

Proyecto De Plan De Mejora Empresarial Nestlé

**Presentado por:
Diego Andrés Ochoa León**

**Asesor:
Miguel Antonio Alba Suárez**

Universidad Santo Tomás
División de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá D.C.
2021



Resumen

Nestlé es una de las compañías de bebidas y alimentos más grande del mundo. Uno de los principales indicadores manejados en el departamento de compras de Nestlé especialmente para compras de material directo de materia prima Raw y material de empaque Pack es el Vendor Evaluation Scorecard mas conocido como el VES, el cual mide a los proveedores a partir de tres principales parámetros: Calidad, Entregas a tiempo y Cantidad, el cual se les califa de 0 a 100 si cumplen o no.

El presente trabajo pretende Identificar propuestas y ejecutar acciones que conlleven a incrementar el porcentaje del indicador que califica el cumplimiento de los proveedores para todas las plantas de Nestlé-Colombia, asegurando se lleve a cabo la revisión y ajuste de las variables evidenciando mejoras en el indicador al cumplir de manera eficaz los parámetros con los que se les califica.

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a Dios por brindarme la sabiduría y estar siempre en mi camino guiándome a lo largo de mi formación académica. A mi Familia, en especial a mis padres y hermana que siempre estuvieron ahí para darme consejos y palabras de apoyo, por ayudarme a cumplir mis sueños y brindarme la mejor educación, gracias por su apoyo incondicional y ser mi constante motivación. Por ultimo, quiero agradecer a todos mis profesores quienes compartieron sus experiencias y conocimientos, a mis compañeros, quienes a través del tiempo fuimos fortaleciendo una amistad, gracias por su apoyo, les guardo muchos recuerdos y experiencias que fueron parte importante de mi desarrollo personal y profesional.

Introducción

El objetivo de este trabajo es mostrar la relevancia que tiene el indicador VES para el departamento de compras de Nestlé Colombia, este indicador que se presenta mensualmente en la región para ver como están los proveedores de Nestlé en diferentes países se ha visto muy afectado principalmente por diferentes situaciones externas como: La pandemia del 2020, además del paro nacional a inicios del presente año 2021, ya que se han ocasionado alteraciones con relación al correcto funcionamiento de las operaciones y cumplimiento de los proveedores, por el desabastecimiento de materias primas, y el tráfico logístico para la importación de materiales ha afectado el desarrollo de los productos que deben entregar los proveedores para poder garantizar entregas satisfactorias de acuerdo con la necesidad de las fabricas para llevar a cabo la producción, lo mencionado anteriormente genera consecuencias negativas en los parámetros establecidos de “Calidad, Entregas a tiempo y Cantidad” con el que se les tiene en cuenta para su calificación. Por lo tanto se establecen acciones y parámetros que permitan evidenciar un cambio respecto a lo que seria una mejora del comportamiento de los proveedores de Nestlé y en el porcentaje con el se evidencia el cumplimiento con las entregas de materiales a las plantas de Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

<i>Nestlé</i>	6
1. ASPECTOS GENERALES	7
1.1 Visión	7
1.2 Objetivos.....	7
1.3 Los Valores De Nestlé	7
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	8
3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	9
3.1 Unidad O Departamento En Donde Se Realiza Las Prácticas	10
4. ANÁLISIS DOFA	11
5. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA	12
5.1 Planteamiento Central	12
5.2 Importancia, Limitaciones y Alcances	13
5.3 Objetivo General	14
5.4 Objetivos específicos.....	14
6. CONTENIDO DEL PLAN DE MEJORA	15
6.1 Propuesta De Mejora	15
6.2 Conclusiones	16
6.3 Bibliografías	17
7. SEGUIMIENTO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	18
7.1 Programación De Actividades Realizadas.....	18
7.2 Cumplimiento de objetivos.....	21
7.2.1 Tabla 4: Ciclo 1	21
7.2.2 Tabla 5: Ciclo 2	21
7.2.3 Tabla 6: Ciclo 3	22
7.2.4 Tabla 7: Ciclo 4	22
7.2.5 Tabla 8: Ciclo 5	23
7.2.6 Tabla 9: Ciclo 6	23

NESTLÉ

Henri Nestlé en 1866, crea un revolucionario alimento infantil y, en 1905, la empresa que creó se fusiona con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company para crear lo que hoy en día es más conocido como Grupo Nestlé. En 1904 se empieza a vender chocolates por primera vez encargándose de exportaciones de Peter & Kohler. A partir de 1875 se comienza a suministrar leche condensada, creando el primer producto comercial durante en 1880 (Dircomfidencial, 2021).

