO En proceso VACMOL6%GRAS En proceso ZANPELADA En proceso	0/8	Ver
11/02/12	00005	Estudios	Pedro Carrasco	En Proceso	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	2/3	Ver
12/02/12	00006	Estudios	Pedro Carrasco	Cerrado	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	4/4	Ver
14/02/12	00008	Estudios	Laura González	Cerrado	<input type="checkbox"/> Ver Estado Items	2/2	Ver

Figura 32. Bandeja de Entrada Precios Cargados.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

SOLICITUD GENERACIÓN DE CONTRATO

Datos de Proveedor

Nombre o Razón Social del Proveedor	IDEAL S.A.
Rut del Proveedor	82623500-4
Giro del Proveedor	VERDURAS
País	Chile
Dirección	Canaveral 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Fono	02-6094183
Representante Legal	
Contacto	Luis Soto
Mail Contacto	contacto@ideal.cl
Fecha Inicio Contrato	
Fecha Inicio Contrato	
N° Última Negociación	

Productos

DESCRIPCIÓN PRODUCTO						
Material	Embalaje	Marca	Textura	Unidad de Medida	Precio Unitario	% Impuesto Adicional
Tomate	Caja	IDEAL	Textura Tomate	KG	\$ 609	19%

Agregar +

Figura 33. Solicitud Generación de Contrato (1).

Beneficios

NVD (%)	
Condición de Pago NVD	
Bono de Crecimiento	
Otros Aportes	
Revisión de Precios	
Reajustabilidad	
Tipo de Distribución	
Representante Legal	

Otros (Nuevos Acuerdos)

Fotocopia del RUT de la Empresa (SII)	Adjuntar	
Fotocopia Cédula del Representante	Adjuntar	

<Atrás Limpiair Siguiente>

Figura 34. Solicitud Generación de Contrato (2).



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

RESUMEN SOLICITUD GENERACIÓN DE CONTRATO

N° 000002

Datos de Proveedor

Nombre o Razón Social del Proveedor	IDEAL S.A.
Rut del Proveedor	82623500-4
Giro del Proveedor	VERDURAS
País	Chile
Dirección	Canaveral 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Fono	02-6094183
Representante Legal	Juan Carrasco
Contacto	Luis Soto
Mail Contacto	contacto@ideal.cl
Fecha Inicio Contrato	01/01/12
Fecha Inicio Contrato	31/12/12
N° Última Negociación	000001

Productos

DESCRIPCIÓN PRODUCTO						
Material	Embalaje	Marca	Textura	Unidad de Medida	Precio Unitario	% Impuesto Adicional
Tomate	Caja	IDEAL	Textura Tomate	KG	\$ 609	19%

Figura 35. Resumen Solicitud Generación de Contrato (1).

Beneficios

NVD (%)	10
Condición de Pago NVD	N180
Bono de Crecimiento (%)	2
Otros Aportes	
Revisión de Precios	Rogelio Urbina
Reajustabilidad	
Tipo de Distribución	Centro de Distribución Aramark
Fichas Técnicas de los productos	00010

Otros (Nuevos Acuerdos)

Fotocopia del RUT de la Empresa (SII)	<input type="button" value="Ver"/> RUT_Empresa.jpg
Fotocopia Cédula del Representante	<input type="button" value="Ver"/> Cédula_Representante_IDEAL.jpg

Figura 36. Resumen Solicitud Generación de Contrato (2).



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Listas de Precios

Seleccione período: del al

Código Proveedor	RUT	Nombre Proveedor	Estado Lista de Precios	Solicitar Lista de Precios	
21092	84472400-4	SOPROLE	Recibida		Ver
39840	98006748-2	PROVERDE	Recibida		Ver
00998	87564098-4	FRUTOS DEL CAMPO	Pendiente	Solicitar	
76987	9308939-7	COMERCIAL CASTRO	Pendiente	Solicitar	

Figura 37. Bandeja de Entrada Listas de Precios.



Unidad de Precios

Listas de Precios

Período: 01-01-12 al 31-01-12
 Proveedor: SOPROLE
 Código Proveedor: 21092
 RUT Proveedor: 84472400-4

SKU	DESCRIPCION ACTUAL	MATERIAL	EMBALAJE	MARCA	TEXTURA	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	PRECIOS MES ANTERIOR		PRECIOS MES ACTUAL		DIFERENCIAS DE PRECIOS		
								PRECIO NETO P&P y RETAIL	PRECIO NETO CDA	PRECIO NETO P&P y RETAIL	PRECIO NETO CDA	Unidad	PRECIO NETO P&P y RETAIL	PRECIO NETO CDA
99828	MARGARINA FAMILIGHT SOPROLE 250 GR UN	MARLIGHT	PQ250	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	663	644	663	644	250 GR	0	0
99837	MARGARINA FAMILIGHT SOPROLE 500 GR UN	MARLIGHT	PT500	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	876	850	876	850	500 GR	0	0
13457	MARGARINA NEXT PAN FRESCO PAQUETE 250 GR	MARGARINA	PQ250	NEXT	FRESC	01-01-2012	31-01-2012	343	334	343	334	250 GR	0	0
13174	MARGARINA SOPROLE PAQUETE 250 GR	MARGARINA	PQ250	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	336	326	336	326	250 GR	0	0
56559	LECHE EN POLVO 26% SOPROLE SACO 25 KILO	LECPOLV026%	SC25K	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	69.333	67.333	69.383	67.383	25 KG	-50	-50
99624	LECHE EN POLVO 0% MATERIA GRASA ULA SACO 25 KG	LECPOL0%MGRA	SC25K	ULA	POLVO	01-01-2012	31-01-2012	66.444	64.528	66.444	64.528	25 KG	0	0
104432	MANTEQUILLA ANCHOR SOPROLE BARRA 5 KG	MANTEQUILLA	B5K	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	16.692	16.210	16.692	16.210	KG	0	0
102452	QUESO RODDA LAMINADO DOS ALAMOS KG	QUERODDLAMINA	KILO	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	3.386	3.288	3.386	3.288	KG	0	0
105293	MANJAR ARTESANAL SOPROLE BOLSA 5 KG	MANJAR	BL5K	SOPRO	ARTES	01-01-2012	31-01-2012	7.621	7.401	7.631	7.411	5 KG	-10	-10
101110	MANJAR SOPROLE BL5 KG	MANJAR	BL5K	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	6.656	6.464	6.656	6.464	2.2 KG	0	0
100236	QUESO PIANONTE SOPROLE BARRA 2.2 KG UN	QUEPIAMONTE	BL2.2	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	6.220	6.040	6.519	6.339	1.36 KG	-299	-299
101103	QUESO CREMA PHILADELP. SOPROLE BARRA 1.36 KG UN	QUECREPHILAD	BA1.3	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	6.485	6.298	6.485	6.298	5 KG	0	0
12944	MANJAR SOPROLE SEMI ESPESO BOLSA 5 KILO	MANSEMESPESO	BL5K	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	6.460	6.273	6.460	6.273	KG	0	0
99785	MANTEQUILLA SOPROLE MINI POTE 10G KG	MANMINPOT10G	KILO	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	4.018	3.902	3.983	3.867	KG	35	35
99703	LECHE PURITA FORTIFICADA ULA KG	LECPURFORTIF	BOLSA	ULA	POLVO	01-01-2012	31-01-2012	3.876	3.764	3.717	3.605	KG	159	159
15206	QUESO CHANCO SOPROLE KILO	QUECHAENTERO	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	3.400	3.302	3.400	3.302	KG	0	0
105309	MARGARINA HORNEO 100% VEG. PREM SOPRO 2.5 KG UN	MARGARINA	P22.5	SOPRO	VEGET	01-01-2012	31-01-2012	3.087	2.998	3.087	2.998	2.5 KG UN	0	0
13493	MARGARINA HOJA PREMIUM SOPROLE KILO	MARHOJPREMIU	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	3.032	2.946	3.032	2.946	KG	0	0
104470	MARGARINA CREMADO PREMIUM SOPROLE 2.5 KG UN	MARGARINA	P22.5	SOPRO	CREMA	01-01-2012	31-01-2012	3.025	2.937	3.725	3.637	2.5 KG	-700	-700
15321	QUESO GAUDA DOS ALAMOS PIEZA KILO	QUEGAUENTERO	KILO	DOSAL	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.845	2.763	2.845	2.763	KG	0	0
15464	QUESO RICOTTA SOPROLE KILO	QUERICOTTA	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.714	2.636	2.714	2.636	KG	0	0
72690	LECHE POLVO 26% ULA BOLSA 800 GR	LECPOLV026%	BL800	ULA	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	2.333	2.265	2.333	2.266	800 GR	0	0
100212	QUESO MANTECOSO DOS ALAMOS E02 500 GR UN	QUEMANTECOSO	PQ500	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	2.637	2.561	2.137	2.061	500 GR	500	500
15190	QUESO CHACRA SOPROLE KILO	QUECHACRA	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.541	2.468	2.541	2.468	KG	0	0
99633	LECHE EN POLVO 18% MATERIA GRASA ULA KG	LECPOL18%MGRA	KILO	ULA	POLVO	01-01-2012	31-01-2012	3.093	2.222	3.093	2.222	KG	0	0
100175	QUESO GAUDA DOS ALAMOS E02 500 GR UN	QUEGAULAMINA	PQ500	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	2.253	2.188	2.253	2.188	500 GR	0	0
11848	CREMA CHANTILLY SOPROLE 250 GR UNIDAD	CRECHA250GR	UNIDA	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.561	2.487	2.561	2.487	250 GR	0	0
100137	QUESO CREMA PHILADELPHIA SOPROLE 227 GR UN	QUECREPHILAD	PT227	SOPRO	CREMA	01-01-2012	31-01-2012	1.723	1.673	1.723	1.673	227 GR	0	0
108027	CREMA FRESCA SOPROLE BOLSA LITRO	CREFRESCA	BL1L	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.804	1.752	1.404	1.352	1 LT	400	400
100144	QUESO CREMA PHILADELPHIA LIGHT SOPRO 227 GR UN	QUECREPHILIG	PT227	SOPRO	CREMA	01-01-2012	31-01-2012	1.659	1.611	1.659	1.611	227 GR	0	0
15905	QUESO PHILADELPHIA SOPROLE PAQUETE 225 GR	QUEPHILADELP	PQ225	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.659	1.612	2.159	2.112	250 GR	-500	-500
100205	QUESO MANTECOSO DOS ALAMOS E02 250 GR UN	QUEMANTECOSO	PQ250	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.666	1.618	1.666	1.618	250 GR	0	0
11893	CREMA LARGA VIDA SOPROLE LITRO	CRELARVIDA	LITRO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.671	1.623	1.671	1.623	1 LT	0	0
12458	CREMA VEGETAL MCRIM BOLSA 1 LITRO	CREVEGETAL	BL1L	MCRIM	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.547	1.503	1.547	1.503	1 LT	0	0
100168	QUESO GAUDA DOS ALAMOS E02 250 GR UN	QUEGAULAMINA	PQ250	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.500	1.457	1.500	1.457	250 GR	0	0
104258	MANJAR DOS ALAMOS BOLSA KILO	MANJAR	KILO	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.352	1.313	1.652	1.613	1 KG	-300	-300
99138	QUESILLO NEXT POTE 300 GR	QUESILLO	PT300	NEXT	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.204	1.169	1.204	1.169	300 GR	0	0
12917	MANJAR SOPROLE BOLSA 1 KILO	MANJAR	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.260	1.223	1.260	1.223	1 KG	0	0
99129	QUESILLO 5/SAL SOPROLE POTE 300 GR	QUESINSAL	PT300	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.126	1.093	1.126	1.093	300 GR	0	0
13226	MANTECA PROFESIONAL DELICIA KILO	MANPRODELICI	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.201	1.167	1.167	1.133	1 KG	34	34
12980	MANTECA LIBRE TRANSITO SOPRO KILO	MANPROLIBTRA	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.201	1.166	1.201	1.166	1 KG	0	0
104319	MARGARINA MIX SOPROLE POTE 500 GR UN	MARGARINA	PT500	SOPRO	MIX	01-01-2012	31-01-2012	1.149	1.116	1.149	1.116	500 GR	0	0
99110	QUESILLO SOPROLE POTE 300GR	QUESILLO	PT300	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.069	1.038	1.069	1.038	500 GR	0	0
100410	YOGHURT DAMASCO SOPROLE BOTELLA LT	YOGBATIDO	UNIDA	SOPRO	DAMAS	01-01-2012	31-01-2012	1.176	1.142	1.176	1.142	1 LT	0	0
100427	YOGHURT FRUTILLA SOPROLE BOTELLA LT	YOGBATIDO	UNIDA	SOPRO	FRUTI	01-01-2012	31-01-2012	1.176	1.142	1.176	1.142	1 LT	0	0
100434	YOGHURT VAINILLA SOPROLE BOTELLA LT	YOGBATIDO	BOTEL	SOPRO	VAINI	01-01-2012	31-01-2012	1.176	1.142	1.265	1.231	1 LT	-89	-89
12971	MANTECA HORNEO SOPROLE KILO	MANHORNEO	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.083	1.052	1.083	1.052	1 KG	0	0
13138	MARGARINA ULA KILO	MARGARINA	KILO	ULA	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.070	1.039	1.070	1.039	1 KG	0	0

