



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ECEE
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA Y COMERCIO
INTERNACIONAL
INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA RVOE 2007254**

TESIS:

**“CASO ANÁLISIS DE LICITACIÓN DE MAQUILA
PARA L’ORÉAL”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN MERCADOTECNIA Y FINANZAS
INTERNACIONALES**

PRESENTA:

EDUARDO MARTÍNEZ SALAZAR

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. CÉSAR HUMBERTO HERRERA CASTILLO

MÉXICO, D.F. 2016

ÍNDICE

	Página
Introducción	1
1 ¿Qué significa la maquila para L'Oréal?	1
2 L'Oréal	3
3 Investigación y desarrollo industrial en L'Oréal	3
4 L'Oréal México	4
5 Investigación y desarrollo industrial en L'Oréal México	4
6 Divisiones Comerciales	5
6.1 División de productos de gran público – DPGP	5
6.2 División de productos profesionales – DPP	6
6.3 División de productos de lujo – DPL	7
6.4 División cosmética activa – DCA	8
7 Ventas Netas Globales Anuales 2005 – 2009	9
8 L'Oréal y su activo más importante, el capital humano	9
9 Planta productiva	10
Capítulo I: Evidencia y análisis situacional	11
Análisis FODA	12
Capítulo II: Diagnóstico	14
Capítulo III: RFI Solicitud de Información (Request for information)	15
III.1 Introducción	15

	Página
III.2 Solicitud de Información (SDI) – Definición	16
III.3 Análisis del SDI	18
a) Ingresos	19
b) Utilidad neta	20
c) Maquila como porcentaje de sus ventas	21
d) Instalaciones	22
e) Tecnología	23
f) Tecnología desarrollada para etiquetado	23
g) Tecnología desarrollada para el armado de ofertas	24
h) Transporte	25
i) Área de desarrollo estructural	26
j) Programas de calidad	27
k) Inversiones realizadas en calidad / productividad	27
III.4 Conclusiones del SDI	29
Capítulos IV: SDC – Solicitud de cotización – (Request for proposal)	31
VI.1 Introducción	31
IV.2 Descripción del proceso de maquila	32
IV.3 Etapas del proceso de maquila	33
a) Planeación	33
b) Producción	33
c) Especificaciones de maquila	34
d) Control	35

	Página
e) Operaciones de acondicionamiento de maquila	35
• Descarga	35
• Despaletizado	35
• Recibo	36
• Validación	36
f) Entrega	37
IV.4 Propuesta económica	37
IV.5 Descripción de las operaciones y cotización	38
a) Proceso de etiquetado	39
• Proceso de etiquetado de producto terminado	39
• Proceso de etiquetado (identificación de corrugado)	42
• Proceso de etiquetado simple (identificación de corrugado)	43
• Proceso de etiquetado maquilado (Identificación de corrugado)	43
• Proceso de etiquetado de exportación	45
b) Armado de ofertas	46
• Proceso de armado de ofertas manual	47
• Proceso de armado de la oferta termo	49
c) Proceso de desmaquilas	52
d) Reacondicionamiento de las devoluciones	53
IV.6 Análisis y conclusiones de las propuestas – cotizaciones	55
Capítulo V: Propuesta de solución	59
V.1 Primera fase del análisis	59

	Página
V.2 Fase final del análisis del caso	64
Capítulo VI: Conclusiones del caso	66
Glosario	70
Anexo A	74
Anexo B	83
Anexo C	108
Anexo D	112
Bibliografía	114

INTRODUCCIÓN

El presente caso tiene como objetivo probar que la metodología que se sigue en un proceso complejo de licitación ayuda a una toma de decisión mucho más sólida, que se evalúan factores, cualitativos y cuantitativos adicionales a la propuesta económica y que a través de ella se logra minimizar el riesgo para la compañía al decidir su grupo de proveedores.

L'Oréal lleva años sin licitar el servicio de maquila, no tiene certeza si cuenta con el mejor precio, servicio, tecnología, tiempos de entrega, modelos de negocio etc. En un principio se tercerizó esta actividad bajo las mejores condiciones que en su momento se tenían o se conocían, sin embargo los servicios de maquila en la industria se han profesionalizado con el tiempo, automatizando procesos, mejorando actividades, desarrollando tecnología, y todo con el objetivo de reducir costos, mejorar los tiempos de entrega y la calidad.

Bajo este marco es que L'Oréal decide salir al mercado y buscar opciones para este servicio. El caso pretende probar que la metodología que se va explicar más adelante aporta los elementos suficientes para tomar una decisión sólida y que al final el beneficio para la propia compañía se va dar en forma de ahorros, tiempos de entrega y una mejora sustancial del nivel de servicio.

1 ¿QUÉ SIGNIFICA LA MAQUILA PARA L'ORÉAL?

En la actualidad la maquila se ha convertido en uno de los procesos de logística fundamental para la operación con los clientes y cadenas comerciales. Para los fines del presente trabajo se define la “maquila” como el proceso de **acondicionamiento** de los productos para que cumplan con dos aspectos: primero las normas nacionales, de etiquetado, fórmulas, empaques, información de componentes para consumidores etc., y segundo los requerimientos de entrega con los clientes en México. Estos son, de manera enunciativa más no limitativa, el número de productos por caja, número de cajas por tarima,

empaquetado: reglas sobre el tipo y materiales para envolver las tarimas, cuadernos de carga y entrega en centros de distribución de grandes cadenas como Wal-Mart , Liverpool, Palacio de Hierro, farmacias de especialidades, entre otras. Por todo esto hoy es un proceso fundamental en la cadena de suministro.

En un principio y como se detalla más adelante en el caso, toda la operación de acondicionamiento inició empíricamente; hace aproximadamente 25 años L'Oréal tenía esta operación bajo su control y con empleados directos.

Con la apertura de las fronteras y la posibilidad de traer productos de otras filiales del extranjero el mercado empezó a demandar una especialización más profunda sobre esta tarea, por ello surgieron empresas dedicadas a la adaptación de productos a las necesidades del mercado local, es decir, nacieron maquiladoras enfocadas a dar servicio a empresas de bienes de consumo.

Es entonces cuando L'Oréal da un paso intermedio entre el modelo de negocio que operaba en esa época (operación interna) a la tercerización (contratación de estas empresas de acondicionamiento). Sin embargo esta externalización se dio bajo un proceso muy peculiar. En ese tiempo un empleado de L'Oréal con una vasta carrera de 30 años en logística decide independizarse y ofrece montar una empresa que proporcione este servicio. Los factores de decisión en ese tiempo fueron contundentes, el conocimiento de la persona sobre los procesos internos de L'Oréal, su experiencia en logística y la necesidad de tercerizar esta operación.

Conforme pasó el tiempo esta operación sufrió cambios radicales como, industrialización y automatización que acelera los tiempos de entrega y abate costos, diversificación y especialización en diferentes industrias como higiene, belleza, cuidado personal, perfumería, farmacéutica etc.

Por su parte el maquilador de L'Oréal no diversificó su negocio e invirtió poco, esto porque L'Oréal ha sido el único cliente en estos años y el proceso, hasta cierto punto, lo tiene controlado. Sin embargo las exigencias del mercado han hecho que L'Oréal haga un diagnóstico y encuentre lo siguiente: en el exterior un

mercado maduro, con competidores altamente rentables y operaciones sumamente confiables y hacia el interior una operación de la que depende altamente las relaciones comerciales y una categoría que representa un gasto significativo el cual L'Oréal debería tener más controlado.

Es entonces cuando L'Oréal se da cuenta de la necesidad de profesionalizar la categoría y salir al mercado a comparar precios, servicio, soluciones y diferentes ofertas de modelos de negocio.

Todo esto con el objetivo de cumplir los dos aspectos antes mencionados, normas oficiales mexicanas y requerimientos logísticos de los clientes, esto asegurando además que el gasto sea adecuado para dicho servicio.

2 L'ORÉAL ¹

La aventura L'Oréal fue fundada con una convicción fundamental: los cosméticos son la expresión de un sueño universal de bienestar y armonía interna. Éstos ayudan a expresar la personalidad, adquirir confianza, relacionarse con los demás y alcanzar el máximo potencial de quienes los usan. Pueden darles a las personas vulnerables el deseo y la fortaleza para reconstruir sus vidas y retomar su lugar en la sociedad. La belleza es útil y, de hecho, esencial.

La globalización de los cosméticos es solo el comienzo. Para L'Oréal es una oportunidad, y una responsabilidad. Como líder mundial en belleza, L'Oréal tiene el compromiso de satisfacer todos los deseos y necesidades de los consumidores del mundo a través de la innovación científica que resulta en productos de muy alta calidad.

3 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO INDUSTRIAL EN L'ORÉAL

La innovación está en sus genes: el compromiso de L'Oréal con la investigación se remonta a sus inicios, y ahora encuentra la motivación en la experiencia de los equipos de investigación. De esta manera, reserva un tercio de su presupuesto de Investigación y Desarrollo para investigación fundamental

¹ CFR Dossier de Prensa de L'Oréal 2010; páginas 1-9

y trabajar en conjunto con miembros líderes de la comunidad científica internacional.

L'Oréal maneja rigurosos estándares para seguridad y eficacia del producto. Todos los nuevos productos e ingredientes están sujetos a rigurosos exámenes para asegurar que generan los beneficios deseados. Así mismo, L'Oréal ha jugado un rol pionero en la tecnología de piel reconstruida, donde el modelo de epidermis y dermis humanas, Episkin, ha sido aprobado como una alternativa a las pruebas que anteriormente se hacían. Algunos datos globales:

- 18 Centros de investigación.
- 13 Centros de evaluación.
- L'Oréal invierte una tercera parte de su presupuesto en investigación y desarrollo.
- 120 moléculas han sido patentadas en los últimos 40 años
- 4,000 fórmulas se desarrollan anualmente.
- 30,000 patentes activas en todo el mundo.
- 100 acuerdos vigentes de cooperación con institutos líderes académicos y de investigación.

4 L'ORÉAL MÉXICO

Inició sus actividades en 1962. Hoy en día, es líder del sector en el país en cada una de las categorías que maneja. Fabrica productos para las marcas L'Oréal París, Garnier, L'Oréal Professionel, Kérastase y Soft Sheen Carson para el mercado afroamericano de Estados Unidos. En 2010, recibió por segundo año el distintivo "Empresa Socialmente Responsable" (ESR), otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMER).

5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO INDUSTRIAL EN L'ORÉAL MÉXICO

México es uno de los países en los que se concentra la Investigación y Desarrollo del Grupo L'Oréal, para incrementar el conocimiento de piel y cabello en la población mexicana se llevan a cabo estudios sobre la calvicie, el

crecimiento del cabello en jóvenes y ancianos, la tipología de la piel y el cabello rizado en mexicanos.

Estos estudios son aplicados a la investigación global de L'Oréal para poder clasificar, de una manera más precisa, los tipos de cabello que existen en el mundo.

En México, el departamento científico colabora permanentemente con el departamento de investigación aplicada al desarrollo, evaluando que todos los productos sean adecuados a los hábitos y características mexicanas de piel y cabello.

6 DIVISIONES COMERCIALES

En L'Oréal el alto estándar de calidad y compromiso con el consumidor se reflejan en su participación en el mercado, que no es otra cosa más que el resultado de comprometerse para ofrecer los mejores productos en el cuidado personal y belleza.

La participación de mercado global es de 15% dividido en las zonas Europa Occidental, Norteamérica, Asia, Europa del Este, África-Oriente-Pacífico y Latinoamérica, en la cual se incluye México, que a su vez tiene un 11.7% de participación en el mercado global.

L'Oréal se divide en cuatro Divisiones Comerciales:

1. División de productos de gran público – DPGP
2. División de productos profesionales –DPP
3. División de productos de lujo – DPL
4. División cosmética activa – DCA

6.1 DIVISIÓN DE PRODUCTOS GRAN PÚBLICO – DPGP

Son distribuidos en todos los canales de mercado masivo (7,600 hipermercados, 40,000 supermercados, 74,000 farmacias). Ofrece al consumidor productos que combinan tecnología avanzada de gran valor a precios realmente

competitivos. En México se distribuyen en Wal-Mart, Comercial Mexicana, Soriana, Chedraui, Farmacias Benavides, entre otros. Las tres marcas de esta División son: L'Oréal Paris, Maybelline y Garnier.

Fuente: Dossier de Prensa 2010, página 4



6.2 DIVISIÓN DE PRODUCTOS PROFESIONALES - DPP

La División de Productos Profesionales diseña productos para el cabello para todo tipo de salones de belleza. Más de 3 millones de estilistas los usan y venden en sus salones, ofreciendo, además, consejo profesional. Las marcas que se comercializan en esta División son: L'Oréal Professionnel, Kérastase, Ritmix y Redken.

Fuente: Dossier de Prensa 2010, página 4



6.3 DIVISIÓN DE PRODUCTOS DE LUJO - DPL

Esta División ofrece marcas de prestigio con una gran diversidad de orígenes culturales en tiendas departamentales, perfumerías, boutiques especializadas y duty free. En México, por ejemplo se distribuyen en Liverpool, Palacio de Hierro, Sears, Suburbia, Saks Fifth Avenue y Sanborn's.

Fuente: Dossier de Prensa 2010, página 4



Las marcas que pertenecen a esta División son: Lancôme, Diesel, Boucheron, Kiehl's, Biotherm, Giorgio Armani Parfums, Viktor&Rolf, Cacharel, Helena Rubinstein, Ralph Lauren Fragrances, Yves Saint Laurent, Guy Lorache, Paloma Picasso

6.4 DIVISIÓN COSMÉTICA ACTIVA - DCA

Líder mundial en dermocosmética. En México la División de Cosmética Activa comercializa sus productos en más de 75,000 farmacias, Sanborn's, farmacias de especialidades dermatológicas y a través de dermatólogos. Sus marcas se ajustan a las recomendaciones de los doctores y dermoconsejeras y estas son: Vichy, La Roche Posay, Innéov, Roger&Gallet.

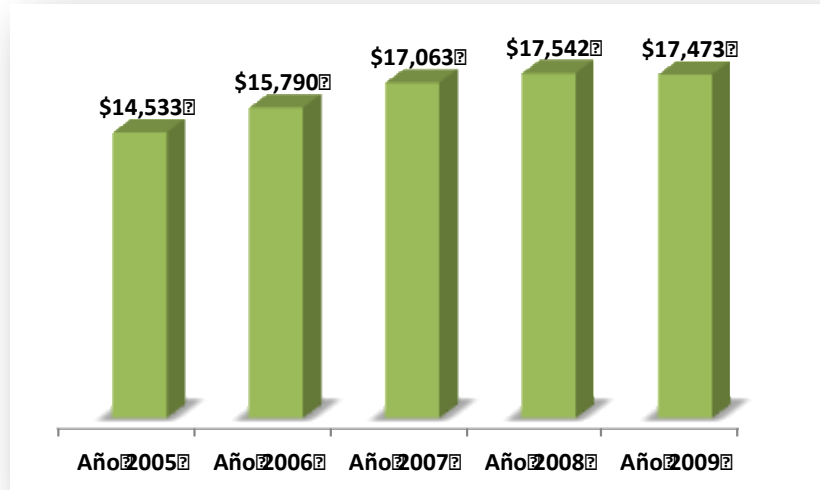
Fuente: Dossier de Prensa 2010, página 4



7 VENTAS NETAS GLOBALES ANUALES (MILLONES DE EUROS) 2005-2009

Gráfica 1. Ventas netas globales anuales

Fuente: *L'Oréal Rapport Annuel Tome 1*, página 14



8 L'ORÉAL Y SU ACTIVO MÁS IMPORTANTE, EL CAPITAL HUMANO

A través de los años, L'Oréal se ha consolidado como una de las mejores empresas para trabajar. Con la certeza de que las diferencias son una fuente de enriquecimiento, el Grupo considera prioritario tener un amplio espectro para la selección de sus empleados. Para L'Oréal, el encontrar con personas de distintas procedencias, culturas, estilos, creencias, nacionalidades, puntos de vista y experiencias es un valioso activo.

De esta forma, recluta un promedio de 1,500 gerentes en 55 países cada año, y los colaboradores representan cerca de 100 nacionalidades. El desarrollo profesional en L'Oréal es flexible y variado; se ajusta al perfil individual del empleado, en cuanto a su rendimiento y potencial.

Por último, la misión de Recursos Humanos es: Nutrir el crecimiento durable de la empresa junto con las mujeres y los hombres que trabajan en L'Oréal e identificar y reclutar los grandes talentos del futuro, desarrollarlos, promoverlos y fidelizarlos. Algunos datos representativos

- 67,662 empleados en 62 países.
- 56% Mujeres, 44% Hombres.
- Más de 200 relaciones estrechas con Universidades de todo el mundo.
- El 80% de la formación se realiza internamente.
- 4 Centros de Gestión y Desarrollo Técnico (Nueva York, Río de Janeiro, París y Shanghái).
- 5 Centros de Desarrollo de Gestión.

9 PLANTA PRODUCTIVA

El Grupo cuenta con diversas fábricas alrededor del mundo especializadas en diversos productos y marcas. En Latinoamérica se encuentran tres, de las que una está localizada en México, en la delegación Xochimilco del Distrito Federal y que manufactura productos de gran consumo. El 80% de las ventas de la producción es para el mercado local, mientras que sólo el 20% es de exportación.

Alrededor del mundo L'Oréal cuenta con:

- 19 plantas en Europa.
- 8 plantas en Norteamérica y 3 en Latinoamérica.
- 4 plantas en África, Oriente y el Pacífico.
- 4 plantas en Asia.

CAPITULO I: EVIDENCIA Y ANÁLISIS

SITUACIONAL

Las empresas de bienes de consumo, como L'Oréal, han hecho del servicio de maquila parte fundamental de la cadena de suministro y distribución. Esto se debe a varias razones:

La primera es que la gran variedad de marcas y líneas de productos de cada una de ellas han hecho que la fabricación se concentre en uno o pocos lugares, así al importar esos productos hay que acondicionarlos (etiquetas para cubrir/cambiar textos legales, fórmulas, cambio de empaque, lotificación etc.) para que cumplan con las normas locales del país (NOM's Normas Oficiales Mexicanas);

La segunda razón es que la ardua competencia en el "punto de venta" han hecho que una de las estrategias de mercadotecnia más utilizadas sea la estimulación de la venta a través de las promociones, dentro de sus estrategias están los paquetes promocionales de dos o tres piezas que vienen, normalmente en caja o película plástica termo-encogible, o bien empaques con material promocional de regalo (cajas con producto y un artículo promocional como llaveros, juguetes, etc.)

Esto ha hecho que L'Oréal México maquile o acondicione poco más de 20 millones de unidades al año que representa un gasto de casi 30 millones de pesos anualmente.

Como se mencionó en la introducción, L'Oréal cuenta con cuatro divisiones de negocios enfocados a diversos públicos y con canales de distribución muy diferente; hablamos de tiendas departamentales (Liverpool, Palacio de Hierro, Saks), tiendas de autoservicio (Wal-Mart, Soriana, Comercial Mexicana), farmacias (Benavides, Sanborn's) y clubes de precios (Costco, Sam's); cada una con requerimientos de entrega, empaque y distribución muy distintos.

De las cuatro divisiones de negocio dos de ellas dependen enteramente del servicio de maquila ya que el 100% de sus productos son importados, las otras dos divisiones dependen en un 60% y un 30% respectivamente.

Ahora bien la cifra de negocio, es decir la facturación mensual de L'Oréal México es en promedio \$500 millones de pesos, de esa cifra el 50% de las unidades (lo que en teoría representarían \$250 millones de pesos en facturación), pasan por un proceso de acondicionamiento con el área de maquila. Con base en ello es evidente el peso de esta actividad en la estrategia de la cadena de suministro así como en la estrategia comercial.

Como parte del análisis situacional se ha desarrollado el "FODA" abarcando cuatro aspectos, dos internos (L'Oréal) que son las fortalezas y las debilidades y dos factores externos que son las oportunidades y amenazas.

ANÁLISIS FODA			
L'ORÉAL			
Fortalezas (Strengths)		Debilidades (Weaknesses)	
<ul style="list-style-type: none"> * El nombre de L'Oréal en la cartera de clientes del proveedor. * Se ofrece el 100% del negocio de maquila al ganador que se traduce en exclusividad y seguridad * Las 20 millones de unidades anuales que L'Oréal maquila le da un alto poder de negociación con los proveedores. * El valor facturado durante 2009 fue de alrededor de 30 millones de pesos, negocio altamente atractivo * El RFP (solicitud de propuesta económica) permite un alto control y seguimiento de costos. 		Factores Internos	
<ul style="list-style-type: none"> * No se ha desarrollado al proveedor actual al nivel que L'Oréal quiere y requiere. * No hay un panorama claro y proyección del negocio de maquila para 2010. Es un negocio volátil que depende de lo que vaya dictando el mercado por los que las condiciones no están enteramente bajo el control de L'Oréal. * Procesos internos de L'Oréal poco estructurados * Falta de planeación de Marketing * Inversiones en conjunto que se han hecho con el maquilador actual. * Cierta nivel de endeudamiento que el maquilador actual tiene con algunos proveedores de materiales de empaque lo que dificultaría el cambio 			
Oportunidades (Opportunities)		Amenazas (Threats)	
<ul style="list-style-type: none"> * Finales del 2009 lo que da la temporalidad estratégica ideal para fijar precios en 2010 * A poco más de un año del cambio a la nueva central da la oportunidad de desarrollar al proveedor que L'Oréal busca ya sea en-sitio o en sus instalaciones * Posibilidad de establecer un nuevo proceso interno para maquila - marketing con el maquilador. * Profesionalización del suministro de maquila de L'Oréal con mejores opciones existentes en el mercado 		Factores Externos	
<ul style="list-style-type: none"> * La curva de aprendizaje del proveedor * Poner el riesgo el "fill rate" (cumplimiento de los pedidos en tiempo, forma y cantidades con los clientes) dada la falta de experiencia del nuevo proveedor. * Fluctuaciones de precios en el servicio de maquila por el riesgo de obtener alguna propuesta de precio inicial muy agresiva. * Cambio en los precios de los materiales de empaque * Competidores que existen en el mercado tiene el nivel de profesionalismo y compromiso que el negocio, estratégico, de maquila requiere. 			

Este proceso de acondicionamiento es relevante para diversas áreas de la organización, por ejemplo:

1. Marketing, por cuidar la imagen de acuerdo a los planes y estrategias de mercadotecnia.
2. Área Comercial, ya que las negociaciones que hace comprometen un volumen de venta y es necesario que tanto la cantidad de piezas comprometidas así como la fecha que acordaron se cumplan.
3. Logística ya que los planes de distribución se hacen con anticipación y tanto los recorridos como las citas de entrega en los diversos “centros de distribución” del cliente hay que respetarlas para no ser penalizados;
4. En general el esfuerzo de toda la compañía por llegar a la cifra de venta planeada y comprometida.

CAPITULO II: DIAGNÓSTICO

Los hechos que hacen relevante abordar este tema y por los que L'Oréal decide entrar en un proceso de licitación son los siguientes:

1. El maquilador lleva operando varios años sin haber pasado por un proceso de análisis de costos, operación y calidad de los servicios.
2. No existe un parámetro de comparación en cuanto a precios de mercado; por lo tanto no hay forma de saber si lo que gasta hoy está por debajo o por arriba del promedio.
3. No cuenta con un panorama real de comparación del nivel de servicio deseable y alcanzable.
4. Opera bajo el esquema denominado en-sitio ("in-house") que significa que opera dentro de las instalaciones de L'Oréal bajo condiciones por demás ventajosas, no paga: renta, agua, luz, comedor, vigilancia, limpieza.
5. Aspectos que complican la toma de la decisión de un posible cambio de proveedor:
 - a) El maquilador es un ex-L'Oréal que ocupó la Dirección Regional de Supply Chain, por lo tanto algunos directivos actuales le reportaron directamente durante mucho tiempo.
 - b) Trabajó en L'Oréal durante 28 años
 - c) El conocimiento y nivel de experiencia que ha desarrollado en estos años como: procesos internos, necesidades de las cadenas comerciales, calidad en los materiales, red de contactos internos.
 - d) En términos económicos de costo-beneficio los precios del maquilador vs los precios de mercado son altos; sin embargo hay dos costos que es complicado medir, por un lado el costo de arranque (curva de aprendizaje) y el costo de oportunidad (nivel de experiencia y conocimiento que tiene el maquilador actual).

El servicio es medular tanto a nivel operativo como comercial y de acuerdo a las circunstancias antes planteadas es crítico entrar en un proceso de licitación.

C A P I T U L O III: S D I - SOLICITUD DE INFORMACIÓN

(REQUEST FOR INFORMATION)

III.1 INTRODUCCIÓN

Todo proceso de licitación inicia con un análisis de las opciones que existen en el mercado. Este proceso se le conoce como “Análisis de la Industria” que consiste en un estudio del mercado, local, regional o global buscando los proveedores, soluciones tecnológicas tales como herramientas, software, redes; u opciones de tercerización tales como, outsourcing (contratación tercerizada de algunos servicios), 3PL – Logística Tercerizada (Third Party Logistics); que cubra la necesidad del bien o servicio que se está buscando. El criterio más importante en un “Análisis de la Industria” es que debe ser objetivo y completamente ajeno a las necesidades particulares de la empresa.

Para que el análisis tenga validez se debe definir bien, de manera corta y por concepto, la necesidad que se quiere cubrir ej. “comprar promocionales, contratar el seguro de gastos médicos mayores de la compañía”. Teniendo este concepto claro y definido se sale al mercado a buscar los mejores competidores de esa categoría. Se reitera, el proceso de selección de las opciones (proveedores) debe estar basado en el concepto y no en las necesidades particulares de la compañía.

Así L’Oréal, derivado del “Análisis de la Industria” decidió que los seis mejores competidores en el mercado de maquila son: Maquilador A, Maquilador B, Maquilador C, Maquilador D, Maquilador E, Maquilador F.

Es importante señalar que las buenas prácticas de L’Oréal así como la política de “Trato Justo a Proveedores” establecen que necesariamente dentro del grupo de proveedores que se seleccione al lanzar una licitación se debe incluir al proveedor o proveedores actuales, en este caso el Maquilador A y el Maquilador B son los proveedores de L’Oréal.

Cabe aclarar que existen dos tipos de tipos de maquila de acuerdo al tipo de tecnología que requieren:

- 1) Blíster.- Este tipo de maquila se distingue porque los productos son empaquetados dentro de una burbuja plástica, que puede ser de PVC o PET. Esta burbuja plástica va pegada contra un respaldo que puede ser igual de plástico o de cartón. Como ejemplo en el mercado hay productos como cepillos dentales, baterías, marcas de maquillaje como Maybelline o L'Oréal Paris.
- 2) Maquila Manual.- Estas no necesitan un desarrollo especial de una burbuja plástica, son actividades manuales y que de hecho fueron la base que se cotizó en esta licitación y que más adelante se describen a detalle. Son maquilas como: etiquetado (por cambio de fórmulas, textos legales), cambio de empaque, cajas promocionales (2x1 o con material promocional), oferta termoencogibles, combos con dos o tres productos (conocidos como two-pack, three-packs), llenado de tarimas etc.