Nestlé & Anglo-Swiss en 1905 cuenta con alrededor de 20 centros de producción y comienza a utilizar filiales en el extranjero para establecer una red de ventas que abarca Asia, África, Latinoamérica y Australia. Luego con la Primera Guerra Mundial en el horizonte, Nestlé se beneficia del tiempo de prosperidad y llega a convertirse en la empresa mundial de productos lácteos. (Dircomfidencial, 2021).

Años más tarde, Nestlé elimina las marcas no rentables para el negocio y promueve aquellas que satisfacen las necesidades a sus clientes, cada vez más conscientes de su salud, de acuerdo con los principios que maneja de «Nutrición, salud y bienestar». La compañía se expande en muchos países y ambiciona alcanzar el liderazgo mundial en agua, helados y alimentos para animales. (Dircomfidencial, 2021).

Actualmente Nestlé pone en marcha su modelo de RSC de Creación de Valor Compartido y lanza el Nescafé Plan y Nestlé Cocoa para desarrollar cadenas de suministro sostenibles para el café y el cacao. Al mismo tiempo posicionándose en segmentos tradicionales como fórmulas para lactantes y alimentos congelados, dedica mayor atención a la nutrición médica. (Dircomfidencial, 2021).

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Misión

“Pasión en exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de Nutrición, salud y Bienestar de los clientes y consumidores” (Nestlé, s.f. parr.1).

1.2 Visión

“Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetable y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar” (Nestlé, s.f. parr.2).

1.3 Los Valores De Nestlé

Son valores basados en el respeto (Nestlé, s.f.):

Respeto por nosotros mismos. El respeto comienza en cada uno de nosotros; con el respeto por uno mismo y siendo fieles a quién somos, para después actuar con integridad, honestidad y autenticidad.

Respeto por los demás. El respeto por los que nos rodean y por todos aquellos con quienes interactuamos crea un clima de confianza mutua. Se trata de ser consecuentes y vivir según lo que prometemos. Se trata de otorgar calidad a nuestros productos, a nuestras marcas y a todo lo que hacemos.

Respeto por la diversidad. El respeto por las diversas formas de pensar, por otras culturas y por cualquier aspecto de la sociedad, requiere apertura mental e inclusividad en todas nuestras interacciones, tanto dentro como fuera de nuestra compañía.

Respeto por el futuro. El respeto por el futuro de nuestro mundo y por las generaciones que nos siguen, nos obliga a actuar con responsabilidad y coraje, incluso cuando es difícil.

2.0 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

NESTLÉ (s.f.) con base en Vevey, Suiza, fue fundada en 1866 Nestlé cuenta con 447 fábricas, opera en 194 países y emplea a unas 339.000 personas. Es considerado uno de los principales accionistas de L’Oreal, una de las compañía de cosméticos más grande del mundo. Fue considerada la empresa de alimentos más grande del mundo, medida por los ingresos y otras métricas, en 2018, 2019 y 2020.