[<Atrás](#) [Pendiente](#) [Aceptar Precios y Enviar a Unidad de Precios](#)

Figura 38. Detalle Lista de Precios.



Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

NVD por Proveedor

Buscar Nombre o ID Proveedor o SKU

Buscar

■ Cantidad Comprada
■ Cantidad por Comprar

ID	RUT	Nombre	SKU Producto	Unidad de Medida	Cantidad Acordada	Cantidad Comprada	Cantidad por Comprar para Cumplir Acuerdo	Cantidad a Comprar/Mes	Fecha Inicio Contrato	Fecha Término Contrato	Comprador	Estado Cumplimientos	Acción
0-204	82623500-4	IDEAL S.A.	396758	KG	1000	125	875	73	01-01-2012	31-12-2012	Rogelio Urbina		
* 0-204	82623500-4	IDEAL S.A.	380935	KG	3000	425	2575	215	23-12-2011	23-12-2012	Rogelio Urbina		Renegociar
* 0-204	94988429-0	IDEAL S.A.	379229	KG	5000	3759	1250	104	15-06-2011	15-06-2012	Rogelio Urbina		Renegociar

Figura 39. Bandeja de Entrada Control de NVD.

15.4. Analista de Precios



Unidad de Precios

Nombre Usuario:

Password :

Figura 40. Login Analista de Precios.



Unidad de Precios

[Inicio](#)

Figura 41. Menú.



Unidad de Precios

[Inicio](#)

Solicitudes Creación de Proveedor

Buscar Solicitud N°:

Fecha Solicitud	N° Solicitud	Nombre Solicitante	Estado Solicitud	
* 25/10/11	00010	Rogelio Urbina	Nueva Solicitud	Ver
11/02/12	00009	Sergio Domínguez	Cerrado	Ver
12/02/12	00008	Sergio Domínguez	Cerrado	Ver
14/02/12	00007	Rogelio Urbina	Cerrado	Ver

Solicitudes Creación de Producto

Buscar Solicitud N°:

Fecha Solicitud	N° Solicitud	Nombre Solicitante	Estado Solicitud	
* 25/10/11	00001	Rogelio Urbina	Nueva Solicitud	Ver
11/02/12	00009	Pedro Carrasco	Cerrado	Ver
12/02/12	00008	Pedro Carrasco	Cerrado	Ver
14/02/12	00007	Laura González	Cerrado	Ver

Figura 42. Bandeja de Entrada Solicitudes.



Unidad de Precios

SOLICITUD CREACIÓN DE PROVEEDOR

N° 00010

Número de Compañía	4255
Nombre de la Compañía	Central Restaurantes Aramark Limitada
Nombre o Razón Social del Proveedor	IDEAL S.A.
Rut del Proveedor	82823500-4
Giro del Proveedor	CARNES
País	Chile
Dirección	Canaveral 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Contacto	Luis Soto
Fono	02-6094183
Mail	contacto@ideal.cl

Tipo de Proveedor

- Honorarios
 Empleado
 Proveedor

Proveedor

- Nacional
 Extranjero

Condiciones de Pago

- Inmediate
 N15
 N30
 N45
 N60
 N90

Forma de Pago

- Cheque
 Vales Vista
 Electrónico

Tipo de Impuestos

- 19% IVA
 Exento IVA
 10% Honorarios

Bancos

- BCI
 Estado
 Santander

SOLICITUD INCORPORACIÓN DE PRODUCTO

DESCRIPCIÓN PRODUCTO					
Material	Embalaje	Marca	Textura	Precio Neto	% Impuesto
POSTANEGRA	Caja	IDEAL	texturapostanegra	\$ 100000	Adicional

OBSEVACIONES:

[Solicitar Modificación](#)

[Imprimir](#)

[Crear Proveedor](#)

Figura 43. Solicitud Creación de Proveedor y de Producto.



Unidad de Precios

SOLICITUD CREACIÓN DE PROVEEDOR N° 00010 creada con éxito

ID Proveedor	Nombre Proveedor o razón Social	RUT Proveedor	Giro proveedor	País	Dirección	Comuna	Región	Ciudad	Contacto	Fono	Mail	Nombre Compañía Contrato	Número Compañía Contrato	Tipo de Proveedor	Proveedor	Condiciones de Pago	Forma de Pago	Tipo de Impuestos	Banco
09076	IDEAL S.A.	02023500-4	carnes	Chile	Caneval 100	Quilicura	RM	Santiago	Luis Soto	00-6094183	contacto@ideal.cl	Central Restaurantes Aramark Limitada	4255	Proveedor	Nacional	NGO	Cheque	19% IVA	BCI

INCORPORACIÓN DE PRODUCTO exitosa

SKU	Material	Embalaje	Marca	Textura
396753	POSTANEGRA	Caja	IDEAL	texturapostanegra

PRECIO CARGADO exitosamente

SKU	Medida	Precio Unitario	% Impuesto Adicional
396753	KG	3487	19

Aceptar

Figura 44. Creación de Proveedor, Producto y Carga de Precios.



Unidad de Precios

SOLICITUD CREACIÓN DE PRODUCTO

N° 00001

DESCRIPCIÓN PROVEEDOR		DESCRIPCIÓN PRODUCTO					Unidad de Medida	Precio Unitario	% Impuesto Adicional
RUT Proveedor	Nombre Proveedor	Material	Embalaje	Marca	Textura				
82623500-4	IDEAL S.A.	Tomate	Caja	IDEAL	Textura Tomate	KG	\$ 609	19	

INCORPORACIÓN DE PRODUCTO exitosa

DESCRIPCIÓN PROVEEDOR		DESCRIPCIÓN PRODUCTO					Unidad de Medida	Precio Unitario	% Impuesto Adicional
RUT Proveedor	Nombre Proveedor	SKU	Material	Embalaje	Marca	Textura			
82623500-4	IDEAL S.A.	396758	Tomate	Caja	IDEAL	Textura Tomate	KG	\$ 609	19

[Cargar Precio](#)

Precio cargado con éxito

[Aceptar](#)

Figura 45. Creación de Producto y Carga de Precios.



Unidad de Precios

[Inicio](#)

Listas de Precios

Seleccione período: del al

Tipo de Proveedor

[Mostrar Listas de Precios](#)

Código Proveedor	RUT	Nombre Proveedor	Estado Lista de Precios	
21092	84472400-4	SOPROLE	Recibida	Ver
39840	98006748-2	PROVERDE	Recibida	Ver

Figura 46. Bandeja de Entrada Listas de Precios.



Unidad de Precios

Listas de Precios

Período: 01-01-12 al 31-01-12
 Proveedor: SOPROLE
 Código Proveedor: 21092
 RUT Proveedor: 84472400-4