Se hace esta aclaración ya que el Maquilador A es que el actualmente lleva el 100% del negocio de la maquila manual mientras que el Maquilador B hace la maquila de blíster.

III.2 SOLICITUD DE INFORMACIÓN (SDI) - DEFINICIÓN ²

En este caso partimos del punto que derivado del “Análisis de la Industria” tenemos a estos maquiladores como los mejores del mercado que junto con los dos maquiladores actuales forman el grupo de competidores final y a quienes se les invitará formalmente al proceso de licitación. Así, el segundo paso del proceso es lanzar formalmente la SDI o RFI.

¿Qué es la SDI y que datos nos aporta? La SDI es un documento cuya finalidad es darnos una radiografía de la compañía, de ahí su nombre “Solicitud de Información” (Request For Information) cuyo objetivo es corroborar, ampliar, y detallar la información que se obtuvo del “Análisis de la Industria”.

² Solicitud de Información SDI o Request For Information (RFI) Forma parte del proceso de licitación cuyo propósito es recolectar información escrita acerca de las capacidades de los competidores. Normalmente se hace bajo un formato estándar que puede ser utilizado para términos comparativos.

La diferencia entre el “Análisis de la Industria” y el estudio que se hace sobre la “SDI” es que en el primero se buscan a los mejores competidores del mercado sin involucrar las necesidades de la empresa mientras que al analizar las respuesta de la “SDI” necesariamente hay que darle valores numéricos que permitan calificarlas de acuerdo a las necesidades particulares de L’Oréal, así cierta respuesta va a ser más alta o más baja en función de lo que L’Oréal requiere para cubrir esta necesidad en específico.

Existen muchos formatos de SDI que a su vez, no solo se pueden, sino deben ser adaptados al proyecto en específico. Para efectos del caso el que se utilizó se integra como Anexo A y las partes que lo conforman se describen a continuación:

Presentación: En esta sección se le invita al proveedor al proceso de licitación y además se le explican las fases que lo conforman, Así mismo se le indica el medio de contacto, ya sea electrónico o físico.

1. Confidencialidad: Previo a compartir información, L’Oréal firma un acuerdo bilateral conocido como Convenio de Confidencialidad (NDA Non Disclosure Agreement). Legalmente este contrato es el que protege a ambas partes, sin embargo se recomienda que en la SDI se haga mención sobre los acuerdos de no divulgación de la información que se está compartiendo y que es de carácter confidencial. Si esto no se llegase a cumplir es motivo suficiente para quedar fuera del proceso de licitación.
2. Instrucciones Generales: Incluye la fecha límite para entregar el formato y el medio para hacer llegar el documento.
3. Información General: Básicamente son los datos del contacto así como antecedentes e información importante para L’Oréal, en el análisis de la SDI se detallan, analizan y ponderan.
4. Indicadores de la Empresa: En esta sección se analizan varios puntos, primero la solidez financiera de la compañía, el nivel de apalancamiento con su base de clientes así como el sector o sectores en los cuales está

enfocado su negocio. Igualmente en el análisis la información se verá cómo ponderar esos valores de acuerdo a los criterios específicos de L'Oréal.

5. Servicios: Como se mencionó anteriormente existen diferentes tipos de maquila. Este apartado nos muestra la diversidad de servicios que la empresa ofrece, el tipo de proveedores con los que cuenta, ubicación de sus instalaciones, así como el esquema de transporte.
6. Calidad: En servicios de manufactura es importante y debe ser un factor de decisión, los reconocimientos, certificaciones y galardones que la compañía haya obtenido por sus resultados. Temas como responsabilidad social, compromiso con el medio ambiente son temas a los que L'Oréal les da mucha importancia y que se ponderan en la calificación.
7. Cierre: Notas finales, información adicional, datos que no se contemplan en los puntos anteriores.

III.3 ANÁLISIS DE LA SDI

La SDI es un documento que si bien tiene algunos valores cuantitativos también tiene algunos otros cualitativos que son difíciles comparar y sobre todo dimensionar con respecto a las necesidades de la compañía que lanza la licitación. Es por ello que después de obtener los resultados se le debe dar calificaciones numéricas a esas respuestas que cumplan con dos criterios:

- Sean objetivas e iguales para todos los competidores.
- Hagan sentido de acuerdo a algún criterio interno del por qué se le dan esos valores de calificación.

A continuación una breve explicación de algunas respuestas y de cómo se establecen los criterios de acuerdo a las necesidades de L'Oréal así como el resumen con las calificaciones por maquilador:

a) Ingresos

El criterio utilizado para la calificación de los ingresos fue con base en el tamaño del negocio anual que se ofrece, en este caso de \$30 MDP. Así, un nivel de ingreso menor a \$15 MDP equivaldría a la mitad de lo que vale la maquila de L'Oréal por lo que no otorga puntuación; un ingreso hasta de \$30 MDP equivale a que al menos tiene un negocio similar al que se le ofrece; por último un ingreso superior a los \$70 MDP significa que si hipotéticamente se le asigna el negocio, éste no superaría el 30% de sus ingresos (la regla del Grupo L'Oréal marca que L'Oréal no debe representar más del 30% del negocio de un proveedor), ya que el sumar los \$70 que ya genera, más los \$30 de la maquila de L'Oréal, los ingresos serían \$100 MDP lo que representaría que L'Oréal pesaría como máximo ese 30%.

La calificación cuantitativa por este concepto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No.1 Calificación por ingreso

	>15M	15-30M	30-70M	70M<
Ingresos 2007	0	1	2	3
Ingresos 2008	0	1	2	3
Ingresos estimados 2009	0	1	2	3

Por lo que en resumen los resultados a esta pregunta serían:

Tabla No. 2 Calificación por ingresos aplicada al caso

		MAQUILADOR A		MAQUILADOR B		MAQUILADOR C	
		Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
Ingresos 2007	\$ 96,261,000		3	17 MM Ps	1	\$17,261,911	1
Ingresos 2008	\$ 99,411,900		3	86 MM Ps	3	\$88,007,748	3
Ingresos estimados 2009	\$117,393,000		3	65 MM Ps	2	\$96,808,523	3
		MAQUILADOR D		MAQUILADOR E		MAQUILADOR F	
		Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
Ingresos 2007	\$ 8,047,425		0	15-30M	1	\$269,253,648	2
Ingresos 2008	\$ 9,365,081		0	15-30M	1	\$323,747,745	2
Ingresos estimados 2009	\$ 10,248,364		0	15-30M	1	\$375,000,000	2

b) Utilidad neta

El criterio utilizado fue, a una utilidad negativa se le asignó valor "0", a una utilidad neta positiva se le dio valor de "1" para el 2008 y "2" para el 2009, por ser la más reciente.

Tabla No.3 Calificación por utilidad neta

	Negativa	Positiva
Utilidad 2008	0	1
Utilidad 2009	0	2

Destacando de la tabla al Maquilador D cuyas utilidades han sido negativas los últimos dos años, así como el 2008 del Maquilador B que en caso de considerarlos como opción potencial se debe profundizar en dicho rubro y evitar correr algún riesgo innecesario; el resto de los competidores presentan utilidades positivas y más aún con crecimientos sostenidos de 2008 a 2009.

Tabla No. 4 Calificación por utilidad neta aplicada al caso

		MAQUILADOR A		MAQUILADOR B		MAQUILADOR C	
		Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
Utilidad 07		\$2,000,000	1	-\$3,690,768	0	\$ 2,248,665	1
Utilidad 08		\$6,440,000	2	\$1,800,000	2	\$17,660,291	2
		MAQUILADOR D		MAQUILADOR E		MAQUILADOR F	
		Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
Utilidad 07		-\$ 196,977	0	Pos	1	\$16,908,295	1
Utilidad 08		-\$ 79,278	0	Pos	2	\$ 3,339,005	2

c) Maquila como porcentaje de sus ventas

Tabla No. 5 Calificación por porcentaje del monto de maquila sobre las ventas netas

Maquila como % de Ventas	>50%	50%<
	1	2

Tabla No. 6 Calificación por porcentaje del monto de maquila sobre las ventas netas totales del maquilador aplicada al caso

		MAQUILADOR A		MAQUILADOR B		MAQUILADOR C	
		Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
>50%	50%<	100%	2	60%	2	99%	2
1	2						
		MAQUILADOR D		MAQUILADOR E		MAQUILADOR F	
		Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
>50%	50%<	39%	1	NA	0	30%	1
1	2						

La trascendencia de ésta tasa, es que proporciona una visión del nivel de experiencia que la empresa ha desarrollado en esta categoría. Cuatro de los seis competidores su negocio central es maquila, diversificando en pequeñas actividades como materiales de empaque, impresos entre otros; pero que al final

son periféricos de las misma actividad. Por su parte el Maquilador E y el Maquilador F, si bien el negocio central no es maquila, han desarrollado esta actividad y pueden ser una opción viable por la sólida estructura que los respalda. Habría que evaluar que se ajusta mejor a las necesidades y que tan sólida es la maquila dentro de dichas compañías.

La breve conclusión es que los maquiladores D, E y F la maquila no es su negocio central. Habrá que establecer las prioridades de L'Oréal y evaluar qué tan importante es dicha variable para el servicio que se está licitando.

d) Instalaciones

Este es una de las variables más importantes. La ubicación de la planta del maquilador afecta significativamente en diversos rubros como:

- Transporte.
- Seguridad (costo de escoltas).
- Riesgo de robos (entre más largo el camino incrementa el riesgo).
- Flexibilidad para responder a contingencias.
- Asignación flexible de proyectos y volumen.

L'Oréal tiene el centro de distribución ubicado al norte del Distrito Federal en el Parque Industrial "San Martín Obispo" (SMO), así el criterio para asignar la calificación fue, mayor de 15 km "0" puntos, dentro de un rango de 15 km "1" punto y si está ubicado en SMO da "2" puntos.

Tabla No 7 Calificación por ubicación (cercanía al centro de distribución)

>15 km	15km<	SMO
0	1	2

Tabla No 8 Calificación por ubicación (cercanía al centro de distribución) aplicada al caso

MAQUILADOR A		MAQUILADOR B		MAQUILADOR C	
Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
SMO	2	SMO	2	SMO	2

MAQUILADOR D		MAQUILADOR E		MAQUILADOR F	
Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
SMO	2	15km<	1	15km<	1

e) Tecnología

Evaluar la tecnología en la que el maquilador ha invertido es importante por dos motivos, primero porque denota la solidez del negocio y segundo porque ofrece la posibilidad de tener un servicio integral de maquilas, donde el suministro de servicios y/o materiales se podría tener directamente con ellos en caso que L'Oréal así lo decidiera. La diversidad de fuentes de suministro genera riqueza en el proceso y tener diversas opciones asegura una decisión de compra más eficiente y fundamentada.

f) Tecnología desarrollada para etiquetado

Tabla No 9 Calificación por tecnología de etiquetado

No	EAN ³ o DUN ⁴	EAN y DUN
0	1	2

³ EAN: European Article Number: Código de barras para cada producto

⁴ DUN: Despatch Unit Number: Código de barras para múltiples productos (combos) no producto individual.

Tabla No 10 Calificación por tecnología de etiquetado aplicada al caso

			MAQUILADOR A		MAQUILADOR B		MAQUILADOR C	
No	EAN o DUN	EAN y DUN	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
0	1	2	No	0	EAN y DUN	2	EAN y DUN	2
			MAQUILADOR D		MAQUILADOR E		MAQUILADOR F	
No	EAN o DUN	EAN y DUN	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
0	1	2	EAN y DUN	2	EAN y DUN	2	EAN y DUN	2

En esta tabla se identifica un área de oportunidad con el Maquilador A (actual), ya que es el único que no ha desarrollado esta tecnología de impresión; dependiendo de las necesidades se debe analizar si el tenerlo es factor de decisión, si debe desarrollarlo o si con el proveedor de etiquetas actual es suficiente.

g) Tecnología desarrollada para armado de ofertas

Esta pregunta busca evaluar la inversión hecha en tecnologías como: hornos termoencogibles, básculas contadoras, suajadoras, máquina selladora de bolsas, entre otras. La ponderación utilizada es: si no cuentan con infraestructura para hacer ofertas evidentemente no asigna valor, el contar con al menos dos de ellas asigna 1 y al contar con más de dos asigna 2 puntos. Con esto se puede medir la versatilidad de su oferta.

Tabla No 11 Calificación por tecnología para armado de ofertas aplicada al caso

			MAQUILADOR A		MAQUILADOR B		MAQUILADOR C	
No	Hasta 2	2<	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
0	1	2	2<	2	Hasta 2	1	2<	2
			MAQUILADOR D		MAQUILADOR E		MAQUILADOR F	
No	Hasta 2	2<	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
0	1	2	2<	2	2<	2	2<	2

De acuerdo a la tabla se observa que la capacidad de negocio es muy similar en todos los participantes excepto el Maquilador B que como se mencionó anteriormente es el que maquila el “blíster” de L’Oréal. Por un lado demuestra que el enfoque de su negocio es sumamente especializado y que en su momento se tomó una buena decisión al enfocarlo exclusivamente en blíster, pero por otro alerta del riesgo de colocarle el 100% del negocio de maquila. En general se puede estar tranquilo que la selección del grupo de proveedores, en este sentido, fue adecuada.

h) Transporte

Esta pregunta en específico va enfocada a un posible esquema operando dentro de las instalaciones, en-maquilador (on-site). La lógica al establecer el criterio de calificación es, no contar con transporte 0 puntos, tenerlo subcontratado 1 punto, por la posible dependencia de un tercero, y tener transporte propio 2 puntos, ya que contaría con flexibilidad y disponibilidad en urgencias.

Tabla No 12 Calificación por tipo de transporte

No	Subcontratado	Propio
0	1	2

Tabla No 13 Calificación por transporte aplicada al caso

			MAQUILADOR A		MAQUILADOR B		MAQUILADOR C	
No	Subcont	Propio	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
0	1	2	Subcont	1	Propio	2	Propio	2
			MAQUILADOR D		MAQUILADOR E		MAQUILADOR F	
No	Subcont	Propio	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
0	1	2	Subcont	1	Subcont	1	Propio	2

Dada la naturaleza de la operación de cada maquilador, todos los competidores de la licitación ofrecen este servicio, algunas veces propio, otras subcontratados y en algunos casos como el Maquilador C una mezcla de ambos. Cabe destacar que el Maquilador B, C y F cuentan con transporte propio lo cual da flexibilidad, disponibilidad y hasta cierto punto seguridad en cualquier urgencia y minimizar poner en riesgo el nivel de servicio⁵. En cualquier caso este rubro adquiere relevancia únicamente si se decide el modelo de negocio en maquilador.

i) Área de Desarrollo Estructural

Integrar esta pregunta se deriva del hecho que L'Oréal no cuenta con un departamento de "desarrollo estructural" o "ingeniería de empaque". Así la ponderación utilizada es sencilla y determinante "no" cero puntos y "sí" da un punto.

Tabla No 14 Calificación por tener área de desarrollo estructural aplicada al caso.

		MAQUILADOR A		MAQUILADOR B		MAQUILADOR C	
Si	No	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
1	0	No	0	Si	1	Si	1

		MAQUILADOR D		MAQUILADOR E		MAQUILADOR F	
Si	No	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
1	0	Si	1	Si	1	Si	1

Nuevamente se observa un área de oportunidad para el Maquilador A (actual), quien sin mermar su capacidad de respuesta no cuenta con este servicio dentro de su modelo de negocio. Así se pueden concluir dos hechos, primero cinco de los seis competidores (83%) lo ofrece, lo cual podría considerarse como una muestra representativa de mercado en la que llega incluso a dejar de ser valor agregado para convertirse en un servicio "de línea".

⁵ Nivel de Servicio o Fill Rate: Tasa de cumplimiento de entrega de los pedidos en tiempo, forma y cantidades con los distintos clientes y cadenas comerciales.

Segundo, que en este punto se está perdiendo valor agregado en la operación como validación de materiales, en cuanto espacio, resistencia de carga e incluso estética; esto podría traducirse en devoluciones de clientes por calidad, sobrecostos en transporte y nuevamente riesgo en el nivel de servicio.

j) Programas de Calidad

Tabla No 15 Calificación por contar con programas de calidad aplicada al caso

		MAQUILADOR A		MAQUILADOR B		MAQUILADOR C	
Si	No	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
2	0	Si	2	Si	2	Si	2

		MAQUILADOR D		MAQUILADOR E		MAQUILADOR F	
Si	No	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
2	0	Si	2	Si	2	Si	2

L'Oréal asigna a la calidad dos adjetivos: "importante" e "indispensable" donde es tan relevante que llega al grado de ser un motivo de inclusión o exclusión de la base de proveedores. Así mismo al hacer la búsqueda del grupo de competidores se entiende que la calidad es parte de su oferta de negocio donde cumplir con las exigencias de calidad no es negociable.

El análisis de la Tabla No 15 muestra la tendencia de todos los competidores de contar con programas de calidad implementados en su operación. Derivado de esto cada competidor sumó 2 puntos.

k) Inversiones realizadas en calidad / productividad

El criterio de calificación fue dual, cero puntos al "no" y un punto al "si", esta pregunta se puede prestar a interpretaciones subjetivas por lo que para evitarlo se incluye las respuestas textuales de la SDI de cada proveedor.

Tabla No 16 Calificación por inversiones del maquilador hechas en calidad/productividad aplicada al caso

		MAQUILADOR A		MAQUILADOR B		MAQUILADOR C	
Si	No	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
1	0	Si	1	Si	1	Si	1

		MAQUILADOR D		MAQUILADOR E		MAQUILADOR F	
Si	No	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
1	0	No	0	Si	1	No	0

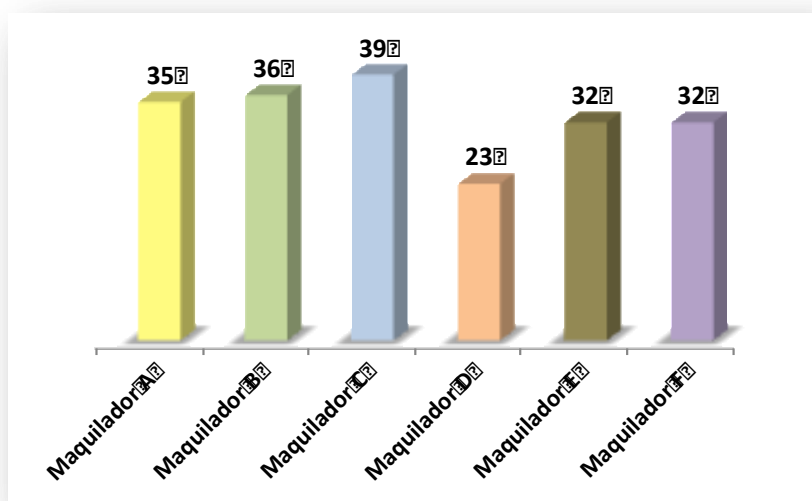
- Maquilador A: “Maquinaria y sistema de cómputo”.
- Maquilador C: “Impresión de materiales, etiquetas, charolas y corrugado para dar un servicio completo de principio a fin. Capacidad de proveer todos los materiales con el fin de evitar procesos dobles y entregar resultados”.
- Maquilador D: “Línea de etiquetado automática y bodega propia en SMO de 6,000 m²”.
- Maquilador E: “Automatización de equipos de producción, Diseño de Artes en línea, Implementación de sistema MRP”.
- Maquilador F: “Capacitación a personal, equipamiento de áreas de maquila, creación de sistemas de administración para el control de maquila”.

Las respuestas tan vagas, poco explicativas del Maquilador D y Maquilador F derivaron en 0 puntos. En las otras respuestas es interesante ver el grado de inversión y el enfoque de negocio que buscan, alta productividad, reducción de tiempos, mano de obra, aseguramiento de la calidad, automatización de procesos, sistemas, etc.

III.4 CONCLUSIONES DE LA SDI

Con base en el documento denominado Solicitud de Información SDI o Request For Information RFI (Request For Information) y con ponderaciones asignadas a cada una de las preguntas, se asignan calificaciones a los documentos entregados por cada competidor. Siendo la gráfica siguiente las calificaciones finales:

Gráfica No 1 Resumen de resultados por maquilador de la SDI



Se concluye que los competidores más fuertes son los dos proveedores actuales, el Maquilador A y el Maquilador B, junto con un nuevo competidor, el Maquilador C. Cabe destacar que estos resultados preliminares únicamente evalúan a los competidores con base en sus respuestas y a nivel exclusivamente cuantitativo. En la tabla siguiente se muestra el concentrado con las respuestas de las SDI's individuales de los maquiladores. (Detalle en el Anexo B)

Tabla No 17 Concentrado de resultados cuantitativos del análisis de la SDI

CALIFICACIÓN RFI		35	36	39	23	32	32
INFORMACIÓN GENERAL							
1	Los dueños o socios de la empresa trabajan o trabajaron en algún momento en L'Oréal	Si 0	No 2	Respuesta No	Puntuación 2	Respuesta No	Puntuación 2
2	Dueños o socios de la empresa tienen un familiar que trabajó o trabajó en algún momento en L'Oréal	Si 0	No 2	Respuesta No	Puntuación 2	Respuesta No	Puntuación 2
3	Ingresos 2007 Ingresos 2008 Ingresos estimados 2009	>15M \$ 96.261.000 \$ 99.411.900 \$ 117.392.000	30-70M 17 MM P's 66 MM P's 65 MM P's	Respuesta \$ 8.047.911 \$ 88.007.748 \$ 96.808.523	Puntuación 1 3 3	Respuesta 15-30M 15-30M 15-30M	Puntuación 1 1 1
4	# de operarios contratados directo	>20%	20%<	Respuesta 100%	Puntuación 2	Respuesta 87%	Puntuación 2
5	# de administrativos contratados directamente	>20%	20%<	Respuesta 100%	Puntuación 2	Respuesta 100%	Puntuación 2
INDICADORES ECONÓMICOS							
6	Unidad 07 Unidad 08	Neg 0	Pos 1	Respuesta \$ 2.248.665 \$ 17.660.291	Puntuación 1 2	Respuesta Pos Pos	Puntuación 1 1
7	Maquila como % de Ventas	>50%	50%<	Respuesta 100%	Puntuación 2	Respuesta NA	Puntuación 0
8	Cuentas	B 0	A y Comp 1	Respuesta A y Comp	Puntuación 2	Respuesta A y Comp	Puntuación 2
9	Es proveedor de L'Oréal?	Si 1	No 0	Respuesta No	Puntuación 0	Respuesta Si	Puntuación 1
SERVICIOS							
10	De los servicios de maquila, ¿cuántos ofrece	1 1	2-4 2	4<	3	Respuesta 4<	Puntuación 3
11	Volumen mínimo de producción	Si 0	No 1	Respuesta No	Puntuación 1	Respuesta No	Puntuación 1
12	Ubicación de instalaciones	>15 km 0	15km< 1	Respuesta SMAO	Puntuación 2	Respuesta SMAO	Puntuación 1
13	Etiquetado	No 0	EAN y DUR 1	Respuesta EAN y DUR	Puntuación 2	Respuesta EAN y DUR	Puntuación 2
14	Armado de Olerías	No 0	Hasta 2 1	Respuesta Hasta 2	Puntuación 1	Respuesta 2<	Puntuación 2
15	Cuenta con Transporte	No 0	Subcont 1	Respuesta Propio	Puntuación 2	Respuesta Subcont	Puntuación 1
16	Área de diseño estructural	Si 1	No 0	Respuesta Si	Puntuación 1	Respuesta Si	Puntuación 1
17	Cuenta con programa de calidad	Si 2	No 0	Respuesta Si	Puntuación 2	Respuesta Si	Puntuación 2
18	Primo o certificación de calidad	Si 1	No 0	Respuesta Si	Puntuación 1	Respuesta Si	Puntuación 1
19	Inversiones en calidad/productividad	Si 1	No 0	Respuesta Si	Puntuación 1	Respuesta No	Puntuación 0

C A P I T U L O IV: S D C - S O L I C I T U D D E C O T I Z A C I Ó N

(REQUEST FOR PROPOSAL)

IV.1 INTRODUCCIÓN

Posterior análisis de la SDI, el tercer paso en un proceso de licitación es el que se conoce como SDC - Solicitud de Cotización (Request For Proposal – RFP por sus siglas en inglés), que como su nombre lo indica es una invitación a los proveedores para dar su propuesta económica respecto al bien o servicio que se está licitando.

La SDC varía en cuanto al formato y estructura, que independientemente cual se elija debe ser sumamente específico respecto a cada una de las necesidades que se quieren cubrir. La SDC típicamente refleja tanto la estrategia así como los objetivos de negocio a corto y mediano plazo de la compañía, en este caso de L'Oréal.

En la SDC se debe detallar cada una de las actividades que conforman la licitación, y así lograr que la propuesta económica de cada competidor cubra exactamente cada una de las etapas del proceso y así lograr que las cotizaciones de los competidores sean válidas y a su vez comparables.

Las dos características más importantes de la SDC son:

1. Volumen de negocio (en unidades y dinero), eso le permite dimensionar, a los proveedores que compiten, algunas variables, por ejemplo: gastos fijos, la plantilla de personal administrativo y operativo que tendrá que dedicar, nivel de financiamiento, superficie del sitio, tipo y número de máquinas que deben comprar o asignar, servicios a contratar, instalaciones, anaqueles, sistema contra incendios, circuito cerrado, andenes de carga y descarga, etc.

2. Estructura de costos. La cotización debe presentarse bajo una estructura de costos previamente definida. Esto ayuda en varios sentidos, por ejemplo en las negociaciones de precios presentes y futuras, a L'Oréal le permitirá identificar en qué rubros algunas propuestas no son competitivas y así poder negociar específicamente en esas categorías, además ayuda a que las propuestas de los competidores sean comparables y se tome una mejor decisión sobre la licitación.

A continuación se muestra el ejemplo de la estructura de costos de una operación de maquila típica; para ver el resto de la estructura de costos de cada una de las operaciones que se licitan ver el Anexo C.

Tabla No 18 Ejemplo de estructura de costos de la maquila de etiquetado

ETIQUETADO DE PT		
EN - SITIO		
Indirectos	Costos Indirectos	
Recepción	Recibo, descarga, despaletizado	
Producción	Etiqueta	
	a. Colocación de etiqueta	
	b. Colocación tag de seguridad	
	c. Colocación de fajilla	
	d. Colocación de manga PVC y paso por el horno	
	e. Colocación de sello de seguridad	
	f. Colocación de copete	
	g. Cambio de colectivo	
	h. Retiro de etiqueta	
		Colocación e identificación de colectivo
	Colocación e identificación de corrugado	
Entrega	Cierre, entarimado, datos logísticos y remisión	
	Costo Unitario	\$ -
	Utilidad	
	Costo Unitario Etiquetado	\$ -

IV.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE MAQUILA

Como se mencionó anteriormente el primer paso antes de lanzar la SDC es describir a detalle cada una de las actividades que conforman “la maquila” para L'Oréal.