Nestlé Global

Tabla 1 Presencia de Nestlé a Nivel Global (2021)

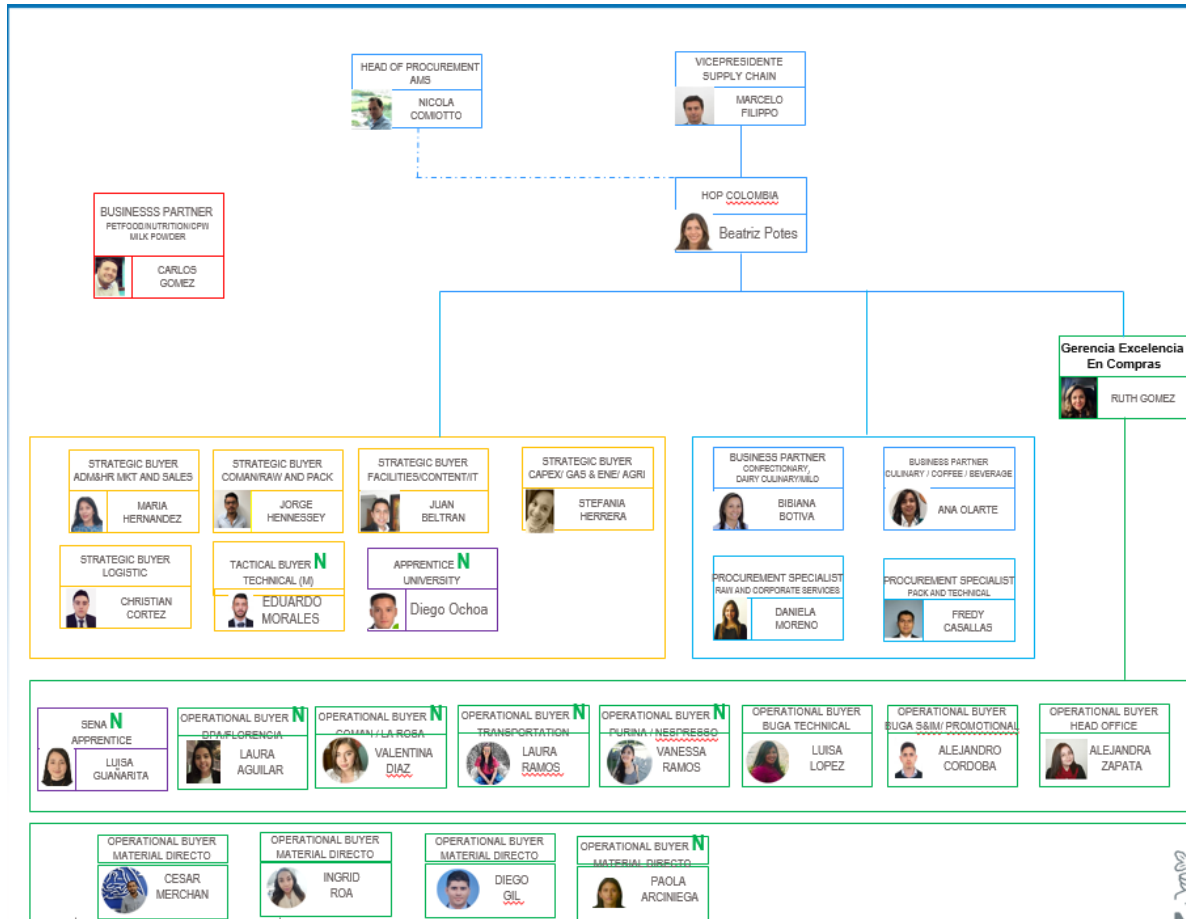
Algeria	Congo - Kinshasa	Hong Kong SAR, Greater China	New Zealand	Slovenia
Angola	Costa Rica	Hungary	Nicaragua	South Africa
Argentina	Croatia	India	Nigeria	South Korea
Australia	Cuba	Indonesia	North Macedonia	Spain
Austria	Czechia	Iran	Norway	Sri Lanka
Bahrain	Côte d'Ivoire	Ireland	Oman	Sweden
Bangladesh	Denmark	Israel	Pakistan	Switzerland
Belarus	Dominican Republic	Italy	Panama	Syria
Belgium	Ecuador	Jamaica	Papua New Guinea	Taiwan, Greater China
Benin	Egypt	Japan	Paraguay	Thailand
Bolivia	El Salvador	Jordan	Peru	Trinidad & Tobago
Bosnia & Herzegovina	Fiji	Kazakhstan	Philippines	Tunisia
Brazil	Finland	Kenya	Poland	Turkey
Bulgaria	France	Kuwait	Polynesia	Ukraine
Burkina Faso	Gabon	Lebanon	Portugal	United Arab Emirates
Cambodia	Germany	Malaysia	Puerto Rico	United Kingdom
Cameroon	Ghana	Malta	Qatar	United States
Canada	Gibraltar	Mauritius	Romania	Uruguay
Caribbean	Global	Mexico	Russia	Uzbekistan
Chad	Greece	Morocco	Saudi Arabia	Venezuela
Chile	Guatemala	Mozambique	Senegal	Vietnam
China Mainland, Greater China	Haiti	Netherlands	Serbia	Zambia
Colombia	Honduras	New Caledonia	Singapore	

