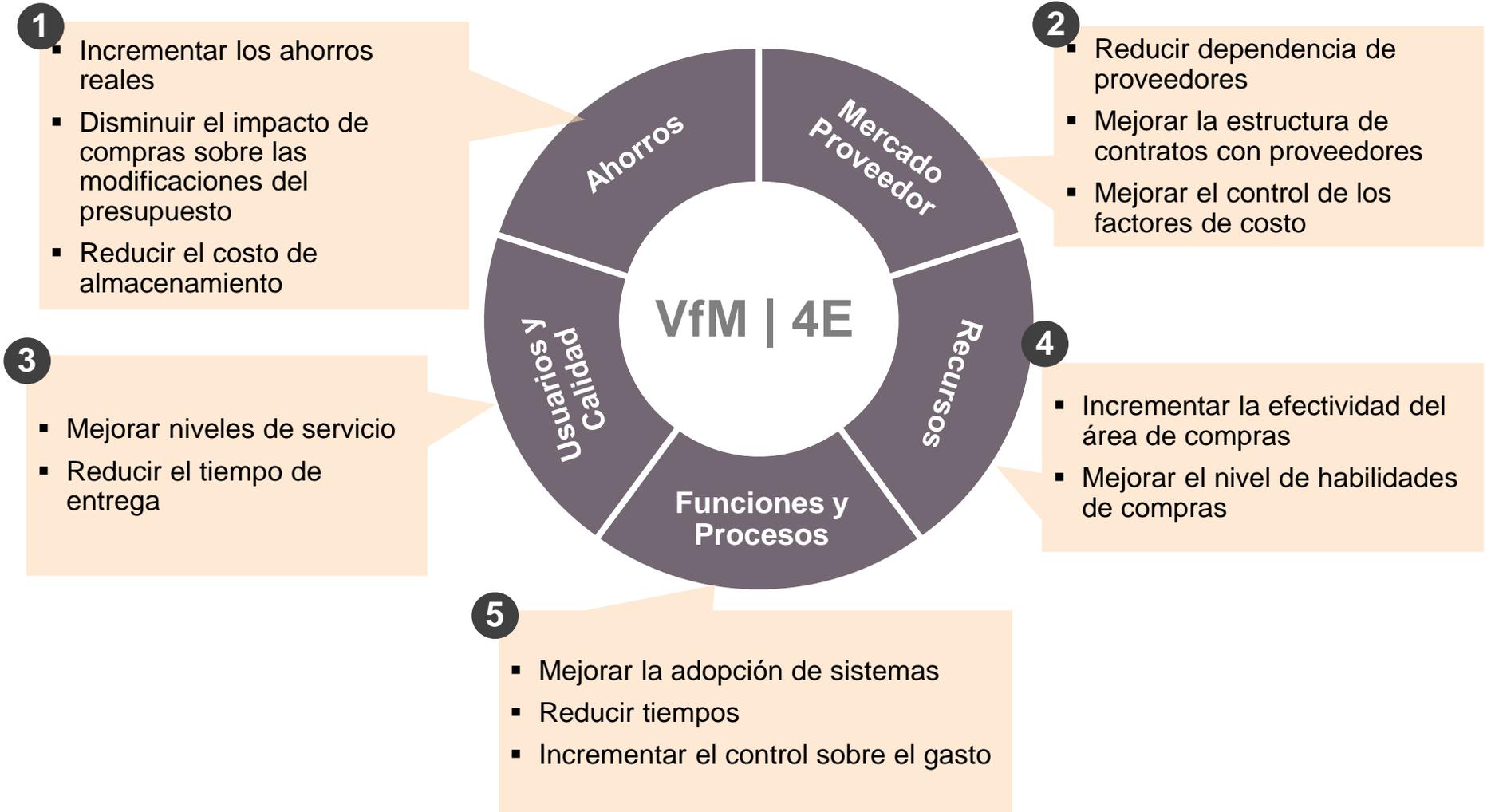




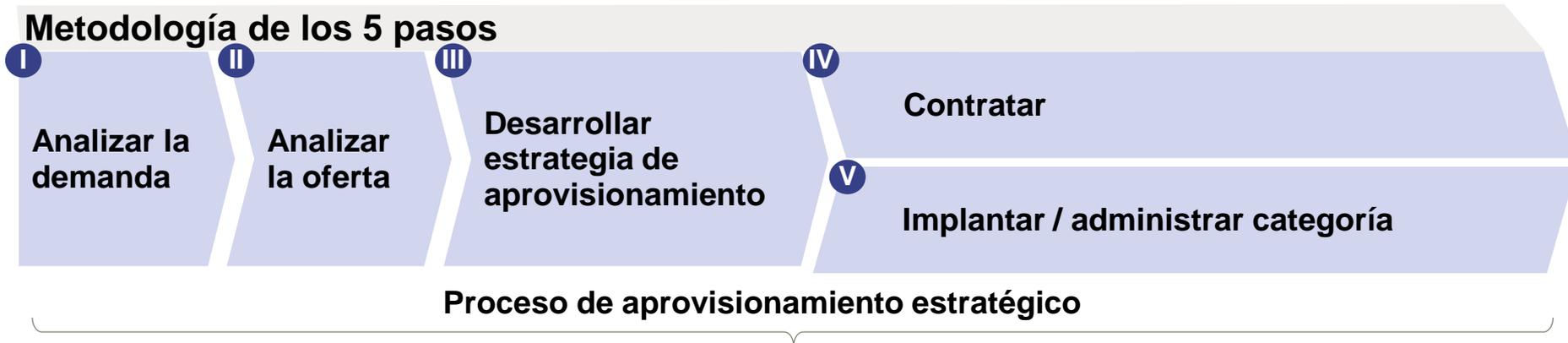
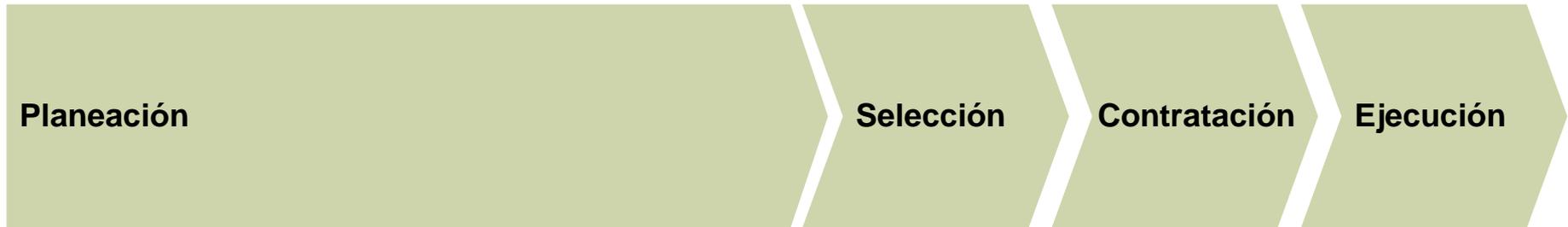
- **Taller “Valor por Dinero”**