Para ello se debe describir cada una de los pasos y los procesos que lo conforman para posteriormente detallar cada una de las operaciones de maquila.

IV.3 ETAPAS DEL PROCESO DE MAQUILA

Las etapas que confirman el proceso de maquila son

a) Planeación

El departamento de maquilas emite mensualmente un estimado de unidades a procesar por división y tipo de producto en formato de “8 meses móviles”⁶, esto con la finalidad de que el maquilador pueda realizar ajustes en su capacidad de producción oportunamente para cumplir con los tiempos de servicio que se mencionan más adelante y contar con los insumos necesarios y provistos por él mismo, necesario para cualquier operación de acondicionamiento, dicho volumen podrá ser corroborado a través del “Plan de Arribos”⁷, y podrá ser modificado en cualquier momento sin previo aviso.

Se le denomina “tiempo de servicio” del maquilador al tiempo desde que el producto es descargado, ya sea desde los contenedores de “producto importado”⁸ o producto recibido desde la misma central de distribución de L’Oréal, hasta que el maquilador entrega el producto debidamente maquilado o acondicionado. Los tiempos para cada operación deben ser no mayores a: para producto importado 8 días calendario, blíster 11 días calendario, oferta armada (cualquier tipo).- previo acuerdo entre las partes no mayor a 15 días calendario.

b) Producción

El maquilador es responsable de planear la producción siguiendo el orden de prioridad que le será asignado por parte del área de maquilas y con base en la especificación de armado.

⁶ Meses móviles: Tiene dos implicaciones, primero que esos 8 meses corren a partir del “inicio de maquila” y segundo que si por algo se interrumpe su producción en “x” mes, los meses restantes se retomarán una vez que se reanude el proceso de maquila hasta completar los 8 meses.

⁷ Plan de arribos: El área de importaciones proporcionará el detalle de las unidades que tiene previstas recibir, este detalle debe tener al menos dos meses de anticipación.

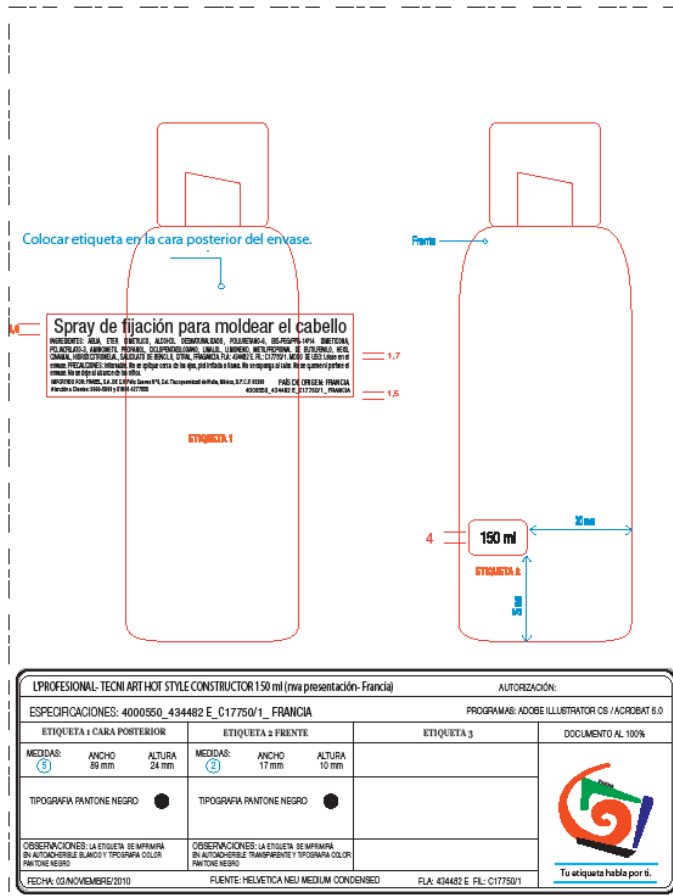
⁸ Productos que no se fabrican localmente y que vienen de cualquier filial de L’Oréal fuera de México.

L'Oréal se reserva el derecho de modificar en cualquier momento las prioridades de producción, las cuales, se deberán comunicar por escrito al maquilador, de conformidad con lo cual, se compromete a realizar la entrega de los productos acondicionados.

c) Especificaciones de Maquila

El área de maquilas proporcionará una especificación de maquila para la elaboración de cualquier operación de acondicionamiento, dicha instrucción deberá de ser validada por el área de calidad y/o por el coordinador de maquila responsable del armado, sin dicha validación el maquilador no podrá iniciar con la producción. A continuación se anexa una “hoja de especificación de etiquetado” a manera de ejemplo.

Gráfica 2. Especificación de Maquila



d) Control

El Prestador de Servicio deberá de contar con un reporte de avance sobre las maquilas en proceso, dicho reporte deberá de ser entregado al responsable de maquilas diariamente.

e) Operaciones de acondicionamiento de maquila

- Descarga

El maquilador deberá descargar los contenedores siguiendo las normas de seguridad y listas de verificación en los andenes de carga designadas por el área de recibo, validando la integridad de los productos y recolectando la documentación del embarque (factura, pedimento de importación y lista de empaque), una vez realizada la descarga el producto deberá ingresarse a sus instalaciones.

- Despaletizado

A partir de la descarga, el maquilador cuenta con un máximo de 24 horas para emitir y enviar al responsable de maquila de L’Oreal un reporte escrito de “despaletizado”, el cual, consta de una validación física de lo reportado en la factura.

A partir de este reporte se generará la orden de compra correspondiente al pago por el servicio de maquila, es decir las unidades que efectivamente se maquilarán y pagarán. Una vez emitido el reporte de “despaletizado” el maquilador tendrá responsabilidad sobre lo reportado (o lo que haya faltado de reportar).

A continuación se muestra el reporte, el cual debe especificar los daños, sobrantes y faltantes, así como todos los datos asociados para poder hacer un rastreo en caso de incidentes de calidad:

Gráfica 3. Reporte de despaletizado

REPORTE DE DESPALETIZADO					
FECHA DE ARRIBO:	04/03/2010	PEDIMENTO:	YYYYYYYYYYYYYY		
NO FACTURA:	AAAAAA	O/COMPRA:	XXXXXXXXXX		
DIVISION:	PCI	ORIGEN:	FRANCIA		
AUANA:	43/0 VERACRUZ	SELLO:	15512		
CÓDIGO	CANTIDAD FACTURA	SOBRANTE	FALTANTE DE ORIGEN	CANTIDAD TOTAL	OBSERVACIONES
2943318	360	0	8	362	CON INCIDENCIAS
6128880	5192	0	0	5192	SIN INCIDENCIAS
6152680	252	0	0	252	SIN INCIDENCIAS
7088500	360	0	0	360	SIN INCIDENCIAS
7110990	624	0	0	624	SIN INCIDENCIAS
1514130	144	0	0	144	SIN INCIDENCIAS
9147270	1000	0	0	1000	SIN INCIDENCIAS

- Recibo

Cualquier material entregado al maquilador a través del almacén o directamente de algún proveedor de L'Oréal deberá de ser recibido dentro de los horarios de trabajo del maquilador, contabilizado y reportado en un lapso máximo de 24 horas; una vez reportada la recepción del material es responsabilidad del mismo maquilador llevar un control de inventario del mismo dentro de sus instalaciones.

Emitido el reporte, el maquilador tendrá responsabilidad sobre lo reportado y se entiende que se da por aceptada la transferencia de productos y responsabilidades, no se aceptarán reclamos si en su momento las cantidades reportadas fueron aceptadas por ambas partes.

- Validación

El maquilador deberá proporcionar al área de traducciones⁹ una muestra de cada producto incluido en la lista que recibe para validación de fórmulas y cambios en diseño de etiquetas. Una vez terminada la validación se tendrá que hacer una muestra de producción conforme a la ficha técnica elaborada por el

⁹ Área de L'Oréal que adapta las etiquetas y textos legales de productos de importación para que cumplan con las NOM's

área de traducciones, dicha muestra la tendrá que realizar, como ya se mencionó, el área de traducciones o en su defecto la unidad de verificación teniendo como máximo 24 horas para presentarla. Una vez terminado este proceso el maquilador deberá enviar un reporte que incluya factura, código de producto y estatus de insumos.

f) Entrega

Previo a cualquier entrega de producto el maquilador deberá contar con las firmas de autorización por parte de la unidad de verificación¹⁰ (si lo requiere el producto) y la validación por parte de datos maestros¹¹, una vez teniendo estas dos firmas el Prestador de Servicios podrá entregar el producto a través de una remisión.

Como se puede ver la maquila de L'Oréal es una operación complicada que implica varias fases y en cada una de ellas responsabilidades específicas de operación, inventario, calidad etc. Es por ello que la decisión no debe basarse sólo en precio sino en experiencia, nivel de servicio, infraestructura y capacidad de reacción.

Una vez descritas todas las fases de la maquila, se detalla cada una de las operaciones que se licitan ej. etiquetado, armado de ofertas, tarimas etc.

IV.4 PROPUESTA ECONÓMICA

En el proceso de licitación los valores cualitativos son de suma importancia, las características de la empresa, la ubicación, clientes, trayectoria y el resto de los conceptos analizados en la SDI, sin embargo la parte medular es la propuesta de costos ya que en categorías tan fuertes podría afectar, precio de

¹⁰ Entidad certificada por el Gobierno de México para validar la comercialización de algún producto de acuerdo a sus fórmulas, textos, presentaciones y datos legales.

¹¹ Departamento de L'Oréal que administra el inventario en el Centro de Distribución dando de alta y/o baja tanto físico como a nivel sistema (SAP) las unidades que entran y salen.

venta¹², precio público¹³, rentabilidad, estados de resultados y en general la estrategia comercial.

Para los fines del presente caso la licitación se cotiza bajo dos supuestos:

1. Operación En – Sitio (“In-House”) esto quiere decir que toda la operación de maquila se hará dentro del Centro de Distribución de L’Oréal (eliminando dos factores: el costo y riesgo del transporte)
2. Operación En – Maquilador (“On-Site”) que significa que toda la operación se hará en las instalaciones del proveedor (se hace relevante la ubicación de la planta del maquilador analizada en la SDI)

A continuación se describen cada una de las operaciones de maquila, las actividades que la componen y por último la tabla comparativa evaluando las propuestas de todos los maquiladores. Así se construye de lo particular a lo general el análisis de costos, basado en el cual, se podrá tomar la mejor decisión.

IV.5 DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES Y COTIZACIÓN

En esta sección se describen las operaciones que componen cada una de las maquilas dentro de la licitación. De manera general cada maquila se compone de tres procesos:

1. Recepción
2. Producción
3. Entrega

Cada uno de estos procesos cuenta con sus propias operaciones que varían de maquila a maquila.

De manera muy general podemos clasificar los tipos de maquila en:

1. Proceso de etiquetado
 - Proceso de etiquetado de producto terminado.

¹² Precio al que L’Oréal le vende a las cadenas comerciales como Wal-Mart, Palacio de Hierro.

¹³ Precio al que la cadena comercial le vende a los consumidores.

- Proceso etiquetado simple (identificación de corrugado).
 - Proceso etiquetado maquilado (identificación de corrugado).
 - Proceso etiquetado de exportación.
2. Armado de ofertas
 - Proceso de armado de la oferta manual.
 - Proceso de armado de oferta termo-encogible.
 3. Proceso de desmaquila.
 4. Reacondicionamiento de las devoluciones.

A continuación se describe, a detalle, cada uno de los diferentes tipos de maquilas:

a) Proceso de etiquetado

Es la operación de maquila en la que los productos se les coloca una o varias etiquetas, esto por dos motivos principalmente, el primero es el etiquetado para cubrir textos legales, cambio de fórmulas, adecuaciones por las NOM's; y el segundo tipo es el que también conocemos como identificación de corrugado.

L'Oréal etiqueta alrededor de 17 millones de unidades anualmente de acuerdo a las especificaciones de los diversos canales de distribución y necesidades de los clientes.

Debido a la gran cantidad de variables el etiquetado es la operación más compleja ya que, como se describe a continuación, el etiquetado puede incluir de una hasta las nueve operaciones.

- Proceso de etiquetado de producto terminado

Recepción (tiempo máximo 48 horas)

El transporte llega de, la planta de L'Oréal o de alguna de las filiales internacionales, ya sea directamente a las instalaciones del maquilador o al Centro de Distribución de L'Oréal. Recibiéndolo, el maquilador debe realizar lo siguiente:

1. Recibo y descarga del contenedor
2. Despaletizado, que implica:
3. Verificación de número de cajas vs factura
4. Elaborar el reporte de mermas y faltantes
5. Preparar muestras para el área de traducciones

Producción (5 días hábiles)

1. Preparación de muestras para autorización del área de traducciones
2. Cálculo de los materiales de acondicionamiento
3. Realizar las operaciones aplicables, que pueden ser:
 - a. Colocación de etiqueta (desde una hasta cuatro etiquetas por producto. Superficie máxima de etiqueta 60 cm²)
 - b. Colocación etiqueta adherible de seguridad¹⁴
 - c. Colocación de fajilla
 - d. Colocación de manga de PVC y paso por el horno
 - e. Colocación de sello de seguridad
 - f. Colocación de copete
 - g. Cambio de colectivo
 - h. Retiro etiqueta

NOTA: La maquila puede incluir desde una hasta nueve operaciones y en algunos casos, incluso se pueden repetir.

1. Colocación e identificación de cajilla o colectivo

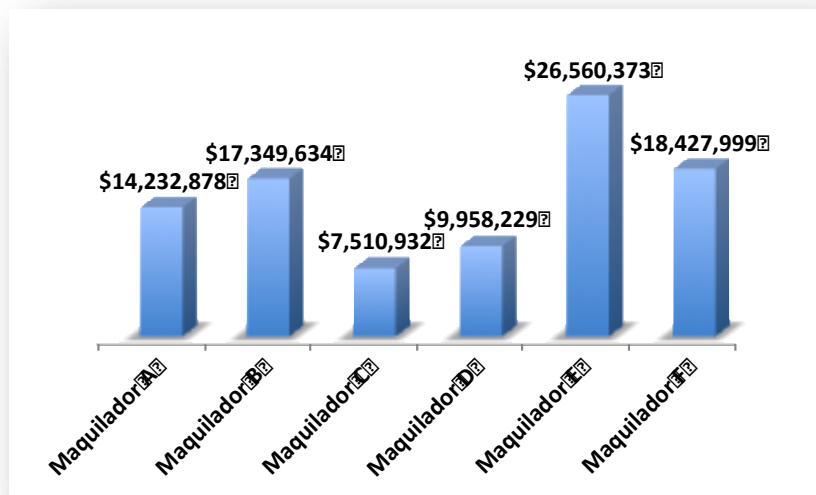
¹⁴ Etiqueta adherible de seguridad: Es un pequeño dispositivo que se pega en los productos y por señal de radiofrecuencia activa una alarma colocada, casi siempre, en las salidas de los establecimientos comerciales.

2. Colocación e identificación de corrugado

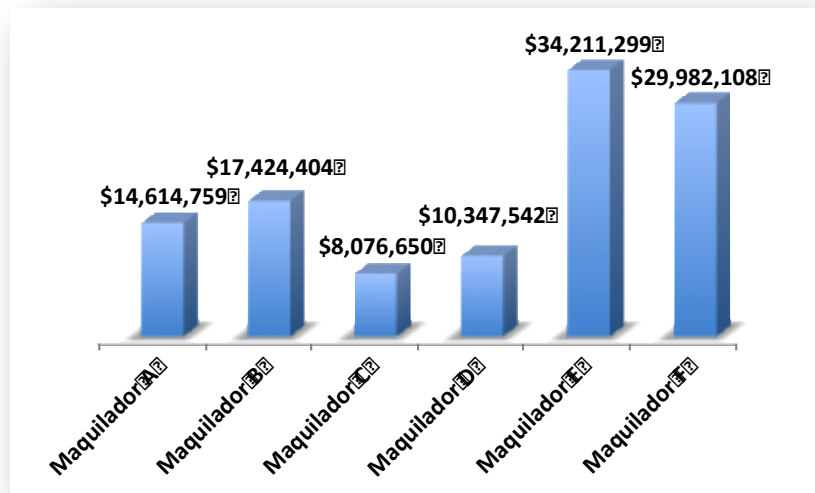
Entrega (Al término de la producción)

1. Elaborar el reporte de mermas de producción
2. Entarimado
3. Generación de datos logísticos
4. Remisión

Gráfica 4. Cotización del proceso de etiquetado en el esquema en-sitio



Gráfica 5. Cotización del proceso de etiquetado en el esquema en-maquilador



Al observar estas gráficas se concluye que, si se considera que el gasto de etiquetado representa aproximadamente el 52% del gasto total de maquila, el Maquilador C al ser el más competitivo por lo que adquiere una ventaja competitiva relativa respecto a los demás, esto a reserva que sea vean los resultados del resto de las operaciones.

- Proceso de etiquetado (identificación de corrugado)¹⁵

Recepción (tiempo máximo de 48 horas)

El transporte llega de, la planta o de alguna de las filiales internacionales, ya sea directamente a las instalaciones del maquilador o al Centro de Distribución de L'Oréal. Recibiéndolo, el maquilador debe realizar lo siguiente:

1. Recibo y descarga del contenedor
2. Despaletizado

Verificación a nivel de cajas vs factura

Elaborar el reporte de mermas y faltantes

Producción (5 días hábiles)

L'Oréal maquila alrededor de 450,000 unidades anualmente. El etiquetado o identificación de corrugado es una función básica que se podría definir como “colocar una etiqueta en la caja para identificar el contenido”, que en L'Oréal se conoce como “etiquetado simple” o en que en algunas ocasiones se hace más complejo al tener que separarla en múltiples y llevar acciones adicionales, lo cual se conoce como “etiquetado maquilado”.

¹⁵ Caja de cartón corrugado en el que se almacenan y transportan los productos.

Las operaciones que de cada uno son:

- Proceso de etiquetado simple (identificación de corrugado)

Identificación de corrugado, que es la colocación de una etiqueta tamaño máximo 150 cm² sobre el corrugado, 1x0¹⁶, EAN, DUN, código SAP, múltiplo, factura, fecha de producción, lote.

NOTA: Operación similar a la descrita en etiquetado pero con una etiqueta más grande y que requiere poca precisión.

- Proceso de etiquetado maquilado (identificación de corrugado)

- a. Sacar el producto del corrugado de origen
- b. Separación en múltiplos (comúnmente múltiplos de 25)
- c. Colocación en bolsas e identificación (DUN)
- d. Colocación de las bolsas en corrugado de origen
- e. Identificación de corrugado, que es la colocación de una etiqueta tamaño máximo 150 cm² sobre el corrugado, impresión 1x0, EAN, DUN, código SAP, múltiplo, factura, fecha de producción, lote.

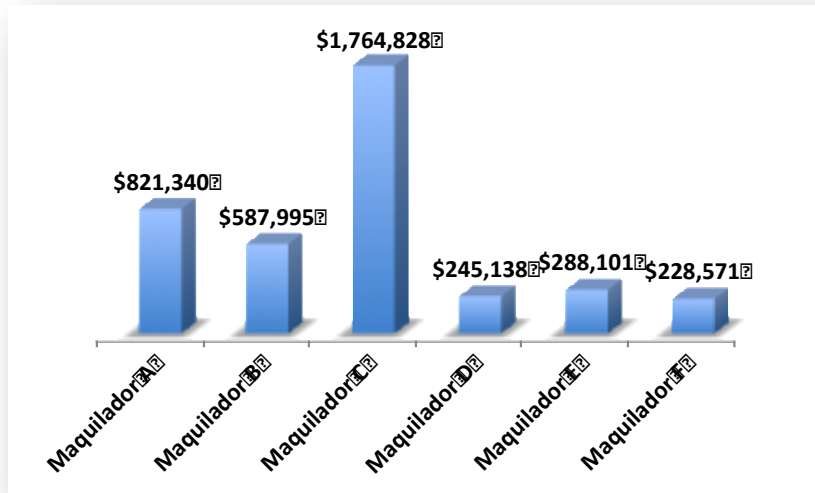
NOTA: Operación similar a la descrita en etiquetado con una etiqueta más grande que requiere poca precisión

Entrega (Al término de la producción)

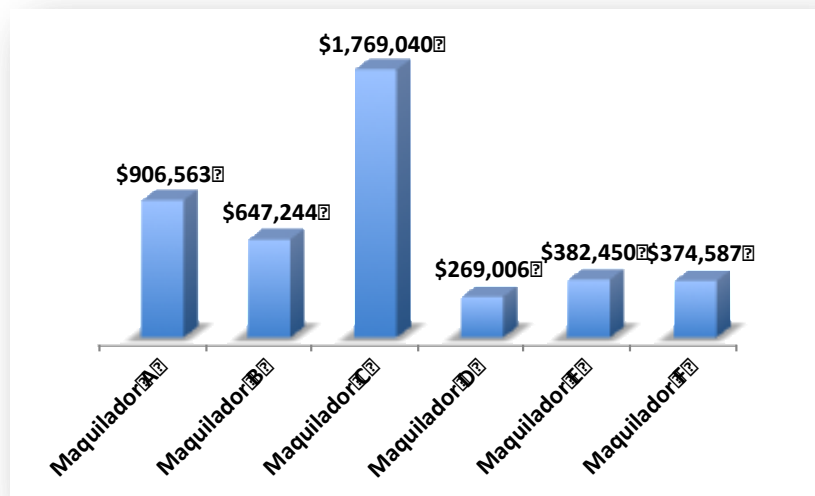
1. Elaborar el reporte de mermas de producción
2. Entarimado
3. Generación de datos logísticos
4. Remisión

¹⁶ Corresponde al número de tintas de impresión. De la nomenclatura "1x0" el primer dígito corresponde al número de tintas de frente y el segundo al número de tintas al reverso. En este caso es sólo una tinta al frente.

Gráfica 6. Cotización de etiquetado o identificación de corrugado en el esquema en-sitio



Gráfica 7. Cotización de etiquetado o identificación de corrugado en el esquema en-maquilador



Haciendo referencia a la conclusión a la que se llegó en el etiquetado, se observa que el maquilador C en esta operación es el menos competitivo. Sin embargo como mencionamos, el etiquetado representa un 52% de la operación mientras que este segundo tipo de etiquetado no llega ni al 1%. Poco a poco se va integrando la propuesta global con cada operación de maquila.

- Proceso de etiquetado de exportación

Este tipo de maquila es el etiquetado de botellas de champú de la marca Garnier y que es de exportación para Latinoamérica. Las dos grandes diferencias con los descritos anteriormente son: primero que en la botella se debe imprimir el número de lote y la segunda que la precisión al pegar la etiqueta es mayor. L'Oréal maquila alrededor de 1.9 millones de unidades anualmente y las operaciones que lo componen son:

Recepción (tiempo máximo 12 horas)

1. Recibo de producto surtido por el Centro de Distribución de L'Oréal
2. Reporte de daños, faltantes y/o sobrantes

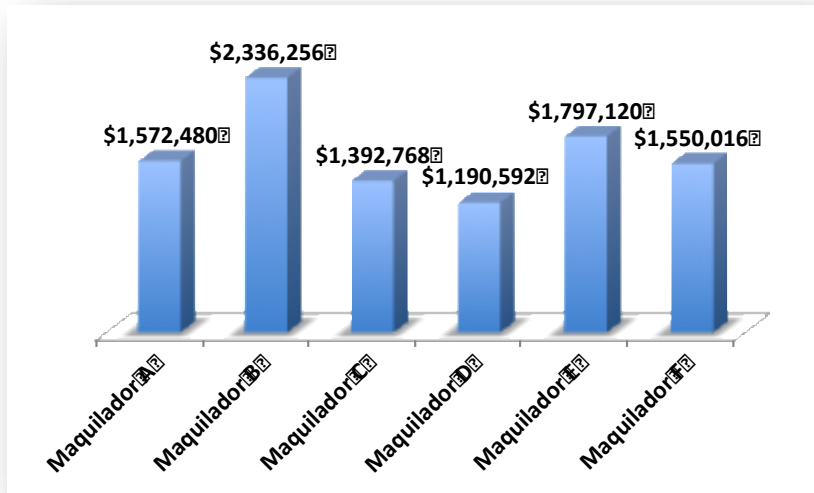
Producción (3 días hábiles)

1. Impresión de etiqueta (1.5cm x 6cm), 1x0, textos legales
2. Sacar de corrugado de origen
3. Colocación de etiqueta
4. Impresión inkjet del lote sobre las botellas
5. Colocación en corrugado de origen

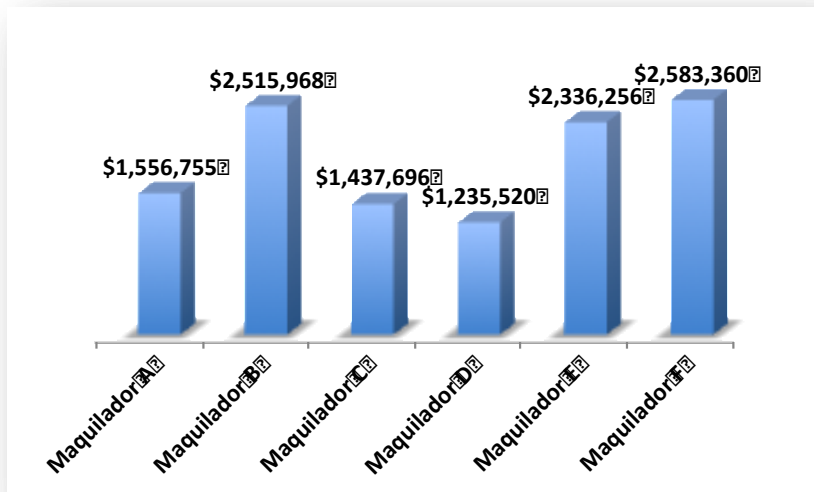
Entrega (Al término de la producción)

1. Elaborar el reporte de mermas de producción
2. Entarimado con playo
3. Remisión

Gráfica 8. Cotización del etiquetado de exportación en el esquema en-sitio



Gráfica 9. Cotización del etiquetado de exportación en el esquema en-maquilador



b) Armado de ofertas

Existen dos tipos de ofertas, las que se conocen como ofertas manuales cuando se crea un nuevo empaque promocional donde se introduce un producto y normalmente un artículo de regalo, también lo que se conoce como “2x1” o “3x2” donde por el precio de uno o dos productos se da uno de regalo. El volumen es de aproximadamente 2 millones de unidades anuales.