Fuente: elaborado manualmente.

3.0 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Supply Chain - Compras

Tabla 2: Estructura Administrativa departamento de compras Nestle Colombia (2021)



Fuente: elaborado manualmente.

3.1 Unidad o Departamento en donde se realiza las prácticas:

Supply Chain

Esta unidad se encarga de garantizar, que el producto final llegue a los consumidores y clientes caracterizada por una cadena de valor basado en la calidad. Los del equipo de Supply Chain de Nestlé tienen un papel fundamental al momento de garantizar que cada uno de los productos llegue al consumidor final. Con este objetivo, colaboran con los proveedores garantizando un abastecimiento de productos responsablemente. Alineándose con el equipo de producción para asegurar los stock y determinar un suministro correcto de todos los productos. Después de ser producidos, se desempeña un papel crítico garantizando que los productos de lleguen a todos los clientes y consumidores en forma y tiempo. Para alcanzar el objetivo, se colabora con equipos comerciales desarrollando el forecast de demanda. Sin duda, se evidencia que es una organización ágil y flexible enfocada a los resultados, no solo en la cadena de suministro, también con el apoyando a las prioridades de las unidades de negocios (Nestlé, s.f.).

Departamento de Compras

Es el departamento de compras es el área donde actualmente estoy desarrollando la práctica. Como gran parte estratégica de la empresa, el equipo del departamento de compras ayuda a la empresa a alcanzar un sostenible crecimiento. Los especialistas de compras se encargan de asegurar un suministro responsable de materias de origen, con creación de valor. Nestlé cuenta con equipos globales ubicados en Malasia, Suiza, y Panamá, desde donde se obtienen servicios que evidencian, desde la gestión de la compra de packaging y materias primas específicas, hasta la compra de materiales indirectos. Pero además, estos hubs también dan apoyo a todos los mercados gestionando el gasto local (Nestlé, s.f.).

4.0 Análisis DOFA

Tabla 3: Análisis DOFA Nestlé

Fortalezas	Debilidades
Presencia en más de una 100 países. Haciéndola ser reconocida y posicionarse en los mercados con reconocimiento a nivel mundial.	En muchos casos depende de los proveedores de material de empaque y materia prima, si estos fallan se atrasa la producción.
Diferentes líneas de producto. Cuenta con una gran variedad: bebidas, lácteos, chocolates, alimentos para niños, comida de animales, entre otros.	Incumplimiento en entregas y calidad de proveedores.
Innovación constante de productos	Planeación en envío de Forecast a los proveedores.
Cuenta con buenos canales de distribución que son rápidos y seguros.	Alta rotación de los equipos que hace perder el conocimiento y manejo el cual garantiza que la operación sea estable.
Desarrollo de proveedores locales y importados.	Retrasos en pedidos para abastecimiento a la fabrica.
Tienen compromisos sociales y con el medio ambiente. Algo bastante importante en estos tiempos.	Falta de organización en fabrica, Stock y coberturas bajas que implican riesgo de abastecimiento y posible paro de producción.
Oportunidades	Amenazas
Gran incremento del consumo de productos: para diabéticos, celíacos, light, productos sin gluten, y adultos mayores.	Las frecuentes protestas que impiden la llegada de la materia prima y por tanto retrasan la productividad.
Tienen gran capacidad para entrar en nuevos mercados y en la generación de nuevos productos.	Situación logística internacional por la falta de disponibilidad de contenedores, cierre de puertos.
Reinventarse, buscando opciones alternas para desarrollo de empaque y reformulaciones de materia prima.	Para la importación, variación significativa del dólar.
Desarrollo de nuevos proveedores de materia prima y material de empaque.	Desabastecimiento a nivel mundial de papel y resinas.