SKU	DESCRIPCION ACTUAL	MATERIAL	EMBALAJE	MARCA	TEXTURA	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	PRECIO NETO P&P y		Unidad
								RETAIL		
99828	MARGARINA FAMILIGHT SOPROLE 250 GR UN	MARLIGHT	PQ250	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	665		250 GR
99837	MARGARINA FAMILIGHT SOPROLE 500 GR UN	MARLIGHT	PT500	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	876		500 GR
13457	MARGARINA NEXT PAIN FRESCO PAQUETE 250 GR	MARGARINA	PQ250	NEXT	FRESC	01-01-2012	31-01-2012	343		250 GR
13174	MARGARINA SOPROLE PAQUETE 250 GR	MARGARINA	PQ250	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	336		250 GR
56559	LECHE EN POLVO 26% SOPROLE SACO 25 KILO	LECPOLV026%	SC25K	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	69.383		25 KG
99624	LECHE EN POLVO 0% MATERIA GRASA ULA SACO 25 KG	LECPOL0%MGRA	SC25K	ULA	POLVO	01-01-2012	31-01-2012	66.444		25 KG
104432	MANTEQUILLA ANCHOR SOPROLE BARRA 5 KG	MANTEQUILLA	BASK	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	16.692		KG
102452	QUESO RODDA LAMINADO DOS ALAMOS KG	QUERODLAMINA	KILO	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	3.386		KG
105293	MANJAR ARTESANAL SOPROLE BOLSA 5 KG	MANJAR	BL5K	SOPRO	ARTES	01-01-2012	31-01-2012	7.631		5 KG
101110	MANJAR SOPROLE BL5 KG	MANJAR	BL5K	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	6.656		2.2 KG
100236	QUESO PIAMONTE SOPROLE BARRA 2,2 KG UN	QUEPIAMONTE	BL2.2	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	6.519		1.36 KG
101103	QUESO CREMA PHILADELP SOPROLE BARRA 1.36 KG UN	QUECREPHILAD	BA1.3	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	6.485		5 KG
12944	MANJAR SOPROLE SEMI ESPESO BOLSA 5 KILO	MANSEMESPESO	BL5K	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	6.460		KG
99785	MANTEQUILLA SOPROLE MINI POTE 10G KG	MANMINPOT10G	KILO	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	3.983		KG
99703	LECHE PURITA FORTIFICADA ULA KG	LECPURFORTIF	BOLSA	ULA	POLVO	01-01-2012	31-01-2012	3.717		KG
15206	QUESO CHANCO SOPROLE KILO	QUECHAENTERO	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	3.400		KG
105309	MARGARINA HORNEO 100% VEG. PREM SOPRO 2,5 KG UN	MARGARINA	PZ2.5	SOPRO	VEGET	01-01-2012	31-01-2012	3.087		2.5 KG
13453	MARGARINA HOJA PREMIUM SOPROLE KILO	MARHOJPREMIU	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	3.032		KG
104470	MARGARINA CREMADO PREMIUM SOPROLE 2,5 KG UN	MARGARINA	PZ2.5	SOPRO	CREMA	01-01-2012	31-01-2012	3.725		2.5 KG
15321	QUESO GAUDA DOS ALAMOS PIEZA KILO	QUEGAUANTERO	KILO	DOSAL	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.845		KG
15464	QUESO RICOTTA SOPROLE KILO	QUERICOTTA	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.714		KG
72690	LECHE POLVO 26% ULA BOLSA 800 GR	LECPOLV026%	BL800	ULA	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	2.333		800 GR
100212	QUESO MANTECOSO DOS ALAMOS EO2 500 GR UN	QUEMANTECOSO	PQ500	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	2.137		500 GR
15190	QUESO CHACRA SOPROLE KILO	QUECHACRA	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.541		KG
99633	LECHE EN POLVO 18% MATERIA GRASA ULA KG	LECPOL18%MGRA	KILO	ULA	POLVO	01-01-2012	31-01-2012	3.093		KG
100175	QUESO GAUDA DOS ALAMOS EO2 500 GR UN	QUEGAUAMINA	PQ500	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	2.253		500 GR
11848	CREMA CHANTILLY SOPROLE 250 GR UNIDAD	CRECHA250GR	UNIDA	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.561		250 GR
100137	QUESO CREMA PHILADELPHIA SOPROLE 227 GR UN	QUECREPHILAD	PT227	SOPRO	CREMA	01-01-2012	31-01-2012	1.723		227 GR
108027	CREMA FRESCA SOPROLE BOLSA LITRO	CREFRESCA	BL1L	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.404		1 LT
100144	QUESO CREMA PHILADELPHIA LIGHT SOPRO 227 GR UN	QUECREPHILIG	PT227	SOPRO	CREMA	01-01-2012	31-01-2012	1.659		227 GR
15905	QUESO PHILADELPHIA SOPROLE PAQUETE 225 GR	QUEPHILADELP	PQ225	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.159		250 GR
100205	QUESO MANTECOSO DOS ALAMOS EO2 250 GR UN	QUEMANTECOSO	PQ250	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.666		250 GR
11893	CREMA LARGA VIDA SOPROLE LITRO	CRELARVIDA	LITRO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.671		1 LT
12458	CREMA VEGETAL MCRIM BOLSA 1 LITRO	CREVEGETAL	BL1L	MCRIM	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.547		1 LT
100168	QUESO GAUDA DOS ALAMOS EO2 250 GR UN	QUEGAUAMINA	PQ250	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.500		250 GR
104258	MANJAR DOS ALAMOS BOLSA KILO	MANJAR	KILO	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.652		1 KG
99138	QUESILLO NEXT POTE 300 GR	QUESILLO	PT300	NEXT	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.204		300 GR
12917	MANJAR SOPROLE BOLSA 1 KILO	MANJAR	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.260		1 KG
99129	QUESILLO S/SAL SOPROLE POTE 300 GR	QUESINSAL	PT300	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.126		300 GR
13226	MANTECA PROFESIONAL DELICIA KILO	MANPRODELICI	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.167		1 KG
12980	MANTECA LIBRE TRANSITO SOPRO KILO	MANPROLIBTRA	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.201		1 KG
104319	MARGARINA MIX SOPROLE POTE 500 GR UN	MARGARINA	PT500	SOPRO	MIX	01-01-2012	31-01-2012	1.149		500 GR
99110	QUESILLO SOPROLE POTE 300GR	QUESILLO	PT300	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.069		500 GR
100410	YOGHURT DAMASCO SOPROLE BOTELLA LT	YOGBATIDDO	UNIDA	SOPRO	DAMAS	01-01-2012	31-01-2012	1.176		1 LT
100427	YOGHURT FRUTILLA SOPROLE BOTELLA LT	YOGBATIDDO	UNIDA	SOPRO	FRUTI	01-01-2012	31-01-2012	1.176		1 LT
100434	YOGHURT VAINILLA SOPROLE BOTELLA LT	YOGBATIDDO	BOTEL	SOPRO	VAINI	01-01-2012	31-01-2012	1.265		1 LT
12971	MANTECA HORNEO SOPROLE KILO	MANHORNEO	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.083		1 KG
13138	MARGARINA ULA KILO	MARGARINA	KILO	ULA	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.070		1 KG
104326	MARGARINA MICCONDEABLE NEXT POTE 500 GR UN	MARGARINA	PT500	NEXT	MICON	01-01-2012	31-01-2012	1.024		500 GR

Carga de Precios Exitosa

Figura 47. Lista de Precios cargada en Sistema.

15.5. Encargado de NVD



Unidad de Control de Gestión

Nombre Usuario:

Password :

Figura 48. Login Encargado de NVD.



Unidad de Control de Gestión

Solicitudes de Contrato

Buscar Solicitud N°:

[Inicio](#)
[Control de Contratos](#)
[Control NVD](#)

Fecha Solicitud	N° Solicitud	Unidad Responsable	Comprador Estratégico	Estado Solicitud	
* 25/10/11	000002	Frutas, Verduras y Pre-elaborados	Rogelio Urbina	Nueva Solicitud	Ver
20/10/11	00000	Abarrotes, Congelados, Refrigerados y Carnes	Sergio Domínguez	Contrato Firmado	Ver

Figura 49. Bandeja de Entrada Solicitudes de Generación de Contrato.



Unida de Control de Gestión

SOLICITUD GENERACIÓN DE CONTRATO

N° 000002

Datos de Proveedor

Nombre o Razón Social del Proveedor	IDEAL S.A.
Rut del Proveedor	82623500-4
Giro del Proveedor	VERDURAS
País	Chile
Dirección	Canaveral 100
Comuna	Quilicura
Región	RM
Ciudad	Santiago
Fono	02-6094183
Representante Legal	Juan Carrasco
Contacto	Luis Soto
Mail Contacto	contacto@ideal.cl
Fecha Inicio Contrato	01/01/12
Fecha Inicio Contrato	31/12/12
N° Última Negociación	000001

Productos

DESCRIPCIÓN PRODUCTO						
Material	Embalaje	Marca	Textura	Unidad de Medida	Precio Unitario	% Impuesto Adicional
Tomate	Caja	IDEAL	Textura Tomate	KG	\$ 609	19%

Figura 50. Solicitud Generación de Contrato (1).

Beneficios

NVD (%)	10
Condición de Pago NVD	N180
Bono de Crecimiento (%)	2
Otros Aportes	
Revisión de Precios	Rogelio Urbina
Reajustabilidad	
Tipo de Distribución	Centro de Distribución Aramark
Fichas Técnicas de los productos	00010

Otros (Nuevos Acuerdos)

Fotocopia del RUT de la Empresa (SII)	<input type="button" value="Ver"/>	RUT_Empresa.jpg
Fotocopia Cédula del Representante	<input type="button" value="Ver"/>	Cédula_Representante_IDEAL.jpg

Observaciones

Figura 51. Solicitud Generación de Contrato (2).



Unidad de Control de Gestión

ACUERDO COMERCIAL N° 0-204

En Santiago de Chile, a 01 de 03 de 2012, entre IDEAL S.A., RUT N° 82623500-4, representada por don Juan Carrasco, cédula nacional de identidad N° 8567198-8, domiciliados en Canaveral N° 100, comuna de Quilicura, ciudad de Santiago, en adelante también denominado "EL PROVEEDOR", por una parte, y por la otra, CENTRAL DE RESTAURANTES – ARAMARK LIMITADA, RUT N° 76.178.360-2, representada por don Alejandro Bautista Jesús Cozzi, cédula nacional de identidad número 23.331.428-5, y don Alejandro Abraham Simon Cohn, cédula nacional de identidad número 10.949.400-3, todos domiciliados en Avenida del Cóndor 760, comuna de Huechuraba, (ciudad Empresarial), Santiago, en adelante también denominada "ARAMARK", y esta última conjuntamente con EL PROVEEDOR también denominadas como las "Partes" e individualmente como la "Parte", se ha convenido el siguiente acuerdo comercial, en adelante también denominado el "ACUERDO":

PRIMERO: OBJETO.

Por medio del presente acto e instrumento EL PROVEEDOR se obliga a vender a ARAMARK, a requerimiento de ésta, y entregarle los bienes/servicios señalados en el ANEXO I (los "Productos"), todo ello en los términos y condiciones establecidas en el presente ACUERDO. El perfeccionamiento de estas ventas se realizará mediante la emisión por parte de ARAMARK al PROVEEDOR de Órdenes de Compra, conforme se definen más adelante.

En ningún caso el presente ACUERDO importa un compromiso de compras futuras o una prohibición para ARAMARK, para adquirir Productos de otro proveedor, no implicando exclusividad bajo ningún respecto.

<Atrás

Siguiente>

Figura 52. Generación de Contrato (1).

ACUERDO COMERCIAL N° 0-204

SEGUNDO: COMUNICACIONES E IDIOMA.

2.1 Todas las notificaciones, avisos, confirmaciones, declaraciones de voluntad, aprobaciones, solicitudes, demandas y demás comunicaciones entre las Partes requeridas o permitidas en conformidad con este ACUERDO, deberán efectuarse en idioma castellano y por escrito, y sólo se considerarán que han sido debidamente practicadas a contar de la fecha de su entrega efectiva, si fueron despachadas por mano, a contar de la fecha de su transmisión conjuntamente con el respectivo reporte confirmatorio de su envío; si se enviaren por fax (una copia de dicho fax deberá ser enviado por correo); o al tercer día corrido desde la fecha en que certifique como recibidas por el correo respectivo, si fueron cursadas por correo certificado (una copia de dicha carta certificada debe ser enviada por fax).

2.2 Toda notificación, aviso, confirmación, declaración de voluntad, aprobación, solicitud, demanda y cualquier otra comunicación, deberá ser dirigida a las siguientes direcciones o números de contacto (o a aquellas direcciones o números distintos que una Parte notifique a la otra Parte a través de alguna de las formas indicadas anteriormente):

(a) Si es a EL PROVEEDOR:

Att. Sr.

Cargo:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

E-mail:

(b) Si es a ARAMARK:

Att. Sr.

Cargo:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

E-mail:

2.3 Las Partes podrán modificar el nombre de las personas que habrán de ser notificadas en su representación y sus respectivas direcciones, números de fax y teléfonos, siempre y cuando la notificación sea debidamente enviada de conformidad con esta cláusula.

[<Atrás](#)

[Siguiente>](#)

Figura 53. Generación de Contrato (2).

ACUERDO COMERCIAL N° 0-204

TERCERO: PRECIO Y FORMA DE PAGO.

- 3.1 Las ventas de Productos por parte de EL PROVEEDOR se efectuarán a los precios y condiciones comerciales establecidos en el ANEXO I, los cuales se reajustarán según
- 3.2 ARAMARK deberá efectuar el pago del precio de los Productos en pesos chilenos, moneda de curso legal en Chile, dentro del plazo de días corridos siguientes al de recepción conforme de su facturación, siempre que conste en la guía de despacho, la recepción conforme de los Productos por parte de ARAMARK.

