



**Reestructuración del área de compras a una gestión por categorías en una  
empresa de cosméticos del sector industrial**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Maestro en Supply Chain  
Management por:**

Bryan José Paulet García

Carlos Abraham Cámero Alvarez

Raymundo Westfalia

**Programa de la Maestría en Supply Chain Management**

**Lima, 12 de Setiembre del 2019**

Esta tesis

**Reestructuración del área de compras a una gestión por categorías en una  
empresa de cosméticos del sector industrial**

ha sido aprobada.

.....

David Gallardo Yaya (Jurado)

.....

Pool Ccanto Palacios (Jurado)

.....

Jorge Castillo Sánchez  
(Asesor)

Universidad ESAN

2019

Este logro se lo dedico a Dios y a mi familia por permitirme dar este nuevo paso en mi vida, por siempre darme fuerzas e iluminar mi camino para seguir adelante. Gracias por sus consejos que me han brindado durante todo este tiempo. A mi novia Lucero que siempre me brinda su apoyo, sus consejos y fuerzas para avanzar. A mis amigos, ex compañeros y jefes de trabajo que siempre me han empujado a estudiar y emprender nuevos horizontes.

Raymundo Westfalia

Dedico este trabajo a mi madre, por ser el pilar más importante, por demostrarme siempre su cariño, apoyo incondicional y por inculcarme valores desde pequeño. A mi padre, por siempre ser un ejemplo para mí, demostrarme cómo es que se debe actuar frente a las adversidades y guiarme a través de la vida. A Dios pues siempre estuvo presente en mi vida bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas.

Bryan Paulet

## **CARLOS ABRAHAM CAMERO ALVAREZ**

Magíster en Supply Chain por ESAN. Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Lima, con experiencia en procesos de Supply Chain y comerciales, en empresas transnacionales de primer orden, liderando equipos de trabajo, habilidad para negociar, estableciendo soluciones que maximicen utilidades y reduzcan costos. Adaptabilidad a diversas culturas corporativas con un alto nivel de responsabilidad y ética. Resultados exitosos mediante liderazgo, motivación y fijación de objetivos. Habilidad para el análisis, toma de decisiones y manejo de personal trabajando en equipo. Idioma inglés, experiencia en ERP SAP.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

#### **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**

Maestría en Supply Chain Management **2017-2019**

#### **La Salle Universidad Ramon Llull (Barcelona- España)**

**Universidad de Lima** **2005-2010**

Licenciado en Administración de Empresas

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **UNIQUE S.A.**

**Comprador Corporativo Senior** **Julio 2013 - Actualidad**

Funciones:

- Responsable por las carteras de Real Estate, construcción civil, arrendamientos, servicios generales y mantenimientos de inmuebles de los países donde opera Yanbal International, IT, Seguridad e Investigación de Mercado.
- Responsable por liderar la categoría de Real Estate y Servicios Generales a nivel países, compras regionales para unificar proveedores de alcance internacional. Supervisión de compras a las operaciones de los países en crecimiento.

- Valor total de las carteras USD 12 MM anuales (geografía Perú). Valor de compras categoría Servicios Generales USD 16 MM.

Reporta al Director de Compras Corporativas.

- Licitaciones con contratistas para obras de construcción civil, negociaciones hasta S/ 4MM.
- Ampliación de cartera de proveedores, optimización de contratos, implementación de nuevas herramientas vía SAP (modulo MM).
- Desarrollo de matriz y KPI's de compras por categorías para todos los países.
- "Power user" en implementación de ERP SAP Ariba.
- Incremento del portafolio de proveedores en 20%.
- Ingresos por compras con "rebate" de EUR 40,000 por compras regionales de autos para operaciones en Sudamérica.
- USD 3 MM de ahorro y cost avoid en negociaciones registradas y auditadas.

## **COMPAÑIA CERVECERA AMBEV PERU**

**Coordinador de Compras de Marketing  
2013**

**Agosto 2011 a Junio**

Responsable por la cartera de marketing, trade y recursos humanos. Valor total de las carteras USD 20 MM anual. Reporta al Gerente de Compras.

- Gestión de contratos con ahorros de s/. 500,000 anuales, mejoras en condiciones de pago en 45 días en promedio, desarrollo de nuevos proveedores en 15% de la cartera, implementación de subasta inversa online.
- Desarrollo e implementación de herramientas de gestión: follow up, working capital y cálculo de KPI's.

## **COMPAÑIA CERVECERA AMBEV PERU**

**Analista de compras servicios y materiales indirectos de producción**

**Enero 2011 a Julio 2011**

- Responsable por las compras de servicios de planta, repuestos de fábrica y materiales indirectos de producción. Valor total de las carteras USD 5MM anual. Reporta al Gerente de Compras.
- Responsable del análisis y gestión del presupuesto de mantenimiento de fábrica y almacén a nivel país, gestión de planes de entrega y gestión de contratos de Servicios Permanentes.
- Gestión de venta y desarrollo de clientes de subproductos.

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

### **Cibertec**

Curso Especialización en Excel

**Agosto 2016**

### **Compañía Cervecería Ambev Perú**

Modulo MM en SAP 4.5

**Setiembre 2011**

### **Escola Europea de Short Sea Shipping**

Taller de carga marítima

**Junio 2019**

## **RAYMUNDO WESTFALIA**

Magíster en Supply Chain por ESAN. Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad San Ignacio de Loyola. Con experiencia en las áreas de Administración, Logística y Operaciones. Capacidad de trabajar sobre presión, con compromiso y planeamiento para lograr objetivos trazados, resolución de conflictos y toma de decisiones.

Capacidad de liderazgo para manejo de equipos interdisciplinarios; siempre enfocada en el cumplimiento de metas con eficiencia para contribuir al crecimiento de la organización.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

#### **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**

Maestría en Supply Chain Management

**2017-2019**

#### **La Salle Universidad Ramon Llull (Barcelona- España)**

#### **Universidad San Ignacio de Loyola – USIL**

Bachiller en Administración de Empresas

**2009-2014**

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **MAKRO SUPERMAYORISTA**

**Supervisor de Administración y Logística**

**Abril 2016 – Mayo 2019**

Funciones:

- Responsable de la gestión y análisis del abastecimiento de productos en la cadena de tiendas.
- Controlar y supervisar la devolución de mercadería a los proveedores cumpliendo con el envío, procedimientos y plazos establecidos.
- Coordinar transferencias con el Centro de Distribución, así como la recepción de proveedores directos para abastecimiento.
- Administración de la base de datos de proveedores y documentos.

- Elaboración y seguimiento a entrega de órdenes de compra
- Elaboración, planificación, programación y ejecución de los inventarios cíclicos diarios, mensuales y anuales.
- Responsable del comité de merma, asimismo encargado de velar por el control de ajustes de inventarios.
- Gestión del presupuesto mensual y anual del área de almacén y recepción.
- Análisis y seguimiento de Indicadores de gestión en búsqueda de mejoras en los procesos.
- Supervisar la aplicación de las normas de seguridad y calidad en los almacenes.
- Personal a cargo: 10 operadores y 2 asistentes administrativos.

### **MAKRO ATACADISTA - BRASIL**

**Asistente de Pruebas - Oracle M40+**

**Febrero 2016 – Abril 2016**

- Participación en el Proyecto M40 + Programa - Oracle Retail, objetivo migrar el sistema MBS a Oracle Retail.
- Aplicación de testeos para la integración del sistema MBS HO/Store con Oracle Retail Merchandising System
- Transmitir y enseñar los procesos de MBS Store Perú a los coordinadores.
- Reportar actividades al jefe de proyectos.

### **MAKRO SUPERMAYORISTA**

**Supervisor de Recepción de Mercadería  
2016**

**Noviembre 2015 – Febrero**

- Verificar las órdenes de compra, modificaciones, ajustes y demás datos referentes al stock de mercadería.
- Organizar y dar prioridad al recibo de proveedores, de acuerdo a la programación, productos quebrados y perecederos.
- Verificar y garantizar que la mercadería recibida no presente inconvenientes de calidad y fechas de vencimiento.
- Administrar el manejo del sistema MBS en cuanto a la aplicación de Recepción de Mercadería.



- Supervisar y verificar que los artículos recibidos sean paletizados de manera estándar y condiciones apropiadas de estibado, altura, volumen e identificación.
- Responsable del cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas por la empresa en los controles de calidad.
- Responsable de la Logística inversa, administración de la mercadería no apta para venta, recuperación de mercadería, y re empaque.
- Gestionar con los proveedores locales la devolución de mercadería no apta para la venta y en mal estado.
- Verificar los reportes de devoluciones y transferencias.
- Personal a cargo: 6 Operadores de Recepción.

## **GLORIA SA**

### **Compras Corporativas**

**Octubre 2014 - Noviembre 2015**

- Gestión del proceso de adquisición de materiales y servicios requeridos por las multisociedades del Grupo: Envío de peticiones de oferta, solicitud de cotizaciones, elaboración y seguimiento de órdenes de compra, envío de pendientes por proveedor, devoluciones de mercadería, manejo de documentos comerciales: facturas, guías de remisión, notas de crédito, órdenes de devolución, etc.
- Analizar diariamente el reporte de órdenes colocadas, por vencer, críticos para las plantas, stock cero, paradas de planta.
- Coordinación constante con los usuarios, proveedores y almacenes para el cumplimiento del proceso logístico y abastecimiento.
- Gestión de reclamos por parte del usuario/proveedor, devoluciones, actualizaciones de números de parte, regularización de ingresos al SAP.
- Control de cartas fianzas emitidas a favor del Grupo.
- Gestión de proveedores: registro y búsqueda de nuevos proveedores, actualización de base de datos y revisión de files pendientes para auditoría externa.
- Coordinar despachos de los proveedores y áreas internas de la empresa como: control de calidad, logística almacenes, importaciones, etc. y empresas del Grupo Gloria (Trupal S.A., Yura S.A., Cementos Sur, Casa Grande, Industrias Cachimayo, Supermix, etc.), evitando los quiebres de stock y dando cumplimiento a los Lead Time.
- Uso de SAP, B2mining a nivel de usuario.

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

### **Instituto IDAT**

Curso Especialización en Excel

**Mayo 2017- Agosto 2017**

### **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**

Curso Supply Chain Management PEE

**Octubre 2015- Enero 2015**

### **Escola Europea de Short Sea Shipping**

**Junio 2019**

Taller de carga marítima

## **OTROS CONOCIMIENTOS**

Herramientas Informáticas: SAP MM, Oracle Retail, MBS, Microsoft Office

## **BRYAN JOSÉ PAULET GARCÍA**

Especialista en Cadena de Suministro con más de cuatro años de experiencia en áreas de logística y comercio exterior, realizando funciones como gestión integral de la cadena de suministro, control del stock en inventario y análisis del proceso de la cadena. Comprobada habilidad de análisis y planificación. Responsable y ordenado en las funciones y labores asignadas, constante búsqueda de mejora.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

#### **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**

Maestría en Supply Chain Management **2017-2019**

#### **La Salle Universidad Ramon Llull (Barcelona- España)**

**Universidad de Lima** **2008-2014**

Bachiller en Ingeniería Industrial

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **NETLUTION CORPORATION S.A.C.**

**Analista de Operaciones** **Mayo 2018 - Actualidad**

Funciones:

- Analizar e identificar los actores del proceso operativo en el rubro de construcción.
- Dirigir al equipo de estadística en las labores de recopilación de información para la base de datos de la empresa.
- Control de gastos operativos de la empresa.

#### **FERROSTAAL PERÚ S.A.C.**

**Asistente de Importaciones y Logística** **Marzo 2014 – Agosto 2016**

**Funciones:**

- Coordinar y establecer con las áreas usuarias el nivel de stock de insumos y suministros y elaborar el plan de compras de los mismos.
- Cotizar los insumos y suministros del plan de compras.
- Cotizar el flete internacional y/o transporte local y el agenciamiento de aduanas para las diferentes órdenes de compra enviadas.
- Elaborar y enviar órdenes de compra y hacer el seguimiento de la misma desde fábrica (origen) hasta su entrega en almacén.
- Preparar la documentación y permisos requeridos para la nacionalización de la mercadería.
- Coordinar la entrega y gestionar la autorización de ingreso de los transportistas en el almacén de la empresa.
- Ingresar la mercadería en el sistema ERP y realizar la valorización final del producto.
- Re facturación de los gastos de importación por garantía hacia los diversos clientes.
- Realizar el inventario del almacén dos veces al año.
- Programar y coordinar las entregas de mercadería con los clientes.
- Elaborar la facturación y guías de remisión de los despachos a clientes.