A continuación algunos ejemplos del armado de ofertas

Imagen 1. Caja promocional de la fragancia Diesel para caballero

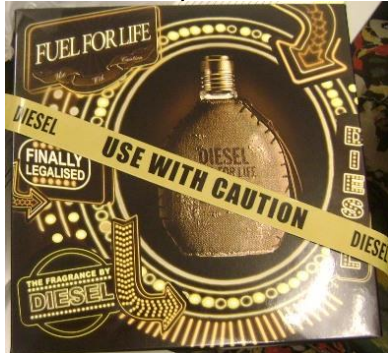


Imagen 2. Caja promocional crema de manos y corporal Lancôme



Imagen 3 Caja promocional de tratamiento para el cabello marca L'Oréal Professionnel



Imagen 4 Empaque promocional crema y exfoliante L'Oréal Paris



- Proceso de armado de oferta manual

Recepción (tiempo máximo 24 horas)

1. Recibo de producto y/o material surtido por el Centro de Distribución de L'Oréal
2. Validar la recepción vs requerimientos descritos en la ficha de maquila
3. Reporte de daños, faltantes y/o sobrantes
4. Validación de especificaciones (sólo para proveedores externos)

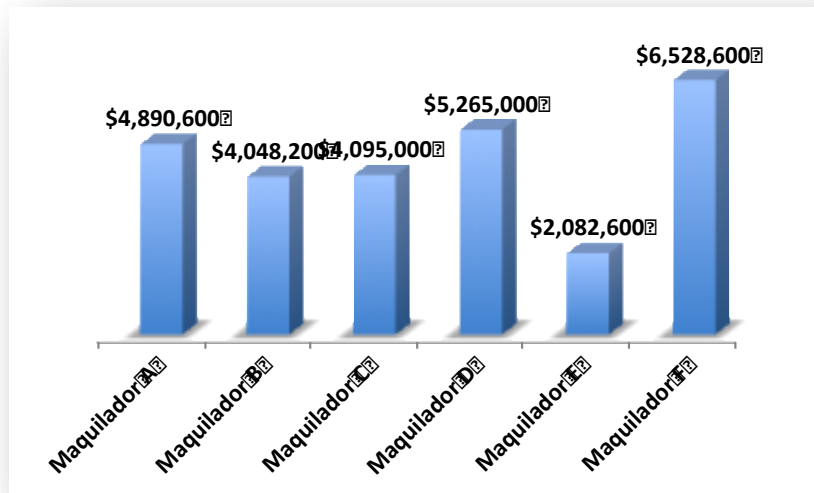
Producción (Variable, dependiendo volumen y complejidad de la oferta)

1. Compra de corrugado
2. Armado de cofre
3. Colocación de productos en cofre (de 2 a 5 productos en su mayoría 3)
4. Fijación del producto al cofre con un “punto de pegamento” (algunos casos)
5. Colocación del cofre en bolsa (algunos casos)
6. Colocación e identificación de corrugado

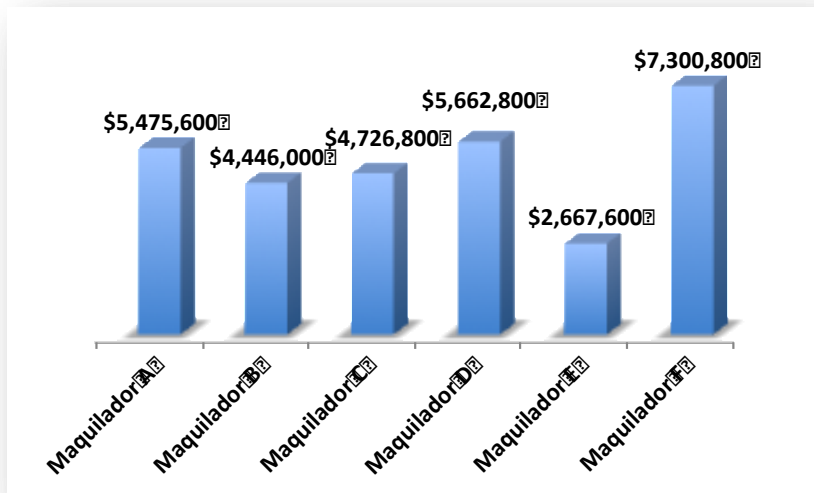
Entrega (Al término de la producción)

1. Elaborar el reporte de mermas de producción
2. Entarimado con playo
3. Generación de datos logísticos
4. Remisión

Gráfica 10. Cotización del armado de la oferta manual en el esquema en-sitio



Gráfica 11. Cotización del armado de la oferta manual en el esquema en-maquilador



- Proceso de armado de la oferta termo-encogible

El segundo tipo de ofertas que maneja L'Oréal son las que se conocen, y que ya se describieron anteriormente como paquetes promocionales u oferta armada termo-encogible. Se les conoce así ya que en ellas, dos o tres productos se unen con una película plástica que al pasar por un horno se retrae uniéndolos en esa cinta. L'Oréal maquila alrededor de 3.3 millones de unidades anualmente principalmente para clubes de precios (Costco, Sam's Club, City Club)

Imagen 5. Oferta Termo Fructis Garnier que contiene champú y crema para peinar.



Imagen 6. Oferta Termo "Three-Pack" desodorantes Obao de Garnier



Recepción (tiempo máximo 24 horas)

1. Recibo de producto y/o material surtido por el Centro de Distribución de L'Oréal
2. Validar la recepción vs requerimientos descritos en la ficha de maquila
3. Reporte de daños, faltantes y/o sobrantes
4. Validación de especificaciones (sólo para proveedores externos)

Producción (Variable, dependiendo volumen y complejidad de la oferta)

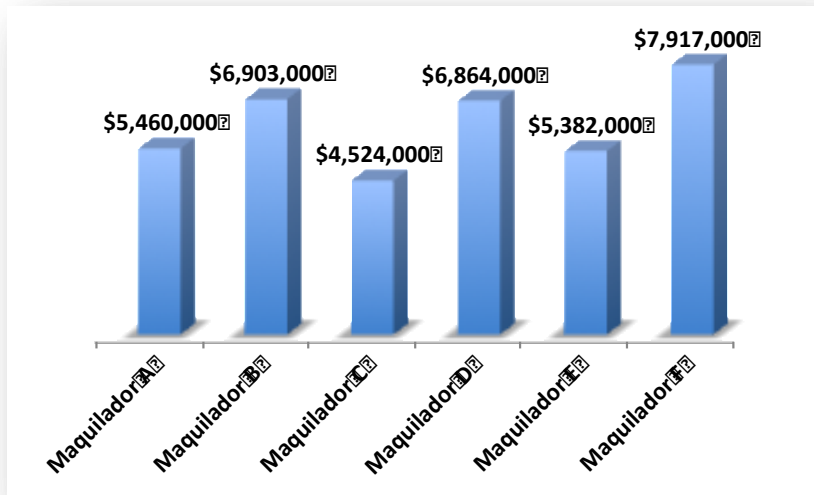
1. Diseño y compra de manga¹⁷
2. Compra de corrugado (si lo requiere)
3. Colocación de manga (two-pack, three-pack)
4. Paso por el horno
5. Colocación de etiqueta (máximo de 60 cm²)
6. Colocación e identificación de corrugado

Entrega (Al término de la producción)

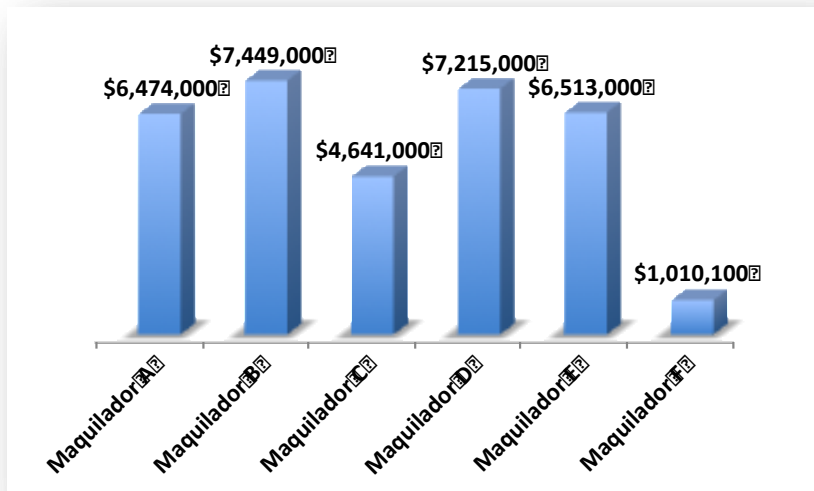
1. Elaborar el reporte de mermas de producción
2. Entarimado con playo
3. Generación de datos logísticos
4. Remisión

¹⁷ Manga: Cubierta plástica, regularmente de PVC o Poleolefina que envuelve al producto y que al pasar por el horno se contrae ajustándose y tomando la forma del envase. Como ejemplo ver la Imagen 6

Gráfica 12. Cotización del armado de la oferta termo en el esquema en-sitio



Gráfica 13. Cotización del proceso de armado de la oferta termo en el esquema en-maquilador



Al observar los resultados de las cotizaciones de ambas ofertas se puede concluir que la ventaja del Maquilador C se incrementa, sin embargo los dos maquiladores actuales, Maquiladores A y B han presentado opciones

competitivas. Al analizar la oferta global habrá que evaluar qué estrategia se quiere seguir para la toma de decisión.

c) Proceso de desmaquila

Este tipo de maquilas se componen por productos que previamente se maquilaron y que se deben reacondicionar como productos de línea. Por lo regular son exhibidores de piso u ofertas armadas; esto porque el cliente lo regresa y se deben desarmar dichos paquetes para reintegrarlos al inventario y poder comercializarlos en el catálogo regular. L'Oréal desmaquila aproximadamente 400,000 unidades anualmente.

Recepción (tiempo máximo 24 horas)

1. Recibo de producto y/o material surtido por el Centro de Distribución de L'Oréal
2. Validar la recepción vs requerimientos descritos en la ficha de maquila
3. Reporte de daños, faltantes y/o sobrantes

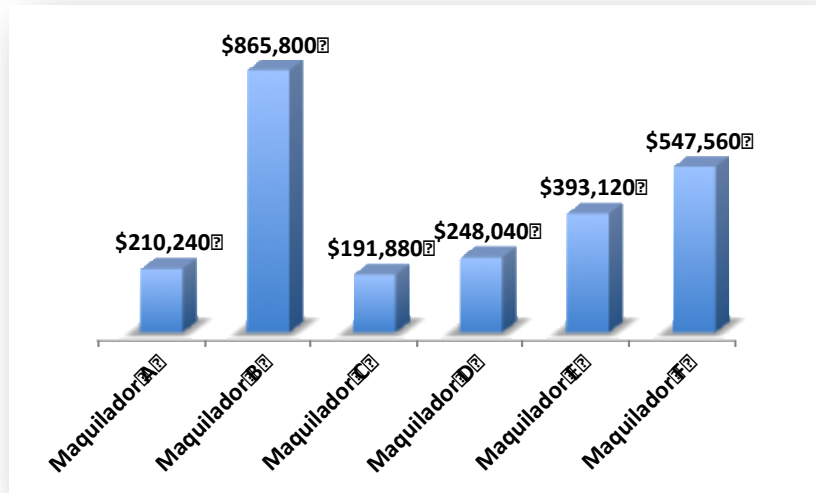
Producción (5 días hábiles)

1. Compra de corrugado
2. Sacar el producto del empaque (mueble o cofre)
3. Colocarlo e identificación de corrugado

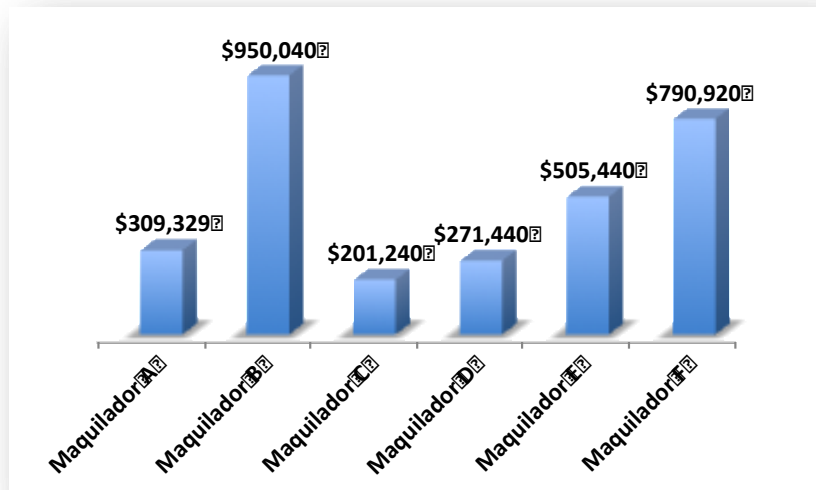
Entrega (Al término de la producción)

1. Elaborar el reporte de mermas de producción
2. Entarimado
3. Remisión

Gráfica 14. Cotización del proceso de desmaquila en el esquema en-sitio



Gráfica 15. Cotización de la desmaquila en el esquema en-maquilador



d) Reacondicionamiento de las devoluciones

Este es proceso que se origina igualmente por los productos que los clientes regresan y que hay que acondicionarlos para reintegrarlos al inventario y poder comercializarlos nuevamente. Se maquilan alrededor de 450,000 unidades.

Recepción (tiempo máximo 24 horas)

1. Recibo de producto surtido por el Centro de Distribución de L'Oréal.

2. Recibo de corrugado y control de inventario del corrugado
3. Reporte de daños, faltantes y/o sobrantes

Producción (Variable, dependiendo volumen y complejidad de la maquila)

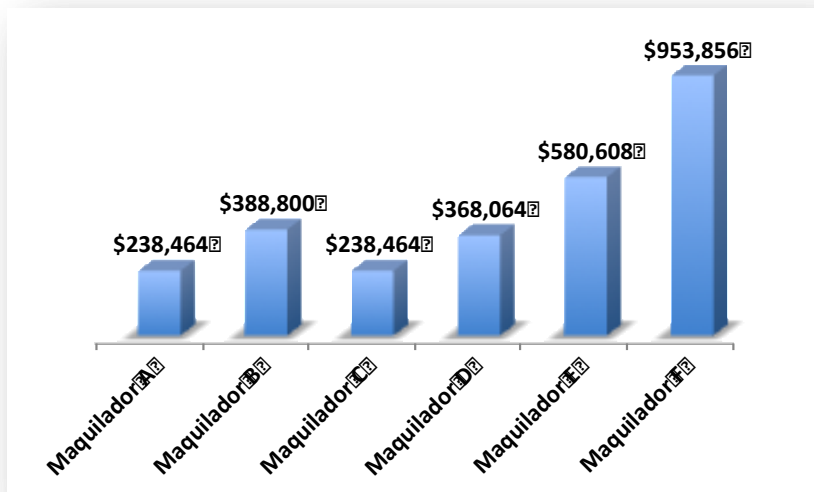
1. Separación, con base en:
 - i. Criterios de calidad
 - ii. Status comercial
 - iii. Tipo de producto
 - iv. Limpieza de producto

2. Reacondicionamiento (colocación e identificación de corrugado)

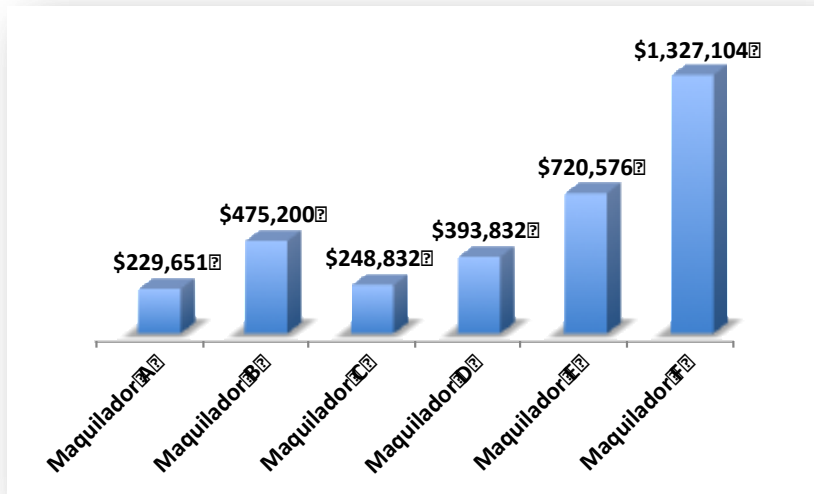
Entrega (Al término de la producción)

1. Elaborar el reporte de mermas de producción
2. Entarimado
3. Remisión

Gráfica 15. Cotización del proceso de reacondicionamiento de las devoluciones en el esquema en-sitio



Gráfica 16. Cotización del proceso de reacondicionamiento de las devoluciones en el esquema en-maquilador

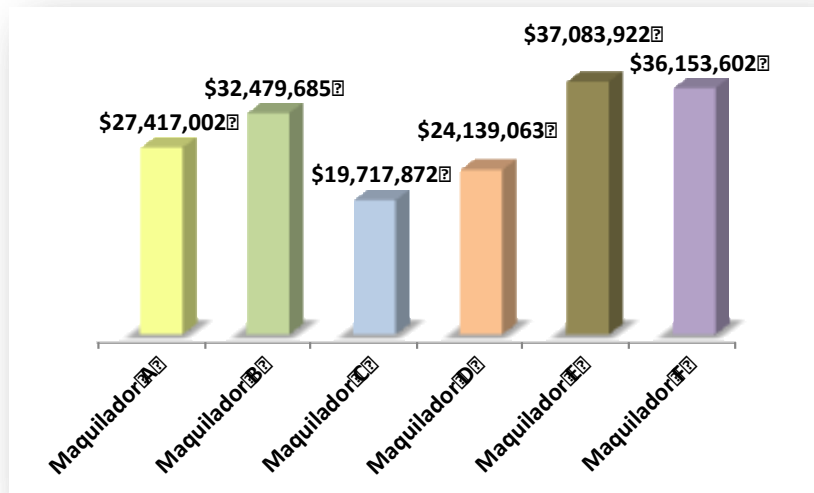


A pesar de ser, está última, una operación no tan relevante por el volumen si podemos concluir que la tendencia sigue con los Maquiladores A, B y C.

IV.6 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LAS PROPUESTAS - COTIZACIONES

En este análisis se considera el negocio total de maquila incluyendo todas las operaciones antes descritas, esto bajo el supuesto de “¿Cuál sería el gasto total si se le asigna al Maquilador “X” el 100% del negocio?”. Bajos este supuesto a continuación se presenta la gráfica con los resultados del esquema en-sitio

Gráfica 17. Resultados del SDC bajo el esquema En-Sitio



El primer filtro es descartar las tres opciones más caras, los Maquiladores E, F y B presentaron, en ese orden, las tres propuestas menos competitivas, con una diferencia de 26%, 24.1% y 15.5% respecto al Maquilador A. Se toma a éste como parámetro ya que es el maquilador actual y es el “gasto de referencia”¹⁸ con el que se pueden medir las propuestas actuales.

La diferencia de los Maquiladores E y F pueden ser resultado de dos efectos:

1. En ambas empresas el enfoque principal y mayor porcentaje de su negocio no es maquila
2. La estructura tan grande detrás de cada empresa hace que los costos indirectos asociados a su operación se incrementen y requieran mayores márgenes para hacer una propuesta rentable y viable; más no tan competitiva.

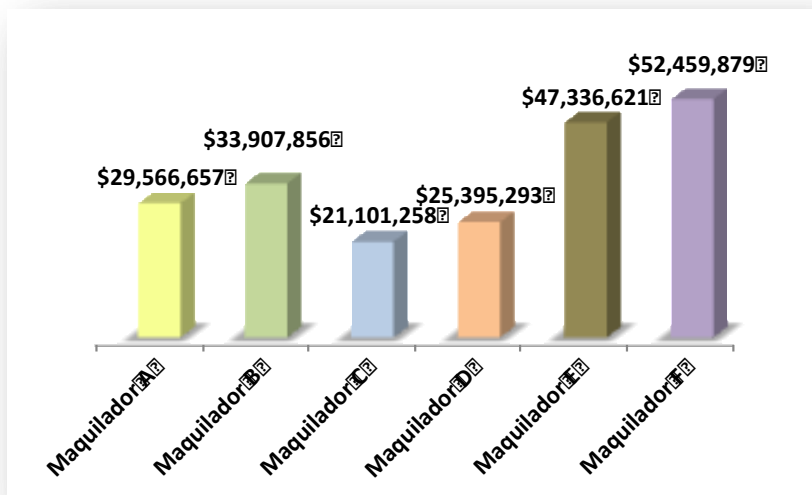
El Maquilador B es, como se mencionó anteriormente, el proveedor actual de “blíster”, la propuesta confirma que el enfoque que tienen es sobre dicha tecnología siendo poco competitivo en el resto de las operaciones.

¹⁸ Gasto de Referencia: Es el gasto del año inmediato anterior con el proveedor actual.

Ahora atendiendo las tres propuestas más atractivas, se tiene al Maquilador A con **\$27.4 millones**, éste sería, como ya se mencionó, la referencia al ser el proveedor actual. Ahora bien los resultados y las diferencias respecto a los otros dos maquiladores son:

- Maquilador D: **\$24.1 millones**. La diferencia es de \$3.27 millones lo cual representa un 12% de ahorro potencial.
- Maquilador C: **\$19.7 millones**. La diferencia es de \$7.69 millones que representa 28% de ahorro potencial.

Gráfica 18 Resultados de la SDC bajo el esquema en-maquilador



En el escenario “En Maquilador” (“On-Site”) vemos una tendencia similar al esquema En-Sitio (In-House)

Con esto se puede concluir que L’Oréal actualmente cuenta con una propuesta de precios media respecto al precio de referencia del proveedor actual.

Con base en este ejercicio y en las propuestas obtenidas se observa que los costos actuales están en la media, es decir no cuenta con lo más competitivo

pero tampoco tiene una oferta alta, el ejercicio ayuda a comprender y encontrar opciones de optimización de costos para maximizar el presupuesto.

Por último y en todo proceso de cambio hay que considerar la curva de aprendizaje del proveedor, los recursos totales o parciales que se tendrán que dedicar en la implementación así como el probable porcentaje de fallas y disminución del nivel de servicio

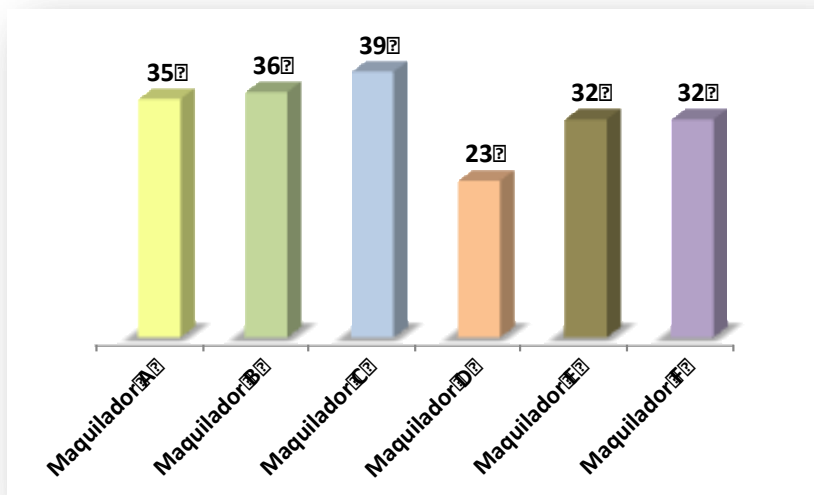
Para ver el detalle de las cotizaciones por maquilador favor de referirse al Anexo D

CAPITULO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

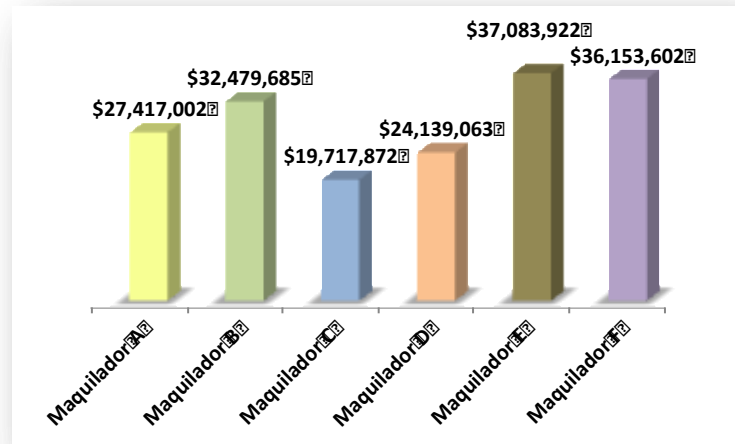
V.1 PRIMERA FASE DE ANÁLISIS

En los capítulos anteriores se explicó, formuló y analizó a profundidad la estructura y los resultados tanto de la SDI como de la SDC. Ambas resúmenes constituyen el punto de partida para sacar las conclusiones globales de todo el proceso de licitación. A continuación la Gráfica 1, que es el concentrado con la puntuación producto de las respuesta de la SDI

Gráfica 1. Resumen de resultados de puntuación por maquilador de la SDI



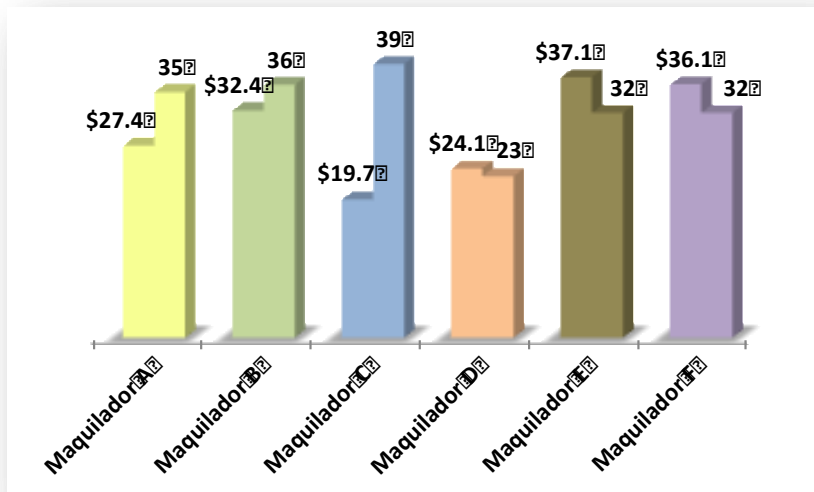
Gráfica 19. Resultados del SDC en el bajo el esquema en-sitio



La gráfica 19 es el acumulado de las propuestas económicas considerando el escenario más viable, que es En-Sitio.

Así, si juntamos ambos resultados en una sola gráfica obtenemos lo siguiente:

Gráfica 20. Resultados de la SDC y de la SDI por maquilador



Analizando esta gráfica la combinación ideal sería: la primera barra, que es la propuesta económica, debe ser lo más baja posible, ya que representa el costo total de la mezcla de todas las operaciones de maquila, mientras que la segunda barra, que representa los resultados de la SDI, lo más alto posible lo

que significa que las características tales como solidez financiera, experiencia en el mercado, tecnología, calidad, proyectos de inversión etcétera, le dieron una calificación sobresaliente.

Bajo esa premisa se tiene dos supuestos, primero que se debe descartar los pares en las que ambos resultados sean iguales es decir los dos resultados bajos o los dos altos.