Fuente: elaborado manualmente.

5.0 PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA

5.1 Planteamiento Central

Uno de los principales indicadores manejados en el área de compras de Nestlé especialmente para compras de material directo de materia prima Raw y material de empaque Pack es el Vendor Evaluation Scorecard mas conocido como el VES, el cual mide a los proveedores a partir de tres principales parámetros: Calidad, Entregas a tiempo y Cantidad, el cual se les califa de 0 a 100 si cumplen o no; este indicador se ha visto muy afectado principalmente por diferentes situaciones externas como por ejemplo: La pandemia del 2020, además del paro nacional del presente año, ya que se han ocasionado alteraciones con relación al correcto funcionamiento de las operaciones de los proveedores, sumado a los casos de materiales importados por el desabastecimiento de materias primas, y el tráfico logístico para la importación de materiales ha afectado el desarrollo de los productos que deben entregar los proveedores para poder garantizar entregas satisfactorias de acuerdo con la necesidad de las fabricas para llevar a cabo la producción, lo mencionado anteriormente genera consecuencias negativas en los parámetros establecidos de “Calidad, Entregas a tiempo y Cantidad”.

5.2 Importancia, Limitaciones y Alcances

Importancia	Limitaciones	Alcances
<p>-Entendiendo la importancia de las entregas de los proveedores y que los insumos son la primera fase de la cadena de valor resulta vital el poder generar los planes de acción correspondientes para que los proveedores tengan suficiente tiempo para tener su materia prima lista.</p> <p>-Que las plantas pidan la cantidad de material que se requiere para garantizar un stock suficiente para sus planes de producción y para que ante cualquier novedad con el proveedor, se tenga el tiempo necesario para tomar acción y evitar el desabastecimiento.</p>	<p>-El proyecto se enfocará únicamente en el departamento de compras, principalmente abarcando los parámetros de abastecimiento de las fábricas por parte de los proveedores de materia prima y material de empaque para el cumplimiento de la producción.</p>	<p>-Se identificará por medio de un reporte mensual el comportamiento de los proveedores de acuerdo a los parámetros establecidos en calidad, entregas a tiempo y cantidad.</p> <p>-Se realiza semanalmente un ajuste de las desviaciones encontradas en las ordenes de compra.</p> <p>-Este proyecto se enfoca principalmente en el cumplimiento de los proveedores de materiales directos de materia prima “Raw” y material de empaque “Pack”.</p>

5.3 Objetivo General

Diseñar y determinar procedimientos para identificar propuestas que faciliten la lectura y conlleven a incrementar el grado de cumplimiento de los proveedores para todas las plantas de Nestlé en Colombia.

5.4 Objetivos Específicos

Determinar las tolerancias en cantidades y tolerancias en días ajustándolas en el sistema para todos los proveedores de cada una de las plantas.

Asegurar que cada uno de los compradores haga la revisión y ajuste de cada una de sus ordenes de compra, para que efectivamente el indicador muestre las desviaciones correctas.

Garantizar el envío de Forecast (pronóstico) a los proveedores para que cuenten con el material disponible, y puedan desarrollarlo, cumpliendo con las fechas de entrega determinadas por las fábricas y con la cantidad de abastecimiento del material solicitado.

6.0 CONTENIDO DEL PLAN DE MEJORA

6.1 Propuesta de Mejora.

En el departamento de compras de Nestlé se maneja un indicador denominado Vendor Evaluation Scorecard (VES) , el cual tiene como finalidad calificar el comportamiento de los proveedores, conociendo que el indicador VES es relevante para el departamento, se proyecta buscar las estrategias o métodos propicios para que el indicador el cual refleja el comportamiento de los proveedores logre una calificación positiva conforme a las condiciones del mercado obteniendo así un resultado de un reporte mensual, además identificar si realmente es el proveedor quién incurre en distintas fallas o si es la herramienta la que está presentando fallas, evitando que los factores externos (Paro nacional, situación logística internacional como consecuencia de la pandemia, etc), no sean tomados en cuenta por la herramienta al momento de arrojar la calificación.