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

### **CIBERTEC**

Curso de especialización de Excel  
2013

### **ADEX – Escuela de Comercio Exterior**

Diplomado de especialización en Comercio Exterior **Abril 2014- Octubre 2014**

### **Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN**

Curso de Especialización en Operaciones y Logística **Agosto 2016- Agosto 2017**

- Gerencia de Compras y Abastecimiento Avanzada
- Administración de la Demanda
- Administración Logística y Control de Inventarios

- Gestión Estratégica de Transporte y Almacenes
- Supply Chain Management

**Escola Europea de Short Sea Shipping**

**Junio 2019**

Taller de carga marítima

**OTROS CONOCIMIENTOS**

Herramientas Informáticas: Microsoft Office

**Certificate in Advanced English (CAE) - UNIVERSITY OF CAMBRIDGE-ESOL EXAMINATIONS**

**Francés Nivel Básico – Alianza Francesa del Perú**

## INDICE GENERAL

<b>Capítulo I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivos de la investigación.....	1
1.1.1. Objetivo general. ....	1
1.1.2. Objetivos específicos. ....	1
1.2. Alcance y limitaciones de la investigación. ....	1
1.3. Justificación de la investigación. ....	2
<b>Capítulo II. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>4</b>
2.1. Gestión de la cadena de suministro. ....	4
2.2. Las compras.....	5
2.3. Funciones de un comprador. ....	6
2.4. Source to pay. ....	7
2.5. Categoría de compras. ....	7
2.6. Gestión por categoría. ....	8
2.7. SAP Ariba. ....	9
2.8. Modelo SCOR. ....	10
2.9. Fuerzas de Porter. ....	11
2.10. Análisis FODA.....	12
2.11. Análisis PESTE. ....	13
<b>Capítulo III. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>14</b>
3.1. Realidad económica del Perú. ....	14
3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter. ....	17
3.3. Análisis FODA. ....	20
3.4. Modelo PESTEL.....	24
<b>Capítulo IV. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA. ....</b>	<b>33</b>
4.1. Descripción de la empresa. ....	33
4.1.1. Antecedentes de la empresa y reseña histórica. ....	33
4.1.2. Descripción de los productos o servicios ofrecidos. ....	34
4.1.3. Descripción del mercado objetivo de la empresa. ....	36
4.1.4. Estrategia general de la empresa. ....	37
4.1.5. Cadena de valor. ....	37
4.1.6. Organización. ....	38
4.1.7. Infraestructura. ....	39
4.2. Análisis de la cadena de suministro. ....	40
4.2.1. Compras.....	40
4.2.2. Almacén.....	49
4.2.3. Distribución. ....	50
4.3. Problemática en el área de compras. ....	52
4.3.1. Análisis del ROI. ....	52
4.3.2. Encuesta de satisfacción en servicio. ....	54
4.3.3. Evaluación de compras (Assessment). ....	59
4.3.4. Análisis SCOR. ....	64
4.3.5. Proceso de compra. ....	69
4.3.6. Síntesis de la problemática. ....	74
<b>Capítulo V. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>83</b>

5.1. Soluciones planteadas. ....	83
5.2. Desarrollo de soluciones. ....	84
5.2.1. Reorganización del área y reorganización de funciones.....	84
5.2.2. Mejora del sistema ERP .....	91
5.3. Implementación.....	108
5.3.1. Fases de implementación del proyecto. ....	108
<b>Capítulo VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LA SOLUCION.....</b>	<b>114</b>
6.1. Análisis del ROI. ....	114
6.2. VAN, TIR, B/C y periodo de recupero. ....	116
6.3. Análisis de Montecarlo. ....	119
<b>Capítulo VII. RIESGOS DEL PROYECTO. ....</b>	<b>122</b>
7.1. Identificación de los riesgos. ....	122
7.2. Cuantificación y Medidas correctivas. ....	123
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO I. ENCUESTA.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO II. RESULTADO DE LA ENCUESTA .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO III. ASSESSTMENT.....</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>135</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1. Matriz FOD de la empresa.....	22
Tabla 3.2. Matriz FOD de la empresa.....	24
Tabla 3.3. Factor político de análisis PESTE.....	26
Tabla 3.4. Factor económico de análisis PESTE.....	27
Tabla 3.5. Factor social de análisis PESTE.....	30
Tabla 3.6. Factor tecnológico de análisis PESTE.....	31
Tabla 3.7. Factor ecológico de análisis PESTE.....	32
Tabla 4.1. Distribución del tiempo del comprador por actividades.....	48
Tabla 4.2. Indicadores del área de compras.....	53
Tabla 4.3. Resultados de encuesta de atención.....	54
Tabla 4.4. Criterio de puntuación.....	59
Tabla 4.5. Clasificación de la función de gestión.....	60
Tabla 4.6. Clasificación de la función de procesos.....	60
Tabla 4.7. Clasificación de la función de nivel de integración interna.....	61
Tabla 4.8. Clasificación de la función de nivel de integración externa.....	62
Tabla 4.9. Clasificación de la función de organización.....	62
Tabla 4.10. Proceso de abastecimiento.....	64
Tabla 4.11. Proceso de linealidad entre abastecimiento y demanda.....	66
Tabla 4.12. Proceso de gestión de proveedores.....	67
Tabla 4.13. Proceso de gestión de compras.....	68
Tabla 4.14. Proceso de gestión de compra logística entrada.....	69
Tabla 4.15. Indicadores de Nivel de Servicio.....	72
Tabla 4.16. Resumen de puntajes de costos y beneficios.....	80
Tabla 4.17. Problemas en el área de compras.....	82
Tabla 5.1. Redistribución del tiempo del comprador por actividades.....	89
Tabla 5.2. Ranking de factores.....	93
Tabla 5.3: Indicadores de Nivel de Servicio esperado.....	102
Tabla 5.4. Kick off del proyecto Ariba.....	109
Tabla 5.5. Business Blueprint.....	110
Tabla 6.1. ROI de la solución.....	114
Tabla 6.2. Estado de resultados trimestral.....	118
Tabla 6.3. Análisis de Montecarlo.....	120
Tabla 7.1. Riesgos de calidad.....	122
Tabla 7.2. Tipos de riesgo.....	123
Tabla 7.3. Probabilidad de ocurrencia.....	123
Tabla 7.4. Probabilidad de impacto.....	123
Tabla 7.5. Matriz de riesgos - consecuencias.....	124
Tabla 7.6. Matriz de riesgos – acciones a tomar.....	125
Tabla 7.7. Matriz de probabilidad e impacto.....	126



## LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1. PBI por sectores económico.....	14
Figura 3.2. Proyección del sector cosmético e higiene personal al año 2021.....	15
Figura 3.3. Proyección del crecimiento por categorías.....	16
Figura 3.4. Consumo per cápita de una mujer urbana en Sudamérica.....	18
Figura 3.5. Ingresos Tributarios Netos 2014 – 2018 de SUNAT.....	25
Figura 3.6. Crecimiento poblacional en el Perú.....	28
Figura 3.7. Segmento socioeconómico y tipo de consumidor.....	29
Figura 4.1. Cadena de valor.....	38
Figura 4.2. Organigrama del área de compras.....	41
Figura 4.3. Distribución de las compras por responsable.....	44
Figura 4.4. Distribución de los tipos de actividades por comprador al mes.....	49
Figura 4.5. ROI del área de compras.....	53
Figura 4.6. Resultado de análisis de expertise.....	55
Figura 4.7. Resultado de análisis de comunicación.....	56
Figura 4.8. Resultado de análisis de flujo.....	57
Figura 4.9. Resultado de análisis de tecnología.....	58
Figura 4.10. Diagnóstico general del área de compras generales.....	63
Figura 4.11. Proceso de abastecimiento.....	65
Figura 4.12. Flujo de compras.....	71
Figura 4.13. Flujo del proceso de pedido en SAP.....	77
Figura 4.14. Matriz costo - beneficio.....	81
Figura 5.1. Nuevo organigrama del área de compras generales.....	85
Figura 5.2. Nueva distribución de las compras por responsable.....	86
Figura 5.3. Redistribución de los tipos de actividades por comprador al mes.....	90
Figura 5.4. Matriz de evaluación de software ERP.....	92
Figura 5.5. Flujograma del proceso source to pay en Ariba.....	95
Figura 5.6. Flujo de compras con catálogo.....	96
Figura 5.7. Catálogo de compras en SAP.....	97
Figura 5.8. Flujo de compras con formulario.....	98
Figura 5.9. Flujo de facturas contra contrato.....	99
Figura 6.1. Comparación de ROI de las situaciones en las unidades organizativa.....	115
Figura 6.2. Histograma de Montecarlo.....	121

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo principal de la tesis propone reestructurar el área de compras a una gestión por categorías en una empresa de cosméticos del sector industrial, esto a través de un análisis y diagnóstico de los procesos actuales de la empresa. El área de compras es un departamento que gestiona gran parte de los costos de la compañía y al aprovechar las oportunidades de mejora detectadas generaría un impacto económico positivo en los resultados de la empresa.

Para la propuesta se plantearon objetivos que nos permitieron diagnosticar el proceso actual, identificar las oportunidades de mejora, desarrollar el modelo de mejora a una gestión por categorías y analizar el impacto económico, así como los riesgos inherentes que enfrentaríamos en el área de compras, buscando generar mayor valor a la empresa. Para esto se vio conveniente realizar el análisis del departamento mediante las herramientas PESTE, análisis FODA, SCOR y la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, estos instrumentos nos permitieron detectar con certeza la problemática actual y las oportunidades de mejora que nos ayudarían a generar mayor valor a la empresa y proponer soluciones.

Dentro de los problemas más importantes detectados se clasificó a los que tenían mayor impacto en el área como en la empresa las cuales fueron: la duplicidad de funciones, la falta de especialización, el poco desarrollo de proveedores estratégicos y la burocracia en el proceso de aprobaciones los cuales fueron determinados y abordados en la solución de mejora.

Posteriormente, mediante el análisis y clasificación de los problemas detectados en la matriz costo beneficio, se realizó la propuesta de mejora tomando en cuenta el tiempo de ejecución, la inversión que acarrearía y periodo de recupero de las propuestas de solución, las cuales son la reestructuración del área de compras a una gestión por categorías y la implementación de un complemento al ERP SAP; el módulo Ariba.

Luego de desarrollar cada propuesta, explicando su implementación y los cambios que estas implican en la empresa, se realizaron los análisis financieros.

El modelo planteado apunta a mejorar los resultados de la compañía, principalmente en el Estado de Resultados. Esto es debido a que el área de compras en estudio gestiona casi en su totalidad los gastos operativos, los cuales, representan más del 30% del ingreso por ventas. Para comprobar su viabilidad se desarrolló un análisis de Monte Carlo, el cual arrojó como VAN positivo para los diferentes escenarios planteados.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### 1.1. Objetivos de la investigación

#### 1.1.1. Objetivo general

Plantear un modelo de gestión por categoría para el área de compras con las bases para generar un mayor valor a la compañía.

#### 1.1.2. Objetivos específicos

- Diagnóstico de la gestión actual del área de compras.
- Identificar las oportunidades de mejora dentro del área de compras.
- Desarrollar un modelo de mejora en base a gestión de compras por categoría para el área de compras.
- Analizar el impacto económico del nuevo modelo de gestión de compras por categoría.
- Analizar los riesgos inherentes al nuevo modelo y su implementación.

### 1.2. Alcance y limitaciones de la investigación

#### Alcances:

- El presente trabajo establece su alcance en el área de compras indirectas, y las mejoras planteadas para su gestión, de una empresa de cosméticos que opera en el Perú.
- Aplica para el área de compras indirectas de empresas industriales en el rubro de cosméticos.

### Limitaciones:

- El análisis para el plan de mejora se realizará en Perú, la empresa al ser una gran corporación tiene operaciones en otros países, en los cuales podría replicarse el plan.
- Acceso a cierta información confidencial por políticas de la empresa.

### 1.3. Justificación de la investigación

En la coyuntura de desaceleración económica que se vive actualmente en el país, muchos sectores industriales se han visto afectados. Uno de estos sectores, es el de la industria de cosméticos.

La empresa en estudio además de afrontar este escenario, también debe hacer frente a la fusión de dos importantes compañías de la competencia. Ante esta atmósfera adversa, es que la empresa se ve en la necesidad de aumentar su productividad y ser más eficiente para poder mantener su posición en el mercado y generar los resultados financieros esperados por los accionistas.

Dentro de la empresa existen varias áreas con oportunidades de mejora, siendo una de estas el área de compras indirectas, la cual gestiona el gasto operativo casi en su totalidad; este gasto representa aproximadamente el 40% de la facturación. A su vez, debe aumentar el nivel de servicio que brinda a las áreas usuarias a fin de cumplir su función de soporte; es así, que el área debe apuntar a tener indicadores de desempeño similares a las grandes corporaciones mundiales. Es en ese ámbito que se necesita realizar una evaluación, rediseño e implementación de las mejoras a fin de alcanzar este objetivo.

El presente estudio busca analizar el cambio y reestructuración del área de compras para que se maneje bajo una gestión por categorías, la cual debe contar con las herramientas necesarias que faciliten el trabajo de los participantes del proceso integral de compra. La duplicidad de funciones, falta de centralización, y varias planificaciones

de los mismos elementos en adquisiciones tiene una incidencia negativa en el desempeño del área de compras y por consiguiente en la empresa misma.