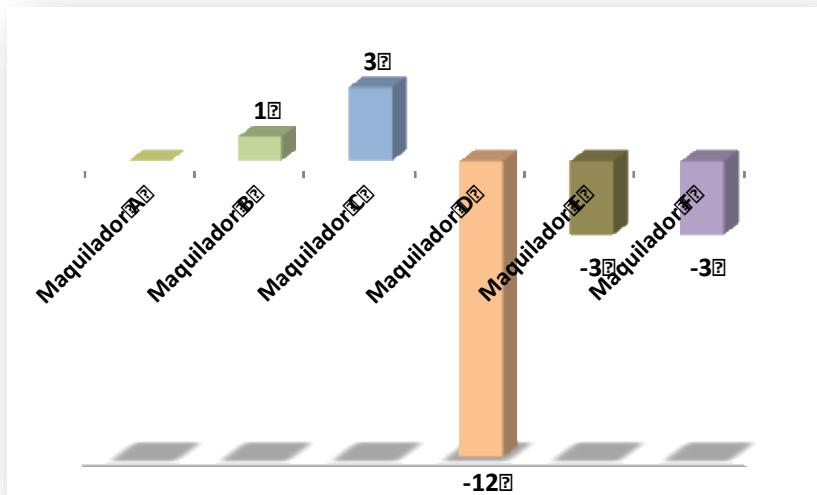
Tomando el primer supuesto los **Maquiladores E y F** dejarían de ser una opción viable ya que, ambos competidores presentaron resultados sólidos en el SDI quedando por debajo pero muy cerca de las mejores opciones, sin embargo el analizar la propuesta de valor del SDC los costos quedaron muy por encima de la media.

Evaluando de manera global los resultados, no se recomendarían estas opciones por:

1. Maquila no es su negocio principal.
2. La solidez de la SDI viene de otras operaciones logísticas que realizan (no maquila).
3. Su propuesta de valor económica, cotización, no es competitiva.

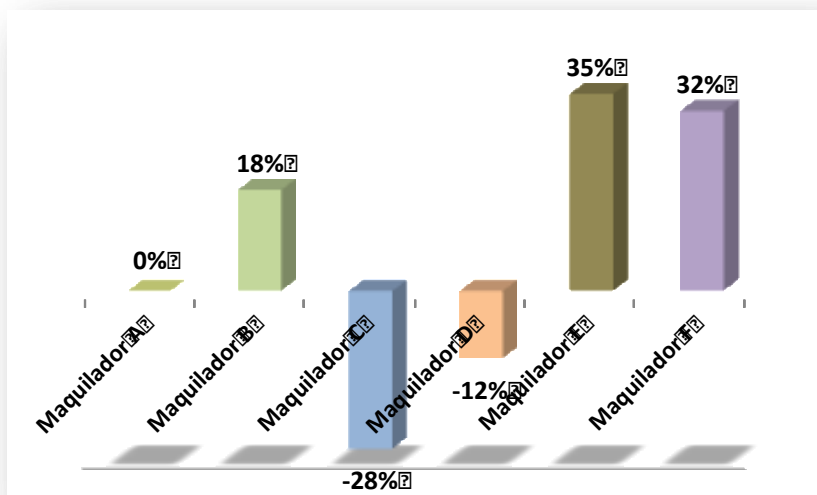
Como ya se mencionó anteriormente el precio de referencia que se tiene es el Maquilador A, que es el proveedor actual de maquila de L'Oréal. En las siguientes gráficas se observan las diferencias en las calificaciones tanto de la SDI como de la SDC respecto al Maquilador A

Gráfica 21. Diferencia de puntos sobre la calificación de la SDI respecto al Maquilador A



Continuando el análisis del Maquilador E y el Maquilador F, a pesar de tener una estructura organizacional sumamente sólida el incremento en la cotización no lo justificaría.

Gráfica 22. Diferencia en porcentaje de las propuestas económica de la SDC respecto al Maquilador A (proveedor actual de L'Oréal)



Si se toma como referencia al Maquilador A, que es con quien L'Oréal trabaja actualmente se tiene:

- Maquilador E: 3 puntos por debajo del Maquilador A en la calificación de la SDI y a su vez un incremento del 35.4% en la cotización.
- Maquilador F: igualmente una diferencia de 3 puntos en la SDI por debajo y un incremento en la propuesta económica del 31.7%

Ahora tomando el segundo supuesto el **Maquilador D** también dejaría de ser una opción viable. Su propuesta es antagónica, por un lado los resultados de la SDI fueron muy pobres (último lugar) con 23 puntos pero su oferta de valor fue muy sólida (2do lugar).

1. Está 12 puntos abajo en los resultados de la SDI (35 vs 23).
2. Es 13.6% más competitivo a nivel precios (\$27.4 vs \$24.10).
3. Conocimiento del negocio de maquila de L'Oréal.
4. Poca solidez financiera, no cuenta con instalaciones en SMO (en caso de una transición), su nivel de facturación actual es apenas un tercio de lo que representaría el negocio de maquila de L'Oréal.

Por último en este filtro, analizando la propuesta del **Maquilador B** se encuentra lo siguiente, en la SDI presentó resultados sobresalientes incluso muy similar del Maquilador A. Sin embargo al analizar la propuesta de valor global, tanto SDI como SDC, se evaluaría como no recomendable; esto por causas muy determinantes tales como:

1. A pesar de que la calificación de la SDI fue la segunda más competitiva (36 puntos)
2. La oferta de costos del SDC queda muy por encima del escenario actual con el Maquilador A, 18.2%.
3. Como se menciona anteriormente el Maquilador B es el proveedor actual de blíster y en ello son especialistas; como operaciones adicionales tiene el resto de las maquilas para poder dar una oferta más completa , sin embargo

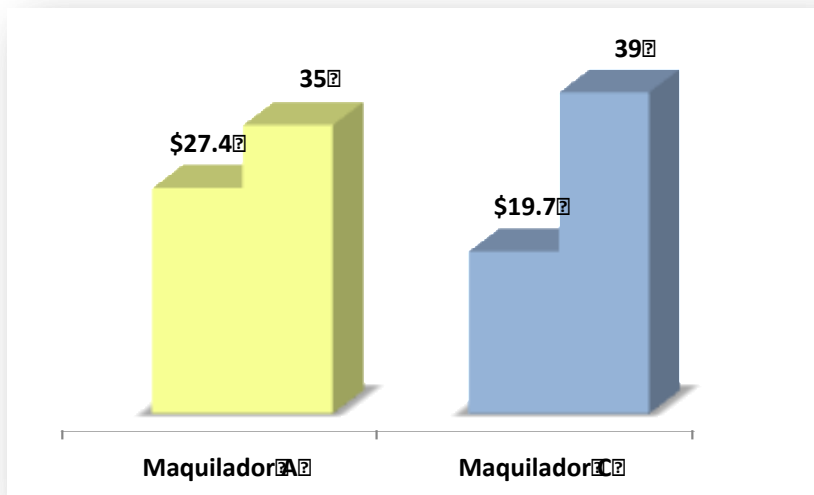
analizando su propuesta se observa que no es su negocio central ni en lo que son más competitivos, económicamente hablando. Más bien se vería como un apoyo y opción viable en periodos de saturación.

4. Definitivamente L'Oréal no puede depender de un solo proveedor para la maquila, en caso que se decida ir con el Maquilador A el 100% del negocio estaría concentrado en un solo proveedor, lo cual es un riesgo que no se puede correr.

V.2 FASE FINAL DEL ANÁLISIS DEL CASO

Como se menciona en la primera fase del análisis, al dejar fuera a cuatro de los seis competidores, los dos finalistas serían el Maquilador A, que es el proveedor actual de L'Oréal y el Maquilador C siendo este último un competidor totalmente nuevo y ajeno a la operación.

Gráfica 20. Resultados de la SDC y de la SDI de los dos maquiladores finalistas



Como se aprecia en la gráfica, el Competidor C supera en las calificaciones de la SDI por 4 puntos al Maquilador A (proveedor actual y que ha sido utilizado como referencia), 39 vs 35 puntos y que además fue la calificación más alta.

En cuanto a la SDC la diferencia es significativa, 28.1% es lo que separa los \$27.4 presentados por el maquilador A vs los \$19.7 millones presentados por el Maquilador C.

La oferta del Maquilador A es competitiva, sin embargo la brecha de precios con las dos propuestas más agresivas en costos es grande. El balance muestra:

1. Resultados de la SDI de Maquilador A son sólidos, sin embargo muestra áreas de oportunidad en las que debería invertir para tener una oferta integral (etiquetado DUN, EAN, desarrollo estructural)
2. El conocimiento de la maquila y nivel de experiencia del negocio de L'Oréal es alto.
3. Resultados de la SDC poco competitivos (3er lugar)

De manera global el Maquilador C es el que presenta la propuesta integral más sólida. Sería una opción muy viable para analizar ya que, por un lado la calificación de la SDI fue la más alta, esto derivado de la oferta integral que tiene en materiales, ubicación, finanzas y por otro la propuesta de costos más competitiva.

1. Primer lugar de la SDI por la cartera de clientes, solidez financiera, oferta integral (servicios periféricos propios ej. Transporte, charolas, impresos, corrugado)
2. SDC más competitiva con un ahorro potencial de \$7.7 millones respecto al Maquilador A
3. Ubicado en SMO en caso de llevar a cabo la transición

A pesar de que existe un riesgo alto de cambio, las características del Maquilador C tanto cualitativas como cuantitativas, aunado a la propuesta económica sólida hacen que la curva de aprendizaje valga la pena.

Habría que trabajar un plan de transición sólido para no poner en riesgo la operación, indicadores de satisfacción al cliente como el nivel de servicio y sobre todos mantener la calidad y servicio con los clientes internos.

Con base en los elementos y la evidencia presentada a lo largo de todo el análisis del proceso de licitación, la decisión sería cambiar la operación de maquila de L'Oréal con el Maquilador C.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES DEL CASO

Como se menciona en la introducción del caso, el objetivo es probar que la metodología propuesta efectivamente ayuda en la toma de decisiones y llevar un proceso ordenado durante una licitación.

A lo largo del ejercicio se encuentran variables que deben tomarse en cuenta en un proceso complejo de licitación. Poco a poco se proporciona evidencia fundamental y comparativa que permite demostrar que la metodología utilizada ayuda a una toma de decisión sólida y bien fundamentada.

Un aspecto fundamental de cualquier proceso de reingeniería o bien cualquier cambio que se proponga en la organización debe estar orientado a generar valor. La creación de valor inicia el momento en que nace la empresa con la aportación de recursos financieros para la misma, ya sea de manera interna (accionistas) o de manera externa (instituciones financieras). A partir de ese momento la empresa persigue de manera constante que el dinero invertido reditúe, es decir, se inicia la persecución de la empresa para que genere valor. Así, cualquier esfuerzo o actividad que genere utilidad ya sea como ingreso o reducción de costo genera valor agregado. La metodología demuestra que es posible eficientar costos sin mermar la calidad y satisfacción del cliente a través de un análisis profundo para la toma de decisiones, generando así valor para la compañía.

Cada una de las partes que integran el proceso de licitación tiene una razón de ser y aporta datos y conclusiones únicas e irrepetibles en el resto de las fases.

La primera parte es la SDI que también sigue un orden cronológico, primero se recolectan los datos, después se captura, transcribe y ordena la información. La siguiente fase consiste en codificar los datos y es ahí donde radica el mayor reto y donde depende el éxito de un buen análisis ya que se logra convertir valores

cualitativos hacia valores numéricos sumables y comparables. Se toma en cuenta diversos factores tales como solidez financiera, conocimiento del mercado, clientes, inversión, tecnología y programas de calidad. Integrando todas estas variables en un tablero de control¹⁹, se logra tener una radiografía de cada uno de los proveedores que compiten y compararlos bajo los mismo parámetros y obteniendo cifras calificables.

Temas claves como ubicación, experiencia e ingresos permiten medir el riesgo de sustitución y evaluar un posible proceso de transición; todo ello enfocado a minimizar el riesgo.

La SDI muestra que los tres primeros lugares se encuentran, los proveedores actuales de L'Oréal, con 35 y 36 puntos respectivamente, y sorpresivamente en primer lugar se encuentra un nuevo competidor con 39 puntos. Se puede concluir que, si bien la experiencia práctica y operativa les da una ventaja competitiva a los proveedores actuales existen opciones en el mercado que se pueden adecuar a las necesidades de la compañía. Definitivamente en la toma de decisiones debe ser un factor clave la visión estratégica y el plan de mediano y largo plazo entre elegir un nuevo proveedor o desarrollar a los existentes.

En la segunda fase, la SDC permite hacer una evaluación completamente numérica. Comparar propuestas de costos, evidencia las fortalezas así como las áreas de oportunidad de cada proveedor. Lo interesante en este proceso es evaluar objetivamente que las diferencias entre las propuestas sean lo suficientemente amplias como para correr el riesgo de cambio; es decir a pesar de ser una propuesta más rentable hay que evaluar si esa diferencia justificaría el cambio de proveedor.

Si bien la esencia de la SDC fundamentalmente compara costo hay otros datos que son valiosos para presentes y futuras negociaciones, entre las que se encuentran:

¹⁹ Herramienta que nos permite medir el desempeño estratégico

- Estructura de costos, que permite evaluar el costo y las partes que lo integran como por ejemplo materia prima, gastos indirectos, mano de obra, rentabilidad. Así, es fácil identificar las fortalezas y trabajar las debilidades incluso negociando en conjunto para generar valor en toda la cadena productiva.
- El nivel de detalle en el análisis puede llegar incluso a comparar algún punto particular de la estructura, por ejemplo medir la desviación estándar entre el porcentaje de rentabilidad de los competidores.
- Negociación puntual sobre algún rubro con información de mercado. Suponiendo que el proveedor pide un incremento derivado del aumento de algún commodity es fácil obtener esa información y ya sea aprobarlo o bien rechazarlo. Por ejemplo incremento por el aumento de costo de la burbuja de blíster (plástico) pero el precio del petróleo va a la baja.
- Permite costear de manera muy certera nuevas operaciones o bien tareas adicionales sobre las mismas maquilas. Por ejemplo colocar una etiqueta adicional.
- En general un control presupuestal del gasto de manera ordenada, clara y transparente.
- Mayor certeza en las proyecciones a mediano y largo plazo.

Una de las conclusiones a resaltar derivada del análisis de la SDC es que, si bien se utilizan valores cualitativos medibles y comparables, el criterio subjetivo siempre intervendrá en la toma de decisión, por ejemplo durante el proceso se obtuvieron propuesta económicas más rentables comparándolo con el gasto actual sin embargo el costo de cambiar de proveedor, la curva de aprendizaje, y el posible impacto en el nivel de servicio son valores difíciles de medir pero que definitivamente deben formar parte de los criterios de la decisión.

Descartando las dos opciones menos competitivas quedan cuatro propuestas, las dos más rentables por debajo del punto de comparación o gasto de referencia (proveedor actual), la tercera y la cuarta son los proveedores

actuales. Si bien en las conclusiones de la SDC se hace un análisis detallado sobre las seis propuestas económicas, vale la pena mencionar algunos puntos:

Primero, que si bien el Maquilador D presentó la opción más competitiva en términos económicos hubo diversos factores a lo largo del proceso que lo descartaron como una opción viable, tales como solidez financiera, infraestructura, tecnologías desarrolladas entre otras. Segundo el Maquilador C representa la opción más competitiva presentando una diferencia de 12% y 28% respectivamente. Tercero la desventaja competitiva del Maquilador D es ser un competidor nuevo por lo que la curva de aprendizaje es un factor importante a considerar y evitar riesgos de calidad, servicios y tiempo de entrega. Por último considerar dentro del análisis el plan de transición e implementación con los riesgos y costos asociados a este proceso.

Con base en todo el análisis sobre el proceso, se concluye que esta metodología aporta los elementos suficientes para tomar una decisión sólida, correcta y bien informada. Se concluye también, que los elementos aportados minimizan el riesgo en caso de una sustitución y por lo tanto el beneficio económico y de servicio para el negocio está prácticamente asegurado.

GLOSARIO

MAQUILA: El término maquila se refiere a otorgar el sub-procesamiento del algún aspecto de la actividad productiva a terceros. Para los fines del caso se refiere específicamente al proceso tercerizado de acondicionamiento de productos para que cumplan con dos aspectos fundamentales: primero las NOM's (Normas Oficiales Mexicanas), de etiquetado, fórmulas, empaques, información de componentes para consumidores y segundo los requerimientos logísticos de entrega con cada cliente.

NOM's (NORMAS OFICIALES MEXICANAS): Son disposiciones técnicas expedidas por dependencias de la administración pública federal. Su objetivo es establecer reglas, especificaciones, directrices y características aplicables a un producto, proceso o servicio, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se refieran a su cumplimiento o aplicación que deben cumplir los bienes y servicios que se comercializan en el país.

PAQUETES PROMOCIONALES: es una herramienta que forma parte de la estrategia comercial que consiste en agrupar productos o productos y regalos como incentivo a los consumidores o miembros del canal de distribución que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio. Usualmente son 2x1 (dos por el precio de 1), 3x2 o bien un obsequio en la compra del producto.

EXHIBIDORES DE PISO: Conocido como Material Punto de Venta, POS (Point of Sale) por sus siglas en inglés, son muebles que se utilizan a manera de anaquel para mostrar el producto. Originalmente fueron concebidos para Clubes de Precios y por su efectividad se ha extendido a prácticamente todas los canales de venta.

OUTSOURCING: Contratación tercerizada de ciertas actividades o servicios. Existen diversos factores por los que una compañía decide hacerlo: estrategia fiscal, productiva, logística, reducción de costos, entre otras.

3PL – Logística Tercerizada (Third Party Logistics): Es la contratación de los servicios de una empresa para que lleva a cabo la logística de la compañía, entre los servicios que contempla esta, almacén, control de inventarios, porteo, recepción de materiales, entrega de producto, control de calidad.

ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS): Es una matriz utilizada en planeación estratégica que ayuda en la toma de decisiones. Está compuesta por cuatro cuadrantes en los que estudian dos factores internos, las fortalezas y debilidades de la compañía mientras que las otras dos se enfocan en dos factores externos, las oportunidades y amenazas del mercado.

PROVEEDORES: Es un grupo compuesto por personas o compañías que venden, rentan arrendan o dan un bien o servicio a otra persona o compañía a cambio de una remuneración, usualmente en dinero aunque puede ser igualmente en productos y/o servicios, esto con el objetivo de permitir la correcta operación, fabricación y comercialización.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: Consiste en un estudio del mercado para identificar los proveedores, soluciones tecnológicas u opciones de tercerización que cubra la necesidad del bien o servicio que se está buscando. El criterio más importante en un “Análisis de la Industria” es que debe ser objetivo y completamente ajeno a las necesidades particulares de la empresa.

LICITACIÓN: Es un proceso, usualmente liderado por el área de Compras o Abastecimientos a través del cual se invita a un grupo de proveedores para presentar una propuesta económica y de valor para un bien o servicio determinado. A grandes rasgos las etapas que la integran son:

- Preparación de las bases
- Publicación de las bases
- Recepción de ofertas
- Análisis de las propuestas
- Negociación final
- Adjudicación del contrato

SOLICITUD DE INFORMACIÓN – SDI (REQUEST FOR INFORMATION –RFI):
Documento que forma parte del proceso de licitación cuyo propósito es recolectar información escrita acerca de las capacidades de los competidores. Normalmente se hace bajo un formato estándar que puede ser utilizado para términos comparativos.

SOLICITUD DE COTIZACIÓN – SDC (REQUEST FOR PROPOSAL – RFP):
Documento que forma parte del proceso de licitación a través del cual se lo invita al proveedor al proceso de licitación indicándole, los alcances, especificaciones del bien o servicio a licitar, términos y condiciones del contrato, métodos de evaluación y selección y, por supuesto, la plantilla para presentar la propuesta económica.

NIVEL DE SERVICIO O FILL RATE Tasa de cumplimiento de entrega en los pedidos en tiempo, forma y cantidad con los distintos clientes y cadenas comerciales.

UNIDAD DE VERIFICACIÓN Entidad certificada por el Gobierno de México que pueden ser personas físicas o morales, que realizan actos de evaluación a través de la constatación ocular o comprobación, mediante muestreo, medición, pruebas de laboratorio o examen de documentos en un momento o tiempo determinado, con la confianza de que los servicios que presta son conducidos con competencia técnica, imparcialidad y confidencialidad. Esto permite a las compañías la comercialización de algún producto de acuerdo a sus fórmulas, textos, presentaciones y datos legales.

EAN: EUROPEAN ARTICLE NUMBER: Sistema implementado por la International Article Numbering Association (EAN) en Europa para estandarizar el código de barras individual para cada producto.

DUN: DISPATCH UNIT NUMBER: Similar el EAN, es el código de barras que se utiliza para grupo de productos (combos, cajas, bolsas), es decir no producto individual.

TABLERO DE CONTROL: Es una herramienta que permite medir el desempeño estratégico a través de indicadores y parámetros comparables y trazable a través del tiempo.

PRECIO DE VENTA Para propósitos del caso es el precio al que L'Oréal le vende los productos a las cadenas comerciales o distribuidores.

PRECIO PÚBLICO Para propósitos del caso es el precio al que la cadena comercial le vende al consumidor final.

COSTO DE OPORTUNIDAD: Se deriva del análisis estratégico y se podría definir como el beneficio de la mejor alternativa comparándole respecto a las otras opciones posibles.

CONTRATO: Un contrato es un acuerdo de voluntades que crea o transmite derechos y obligaciones a las partes que lo suscriben. El contrato es un tipo de acto jurídico en el que intervienen dos o más personas y está destinado a crear derechos y generar obligaciones. Se rige por el principio de autonomía de la voluntad, según el cual, puede contratarse sobre cualquier materia no prohibida.

ANEXO A



Presentación

Para: Proveedores Potenciales de L'Oréal México en la categoría de maquila

De: El equipo de compras estratégicas de L'Oréal México

Estimado Proveedor:

Como usted sabe, L'Oréal es una empresa líder en el mercado de productos de belleza con marcas como L'Oréal Paris, Maybelline, Lancôme, Garnier y Kérastase, entre otras; a fin de ofrecer cada vez productos de mejor calidad, hemos decidido iniciar un proceso de abastecimiento estratégico, mismo que abre grandes oportunidades para desarrollar o fortalecer su relación con L'Oréal, con la posibilidad de proveer sus servicios a la compañía en toda la República Mexicana.

Por medio de la presente lo invitamos a participar en nuestro proceso de abastecimiento estratégico en México, a través del cual L'Oréal evaluará proveedores de maquila para seleccionar a los mejores con el fin último de establecer una relación estratégica de largo plazo, por un lado ofreciendo volúmenes de compra importantes, y por el otro buscando altos niveles de calidad, servicio y los mejores costos totales en el mercado.

Es importante aclarar que el proceso de abastecimiento estratégico se dividirá en 4 etapas:

Etapas 1:

Junto con esta invitación L'Oréal incluye un formato RFI (Request For Information - Solicitud de información), mismo que usted deberá llenar y entregar vía correo electrónico

Etapas 2:

Con base en la información entregada, L'Oréal preseleccionará a los proveedores que cumplan con estándares de calidad, productividad, tecnología y solidez financiera.

Etapas 3:

A los proveedores preseleccionados se les enviará el formato RFP (Request For Proposal - Solicitud de cotización), en el cual L'Oréal les proporcionará volúmenes y/o especificaciones de compra que solicita.

Etapas 4:

Selección final de proveedores y cierre de negociaciones.

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier duda o aclaración en la siguiente dirección de correo electrónico: emartinez@mx.loreal.com

L'Oréal México

1. Confidencialidad

GRUPO L'ORÉAL MEXICO (FRABEL, S.A. DE C.V., COSBEL, S.A. DE C.V., Y L'ORÉAL MEXICO SERVICIOS S.A. DE C.V.), en lo subsiguiente L'ORÉAL, se compromete a mantener la información suministrada por las empresas participantes en el Cuestionario de Solicitud de Información (RFI) de manera confidencial.

La información provista a L'ORÉAL a través de la Solicitud de Información (RFI) será utilizada para fines de selección de proveedores con base en la comparación de las capacidades expresadas en las respuestas y de las necesidades puntuales de L'ORÉAL. Estos ejercicios serán realizados de manera interna en L'ORÉAL y bajo ninguna circunstancia, los proveedores tendrán acceso a la información de otros proveedores participantes.

2. Instrucciones generales

1. Para participar en el proceso de RFI, es necesario aceptar y cumplir los plazos y condiciones establecidos por L'Oréal.

2. Todos los interesados en participar en el proceso de abastecimiento estratégico, incluidos los proveedores actuales de L'Oréal, deberán llenar este cuestionario. Los proveedores actuales de L'Oréal no deben asumir que ya se cuenta con la información solicitada o con conocimiento del negocio y la forma en que opera. El cuestionario deberá ser respondido en su totalidad.

3. La fecha límite para entregar el RFI será el 30 de Octubre de 2009

ADVERTENCIA: No se aceptarán respuestas posteriores a la fecha límite dispuesta para la recepción de información.

4. Toda la información proporcionada por su empresa deberá ser fidedigna y verificable. En el desarrollo de los procesos de selección posteriores, L'Oréal solicitará documentación y certificaciones que verifiquen la información provista a través de este cuestionario.

5. Es necesario contestar todas las preguntas de la forma más completa posible, utilizando siempre este formato. Favor de no utilizar otros formatos ni anexas panfletos, folletos, catálogos o reportes anuales.

6. Envíe este cuestionario respondido vía correo electrónico a la siguiente dirección: **emartinez@mx.loreal.com**. Si este formato no ha sido regresado en el período de tiempo indicado, se interpretará como su decisión de no continuar con el proceso. No serán aceptados los cuestionarios enviados por cualquier otro medio (fax, correo, entrega personal, etc.)

3. Información general

3.1 Datos de la compañía

Razón social de la compañía
 RFC (en letras mayúsculas, con homoclave, sin guiones)
 Dirección de la Oficina Principal (Calle, #, CP, Estado)
 Número de Teléfono Principal
 Numero de Fax
 Dirección en Internet (página en Internet)
 Año de Fundación

3.2 Datos de la persona de contacto (responsable por el área comercial)

Nombre
 Posición
 Dirección (Calle, #, CP, Estado)
 Número de Teléfono
 Número de Fax
 Número de Teléfono Celular
 Dirección de e-mail principal
 Dirección de e-mail secundario

3.3 Datos de la persona encargada de llenar este cuestionario (en caso de ser otra que la persona de contacto)

Nombre
 Posición
 Número de Teléfono
 Dirección de e-mail principal

3.4 ¿La empresa cambió su nombre en el último año?

3.4.1 En caso afirmativo, indique el nombre anterior

3.5 ¿La empresa es parte de algún grupo de empresas?

3.5.1 En caso afirmativo, indique el nombre del grupo

3.6 ¿La empresa tiene filiales en otros países?

