

# La libertad de comprar y suministrar: adquisición en Southwest Airlines Co.

Enero de 2006

(modificado el 20 de junio de 2012)





## **1. Nuestra misión**

### **Misión de Southwest Airlines**

Southwest Airlines Co. se dedica a brindar la máxima calidad en servicio al cliente con calidez, cordialidad, satisfacción individual y espíritu corporativo.

Para nuestros empleados

Nos comprometemos a proporcionar a nuestros empleados un ambiente de trabajo estable con igualdad de oportunidades para el aprendizaje y crecimiento personal. Incentivamos la creatividad e innovación para mejorar la efectividad de Southwest Airlines. Fundamentalmente, los empleados recibirán dentro de la organización el mismo interés, respeto y consideración que ellos deben brindar externamente a cada cliente de Southwest.

### **Valores clave**

Un componente clave a la hora de brindar la máxima calidad en servicio al cliente y un ambiente de trabajo estable son las tarifas bajas. Para poder mantener nuestras tarifas bajas debemos mantener bajos nuestros costos. Por lo tanto, nos esforzamos por encontrar formas de reducir nuestros costos y aumentar nuestra productividad y calidad. Valoramos a los proveedores que tienen el mismo interés y buscan internamente formas de mejorar sus procesos y servicio, y gustosamente transfieren los ahorros en los costos a Southwest Airlines.

Southwest también se esfuerza por crear un entorno de confianza y respeto para sus clientes, empleados y proveedores. Se espera que los empleados mantengan las normas éticas más altas y realicen sus tareas con integridad y de una manera que excluya la consideración del provecho personal. Requerimos las mismas normas éticas y conducta de parte de nuestros proveedores.

Valoramos la diversidad y procuramos crear un entorno que la fomente, tanto en el lugar de trabajo como entre nuestra base de proveedores.

## **2. La forma en la que hacemos nuestros negocios**

Es importante que todos los involucrados en el proceso de adquisición: el Departamento de compras, sus clientes internos y nuestros proveedores y potenciales proveedores, tengan la misma comprensión del proceso de adquisición de Southwest Airlines. Esta comprensión ayuda a asegurar que se cumpla nuestro objetivo de mantener el liderazgo en costos bajos y alto servicio al cliente. En Southwest Airlines:

- Todos los proveedores se tratan de forma justa e imparcial durante el proceso de evaluación y selección. Utilizamos más de un proceso de selección, de acuerdo con los requisitos de la compañía y las condiciones del mercado de proveedores.



Cada proceso de selección, sin embargo, se centra en la forma más eficiente de lograr el mismo resultado: la mejor combinación de calidad, confiabilidad y costo para Southwest Airlines con el menor costo total.

- Utilizamos una metodología de abastecimiento estratégico probada que incluye equipos multidisciplinarios, identificación de los factores determinantes del costo total y requisitos detallados, investigación de mercado, licitación competitiva cuando corresponda, y mejoras continuas en la calidad y en los procesos. Esperamos que nuestros proveedores inicien proyectos de reducción de costos que les permitan transferir los ahorros en forma de reducciones de precio, mejoras en la calidad o eficiencias en los procesos. De forma consecuente realizamos la selección de nuestros proveedores y llevamos a cabo las evaluaciones continuas de nuestro rendimiento en base, pero no exclusivamente, a: el mejor valor, la capacidad de ejecución, la integridad, la solidez financiera, la diversidad de proveedores y el compromiso a una mejora continua de los productos, servicios y procesos.
- Todos los proyectos con un gasto en proveedores de \$500,000 o mayor, y todas las categorías de gastos o relaciones con los proveedores con un gasto anual de \$500,000 o mayor deben ser evaluados por medio del proceso de abastecimiento estratégico de la compañía, a menos que se haya concedido una exención por parte del presidente de la Junta, director ejecutivo y presidente; vicepresidente ejecutivo y gerente comercial, presidente de AirTran Airways; vicepresidente ejecutivo y gerente de regulaciones y asuntos jurídicos; vicepresidente ejecutivo y director de operaciones; vicepresidente ejecutivo y gerente de personal y administrativo; vicepresidente senior de adquisiciones; o el vicepresidente de adquisiciones. Si actualmente existe un contrato, este proceso comenzará al aproximarse la fecha de vencimiento del contrato.
- Durante los eventos de abastecimiento formales, solo se permite que participen los proveedores invitados. Los proveedores invitados deben seguir el proceso de abastecimiento como se describe al inicio del evento de abastecimiento. Además, los proveedores deben seguir todos los procedimientos de adquisición que se establecieron al hacer negocios con Southwest Airlines. En caso de no seguir estos procesos, el proveedor no será elegible para licitar por el negocio de Southwest Airlines.
- Creemos que el comercio electrónico es un componente clave del procesamiento eficiente y estamos comprometidos a expandir el uso de la tecnología de la adquisición electrónica.
- Nuestro objetivo es evaluar la eficacia del programa de cada proveedor. Con frecuencia volvemos a evaluar los programas y estamos dispuestos a considerar nuevos proveedores que proporcionen un valor mejorado a Southwest Airlines. Valoramos las relaciones a largo plazo con nuestros proveedores cuando su lealtad se demuestra por medio de un servicio competitivo y proactivo a Southwest Airlines.