[<Atrás](#)

[Siguiente>](#)

Figura 54. Generación de Contrato (3).

ACUERDO COMERCIAL N° 0-204

CUARTO: VIGENCIA.

El presente ACUERDO tendrá una duración de meses, a contar del día del mes del año . Transcurrido dicho plazo y si las partes nada manifestaren en contrario con 30 días de anticipación, el ACUERDO se tomará indefinido, pudiendo a contar de ese día, cada parte ponerle término al mismo, en todo momento, bastando comunicación a la otra, con 30 días de anticipación.

Sin perjuicio de ello, ARAMARK podrá poner término anticipado e inmediato a este ACUERDO, sin necesidad de requerimiento judicial alguno, enviando aviso mediante carta certificada al domicilio de la otra Parte señalado en la comparecencia, cuando concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- Mala calidad y/o demoras reiteradas en el suministro de los Productos.
- La solicitud o declaración de quiebra de EL PROVEEDOR, la presentación por aquél de un ACUERDO de pago o solicitud de quiebra voluntaria o de suspensión de pagos, o haberse instado en su contra juicio ejecutivo o decretado embargos preventivos u otras medidas cautelares. Asimismo, se considerará que EL PROVEEDOR ha incurrido en las anteriores causas, cuando las mismas concurren en su sociedad matriz, en otra u otras sociedades del mismo grupo empresarial de que forme parte.
- El abandono, interrupción o suspensión del suministro contratado por parte EL PROVEEDOR.
- Cualquier otro incumplimiento de las demás obligaciones que EL PROVEEDOR se encuentre obligado a cumplir a favor de ARAMARK.

Asimismo, ARAMARK podrá ponerle término anticipado al presente ACUERDO, sin necesidad de requerimiento judicial alguno y sin necesidad de expresión de causa, mediante aviso dado por carta certificada con una anticipación de a lo menos 60 días, en cualquier tiempo.

No obstante lo anterior, el término anticipado del ACUERDO, no afectará la validez de las Órdenes de Compra ya emitidas.

[<Atrás](#)

[Siguiente>](#)

Figura 55. Generación de Contrato (4).

ACUERDO COMERCIAL N° 0-204

QUINTO: INCLUSIONES.

Todos aquellos Productos que se incorporen a la adjudicación inicial y asimismo cualesquiera subsecuentes modificaciones de precios, deberán acordarse por escrito, a través de una Addendum al presente ACUERDO, de común acuerdo entre ambas Partes.

SEXTO: OBLIGACIONES DE ARAMARK.

Es obligación de ARAMARK verificar la cantidad y buen estado de los Productos al momento de la recepción de éstos, pudiendo efectuar reclamos con posterioridad a dicha revisión, en cuanto ellos se funden en deficiencias de calidad de los mismos, que no se perciben a simple vista.

En todo caso el Proveedor deberá mantener indemne a ARAMARK de cualquier responsabilidad que le sea exigida por estos conceptos.

SÉPTIMO: RETRASO EN LA ENTREGA.

ARAMARK estará facultada para poner término al ACUERDO de plano, en caso que se verifique una demora reiterativa en la entrega de los Productos, imputable al PROVEEDOR.

[<Atrás](#)[Siguiente>](#)

Figura 56. Generación de Contrato (5).

ACUERDO COMERCIAL N° 0-204

OCTAVO: BENEFICIOS.

Las partes han acordado los beneficios descritos en el ANEXO II del presente ACUERDO (en adelante "Beneficios").

Estos Beneficios, en aquellos casos que consista en un descuento directo del precio, serán efectuados mensualmente, a través de una nota de crédito relativa a las compras efectuadas en el mismo período; para lo cual EL PROVEEDOR deberá enviar a ARAMARK, dentro de los 5 primeros días del mes siguiente, una nota de crédito por el monto del descuento, la cual ARAMARK podrá imputar a cualquier pago que deba efectuar a EL PROVEEDOR. Mientras no se reciba la nota de crédito señalada, ARAMARK estará facultada para suspender el pago de cualquier cantidad u operación de que se trate. En caso que no sea posible aplicar el procedimiento señalado precedentemente, el descuento se efectuará de la misma forma, pero éste será facturado por ARAMARK y enviado a EL PROVEEDOR para su pago, dentro de los 5 primeros días del mes siguiente al envío de la factura.

EL PROVEEDOR faculta desde ya a ARAMARK para compensar cualquier cantidad que éste le adeude de toda suma que la última deba pagar a EL PROVEEDOR.

[<Atrás](#)[Siguiente>](#)

Figura 57. Generación de Contrato (6).



Unidad de Control de Gestión

ACUERDO COMERCIAL N° 0-204

NOVENO: INTEGRACIÓN.

1. El presente ACUERDO se complementa por el Reglamento de Proveedores en su versión vigente de tiempo en tiempo, que forma parte integrante del ACUERDO para todos los efectos; el que a esta fecha se encuentra protocolizado en la Notaría de Santiago de don con fecha , el que el Proveedor declara conocer y aceptar.

En comprobante firman cuatro ejemplares del mismo tenor y fecha, quedando uno en poder de EL PROVEEDOR y el resto en poder de ARAMARK.

Alejandro Simon Cohn // Alejandro Bautista Cozzi
pp. ARAMARK

Juan Carrasco

pp. PROVEEDOR

<Atrás

Siguiente>

Figura 58. Generación de Contrato (7).



Unidad de Control de Gestión

ACUERDO COMERCIAL N° 0-204

ANEXO I PRECIOS Y PRODUCTOS

Productos

DESCRIPCIÓN PRODUCTO						
Material	Embalaje	Marca	Textura	Unidad de Medida	Precio Unitario	% Impuesto Adicional
Tomate	Caja	IDEAL	Textura Tomate	KG	\$ 609	19%

<Atrás

Siguiente>

Figura 59. Generación de Contrato (8).



Unidad de Control de Gestión

ACUERDO COMERCIAL N° 0-204

ANEXO II BENEFICIOS

NVD (%)	10
Condición de Pago NVD	N180
Bono de Crecimiento (%)	2
Otros Aportes	
Revisión de Precios	Rogelio Urbina
Reajustabilidad	
Tipo de Distribución	Centro de Distribución Aramark
Fichas Técnicas de los productos	00010

<Atrás

Imprimir

Guardar Precontrato

Figura 60. Generación de Contrato (9).



Unidad de Control de Gestión

Control de Contratos

Buscar Contrato N°:

Buscar

[Inicio](#)

[Control de Contratos](#)

[Control NVD](#)

N° Contrato	RUT	Proveedor	Comprador Estratégico	Fecha Inicio Contrato	Fecha Término Contrato	Estado Contrato	Medio de Cobro	NVD	Condiciones de Pago NVD	Otros Aportes	Bono de Crecimiento	Observaciones de Contrato
0-204	82623500-4	IDEAL S.A.	ROGELIO URBINA	01-01-2012	31-12-2012	Vigente	Factura	10%	Anual		2%	
0-203	97897409-8	PROVERDE	ROGELIO URBINA	23-12-2011	23-12-2012	Vigente	Factura	8%	Semestral			
0-203	94988429-0	ARIZTIA	SERGIO DOMINGUEZ	15-12-2011	15-12-2012	Vigente	Factura	10%	Trimestral			

Figura 61. Control de Contratos.



Unidad de Control de Gestión

NVD por Proveedor

Buscar Nombre o ID Proveedor o SKU

Buscar

■ Cantidad Comprada
■ Cantidad por Comprar

[Inicio](#)

[Control de Contratos](#)

[Control NVD](#)

ID	RUT	Nombre	SKU Producto	Unidad de Medida	Cantidad Acordada	Cantidad Comprada	Cantidad por Comprar para Cumplir Acuerdo	Cantidad a Comprar/Mes	Fecha Inicio Contrato	Fecha Término	Comprador	Estado Cumplimientos	Acción
0-204	82623500-4	IDEAL S.A.	396758	KG	1000	125	875	73	01-01-2012	31-12-2012	Rogelio Urbina		
0-204	82623500-4	IDEAL S.A.	380935	KG	3000	425	2575	215	23-12-2011	23-12-2012	Rogelio Urbina		Dar alerta temprana a Comprador Estratégico
0-204	94988429-0	IDEAL S.A.	379229	KG	5000	3759	1250	104	15-06-2011	15-06-2012	Rogelio Urbina		Dar alerta temprana a Comprador Estratégico

Figura 62. Control de NVD.

15.6. Analista de Estudios



The screenshot shows the ARAMARK logo at the top, followed by the text 'Unidad de Estudios'. Below this, there are two input fields: 'Nombre Usuario:' with the value 'hflores' and 'Password' with masked characters. A blue 'Entrar' button is positioned below the password field.

Figura 63. Login Analista de Estudios.



The screenshot displays the ARAMARK logo and 'Unidad de Estudios' header. On the left, there is a blue link labeled 'Inicio'. On the right, there are two buttons: 'Elaborar Información de Mercado' (highlighted in blue) and 'Planeamiento de la Demanda' (highlighted in grey).

Figura 64. Menú.



Unidad de Estudios

[Inicio](#)

Elaboración Información de Mercado

1. Importación Bases de Datos externas

Datos importados correctamente

Datos importados correctamente

2. Calcular variaciones de Precios Venta y Compra

Seleccione período: del al

Variaciones calculadas [Ver Variaciones](#)

[Enviar variaciones a comprador responsable](#)

3. Calcular Índices

Mes base 100: de

Seleccione período: del al

Índice IPA calculado

Índice IPC calculado

Índice IPA REF ARAMARK calculado

Índice COMPRAS ARAMARK calculado

[Ver Índices](#)

4. Proyectar Índices

Proyectar a:

Proyecciones realizadas [Ver Proyecciones](#)

Figura 65. Elaboración Información de Mercado (1).