Se pretende fomentar la participación de los compradores operacionales los cuales tienen como función principal solicitar a los proveedores los materiales (materia prima y material de empaque) para abastecer las necesidades de las distintas fábricas, logrando dar cumplimiento de la planeación de la producción. Por otro lado, se busca incentivar a los compradores a través de las diferentes estrategias que se proponen para que con su ayuda se logre identificar que es lo que esta sucediendo, la manera en como están incumpliendo para así alinearlos con el tema del reporte y así mismo los proveedores sean conocedores de los parámetros para realizar las entregas de los diferentes materiales que se les están solicitando, para así lograr un cumplimiento al 100% de los parámetros (calidad, entregas a tiempo y cantidades) que se tienen en cuenta para evaluarlos.

6.2 Conclusiones

- Cada departamento de Nestlé maneja diferentes indicadores que demuestran la relevancia y el funcionamiento del mismo en cada país donde se encuentran ubicados.
- El VES permite analizar si el proveedor realmente beneficia a Nestlé y facilita la búsqueda de proveedores alternos que cumplan con los parámetros del indicador.
- El Forecast es necesario para prevenir a los proveedores frente a la cantidad de volumen de los materiales que son solicitados por los compradores a través de las ordenes de compra.
- Es relevante identificar que influye en el comportamiento del proveedor frente a los tres parámetros del indicador (calidad, entregas a tiempo y cantidad).
- Es necesario tener en cuenta planes de acción para reflejar una mejora en el indicador.
- El departamento de compras tiene gran importancia e influencia frente a la producción planeada y la relación que conlleva con el abastecimiento de material de empaque “Pack” y materia prima “Raw” por parte de los proveedores.
- Las funciones del practicante en el área de compras Nestlé es un gran soporte para el departamento, coadyuvando a generar mejoras y estrategias respecto a los indicadores que se presentan en competencia.
- La cooperación entre comprador, practicante y proveedor es de vital importancia para sostener una continua mejora del indicador VES.
- Al obtener de cada uno de los compradores la respectiva revisión y ajuste de cada una de sus ordenes de compra, conlleva a que el indicador muestre las desviaciones correctas.

6.3 Bibliografías

Dircomfidencial. (2021). *NESTLÉ: empresa multinacional suiza de alimentos y bebidas.*

Dircomfidencial.com. <https://bit.ly/3rnDTIa>

Nestle. (s.f.). *Filosofía.* Nestlé.com. <https://bit.ly/3d6ZXhG>

Nestle. (s.f.). *Así vivimos nuestros valores en Nestlé.* Nestlé.com. <https://bit.ly/3o5Sypx>

Nestle. (s.f.). *Supply Chain.* Nestlé.com. <https://bit.ly/3lkyhL8>

7.0 SEGUIMIENTO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

7.1 Programación De Actividades Realizadas.

Al momento de iniciar la práctica se me fue entregado el indicador con el fin de identificar acciones para generar una mejora en el indicador y de ahí partir a ejecutarlas de la siguiente manera:

Generar el reporte para analizar el posible resultado sin ninguno de los ajustes implementados.

Determinar junto con las fabricas y los compradores la cantidad de días que tiene el proveedor para entregar el material una vez generada la orden de compra, posteriormente solicitar aprobación a Procurement Specialist. y una vez aprobado se procede hacer el ajuste de las tolerancias (límite de tiempo pactado para entregas de materia prima o materiales de empaque) .

Hacer el ajuste de las tolerancias en días y cantidad en la herramienta de los materiales de todas las plantas según lo acordado con las fábricas y los compradores; es decir que se define ajustar las tolerancias de la siguiente manera: diez (10) días es el tiempo que tienen proveedores importados y tres (3) días los proveedores nacionales.