- Esperamos que nuestros proveedores cooperen en proporcionar de manera periódica métricas precisas e informes que nos permitan evaluar el rendimiento y corregir cualquier deficiencia.
- Aceptamos empresas pequeñas, con recursos limitados, propiedad de minorías y de mujeres siempre y cuando podamos cumplir con nuestros objetivos de calidad y costo. En Southwest Airlines, contamos con un activo programa de diversidad de proveedores.
- Requerimos que toda la información obtenida con respecto a los negocios de Southwest Airlines, que no esté disponible para el público, se considere confidencial y no se divulgue a terceros.
- Prohibimos el uso del nombre o logo de Southwest Airlines por parte de los proveedores con cualquier fin sin una autorización escrita específica de Relaciones públicas y Compras. Esto incluye la publicación de fotografías de la aeronave u otra propiedad de la compañía en publicidades, promociones, listas de clientes y comunicados de prensa del proveedor.
- Pagamos a los proveedores a tiempo y de acuerdo con nuestros acuerdos contractuales cuando se han recibido los productos o servicios y nos entregan una factura adecuada. Una factura adecuada tiene el número de orden de compra apropiado y debe coincidir con la orden de compra en todos los aspectos esenciales.

### **3. Adquisición de colaboración: roles y responsabilidades**

Para tomar la mejor decisión de compra posible para Southwest Airlines, utilizamos un proceso de abastecimiento estratégico que incluye equipos multidisciplinarios liderados por una persona designada de Compras. Es posible que se le pida al Líder de clientes que cuente con una persona designada en ciertas circunstancias. El líder del equipo multidisciplinario es responsable de la coordinación del proceso de abastecimiento estratégico y de asegurarse de que se hayan cumplido todos los pasos correspondientes. Las aprobaciones para la selección de los proveedores y la adjudicación de contratos se realizan en conjunto entre el Líder de compras y el Líder de clientes internos. El rol principal de cada grupo se describe a continuación.

#### El rol del Departamento de compras

Con respecto a la adquisición de bienes y servicios para Southwest Airlines:

- Trabajar con los clientes internos para desarrollar los requisitos para los gastos.



- Mantener el conocimiento de expertos de los mercados de proveedores y desarrollar la mejor estrategia para adquirir bienes y servicios.
- Comunicar los requisitos a los proveedores y contraer compromisos.
- Negociar contratos con los proveedores y asegurarse de contar con las métricas apropiadas para evaluar el rendimiento del contrato.
- Trabajar con los Departamentos de clientes y planificación para coordinar el acuerdo en los ahorros negociados atribuidos a las actividades de abastecimiento estratégico.
- Coordinar la creación del contrato y su revisión y aprobación por parte de todos los interesados clave.
- Monitorear el rendimiento del proveedor y resolver los problemas que surjan.
- Establecer y mantener las políticas y procedimientos de adquisición de la compañía.
- Comunicar y capacitar a los empleados sobre las políticas y procedimientos de adquisición de la compañía.
- Disminuir los costos de transacción relacionados con la adquisición de bienes y servicios, y a la vez mantener un excelente servicio al cliente.
- Monitorear el plazo de vencimiento del contrato y coordinar la actividad de evaluación.
- Trabajar con los Departamentos de clientes para identificar las oportunidades de ahorro y con el Departamento financiero para establecer los objetivos de ahorro anuales a través de un proceso de planificación por categorías.
- Desarrollar controles e informes para detectar y reducir el gasto fuera de contrato.