Unidad de Estudios

[Inicio](#)

Elaboración Información de Mercado

Variaciones de Precios

Categorías	Indice Sep10	Indice Oct10	Indice Nov10	Indice Dic10	Indice Ene11	Indice Feb11	Indice Mar11	Indice Abr11	Indice May11	Indice Jun11	Indice Jul11	Indice Ago11	Indice Sep11
VERDURAS	100	101,51	101,5346672	102,7946062	102,9099882	101,5098399	101,8475234	101,74291	101,74291	103,1800918	103,8274742	103,6842373	103,2015966
ABARROTES	100	100,47	99,33953608	99,2927714	99,08427658	101,4833625	101,66799	104,3708374	105,0164607	105,7291084	106,2801103	106,1027943	106,1465462
CARNES	100	100,57	104,7935812	105,5341552	109,0254594	109,0219914	109,2149569	107,3007553	106,1466565	106,138002	106,4173752	105,869105	106,5950673
AVES	100	100,49	100,8457991	92,27259748	93,09279855	93,18854983	93,22424343	93,34514666	93,2675561	93,03507775	97,59398712	97,5243141	97,73681681
BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	100	100,77	100,7735678	100,7735678	100,7735678	100,7735678	100,7735678	100,7735678	100,7735678	100,7735678	103,7556473	103,7556473	103,7556473
LÁCTEOS	100	101,11	98,99347008	98,41727795	98,41726309	99,71213466	100,7919911	103,4771378	106,9238169	107,6807093	109,2131704	109,1503609	108,7882574
PAN	100	98,74	98,79873469	98,70538283	98,70538283	98,70538283	100,5852367	102,28498	108,0539472	108,0539472	107,0007103	107,0943635	107,0943635
HUEVOS	100	92,60	84,87813106	68,31407607	62,75617779	71,19001434	71,19001434	61,76334655	61,76334655	61,76334655	61,76334655	87,30100363	87,30100363
PESCADOS, MARISCOS Y CRUSTACEOS	100	100,00	105,024449	105,024449	105,024449	106,3870036	106,4714621	102,8539669	105,2088176	106,7163486	108,1177183	106,2684598	106,2684598
JUGOS Y PULPAS	100	102,82	102,5049538	102,4604733	102,4604733	102,5939147	102,5939147	102,3120225	102,5939147	102,5494342	104,1226442	103,9595998	103,9595998
FIAMBRES Y EMBUTIDOS	100	100,00	104,4655198	104,4655198	104,4655198	104,4655198	106,0050353	104,6323408	104,6323408	108,1747357	109,7880636	109,7880636	109,7880636
COMIDAS PREPARADAS	100	102,21	102,2065659	106,2968876	105,4705662	105,4705662	107,1033273	108,949777	111,0117356	111,0117356	111,8452372	111,8452372	111,8452372
GALLETAS, CONFITES Y SNACKS	100	101,27	102,5517076	102,5517076	102,5180433	102,5517076	104,5234356	104,5225429	104,5225429	108,597328	108,597328	109,8279592	109,8279592
HELADOS Y HIELO	100	109,61	109,5268922	110,1323991	110,1320126	110,1323991	110,1323991	110,1322445	112,2067684	112,2067684	112,2067684	114,8550496	114,8550496
FRUTAS	100	99,00	100,5872121	100,5872121	96,81207818	96,81207818	96,81206269	96,26306229	96,26306229	96,26306229	96,26306229	99,61898024	99,61898024
MANTEQUILLAS Y MARGARINAS	100	101,00	108,7103849	108,5494015	108,5102274	110,218356	110,925538	113,0780859	114,2649176	116,8355651	119,8103209	119,8103209	120,2191684
ARTICULOS VARIOS NO ALIM.	100	100,00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
MASAS	100	100,00	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total general	100	100,57	100,8952889	99,70966753	100,049335	100,580621	101,0167216	101,0910603	101,8543224	102,4386078	103,7306062	104,4053629	104,4150002

[<Atrás](#)

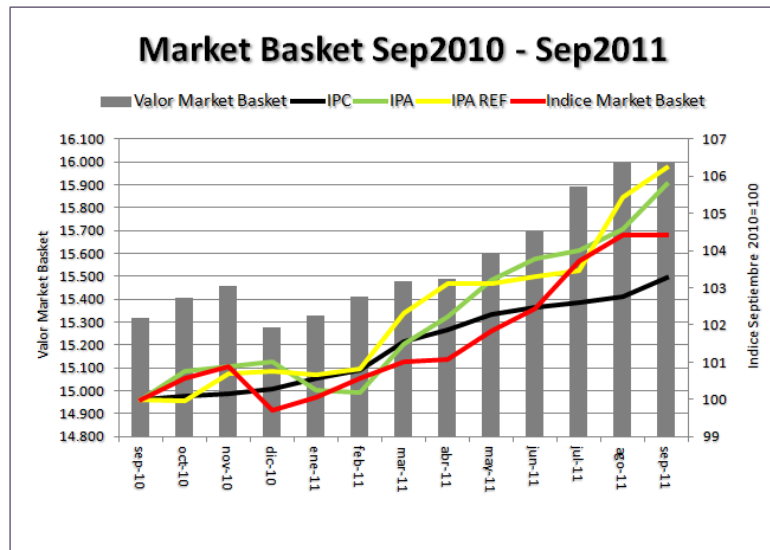
Figura 66. Visualización Variaciones de Precios.

Unidad de Estudios

Elaboración Información de Mercado

Índices

Índice de precios al consumidor (IPC) <i>Consumo de los hogares</i>		Índice de precios Alimenticios (IPA) <i>Consumos de alimentos</i>		Índice de precios de Productor (IPP) <i>Consumos de bienes</i>	
Variación mensual	0,5%	Variación mensual	1,2%	Variación mensual	0,4%
Variación Acumulada Sep 10 - Sep 11	3,3%	Variación Acumulada Sep 10 - Sep 11	5,8%	Variación Acumulada Sep 10 - Sep 11	10,9%



[<Atrás](#)

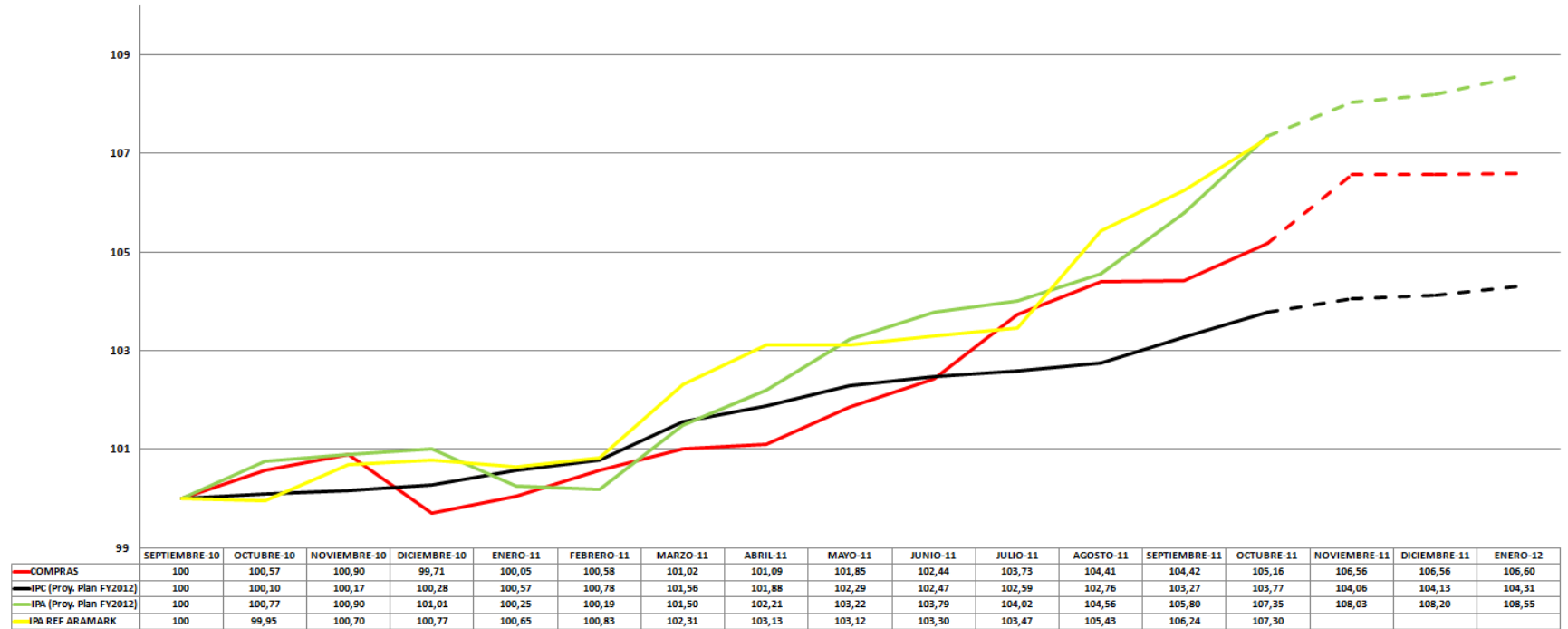
Figura 67. Visualización Índices.



Unidad de Estudios

Elaboración Información de Mercado

Índices Proyectados



<Atrás

Figura 68. Visualización Índices Proyectados.



Unidad de Estudios

[Inicio](#)

Elaboración Información de Mercado: Market Report

Selecciones períodos:

Mensual del al

Anual: del al

1. Variaciones de precios por Categorías

Variaciones calculadas [Ver Variaciones](#)

1.1. Variaciones por subcategorías

Variaciones calculadas [Ver Variaciones](#)

2. Variaciones de precios por Categorías

Market Report creado [Ver Market Report](#)

Figura 69. Elaboración Información de Mercado (2).



Unidad de Estudios

Elaboración Información de Mercado

Variaciones Categorías

VARIACION DE PRECIOS POR CATEGORIAS		
CATEGORIA PRODUCTO	VARIACION AGO11-SEP11	VARIACION SEP10-SEP11
MANTEQUILLAS Y MARGARINAS	0,34%	20,22%
HELADOS Y HIELO	0,00%	14,86%
COMIDAS PREPARADAS	0,00%	11,85%
GALLETAS, CONFITES Y SNACKS	0,00%	9,83%
FIAMBRES Y EMBUTIDOS	0,00%	9,79%
LÁCTEOS	-0,33%	8,79%
PAN	0,00%	7,09%
CARNES	0,69%	6,60%
PESCADOS, MARISCOS Y CRUSTACEOS	0,00%	6,27%
ABARROTÉS	0,04%	6,15%
JUGOS Y PULPAS	0,00%	3,96%
BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	0,00%	3,76%
VERDURAS	-0,47%	3,20%
ARTICULOS VARIOS NO ALIM.	0,00%	0,00%
MASAS	0,00%	0,00%
FRUTAS	0,00%	-0,38%
AVES	0,22%	-2,26%
HUEVOS	0,00%	-12,70%
TOTAL GENERAL	0,01%	4,42%

<Atrás

Figura 70. Visualización Variaciones de Precios por Categoría.



Unidad de Estudios

Elaboración Información de Mercado

Variaciones Subcategorías

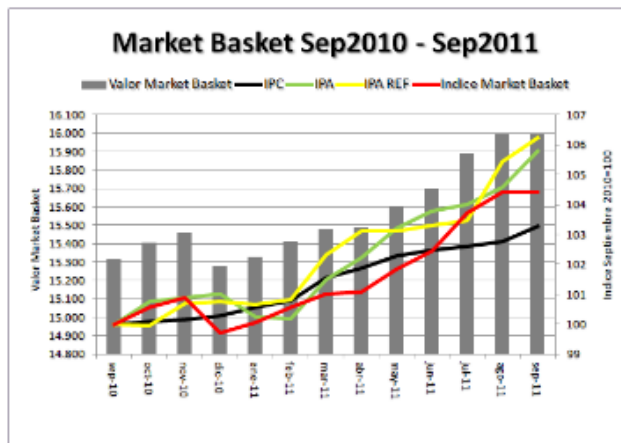
PRINCIPALES VARIACIONES MENSUALES POR SUBCATEGORIAS	
SUBCATEGORIAS	VARIACION AGO11-SEP11
CERDO CRUDO	2,50%
CEREALES DESAYUNO	1,80%
MARGARINA	0,46%
FIDEOS Y PASTAS SECAS	0,43%
POLLO CRUDO	0,30%
HARINAS Y DERIVADOS DE CEREALES	-0,23%
QUESOS	-0,65%
VERDURA PREELABORADO	-0,66%
VARIACIONES ANUALES SUBCATEGORIAS DE MAYOR IMPORTANCIA	
SUBCATEGORIAS	VARIACION SEP10-SEP11
VERDURA PREELABORADO	3,75%
VACUNO CRUDO	9,32%
POLLO CRUDO	-6,62%
PAN FRESCO	7,90%
BEBIDAS GASEOSAS	3,18%
QUESOS	5,09%
VERDURA CONGELADA	0,67%
CERDO CRUDO	4,95%
JARABES CONCENTRADOS Y GAS	8,48%

<Atrás

Figura 71. Visualización Variaciones de Precios por Subcategoría.