# Valor por dinero | Objetivos de la función de compras



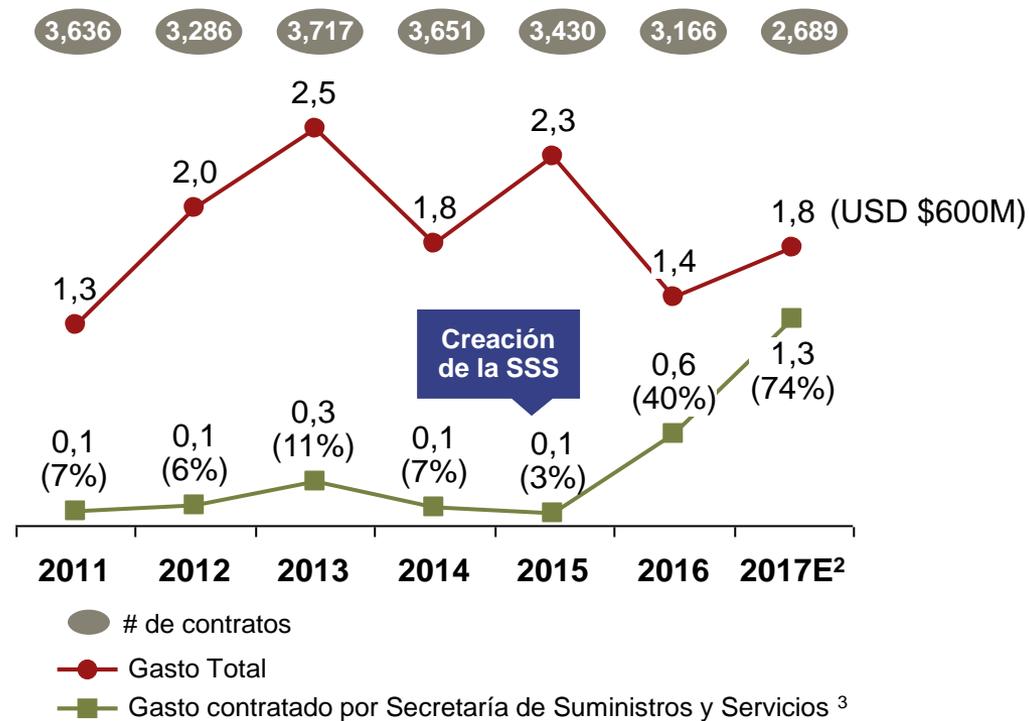
# ■ Aprovisionamiento Estratégico

## Etapas del Proceso de Compras



# Análisis del gasto

## Gasto gestionado Alcaldía de Medellín



1. Fuente: Alcaldía de Medellín

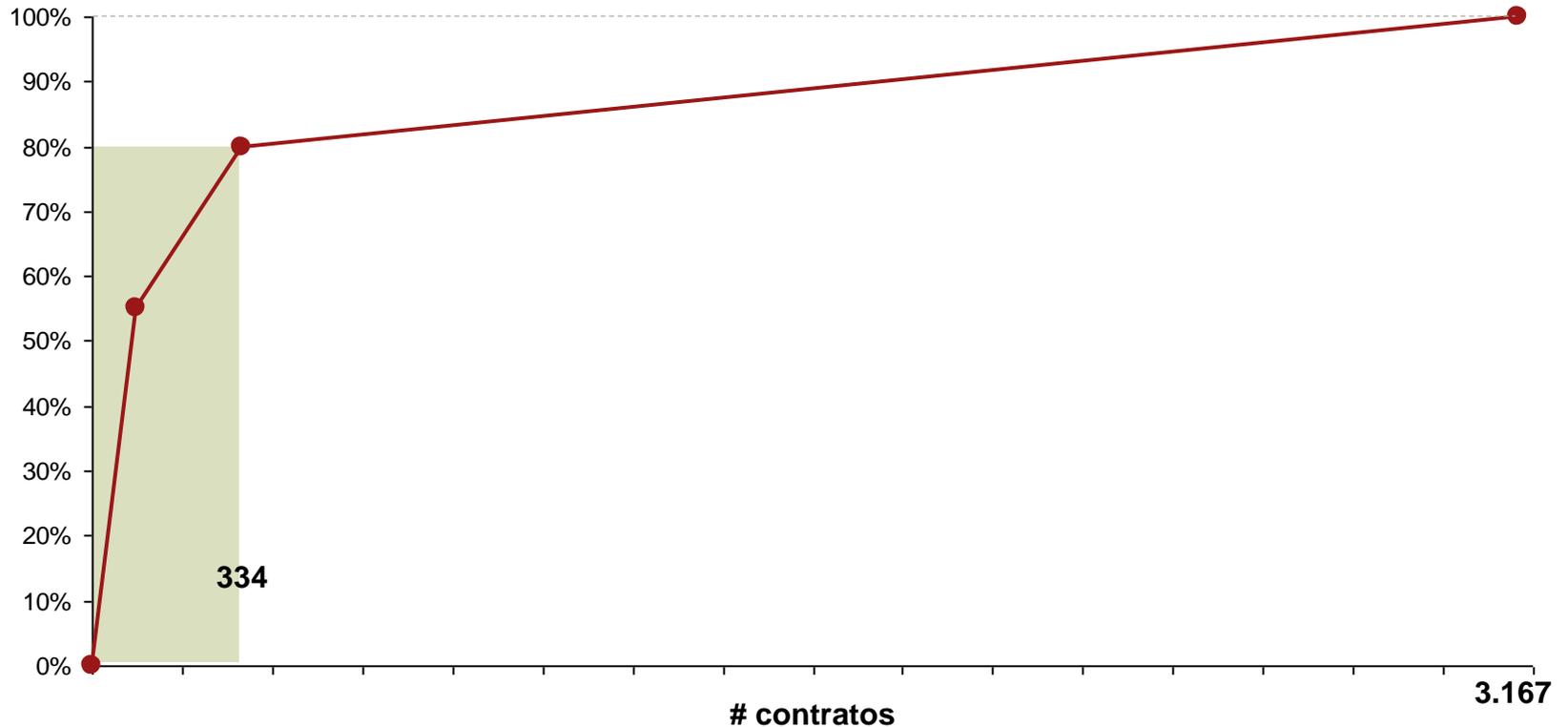
2. Datos de 2017 corresponden al Plan Anual de Adquisiciones.