### El rol de los clientes internos

En cooperación con el Departamento de compras:

- Asegurar que todos los gastos elegibles sigan el proceso de abastecimiento estratégico.
- Definir los requisitos de gastos a través del desarrollo del Plan operativo anual.
- Definir los requisitos funcionales necesarios para el abastecimiento.
- Crear el interés comercial y asegurar la aprobación de las Solicitudes de autorización de proyectos o activos de capital.



- En cooperación con el Departamento de planificación, incorporar los ahorros negociados acordados a partir de los eventos de abastecimiento en el Plan operativo anual.
- Trabajar con los proveedores para resolver los problemas operativos cotidianos.
- Informar los problemas de rendimiento persistentes de los proveedores al Departamento de compras.
- Reducir el gasto fuera de contrato al utilizar solo los proveedores aprobados y al proporcionar informes mensuales sobre el progreso en alcanzar el cumplimiento de los contratos.
- Trabajar con el Equipo de compras para aumentar las eficiencias de la operación de aprovisionamiento y mejorar los controles.

#### **4. El proceso de aprobación**

Además de comprender los roles relativos a la adquisición en Southwest Airlines, es importante que todos los involucrados comprendan el proceso de aprobación para la selección, el compromiso y el pago de los proveedores. Las autoridades de Southwest Airlines para el proceso de adquisición son las siguientes:

- Solo el presidente de la Junta, director ejecutivo y presidente; vicepresidente ejecutivo y gerente comercial, presidente de AirTran Airways; vicepresidente ejecutivo y gerente de regulaciones y asuntos jurídicos; vicepresidente ejecutivo y director de operaciones; vicepresidente ejecutivo y gerente de personal y administrativo; vicepresidente senior de adquisiciones; o el vicepresidente de adquisiciones o sus designados, pueden asumir un compromiso con un proveedor o ejecutar un contrato.
- Southwest Airlines no autoriza los compromisos orales con los proveedores a menos que dichos compromisos hayan sido aprobados por el presidente de la Junta, director ejecutivo y presidente; vicepresidente ejecutivo y gerente comercial, presidente de AirTran Airways; vicepresidente ejecutivo y gerente de regulaciones y asuntos jurídicos; vicepresidente ejecutivo y director de operaciones; vicepresidente ejecutivo y gerente de personal y administrativo; vicepresidente senior de adquisiciones; o el vicepresidente de adquisiciones.
- El pedido del Departamento se autoriza a través del Jefe de departamento correspondiente y sus designados.
- El pedido se debe autorizar de acuerdo a las pautas de la compañía para las aprobaciones del Plan operativo anual, Solicitud de autorización de proyectos y



Solicitud de activos de capital, tal como se define en el Programa corporativo de las autoridades (incluye las autorizaciones para órdenes de compra, facturas, desembolsos, etc.).

- Los pagos en efectivo a los proveedores solo se pueden realizar a través del Departamento de cuentas por pagar.

## 5. Nuestra ética de adquisición

Southwest Airlines pretende que todos los participantes internos y externos del proceso de adquisición cumplan los más altos estándares de conducta ética. Esperamos que las empresas se manejen de acuerdo con el Código de ética de Southwest Airlines (presentado en un documento por separado) y con la Ética de adquisición de nuestra compañía como se indica a continuación.

- Esperamos que todos los empleados de Southwest Airlines involucrados en el proceso de adquisición mantengan el nivel más alto de integridad y objetividad en el proceso de toma de decisiones; por lo tanto, disuadimos a nuestros empleados y proveedores de realizar cualquier acción que comprometa o parezca comprometer la objetividad. A continuación se encuentran las pautas para mantener la objetividad.

### No permitimos lo siguiente:

- Aceptación por parte de un empleado de efectivo o equivalente en efectivo (tales como préstamos, certificados de regalo, acciones, etc.) proveniente de un proveedor o cualquier persona afiliada con un proveedor.
- Aceptación de cualquier regalo como parte de un acuerdo para hacer algo a cambio del regalo.
- Inversiones o negociaciones entre un empleado y un proveedor que pudieran influenciar a un empleado a tomar decisiones que generen el enriquecimiento personal o la ventaja financiera para el empleado o sus familiares cercanos o amigos, a menos que hayan sido aprobadas por escrito por el presidente de la Junta, director ejecutivo y presidente; vicepresidente ejecutivo y gerente comercial, presidente de AirTran Airways; vicepresidente ejecutivo y gerente de regulaciones y asuntos jurídicos; vicepresidente ejecutivo y director de operaciones; vicepresidente ejecutivo y gerente de personal y administrativo; vicepresidente senior de adquisiciones; o el vicepresidente de adquisiciones. Se les exige a los proveedores que revelen las inversiones o negociaciones por escrito para cualquier interesado, contratista y/o empleado actual de Southwest. Las relaciones comerciales habituales disponibles para el público o para todos los empleados (tales como operaciones bancarias, cuentas de tarjeta de crédito o de corretaje) no se consideran incidentes de enriquecimiento personal.