VARIACION DE PRECIOS POR CATEGORIAS			PRINCIPALES VARIACIONES MENSUALES POR SUBCATEGORIAS	
CATEGORIA PRODUCTO	VARIACION AGO11-SEP11	VARIACION SEP10-SEP11	SUBCATEGORIAS	VARIACION AGO11-SEP11
MANTEQUILLAS Y MARGARINAS	0,34%	20,22%	CERDO CRUDO	2,50%
HELADOS Y HIELO	0,00%	14,86%	CEREALES DESAYUNO	1,80%
COMIDAS PREPARADAS	0,00%	11,85%	MARGARINA	0,46%
GALLETAS, CONFITES Y SNACKS	0,00%	9,83%	FIDEOS Y PASTAS SECAS	0,43%
FIAMBRES Y EMBUTIDOS	0,00%	9,79%	POLLO CRUDO	0,30%
LÁCTEOS	-0,33%	8,79%	HARINAS Y DERIVADOS DE CEREALES	-0,23%
PAN	0,00%	7,09%	QUESOS	-0,65%
CARNES	0,69%	6,60%	VERDURA PREELABORADO	-0,60%
PESCADOS, MARISCOS Y CRUSTACEOS	0,00%	6,27%	VARIACIONES ANUALES SUBCATEGORIAS DE MAYOR IMPORTANCIA	
ABARROTÉS	0,04%	6,15%	SUBCATEGORIAS	VARIACION SEP10-SEP11
JUGOS Y PULPAS	0,00%	3,96%	VERDURA PREELABORADO	3,75%
BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	0,00%	3,76%	VACUNO CRUDO	9,32%
VERDURAS	-0,47%	3,20%	POLLO CRUDO	-6,62%
ARTICULOS VARIOS NO ALIM.	0,00%	0,00%	PAN FRESCO	7,90%
MASAS	0,00%	0,00%	BEBIDAS GASIFOSAS	3,18%
FRUTAS	0,00%	-0,30%	QUESOS	5,09%
AVES	0,22%	2,26%	VERDURA CONGELADA	0,67%
HUEVOS	0,00%	-12,70%	CERDO CRUDO	4,95%
TOTAL GENERAL	0,01%	4,42%	JARABES CONCENTRADOS Y GAS	8,48%

Índice de precios al consumidor (IPC) <i>Consumo de los hogares</i>		Índice de precios Alimenticios (IPA) <i>Consumos de alimentos</i>		Índice de precios de Productor (IPP) <i>Consumos de bienes</i>	
Variación mensual	0,5%	Variación mensual	1,2%	Variación mensual	0,4%
Variación Acumulada Sep 10 - Sep 11	3,3%	Variación Acumulada Sep 10 - Sep 11	6,8%	Variación Acumulada Sep 10 - Sep 11	10,9%



Análisis

Figura 72. Visualización Market Report.



Unidad de Estudios

[Inicio](#)

Planeamiento de la Demanda

1. Explotación de Menú

Seleccione período: del al

Seleccione Centro de Costo:

Explotación de Menú recuperada [Ver Explotación de Menú](#)

2. Comunicar Explotación de Menú a Proveedores relevantes

Materiales ordenados [Ver Materiales por Proveedor](#)

3. Nuevos Requerimientos

Nuevos Materiales obtenidos [Ver nuevos Materiales requeridos](#)

Figura 73. Planeamiento de la Demanda.



Unidad de Estudios

Planeamiento de la Demanda

Explotación de Menú

Centro de Costo: 60002

MATERIAL	unidad	MARZO	ABRIL	MAYO
☐ ACEOLIVA	LT	20	15	15
☐ ACEPICP/CRUD	KG	38	76	35
☐ ACEVEGETAL	LT	60	100	65
☐ APIMEDLUNPCR	KG	18	30	42
☐ ARRLARGRA2	KG	96	95	73
☐ ARVCONGELADO	KG	4	4	6,6
☐ AZUCAR	KG	62	77	60
☐ AZUSACHET	UN	5600	800	2400
☐ BCOCLAT250CC	UN	192		72
☐ BCOCLAT350CC	UN	672	696	696
☐ BETPELP/CRUD	KG		5	
☐ BOLBASNEG90X	UN	20	40	
☐ BROCONGELADO	KG		4	
☐ CAFSACHET	UN	2520	1080	720
☐ CEBPELADA	KG	85	90	65
☐ CERCHURRASCO	KG	12	6	9
☐ CERPULPIES/H	KG	61,7	40,3	48,6
☐ CHOGRANO	KG	18	14	28
☐ CHOMOLIDO	KG	5		10
☐ CHOPARRILERO	KG	9	15	8
☐ FIDESPIRALES	KG	15	20	20
☐ FIDQUIFAROS	KG	20	10	11
☐ FIDSPAGUETTI	KG	20	35	20
☐ GALCOCO125	UN		30	
☐ GALFRAC135G	UN	216	72	72
☐ GALKUKY120	UN	30	30	30
☐ GALTRI126GR	UN	120	90	120
☐ GANCOCIDO	KG	24,2	27,3	29,2
☐ GREENWASH	KG	20	20	20
☐ GUAQUIRURGIC	UN	100	200	150
☐ HABCONGELADO	KG		2	2
☐ HARINA	KG	25	27	25
☐ HELCASSATA	LT	84	72	72
☐ HUEPRIMERA	UN	1440	1620	1464
☐ HUMOFERTA	UN	80		
☐ JALDIL1+15	KG	19	10	18
☐ JAMSANCORTAD	KG	14	22	8
☐ JARDINERA	KG	12	10	14
☐ JUGLIMON	LT	45	55	50
☐ JUGLV200MANZ	UN		144	
☐ JUGLV200NARA	UN		216	24
☐ JUGNOR1+19	LT	40	30	35
☐ LECPICADA	KG	184	140	159
☐ LECPOLVO26%	KG	41,6	10	40

<Atrás

Figura 74. Visualización Explotación de Menú.



Unidad de Estudios

Planeamiento de la Demanda

Nuevos Materiales Requeridos

MATERIAL	unidad	MARZO	ABRIL	MAYO	
☐ QUECHACRA	KG	22	13,2	13,2	Solicitar
☐ QUEGAULAMINA	KG	21,68	15	20	Solicitar
☐ QUIKFILL540	KG	20		20	Solicitar
☐ REIFILETE	KG		10		Solicitar
☐ REPBLAPICPCR	KG	31	15	16	Solicitar
☐ SALFILETE	KG		10		Solicitar
☐ SALTOMATE	KG	3	6	3	Solicitar
☐ SANDIA	KG	194,2			Solicitar
☐ SERC/LCENRES	UN	12000	12000	6000	Solicitar
☐ SERPISLUNCH	UN		60		Solicitar
☐ TAPAPECHO	KG		16,7	7,4	Solicitar
☐ TEVERBOL100	UN	1400	700		Solicitar
☐ TOACHEF70X50	UN		100	100	Solicitar
☐ TOAPAP280	UN		10	8	Solicitar
☐ TOMATE	KG	159,3	98,7	86	Solicitar
☐ TORPASVARIOS	UN		18982		Solicitar
☐ UVABLANCA	KG	34,9	20,2		Solicitar
☐ VACCHURRASCO	KG	9	6	3	Solicitar
☐ VACCUBO	KG	10			Solicitar
☐ VACGUATAS	KG			11,6	Solicitar
☐ VACMOL6%GRAS	KG		15	33	Solicitar
☐ VIENESAS	KG	10	20	10	Solicitar
☐ ZANPELP/CRUD	KG	35	32	34	Solicitar
☐ ZANRALP/CRUD	KG	46	39	43	Solicitar
☐ ZAPALLO	KG	24	24	7	Solicitar
☐ ZAPITAUN	UN	328	270	365	Solicitar

Figura 75. Solicitud de Nuevos Materiales.

15.7. *Vicepresidente de Supply Chain*



Unidad de Estudios

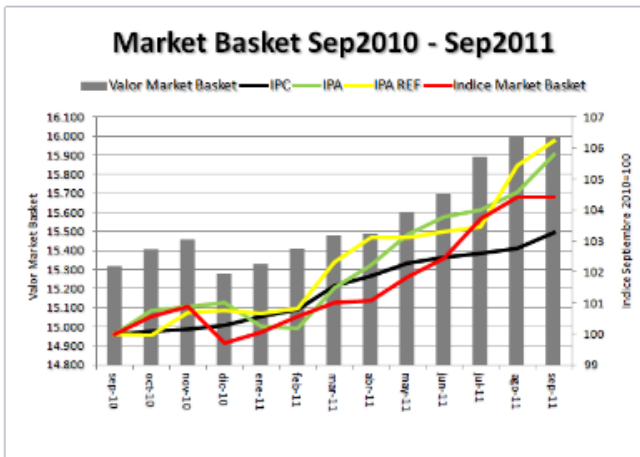
Nombre Usuario:

Password :

Figura 76. Login Vicepresidente de Supply Chain.

VARIACION DE PRECIOS POR CATEGORIAS			PRINCIPALES VARIACIONES MENSUALES POR SUBCATEGORIAS	
CATEGORIA PRODUCTO	VARIACION AGO11-SEP11	VARIACION SEP10-SEP11	SUBCATEGORIAS	VARIACION AGO11-SEP11
MANTEQUILLAS Y MARGARINAS	0,34%	20,22%	CERDO CRUDO	2,50%
HELADOS Y HIELO	0,00%	14,86%	CEREALES DESAYUNO	1,80%
COMIDAS PREPARADAS	0,00%	11,85%	MARGARINA	0,46%
GALLETAS, CONFITES Y SNACKS	0,00%	9,83%	FIDEOS Y PASTAS SECAS	0,43%
FIAMBRES Y EMBUTIDOS	0,00%	9,79%	POLLO CRUDO	0,30%
LÁCTEOS	-0,33%	8,79%	HARINAS Y DERIVADOS DE CEREALES	-0,23%
PAN	0,00%	7,09%	QUESOS	-0,65%
CARNES	0,69%	6,60%	VERDURA PREELABORADO	-0,66%
PESCADOS, MARISCOS Y CRUSTACEOS	0,00%	6,27%	VARIACIONES ANUALES SUBCATEGORIAS DE MAYOR IMPORTANCIA	
ABARROTES	0,04%	6,15%	SUBCATEGORIAS	VARIACION SEP10-SEP11
JUGOS Y PULPAS	0,00%	3,96%	VERDURA PREELABORADO	3,75%
BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	0,00%	3,76%	VACUNO CRUDO	9,32%
VERDURAS	-0,47%	3,20%	POLLO CRUDO	-6,62%
ARTICULOS VARIOS NO ALIM.	0,00%	0,00%	PAN FRESCO	7,90%
MASAS	0,00%	0,00%	BEBIDAS GASEOSAS	3,18%
FRUTAS	0,00%	-0,38%	QUESOS	5,09%
AVES	0,22%	-2,26%	VERDURA CONGELADA	0,67%
HUEVOS	0,00%	-12,70%	CERDO CRUDO	4,95%
TOTAL GENERAL	0,01%	4,42%	JARABES CONCENTRADOS Y GAS	8,48%

Índice de precios al consumidor (IPC) <i>Consumo de los hogares</i>		Índice de precios Alimenticios (IPA) <i>Consumos de alimentos</i>		Índice de precios de Productor (IPP) <i>Consumos de bienes</i>	
Variación mensual	0,5%	Variación mensual	1,2%	Variación mensual	0,4%
Variación Acumulada Sep 10 - Sep 11	3,3%	Variación Acumulada Sep 10 - Sep 11	5,8%	Variación Acumulada Sep 10 - Sep 11	10,9%


Análisis

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación mensual de 0,1% y 4,2% en doce meses. En enero, ocho de las doce divisiones que conforman la canasta del IPC consignaron alzas en sus precios, una de ellas no presentó variación y tres registraron bajas. Entre las divisiones con alzas destacan Transporte (1,0%); Restaurantes y Hoteles (0,7%); y Muebles, Artículos para el Hogar y para la Conservación Corriente del Hogar (0,5%).