# Análisis del gasto

## Concentración del gasto en contratos 2016

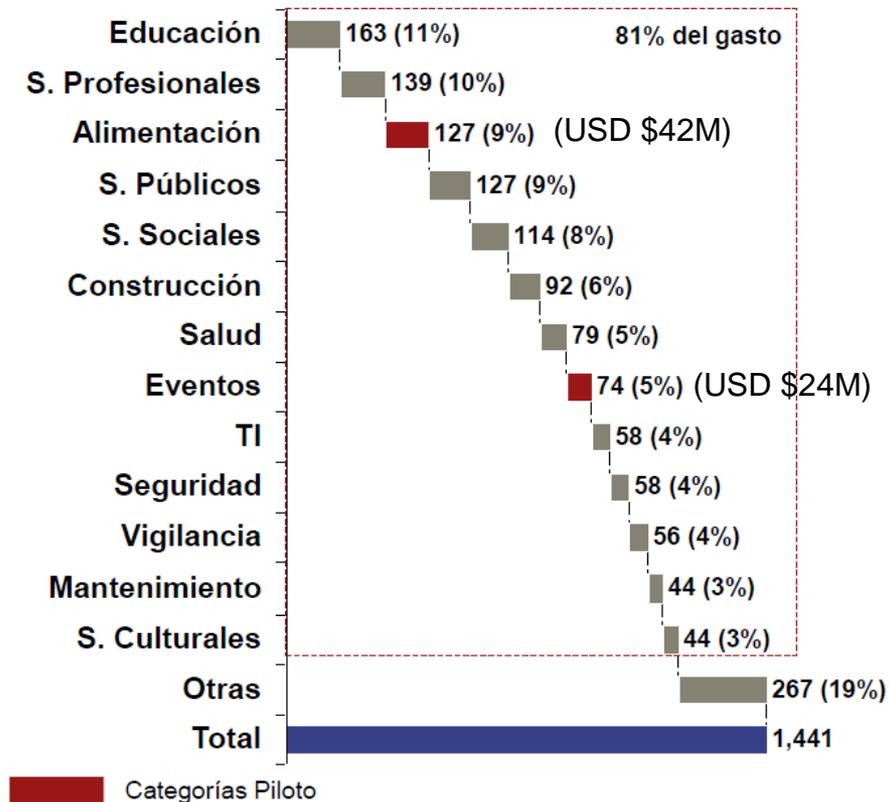
(% gasto acumulado, # de contratos)

% gasto acumulado



# Análisis del gasto

## Distribución de gasto por categoría 2016 (000 MM COP, % sobre gasto total)

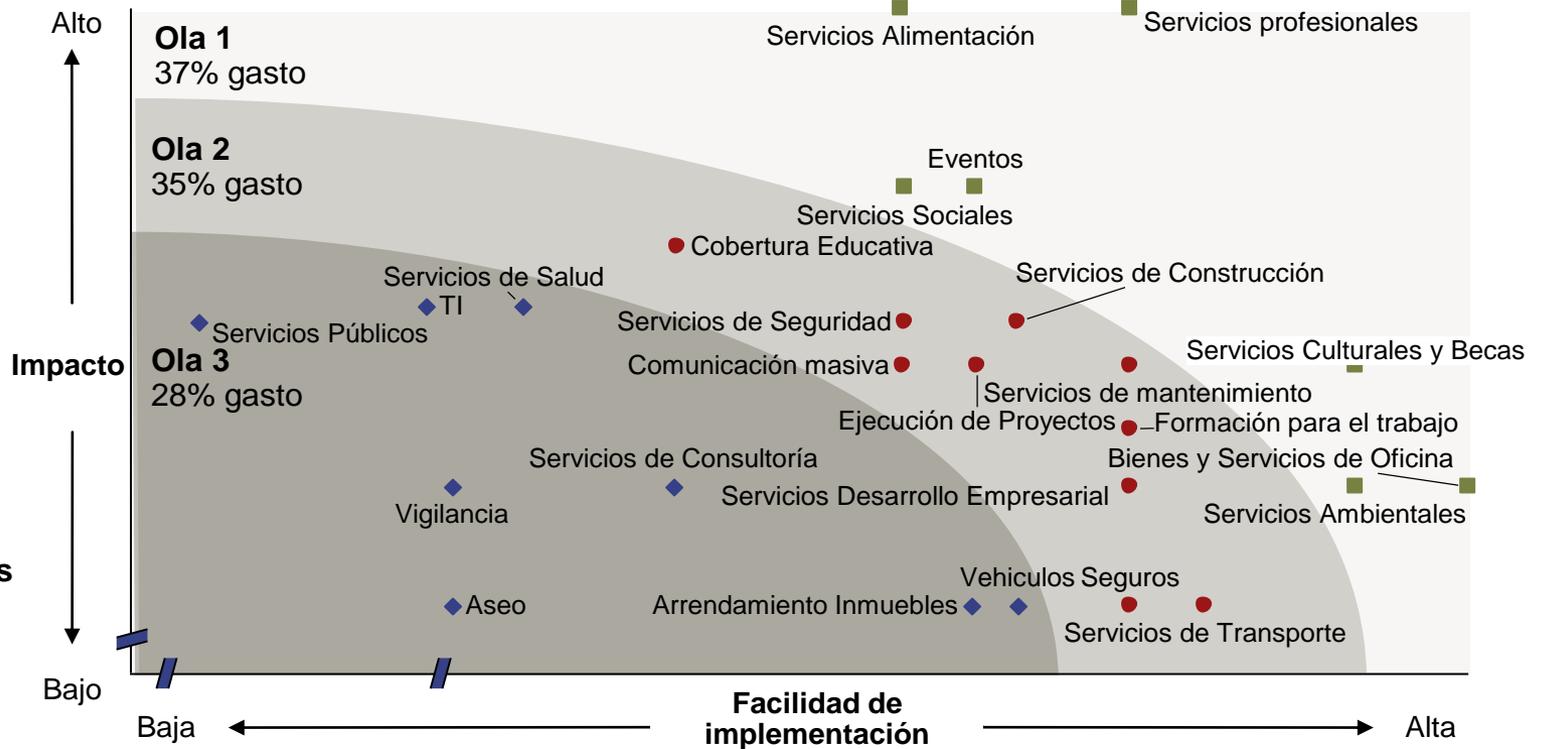


1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# Análisis del gasto

Ilustrativo

- **Importancia estratégica para la Entidad**
- **Capacidad Operacional**
- **Riesgo Operacional**
- **Contratos Existentes**
- **Barreras Organizacionales**



- **# de proveedores capaces y grado de fragmentación**
- **Alternativas de sustitutos**
- **Habilidad de agrupar con otras categorías**
- **Costos de cambio**

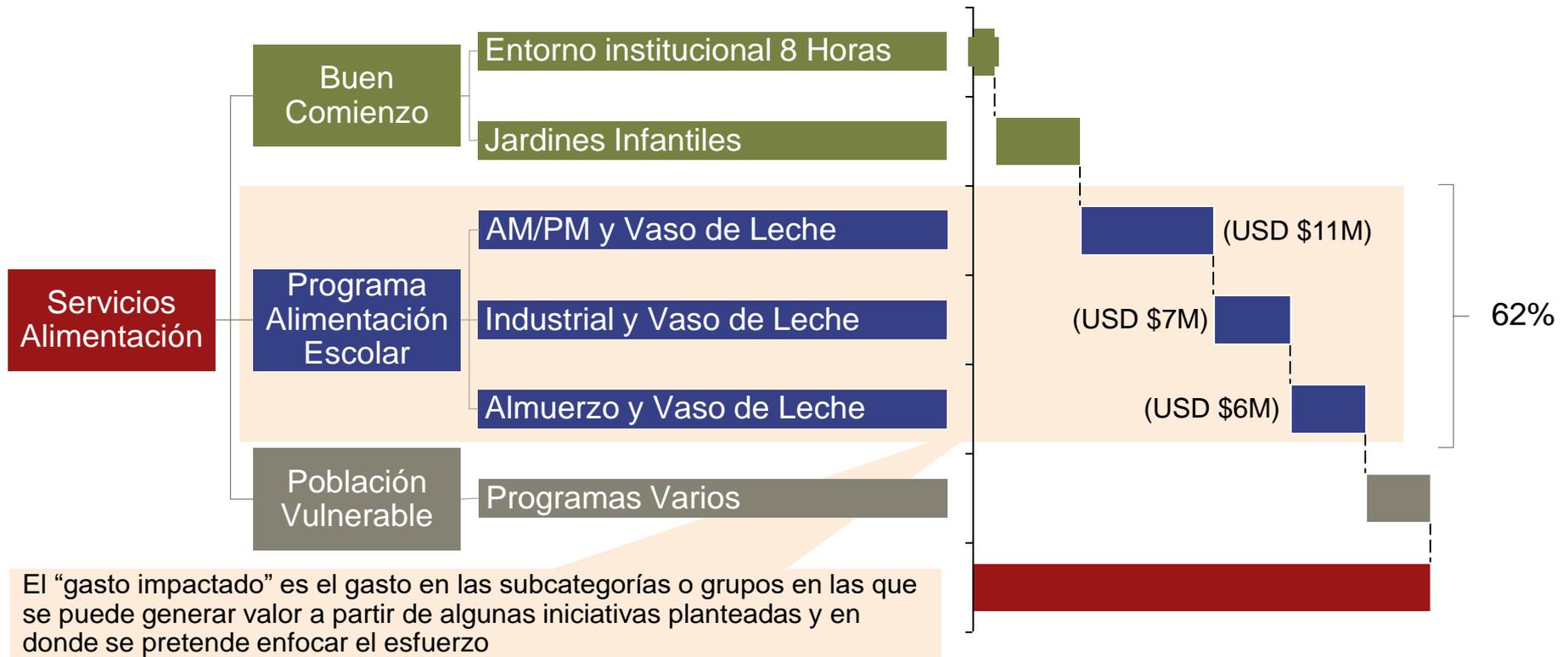
1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# ■ Análisis de la Demanda