- Propuesta de empleo y/o inversión por parte de un proveedor a un empleado de Southwest mientras se encuentre en licitación y/o esté trabajando en un contrato con Southwest.
- Aceptación de cualquier regalo que tenga un valor que podría causar la percepción de ser algo inapropiado o que podría comprometer el deber de lealtad del empleado hacia Southwest Airlines. Todas las preguntas con respecto a la conveniencia de cualquier regalo de un proveedor deben ser dirigidas al presidente de la Junta, director ejecutivo y presidente; vicepresidente ejecutivo y gerente comercial, presidente de AirTran Airways; vicepresidente ejecutivo y gerente de regulaciones y asuntos jurídicos; vicepresidente ejecutivo y director de operaciones; vicepresidente ejecutivo y gerente de personal y administrativo; vicepresidente senior de adquisiciones; o el vicepresidente de adquisiciones.
- Cualquier actividad que pudiera crear un conflicto real o incluso la apariencia de un conflicto en la toma de decisiones entre los intereses personales del empleado y los mejores intereses de la compañía.

Permitimos lo siguiente (excepto durante la actividad de abastecimiento con el proveedor involucrado):

- Pequeños regalos habituales, tales como artículos promocionales, siempre y cuando el valor de mercado de los regalos, de forma individual o en conjunto, no sea tal como para causar la percepción de ser algo inapropiado ni afectar el deber de lealtad del empleado hacia Southwest Airlines. Todas las preguntas con respecto a la conveniencia de cualquier regalo de un proveedor deben ser dirigidas al presidente de la Junta, director ejecutivo y presidente; vicepresidente ejecutivo y gerente comercial, presidente de AirTran Airways; vicepresidente ejecutivo y gerente de regulaciones y asuntos jurídicos; vicepresidente ejecutivo y director de operaciones; vicepresidente ejecutivo y gerente de personal y administrativo; vicepresidente senior de adquisiciones; o el vicepresidente de adquisiciones.
- Excursiones y comidas de negocios patrocinadas por proveedores ocasionales que brindan oportunidades de generación de equipos o de desarrollo empresarial, siempre y cuando el gasto sea razonable y no más empleados de los que podrían justificar si incurrieron en los gastos directamente. Todas las demás comidas o excursiones deben ser específicamente aprobadas por el presidente de la Junta, director ejecutivo y presidente; vicepresidente ejecutivo y gerente comercial, presidente de AirTran Airways; vicepresidente ejecutivo y gerente de regulaciones y asuntos jurídicos; vicepresidente ejecutivo y director de operaciones; vicepresidente ejecutivo y gerente de personal y administrativo; vicepresidente senior de adquisiciones; o el vicepresidente de adquisiciones.
- Solicitudes de artículos promocionales solo para eventos de beneficencia patrocinados por la compañía o eventos para empleados.





## **Procedimientos de cumplimiento**

Los proveedores son responsables del cumplimiento de sus empleados con el Código de ética de Southwest Airlines y con la Ética de adquisición. Las preguntas sobre la interpretación deben dirigirse al contacto de la categoría de Southwest Airlines del proveedor. Los empleados de Southwest Airlines son responsables de asegurar su propio cumplimiento con el Código de ética de Southwest Airlines y con la Ética de adquisición, y las preguntas deben dirigirse al presidente de la Junta, director ejecutivo y presidente; vicepresidente ejecutivo y gerente comercial, presidente de AirTran Airways; vicepresidente ejecutivo y gerente de regulaciones y asuntos jurídicos; vicepresidente ejecutivo y director de operaciones; vicepresidente ejecutivo y gerente de personal y administrativo; vicepresidente senior de adquisiciones; o el vicepresidente de adquisiciones.

Los informes de supuestas violaciones y la divulgación de cualquier transacción o relación material que razonablemente pudieran ocasionar un conflicto de intereses deben dirigirse al presidente de la Junta, director ejecutivo y presidente; cualquier director de la compañía o el director senior de Auditoría Interna.