Esta división IPA registró una variación de -0,5% En enero. A doce meses presenta una variación de 8,9% De las 36 subclases que la componen, catorce registraron incidencias negativas, entre las que destacan Hortalizas Frescas, Refrigeradas o Congeladas (-2,3%); y Carne de Vacuno Fresca, Refrigerada o Congelada (-2,3%). Por otra parte, catorce subclases presentaron variaciones positivas, destacando Pan y Otros Productos de Panadería (0,6%).

Figura 77. Market Report.

15.8. Comprador Casino/Comprador Operación



Nombre Usuario:

Password :

Figura 78. Login usuario.

The screenshot shows the ARAMARK logo at the top left. Below it, the user's name 'Pedro Soto' and ID 'CC: 61613' are displayed. The main heading is 'Departamento Food' followed by 'Seleccione Unidad'. There are two buttons: 'Abarrotes, Congelados, Refrigerados y Carnes' (highlighted) and 'Frutas, Verduras y Pre-elaborados'. On the right, there is a shopping cart icon and a link 'Carro de Compras'. A vertical sidebar on the left contains links: 'Inicio', 'Consultas', 'Consumos', 'Seguimiento', and 'Salir'.

Figura 79. Selección Unidad Food.

The screenshot shows the ARAMARK logo at the top left. Below it, the user's name 'Pedro Soto' and ID 'CC: 61613' are displayed. The main heading is 'Unidad de Otras Compras' followed by 'Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados' and 'Seleccione Categoría'. There are three buttons: 'Frutas', 'Verduras', and 'Comidas Preparadas'. On the right, there is a shopping cart icon and a link 'Carro de Compras'. A vertical sidebar on the left contains links: 'Inicio', 'Consultas', 'Consumos', 'Seguimiento', and 'Salir'.

Figura 80. Selección de Categoría.

Pedro Soto
CC: 61613

ARAMARK
Departamento Food
Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Inicio
Consultas
Consumos
Seguimiento
Salir

Categoría: Frutas  [Carro de Compras](#)

SKU	Descripción	Material	Proveedor	Unidad de Medida	Precio	Moneda
250489	TOMATE	TOMATE	CDA	KG	600	Peso Chileno (\$ CH)
250476	TOMATE	TOMATE	PROVERDE	KG	626	Peso Chileno (\$ CH)
250457	TOMATE	TOMATE	CAMPOLINDO	KG	629	Peso Chileno (\$ CH)

Figura 81. Buscador Producto.

Pedro Soto
CC: 61613

ARAMARK
Departamento Food
Unidad de Frutas, Verduras y Pre-elaborados

Inicio
Consultas
Consumos
Seguimiento
Salir

Categoría: Fruta  [Carro de Compras](#)

Detalles de Producto



SKU: 250489

TOMATE

Figura 82. Descripción Producto.

Pedro Soto
CC: 61613

ARAMARK
Unidad de Otras Compras

CARRO DE COMPRAS

Agregar más productos Actualizar carro Vaciar carro

Quitar		Producto	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total
		SKU: 396758 POSTA NEGRA SIN GRASA	KG	<input type="text" value="100"/>	\$3487 CH	\$348700CH
		SKU: 250489 TOMATE	KG	<input type="text"/>	\$209 CH	
					TOTAL NETO	\$348700CH

Ordenar Compra

Figura 83. Carro de Compras.

Pedro Soto
CC: 61613

ARAMARK
Departamento Food

GENERAR ORDEN DE COMPRA

Proveedor	Items		Enviado
CDA	<input type="checkbox"/> Items	Generar Pedido	
CARNES CRAD	<input type="checkbox"/> Items	Generar Orden de Compra	

Figura 84. Bandeja Generación Orden de Compra/Pedido de Compra.

CENTRAL DE RESTAURANTES ARAMARK LIMITADA

R.U.T. : 76.178.360-2

PEDIDO DE COMPRA N° 340957

SOLICITADO POR	FERNANDA PÉREZ	FECHA PEDIDO DE COMPRA	27/02/12
CENTRO DE COSTO	67949	FECHA ENTREGA	15/03/12
NOMBRE CENTRO DE COSTO	CASINO EL OCÉANO	DESPACHAR A	AV. OCÉANO 2546 - ANTOFAGASTA

OBSERVACIONES:

SKU	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
250489	TOMATE	KG	300	600	180000

TOTAL	180000
-0,00% DESC.	0
TOTAL NETO	180000
+19% I.V.A.	34200
TOTAL BRUTO	214200

Imprimir

Enviar

Figura 85. Generación Pedido de Compra.

CENTRAL DE RESTAURANTES ARAMARK LIMITADA

AV. EL CONDOR 760 HUECHURABA

Fonos: 3852152-3852143 Fax: 3852152

R.U.T. : 76.178.360-2

ORDEN DE COMPRA N° 580951

SEÑORES	CARNES CRAD S.A.	FECHA ORDEN DE COMPRA	27/02/12
DIRECCIÓN	AV. ESPAÑA 371 OF. 22	CENTRO DE COSTO	61613
R.U.T.	98.698.402-7	NOMBRE CENTRO DE COSTO	DEPARTAMENTO REMUNERACIONES
SOLICITADO POR	PEDRO SOTO	MONEDA	PESO CHILENO
AUTORIZADO POR	ALEJANDRO COZZI	PLAZO ENTREGA	1 SEMANA
DESPACHAR A	ZAÑARTU 1370 ÑUÑO A	FORMA DE PAGO	N60

OBSERVACIONES:

SKU	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
250489	TOMATE	KG	300	600	180000

TOTAL	180000
-0,00% DESC.	0
TOTAL NETO	180000
+19% I.V.A.	34200
TOTAL BRUTO	214200

IMPORTANTE: TODA FACTURA DEBERÁ ADJUNTAR ORDEN DE COMPRA, DE LO CONTRARIO ESTA NO SERÁ CANCELADA.

Figura 86. Generación Orden de Compra.

Pedro Soto
CC: 61613

[Inicio](#)
[Consultas](#)
[Consumos](#)
[Seguimiento](#)
[Salir](#)

Departamento Food

N° Orden de Compra o Pedido de Compra o Proveedor

SEGUIMIENTO ÓRDENES DE COMPRA

Número Orden de Compra/Pedido de Compra	Proveedor	Items	Estado
340597	CDA	<input type="checkbox"/> Items	<input checked="" type="checkbox"/> Pedido de Compra enviada al CDA <input checked="" type="checkbox"/> Orden de Compra enviada al Proveedor <input type="checkbox"/> Compra recibida satisfactoriamente
580951	CARNES CRAD	<input type="checkbox"/> Items	<input checked="" type="checkbox"/> Orden de Compra enviada al Proveedor <input type="checkbox"/> Compra recibida satisfactoriamente

Figura 87. Seguimiento Orden de Compra.

15.9. Comprador Operacional del Centro de Distribución



Nombre Usuario:

Password :

Figura 88. Login Comprador CDA.



Centro de Distribución Aramark

Pedidos de Compra

Buscar Pedido N°:

Fecha Pedido	Fecha Entrega	N° Pedido	Solicitante	Centro de Costo	Nombre CC	Estado Pedido	
25/10/11	03/11/11	00017	FERNANDA PÉREZ	67949	CASINO EL OCÉANO	Nuevo Pedido	Ver
20/10/11	24/10/11	00016	PEDRO SOTO	64572	CASINO MANQUEHUE	Orden de Compra Enviada	Ver

Figura 89. Bandeja de Entrada Pedidos de Compra.

CENTRAL DE RESTAURANTES ARAMARK LIMITADA

R.U.T. : 76.178.360-2

PEDIDO DE COMPRA N° 340957

SOLICITADO POR	FERNANDA PÉREZ	FECHA PEDIDO DE COMPRA	27/02/12
CENTRO DE COSTO	67949	FECHA ENTREGA	15/03/12
NOMBRE CENTRO DE COSTO	CASINO EL OCÉANO	DESPACHAR A	AV. OCÉANO 2546 - ANTOFAGASTA

OBSERVACIONES:

SKU	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
250489	TOMATE	KG	300	600	180000

TOTAL	180000
-0,00% DESC.	0
TOTAL NETO	180000
+19% I.V.A.	34200
TOTAL BRUTO	214200

[Imprimir](#)

[Generar Orden de Compra](#)

Figura 90. Pedido de Compra.

CENTRAL DE RESTAURANTES ARAMARK LIMITADA

CAMINO EL CERRO 4868 - HUECHURABA

Fonos: 3851400 Fax: 2439685

R.U.T. : 76.178.360-2

ORDEN DE COMPRA N° 580951

SEÑORES	CARNES CRAD S.A.	FECHA ORDEN DE COMPRA	27/02/12
DIRECCIÓN	AV. ESPAÑA 371 OF. 22	CENTRO DE COSTO	64572
R.U.T.	98.698.402-7	NOMBRE CENTRO DE COSTO	CASINO EL OCÉANO
SOLICITADO POR	FERNANDA PÉREZ	MONEDA	PESO CHILENO
AUTORIZADO POR	ALEJANDRO COZZI	PLAZO ENTREGA	15/03/12
DESPACHAR A	CAMINO EL CERRO 4868 - SANTIAGO	FORMA DE PAGO	N60

OBSERVACIONES:

SKU	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
250489	TOMATE	KG	300	600	180000

TOTAL	180000
-0,00% DESC.	0
TOTAL NETO	180000
+19% I.V.A.	34200
TOTAL BRUTO	214200

IMPORTANTE: TODA FACTURA DEBERÁ ADJUNTAR ORDEN DE COMPRA, DE LO CONTRARIO ESTA NO SERÁ CANCELADA.

Figura 91. Orden de Compra.

15.10. Proveedor Relevante o Estratégico



Nombre Usuario:

Password :

Figura 92. Login Proveedor Relevante.



Figura 93. Menú.