Ilustrativo

## Componentes del Servicio de Alimentación

## Gasto 2016

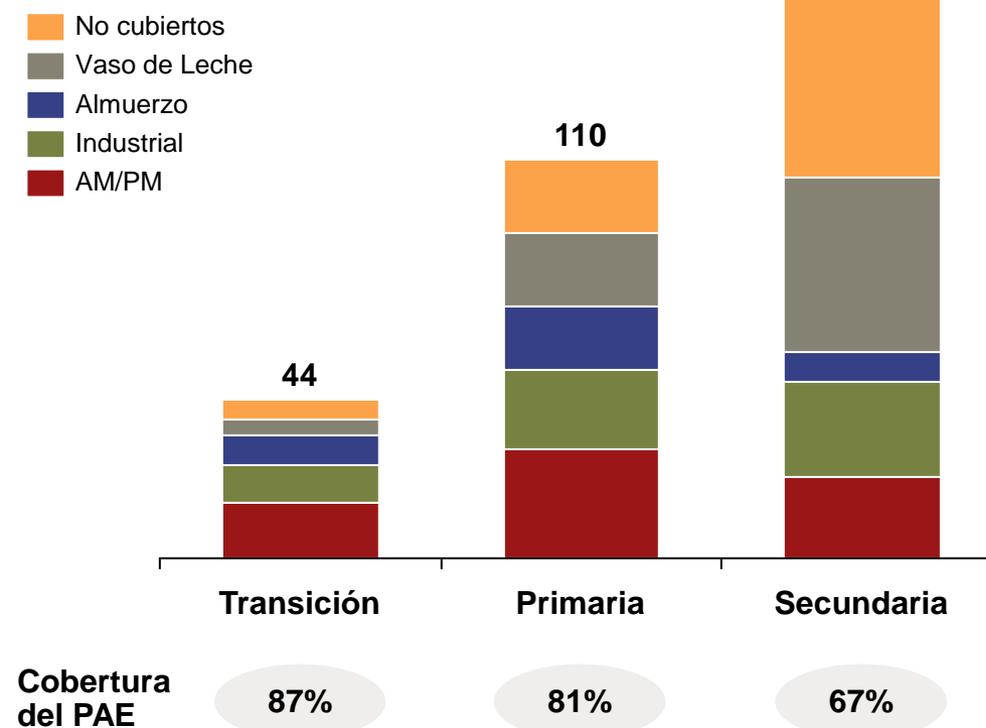


1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# ■ Análisis de la Demanda

Ilustrativo

## Atención por grado escolar 2017p<sup>1</sup> (Miles de niños y niñas)



1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# ■ Análisis de la Demanda

Ilustrativo

## Días a la semana que el alumno recibe una porción

■ 5 días ■ 4 días ■ 3 días ■ 2 días ■ 1 día ■ No se sirve

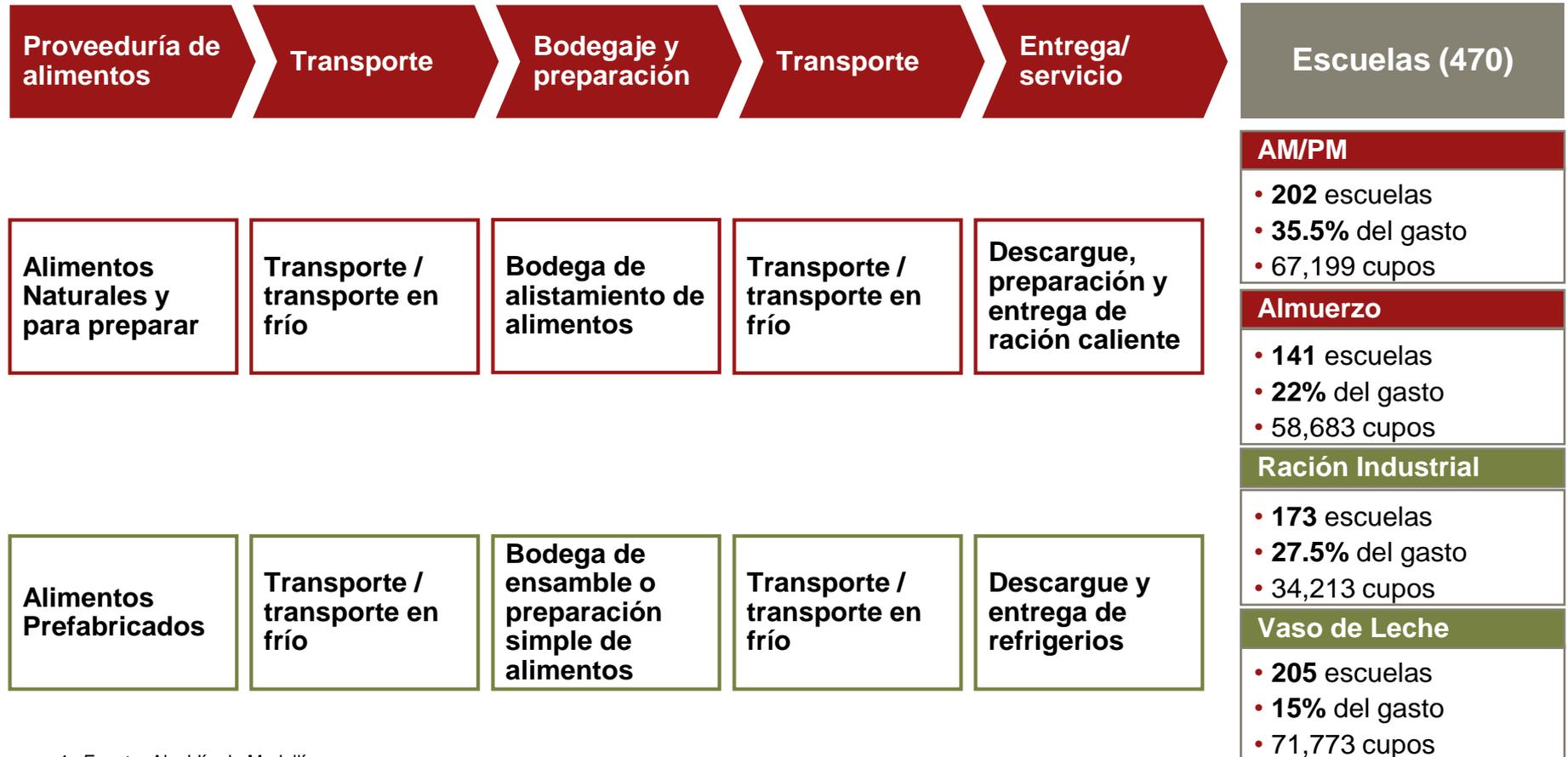
Tipo de alimento	AM/PM	Almuerzo	Industrial	Vaso de Leche
Verdura	5 días	5 días	No se sirve	No se sirve
Fruta	5 días	5 días	3 días	No se sirve
Harina	5 días	5 días	No se sirve	No se sirve
Panadería	No se sirve	2 días	5 días	5 días
Lácteo	5 días	5 días	5 días	5 días
Carne y atún	2 días	4 días	No se sirve	No se sirve
Cereal	1 día	1 día	2 días	2 días
Huevos	1 día	2 días	No se sirve	No se sirve
Confitería y dulces	No se sirve	No se sirve	No se sirve	2 días