Recibir capacitación de la herramienta VESOR ya que es por donde los compradores pueden hacer el ajuste de las desviaciones.

Capacitar a los compradores a saber utilizar e implementar el manejo de la herramienta VESOR y a como realizar los ajustes de las ordenes de compra desviadas.

Después de definir y ajustar las tolerancias tras la capacitación, generar el reporte nuevamente para ver la mejora respecto al reporte inicial. Una vez generado el reporte se ve reflejado un aumento del porcentaje, sin embargo no se obtienen los resultados que se esperan inicialmente y se toman acciones para determinar las causas por las cuales no sube el reporte. Una de las causas por la cuales se presentaba esta falencia era que la herramienta generaba reporte tomando en cuenta días no hábiles, una vez detectado esta falencia se entró a la herramienta llevando a cabo un ajuste para evitar que seleccionara días no hábiles.

Una vez determinadas las causas que impiden que suba el reporte, se solicita una reunión con los compradores para verificar porque se presentan desviaciones en algunas plantas. Al momento que se logra determinar estas desviaciones, los compradores informan que realmente hay proveedores que no llevan a cabo un cumplimiento de las ordenes de compra a tiempo. Además se logró identificar que el indicador no mejoraba en el porcentaje como consecuencia de muchas desviaciones de los meses anteriores, debido al paro Nacional y a la Pandemia, estas razones exoneran a la empresa, es decir no se puede castigar al proveedor porque no es su culpa dado que son causas externas, para lograr un ajuste de estas desviaciones del pasado se solicitó a través de un tique un request a Globe (son los encargados de modificar el VESOR) .

Una vez completado el request, se establecieron las acciones que debían tomar los diferentes compradores con el fin de mantener las desviaciones actualizadas; En las reuniones que tienen semanalmente los compradores se acordó:

Inicialmente los compradores deben notificar a las fábricas cuando los proveedores incurran en algún incumplimiento para así poder evitar desviaciones, además en estas reuniones se estableció que los compradores deben hacer los ajustes en la herramienta VESOR

semanalmente para evitar la acumulación de los ajustes y así permitir sacar el indicador final de manera más eficiente.

Con base a lo anterior, para simplificar el trabajo a los compradores al momento de sacar el reporte, se determinó como sacar un reporte donde indique quién es el proveedor y el comprador para que puedan tener un acceso más óptimo y claro a la información de lo que les compete, y así mismo ser conocedores de cual es la falencia que tiene el proveedor dentro del reporte.

Finalmente después de todas las acciones se generó el reporte en el mes de Noviembre, y se reflejó en los primeros cinco (5) días del mes el reporte inicial, en el cual se les notificó a los compradores para que llevaran a cabo los ajustes y una vez ellos confirman que se hicieron los ajustes, se saca el indicador final el cual se toma de la web app de Nestlé que permite ver el comportamiento de los proveedores por país y efectivamente en Colombia se evidenció una mejoría del 65% al 85% tomando en cuenta que el target es del 90%.

7.2 Cumplimiento de objetivos

7.2.1 Tabla 4: Ciclo 1 JULIO - AGOSTO

Actividades	Logros	Dificultades
-Generar el reporte Vendor evaluation score card (VES) inicial.	-Comprender de forma rápida el indicador para poder sacar el reporte.	-Adaptación a los nuevos retos.
-Determinar junto con las fábricas y los compradores la cantidad de días que tiene el proveedor para entregar el material una vez generada la orden de compra.	-Solicitar aprobación a Procurement Specialist. y una vez aprobado se procede hacer el ajuste de las tolerancias.	-El tiempo que tardó el procurement specialist en responder para continuar con el ajuste de las tolerancias.

Fuente: elaborado manualmente.