El estudio busca mejorar el nivel de servicio, aumentar el ROI del área, disminuir trabajo operativo, aumentar el ahorro en negociaciones y automatizar el proceso. La empresa tiene oportunidades para mejorar la rentabilidad y suprimir gastos innecesarios, algunas de esas oportunidades son:

- Se desaprovechan recursos al tener funciones repetidas, en cambio una gestión por categorías permitirá la especialización de cada comprador conociendo a detalle el mercado asignado.
- La compra por volúmenes sería mayor y se tendría una mejor capacidad de negociación con los proveedores, se fomentaría los contratos a largo plazo y se establecerían alianzas con proveedores estratégicos.
- Mejorar el desempeño del área de compras para que su contribución en la generación de valor a la compañía sea relevante.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Gestión de la Cadena de Suministro**

Se puede entender por cadena de suministro nos referimos a todas aquellas empresas que intervienen en la creación de un bien que llega al cliente final, es decir, desde aquellas empresas extractivas hasta las empresas que venden el producto al usuario final. En esta cadena se encuentran varias empresas más, las cuales reciben un producto de otra empresa y le añaden cierto valor agregado y la venden a otra empresa siguiendo este camino hasta la empresa que entrega el bien al usuario. Las cadenas pueden ser pequeñas o largas y cada empresa corresponde a un eslabón de la misma.

La Gestión de la Cadena de Suministro implica la toma de decisiones inherentes a la vida del producto desde que es diseñado hasta que es consumido. Las actividades de suministro, fabricación y distribución de los productos son las que comprenden la cadena y se le puede considerar como un microentorno dentro de la empresa. Es decir, la cadena de suministro dentro y fuera de la compañía implica la oferta y la demanda.

La gestión de la cadena de suministro se refiere entonces al conjunto de operaciones que se realizan entre todas estas empresas para dirigir la cadena. Estos esfuerzos pueden ser combinados y coordinados por toda la cadena o sólo por partes y esto influye en la eficiencia de gestión de la cadena. El problema de las cadenas de suministro radica en cómo manejar el inventario con el que se pretende abastecer una necesidad. Se tienen dos modelos de gestión, el JIT y el MRP.

El MRP (Material Requirements Planning) o planificación de los requerimientos de material, se enfoca en realizar un empuje (PUSH) de lo producido hacia el cliente final, esto requiere una gran cantidad de inventarios y su correcta gestión y distribución para tener éxito. Este sistema se enfoca en aquellos mercados que tienen un consumo masivo.

El modelo de gestión de inventarios conocido como JIT (Just in Time) o justo a tiempo y que se desarrolla con el sistema de jalar (PULL) indica que se deben tener

inventarios mínimos y de ser posible nulos, trata de se produzca para una determinada demanda del mercado. Este modelo permite a las empresas industriales mejorar el flujo de sus materias primas, los productos terminados, materiales de empaque, dinero y flujo de información a lo largo del ciclo del producto. Este modelo hace que las cadenas de suministros sean más eficientes.

## 2.2. Las compras

Es el proceso de adquisición de productos que tiene como fin el ser materias primas, materiales, partes, piezas, etc. Como función, tiene como objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa requiere, de forma que haya existencias en las cantidades solicitadas cumpliendo con la calidad establecida, el tiempo mínimo de reaprovisionamiento y los precios requeridos.

Las compras requieren de una estrategia que permita la reducción de costos y que ayude a mejorar los indicadores de eficiencia y utilización del recurso humano del área, así como también recursos físicos (como autos de movilidad) con los que se cuenta. El objetivo de las compras siempre será la reducción de los precios de adquisición y transporte de los suministros sin sacrificar la calidad requerida de los mismos por la empresa.

Las compras representan una parte esencial en las empresas y tienen un alto impacto en la organización y su planeamiento estratégico. Esto es debido a que la gestión de las compras vincula a la organización con sus proveedores, los cuales, deben pasar por una evaluación y convenios de cooperación. Además, la gestión de las compras tiene la posibilidad de mejorar la calidad de los productos comprados, su eficiencia en la distribución y el costo de los mismos; todo esto es posible gracias al desarrollo y negociación que se realiza con los proveedores.

Dos indicadores importantes para medir la eficiencia y desempeño del área de compras son el ROI (Return Over Investment) y el nivel de servicio. El ROI nos brinda la contribución que genera el área de compras (principalmente en los ahorros generados en las diferentes negociaciones) en comparación al costo del área (sueldos, alquiler,



soporte de sistemas, seguridad, servicios, etc.) y esta relación debe ser mayor o igual a uno como mínimo; mientras que el nivel de servicio de compras se refiere la satisfacción que genera a los usuarios mediante el desempeño en la gestión de adquisiciones, tiempos de respuesta y valor agregado.

### 2.3. Funciones de un comprador

Dado que su tarea principal es la de asegurar el abastecimiento de mercancía evitando quiebres en el inventario se suele olvidar que también debe conseguir otros logros, como: conseguir bajar los costos de manera gradual (anualmente) y minimizar los riesgos de las operaciones de compra.

Para ello el comprador debe encontrarse en una búsqueda constante de nuevos proveedores y además de ello, evaluar su desempeño y los productos que ofrece, de modo que pueda garantizar la mercadería y/o servicio en caso de que se trabaje con un proveedor nuevo.

El comprador también es una cara visible de la organización hacia los proveedores, debe conseguir buenas condiciones de compra, pero también establecer y buscar tener buenas relaciones con ellos, que sean duraderas y estables.

Debe revisar y mantener una constante comunicación con el almacén para verificar los niveles de stock y así evitar la ruptura del mismo, busca la mejora en:

- Precio
- Calidad
- Cantidad
- Condiciones de entrega
- Condiciones de pago
- Servicios postventa

#### 2.4. Source to pay

Es el flujo por el que pasa el proceso de compras; es decir, es el proceso completo que empieza desde la necesidad del usuario ante algún requerimiento y termina una vez que se le paga al proveedor. Dentro de este flujo se encuentra la requisición de cotización, la evaluación y selección de proveedores, la aprobación presupuestal, el análisis y negociación de las propuestas, el envío de la orden de compra, la ejecución y seguimiento de la entrega del bien o servicio, la conformidad de entrega del bien o ejecución del servicio, el ingreso de la factura hasta su pago.

Existen sistemas de software que apoyan al source to pay. Estos se pueden definir como un conjunto de aplicaciones integradas para administrar el proceso en cada una de las etapas del mismo; abarcando desde el aprovisionamiento estratégico y análisis del gasto en el cual se va a incurrir, pasando por los procesos operativos de compra hasta el pago de la compra. Todos ellos en una misma plataforma por lo cual se tiene un mayor control del proceso.

#### 2.5. Categoría de compras

Una categoría de compras se refiere al conjunto de necesidades que responden a un mismo grupo de interés dentro de la empresa; es decir es una división de las compras que se realizan y tienen por fin abastecer a un área dentro de la empresa. Dichas compras tienen una afinidad entre ellas y por lo general se destinan y adquieren para alcanzar un mismo objetivo.

Por ejemplo: la compra de laptops y la compra de un software pertenece a la categoría de compras de IT, ya que ambas compras son adquiridas para el área de sistemas de la empresa y además persiguen el fin de hacer que los trabajadores de la empresa estén provistos de las herramientas que harán que su trabajo se efectúe de una manera más sencilla y que les permita ser más eficientes en sus labores. Otro ejemplo es el de la compra de un lapicero y un engrapador, los cuales corresponden a la categoría de compras de economato. En este caso, el grupo de interés es el total de la empresa y

el objetivo que persiguen estas adquisiciones es que los empleados puedan desarrollar sus funciones con normalidad por lo cual utilizarán estas herramientas en su día a día.

## 2.6. Gestión de compras por categoría

La gestión por categoría se refiere a la agrupación de los requerimientos del área de compras en grupos que sean homogéneos (categorías). Este modelo de gestión dentro del área permite que los compradores puedan ser especialistas en las diferentes categorías que sean asignados, de manera que se vuelven expertos en dicha categoría.

Permite un manejo de proveedores, posibles proveedores y conocimiento a fondo del mercado. Todas estas características, no sólo dotan al comprador de un conocimiento que permitirá que tome la mejor decisión al momento de realizar la compra, sino que además las relaciones con los proveedores serán más fructíferas y duraderas y los clientes internos también tendrán una relación de mayor confianza con dicho comprador, lo cual, facilitará la comunicación durante todo el proceso de compra y seguimiento post compra con lo que mejorará la evaluación de los bienes y/o servicios haciendo posible una mejora continua.

De no haber una especialización de este tipo, los compradores podrían duplicar funciones entre ellos y además no lograr tener la pericia requerida en los rubros asignados lo cual ocasionaría que los gastos sean más elevados, la carga de trabajo operativo sea mayor a la asignada y que la gestión de la cartera de proveedores no sea estratégica.

Este modelo de gestión también permite al jefe de compras poder tener una mejor evaluación del desempeño de los compradores, así como también tener indicadores más eficaces acerca de las distintas categorías y su incidencia en la cadena de suministro de la empresa.

## 2.7. Software SAP Ariba

SAP Ariba es uno de los líderes en software para gestión de gastos. Su fin es el de ayudar a las empresas a controlar los gastos y a reducir sus costos mediante la cooperación entre compradores y proveedores. Ariba (diseñador original) fue adquirido por SAP (una de las compañías de software empresarial más reconocidas) en el 2012.

Es así que se combinó la facilidad en la gestión empresarial por la cual SAP se caracterizó siempre con el modelo de sistema Ariba, que es automatizado de punta a punta y que simplifica la gestión en las compras. Dando como resultado un software que facilita y simplifica el proceso de la cadena de suministro desde el abastecimiento hasta el pago en una sola plataforma.

Los compradores pueden gestionar todo el proceso de compra mientras controlan el gasto, encuentran nuevas fuentes de ahorro en bienes directos e indirectos y desarrollan cadenas de suministro saludables y éticas. Los proveedores pueden conectarse con clientes rentables y escalar eficientemente en las relaciones existentes, simplificando los ciclos de venta y mejorando el control del efectivo a lo largo del camino.

SAP Ariba simplifica los procesos de compras y cadena de suministro, lo que hace que para los aliados estratégicos comerciales sea más sencillo colaborar en decisiones de compra y venta más rápidas e inteligentes. Con SAP Ariba, las grandes empresas, así como las empresas medianas y en crecimiento, obtienen el conocimiento, los recursos y las herramientas que necesitan para lograr una mayor visibilidad, un mayor enfoque y más agilidad en el comercio electrónico global.

Posee herramientas de gestión inteligentes y ayuda a visualizar la información estratégica que se encuentra en la red. Así, se establecen conexiones sostenibles y confiables con los socios de la empresa de manera que se garantizan transacciones eficaces y sin errores.

Además, SAP Ariba puede ofrecer una gran cantidad de inteligencia comercial (posee millones de aliados estratégicos comerciales) ya que cada transacción que tiene lugar en Ariba Network pertenece a la red de negocio más grande del mundo.

## 2.8. Modelo SCOR

Es un modelo de referencia para las operaciones en la cadena de suministro que fue desarrollado por la Supply Chain Council (SCC), este modelo nos permite analizar, exteriorizar y modificar la gestión de la cadena de suministro.

Esta herramienta integra los principales procesos del negocio, entre ellos, la identificación de buenas prácticas, la reingeniería de procesos y benchmarking. Esto permite una comunicación eficiente de todos los eslabones que comprenden la cadena de suministro.

Además, el modelo SCOR, permite obtener una estandarización de la terminología y procesos dentro de la cadena de suministro ya que usa indicadores clave (KPI's – Key Performance Indicators) que permiten comparar y analizar varios escenarios y decidir estrategias para la cadena de suministro.

### Objetivo del modelo SCOR

El principal objetivo es el de elaborar un mapa, en dicho mapa se deben encontrar los diferentes procesos de la organización para ayudar en la búsqueda y encuentro de una estrategia competitiva que permita mejorar diariamente, tener controlados y gestionados los procesos es la clave para entender la cadena de suministros. Diagrama los procesos, evalúa mediante el uso de KPI's, realiza una comparación con empresas internacionales y crea una cadena de suministro más eficiente (cuenta con una estrategia).

## 2.9. Fuerzas de Porter

Se refiere a las cinco fuerzas que Michael Porter indicó que determinan la competencia en un sector industrial. Dichas fuerzas son las siguientes:

**Amenaza de nuevos ingresos:** se refiere a los competidores potenciales, es decir las compañías que en el momento no participan del sector pero que tienen la capacidad de hacerlo si en determinado momento se deciden a realizarlo. Depende de las barreras que existen en el sector, estas son: economías de escala, producto diferenciado, requerimiento de capital, acceso a los canales de distribución, acceso a materia prima, tecnología patentada del producto, ubicaciones favorables, subsidios, curva de aprendizaje o política gubernamental.

**Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores son todas aquellas empresas que proveen un bien y/o servicio al sector industrial. Tienen alto poder de negociación si es que existen pocas empresas proveedoras, ningún producto sustituto o pocos, el sector no sea un cliente importante, el producto ofrecido es importante para el sector, los productos ofrecidos sean diferenciados o en su defecto tengan un alto costo por cambio de proveedor y si hay la posibilidad de que se integren hacia adelante.

**Poder de negociación de los clientes:** los clientes son aquellas empresas o personas que adquieren productos o servicios del sector industrial. Su lucha se caracteriza por tratar de que los precios bajen y obtener la relación más grande entre lo que obtienen y pagan (ejemplo: garantía, calidad, etc.). Los compradores tienen alto poder de negociación si están concentrados y compran un gran volumen (con relación a las ventas del sector), los productos son estandarizados y no diferenciados, el costo de cambiar de proveedor es bajo, tienen información clave del sector y que puedan integrarse hacia atrás.