--

3.6.1 En caso afirmativo, favor de indicar los países de sus principales subsidiarias

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

3.7 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa trabajan o trabajaron en algún momento en L'Oréal (SI/NO)

--

3.7.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo

3.8 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa tienen un familiar que trabaja o trabajó en algún momento en L'Oréal (SI/NO)

--

3.8.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo

4. Indicadores de la empresa

4.1 Ingresos

Ingresos en el año 2007 (Pesos Mexicanos)
 Ingresos en el año 2008 (Pesos Mexicanos)
 Ingresos estimados para el año 2009 (Pesos Mexicanos)

4.2 Número de empleados operativos:

Directos
 Subcontratados

4.3 Número de empleados administrativos:

Directos
 Subcontratados

4.4 Por favor indique los siguientes valores (en Pesos)

	A diciembre de 2007
Activos totales	
Pasivos totales	
Capital contable total	
Utilidad operativa	
Utilidad neta	
	A diciembre de 2008
Activos totales	
Pasivos totales	
Capital contable total	
Utilidad operativa	
Utilidad neta	

4.5 Indique el porcentaje de ventas de maquila del total de ventas de su empresa

4.6 ¿Quiénes son sus principales clientes?

Cliente	% de sus ventas
Industria	Tiempo de relación (años)

4.7 ¿Para qué sectores industriales realiza maquilas? ¿Qué porcentaje de sus ventas se dan en cada una de estas industrias? ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene maquilando para cada sector?

Sector Industrial	SI / NO
Alimentos	
Químicos	
Farmacéuticos / Salud	
Higiene / Belleza	
Otra (use esta celda para describir)	

Experiencia en el sector (número de años)	% ventas / total

4.8 ¿Es su compañía proveedor de L'Oréal en la actualidad?

4.8.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique la o las razones sociales contratantes, así como un nombre y teléfono de contacto

Razón social	Nombre

Teléfono	Contacto

4.8.2 Si es proveedor actual, indique qué porcentaje de su negocio representa L'Oréal

4.9 ¿Quiénes considera usted que son sus competidores más importantes?

Nombre del competidor

5. Servicios

5.1 Por favor indique los servicios que ofrece y cuál es su capacidad de producción estimada

	¿Ofrece el servicio?
Etiquetado	
Termoencogible (retractilado)	
Armado de ofertas	
Emblistado	
Llenado de muebles	
Muestras	

Volumen mínimo de pedido (miles de piezas)	Capacidad (piezas / semana)

Tiempo de espera para entrega desde la fecha de colocación de la orden (días)

5.2 Proveedores

Por favor complete la siguiente información acerca de sus tres principales proveedores para cada materia prima, por tipo de maquila:

Maquila	Material / producto
Etiquetado legal	Etiqueta de Caja

5.3 Instalaciones

Por favor indique la dirección y características de la instalación o instalaciones principales en que realiza sus actividades de maquila, indique así mismo si cuenta con medidas de seguridad industrial

Instalación 1

Dirección 1
Ciudad 1
Estado 1
¿Es propia, rentada o subcontratada?
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)
Cantidad de puertas de recibo de materiales
Número de empleados operativos
¿Cuenta con sistema contra incendios?
¿Cuenta con equipos de protección personal?

Instalación 2 (si aplica)

Dirección 2
Ciudad 2
Estado 2
¿Es propia, rentada o subcontratada?
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)
Cantidad de puertas de recibo de materiales
Número de empleados operativos
¿Cuenta con sistema contra incendios?
¿Cuenta con equipos de protección personal?

Instalación 3 (si aplica)

Dirección 3
Ciudad 3
Estado 3
¿Es propia, rentada o subcontratada?
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)
Cantidad de puertas de recibo de materiales
Número de empleados operativos
¿Cuenta con sistema contra incendios?
¿Cuenta con equipos de protección personal?

Instalación 4 (si aplica)

Dirección 4
Ciudad 4
Estado 4
¿Es propia, rentada o subcontratada?
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)
Cantidad de puertas de recibo de materiales
Número de empleados operativos
¿Cuenta con sistema contra incendios?
¿Cuenta con equipos de protección personal?

5.4 Tecnologías

Por favor indique si cuenta con las siguientes tecnologías listadas

	¿Cuenta con la tecnología?
Para Etiquetado legal	
Software para generación e impresión de código de barras EAN13	
Software para generación e impresión de código de barras DUN14	
Otra (use esta celda para describir)	
Para Emblistado	

Fabricación de moldes para termoformado	
Operación de termoformado	
Fabricación de planchas de sellado	
Operación de sellado manual	
Operación de sellado automático	
Inkjet	
Abasto de tarjetas impresas	
Otra (use esta celda para describir)	
Para Armado de ofertas	
Hornos de Termoencogible	
Básculas contadoras	
Colocación de suaje	
Sellado de bolsa plástica	
Otra (use esta celda para describir)	

5.5 Para entregar el producto, ¿Cuenta su empresa con transporte propio o subcontratado?

Propio	
Subcontratado	

5.6 Maquilas y Empacotecnia

¿Cuenta su empresa con equipo de diseño de maquilas y diseño estructural?

¿Ofrece el servicio de diseño de maquilas y diseño estructural a sus clientes?

5.7 Indique el (los) periodos que se ajusten a su política de cobro, y si existe alguna condición especial

Periodo	¿Se acepta?
15 días	
30 días	
45 días	
60 días	
90 días	
Otro (use esta celda para describir)	

6. Calidad

6.1 ¿Su compañía tiene algún programa de calidad implementado?

--

En caso afirmativo, por favor describa en qué consiste el programa de calidad implementado.

--

6.2 ¿Posee su empresa algún certificado de capacitación específica o sistema de calidad?

Certificación	Año de expedición

6.3 ¿Ha recibido su compañía algún premio o reconocimiento de calidad de servicios por parte de algún cliente o alguna cámara?

Nombre del Cliente o	Año del Premio

Nombre	Razones del Premio

6.4 ¿Qué tipos de inversiones tecnológicas su compañía está promoviendo para mejorar su productividad/calidad?

--

7. Cierre

Muchas gracias por su participación en la primera etapa del proceso de abastecimiento estratégico de L'Oréal México. Por favor asegúrese de haber completado toda la información requerida desplazándose también de manera horizontal en la pantalla antes de dar por finalizado el RFI, ya que esta será utilizada para decidir su continuación en la siguiente fase del proceso de abastecimiento estratégico.

En las próximas semanas nos comunicaremos con usted para hacerle saber el resultado de la preselección y, en su caso, los siguientes pasos en el proceso.

Quedamos a sus órdenes para cualquier duda o aclaración en la siguiente dirección de correo electrónico:

contacto@mx.loreal.com

ANEXO B**L'ORÉAL**
MÉXICO**MAQUILADOR A****3. Información general****3.1 Datos de la compañía**

Razón social de la compañía

MAQUILADOR A

Dirección de la Oficina Principal (Calle, #, CP, Estado)
OBISPO Año de FundaciónPARQUE INDUSTRIAL SAN MARTIN
1979**3.2 ¿La empresa cambió su nombre en el último año?**

NO

3.2.1 En caso afirmativo, indique el nombre anterior

/

3.3 ¿La empresa es parte de algún grupo de empresas?

SI

3.4 ¿La empresa tiene filiales en otros países?

NO

3.4.1 En caso afirmativo, favor de indicar los países de sus principales subsidiarias

1

/

3.5 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa trabajan o trabajaron en algún momento en L'Oréal (SI/NO)

SI

3.5.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo
Co-fundador	1981 - 1991
Socio capitalista y co-fundador	1964 - 1992
	/

3.6 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa tienen un familiar que trabaja o trabajó en algún momento en L'Oréal (SI/NO)

NO

3.6.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo
	/

4. Indicadores de la empresa**4.1 Ingresos**

Ingresos en el año 2007 (Pesos Mexicanos)

96,261,000.00

Ingresos en el año 2008 (Pesos Mexicanos)

99,411,900.00

Ingresos estimados para el año 2009 (Pesos Mexicanos)

117,393,000.00

4.2 Número de empleados operativos:

Directos

157

Subcontratados

191

4.3 Número de empleados administrativos:

Directos

37

Subcontratados

25

4.4 Por favor indique los siguientes valores (en Pesos)

	A diciembre de 2008
Activos totales	40,991,000.00
Pasivos totales	10,545,000.00
Capital contable total	30,446,000.00
Utilidad operativa	12,516,000.00
Utilidad neta	8,440,000.00

4.5 Indique el porcentaje de ventas de maquila del total de ventas de su empresa

100%

Proveedor 2	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
SLEEVE DE MEXICO	20%
DIBOCA	20%
NO	NO
MARISELA LÓPEZ	20%
DIBOCA	20%
/	/
/	/

Sector Industrial	SI / NO
Alimentos	NO
Químicos	NO
Farmacéuticos / Salud	NO
Higiene / Belleza	SI
Otra (use esta celda para describir)	NO

Experiencia en el sector (número de años)	% ventas / total
/	/
/	/
/	/
30	100%
/	/

4.8 ¿Es su compañía proveedor de L'Oréal en la actualidad?

SI

4.8.1 Si es proveedor actual, indique qué porcentaje de su negocio representa L'Oréal

20%

5. Servicios

5.1 Por favor indique los servicios que ofrece y cuál es su capacidad de producción estimada

	¿Ofrece el servicio?
Etiquetado	SI
Termoencogible (retractilado)	SI
Armado de ofertas	SI
Emblistado	NO
Llenado de muebles	SI
Muestras	SI

Volumen mínimo de pedido (miles de piezas)	Capacidad (piezas / semana)
NO HAY	250,000
NO HAY	350,000
NO HAY	125,000
NO	NO
NO HAY	250
NO HAY	200

Tiempo de espera para entrega desde la fecha de colocación de la orden (días)
3 DIAS
4 DIAS
5 DIAS
NO
3 DIAS
5 DIAS

5.2 Proveedores

Por favor complete la siguiente información acerca de sus tres principales proveedores para cada materia prima, por tipo de maquila:

Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del ins umo que representa el proveedor
ENIGMA	100%
ENIGMA	100%
NO HAY	/
LUIS REY MARTÍNEZ	80%
ENIGMA	100%
ENIGMA	100%
PRODUCTOS GLAMA, S.A DE C.V.	80%
NO	NO
FLEJES Y EMPAQUES	80%
NO	NO
NO	NO
NO	NO
NO	NO
PRODUCTOS GLAMA, S.A DE C.V.	100%
MARICELA LÓPEZ	80%
FLEJES Y EMPAQUES	100%
PRODUCTOS GLAMA, S.A DE C.V.	100%
DIBOCA	100%
NO	/

5.3 Instalaciones

Por favor indique la dirección y características de la instalación o instalaciones principales en que realiza sus actividades de maquila, indique así mismo si cuenta con medidas de seguridad industrial

Instalación 1

Dirección 1	EDOMEX
¿Es propia, rentada ó subcontratada?	Comodato
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	2000 m2
Cantidad de puertas de recibo de materiales	3
Número de empleados operativos	220
Cuenta con sistema contra incendios?	SI
Cuenta con equipos de protección personal?	SI

Instalación 2 (si aplica)

Dirección 2	NAPLES
¿Es propia, rentada ó subcontratada?	Propia
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	500 m2
Cantidad de puertas de recibo de materiales	1
Número de empleados operativos	50
Cuenta con sistema contra incendios?	SI
Cuenta con equipos de protección personal?	SI

Instalación

Dirección 3	XOCHIMILCO
¿Es propia, rentada ó subcontratada?	Propia
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	5500 m2
Cantidad de puertas de recibo de materiales	1
Número de empleados operativos	140
¿Cuenta con sistema contra incendios?	SI
¿Cuenta con equipos de protección personal?	SI

5.4 Tecnologías

Por favor indique si cuenta con las siguientes tecnologías listadas
n 3 (si aplica)

	¿Cuenta con la tecnología?
Para Etiquetado legal	
Software para generación e impresión de código de barras EAN13	NO
Software para generación e impresión de código de barras DUN14	NO
Otra (use esta celda para describir)	/
Para Emblistado	
Fabricación de moldes para termoformado	NO
Operación de termoformado	NO
Fabricación de planchas de sellado	NO
Operación de sellado manual	NO
Operación de sellado automático	NO
Inkjet	NO
Abasto de tarjetas impresas	NO
Otra (use esta celda para describir)	NO
Para Armado de ofertas	
Hornos de Termoencogible	SI
Básculas contadoras	SI
Colocación de suaje	NO
Sellado de bolsa plástica	SI
Otra (use esta celda para describir)	/

5.5 Para entregar el producto, ¿Cuenta su empresa con transporte propio o subcontratado?

Propio	NO
Subcontratado	SI

5.6 Maquilas y Empacotecnia

¿Cuenta su empresa con equipo de diseño de maquilas y diseño estructural?

¿Ofrece el servicio de diseño de maquilas y diseño estructural a sus clientes?

5.7 Indique el (los) periodos que se ajusten a su política de cobro, y si existe alguna condición especial

Periodo	¿Se acepta?
15 días	SI
30 días	
45 días	
60 días	
90 días	
Otro (use esta celda para describir)	

6. Calidad

6.1 ¿Su compañía tiene algún programa de calidad implementado?

En caso afirmativo, por favor describa en qué consiste el programa de calidad implementado.

6.2 ¿Posee su empresa algún certificado de capacitación específica o sistema de calidad?

Certificación	Año de expedición
Certificado de Capacitación de la Secretaría del Trabajo	ANUAL

6.3 ¿Ha recibido su compañía algún premio o reconocimiento de calidad de servicios por parte de algún cliente o alguna cámara?

Nombre del Cliente o Cámara	Año del Premio
TUPPERWARE (DART, S.A. DE C.V.)	2007
INFOVISION, S.A. DE C.V.	2006
ZERMAT, S.A. DE C.V.	1994
ZERMAT, S.A. DE C.V.	1999
ZERMAT, S.A. DE C.V.	2008

Nombre del Premio	Razones del Premio
SERVICIO Y CALIDAD	MEJOR PROVEEDOR DEL AÑO
II	II
II	II
II	II
II	II

MAQUILADOR B**3. Información general****3.1 Datos de la compañía**

Razón social de la compañía

MAQUILADOR B

Dirección de la Oficina Principal (Calle, #, CP, Estado)

PARQUE INDUSTRIAL SAN
MARTIN OBISPO

Año de Fundación

2006

3.2 ¿La empresa cambió su nombre en el último año?

No

3.3 ¿La empresa es parte de algún grupo de empresas?

No

3.4 ¿La empresa tiene filiales en otros países?

No

3.4.1 En caso afirmativo, favor de indicar los países de sus principales subsidiarias**3.5 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa trabajan o trabajaron en algún momento en L'Oréal (SI/NO)**

No

3.5.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo

3.6 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa tienen un familiar que trabaja o trabajó en algún momento en L'Oréal (SI/NO)

No

3.6.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo

4. Indicadores de la empresa**4.1 Ingresos**

Ingresos en el año 2007 (Pesos Mexicanos)

17 MM

Ingresos en el año 2008 (Pesos Mexicanos)

86 MM

Ingresos estimados para el año 2009 (Pesos Mexicanos)

65 MM

4.2 Número de empleados operativos:

Directos

250

Subcontratados

0

4.3 Número de empleados administrativos:

Directos

20

Subcontratados

0

4.4 Por favor indique los siguientes valores (en Pesos)

	A diciembre de 2007
Activos totales	18,228,445
Pasivos totales	21,869,213
Capital contable total	50,000
Utilidad operativa	-3,265,384
Utilidad neta	-3,690,768
	A diciembre de 2008
Activos totales	25,000,000
Pasivos totales	20,000,000
Capital contable total	2,500,000
Utilidad operativa	2,500,000
Utilidad neta	1,800,000

4.5 Indique el porcentaje de ventas de maquila del total de ventas de su empresa

60%

4.6 ¿Quiénes son sus principales clientes?

Cliente	% de sus ventas
Compañía Procter and Gamble Mexico S.A. De C. V.	35%
Braun de México S. A. De C. V.	17%
GILLETTE MANUFACTURA S. DE R.L. DE C.V	18%

	3 años
	3 años

- 4.7 ¿Para qué sectores industriales realiza maquilas? ¿Qué porcentaje de sus ventas se dan en cada una de estas industrias?
¿Cuanto tiempo de experiencia tiene maquilando para cada sector?

Sector Industrial	SI / NO
Alimentos	
Químicos	
Farmacéuticos / Salud	
Higiene / Belleza	SI
Otra (use esta celda para describir) ELECTRONICOS-Retail	SI

Experiencia en el sector (número de años)	% ventas / total
8 AÑOS	80%
8 ANOS	20%

- 4.8 ¿Es su compañía proveedor de L'Oréal en la actualidad?

- 4.8.1 Si es proveedor actual, indique qué porcentaje de su negocio representa L'Oréal

5. Servicios

- 5.1 Por favor indique los servicios que ofrece y cuál es su capacidad de producción estimada

	¿Ofrece el servicio?
Etiquetado legal	SI
Emblistado	SI
Armado de ofertas	SI

Volumen mínimo de pedido (miles de piezas)	Capacidad (piezas / semana)
NO DETERMINADO	NO DETERMINADO
250,000	100,000
100,000	50,000

Tiempo de espera para entrega desde la fecha de colocación de la orden (días)
NO DETERMINADO
10 DIAS HABILES
10 DIAS HABILES

- 5.2 Proveedores

Por favor complete la siguiente información acerca de sus tres principales proveedores para cada materia prima, por tipo de maquila:

Maquila	Material / producto
Etiquetado legal	Etiqueta de Caja
	Corrugado / Inner
	Bolsas de Plástico
Emblistado	Tarjeta del Blister
	Etiqueta de Inner
	Etiqueta de Caja
Armado de ofertas	Burbuja
	Tag de Seguridad
	Corrugado
	PVC / PET
	Flejes
	Material Impreso
	Carteras
	Bolsas de Plástico
	Cofres

Proveedor 1	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
Sergio Velasco Speare	70%
Productos Glama, S.a. de C.V.	50%

Productos Glama, S.A. de C.V.	50%
Pyn, S.A. de C.V	40%
Robotica y Diseño S.A. de C.V	100%
Graphopack S.A. de C.V	50%
Agustín García Romero	50%

Proveedor 2	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
Grupo Impresor Sinergia S.A de C.V	20%
Todo Empaque, Cartones Mexicanos S.A. de C.V.	25%
Intelflex, S.A. de C.V.	50%
Martiniano Hernandez Aparicio	30%
Grupo Impresor Sinergia S.A de C.V	20%
Grupo Impresor Sinergia S.A de C.V	20%
Todo Empaque, Cartones Mexicanos S.A. de C.V.	25%
Xito, S.A. de C.V.	40%
Martiniano Hernandez Aparicio	30%
Intelflex, S.A. de C.V.	50%

Proveedor 3	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
Milgary Litho Flexo S.A de C.V.	10%
Marco Antonio Vasco Rivero	25%
Ada Color S.A. de C.V.	20%
Milgary Litho Flexo S. de C.V.	10%
Milgary Litho Flexo S. de C.V.	10%
Marco Antonio Vasco Rivero	25%
Industrias Plásticas Internacionales S. A. De C. V.	20%
Ada Color S.A. de C.V.	20%

5.3 Instalaciones

Por favor indique la dirección y características de la instalación o instalaciones principales en que realiza sus actividades de maquila, indique así mismo si cuenta con medidas de seguridad industrial

Instalación 1	
Dirección 1	PARQUE INDUSTRIAL SAN MARTIN OBISPO RENTADA
¿Es propia, rentada ó subcontratada?	RENTADA
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	3,200
Cantidad de puertas de recibo de materiales	4
Número de empleados operativos	300
Cuenta con sistema contra incendios?	SI
Cuenta con equipos de protección personal?	SI

5.4 Tecnologías

Por favor indique si cuenta con las siguientes tecnologías listadas

	¿Cuenta con la tecnología?
Para Etiquetado legal	
Software para generación e impresión de código de barras EAN13	SI
Software para generación e impresión de código de barras DUN14	SI
Otra (use esta celda para describir)	
Para Emblistado	
Fabricación de moldes para termoformado	SI
Operación de termoformado	SI
Fabricación de planchas de sellado	SI
Operación de sellado manual	NO
Operación de sellado automático	SI
Abasto de tarjetas impresas	SI
Otra (use esta celda para describir) DISEÑO DE MOLDES Y PDQ	SI
Para Armado de ofertas	
Hornos de Termoencogible	SI
Básculas contadoras	NO
Colocación de suaje	NO
Sellado de bolsa plástica	NO
Otra (use esta celda para describir)	

5.5 Para entregar el producto, ¿Cuenta su empresa con transporte propio o subcontratado?

Propio	SI
Subcontratado	SI

5.6 Maquilas y Empacotecnia

¿Cuenta su empresa con equipo de diseño de maquilas y diseño estructural?
 ¿Ofrece el servicio de diseño de maquilas y diseño estructural a sus clientes?

SI
SI

5.7 Indique el (los) periodos que se ajusten a su política de cobro, y si existe alguna condición especial

Periodo	¿Se acepta?
15 días	SI
30 días	SI
45 días	SI
60 días	NO
90 días	NO
Otro (use esta celda para describir)	

6. Calidad

6.1 ¿Su compañía tiene algún programa de calidad implementado?

SI

En caso afirmativo, por favor describa en qué consiste el programa de calidad implementado.

Nuestro sistema de aseguramiento de calidad está con el de nuestro cliente principal, ya que supera las expectativas marcadas por el sistema ISO 9001:2000. Este programa persigue garantizar un nivel continuo de la calidad de nuestros productos y servicios proporcionados; se basa en 19 elementos clave enfocados también a las buenas prácticas de manufactura (GMP's)

6.2 ¿Posee su empresa algún certificado de capacitación específica o sistema de calidad?

Certificación	Año de expedición
Certificación con un 85% de calificación por parte de Procter and Gamble	may-09

6.3 ¿Ha recibido su compañía algún premio o reconocimiento de calidad de servicios por parte de algún cliente o alguna cámara?

Nombre del Cliente o Cámara	Año del Premio
Sony de México S. A. De C. V.	2009

Nombre del Premio	Razones del Premio
Empresa incluyente	Certificación en desarrollo de procesos

6.4 ¿Qué tipos de inversiones tecnológicas su compañía está promoviendo para mejorar su productividad/calidad?

Para la fabricación de "blister" contamos con una máquina de tecnología de punta "ILLIG" y tenemos el proyecto para 2009 de implementar bandas para la semi-automatización del sellado en alta frecuencia y armado de ofertas y Sistemas de Computo

MAQUILADOR C

3. Información general

- 3.1 Datos de la compañía**
 Razón social de la compañía MAQUILADOR C
 Dirección de la Oficina Principal (Calle, #, CP, Estado) PARQUE INDUSTRIAL SAN MARTIN OBISPO
 Año de Fundación 1985
- 3.2 ¿La empresa cambió su nombre en el último año?** NO, EN EL ULTIMO AÑO
NO PERO SI EN LOS
ULTIMOS 3 AÑOS
- 3.3 ¿La empresa es parte de algún grupo de empresas?** SI
- 3.4 ¿La empresa tiene filiales en otros países?** NO
- 3.4.1** En caso afirmativo, favor de indicar los países de sus principales subsidiarias
- 3.5 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa trabajan o trabajaron en algún momento en L'Oréal (SI/NO)** NO
- 3.5.1** Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal
- 3.6 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa tienen un familiar que trabaja o trabajó en algún momento en L'Oréal (SI/NO)** NO
- 3.6.1** Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

4. Indicadores de la empresa

- 4.1 Ingresos**
- | | |
|---|------------------|
| Ingresos en el año 2007 (Pesos Mexicanos) | \$ 17,261,911.00 |
| Ingresos en el año 2008 (Pesos Mexicanos) | \$ 88,007,748.00 |
| Ingresos estimados para el año 2009 (Pesos Mexicanos) | \$ 96,808,522.80 |
- 4.2 Número de empleados operativos:**
- | | |
|----------------|-----|
| Directos | 230 |
| Subcontratados | |
- 4.3 Número de empleados administrativos:**
- | | |
|----------------|----|
| Directos | 15 |
| Subcontratados | |
- 4.4 Por favor indique los siguientes valores (en Pesos)**
- | | A diciembre de 2007 |
|------------------------|---------------------|
| Activos totales | \$ 8,332,731.96 |
| Pasivos totales | \$ 6,034,067.45 |
| Capital contable total | \$ 2,298,664.51 |
| Utilidad operativa | \$ 2,554,729.51 |
| Utilidad neta | \$ 2,248,664.51 |
-
- | | A diciembre de 2008 |
|------------------------|---------------------|
| Activos totales | \$ 28,933,168.03 |
| Pasivos totales | \$ 8,974,212.93 |
| Capital contable total | \$ 19,958,955.10 |
| Utilidad operativa | \$ 20,161,316.00 |
| Utilidad neta | \$ 17,660,290.59 |
- 4.5 Indique el porcentaje de ventas de maquila del total de ventas de su empresa** 99%
- 4.6**

tiene maquilando para cada sector?

Sector Industrial	SI / NO
Alimentos	SI
Químicos	NO
Farmacéuticos / Salud	SI
Higiene / Belleza	SI
Otra (use esta celda para describir)	

Experiencia en el sector (número de años)	% ventas / total
25 AÑOS	40%
15 AÑOS	15%
15 AÑOS	45%

4.8 ¿Es su compañía proveedor de L'Oréal en la actualidad?