7.2.2 Tabla 5: Ciclo 2 AGOSTO - SEPTIEMBRE

Actividades	Logros	Dificultades
-Hacer el ajuste de las tolerancias en días y cantidad.	-Se ajustaron las tolerancias de la siguiente manera: diez (10) días para proveedores importados y tres (3) días para los proveedores nacionales.	-El tiempo que le tomó a la herramienta en generar la actualización.
-Recibir capacitación de la herramienta VESOR.	-Comprender la importancia y aprender sobre el funcionamiento de la herramienta VESOR.	-Poca disponibilidad de tiempo de la persona encargada de brindar la capacitación.
-Capacitar a los compradores a saber utilizar e implementar el manejo de la herramienta VESOR.	-Una vez aprendieron sobre el funcionamiento de la herramienta, posteriormente lograron identificar y ejecutar como hacer un ajuste de las desviaciones en la herramienta.	-Disponibilidad de los compradores para poder participar en la capacitación y la falta de compromiso de los compradores para realizar los ajustes.

Fuente: elaborado manualmente.

7.2.3 Tabla 6 : Ciclo 3 SEPTIEMBRE - OCTUBRE

Actividades	Logros	Dificultades
-Generar el reporte nuevamente para ver la mejora respecto al reporte del mes de Julio.	-Se logra una mejora en el porcentaje del reporte. -Se logra entrar a la herramienta llevando a cabo un ajuste para evitar que seleccionara días no hábiles.	-La herramienta detectaba todos los días calendario como “hábiles” Ocasionando la variación de las tolerancias en días.

Fuente: elaborado manualmente.

7.2.4 Tabla 7: Ciclo 4 OCTUBRE - NOVIEMBRE

Actividades	Logros	Dificultades
-Programar reunión con los compradores para verificar porque se presentan desviaciones en algunas plantas.	-Se logró identificar que el indicador no mejoraba en el porcentaje como consecuencia de muchas desviaciones de los meses anteriores, debido al paro Nacional y a la Pandemia. -Se detecta que los proveedores no llevan a cabo un cumplimiento de las ordenes de compra a tiempo.	-Comprender porque los proveedores no cumplen con las ordenes de compra a tiempo.
-Solicitar a través de un ticket un request a Globe.	-Se establecieron las acciones que debían tomar los diferentes compradores con el fin de mantener las desviaciones actualizadas. -Se acuerdo con los compradores notificar a las fábricas cuando los proveedores incurran en algún incumplimiento para así poder evitar desviaciones. -Se establecieron las acciones que deben tomar los compradores.	-El tiempo que tardó Globe en cerrar el request. -El compromiso de los compradores en realizar los ajustes semanalmente. -Respuestas de las fábricas sobre el estatus de incumplimiento de los proveedores.

Fuente: elaborado manualmente.

7.2.5 Tabla 8: Ciclo 5 **NOVIEMBRE – DICIEMBRE**

Actividades	Logros	Dificultades
-Añadir información al reporte que conlleve a la simplificación de procesos.	<p>-Se logra simplificar el trabajo a los compradores al momento de sacar el reporte.</p> <p>-Se establece como sacar un reporte el cual indica quién es el proveedor y el comprador obteniendo un acceso óptimo a la información.</p>	-No se presentan dificultades durante el desarrollo de esta actividad.
-Una vez establecidas todas las acciones y ajustes de los ciclos 1,2,3y4, se procede a generar el reporte inicial y final del indicador VES.	-En Colombia se evidenció una mejoría del indicador del 65% al 85% tomando en cuenta que el target es del 90%.	<p>-La actualización de la web app de Nestlé que permite ver el comportamiento de los proveedores por país en tiempo real.</p> <p>-El compromiso de los compradores en realizar los ajustes durante los tres (3) días que tienen después de haber generado el reporte inicial.</p>

Fuente: elaborado manualmente.

7.2.6 Tabla 9: Ciclo 6 **DICIEMBRE - ENERO**

Actividades	Logros	Dificultades
-Entrega del puesto al nuevo practicante.	-Que el nuevo practicante entienda la dinámica planteada para evidenciar la mejora del indicador y ejecute el continuo desarrollo y aplicación de las actividades.	-No se espera presentar dificultades durante el desarrollo de esta actividad.

Fuente: elaborado manualmente.