**Amenaza de productos sustitutos:** los productos sustitutos son todos aquellos que desempeñan la misma función; es importante evaluar la capacidad de sustitución de productos provenientes de otros sectores para poder evaluar su amenaza. Se puede

identificar el potencial de sustitución por su poco uso o no uso, capacidad de los usuarios de reciclar o reacondicionar el producto y que los clientes puedan integrarse hacia atrás.

Rivalidad entre los competidores: es un factor que está presente ya que uno o más de los competidores ve la posibilidad de mejorar su posición. La rivalidad será intensa si: hay un gran número de competidores equilibrados, el crecimiento del sector es lento, un decrecimiento del sector industrial, altos costos fijos y/o de almacenamiento, poca diferenciación, capacidad ociosa en el sector y barreras de salida altas (ejemplo: contratos de trabajo, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales, etc.).

## 2.10. Análisis FODA

Es un análisis que se puede obtener a partir de la elaboración de una matriz. En dicha matriz se formulan estrategias a partir de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que tenga la empresa evaluada.

Las fortalezas son elementos internos que permiten sustentar la ejecución de un plan. Son aspectos que permiten visualizar niveles óptimos de desempeño. Las debilidades son también elementos internos y que presentan niveles insatisfactorios o inexistentes de trabajo.

Las oportunidades son elementos externos que tienen la capacidad de influir positivamente al éxito del plan. Las amenazas son elementos externos que podrían influir negativamente al éxito del plan de negocio.

A partir de estos cuatro elementos se traza una matriz, en el eje horizontal se encuentran las fortalezas y debilidades y en el eje vertical las oportunidades y amenazas. El análisis trata de cruzar las fortalezas con las oportunidades de manera que se plantee una estrategia aprovechando la fortaleza y la oportunidad (estrategias FO), de la misma manera se cruzan las fortalezas y amenazas (estrategias FA), las debilidades y las oportunidades (estrategias DO) y finalmente las debilidades y amenazas (estrategias DA).

## 2.11. Análisis PESTE

Es un análisis que permite a la empresa evaluar el macro entorno económico ayudando así a identificar oportunidades y amenazas. Con esto se puede elaborar un plan de negocio, plan estratégico, plan de marketing, un plan financiero, etc.

Sirve para analizar los factores del presente y futuro. Los factores que se estudian son:

- Político: es decir la vida política en todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) que afectan y podrían afectar a la compañía.
- Económico: son las decisiones o eventos que afectan la economía local y/o mundial y que podrían afectar a la empresa.
- Socio-cultural: son elementos de la sociedad como la religión, creencias y culturas que afectan el proyecto.
- Tecnológico: son factores decisivos ya que la tecnología se desarrolla de una manera muy rápida en el mundo actual y esto podría desencadenar en el éxito o no de la empresa.
- Ecológico: guardan una relación con el medio ambiente, ya sea de manera directa o indirecta. Actualmente existe una conciencia social por el medio ambiente y es por ello que son de vital importancia.

Para realizar el análisis PESTE se elabora una pequeña matriz en la cual se evalúan las oportunidades y amenazas de cada uno de los factores antes mencionados.



## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 3.1. Realidad económica del Perú

El año pasado el crecimiento del PBI peruano fue de 4%, y para el presente año se estima que sea menor, debido a que existe un crecimiento mundial desacelerado (factor externo) y a una disminución en la producción peruana en sectores primarios (agropecuarios, pesca, minería e hidrocarburos, etc.) y poca inversión estatal en infraestructura (factores internos). De esta manera la proyección final es de 3.7% según el Instituto Peruano de Economía.

Figura 3.1. PBI por sectores económicos

PBI POR SECTORES ECONÓMICOS						
(Var. % real)						
Sectores	2015	2016	2017	2018 <sub>e/</sub>	2019 <sub>p/</sub>	Tendencia
PBI	3.3	4.0	2.5	4.3	4.4	
Agropecuario	3.1	2.5	2.6	5.2	4.2	
Pesca	18.2	-9.0	4.7	28.7	3.5	
Minería e Hidrocarburos	8.4	12.6	3.2	1.0	3.3	
Manufactura	-0.9	-0.6	-0.3	5.9	3.4	
Electricidad y Agua	6.6	7.7	1.1	3.1	3.5	
Construcción	-5.3	-2.5	2.2	6.5	6.7	
Comercio	3.1	2.8	1.0	3.2	3.4	
Servicios	5.2	4.4	3.3	4.6	4.3	

Fuente: INEI.

Elaboración: IEDEP.

El Banco de Crédito del Perú (BCP) y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA del Perú) estimaron el crecimiento del Perú para el primer trimestre del 2019 con 2.5% y 3% respectivamente; estas proyecciones fueron menores a los datos que registró el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para el mismo periodo, de sólo 2.28%.

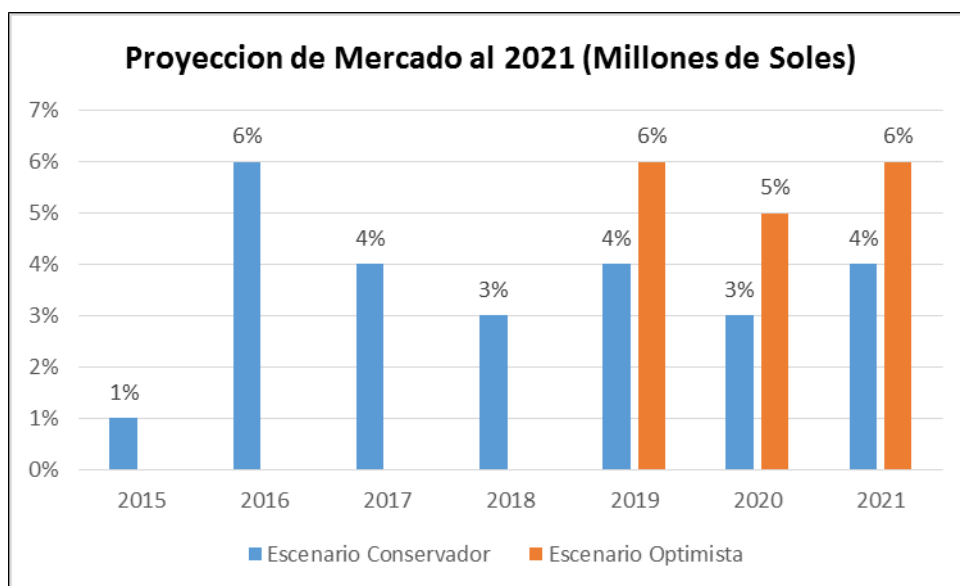
El principal crecimiento en el primer trimestre fue el de los sectores de telecomunicaciones, electricidad, gas y agua, agropecuario y finalmente el financiero. Estos crecieron 6.28%, 5.95%, 4.92% y 4.4% respectivamente.

El PBI trimestral mostro una disminución en su indicador debido a que el sector pesca, redujo su crecimiento a 20,49%, el sector manufactura, disminuyo 0,93%, y el sector minero e hidrocarburos bajo a 0,58% al igual que el sector construcción que bajo a 1,79%.

### Sector cosmético e higiene personal

En el año 2018 el sector cosmético tuvo un incremento de 3.3% en soles y 2.5% en dólares americanos comparado con el año anterior; esto se debe al tipo de cambio según el Comité Peruano de Cosmética e Higiene (Copecoh) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL). Sin embargo, la desaceleración económica del país afectará a e este sector debido a que no son productos de primera necesidad, a pesar de la tendencia del mercado (figura 3.2 y 3.3), los resultados de la empresa en estudio no se han visto reflejados en las ventas, las cuales vienen disminuyendo de manera constante a pesar de los esfuerzos del área comercial y las campañas agresivas de marketing a lo largo de los últimos periodos.

Figura 3.2. Proyección del sector cosmético e higiene personal al año 2021



Fuente y elaboración: Gremio de Cosmética e Higiene Personal 2019.

Figura 3.3. Proyección del crecimiento por categorías



Fuente y elaboración: Gremio de Cosmética e Higiene Personal 2019.

Respecto al poder adquisitivo del mercado peruano frente a la región, nuestro país se posicionó en la cuarta posición con un consumo promedio per cápita de US\$ 541.00 por año. Es importante mencionar que la coyuntura ha afectado a las empresas de la competencia tales como Avon que fue comprada por Natura, debido a sus resultados.

Belcorp otra de la compañía líder en el sector también se ha visto afectado por la situación actual, llegando inclusive a reducir su personal en varias sedes.

En Latinoamérica, Brasil y Chile lideran las posiciones con US\$ 936.00 y US\$ 646.00 per cápita, respectivamente; en contraste Bolivia y Ecuador tienen los menores consumos per cápita US\$ 386.00 y US\$ 426.00.

En la venta directa, el flujo en el canal retail ha tenido una desaceleración respecto al año pasado. Manteniendo en las ventas e-commerce el 1%, debido a que en ese sector aún no se desarrolla completamente ese canal.

### 3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

#### Poder de negociación de los clientes.

Primero se debe entender el modelo del negocio. Al ser por venta directa, las vendedoras son las que compran los productos a la empresa para que luego la empresa se lo envíe al consumidor final. La empresa no tiene en sí una fuerza de ventas propia sino una “fuerza de compras”. Bajo esta premisa la empresa tiene el poder de negociación (es decir, el nivel de negociación de los clientes es bajo) ya que cobra contra entrega y el producto lo entrega después, lo que hace que la empresa sea bastante líquida. En algunos casos, en la escala piramidal, las vendedoras que tienen una gran red de mercadeo ya califican para acceder a crédito, el cual está sujeto a evaluación y análisis financiero. En algunos casos, dentro de la pirámide de mercadeo, existen vendedoras que con su red facturan alrededor de 20,000 dólares americanos mensuales.

Atendiendo a los motivos que influyen en la decisión de compra, se pueden identificar tres perfiles:

- Mujer sofisticada: se encuentra en el nivel socioeconómico alto de Lima Metropolitana o zonas del mismo nivel en el interior del país. Lo que más valora es el prestigio de la marca y la procedencia.
- Mujer moderna: lo que más aprecia es la calidad del producto y cuánto dura.
- Mujer conservadora: está en el nivel socioeconómico medio y bajo. Lo que más le importa son las promociones y precio del producto.

A continuación, se muestra el consumo per cápita en cosmética de una mujer urbana entre 20 y 60 años:

Figura 3.4. Consumo per cápita de una mujer urbana en Sudamérica

<b>País</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Brasil	999	914	652	936
Chile	662	686	654	646
México	591	637	627	602
Perú	529	535	540	541
Colombia	475	458	443	443
Ecuador	546	503	431	426
Bolivia	414	365	400	384
Argentina	382	432	382	366

Fuente y elaboración: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima, 2019.

#### Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en general es bajo (salvo excepciones) ya que la compañía factura alrededor de los 250 millones de dólares mensuales y las compras son por volúmenes grandes. El poder de negociación es favorable a la empresa ya que para compras corporativas se hacen licitaciones a largo plazo (contratos por 5 a 10 años). Otro factor importante a considerar es que una vez al año, la presidencia se reúne con sus principales proveedores estratégicos en un evento para compartir los planes de la compañía y la visión a futuro en un horizonte a mediano y largo plazo.

#### Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja, el mercado se encuentra consolidado y la competencia ya es fuerte. Las barreras de entrada no son necesariamente muy altas ya que se pueden importar productos que con venta on-line podría lograrse. Sin embargo, para ser una verdadera preocupación tendría que comercializarse volúmenes muy altos. Se debe de tomar en cuenta que el futuro apunta que la venta directa

desaparezca y en el mercado solo queden aquellos competidores que tengan tienda virtual.

#### Amenaza de productos sustitutos

Si bien los productos cosméticos pasan un control ante una entidad reguladora, se desconocen los efectos a largo plazo de algunos de sus ingredientes químicos. Por lo tanto, el hecho de que un ingrediente sea 100% natural no significa que no tenga efectos secundarios y también existen alternativas naturales para la mayoría de necesidades de cosmética y belleza.

Es posible sustituir las cremas con aceite vegetal, ya que es más natural. Los aceites vegetales no tienen la misma procedencia que los aceites minerales (derivados del petróleo), ya que se extraen de plantas y los frutos de estas. En su estado puro son 100% naturales y poseen una gran capacidad hidratante.

Sin embargo, no es tan sencillo aplicar su uso, se recomienda diluirlos antes de aplicarlos. Cuando reaccionan a la luz pueden causar manchas solares en la piel (a esto se le llama fotosensibilidad). Es importantes que sean puros en su totalidad y no están mezclados con otros ingredientes, además, deben haberse obtenido mediante primera presión en frío y no por procesos químicos. Esto asegura que sean naturales al 100%, además ayuda a conservar todas sus propiedades y no tienen residuos de otros componentes.

Por último, para que no se pierdan sus propiedades deben ser conservados según la normativa existente. Es preferible que sean guardados en recipientes de vidrio, protegidos de la luz y que se evite el calor y/o humedad excesivos, algunos aceites son más sensibles a la oxidación que otros.