NO

4.8.1 Si es proveedor actual, indique qué porcentaje de su negocio representa L'Oréal

0%

5. Servicios

5.1 Por favor indique los servicios que ofrece y cuál es su capacidad de producción estimada

	¿Ofrece el servicio?
Etiquetado	SI
Termoencogible (retractilado)	SI
Armado de ofertas	SI
Emblistado	SI
Llenado de muebles	SI
Muestras	SI

Volumen mínimo de pedido (miles de piezas)	Capacidad (piezas / semana)
NO TENEMOS MINIMOS	1,101,600
NO TENEMOS MINIMOS	1,144,440
NO TENEMOS MINIMOS	1,615,680
NO TENEMOS MINIMOS	49,236
NO TENEMOS MINIMOS	550
NO TENEMOS MINIMOS	957,867

Tiempo de espera para entrega desde la fecha de colocación de la orden (días)
1 SEMANA
1 SEMANA
1 SEMANA
4 SEMANAS
1 SEMANA
1 SEMANA

5.2 Proveedores

Por favor complete la siguiente información acerca de sus tres principales proveedores para cada materia prima, por tipo de maquila:

Maquila	Material / producto
Etiquetado legal	Etiqueta de Caja
	Corrugado / Inner
	Bolsas de Plástico
Termoencogible (retractilado)	Manga PVC / Poleolefina
	Etiqueta de Inner
Armado de ofertas	Etiqueta de Caja
	Corrugado
	PVC / PET
	Flejes
	Material Impreso
	Carteras
Emblistado	Bolsas de Plástico
	Cofres
	Tarjeta del Blister
	Etiqueta de Inner
	Etiqueta de Caja

	Burbuja
	Tag de Seguridad
Llenado de muebles	Corrugado
	Playo
	Flejes
Muestras	Corrugado
	Bolsas de Plástico
	Cinturones de seguridad

Proveedor 1	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
GF COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.	100%
PRODUCTOS GLAMA	70%
MULTIBOLSAS	75%
GF COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.	99%
GF COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.	100%
GF COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.	100%
PRODUCTOS GLAMA	70%
PYM S.A.	100%
ALQUEZ S.A DE C.V.	100%
GF COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.	35%
GRUPO IMPRESOR SINERGIA	50%
MULTIBOLSAS	75%
CARTMONT	100%
GRAPHOPACK	50%
GF COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.	100%
GF COMERCIALIZADORA S.A DE C.V.	100%
GF MAQUILADORA CORTAZAR S.A. DE C.V.	100%
ADT	100%
PRODUCTOS GLAMA	70%
VELPACK S.A DE C.V.	100%
ALQUEZ S.A DE C.V.	100%
PRODUCTOS GLAMA	70%
MULTIBOLSAS	75%
MULTIBOLSAS	100%

Proveedor 2	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
MARVI	30%
BOLSAS LUISIANA	25%
SEALED AIR SA DE CV	1%
MARVI	30%
FOLI SA DE CV	33%
FOLI SA DE CV	50%
BOLSAS LUISIANA	25%
CARTMONT	50%
MARVI	30%
MARVI	30%
BOLSAS LUISIANA	25%

Cantidad de puertas de recibo de materiales	5 ANDENES DE CARGA Y
Número de empleados operativos	DESGARDO DE ACUERDO
¿Cuenta con sistema contra incendios?	A NECESIDADES DE
¿Cuenta con equipos de protección personal?	SI

Instalación 2 (si aplica)

Ciudad 2	CORTAZAR
Estado 2	GUANAJUATO
¿Es propia, rentada o subcontratada?	PROPIA
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	5000M2
Cantidad de puertas de recibo de materiales	4 ANDENES DE CARGA Y
Número de empleados operativos	DESGARDO DE ACUERDO
¿Cuenta con sistema contra incendios?	A NECESIDADES DE
¿Cuenta con equipos de protección personal?	SI

5.4 Tecnologías

Por favor indique si cuenta con las siguientes tecnologías listadas

	¿Cuenta con la tecnología?
Para Etiquetado legal	
Software para generación e impresión de código de barras EAN13	SI
Software para generación e impresión de código de barras DUN14	SI
Otra (use esta celda para describir)	
Para Emblistado	
Fabricación de moldes para termoformado	SI
Operación de termoformado	SI
Fabricación de planchas de sellado	NO
Operación de sellado manual	SI
Operación de sellado automático	SI
Inkjet	SI
Abasto de tarjetas impresas	SI
Otra (use esta celda para describir)	
Para Armado de ofertas	
Hornos de Termoencogible	SI
Básculas contadoras	SI
Colocación de suaje	SI
Sellado de bolsa plástica	SI
Otra (use esta celda para describir)	

5.5 Para entregar el producto, ¿Cuenta su empresa con transporte propio o subcontratado?

Propio	PROPIO
Subcontratado	

5.6 Maquilas y Empacotecnia

- ¿Cuenta su empresa con equipo de diseño de maquilas y diseño estructural?
 ¿Ofrece el servicio de diseño de maquilas y diseño estructural a sus clientes?

SI
SI

5.7 Indique el (los) periodos que se ajusten a su política de cobro, y si existe alguna condición especial

Periodo	¿Se acepta?
15 días	SI
30 días	SI
45 días	SI
60 días	NO
90 días	NO
8 días	SI

6. Calidad**6.1 ¿Su compañía tiene algún programa de calidad implementado?**

En caso afirmativo, por favor describa en qué consiste el programa de calidad implementado.

SI

SE BASA EN 15 ELEMENTOS CLAVES QUE BUSCAN MANTENER UNA AUTOMEJORA CONSTANTE EN LOS PROCESOS Y SISTEMAS ESTABLECIDOS DENTRO DE NUESTRA EMPRESA, BUSCANDO PLASMAR DICHAS MEJORAS EN LOS PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LA EMPRESA Y EN LAS FUNCIONES ESPECIFICAS DE CADA UNO DE NUESTROS CLIENTES

6.2 ¿Posee su empresa algún certificado de capacitación específica o sistema de calidad?

Certificación	Año de expedición
aib INTERNACIONAL	1999
NOS ENCONTRAMOS CERTIFICANDONOS EN Hasarp	

Nombre del Cliente o Cámara	Año del Premio
PROCTER & GAMBLE	2009
PROCTER & GAMBLE	2008
PROCTER & GAMBLE	2007
SONRICKS	2000

Razones del Premio	Nombre del Premio
MANTENERNOS A UN NIVEL MUNDIAL DE QAC	BENCHMARKET IN QAC
REPETIR POR SEGUNDO AÑO EL 100% QAC	MAQUILADOR AA 100%
OBTENER LA CALIFICACION MAXIMA DE CALIDAD EN LOS PROCESOS DE CALIDAD DE P&G	100 QAC
POR ESTABLECER PATRONES A SEGUIR DE CALIDAD EN EL RUBRO DE MAQUILA	PREMIO A LA CALIDAD

6.4

¿Qué tipos de inversiones tecnológicas su compañía está promoviendo para mejorar su productividad/calidad?

CONTAMOS CON IMPRESIÓN DE MATERIALES COMO ETIQUETAS CHAROLAS Y CORRUGADOS PARA DAR UN SERVICIO COMPLETO DE PRINCIPIO A FIN. TENEMOS LA CAPACIDAD DE COMPRAR TODOS LOS MATERIALES DE NUESTROS CLIENTES CON EL FIN DE EVITAR PROCESOS DOBLES Y ENTREGAR RESULTADOS

MAQUILADOR D

3. Información general

3.1 Datos de la compañía

Razón social de la compañía

MAQUILADOR D

Dirección de la Oficina Principal (Calle, #, CP, Estado)

AVENIDA PASEO DE LA
REFORMA

Año de Fundación

1994

3.2 ¿La empresa cambió su nombre en el último año?

NO

3.3 ¿La empresa es parte de algún grupo de empresas?

NO

3.4 ¿La empresa tiene filiales en otros países?

NO

3.4.1 En caso afirmativo, favor de indicar los países de sus principales subsidiarias

1

3.5 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa trabajan o trabajaron en algún momento en L'Oréal (SI/NO)

NO

3.5.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo

3.6 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa tienen un familiar que trabaja o trabajó en algún momento en L'Oréal (SI/NO)

NO

3.6.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo

4. Indicadores de la empresa

4.1 Ingresos

Ingresos en el año 2007 (Pesos Mexicanos)

8,047,425

Ingresos en el año 2008 (Pesos Mexicanos)

9,365,081

Ingresos estimados para el año 2009 (Pesos Mexicanos)

10,248,364

4.2 Número de empleados operativos:

Directos

5

Subcontratados

65

4.3 Número de empleados administrativos:

Directos

3

Subcontratados

4.4 Por favor indique los siguientes valores (en Pesos)

	A diciembre de 2007
Activos totales	2,285,028
Pasivos totales	1,434,400
Capital contable total	850,628
Utilidad operativa	-172,778
Utilidad neta	-196,977

	A diciembre de 2008
Activos totales	2,394,057
Pasivos totales	1,622,707
Capital contable total	771,350
Utilidad operativa	-72,885
Utilidad neta	-79,278

4.5 Indique el porcentaje de ventas de maquila del total de ventas de su empresa

39%

4.6 ¿Quiénes son sus principales clientes?

Cliente	% de sus ventas
SWISSJUST DEMÉXICO SA DE CV	25
MODATELAS SA DE CV	7
WALDOS DÓLAR MART DE MÉXICO	6
DECS INTERNATIONAL MEXICO SA DE CV	0.5
NESPRESSO MEXICO SA DE CV	0.5

Industria	Tiempo de relación (años)
Perfumería y Cosmética	2
Textiles	2

Productos de consumo	5
Alimentos	1
Alimentos	1

- 4.7 ¿Para qué sectores industriales realiza maquilas? ¿Qué porcentaje de sus ventas se dan en cada una de estas industrias? ¿Cuanto tiempo de experiencia tiene maquilando para cada sector?

Sector Industrial	SI / NO
Alimentos	SI
Químicos	
Farmacéuticos / Salud	
Higiene / Belleza	SI
Otra (use esta celda para describir) Acondicionamiento de Productos	SI

Experiencia en el sector (número de años)	% ventas / total
1	1%
2	25%
5	13%

- 4.8 ¿Es su compañía proveedor de L'Oréal en la actualidad?

SI

- 4.8.1 Si es proveedor actual, indique qué porcentaje de su negocio representa L'Oréal

20%

5. Servicios

- 5.1 Por favor indique los servicios que ofrece y cuál es su capacidad de producción estimada

	¿Ofrece el servicio?
Etiquetado	SI
Termoencogible (retractilado)	SI
Armado de ofertas	SI
Emblistado	NO
Llenado de muebles	SI
Muestras	SI

Volumen mínimo de pedido (miles de piezas)	Capacidad (piezas / semana)
SIN LIMITE	350,000
SIN LIMITE	120,000
SIN LIMITE	35,000
SIN LIMITE	1,000
SIN LIMITE	150

Tiempo de espera para entrega desde la fecha de colocación de la orden (días)
6
7
4
6
7

- 5.2 Proveedores

Por favor complete la siguiente información acerca de sus tres principales proveedores para cada materia prima, por tipo de maquila:

Maquila	Material / producto
Etiquetado legal	Etiqueta de Caja
	Corrugado / Inner
	Bolsas de Plástico
Termoencogible (retractilado)	Manga PVC / Poleolefina
	Etiqueta de Inner
	Etiqueta de Caja
Armado de ofertas	Corrugado
	PVC / PET
	Flejes
	Material Impreso
	Carteras
	Bolsas de Plástico
	Cofres

	Flejes
Muestras	Corrugado
	Bolsas de Plástico
	Cinturones de seguridad

Proveedor 1	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
Etiflex S.A. De C.V.	80%
Cajas Plegadizas Funcionales S.A. De C.V.	60%
Plásticos de El Lobo S.A. De C.V.	100%
Plásticos de Mexico S.A. De C.V.	70%
Enigma Etiquetas S.A. De C.V.	100%
Etiflex S.A. De C.V.	80%
Cajas de cartón Cantabrimex S.A. De C.V.	70%
Plásticos de Mexico S.A. De C.V.	100%
Flejes Misa S.A. De R.L.	
Enigma Etiquetas S.A. De C.V.	100%
Plásticos de El Lobo S.A. De C.V.	100%
Cajas y Bolsas Para Regalos Valdez.	100%
Seguridad Digital Industrial S.A. De C.V.	100%
Cajas de cartón Cantabrimex S.A. De C.V.	70%
Adhecintas y Empaques S.A. De C.V.	100%
Flejes Misa S.A. De R.L.	100%
Cajas de cartón Cantabrimex S.A. De C.V.	70%
Plásticos de El Lobo S.A. De C.V.	100%
Adhecintas y Empaques S.A. De C.V.	100%

Proveedor 2	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
Enigma Etiquetas S.A. De C.V.	20%
Interbox S.A. De C.V.	40%
Adhecintas y Empaques S.A. De C.V.	30%
Enigma Etiquetas S.A. De C.V.	20%
Cartonera Camsa S.A. De C.V.	30%
Cartonera Camsa S.A. De C.V.	30%
Cartonera Camsa S.A. De C.V.	30%

5.3 Instalaciones

Por favor indique la dirección y características de la instalación o instalaciones principales en que realiza sus actividades de maquila, indique así mismo si cuenta con medidas de seguridad industrial

Instalación 1

	MARTIN OBISPO
Dirección 1	PARQUE INDUSTRIAL SAN
¿Es propia, rentada ó subcontratada?	Rentada
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	1,200 m2
Cantidad de puertas de recibo de materiales	3
Número de empleados operativos	60
Cuenta con sistema contra incendios?	Sistema de Extintores
Cuenta con equipos de protección personal?	Si
Instalación 2 (si aplica)	
Dirección 2	PUEBLA
¿Es propia, rentada ó subcontratada?	Propia
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	1,000 m2

Cantidad de puertas de recibo de materiales	2
Número de empleados operativos	60
¿Cuenta con sistema contra incendios?	Sistema de Extintores
¿Cuenta con equipos de protección personal?	Si

5.4 Tecnologías

Por favor indique si cuenta con las siguientes tecnologías listadas

	¿Cuenta con la tecnología?
Para Etiquetado legal	
Software para generación e impresión de código de barras EAN13	SI
Software para generación e impresión de código de barras DUN14	SI
Diseño de etiquetas legales (incluyendo traducción)	SI
Para Emblistado	
Fabricación de moldes para termoformado	NO
Operación de termoformado	NO
Fabricación de planchas de sellado	NO
Operación de sellado manual	NO
Operación de sellado automático	NO
Inkjet	NO
Abasto de tarjetas impresas	NO
Otra (use esta celda para describir)	NO
Para Armado de ofertas	
Hornos de Termoencogible	SI
Básculas contadoras	SI
Colocación de suaje	SI
Sellado de bolsa plástica	SI
Diseño de promociones (empaques y etiqueta legal)	SI

5.5 Para entregar el producto, ¿Cuenta su empresa con transporte propio o subcontratado?

Propio	
Subcontratado	SI

5.6 Maquilas y Empacotecnia

¿Cuenta su empresa con equipo de diseño de maquilas y diseño estructural?

SI

¿Ofrece el servicio de diseño de maquilas y diseño estructural a sus clientes?

SI

5.7 Indique el (los) periodos que se ajusten a su política de cobro, y si existe alguna condición especial

Periodo	¿Se acepta?
15 días	
30 días	
45 días	
60 días	SI
90 días	
Otro (use esta celda para describir)	

6. Calidad

6.1 ¿Su compañía tiene algún programa de calidad implementado?

SI

En caso afirmativo, por favor describa en qué consiste el programa de calidad implementado.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DEL PROCESO DE ETIQUETADO Y RASTREABILIDAD DE PRODUCTO

6.2 ¿Posee su empresa algún certificado de capacitación específica o sistema de calidad?

Certificación	Año de expedición
AUDITORIA Y CERTIFICACION DEL PROCESO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE ETIQUETADO POR L'OREAL DE MEXICO, CENTREX	2007

6.3

¿Ha recibido su compañía algún premio o reconocimiento de calidad de servicios por parte de algún cliente o alguna cámara?

Nombre del Cliente o Cámara	Año del Premio
ENTIDAD MEXICANA DE ACREDITACION, AC	2009
Nombre del Premio	Razones del Premio
CERO NO CONFORMIDADES	CUMPLIMIENTO AL 100 % CON NORMA ISO

MAQUILADOR E

3. Información general

3.1 Datos de la compañía

Razón social de la compañía

MAQUILADOR E

Dirección de la Oficina Principal (Calle, #, CP, Estado)

Carretera Mex.-Qro. Km. 34.5

Año de Fundación

Nave xx

1969

3.2 ¿La empresa cambió su nombre en el último año?

Si

3.3 ¿La empresa es parte de algún grupo de empresas?

Si

3.4 ¿La empresa tiene filiales en otros países?

Si

3.4.1 En caso afirmativo, favor de indicar los países de sus principales subsidiarias

América

Europa

Africa

Asia

Australia

3.5 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa trabajan o trabajaron en algún momento en L'Oréal (SI/NO)

No

3.5.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo

3.6 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa tienen un familiar que trabaja o trabajó en algún momento en L'Oréal (SI/NO)

No

3.6.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo

4. Indicadores de la empresa

4.1 Ingresos

Ingresos en el año 2007 (Pesos Mexicanos)

Ingresos en el año 2008 (Pesos Mexicanos)

Ingresos estimados para el año 2009 (Pesos Mexicanos)

4.2 Número de empleados operativos:

Directos

4550

Subcontratados

910

4.3 Número de empleados administrativos:

Directos

1950

Subcontratados

4.4 Por favor indique los siguientes valores (en Pesos)

A diciembre de 2007

Activos totales	
Pasivos totales	
Capital contable total	
Utilidad operativa	
Utilidad neta	

A diciembre de 2008

Activos totales	
Pasivos totales	
Capital contable total	

4.6 ¿Quiénes son sus principales clientes?

Cliente	% de sus ventas
Unilever	
Gatorade	
P&G	
Natura	

Tyco HealthCare	
-----------------	--

Industria	Tiempo de relación (años)
Consumo	5- 10 años
Consumo	15 a 20
Consumo	15 a 20
Retail	3 a 5
Farmacéutico	5 a 10

4.7 ¿Para qué sectores industriales realiza maquilas? ¿Qué porcentaje de sus ventas se dan en cada una de estas industrias? ¿Cuanto tiempo de experiencia tiene maquilando para cada sector?

Sector Industrial	SI / NO
Consumo	Si
Químicos	Si
Farmacéuticos / Salud	Si
Higiene / Belleza	Si
Otra (use esta celda para describir)	

Experiencia en el sector (número de años)	% ventas / total
10-20	
1-5	
5-10	
10-20	

4.8 ¿Es su compañía proveedor de L'Oréal en la actualidad?

4.8.1 Si es proveedor actual, indique qué porcentaje de su negocio representa L'Oréal

5. Servicios

5.1 Por favor indique los servicios que ofrece y cuál es su capacidad de producción estimada

	¿Ofrece el servicio?
Etiquetado	Si
Termoencogible (retractilado)	Si
Armado de ofertas	Si
Emblistado	No
Llenado de muebles	Si
Muestreos	Si

Volumen mínimo de pedido (miles de piezas)	Capacidad (piezas / semana)
1	432,000.00
1	181,440.00
1	43,200.00
1	360.00
1	36,000.00

Tiempo de espera para entrega desde la fecha de colocación de la orden (días)
1 a 3
1 a 7
1 a 3
1 a 3
1 a 3

5.2 Proveedores

Por favor complete la siguiente información acerca de sus tres principales proveedores para cada materia prima, por tipo de maquila:

Maquila	Material / producto
Etiquetado legal	Etiqueta de Caja
	Corrugado / Inner
	Bolsas de Plástico
Termoencogible (retractilado)	Manga PVC / Poleolefina
	Etiqueta de Inner
	Etiqueta de Caja
Armado de ofertas	Corrugado
	PVC / PET
	Bolsas de Plástico

	Tag de Seguridad
Llenado de muebles	Corrugado
	Playo
	Flejes
Muestreros	Corrugado
	Bolsas de Plástico
	Cinturones de seguridad

Proveedor 1	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
Codidata S.A. de C.V	Variable
Smurfit Kappa	Variable
Sistemas Empresariales Logísticas de Empaque S.A de C.V.	Variable
Sistemas Empresariales Logísticas de Empaque S.A de C.V.	Variable
Codidata S.A. de C.V	Variable
Codidata S.A. de C.V	Variable
Smurfit Kappa	Variable
Sistemas Empresariales Logísticas de Empaque S.A de C.V.	Variable
Flejes y Accesorios de Querétaro S.A. de C.V.	Variable
Aluprint S de RL de CV	Variable
	Variable
Sistemas Empresariales Logísticas de Empaque S.A de C.V.	Variable
	Variable
Codidata S.A. de C.V	Variable
Codidata S.A. de C.V	Variable
Robotica y Diseño	Variable
	Variable
Dicorp	Variable
B y S Industria Plástica S. A. de C.V.	Variable

Proveedor 2	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
Diagraph	Variable
	Variable
Empaque y Embalaje Peliber, S.A. de C.V.	Variable
Diagraph	Variable
Diagraph	Variable
	Variable
Empaques termoformados S.A. de C.V.	Variable
	Variable
Altivity Packaging Operadora, S. de R.L. de C.V.	Variable
	Variable
Diagraph	Variable
Diagraph	Variable
Soluciones Integrales de Comunicación Gráfica S.A. de C.V.	Variable

Proveedor 3	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
Grupo Acsa	Variable
	Variable
Grupo Mexicano Imperial	Variable
Grupo Acsa	Variable
Grupo Acsa	Variable
	Variable
Europack	Variable
	Variable

Dicorp	Variable
	Variable
Grupo Acsa	Variable
Grupo Acsa	Variable
	Variable

5.3 Instalaciones

Por favor indique la dirección y características de la instalación o instalaciones principales

Instalación 1

Dirección 1	Carr. Méx-Qro Km. 34.5
¿Es propia, rentada o subcontratada?	Rentada
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	1300
Cantidad de puertas de recibo de materiales	4
Número de empleados operativos	70
Cuenta con sistema contra incendios?	Sí
Cuenta con equipos de protección personal?	Sí

Instalación 2 (si aplica)

Dirección 2	Carretera Estatal Méx-Qro No. 100 Km. 200
¿Es propia, rentada ó subcontratada?	Rentada
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	2500
Cantidad de puertas de recibo de materiales	3
Número de empleados operativos	160
Cuenta con sistema contra incendios?	Sí
Cuenta con equipos de protección personal?	Sí

Instalación 3 (si aplica)

Dirección 3	Carr. Méx-Qro Km. 42.5
¿Es propia, rentada ó subcontratada?	Rentada
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	200
Cantidad de puertas de recibo de materiales	2
Número de empleados operativos	26
Cuenta con sistema contra incendios?	Sí
Cuenta con equipos de protección personal?	Sí

Instalación 4 (si aplica)

Dirección 4	Tultitlán
¿Es propia, rentada ó subcontratada?	Rentada
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	1000
Cantidad de puertas de recibo de materiales	8
Número de empleados operativos	200
Cuenta con sistema contra incendios?	Sí
Cuenta con equipos de protección personal?	Sí

5.4 Tecnologías

Por favor indique si cuenta con las siguientes tecnologías listadas

	¿Cuenta con la tecnología?
Para Etiquetado legal	
Software para generación e impresión de código de barras EAN13	Sí
Software para generación e impresión de código de barras DUN14	Sí
Labelview 4.0	Sí
Para Emblistado	
Fabricación de moldes para termoformado	No
Operación de termoformado	No
Fabricación de planchas de sellado	No
Operación de sellado manual	No
Operación de sellado automático	No
Inkjet	Sí
Abasto de tarjetas impresas	Sí
Para Armado de ofertas	
Hornos de Termoencogible	Sí
Básculas contadoras	No
Colocación de suaje	Sí
Sellado de bolsa plástica	Sí
Kitting, Retractilado en Polietileno, Ensamble de componentes	Sí

5.5 Para entregar el producto, ¿Cuenta su empresa con transporte propio o subcontratado?

Propio	No
Subcontratado	Si

5.6 Maquilas y Empacotecnia

¿Cuenta su empresa con equipo de diseño de maquilas y diseño estructural?
 ¿Ofrece el servicio de diseño de maquilas y diseño estructural a sus clientes?

Si
Si

5.7 Indique el (los) periodos que se ajusten a su política de cobro, y si existe alguna condición especial

Periodo	¿Se acepta?
15 días	No
30 días	Si
45 días	No
60 días	No
90 días	No
Otro (use esta celda para describir)	No

6. Calidad

6.1 ¿Su compañía tiene algún programa de calidad implementado?

Si

En caso afirmativo, por favor describa en qué consiste el programa de calidad implementado.

El Quality Management System (QMS) para nosotros se encuentra basado en ISO9000 v2000 para cada operación en México. El sistema de calidad incorpora los siguientes elementos: 1) Políticas y objetivos de calidad; 2) Identificación y Documentación de los procesos operativos centrales; 3) Administración de documentos; 4) Programas de entrenamiento documentados; 5) Publicación de documentación.

6.2 ¿Posee su empresa algún certificado de capacitación específica o sistema de calidad?

Certificación	Año de expedición
ISO 9001-2000 para Exel Puebla	2003

6.3 ¿Ha recibido su compañía algún premio o reconocimiento de calidad de servicios por parte de algún cliente o alguna cámara?

Nombre del Cliente o Cámara	Año del Premio
Daimler Chrysler / 2001	
Gobierno de Jalisco / 2005	
Gatorade / 2005	

Nombre del Premio	Razones del Premio
Gold Award	Desempeño
	Excelencia en el Trabajo
	Desempeño

6.4 ¿Qué tipos de inversiones tecnológicas su compañía está promoviendo para mejorar su productividad/calidad?

MAQUILADOR F

- 3.2 ¿La empresa cambió su nombre en el último año? NO
- 3.2.1 En caso afirmativo, indique el nombre anterior N/A
- 3.3 ¿La empresa es parte de algún grupo de empresas? SI
- 3.4 ¿La empresa tiene filiales en otros países? NO
- 3.4.1 En caso afirmativo, favor de indicar los países de sus principales subsidiarias 1 N/A
- 3.5 Por favor indique si uno o varios de los dueños o socios de la empresa trabajan o trabajaron en algún momento en L'Oréal (SI/NO) NO
- 3.5.1 Si su respuesta fue afirmativa, por favor indique el nombre de la(s) persona(s) y el periodo en el que trabajaron en L'Oréal

Nombre	Periodo
	N/A

Cliente	% de sus ventas
PROCTER & GAMBLE	10%
BLACK & DECKER	8%
AVANTE TEXTIL	8%
GRUPO AXO	8%
ISSSTE	10%

Industria	Tiempo de relación (años)
Equipo para casa e industria	4 años
Manufactura y maquila de ropa	3 años
Moda de moda	8 años
Retail / Mayorista de abarrotos	2 años

- 4.7 ¿Para qué sectores industriales realiza maquilas? ¿Qué porcentaje de sus ventas se dan en cada una de estas industrias?
¿Cuanto tiempo de experiencia tiene maquilando para cada sector?