# ■ Análisis de la Demanda

Ilustrativo

## Cadena de valor del PAE

- Comida Caliente Preparada en sitio
- Ración Industrializada

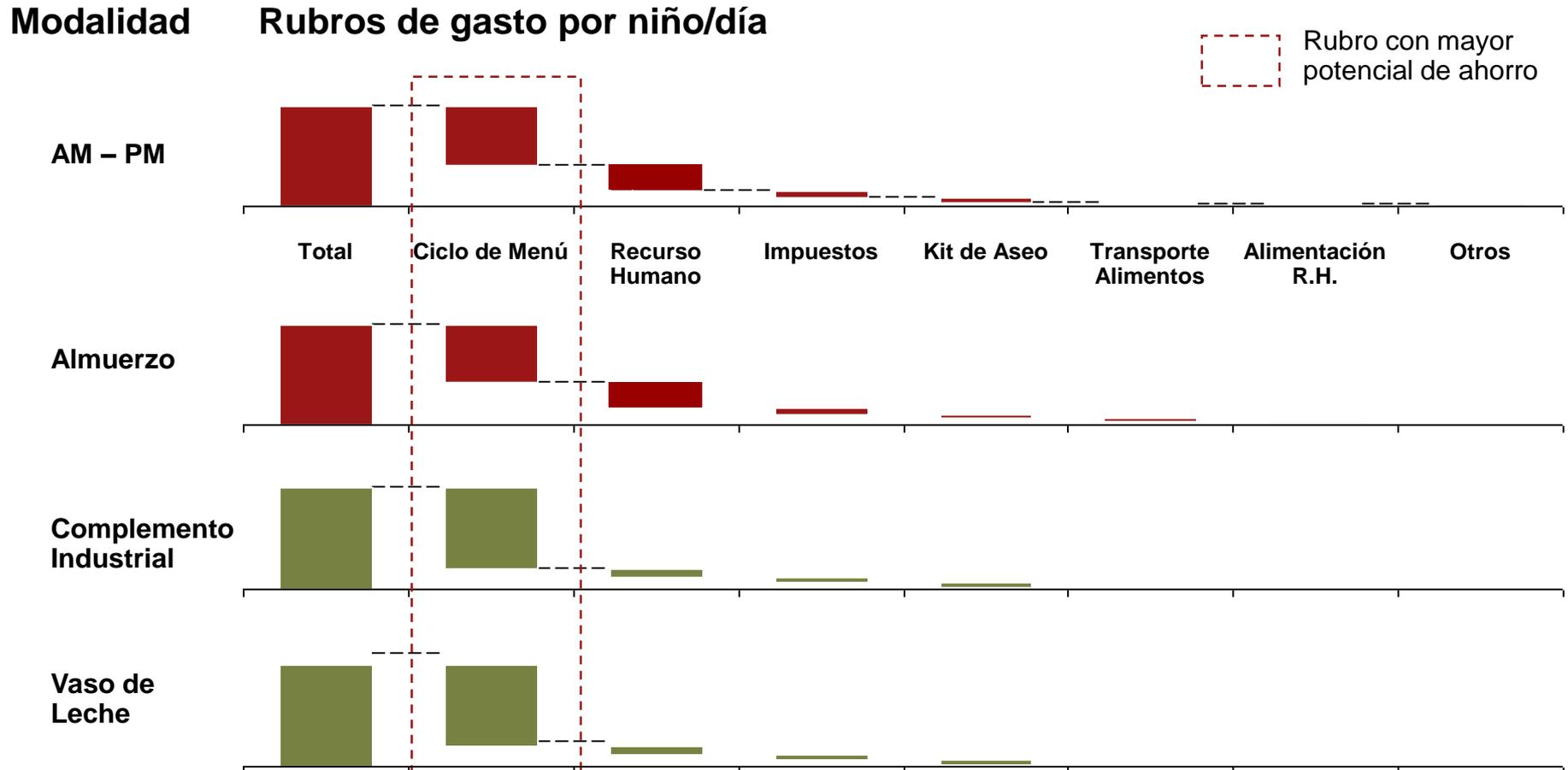


1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# ■ Análisis de la Demanda

Ilustrativo

## Detalle de gasto por modalidad 2017p<sup>1</sup> por niño



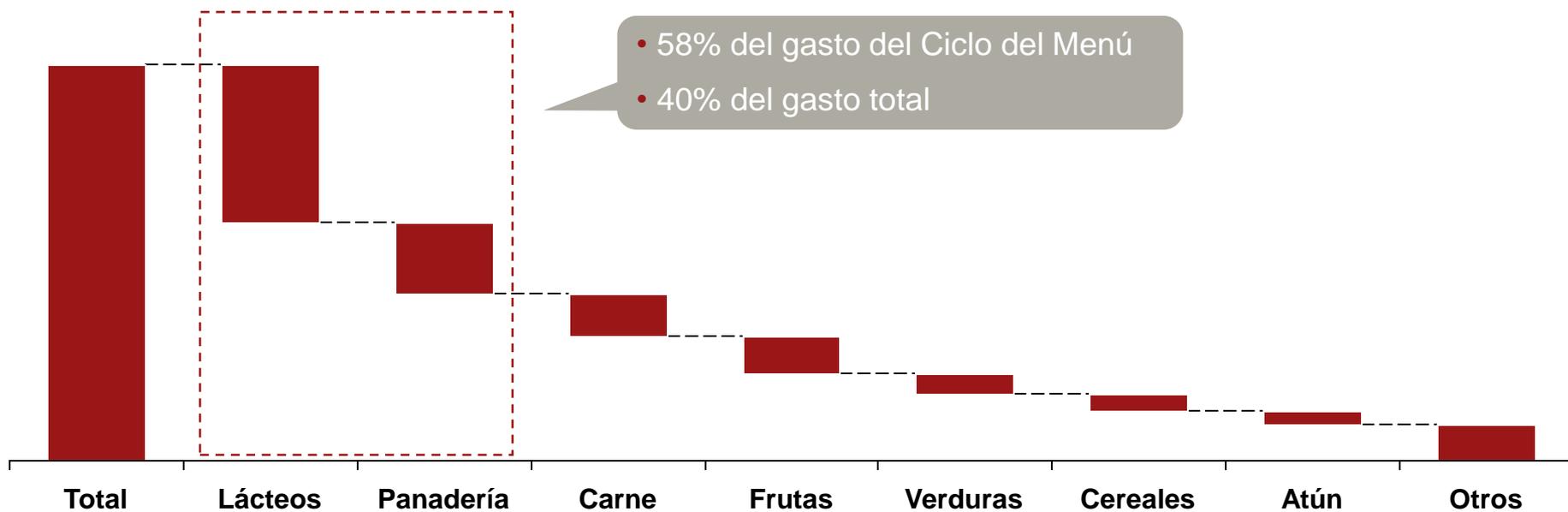
1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# ■ Análisis de la Demanda