## Rivalidad entre los competidores

Al respecto de la rivalidad entre los competidores la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima realizó un estudio de mercado en el presente año, el cual nos indica lo siguiente: entre los competidores se encuentran las de venta directa como Belcorp, Natura y Avon, pero a su vez para cada categoría existen distintos competidores como lo pueden ser P&G, Colgate-Palmolive, Unilever, L'Oreal, Alicorp, Victoria Secret, perfumerías y marcas varias de bijouterie.

Se trata de un mercado dominado por las marcas extranjeras, con un 75% de productos importados, y dirigido principalmente a la mujer, con un 86% del total de productos enfocados al público femenino. El perfil del consumidor medio es el de una mujer de entre 20 y 60 años de edad residente en zonas urbanas y cuya decisión de compra está influenciada principalmente por la calidad percibida y la marca del producto que adquiere.

Los productos de cosmética e higiene personal son comercializados por medio de un canal de corta longitud, sin embargo, llegan a muchos puntos de distribución por lo cual se consideran anchos. En la mayoría de casos los productos son importados y comercializados por las propias marcas internacionales. La venta directa supone el 49% de las ventas totales del sector. Avon, Unique, Natura y Cetco, compañías de venta por catálogo, lideran el mercado de perfumes y maquillaje. El 50% de las ventas totales se realizan a través del canal retail. El retail tradicional, es decir, las bodegas (pequeñas tiendas de barrio que ofrecen todo tipo de productos) van a la cabeza y les corresponde el 32%; el canal moderno cuenta con el 19%.

### 3.3. Análisis FODA

#### Fortalezas

- F1: Líder en el mercado de cosméticos: Marca de mayor venta en el Perú (28% de venta directa, 18.2% del total de mercado).
- F2: Reconocimiento de marca posicionada, con un decalustro en el mercado peruano.

- F3: Cuenta con un área de Investigación y Desarrollo que constantemente estudia el uso de insumos naturales y su aplicación para beneficio humano.
- F4: Cuenta con un área de productos nuevos, los cuales representan un 10% de la facturación anual.
- F5: Sistema de venta directa genera una mejor experiencia de compra para el consumidor final.

### Oportunidades

- O1: Mercado con tendencia de crecimiento al 2021.
- O2: Biodiversidad de los recursos en el país para para producción de cosméticos.
- O3: Algunos insumos para la elaboración tienen baja tasa arancelaria.
- O4: Posibilidad de exportación para desarrollo de nuevos mercados.

### Debilidades

- D1: El modelo de negocio no contempla venta en tienda.
- D2: La venta directa se realiza vía catálogo impreso y no en digital.
- D3: Procesos logísticos burocráticos hacen muy lentos los tiempos de respuesta.
- D4: Bajo desarrollo de marketing en redes sociales.

### Amenazas

- A1: Aumento de las importaciones de productos cosméticos.
- A2: Ingreso de marcas top posicionadas en el mercado mundial con gran respaldo financiero.
- A3: Compra de Avon por parte de Natura.
- A4: Desarrollo del canal e-commerce.
- A5: Posicionamiento de nuevas marcas extranjeras.



Tabla 3.1. Matriz FODA de la empresa

		MATRIZ FODA	
		FORTALEZA	DEBILIDAD
		ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA - FD
OPORTUNIDAD	F1,O4,O3 Desarrollo de nuevos mercados en mercados extranjeros.	O3,O4,D1 Implementar la venta online según la tendencia del mercado al que nos dirigimos.	
	F2,F4,O1 Ampliar el portafolio de productos con el fin de posicionar nuevas marcas.	O1,D3 Simplificar los procesos internos para poder atender la tendencia al alza del mercado a futuro.	
	F3,O2 Aprovechar la biodiversidad de recursos en el país para ampliar la cartera de productos.	O2,D4 Elaborar un plan de marketing en redes sociales promocionando el uso de recursos naturales en los cosméticos.	
	F4,O3,O4 Exportación de productos nuevos aprovechando bajas tasas arancelarias.	O4,D2 Elaborar catálogos online para e-commerce en mercados extranjeros.	
AMENAZA	ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA - DA	
	F1,F2,A1,A2,A5 Mantener la fidelización del cliente a fin de evitar la compra de productos importados.	D1,D2,A4 Darle valor agregado a la experiencia de compras para fidelizar al cliente final.	
	F5,A4 Capacitación constante a las vendedoras en atención de ventas para evitar que los clientes compren por ecommerce.	D3, A3, A2 Hacer los procesos menos burocráticos para tener una respuesta rápida ante una amenaza fuerte de la competencia.	
	F3,A3 Campaña de marketing centrada en el desarrollo de la marca nacional ( insumo peruano, empresa peruana).	D4, A1, A5 Generar una campaña en redes sociales para hacer frente a las nuevas marcas extranjeras.	

Fuente y elaboración: Propia.

También realizamos un análisis FODA del área de compras de la empresa en estudio.

### Fortalezas

- F1: Colaboradores profesionales altamente capacitados en negociación y optimización en la gestión de compras.
- F2: Comunicación eficaz entre los compradores y usuarios.
- F3: Área estratégica comprometida con el ahorro de la compañía.
- F4: Cartera de proveedores amplia y estratégica debido a la magnitud de su operación en la región.
- F5: Compras por contrato con proveedores top y estratégicos.

### Oportunidades

- O1: Mayor control mediante indicadores de gestión.
- O2: Desarrollo de alianzas estratégicas con nuevos proveedores top.
- O3: Personal abocado a las negociaciones y optimizar sus tiempos.
- O4: Reestructurar el área de compras para evitar duplicidad de funciones.

- O5: Implementar un software complementario para generar mayor valor a los procesos.
- O6: Reestructurar categorías para negociar compras a volumen y generar ahorro a la compañía.

#### Debilidades

- D1: Alta carga operativa en los compradores.
- D2: Sistema poco amigable para los usuarios.
- D3: Duplicidad de funciones que no generan valor u ahorro a la compañía.
- D4: Tiempo de aprobaciones de pedidos son muy largos.

#### Amenazas

- A1: Pago atrasado a proveedores genere quiebre stock.
- A2: Perdida de relación estratégica proveedores a falta de no cumplimiento.
- A3: Compra de Avon por parte de Natura.
- A4: Desarrollo del canal e-commerce.
- A5: Posicionamiento de nuevas marcas extranjeras.

Tabla 3.2. Matriz FODA del área de compras

		MATRIZ FODA	
		FORTALEZA	DEBILIDAD
		ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA - OD
OPORTUNIDAD	F1,O3 Programar capacitaciones periódicas para los compradores a fin de que obtengan mayor especialidad en sus rubros.	O5,D1 Reducir la carga operativa mediante el soporte del software y enfocar en generar valor y ahorro para la compañía con compras por volumen.	
	F2,O1 Implementar indicadores de gestión de tiempo de aprobaciones de solicitudes de pedidos hasta la generación de la Orden de Compra.	D2,O3 Mantener un plan de capacitaciones con los usuarios designados a fin de que conozcan el proceso de compras, darle prioridad a este proceso.	
	F4,O2 Fortalecer las alianzas estratégicas con los proveedores brindándoles mayor visibilidad de sus operaciones de la Orden de compra, guía de remisión y facturas.	D3,O5 Plantear un nuevo modelo de organización en el área de compras.	
	F4,F5,O5 : Gestionar la implementación de un complemento Software para SAP a fin de reducir la carga operativa con automatización.	D4,O1 Implementar un reporte de indicadores con los tiempos de aprobaciones.	
AMENAZA	ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA - DA	
	F4,A1 Fortalecer la relación con los proveedores estratégicos	D1,D2,A2 Definir claramente las funciones del comprador y darla a conocer a los usuarios.	
	F3,A2 Gestionar la compra por volumen a nivel macro a fin de acceder a mejores precios.	D4, A1, A2 Dar mayor visibilidad a los pagos del proveedor a fin de mantener una relacion comercial mas fuerte para ambos.	
	F5,A3,A4 Gestionar contratos a largo plazo y buscar proyectos colaborativos con proveedores estratégicos.	D4,A3 Mejorar la gestion de tiempo de procesos a fin de dar una rapida respuesta a la empresa.	

Fuente y elaboración: Propia.

### 3.4. Análisis PESTE

#### Análisis Político

El poder ejecutivo presentó al poder legislativo el proyecto de ley N° 4712, referido al presupuesto del sector público para el año fiscal 2020 con un monto de S/. 177,367,859,707. Dicho monto representa un incremento del 5.53% con respecto al 2019 con lo cual el gobierno central busca generar un clima de estabilidad económica a fin de lograr incrementar el crecimiento que viene desarrollando al país, y que en los últimos años se ha visto disminuido.

En el año 2018 la SUNAT recaudó S/. 13,884 millones más que en el año 2017; es decir un 13.8% más, lo que ayuda a consolidar el aumento que viene percibiendo la entidad gubernamental en lo que a ingresos por recaudación se refiere.

Figura 3.5. Ingresos Tributarios Netos 2014 – 2018 de SUNAT



Fuente y elaboración: Diario Gestión.

Moody's tiene la proyección del crecimiento del PBI del Perú para el presente año de 3.2% lo cual nos indica que el país a pesar de los problemas políticos que afronta, como el anuncio del presidente de adelantar las elecciones generales un año, es percibido de una manera favorable para las inversiones.

El planteamiento de adelanto de elecciones por parte del ejecutivo es una muestra del clima hostil que se vive entre el ejecutivo y el legislativo. Este clima genera gran incertidumbre económica en el país, ya que las empresas tienen incertidumbre acerca de las inversiones que pueden realizar y las políticas que adoptará el gobierno en materia de producción, comercio e infraestructura.

Tabla 3.3. Factor político de análisis PESTE

Factor	Oportunidades	Amenazas
Político	<p>- Existe una predisposición del poder ejecutivo por lograr una estabilidad económica interna que permita crear un gran clima de desarrollo para las empresas en el Perú.</p> <p>- Existe un trabajo por parte del gobierno central por medio de la SUNAT para que la recolección de impuestos sea más eficaz y justa, haciendo posible de esta manera que las empresas no perciban una persecución contra aquellas que son formales.</p> <p>-A pesar de todos los problemas internos, el Perú es percibido como un país con bajo riesgo, por lo que contribuye a un ambiente de inversión.</p>	<p>-Existe una inestabilidad en el gobierno, ya que la confrontación del poder ejecutivo con el legislativo ha llevado a que se anuncie un proyecto para adelantar elecciones.</p> <p>-La "guerra" que existe entre el congreso y el poder ejecutivo no permite que se puedan establecer políticas económicas claras, que permitan fomentar el crecimiento y desarrollo en el Perú.</p>

Fuente: SUNAT, Diario Gestión, Diario El Comercio.

Elaboración: Propia.

### Análisis económico

Según la Unidad de Análisis Económico de El Comercio el crecimiento para el presente año llegaría a un 2.4%, esto siempre y cuando la economía crezca un 3.15% dado que en la primera mitad del año creció solamente un 1.7%.

El consumo interno del país se vería afectado debido a la baja confianza del consumidor y los datos débiles del mercado laboral, esto a pesar del dinamismo crediticio que existe.

En el mes de Julio veinticinco de las veintiséis ciudades donde se calcula el Índice de Precios al Consumidor registraron alzas, siendo los principales Tumbes (1.05%) y

Huancavelica (0.86%) y sólo la ciudad de Trujillo registró una disminución, siendo esta de -0.39%.

Tabla 3.4. Factor económico de análisis PESTE

Factor	Oportunidades	Amenazas
Económico	<p>-La política económica del gobierno se mantiene relativamente constante, favoreciendo el libre mercado y promoviendo las inversiones.</p> <p>-Existen proyectos de ley para que la política fiscal sea de menor rugosidad con las empresas formales, ya que existe la idea de una "persecución" para con ellas.</p> <p>-La inflación en el país se mantiene estable, alrededor de un 2% lo cual es bueno.</p> <p>-Existen diversas entidades financieras que ofrecen una gran gama de productos en financiación con diferentes tipos de interés.</p> <p>-El tipo de cambio se encuentra relativamente estable en comparación a las monedas más fuertes internacionales (dólar americano, euro, franco suizo, libra esterlina).</p>	<p>-El crecimiento que experimentó el país hace unos años se ha visto frenado en el mismo ritmo que tuvo antes.</p> <p>-La tasa de desempleo ha subido un poco últimamente, ello debido al poco crecimiento económico que a tenido el país en los últimos años.</p>

Fuente: Diario El Comercio, Revista América Económica.

Elaboración: Propia.

### Análisis Social

Según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el último censo ejecutado en octubre del 2017, la población del Perú era de 31,237,621 habitantes, se consideró a la población omitida como también a la censada. La entidad señaló que, durante el último periodo intercensal hubo un crecimiento anual de 1,0% en

el crecimiento poblacional; esto demuestra que existe una tendencia decreciente del ritmo en los últimos 56 años.

En el ranking poblacional en América del Sur del año 2017 Perú (con 31 millones 237 mil 621) es el quinto más poblado de América del Sur detrás de Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela. En América Latina ocupa el sexto lugar.