[Inicio](#)

Órdenes de Compra

Buscar Orden N°:

Fecha Pedido	Fecha Entrega	N° Orden de Compra	Solicitante	Centro de Costo	Nombre CC	
25/10/11	03/11/11	00017	FERNANDA PÉREZ	64572	CASINO EL OCÉANO	Ver
20/10/11	24/10/11	580951	PEDRO SOTO	61613	DEPARTAMENTO REMUNERACIONES	Ver

Figura 94. Bandeja Entrada Órdenes de Compra.

CENTRAL DE RESTAURANTES ARAMARK LIMITADA

CAMINO EL CERRO 4868 - HUECHURABA

Fonos: 3851400 Fax: 2439685

R.U.T. : 76.178.360-2

ORDEN DE COMPRA N° 580951

SEÑORES	CARNES CRAD S.A.	FECHA ORDEN DE COMPRA	27/02/12
DIRECCIÓN	AV. ESPAÑA 371 OF. 22	CENTRO DE COSTO	64572
R.U.T.	98.698.402-7	NOMBRE CENTRO DE COSTO	CASINO EL OCÉANO
SOLICITADO POR	FERNANDA PÉREZ	MONEDA	PESO CHILENO
AUTORIZADO POR	ALEJANDRO COZZI	PLAZO ENTREGA	15/03/12
DESPACHAR A	CAMINO EL CERRO 4868 - SANTIAGO	FORMA DE PAGO	N60

OBSERVACIONES:

SKU	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
250489	TOMATE	KG	300	600	180000

TOTAL	180000
-0,00% DESC.	0
TOTAL NETO	180000
+19% I.V.A.	34200
TOTAL BRUTO	214200

IMPORTANTE: TODA FACTURA DEBERÁ ADJUNTAR ORDEN DE COMPRA, DE LO CONTRARIO ESTA NO SERÁ CANCELADA.

[<Atrás](#)

[Imprimir](#)

Figura 95. Orden de Compra.

[Inicio](#)



Planeamiento de la Demanda

Centro de Costo	Período	
60002	01/03/12 - 31/05/12	Ver Explotación de Menú
60009	01/03/12 - 31/05/12	Ver Explotación de Menú

Figura 96. Planeamiento de la Demanda.



[Inicio](#)

Lista de Precios

Selección período: del al [Mostrar Lista de Precios](#)

SKU	DESCRIPCION ACTUAL	MATERIAL	EMBALAJE	MARCA	TEXTURA	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	PRECIOS MES ANTERIOR		PRECIOS MES ACTUAL		Unidad
								PRECIO NETO PAP y RETAIL	PRECIO NETO CDA	PRECIO NETO PAP y RETAIL	PRECIO NETO CDA	
99828	MARGARINA FAMILIGHT SOPROLE 250 GR UN	MARLIGHT	PQ250	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	663	644	663	644	250 GR
99837	MARGARINA FAMILIGHT SOPROLE 500 GR UN	MARLIGHT	PT500	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	876	850	876	850	500 GR
13457	MARGARINA NEXT PAN FRESCO PAQUETE 250 GR	MARGARINA	PQ250	NEXT	FRESC	01-01-2012	31-01-2012	343	334	343	334	250 GR
13174	MARGARINA SOPROLE PAQUETE 250 GR	MARGARINA	PQ250	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	336	326	336	326	250 GR
56559	LECHE EN POLVO 26% SOPROLE SACO 25 KILO	LECPOLVO26%	5C25K	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	69.333	67.333	69.383	67.383	25 KG
99624	LECHE EN POLVO 0% MATERIA GRASA ULA SACO 25 KG	LECPOLONMGRA	5C25K	ULA	POLVO	01-01-2012	31-01-2012	66.444	64.528	66.444	64.528	25 KG
104432	MANTEQUILLA ANCHOR SOPROLE BARRA 5 KG	MANTEQUILLA	BASK	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	16.692	16.210	16.692	16.210	KG
102452	QUESO RODDA LAMINADO DOS ALAMOS KG	QUERODLAMINA	KILO	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	3.386	3.288	3.386	3.288	KG
105293	MANJAR ARTESANAL SOPROLE BOLSA 5 KG	MANJAR	BL5K	SOPRO	ARTES	01-01-2012	31-01-2012	7.621	7.401	7.631	7.411	5 KG
101110	MANJAR SOPROLE BLS KG	MANJAR	BL5K	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	6.656	6.464	6.656	6.464	2.2 KG
100236	QUESO PIA MONTE SOPROLE BARRA 2,2 KG UN	QUEPIAMONTE	BL2.2	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	6.220	6.040	6.519	6.339	1.36 KG
101103	QUESO CREMA PHILADELPHIA SOPROLE BARRA 1,36 KG UN	QUECREPHILAD	BA1.3	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	6.485	6.298	6.485	6.298	5 KG
12944	MANJAR SOPROLE SEMI ESPESO BOLSA 5 KILO	MANSEMESPESO	BL5K	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	6.460	6.273	6.460	6.273	KG
99785	MANTEQUILLA SOPROLE MINI POTE 10G KG	MANMINPOT10G	KILO	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	4.018	3.902	3.983	3.867	KG
99703	LECHE PURITA FORTIFICADA ULA KG	LECPURFORTIF	BOLSA	ULA	POLVO	01-01-2012	31-01-2012	3.876	3.764	3.717	3.605	KG
15206	QUESO CHANCO SOPROLE KILO	QUECHAENTERO	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	3.400	3.302	3.400	3.302	KG
105309	MARGARINA HORNEO 100% VEG. PREM SOPRO 2,5 KG UN	MARGARINA	PZ2.5	SOPRO	VEGET	01-01-2012	31-01-2012	3.087	2.998	3.087	2.998	2.5 KG
13493	MARGARINA HOJA PREMIUM SOPROLE KILO	MARHOJPREMIU	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	3.032	2.946	3.032	2.946	KG
104470	MARGARINA CREMADO PREMIUM SOPROLE 2,5 KG UN	MARGARINA	PZ2.5	SOPRO	CREMA	01-01-2012	31-01-2012	3.025	2.937	3.725	3.637	2.5 KG
15321	QUESO GAUDA DOS ALAMOS PIEZA KILO	QUEGAUENTERO	KILO	DOSAL	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.845	2.763	2.845	2.763	KG
15464	QUESO RICOTTA SOPROLE KILO	QUERICOTTA	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.714	2.636	2.714	2.636	KG
72690	LECHE POLVO 26% ULA BOLSA 800 GR	LECPOLVO26%	BL800	ULA	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	2.333	2.266	2.333	2.266	800 GR
100212	QUESO MANTECOSO DOS ALAMOS E02 500 GR UN	QUEMANTECOSO	PQ500	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	2.637	2.561	2.137	2.061	500 GR
15190	QUESO CHACRA SOPROLE KILO	QUECHACRA	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.541	2.468	2.541	2.468	KG
99633	LECHE EN POLVO 18% MATERIA GRASA ULA KG	LECPOLV18%MG	KILO	ULA	POLVO	01-01-2012	31-01-2012	3.093	2.222	3.093	2.222	KG
100175	QUESO GAUDA DOS ALAMOS E02 500 GR UN	QUEGAULAMINA	PQ500	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	2.253	2.188	2.253	2.188	500 GR
11848	CREMA CHANTILLY SOPROLE 250 GR UNIDAD	CRECHA250GR	UNIDA	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	2.561	2.487	2.561	2.487	250 GR
100137	QUESO CREMA PHILADELPHIA SOPROLE 227 GR UN	QUECREPHILAD	PT227	SOPRO	CREMA	01-01-2012	31-01-2012	1.723	1.673	1.723	1.673	227 GR
108027	CREMA FRESCA SOPROLE BOLSA LITRO	CREFRESCA	BL1L	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.804	1.752	1.404	1.352	1 LT
100144	QUESO CREMA PHILADELPHIA LIGHT SOPRO 227 GR UN	QUECREPHILIG	PT227	SOPRO	CREMA	01-01-2012	31-01-2012	1.659	1.611	1.659	1.611	227 GR
15905	QUESO PHILADELPHIA SOPROLE PAQUETE 225 GR	QUEPHILADELP	PQ225	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.659	1.612	2.159	2.112	250 GR
100205	QUESO MANTECOSO DOS ALAMOS E02 250 GR UN	QUEMANTECOSO	PQ250	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.666	1.618	1.666	1.618	250 GR
11893	CREMA LARGA VIDA SOPROLE LITRO	CRELARVIDA	LITRO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.671	1.623	1.671	1.623	1 LT
12458	CREMA VEGETAL MCRIM BOLSA 1 LITRO	CREVEGETAL	BL1L	MCRIM	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.547	1.503	1.547	1.503	1 LT
100168	QUESO GAUDA DOS ALAMOS E02 250 GR UN	QUEGAULAMINA	PQ250	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.500	1.457	1.500	1.457	250 GR
104258	MANJAR DOS ALAMOS BOLSA KILO	MANJAR	KILO	DOSAL	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.352	1.313	1.652	1.613	1 KG
99138	QUESILLO NEXT POTE 300 GR	QUESILLO	PT300	NEXT	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.204	1.169	1.204	1.169	300 GR
12917	MANJAR SOPROLE BOLSA 1 KILO	MANJAR	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.260	1.223	1.260	1.223	1 KG
99129	QUESILLO 5/SAL SOPROLE POTE 300 GR	QUESINSAL	PT300	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.126	1.093	1.126	1.093	300 GR
13226	MANTECA PROFESIONAL DELICIA KILO	MANPRODELICI	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.201	1.167	1.167	1.133	1 KG
12980	MANTECA LIBRE TRANSITO SOPRO KILO	MANPROLIBTRA	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.201	1.166	1.201	1.166	1 KG
104319	MARGARINA MIX SOPROLE POTE 500 GR UN	MARGARINA	PT500	SOPRO	MIX	01-01-2012	31-01-2012	1.149	1.116	1.149	1.116	500 GR
99110	QUESILLO SOPROLE POTE 300GR	QUESILLO	PT300	SOPRO	NOAPL	01-01-2012	31-01-2012	1.069	1.038	1.069	1.038	500 GR
100410	YOGHURT DAMASCO SOPROLE BOTELLA LT	YOGBATIDDO	UNIDA	SOPRO	DAMAS	01-01-2012	31-01-2012	1.176	1.142	1.176	1.142	1 LT
100427	YOGHURT FRUTILLA SOPROLE BOTELLA LT	YOGBATIDDO	UNIDA	SOPRO	FRUTI	01-01-2012	31-01-2012	1.176	1.142	1.176	1.142	1 LT
100434	YOGHURT VAINILLA SOPROLE BOTELLA LT	YOGBATIDDO	BOTEL	SOPRO	VAINI	01-01-2012	31-01-2012	1.176	1.142	1.265	1.231	1 LT
12971	MANTECA HORNEO SOPROLE KILO	MANHORNEO	KILO	SOPRO	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.083	1.052	1.083	1.052	1 KG
13138	MARGARINA ULA KILO	MARGARINA	KILO	ULA	NN	01-01-2012	31-01-2012	1.070	1.039	1.070	1.039	1 KG
104326	MARGARINA MICOONDEABLE NEXT POTE 500 GR UN	MARGARINA	PT500	NEXT	MICON	01-01-2012	31-01-2012	1.024	994	1.024	994	500 GR

Enviar

Figura 97. Actualizar Lista de Precios.