Ilustrativo

## Rubros de gasto del ciclo del menú

Gasto 2017p<sup>1</sup>

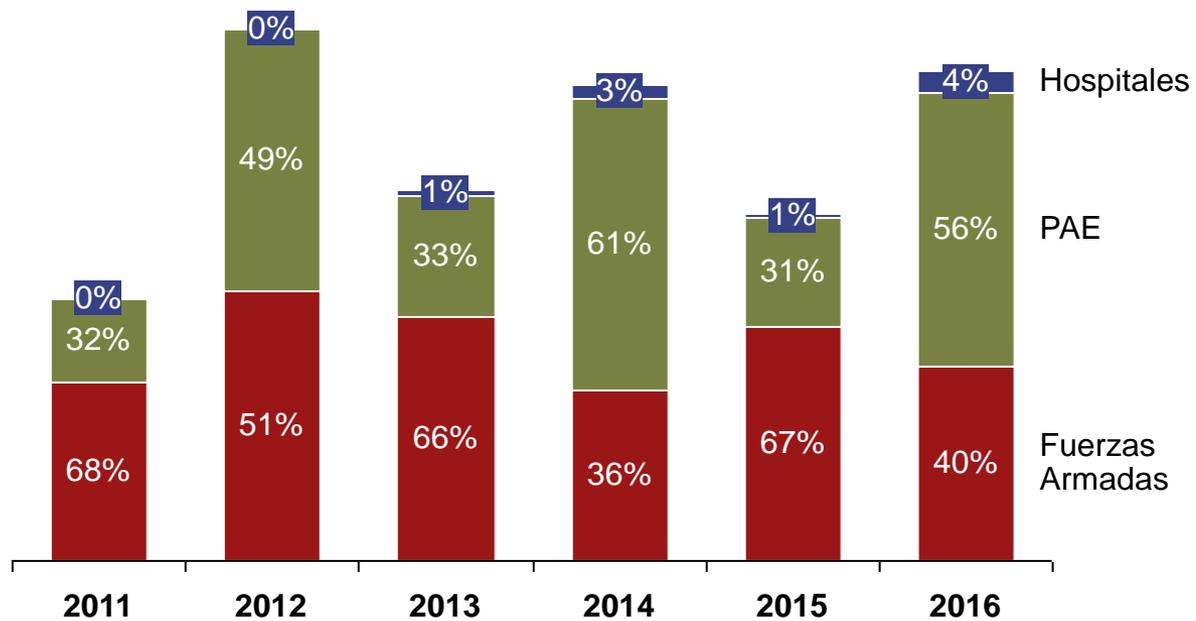


1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# ■ Análisis de la Oferta

Ilustrativo

## Gasto en servicios de alimentación a nivel nacional<sup>1</sup>

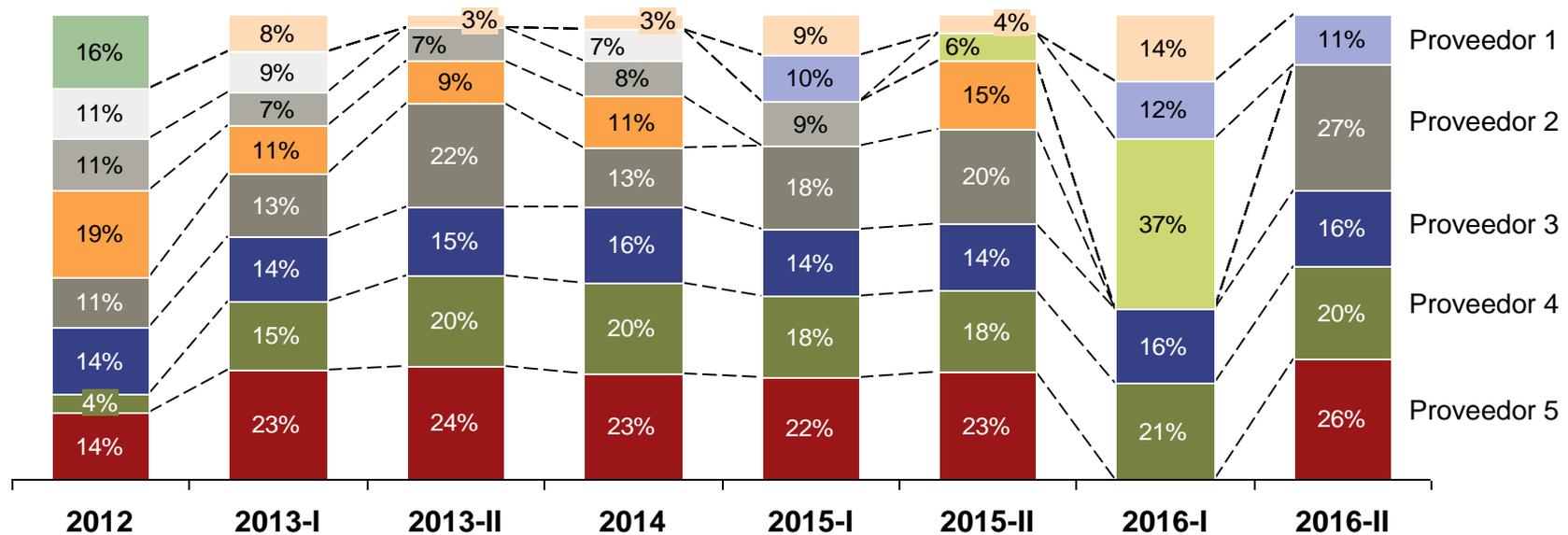


1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# ■ Análisis de la Oferta

Ilustrativo

## Ejecución de los operadores del PAE por licitación

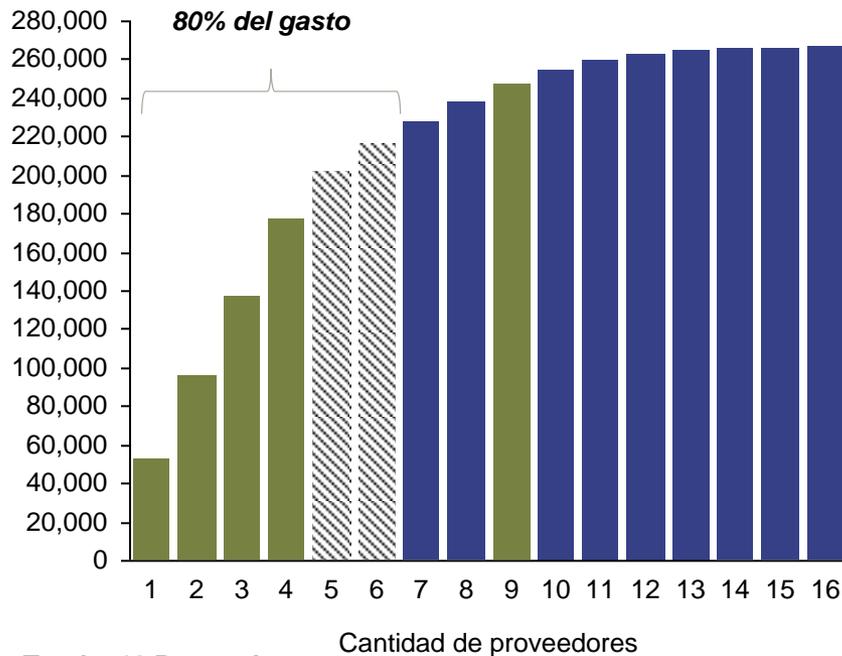


1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# ■ Análisis de la Oferta

Ilustrativo

## Gasto 2012 – 2015



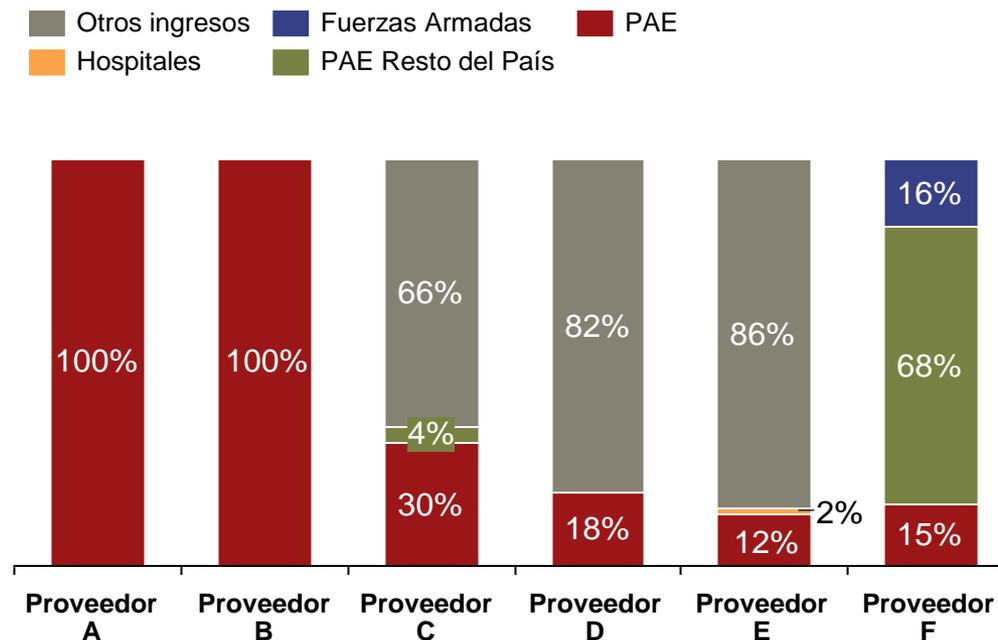
Top 10 proveedores	% del gasto 2012 - 2015
Proveedor 1	20%
Proveedor 2	16%
Proveedor 3	15.5%
Proveedor 4	15.1%
Proveedor 5	9.3%
Proveedor 6	5.3%
Proveedor 7	4.3%
Proveedor 8	4%
Proveedor 9	3.5%
Proveedor 10	2.7%
Otros (seis proveedores)	4.3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# ■ Análisis de la Oferta

Ilustrativo

## Fuentes de ingreso (2013 – 2015)



1. Fuente: Alcaldía de Medellín

# ■ Estrategia de aprovisionamiento

## Tablero de Compras (Purchasing Chessboard® AT Kearney) 4 estrategias básicas



1. Fuente: AT Kearney

# ■ Estrategia de aprovisionamiento

## Tablero de Compras (Purchasing Chessboard® AT Kearney) 16 palancas



1. Fuente: AT Kearney

# Estrategia de aprovisionamiento

## Tablero de Compras (Purchasing Chessboard® AT Kearney) 64 métodos

<b>Poder de la oferta</b> Alto ↑ ↓ Bajo	8	Inversión bajo demanda	Redes de innovación	Valoración de funcionalidades	Evaluación de especificaciones	Reconfiguración de la cadena	Compartición de ingresos	Compartición de beneficios	Alianzas estratégicas