Figura 3.6. Crecimiento poblacional en el Perú

Cuadro N° 1 Perú 2019: Población según sexo (Años 2,000 a 2,019 (En miles de personas))				Cuadro N° 2 Perú 2019: Población por sexo según departamentos (En miles de personas)						
AÑO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	DEPARTAMENTO	Población		HOMBRES		MUJERES	
					Miles	%	Miles	%	Miles	%
2,000	25,661.7	12,726.8	12,934.9	Lima	11,591.4	35.6	5,763.4	35.4	5,828.0	35.8
2,001	26,090.3	12,937.2	13,153.1	Piura	2,053.9	6.2	1,033.3	6.4	1,020.6	6.2
2,002	26,749.0	13,259.3	13,489.7	La libertad	1,965.6	6.0	976.4	6.0	989.2	6.1
2,003	27,148.1	13,461.1	13,687.0	Arequipa	1,525.9	4.7	761.5	4.7	764.4	4.7
2,004	27,546.6	13,657.4	13,889.2	Cajamarca	1,480.9	4.6	738.2	4.5	742.7	4.6
2,005 <sup>m</sup>	27,179.4	13,570.5	13,608.9	Junin	1,378.9	4.2	685.7	4.2	693.2	4.3
2,006	27,377.2	13,666.9	13,710.3	Cusco	1,336.0	4.1	673.0	4.1	663.0	4.1
2,007 <sup>m</sup>	28,220.8	14,025.7	14,195.1	Lambayeque	1,321.7	4.1	652.0	4.0	669.7	4.1
2,008	28,652.0	14,250.6	14,401.4	Puno	1,296.5	4.0	650.6	4.0	645.9	4.0
2,009	29,105.7	14,473.6	14,632.1	Ancash	1,193.4	3.7	598.2	3.7	595.2	3.7
2,010	29,461.9	14,645.8	14,816.1	Loreto	980.2	3.0	499.8	3.1	480.4	3.0
2,011	29,797.7	14,817.9	14,979.8	Ica	940.4	2.9	472.3	2.9	468.1	2.9
2,012	30,142.1	14,998.1	15,144.0	San Martín	902.8	2.8	468.0	2.9	434.8	2.7
2,013	30,517.0	15,189.9	15,327.1	Huanuco	799.0	2.5	402.5	2.5	396.5	2.4
2,014	30,837.4	15,446.5	15,390.9	Ayacucho	680.8	2.1	342.3	2.1	338.5	2.1
2,015	31,151.6	15,605.8	15,545.8	Ucayali	552.0	1.7	283.1	1.7	268.9	1.7
2,016	31,488.4	15,773.2	15,715.2	Apurimac	447.7	1.4	225.5	1.4	222.2	1.4
2,017	31,826.0	15,939.1	15,886.9	Amazonas	419.3	1.3	214.7	1.3	204.6	1.3
2,018	32,162.2	16,105.0	16,057.2	Huancavelica	383.2	1.2	189.2	1.2	194.0	1.2
2,019	32,495.5	16,269.4	16,226.1	Tacna	364.7	1.1	184.6	1.1	180.1	1.1
				Pasco	282.1	0.9	144.8	0.9	137.3	0.8
				Tumbes	249.1	0.8	127.8	0.8	121.3	0.7
				Moquegua	192.6	0.6	98.7	0.6	93.9	0.6
				Madre de Dios	157.4	0.5	83.8	0.5	73.6	0.5
				<b>TOTAL</b>	<b>32,495.5</b>	<b>100.0</b>	<b>16,269.4</b>	<b>100.0</b>	<b>16,226.1</b>	<b>100.0</b>

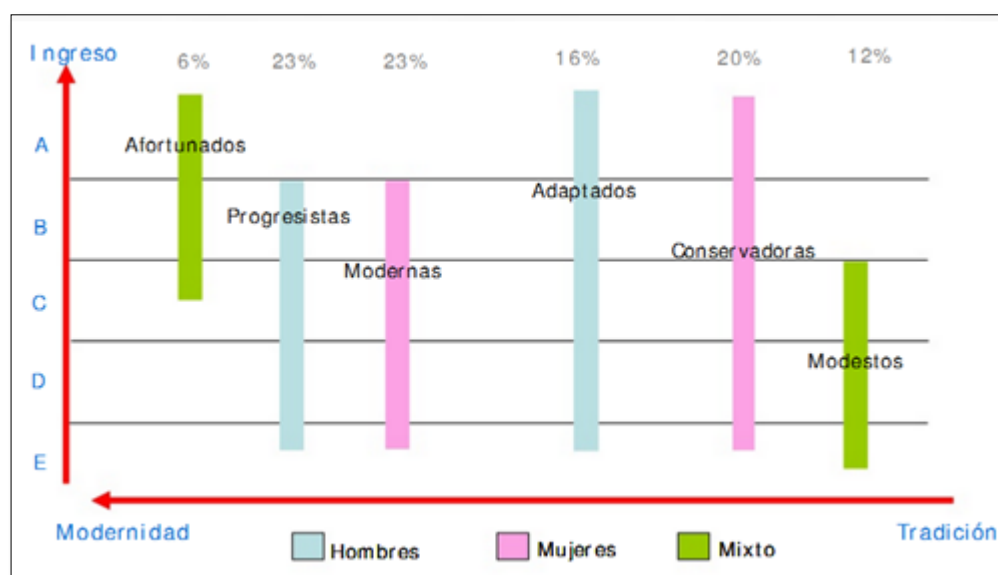
Fuente: INEI- Estimaciones y proyecciones en base Censo 2017.

Elaboración: C.P.I.

La figura 3.6 muestra el crecimiento de la población de Perú durante los últimos años resultando esta población como mercado objetivo para la empresa de cosméticos.

Los estilos de vida, se pueden clasificar de distintas maneras, las mismas que combinan criterios como: demográficos, económicos, sociales, psicográficos y de comportamiento; de esta forma se puede segmentar a los compradores de productos cosméticos, tal cual se observar en la figura 3.7.

Figura 3.7. Segmento socioeconómico y tipo de consumidor



Fuente: Estilos de Vida del Consumidor, 2018.

Elaboración: Estilos de Vida del Consumidor, 2018.

La consultora Arellano Marketing identificó que 85% de las peruanas piensan que es muy importante su imagen personal; este porcentaje fue obtenido basado en un estudio nacional del consumidor peruano del año 2017.

En épocas posteriores la industria de la belleza no contaba con una amplia gama de productos que puedan atender a las necesidades de todos los tonos de piel, sin embargo, se ha empezado a innovar con nuevos tonos de base para piel enfocada a un mercado más amplio.

La afortunada toma en cuenta el prestigio de la marca y su lugar de origen; la moderna prioriza la calidad del producto y su durabilidad; finalmente las conservadoras se fijan más en el descuento que pueden obtener los precios.



Tabla 3.5. Factor social de análisis PESTE

Factor	Oportunidades	Amenazas
Social	<p>-Perú es el quinto país más poblado de sudamérica con cerca de 31 millones de habitantes.</p> <p>-Los sectores socioeconómicos B, C y D (mercado objetivo) presentan grupos progresistas, modernos, adaptados y conservadores. Estos grupos son características de los clientes potenciales de la empresa.</p> <p>-El 85% de las peruanas considera muy importante su imagen personal.</p>	<p>-Si bien la sociedad se ha modernizado bastante y adaptado al pensamiento de progresista es importante recalcar que en el Perú el sector masculino es bastante conservador, por lo cual es probable que no se vean llamados a utilizar los productos de la compañía.</p>

Fuentes: Estilos de vida del consumidor, INEI.

Elaboración: Propia.

### Análisis tecnológico

Los sectores: bancario, comunicaciones y minería son quienes manejan información de mayor valor y por ello invierten más en herramientas de protección de datos; por lo tanto, son quienes también reciben mayor beneficio.

La globalización ha facilitado la llegada de tecnología al país, sobre todo impulsado por los diferentes Tratados de Libre Comercio (TLC) que el país ha firmado con sus pares a nivel mundial; estos facilitan la llegada de maquinaria, hardware y software desarrollado en grandes potencias mundiales como Estados Unidos, países de Europa, Japón y China.

Tabla 3.6. Factor tecnológico de análisis PESTE

Factor	Oportunidades	Amenazas
Tecnológico	<p>-La tecnología innova a una velocidad sorprendente tanto en hardware como en software, es por ellos que se pueden encontrar soluciones que en el periodo de un año anterior no se podían.</p> <p>-La globalización ha hecho posible que tengamos acceso a conocimiento de países más desarrollados y por ello podemos conocer nuevas formas y prácticas de producción.</p> <p>-De igual manera también es posible tener conocimiento de las últimas tendencias en la supply chain management, particularmente en el almacenaje y distribución de los productos.</p>	<p>-En el Perú no existe una gran inversión en desarrollo tecnológico, es por ello que es difícil encontrar soluciones locales.</p> <p>-El costo de adquirir nuevas tecnologías es alto pues la de última generación es bastante alta; además, el que sean generalmente del exterior encarece más el producto pues el equipo de soporte es de otro país también (generalmente).</p>

Fuente: Diario El Comercio, Diario Gestión.

Elaboración: Propia.

### Análisis ecológico

El gobierno a través del Ministerio de Energía y Minas con el Plan Sector Eléctrico al 2030, ha estado orientando sus esfuerzos en cubrir la demanda de energía eléctrica del país, con estándares internacionales y a precios competitivos, es una oportunidad muy alentadora para el sector debido a que el impacto ecológico ambiental sea menos abrumador para el clima y se utilicen fuentes alternativas más eco amigable para las personas.

A través de este plan el país busca acortar las brechas de electrificación rural que hay en varias ciudades del país. Estos nuevos sistemas han reducido exponencialmente sus costos de implementación en los últimos años.

Por otro lado, el Ministerio del Ambiente ha desarrollado estrategias de concientización para disminuir el consumo de las bolsas plásticas, y lanzó la campaña “Menos plástico, más vida” a nivel nacional, buscando involucrar a las empresas y personas a disminuir el uso de bolsas plásticas, sorbetes, platos, vasos, envases y empaques descartables para traslado de alimentos y bebidas que se usan en la vida diaria.

Hay empresas que han estado abocadas a la concientización en el uso de productos alimenticios ecológicos, ropa y accesorios de materiales reciclados antes de la emisión de la ley que les obligue, esto ha repercutido de manera positiva en el mercado nacional.

Tabla 3.7. Factor ecológico de análisis PESTE

Factor	Oportunidades	Amenazas
Ecológico	<p>-En el Perú aún no existe una regulación sobre el consumo de energía, pero si se promueven fuentes de energía alternas a las tradicionales como por ejemplo el uso de gas natural.</p> <p>-En la población existe una creciente conciencia social ecológica, esto si es aprovechado por las empresas ocasionará que sus productos se vean consumidos (si son ecoamigables) por la población.</p>	<p>-El cambio climático cada vez más notorio hace que se tengan que dejar de usar ciertos productos ya que conllevan un mayor daño para el medio ambiente.</p> <p>-La depredación del medio ambiente ocasiona que exista en algunos materias primas escasez.</p> <p>-En el país la contaminación va en aumento a pesar que se promueven leyes a favor del cuidado del medio ambiente.</p>

Fuente: Diario El Comercio, Ministerio de Energía y Minas.

Elaboración: Propia.

## **CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

### 4.1. Descripción de la empresa

#### 4.1.1. Antecedentes de la empresa y reseña histórica

Es una empresa familiar de origen peruano que tiene presencia en el país por más de 50 años y se ha ido expandiendo en el tiempo con operaciones en Colombia, Bolivia, Ecuador, México, Guatemala, Venezuela, Italia, España y Estados Unidos. El giro del negocio es la producción y venta de productos de belleza, en los cuales se encuentran las siguientes cinco categorías: cuidado del rostro, cuidado del cuerpo, maquillaje, fragancias y bijouterie. La empresa realiza un control de la calidad desde la investigación y conceptualización pasando por la producción y terminando con la distribución. En el grupo empresarial existe un laboratorio de innovación de ingredientes ubicado en Francia, también cuenta con un centro de investigación y desarrollo y un centro de creación de fragancias, ambos en Estados Unidos. Además, cuentan con un equipo de diseñadores de bijouterie en Nueva York.

El grupo factura aproximadamente 1,000 millones de dólares anuales y la participación más fuerte es la de Perú, que factura más de 250 millones de dólares al año. En Perú se encuentra la planta de Cosméticos y el Centro de Distribución, ambos ubicados en Lurín; también cuentan con una planta de Joyería ubicada en Los Olivos. Por último, fuera del Perú existe una planta de Cosméticos en Colombia ubicada en Tenjo, su área total de metros cuadrados construidos son 5.865,74 m<sup>2</sup>, que comprenden los espacios de bodega, producción y administración.

Por último, tiene también una planta en Ecuador, ubicada en el norte de Quito, cuenta con 6,000 metros cuadrados de construcción.

En el Perú cuenta con más de 100 mil vendedoras independientes y el modelo es la venta directa usando como herramienta el catálogo de productos con las ofertas por campaña. Son 13 campañas al año, incluyendo las de mayor venta como día del padre, día de la madre y campaña navideña. Cuenta también, con un plan de compensación y

desarrollarlo de una red de vendedoras independientes, con reconocimiento y premios dependiendo el nivel de venta, desde electrodomésticos hasta viajes y camionetas.