No permitimos represalias contra aquellas personas que, de buena fe, denuncian malas conductas por parte de los proveedores o empleados. Se espera que los proveedores y los empleados cooperen en las investigaciones internas de las violaciones de este Código. A los proveedores que violen nuestras normas de ética se les prohibirá que hagan negocios con Southwest Airlines. Los empleados que violen nuestras normas de ética se someterán a la acción disciplinaria, hasta e incluyendo el despido.

## **6. Contactar a los representantes de Southwest**

### Nuevos proveedores

Para asegurarse de que se revise la información, se les solicita a los proveedores que hagan un contacto inicial por escrito vía email o servicio postal con un paquete de información de la compañía a:

Dirección de email: [procurement@wnco.com](mailto:procurement@wnco.com)

Dirección del servicio postal:

Líder de la categoría, (Categoría específica)

Southwest Airlines

P.O. Box 36611, HDQ 7PD

Dallas, Texas 75235

Los representantes del Departamento de compras de Southwest Airlines revisarán la información proporcionada y responderán dentro de 20 días hábiles según el estado de tu envío.



### Proveedores existentes

Con relación al precio o al contrato: comunícate con tu representante del Departamento de compras de Southwest Airlines designado.

Problemas operativos cotidianos: comunícate con tu representante de la Unidad de negocios de Southwest Airlines designado.

### Proveedores con sede en Houston para la Ampliación internacional de Hobby

Es posible que Southwest Airlines elija asociarse con proveedores locales para los proyectos a corto plazo, específicos de una ciudad. Los negocios locales deben consultar la página Información para proveedores en Southwest.com para obtener información sobre el proyecto y de contacto.



## 7. Estructura del Departamento de adquisición

Vicepresidente senior  
de adquisiciones

Vicepresidente de adquisiciones

Director de operaciones  
de adquisición e  
instalaciones

Director de gastos  
indirectos de adquisición

Director de operaciones  
de adquisición

Director senior de  
administración del  
combustible

### Instalaciones

- Servicios de aeropuerto y pasajeros
- Administración de obras
- Mobiliario, instalaciones y equipos
- Suministros industriales
- Servicios de limpieza
- Servicios de seguridad
- Servicios públicos

### Operaciones

- Equipos terrestres
- Equipaje
- Abastecimiento
- Productos de seguridad
- Uniformes

### Mantenimiento e ingeniería

- Componentes e ingeniería de aeronaves
- Servicios de mantenimiento
- Componentes de ingeniería y estructura

### Servidor

- Servidor
- Hardware (H/W)
- Servidor
- Midrange
- Mainframe
- Almacenamiento
- Relacionado con el H/W:
- Software
- Consultoría
- Capacitación

### Computadora

- Software de PC
- Hardware de PC
- Escáneres
- Impresoras de red
- Aumento del personal de TI
- Sistemas meteorológicos
- Pantallas de información del vuelo

### Telecomunicaciones

- Dispositivos de comunicación personal
- Teléfonos celulares
- Mensáfonos
- PDA
- Equipos y servicios
- Datos
- Voz

### Relacionado con la red

- Software
- Consultoría
- Capacitación

### Equipo de oficina

#### Viajes y logística

- Servicios de tarjetas de crédito
- Distribución y almacén
- Servicios de entrega de fletes
- Hoteles
- Traslados
- Transporte

#### Otros bienes y servicios

- Servicios profesionales
- Impresión
- Artículos promocionales
- Suministros de oficina
- Publicidad

### Contratos corporativos

- Base de datos de contratos de SWA
- Proceso de firma de contratos

#### Apoyo para la toma de decisiones

- Informes, presupuestos y análisis
- Desarrollo de tarjetas de puntuación
- Administración del análisis Ariba
- Capacitación en la metodología de compra

#### Administración de sistemas y habilitación electrónica

- Solarc (combustible) - Comprador/Contratos Ariba (SWEET)
- Abastecimiento Ariba
- Administración por categorías Ariba
- Auditorías de SOX
- Capacitación en el sistema de compras
- Ayuda de SWEET

#### Proyectos de compra

#### Abastecimiento estratégico

### Diversidad de proveedores

- Requisitos de licitación/solicitud
- Inscripción de proveedores diversos
- HUB Zone
- Propiedad de minorías
- Pequeñas empresas
- Propiedad de mujeres
- Propiedad de veteranos
- Informes de 100K

### Operaciones de combustible

#### Cumplimiento de las normas y control de calidad del combustible

#### Compra de combustible y control de inventario