	7	Análisis de costos esenciales	Diseño con vistas al aprovisionamiento	Descomposición de productos	Diseño con vistas a la fabricación	Re-asignación de la cadena e proveedores	Gestión de la sostenibilidad	Alianzas por proyectos	Desarrollo del potencial de creación de valor
	6	Integración vertical	Estructuración inteligente de acuerdos comerciales	Análisis comparativo por componentes	Análisis comparativo por procesos	Gestión colaborativa de capital	Gestión de inventarios virtuales	Gestión de ingresos/costos a lo largo de la vida útil	Esfuerzos conjuntos para reducir costos
	5	Gestión de cuellos de botella	Gestión del marco político	Análisis comparativo productos	Reducción de la complejidad	Organización para la gestión transversal de	Gestión de inventarios por el proveedor	Desarrollo de proveedores	Programa de transformación de proveedores
	4	Comunidad de aprovisionamiento	Consorcios de compras	Data mining de costos	Estandarización	RFI/RFP	RFI/RFQ variables	Costo total de propiedad	Arbitraje de desequilibrios en el mercado
	3	Externalización de la función de compras	Estrategia de mega-proveedores	Gestión de datos maestros	Transparencia del gasto	Inteligencia sobre el mercado proveedor	Subastas a la inversa	Análisis comparativo de precios	Descomposición de precios
	2	Gestión del cumplimiento	Gestión integral del gasto	Consolidación de la base de proveedores	Consolidación entre generaciones	Estrategia de fabricación interna/externa	Relocalización	Análisis de regresión de costos	Análisis del costo de los factores
	1	Reducción de la demanda	Gestión de contratos	Consolidación entre líneas de producto	Consolidación entre plantas	Aprovisionamiento global	Aprovisionamiento en países de bajo costo	Modelización de precios a partir de los costos	Definición de precios con inductores de costo
		A	B	C	D	E	F	G	H
		Bajo ← Poder de la demanda				→ Alto			