#### 4.1.2. Descripción de los productos o servicios ofrecidos

La primera categoría es cuidado del rostro, tiene productos tanto para hombre como para mujer y para cada tipo de piel. Todos los productos responden a una rutina de cuidado y se divide en subcategorías, las cuales son:

- Desmaquilladores
- Exfoliantes
- Mascarillas
- Limpiadores
- Tónicos
- Hidratantes
- Cremas anti edad
- Cuidado de ojos
- Sérums

Todas estas responden a la necesidad de limpiar, tonificar, hidratar, aclarar la piel y combatir las arrugas.

La segunda categoría es el cuidado corporal, tiene líneas para hombres, mujeres, niños y bebés. Se preocupa de generar en sus clientes buenos resultados con una piel más sana. Las subcategorías son:

- Exfoliantes
- Cremas para manos
- Hidratantes corporales
- Geles y jabones
- Productos para el cabello
- Protectores solares

La tercera categoría es maquillaje; dirigido a mujeres, están hechos para mejorar la apariencia. Las subcategorías son:

- Maquillaje anti edad especializado
- Rostro: correctores, bases, polvos, rubores
- Ojos: sombras, rímelos, delineadores, cejas
- Labios: labiales, brillos, delineadores de labio.
- Uñas: esmaltes y tratamiento de uñas.

La cuarta categoría es fragancias y las subcategorías son:

- Mujer: perfumes, colonias, lociones, desodorantes.
- Hombre: perfumes, gel after shave, desodorantes.

Estas familias olfativas pueden ser catalogadas en floral, frutal, oriental, fresca, hierbal y madera; cada una con un distinto grado de intensidad.

La quinta y última categorías es la de joyas (bijouterie) y se divide en las siguientes categorías:

- Collares
- Aretes
- Pulseras
- Sortijas
- Cadenas
- Esclavas

Cabe mencionar que son bañadas en oro, las piedras son de producción nacional y otras partes importadas de la marca Swarovsky.

#### 4.1.3. Descripción del mercado objetivo de la empresa

El mercado objetivo de la empresa son los sectores socio económicos B, C y D. A pesar que los precios son más altos que la competencia, la estrategia es vender productos aspiracionales.

La empresa no tiene una fuerza de ventas propia, el modelo de negocio es inscribir a vendedoras que no están en planilla, más que una fuerza de ventas es una fuerza de compras, y desde su primer pedido, obtienen un kit de bienvenida. Además, la empresa les da apoyo con capacitaciones, asesoramiento y demás herramientas para comenzar, al igual que facilidades como crédito.

Todo empieza desde la incorporación. Luego de incorporarse, la nueva vendedora recién registrada se reúne con una Directora Independiente (de mayor rango), ella será su guía en el inicio de su negocio independiente. Cuando pase el primer pedido, se obtiene un kit de bienvenida a un precio especial; en este kit se encuentra lo necesario para poder realizar la venta a sus clientes e iniciar su negocio. La inversión inicial es la compra del kit de bienvenida y como se mencionó llega con el primer pedido y se puede pagar con efectivo o por medio de un crédito (previo análisis financiero).

La modalidad de venta directa ofrece la oportunidad de iniciarse como empresario independiente y ayuda a comercializar y/o revender productos y servicios. Esto se da fuera de un establecimiento comercial fijo en una venta uno a uno, se realizan demostraciones de productos en el hogar o mediante una conexión en línea. Las ventas que realiza el empresario independiente son las ganancias que percibirá.

La venta multinivel es un sistema de éxito en la comercialización y como negocio independiente. Cualquier persona que desee tener su negocio propio se verá beneficiada si adopta este sistema ya que permite un rápido crecimiento y expansión. Es básicamente la formación de un canal de distribución en diferentes niveles que permite comercializar y revender los servicios y/o productos. El plan de compensación de Venta Directa Multinivel tiene como fin el beneficiar comercialmente a las personas por las ventas que realicen a sus clientes en los diferentes niveles creados. La ganancia radica

en las ventas que realizan a sus clientes y por las ventas que las personas incorporadas a su red realicen a sus clientes.

#### 4.1.4. Estrategia general de la empresa

El modelo de negocio desde el inicio ha sido la venta directa, confiando en la cercanía al consumidor final, inclusive se promueven reuniones entre vendedoras y clientes. Se trabaja mucho en la educación al cliente. Existe una gran preocupación para que la fuerza de ventas conozca los productos y sus beneficios y así poderlos transmitir. En Perú hay más de 100,000 vendedoras y se desea llegar a las 150,000.

La herramienta de ventas más poderosa es el catálogo de productos. Sin embargo, ya se trabaja con catálogo digital para los países desarrollados como Estados Unidos y Europa.

Como se mencionó anteriormente, la marca tiene 5 categorías. Fragancias es el rubro que representa el 60 % de demanda para la empresa, a este le sigue cuidado personal, maquillaje, joyería y finalmente tratamiento.

Una de las áreas más importantes de la compañía es la de productos nuevos, como dato, más del 10% de las ventas totales corresponden al portafolio de nuevos productos, innovando no solo en el contenido del producto, sino también en el diseño del empaque.

#### 4.1.5. Cadena de valor

“La cadena de valor permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna ventaja competitiva” (Porter, 1985, 31).

Una parte de estas actividades son las primarias que comprenden la logística interna (recepción, compras), operaciones (transformación de insumos, producción), logística externa (distribución del producto terminado), marketing y ventas (facilitar el proceso de venta) y servicio (valor agregado al cliente).



Otra parte de estas actividades son las llamadas de apoyo; estas actividades son: adquisiciones (compras), desarrollo y uso de tecnología (conocimiento experto), manejo de recursos humanos (desarrollo del talento humano) e infraestructura (gestión general, planificación).

Figura 4.1. Cadena de valor

<b>Actividades de apoyo</b>	Infraestructura de la empresa	Cuenta con dos plantas en Lima Metropolitana, un centro de distribución, alquiler de oficinas.					<b>Margen</b>
	Recursos humanos:	Diversas capacitaciones, intercambio a sedes en otros países, buena escala remunerativa, iniciativa de crear buen clima laboral.					
	Desarrollo de tecnología:	Software apoyado por hardware de última generación, maquinaria en óptimas condiciones, desarrollo del centro de distribución.					
	Abastecimiento:	Riguroso proceso de selección, contratos a mediano plazo con los proveedores, visitas frecuentes a los proveedores.					
<b>Actividades primarias</b>		Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio	
		Precio bajo en las compras realizadas sin sacrificar la calidad requerida.	Turnos de trabajo de 8 horas diario, en ocasiones se pueden realizar horas extra.	Se terciariza el servicio de entrega. La empresa hace seguimiento o a la misma.	Fuerza de venta comprendida por una red de mercadeo, plan de incentivos ventas.	Rápida respuesta, evaluación de las consultas y solución rápida de los problemas.	

Fuente y elaboración: Propia.

#### 4.1.6. Organización

La visión es ser una corporación global sostenible, experta en mujeres y belleza, reconocida dentro de las 20 principales empresas de venta directa del mundo.

Su misión es cambiar la vida de las mujeres y sus familias a través de la belleza y la inspiración para realizar sus sueños con productos de la mejor calidad y una gran oportunidad de negocio con el principio de prosperidad para todos.

Sus valores son:

- La integridad y la honestidad.
- El respeto y la transparencia.
- La pasión por la calidad.
- El espíritu de equipo.
- La innovación.

- La vocación de servicio.
- El compromiso y la perseverancia.
- El optimismo y la búsqueda de la felicidad.
- La alegría y una actitud positiva, siempre.

Imagen corporativa:

- Cambiar vidas, transformar positivamente la vida de miles de personas llevando belleza y bienestar.
- Prosperidad para todos, todas nuestras acciones y decisiones buscan el bienestar de nuestras consultoras independientes y directoras independientes, y de la comunidad en general.
- Esencia familiar, fiel a la búsqueda permanente de la calidad y de la excelencia.
- Amor por los productos, desarrollar productos propios con calidad, siguiendo la moda del mundo y marcando tendencia.
- Impactar con el catálogo de ventas, con fotos y producción que impactan a primera vista.
- Brindar una gran oportunidad, ofrecer un plan de compensación atractivo para las vendedoras y sus familias.
- Desarrollo de talentos, especialistas en el desarrollo integral de las personas, impulsando su talento y capacidad de emprendimiento.
- Valor por lo propio, reconocimiento a los logros de manera cercana.
- Visión en el futuro, se cuenta con un programa de traspaso de negocio para entregar el legado a familiares.

#### 4.1.7. Infraestructura

Dentro de la infraestructura, la empresa cuenta en Perú con:

- Planta Cosméticos, ubicada en Lurín
- Centro de Distribución, ubicada en Lurín
- Planta Joyería, ubicada en Los Olivos
- Oficina de la Corporación ubicada en San Isidro

- Oficina de la operación de Perú, ubicada en San Isidro
- Cuatro salas de ventas ubicadas en los distritos de Surco, Independencia, Lince y San Juan de Lurigancho.
- Sala de ventas ubicada en Trujillo
- Sala de ventas ubicada en Ica
- Sala de ventas ubicada en Arequipa
- Sala de ventas ubicada en Juliaca

#### 4.2. Análisis de la logística

La logística de la empresa se encuentra dividida de forma tradicional, en tres grandes áreas. Estas áreas son compras, almacén y distribución. Dentro del subproceso de planeamiento de la cadena de suministro, podemos identificar que la demanda de nuevos productos y/o productos promocionales es responsabilidad de ventas y marketing, y se incluyen en el plan general de demanda. Asimismo, los cambios en los productos, precios, promociones, etc. son considerados para el pronóstico.

##### 4.2.1. Compras

El área de compras se divide inicialmente por sedes. Es importante considerar la estructura actual en la organización. Las compras generales están divididas por tres jefaturas, las cuales reportan a la gerencia de compras generales. Cada jefatura está dividida por unidad organizativa:

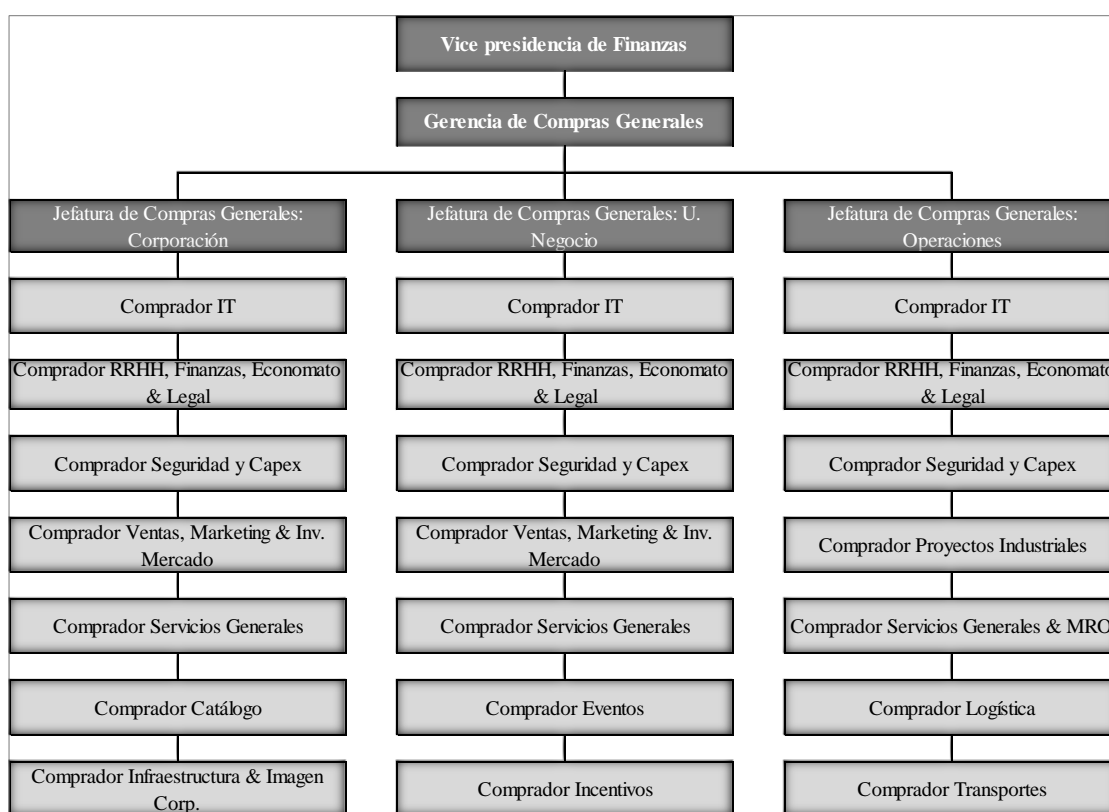
- Compras Generales Corporación
- Compras Generales Unidad de Negocio Perú
- Compras Generales Operaciones Perú

Corporación se encarga de los lineamientos y directrices generales para el resto de países, esto comprende desde la estrategia a seguir hasta las políticas y manuales. Dentro de ellos se encuentra también el área de compras corporativas generales.

Operaciones se encarga del funcionamiento de la fábrica de cosméticos, centro de distribución y la fábrica de joyería. El área de compras se encarga de atender las necesidades de dichas tres sedes.