Sector Industrial	SI / NO
Alimentos	SI
Químicos	SI
Farmacéuticos / Salud	SI
Higiene / Belleza	SI
Otra (use esta celda para describir) - Tecnología, Textil y Editorial	SI

Experiencia en el sector (número de años)	% ventas / total
4 años	8%
4 años	2%
4 años	5%
6 años	5%
8 años	10%

- 4.8 ¿Es su compañía proveedor de L'Oréal en la actualidad?
- 4.8.1 Si es proveedor actual, indique qué porcentaje de su negocio representa L'Oréal

5. Servicios

- 5.1 Por favor indique los servicios que ofrece y cuál es su capacidad de producción estimada

	¿Ofrece el servicio?
Etiquetado	SI
Termoencogible (retractilado)	SI
Armado de ofertas	SI
Emblistado	SI
Llenado de muebles	SI
Muestras	SI

Volumen mínimo de pedido (miles de piezas)	Capacidad (piezas / semana)
20,000	60,000 - 100,000
20,000	12,000 - 20,000
20,000	12,000 - 20,000
10,000	2,000 - 10,000
500	1,000 - 2,500
1,000	5,000

	Flejes
Muestras	Corrugado
	Bolsas de Plástico
	Cinturones de seguridad

Proveedor 1	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
Comercializadora D'Omar	100%
Ideas y Diseño	100%
DIEVSA	100%
JP Representaciones	50%
Comercializadora D'Omar	80%
Comercializadora D'Omar	80%
Ideas y Diseño	100%
NO APLICA	
Cintas y Plásticos para Empaque	100%
Impresiones Santiago	100%
NO APLICA	
DIEVSA	100%
NO APLICA	
NO APLICA	
Comercializadora D'Omar	80%
Comercializadora D'Omar	80%
NO APLICA	
NO APLICA	
Ideas y Diseño	100%
Cintas y Plásticos para Empaque	50%
Cintas y Plásticos para Empaque	100%
Ideas y Diseño	100%
DIEVSA	100%
NO APLICA	

Proveedor 2	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
Marka Etiquetas	
Cajas y Empaques Rado	
Cleanlines	
Maricela Lopez	50%
Marka Etiquetas	20%
Marka Etiquetas	20%
Cajas y Empaques Rado	
Cleanlines	
Marka Etiquetas	20%
Marka Etiquetas	20%
Cajas y Empaques Rado	
ByS	20%
Cajas y Empaques Rado	
Cleanlines	

Proveedor 3	
Nombre del Proveedor	Porcentaje de sus compras del insumo que representa el proveedor
EYSMAR	
Cintas y Plásticas para Empaque	

5.3 Instalaciones

Por favor indique la dirección y características de la instalación o instalaciones principales en que realiza sus actividades de maquila, indique así mismo si cuenta con medidas de seguridad industrial

Instalación 1

Dirección 1	
-------------	--

¿Es propia, rentada o subcontratada?	Rentada
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	2,000
Cantidad de puertas de recibo de materiales	5
Número de empleados operativos	120
¿Cuenta con sistema contra incendios?	si - fire sprincklers
¿Cuenta con equipos de protección personal?	SI

Instalación 2 (si aplica)

Dirección 2	Carretera Lago de Guadalupe
¿Es propia, rentada ó subcontratada?	Rentada
Superficie del lugar de actividades de maquila (m2)	3,000
Cantidad de puertas de recibo de materiales	8
Número de empleados operativos	145
Cuenta con sistema contra incendios?	si - fire sprincklers
Cuenta con equipos de protección personal?	SI

5.4 Tecnologías

Por favor indique si cuenta con las siguientes tecnologías listadas

	¿Cuenta con la tecnología?
Para Etiquetado legal	
Software para generación e impresión de código de barras EAN13	SI
Software para generación e impresión de código de barras DUN14	SI
Otra (use esta celda para describir) Etiquetas con código 3D	SI
Para Emblistado	
Fabricación de moldes para termoformado	SI
Operación de termoformado	SI
Fabricación de planchas de sellado	SI
Operación de sellado manual	SI
Operación de sellado automático	SI
Inkjet	SI
Abasto de tarjetas impresas	SI
Otra (use esta celda para describir) RE DISEÑO DE CORRUGADO	SI
Para Armado de ofertas	
Hornos de Termoencogible	SI
Básculas contadoras	SI
Colocación de suaje	SI
Sellado de bolsa plástica	SI
Otra (use esta celda para describir) Encintadoras	SI

5.5 Para entregar el producto, ¿Cuenta su empresa con transporte propio o subcontratado?

Propio	SI
Subcontratado	SI

5.6 Maquilas y Empacotecnia

¿Cuenta su empresa con equipo de diseño de maquilas y diseño estructural?

SI

¿Ofrece el servicio de diseño de maquilas y diseño estructural a sus clientes?

SI

5.7 Indique el (los) periodos que se ajusten a su política de cobro, y si existe alguna condición especial

Periodo	¿Se acepta?
15 días	SI
30 días	SI
45 días	SI
60 días	
90 días	
Otro (use esta celda para describir)	

6. Calidad**6.1 ¿Su compañía tiene algún programa de calidad implementado?**

SI

En caso afirmativo, por favor describa en qué consiste el programa de calidad implementado.

19 KEY ELEMENTS / Llevado a nivel mundial por P&G y que comparte con su proveedores estratégicos

ANEXO C**L'ORÉAL
MÉXICO****ETIQUETADO DE PT**

EN - SITIO		Costos Indirectos	
Indirectos			
Recepción		Recibo, descarga, despaletizado	
Producción		Etiqueta	
		a. Colocación de etiqueta	
		b. Colocación tag de seguridad	
		c. Colocación de fajilla	
		d. Colocación de manga PVC y paso por el horno	
		e. Colocación de sello de seguridad	
		f. Colocación de copete	
		g. Cambio de colectivo	
		h. Retiro de etiqueta	
		Colocación e identificación de colectivo	
		Colocación e identificación de corrugado	
Entrega		Cierre, entarimado, datos logísticos y remisión	
		Costo Unitario	\$ -
		Utilidad	
		Costo Unitario Etiquetado	\$ -
Adicionales		Comedor	
		Costo Unitario Etiquetado Integrando Adicionales	\$ -

EN - MAQUILADOR		Costos Indirectos	
Indirectos			
Recepción		Recibo, descarga, despaletizado	
Producción		Etiqueta	
		a. Colocación de etiqueta	
		b. Colocación tag de seguridad	
		c. Colocación de fajilla	
		d. Colocación de manga PVC y paso por el horno	
		e. Colocación de sello de seguridad	
		f. Colocación de copete	
		g. Cambio de colectivo	
		h. Retiro de etiqueta	
		Colocación e identificación de colectivo	
		Colocación e identificación de corrugado	
Entrega		Cierre, entarimado, datos logísticos y remisión	
		Costo Unitario	\$ -
		Utilidad	
		Costo Unitario Etiquetado	\$ -

Nota: Base de cotización PIEZA

L'ORÉAL MÉXICO

ETIQUETADO PLV

EN - SITIO		
Indirectos	Costos Indirectos	
Recepción	Recibo, descarga, despaletizado	
Producción	Maquilado	
	Etiqueta	
	Colocación de etiqueta	
Entrega	Entarimado, generación de datos y remisión	
	Costo Unitario	\$ XXXXXXXXXX
	Utilidad	
	Costo Unitario Etiquetado PLV	\$ -
Adicionales	Comedor	
	Costo Unitario Etiquetado PLV Integrando Adicionales	\$ -

EN - MAQUILADOR		
Indirectos	Costos Indirectos	
Recepción	Recibo, descarga, despaletizado	
Producción	Maquilado	
	Etiqueta	
	Colocación de etiqueta	
Entrega	Entarimado, generación de datos y remisión	
	Costo Unitario	\$ -
	Utilidad	
	Costo Unitario Etiquetado PLV	\$ -

Nota: Base de cotización, para "Maquilado" por PIEZA / BOLSA para el "Simple" por CAJA (CORRUGADO)

L'ORÉAL MÉXICO

ETIQUETADO DE EXPORTACIÓN

EN - SITIO		
Indirectos	Costos Indirectos	
Recepción	Recepción de tarima, conteo e inspecciones	
Producción	Materiales (etiqueta)	
	Mano de obra colocación de etiqueta	
	Mano de obra inkjet por lote	
Entrega	Entarimado de corrugado con playo	
	Costo Unitario	\$ -
	Utilidad	
	Costo Unitario Venezuela	\$ -
Adicionales	Comedor	
	Costo Unitario Venezuela Integrando Adicionales	\$ -

EN - MAQUILADOR		
Indirectos	Costos Indirectos	
Recepción	Recepción de tarima, conteo e inspecciones	
Producción	Materiales (etiqueta)	
	Mano de obra colocación de etiqueta	
	Mano de obra inkjet	
Entrega	Entarimado de corrugado con playo	
	Costo Unitario	\$ -
	Utilidad	
	Costo Unitario Venezuela	\$ -

Nota: Base de cotización PIEZA

L'ORÉAL MÉXICO

OFERTA MANUAL

EN - SITIO		Costos Indirectos	
Indirectos			
Recepción	Recepción de tarima, conteo e inspecciones		
Producción	Materiales		
	Armado de cofre y colocación de producto		
	Fijación del producto (gluedot)		
	Colocación de cofre en bolsa (incluye en bolsa)		
Entrega	Empacado, cierre, entarimado con playo, datos logísticos y remisión		
	Costo Unitario	\$	-
	Utilidad		
	Costo Unitario Oferta Armada Manual	\$	-
Adicionales	Comedor		
	Costo Unitario Oferta Armada Manual Integrando Adicionales	\$	-

EN - MAQUILADOR		Costos Indirectos	
Indirectos			
Recepción	Recepción de tarima, conteo e inspecciones		
Producción	Materiales		
	Armado de cofre y colocación de producto		
	Fijación del producto (gluedot)		
	Colocación de cofre en bolsa (incluye en bolsa)		
Entrega	Empacado, cierre, entarimado con playo, datos logísticos y remisión		
	Costo Unitario	\$	-
	Utilidad		
	Costo Unitario Oferta Armada Manual	\$	-

Nota: Base de cotización OFERTA (COFRE)

L'ORÉAL MÉXICO

DEVOLUCIONES

EN - SITIO		Costos Indirectos	
Indirectos			
Recepción	Recepción, conteo y control de inventarios		
Producción	Materiales		
	Separación y limpieza		
	Reacondicionamiento		
Entrega	Empacado, cierre y entarimado de corrugado		
	Costo Unitario	\$	-
	Utilidad		
	Costo Unitario Devoluciones	\$	-
Adicionales	Comedor		
	Costo Unitario Devoluciones Integrando Adicionales	\$	-

EN - MAQUILADOR		Costos Indirectos	
Indirectos			
Recepción	Recepción, conteo y control de inventarios		
Producción	Materiales		
	Separación y limpieza		
	Reacondicionamiento		
Entrega	Empacado, cierre y entarimado de corrugado		
	Costo Unitario	\$	-
	Utilidad		
	Costo Unitario Devoluciones	\$	-

Nota: Base de cotización PIEZA

L'ORÉAL MÉXICO

OFERTA TERMO-ENCOGIBLE

EN - SITIO		
Indirectos	Costos Indirectos	
Recepción	Recepción de tarima, conteo e inspecciones	
Producción	Materiales (PVC)	
	Mano de Obra	
	Etiquetado	
Entrega	Empacado, cierre, entarimado con playo, datos logísticos y remisión	
	Costo Unitario	\$ -
	Utilidad	
	Costo Unitario Oferta Termoencogible	\$ -
Adicionales	Comedor	
	Costo Unitario Oferta Termoencogible Integrando Adicionales	\$ -

EN - MAQUILADOR		
Indirectos	Costos Indirectos	
Recepción	Recepción de tarima, conteo e inspecciones	
Producción	Materiales (PVC)	
	Mano de Obra	
	Etiquetado	
Entrega	Empacado, cierre, entarimado con playo, datos logísticos y remisión	
	Costo Unitario	\$ -
	Utilidad	
	Costo Unitario Oferta Termoencogible	\$ -

Nota: Base de cotización OFERTA (PACK)

L'ORÉAL MÉXICO

DESMAQUILA

EN - SITIO		
Indirectos	Costos Indirectos	
Recepción	Recepción de Tarima, conteo e inspecciones	
Producción	Materiales	
	Mano de Obra	
	Entarimado de corrugado, datos logísticos y remisión	
Entrega	Costo Unitario	\$ -
	Utilidad	
	Costo Unitario Desmaquila	\$ -
	Adicionales	Comedor
	Costo Unitario Desmaquila Integrando Adicionales	\$ -

EN - MAQUILADOR		
Indirectos	Costos Indirectos	
Recepción	Recepción, despaletizado, conteo e inspecciones	
Producción	Materiales	
	Mano de Obra	
	Entarimado de corrugado, datos logísticos y remisión	
Entrega	Costo Unitario	\$ -
	Utilidad	
	Costo Unitario Desmaquila	\$ -

Nota: Base de cotización PIEZA

ANEXO D

EN - SITIO	A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT	
	ETIQUETADO		CAJILLA O FAJILLA		CAJILLA+TAG+ETIQUETADO		CAJILLA+TAG+RETIRO+ETIQUETADO	
	10,475,400		845,000		169,000		338,000	
	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL
	MAQUILADOR A	\$ 0.64 \$ 6,662,354	\$ 0.91 \$ 770,640	\$ 1.51 \$ 255,528	\$ 1.70 \$ 575,952			
	MAQUILADOR B	\$ 0.74 \$ 7,793,698	\$ 0.74 \$ 628,680	\$ 1.33 \$ 225,108	\$ 1.62 \$ 547,560			
	MAQUILADOR C	\$ 0.30 \$ 3,142,620	\$ 0.34 \$ 283,920	\$ 0.66 \$ 111,540	\$ 0.83 \$ 279,864			
	MAQUILADOR D	\$ 0.49 \$ 5,153,897	\$ 0.52 \$ 436,020	\$ 0.80 \$ 135,876	\$ 0.98 \$ 332,592			
	MAQUILADOR E	\$ 0.91 \$ 9,553,565	\$ 1.07 \$ 902,460	\$ 2.95 \$ 498,888	\$ 4.31 \$ 1,456,104			
	MAQUILADOR F	\$ 0.95 \$ 9,930,679	\$ 0.95 \$ 801,060	\$ 1.36 \$ 229,164	\$ 1.72 \$ 580,008			
A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT		
COPETE+TAG		MANGA+TAG+ETIQ		RETIRO+TAG+ETIQUETADO		TAG+ETIQUETADO		
507,000		2,197,000		169,000		2,366,000		
COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	
MAQUILADOR A	\$ 1.16 \$ 590,148	\$ 1.34 \$ 2,952,768	\$ 1.08 \$ 182,520	\$ 0.95 \$ 2,242,968				
MAQUILADOR B	\$ 1.04 \$ 529,308	\$ 2.24 \$ 4,930,068	\$ 1.33 \$ 225,108	\$ 1.04 \$ 2,470,104				
MAQUILADOR C	\$ 0.47 \$ 237,276	\$ 1.02 \$ 2,240,940	\$ 0.64 \$ 107,484	\$ 0.47 \$ 1,107,288				
MAQUILADOR D	\$ 0.67 \$ 340,704	\$ 0.92 \$ 2,030,028	\$ 0.82 \$ 137,904	\$ 0.59 \$ 1,391,208				
MAQUILADOR E	\$ 2.03 \$ 1,028,196	\$ 3.53 \$ 7,751,016	\$ 3.38 \$ 571,896	\$ 2.03 \$ 4,798,248				
MAQUILADOR F	\$ 1.15 \$ 584,064	\$ 1.51 \$ 3,321,864	\$ 1.51 \$ 255,528	\$ 1.15 \$ 2,725,632				
B.- ETIQUETADO DE PLV		B.- ETIQUETADO DE PLV		G.- ETIQUETADO DE EXPORTACION				
MAQUILADO		SIMPLE		ETIQUETADO DE EXPORTACION				
327,600		117,000		1,872,000				
COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL			
MAQUILADOR A	\$ 2.40 \$ 786,240	\$ 0.30 \$ 35,100	\$ 0.84 \$ 1,572,480					
MAQUILADOR B	\$ 1.63 \$ 534,643	\$ 0.46 \$ 53,352	\$ 1.25 \$ 2,336,256					
MAQUILADOR C	\$ 5.34 \$ 1,749,384	\$ 0.13 \$ 15,444	\$ 0.74 \$ 1,392,768					
MAQUILADOR D	\$ 0.62 \$ 204,422	\$ 0.35 \$ 40,716	\$ 0.64 \$ 1,190,592					
MAQUILADOR E	\$ 0.83 \$ 271,253	\$ 0.14 \$ 16,848	\$ 0.96 \$ 1,797,120					
MAQUILADOR F	\$ 0.43 \$ 141,523	\$ 0.74 \$ 87,048	\$ 0.83 \$ 1,550,016					
C.- OFERTA MANUAL		- OFERTA TERMOENCOGIBL		J.- DESMAQUILA		H.- DEVOLUCIONES		
OFERTA MANUAL		OFERTA TERMO		DESMAQUILA		DEVOLUCIONES		
1,950,000		3,250,000		390,000		432,000		
COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	
MAQUILADOR A	\$ 2.51 \$ 4,890,600	\$ 1.68 \$ 5,460,000	\$ 0.52 \$ 201,240	\$ 0.55 \$ 238,464				
MAQUILADOR B	\$ 2.08 \$ 4,048,200	\$ 2.12 \$ 6,903,000	\$ 2.22 \$ 865,800	\$ 0.90 \$ 388,800				
MAQUILADOR C	\$ 2.10 \$ 4,095,000	\$ 1.39 \$ 4,524,000	\$ 0.49 \$ 191,880	\$ 0.55 \$ 238,464				
MAQUILADOR D	\$ 2.70 \$ 5,265,000	\$ 2.11 \$ 6,864,000	\$ 0.64 \$ 248,040	\$ 0.85 \$ 368,064				
MAQUILADOR E	\$ 1.07 \$ 2,082,600	\$ 1.66 \$ 5,382,000	\$ 1.01 \$ 393,120	\$ 1.34 \$ 580,608				
MAQUILADOR F	\$ 3.35 \$ 6,528,600	\$ 2.44 \$ 7,917,000	\$ 1.40 \$ 547,560	\$ 2.21 \$ 953,856				

EN - MAQUILADOR

A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT	
ETIQUETADO		CAJILLA O FAJILLA		CAJILLA+TAG+ETIQUETADO		CAJILLA+TAG+RETIRO+ETIQUETADO	
10,475,400		845,000		169,000		338,000	
COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL
MAQUILADOR A	\$ 0.67 \$ 7,039,469	\$ 0.94 \$ 793,049	\$ 1.51 \$ 255,528	\$ 1.69 \$ 569,746			
MAQUILADOR B	\$ 0.77 \$ 8,045,107	\$ 0.77 \$ 648,960	\$ 1.42 \$ 239,304	\$ 1.75 \$ 591,973			
MAQUILADOR C	\$ 0.34 \$ 3,519,734	\$ 0.36 \$ 304,200	\$ 0.70 \$ 117,624	\$ 0.85 \$ 287,976			
MAQUILADOR D	\$ 0.52 \$ 5,405,306	\$ 0.54 \$ 456,300	\$ 0.80 \$ 135,876	\$ 0.97 \$ 328,536			
MAQUILADOR E	\$ 1.19 \$ 12,444,775	\$ 1.37 \$ 1,155,960	\$ 3.84 \$ 648,960	\$ 5.54 \$ 1,873,872			
MAQUILADOR F	\$ 1.50 \$ 15,713,100	\$ 1.50 \$ 1,267,500	\$ 2.20 \$ 371,124	\$ 2.70 \$ 912,600			

A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT		A.-ETIQUETADO DE PT	
COPETE+TAG		MANGA+TAG+ETIQ		RETIRO+TAG+ETIQUETADO		TAG+ETIQUETADO	
507,000		2,197,000		169,000		2,366,000	
COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL
MAQUILADOR A	\$ 1.18 \$ 596,962	\$ 1.31 \$ 2,873,676	\$ 1.10 \$ 186,576	\$ 0.97 \$ 2,299,752			
MAQUILADOR B	\$ 1.14 \$ 577,980	\$ 1.99 \$ 4,376,424	\$ 1.46 \$ 247,416	\$ 1.14 \$ 2,697,240			
MAQUILADOR C	\$ 0.49 \$ 249,444	\$ 1.04 \$ 2,293,668	\$ 0.66 \$ 111,540	\$ 0.50 \$ 1,192,464			
MAQUILADOR D	\$ 0.68 \$ 346,788	\$ 0.91 \$ 2,003,664	\$ 0.82 \$ 137,904	\$ 0.65 \$ 1,533,168			
MAQUILADOR E	\$ 2.63 \$ 1,332,396	\$ 4.46 \$ 9,807,408	\$ 4.32 \$ 730,080	\$ 2.63 \$ 6,217,848			
MAQUILADOR F	\$ 1.85 \$ 936,936	\$ 2.74 \$ 6,010,992	\$ 2.35 \$ 397,488	\$ 1.85 \$ 4,372,368			

B.- ETIQUETADO DE PLV		B.- ETIQUETADO DE PLV		G.- ETIQUETADO DE EXPORTACION	
MAQUILADO		SIMPLE		ETIQUETADO DE EXPORTACION	
327,600		117,000		1,872,000	
COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL
MAQUILADOR A	\$ 2.64 \$ 864,864	\$ 0.36 \$ 41,699	\$ 0.83 \$ 1,556,755		
MAQUILADOR B	\$ 1.80 \$ 589,680	\$ 0.49 \$ 57,564	\$ 1.34 \$ 2,515,968		
MAQUILADOR C	\$ 5.34 \$ 1,749,384	\$ 0.17 \$ 19,656	\$ 0.77 \$ 1,437,696		
MAQUILADOR D	\$ 0.68 \$ 224,078	\$ 0.38 \$ 44,928	\$ 0.66 \$ 1,235,520		
MAQUILADOR E	\$ 1.12 \$ 365,602	\$ 0.14 \$ 16,848	\$ 1.25 \$ 2,336,256		
MAQUILADOR F	\$ 0.73 \$ 239,803	\$ 1.15 \$ 134,784	\$ 1.38 \$ 2,583,360		

C.- OFERTA MANUAL		- OFERTA TERMOENCOGIBL		J.- DESMAQUILA		H.- DEVOLUCIONES	
OFERTA MANUAL		OFERTA TERMO		DESMAQUILA		DEVOLUCIONES	
1,950,000		3,250,000		390,000		432,000	
COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL	COSTO UNITARIO	GASTO ANUAL
MAQUILADOR A	\$ 2.81 \$ 5,475,600	\$ 1.99 \$ 6,474,000	\$ 0.79 \$ 309,329	\$ 0.53 \$ 229,651			
MAQUILADOR B	\$ 2.28 \$ 4,446,000	\$ 2.29 \$ 7,449,000	\$ 2.44 \$ 950,040	\$ 1.10 \$ 475,200			
MAQUILADOR C	\$ 2.42 \$ 4,726,800	\$ 1.43 \$ 4,641,000	\$ 0.52 \$ 201,240	\$ 0.58 \$ 248,832			
MAQUILADOR D	\$ 2.90 \$ 5,662,800	\$ 2.22 \$ 7,215,000	\$ 0.70 \$ 271,440	\$ 0.91 \$ 393,984			
MAQUILADOR E	\$ 1.37 \$ 2,667,600	\$ 2.00 \$ 6,513,000	\$ 1.30 \$ 505,440	\$ 1.67 \$ 720,576			
MAQUILADOR F	\$ 3.74 \$ 7,300,800	\$ 3.11 \$ 10,101,000	\$ 2.03 \$ 790,920	\$ 3.07 \$ 1,327,104			

BIBLIOGRAFÍA

CHASE, Richard B. "Administración de operaciones, producción y cadena de suministro". Decimotercera edición, México D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 2014. ISBN 978-607-15-1004-4.

KOTLER, Philip (Autor), KELLER, Kevin Lane (Co-autor). "Dirección de Marketing". Duodécima edición, México D.F., México. Pearson Educación, 2006. ISBN 970-26-0763-9.

NAHIMAS, Steven. "Production and operation analysis". Sexta edición, México. McGraw-Hill, 2009. ISBN 9786071511850.

PEPPER, John. "What really matters". Primera edición, Cincinnati, Ohio, E.U. The Procter and Gamble Company, 2005. ISBN0-938973-01-0.

BALLOU, Ronald H. "Business logistics supply chain management". Quinta edición, Upper Saddle River, New Jersey, E.U. Pearson, 2007. ISBN 9788131705841.

LONG, Douglas. "International logistics: global supply chain management". Primera edición, Norwell, E.U. Kluwer Academic Publishers, 2003. ISBN 1402074530.

ALFARO SAIZ, Juan José (Autor), RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Raúl (Co-autor), ORTIZ BAZ, Ángel (Co-autor). "Sistemas de medición del rendimiento en la cadena de suministro". Primera edición, México. Alfaomega, 2009.

ROSS, David Frederick. "Distribution, planning and control: managing in the era of supply chain management". Segunda edición, New York, E.U. Springer, 2004. ISBN 9781402076862.

FLEISHER, Craig S. (Autor), BENSOUSSAN, Babette E. (Co-autor). "Business and competitive analysis". Segunda edición, Upper Saddle River, New Jersey E.U. Pearson Education, 2015. ISBN 9780133086409.

DENNIS, Pascal. "Lean production simplified". Segunda edición, Boca Ratón, Florida, E.U. CRC Press, 2007. ISBN 978-1-56327-356-8.

FOGARTY, Donald (Autor), BLACKSTONE, John H. (Co-autor), HOFFMAN, Thomas Russell (Co-autor). "Administración de la producción e inventarios". Primera edición, México. Compañía editorial continental, 1994. ISBN 9682612241.

CHASE, Richard B. (Autor), JACOBS, Robert (Co-autor), AQUILANO, Nicholas J. (Co-autor). "Operations Management for competitive advantage". Tercera edición, México. McGraw-Hill, 2005. ISBN 9789701044681.

ETZEL, Michael J. (Autor), WALKER, Bruce J. (Co-autor), STANTON, William J. (Co-autor). "Fundamentos de Marketing". Undécima edición, México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2000. ISBN 007-018954-4

VALÁZQUEZ MASTRETA, Gustavo. "Administración de los sistemas de producción". Cuarta edición, México. Limusa, 1996. ISBN 9681801547.

COLLIER, David (Autor), EVANS, James R. (Co-autor). "Administración de operaciones: bienes, servicios y cadena de suministro". Segunda edición, México. Cengage Learning, 2009. ISBN 9789706868398.

SCHROEDER, Roger G. "Administración de operaciones: casos y conceptos contemporáneos". Primera edición, México. McGraw-Hill, 2005. ISBN 9701046536.

BOZARTH, Cecil C. "Advanced decision support tools; to accompany introduction to operations and supply chain management". Primera edición, Upper Saddle River, New Jersey E.U. Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 0131874802.

BALLOU, Ronald H. "Business logistics management: planning, organizing and controlling the supply chain". Cuarta edición, Upper Saddle River, New Jersey E.U. Pearson Prentice Hall, 1999. ISBN 0137956592.

SIMCHI-LEVI, David (Autor), KAMINSKY, Philip (Co-autor), SIMCHI-LEVI, Edith (Co-autor). "Designing and managing the supply chain; concepts, strategies, and case studies". Tercera edición, Boston, E.U. McGraw-Hill, 2008.

HUSBY, Paul C. "Fix your supply chain". Primera edición, Boca Ratón, Florida, E.U., CRC Press, 2009. ISBN 9781563273810.

SCHÖNSLEBEN, Paul. Integral Logistics Management: operations and supply chain management across companies". Cuarta edición, Boca Ratón, Florida, E.U. CRC Press, 2012. ISBN 9781439878231.

BOZARTH, Cecil (Autor), HANDFIELD, Robert B. (Co-autor). "Introduction to operations and supply chain management". Tercera edición, Boston, E.U. Pearson Prentice Hall, 2013. ISBN 9780132747325.

BOWERSOX, Donald J. "Logistical management the integrated supply chain process". Primera edición, New York, E.U. McGraw-Hill, 1996. ISBN 0071140700.

SHAPIRO, Jeremy F. "Modeling the supply chain". Primera edición, Pacific Grove, California, E.U. Duxbury, 2001. ISBN 0.534-37363-1.