1. Fuente: AT Kearney

# Estrategia de aprovisionamiento

Ilustrativo

## Identificación de métodos aplicables

Alto ↑ <b>Poder de la oferta</b> ↓ Bajo	8	Inversión bajo demanda	Redes de innovación	Valoración de funcionalidades	Evaluación de especificaciones	Reconfiguración de la cadena	Compartición de ingresos	Compartición de beneficios	Alianzas estratégicas
	7	Análisis de costos esenciales	Diseño con vistas al aprovisionamiento	Descomposición de productos	Diseño con vistas a la fabricación	Desintermediación de la cadena de proveedores	Gestión de la sostenibilidad	Alianzas por proyectos	Desarrollo del potencial de creación de valor
	6	Integración vertical	Estructuración inteligente de acuerdos comerciales	Análisis comparativo por componentes	Análisis comparativo por procesos	Gestión colaborativa de la capacidad	Gestión de inventarios virtuales	Gestión de ingresos/costos a lo largo de la vida útil	Esfuerzos conjuntos para reducir costos
	5	Gestión de cuellos de botella	Gestión del marco político	Análisis comparativo productos	Reducción de la complejidad	Organización para la gestión transversal de procesos	Gestión de inventarios por el proveedor	Desarrollo de proveedores	Programa de transformación de proveedores
	4	Comunidad de aprovisionamiento	Consortios de compras	Data mining de costos	Estandarización	RFI/RFP	RFI/RFP variables	Costo total de propiedad	Arbitraje de desequilibrios en el mercado
	3	Externalización de la función de compras	Estrategia de mega-proveedores	Gestión de datos maestros	Transparencia del gasto	Inteligencia sobre el mercado proveedor	Subastas a la inversa	Análisis comparativo de precios	Descomposición de precios
	2	Gestión del cumplimiento	Gestión integral del gasto	Consolidación de la base de proveedores	Consolidación entre generaciones	Make vs buy	Relocalización	Análisis de regresión de costos	Análisis del costo de los factores
	1	Reducción de la demanda	Gestión de contratos	Consolidación entre líneas de producto	Consolidación entre plantas	Aprovisionamiento global	Aprovisionamiento en países de bajo costo	Modelización de precios a partir de los costos	Definición de precios con inductores de costo
		A	B	C	D	E	F	G	H
		Bajo ← Poder de la demanda						→ Alto	

1. Fuente: Colombia Compra Eficiente – Programa de Formación en Aprovisionamiento Estratégico / AT Kearney

# Estrategia de aprovisionamiento

Ilustrativo

## Identificar estrategias aplicables

### Purchasing Chessboard®

8	Invention on demand	Leverage innovation network	Functionality assessment	Specification assessment	Value chain reconfiguration	Revenue sharing	Profit sharing	Strategic alliance		
7	Core cost analysis	Design for sourcing	Product teardown	Design for manufacture	Supplier tiering	Sustainability management	Project based partnership	Value based sourcing		
6	Vertical integration	Intelligent deal structure	Composite benchmark	Process benchmark	Collaborative capacity management	Virtual inventory management	Total life cycle concept	Collaborative cost reduction		
5	Bottleneck management	Political framework management	Product benchmark	Complexity reduction	Visible process organization	Vendor managed inventory	Supplier development	Supplier fitness program		
4	Sourcing community	Buying consortia	Cost data mining	Standardization	RF/RFP process	Expressive bidding	Total cost of ownership	Leverage market imbalances		
3	Procurement outsourcing	Mega supplier strategy	Master data management	Spend transparency	Supplier market intelligence	Reverse auctions	Price benchmark	Unbundled prices		
2	Compliance management	Closed loop spend management	Supplier consolidation	Bundling across generations	Make or buy	Best sourcing	Cost regression analysis	Factor cost analysis		
1	Demand reduction	Contract management	Bundling across product lines	Bundling across sites	Global sourcing	LCC sourcing	Cost based price modeling	Linear performance pricing		
	Low	A	B	C	D	E	F	G	H	High

### Métodos

- RFP / Convocatoria pública
- Transparencia del gasto
- Estructura de precios
- Desarrollo del proveedor
- Gestión de inventarios del prov.
- Costo total del ciclo de vida
- Costo total de propiedad

### Palancas y estrategias

- Incentivar la competitividad en el mercado
- Crear transparencia en el gasto
- Colaborar en la generación de valor por dinero

### Descripción

• Involucrar proveedores actuales y nuevos para asegurar el mayor valor por dinero posible para la Entidad

• Crear mayor transparencia en el gasto separando el costo por ítem y construyendo un modelo de costos unitarios

• Colaborar con proveedores para habilitar mejora en procesos, servicio al cliente o evaluando especificaciones alternativas que permitan la creación de valor

### Actividades

• Identificar las especificaciones y requerimientos de la Entidad  
• Invitar proveedores actuales y potenciales a realizar nuevas propuestas para productos y servicios requeridos por la Entidad

• Identificar los diferentes elementos de gastos  
• Desarrollar el modelo de costos unitarios individualizando cada ítem a contratar  
• Negociar con proveedores tanto en costos de entrega, como en cada parámetro de costo del bien o servicio

• Desarrollar un modelo de ciclo de vida  
• Colaborar con el proveedor para eliminar costos de una cadena de valor combinada (ej.: reprocesos)  
• Evaluar los costos totales del ciclo de vida o especificaciones alternativas de los bienes / servicios

Incentivar competencia

Crear transparencia del gasto

Colaborar para crear valor

1. Fuente: Colombia Compra Eficiente – Programa de Formación en Aprovisionamiento Estratégico / AT Kearney

# ■ Valor por Dinero | Agregación de Demanda



## Servicios Generales: USD \$330M

- **USD \$49M en ahorros**
- **3069 Órdenes de compra**

- Aseo y Cafetería
- Papelería
- Servicios Financieros
- Servicios de Impresión
- Consumibles de Impresión

- Sostenibilidad (componente ambiental): productos biodegradables
- Sostenibilidad (componente social): Vinculación de víctimas y personas en proceso de reintegración a la sociedad.
- Ahorro



## Tecnología: USD \$372M

- **USD \$165M en ahorros**
- **1567 Órdenes de compra**

- Acceso Banda Ancha
- ArcGIS
- Arriendo ETP
- Centro Datos / Nube Privada
- Centro de Contacto
- Conectividad
- Servicios Google
- Servicios Microsoft
- Nube Pública
- Servicios Oracle

- Estandarización: infraestructura y plataformas como servicio.
- Ahorro de recursos económicos.
- Incremento en el acceso de servicios tecnológicos en todo el país.
- Ahorro

Fuente: TVEC con corte al 31-mar-17, cálculos Colombia Compra Eficiente

# ■ Valor por Dinero | Agregación de Demanda



## Grandes Superficies: USD \$8M

- USD \$2M en ahorros
- 1989 Órdenes de compra

- Alkosto
- Cencosud
- Makro
- Panamericana
- Fallabela

- Eficiencia
- Ahorro



## Educación USD \$20M

- USD \$1M en ahorros
- 174 Órdenes de compra

- Material Pedagógico
- Dotación Escolar
- Programa de Alimentación Escolar (PAE)

- Ampliación de cobertura
- Equidad en la oferta de servicios públicos
- Ahorro

Fuente: TVEC con corte al 31-mar-17, cálculos Colombia Compra Eficiente



Colombia Compra Eficiente

**julio.fajardo@colombiacompra.gov.co**

Tel. (+57 1) 795 6600

Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17

Bogotá - Colombia



**GOBIERNO DE COLOMBIA**



Lima, 23 de agosto de 2017

[www.colombiacompra.gov.co](http://www.colombiacompra.gov.co)