La unidad de negocio se encarga del resto de necesidades, más asociadas a las ventas. Dentro de ella se encuentra también un área de compras haciendo un total de 3 áreas de compras en Perú y cada una de ellas se organiza por grupos de compras independientes entre sí. En la figura 4.2 se puede apreciar el organigrama.

Figura 4.2. Organigrama del área de compras



Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

El área de compras generales está dentro de la vicepresidencia de finanzas a la cual reporta. Cada unidad organizativa cuenta con siete compradores, como se puede observar en varios casos existe duplicidad de funciones. A continuación, se detallan las áreas atendidas:

- IT (Tecnología de la Información), comprende las compras de hardware como servidores y laptops, las compras de software incluyen licencias con SAP, IBM y Microsoft. Por último, las compras de desarrollo se encargan de los nuevos programas a implementar. Aparte de estas tres ya mencionadas, también hay compras de implementación de sistemas (personalización y/o configuración), seguridad de la información y consultorías.
- RR.HH. (Recursos Humanos), comprende principalmente las compras de capacitaciones, consultorías, agencias de reclutamiento y selección de personal, entre otros tipos de compras varias.
- Finanzas, comprende las compras de evaluación de riesgos, seguros, empresas de cobranzas, consultoría de riesgos, custodia de documentos, entre otros.
- Economato, son todas las compras de útiles de oficina, incluyendo papelería y suministros varios.
- Legal, comprende las compras asociadas a consultorías legales y pagos a notarías.
- Seguridad, comprende compras de equipos (cámaras, sistemas contra incendios), contratación de resguardos, entre otros.
- Ventas, comprende las compras asociadas a la necesidad de la misma área de ventas, como puede ser consultorías y workshops.
- Marketing, comprende las compras de promociones, merchandising, publicidad, medios y comunicaciones.
- Investigación de mercado, es una sub-área independiente dentro de marketing, comprende compras de todos los tipos de estudios de mercado.
- Servicios Generales, son todas las compras de servicios y suministros varios, asociados a mantenimiento (ferretería) y temas administrativos.
- Catálogo, son las compras asociadas a la producción del mismo, desde su inicio, comprende no solo papelería sino también el contenido (contratación de locales, fotografías, pre prensa, edición, colocación de aroma stickers e impresión).
- Eventos, son las compras asociadas a todos los eventos que pueda tener la compañía, los requerimientos pueden provenir de cualquier área de la empresa.
- Infraestructura, son las compras asociadas a temas de bienes raíces como alquiler e implementación de nuevas oficinas.

- Imagen Corporativa, son las compras asociadas a cambios de imagen o compras donde esté involucrada la marca o logo de la empresa.
- Incentivos, son las compras de premios que se entregan a las vendedoras, en su mayoría son electrodomésticos y demás artículos para el hogar.
- Transportes, comprende las compras a las empresas de transportes, negociación de fletes, tanto viajes nacionales como internacionales.
- Logística, comprende las compras para atender el área de almacén y distribución.
- MRO, comprende las compras de materiales, repuestos de máquinas y operaciones, asociado a las necesidades de planta.
- Proyectos Industriales, son las compras para proyectos dentro de planta, normalmente asociado a mantenimiento y nuevas estructuras.
- Capex, compras de proyectos puntuales para la empresa, normalmente son compras de activos. Se trabajan bajo órdenes de inversión especiales.

Las compras totales suman 115 millones de dólares anuales, las cuales son repartidas entre las tres unidades organizativas. En promedio cada comprador de la unidad de corporación genera 571 órdenes de compra anuales, mientras que la unidad de negocio tiene gran carga operativa al girar 857; y, por último, la unidad de operaciones cuenta con 714 órdenes por comprador.

Figura 4.3. Distribución de las compras por responsable

Gerencia de Compras Generales		
<b>Jefatura de Compras Generales: Corporación</b>		
Dólares anuales:	50,000,000	
Ocs giradas:	4,000	
<b>Comprador Corp 1</b>		
Compras IT (Hardware, Software & Desarrollo)		
Dólares anuales:	7,000,000	
Ocs giradas:	500	
<b>Comprador Corp 2</b>		
Compras: RRHH, Finanzas, Economato & Legal		
Dólares anuales:	3,000,000	
Ocs giradas:	1,000	
<b>Comprador Corp 3</b>		
Grupo de compras: Seguridad & Capex		
Dólares anuales:	5,000,000	
Ocs giradas:	300	
<b>Comprador Corp 4</b>		
Compras: Ventas, Marketing & Inv. Mercado		
Dólares anuales:	18,000,000	
Ocs giradas:	1,000	
<b>Comprador Corp 5</b>		
Grupo de compras: Servicios Generales		
Dólares anuales:	5,000,000	
Ocs giradas:	800	
<b>Comprador Corp 6</b>		
Grupo de compras: Catálogo		
Dólares anuales:	5,000,000	
Ocs giradas:	200	
<b>Comprador Corp 7</b>		
Compras: Infraestructura & Imagen Corp.		
Dólares anuales:	7,000,000	
Ocs giradas:	200	
<b>Jefatura de Compras Generales: U. Negocio</b>		
Dólares anuales:	40,000,000	
Ocs giradas:	6,000	
<b>Comprador UN 1</b>		
Compras IT (Hardware, Software & Desarrollo)		
Dólares anuales:	3,000,000	
Ocs giradas:	500	
<b>Comprador UN 2</b>		
Compras: RRHH, Finanzas, Economato & Legal		
Dólares anuales:	5,000,000	
Ocs giradas:	800	
<b>Comprador UN 3</b>		
Grupo de compras: Seguridad & Capex		
Dólares anuales:	2,500,000	
Ocs giradas:	700	
<b>Comprador UN 4</b>		
Compras: Ventas, Marketing & Inv. Mercado		
Dólares anuales:	5,500,000	
Ocs giradas:	1,000	
<b>Comprador UN 5</b>		
Grupo de compras: Servicios Generales		
Dólares anuales:	7,000,000	
Ocs giradas:	1,000	
<b>Comprador UN 6</b>		
Grupo de compras: Eventos		
Dólares anuales:	5,000,000	
Ocs giradas:	800	
<b>Comprador UN 7</b>		
Grupo de compras: Incentivos		
Dólares anuales:	12,000,000	
Ocs giradas:	1,200	
<b>Jefatura de Compras Generales: Operaciones</b>		
Dólares anuales:	25,000,000	
Ocs giradas:	5,000	
<b>Comprador OP 1</b>		
Compras IT (Hardware, Software & Desarrollo)		
Dólares anuales:	2,000,000	
Ocs giradas:	500	
<b>Comprador OP 2</b>		
Compras: RRHH, Finanzas, Economato & Legal		
Dólares anuales:	1,000,000	
Ocs giradas:	700	
<b>Comprador OP 3</b>		
Grupo de compras: Seguridad & Capex		
Dólares anuales:	3,000,000	
Ocs giradas:	600	
<b>Comprador OP 4</b>		
Grupo de compras: Proyectos Industriales		
Dólares anuales:	4,500,000	
Ocs giradas:	500	
<b>Comprador OP 5</b>		
Grupo de compras: Serv.Gen. & MRO		
Dólares anuales:	5,500,000	
Ocs giradas:	1,200	
<b>Comprador OP 6</b>		
Grupo de compras: Logística		
Dólares anuales:	5,000,000	
Ocs giradas:	800	
<b>Comprador OP 7</b>		
Grupo de compras: Transportes		
Dólares anuales:	4,000,000	
Ocs giradas:	700	

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar, en la actualidad existen veintiún compradores en las tres subdivisiones del área. Es importante resaltar que varios de estos compradores duplican funciones al momento de hacer compras como en el caso de hardware, software y desarrollo; dicha labor la efectúan tres compradores, cada uno en cada una de las subdivisiones.

Perfil actual del comprador:

El Comprador es la persona que soporta en el proceso de búsqueda, selección, negociación y contratación de bienes o servicios para la(s) categoría(s) en las que

trabaja. Asimismo, es responsable del proceso de compras a su cargo y de cumplir las políticas y procedimientos definidos para el área de compras. Sus funciones son:

- Su función principal es de atender de forma eficiente las solicitudes de compra de los usuarios, respetando los lineamientos y políticas de compras.
- Responsable de gestionar, negociar y monitorear los procesos y contrato de compra asignados.
- Responsable mantener y/o gestionar la mejora del nivel de calidad y servicio de los productos que se ofrecen a los usuarios del negocio, así como conseguir competitividad en los mismos.

Dentro del proceso de compra, el comprador realiza distintas actividades relacionadas al perfil de su puesto de trabajo; estas actividades se dividen en dos grandes grupos: las operativas y las estratégicas.

#### Actividades Operativas

Se refieren al grupo de tareas que se deben realizar y que pertenecen a la cadena de valor de la empresa; es decir, estas actividades al ser realizadas le dan un valor agregado al producto o servicio que ofrece la empresa. Son de vital importancia y constituyen una labor diaria para los empleados.

- Actividad Operativa 1 (AO1): búsqueda de cotización histórica.
- Actividad Operativa 2 (AO2): envío de cotización histórica al usuario.
- Actividad Operativa 3 (AO3): solicitar cotizaciones con proveedores (enviar solicitud con alcances).
- Actividad Operativa 4 (AO4): revisión y validación de cotizaciones recibidas.
- Actividad Operativa 5 (AO5): negociar precio con proveedores (se negocia a la cotización con la mejor propuesta económica).
- Actividad Operativa 6 (AO6): ingresar al ERP y generar orden de compra, colocar sustentos (cotizaciones y cuadros comparativos).



- Actividad Operativa 7 (AO7): ingresar al ERP y aprobar orden de compra en ERP (revisar que los datos sean correctos).
- Actividad Operativa 8 (AO8): ingresar al ERP y enviar orden de compra en ERP.
- Actividad Operativa 9 (AO9): confirmar con proveedor recepción de orden de compra (por correo electrónico o por teléfono).
- Actividad Operativa 10 (AO10): solicitar a los usuarios la generación de la conformidad del pedido en ERP.
- Actividad Operativa 11 (AO11): solicitar a los usuarios la aprobación de la conformidad del pedido en ERP.
- Actividad Operativa 12 (AO12): notificar a los proveedores sobre conformidad del pedido para que puedan registrar factura en ERP.
- Actividad Operativa 13 (AO13): Gestión de pago a proveedores (informar a los proveedores sobre el status de sus facturas y fechas de pago).
- Actividad Operativa 14 (AO14): solicitar a proveedores correcciones en la factura si fuera el caso.
- Actividad Operativa 15 (AO15): creación de código de proveedores (solicitud de documentos, revisión SUNAT y completar formato interno en formato Excel).
- Actividad Operativa 16 (AO16): actualización de datos de proveedores (información a completar en ERP como teléfono, domicilio, persona de contacto, cuenta bancaria, etc.)
- Actividad Operativa 17 (AO17): ingresar solicitud de evaluación financiera de proveedores (completar formato Excel con solicitud, explicar al proveedor el proceso).
- Actividad Operativa 18 (AO18): Administración de contratos físicos (registrar, consolidar y actualizar Excel con los contratos vigentes, por vencer y por renovar).

### Actividades Estratégicas

Son las labores que de ser desempeñadas de manera correcta son fundamentales para que la empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva en el sector donde se

desenvuelve. Están alineadas a los objetivos estratégicos trazados por la alta gerencia de la empresa.

- Actividad Estratégica 1 (AE1): desarrollo de nuevos proveedores (búsqueda en internet, consulta de referencias comerciales, reuniones).
- Actividad Estratégica 2 (AE2): evaluación de proveedores (análisis del TOP 20 de proveedores por cada categoría de compras; desarrollar cronograma de evaluaciones con usuarios; administrar y consolidar archivo físico de los formatos de Evaluación de proveedores).
- Actividad Estratégica 3 (AE3): desarrollo de concursos y/o licitaciones para proyectos de la empresa.
- Actividad Estratégica 4 (AE4): análisis de mejora continua, analizar los puntos de dolor y oportunidades de mejora en el proceso.
- Actividad Estratégica 5 (AE5): gestión de contratos, sobre su vencimiento para negociar renovación con anticipación y negociación de cláusulas.
- Actividad Estratégica 6 (AE6): investigación de la categoría, conocimiento sobre la compra a nivel experto/usuario para obtener mejores resultados en las negociaciones.
- Actividad Estratégica 7 (AE7): búsqueda de proyectos colaborativos con proveedores.

En la tabla 4.1. podemos apreciar el porcentaje de tiempo mensual que le ocupa a cada comprador cada una de estas actividades.

Tabla 4.1. Distribución del tiempo del comprador por actividades

<b>Actividad del comprador</b>	<b>Porcentaje de tiempo</b>
AO1	3.0%
AO2	1.0%
AO3	8.0%
AO4	10.0%
AO5	8.0%
AO6	8.0%
AO7	2.0%
AO8	1.0%
AO9	3.0%
AO10	3.0%
AO11	3.0%
AO12	2.0%
AO13	4.0%
AO14	4.0%
AO15	3.0%
AO16	3.0%
AO17	3.0%
AO18	5.0%
AE1	6.0%
AE2	3.0%
AE3	5.0%
AE4	4.0%
AE5	3.0%
AE6	4.0%
AE7	1.0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

En la figura 4.4. se muestra cómo se distribuye el tiempo entre las actividades estratégicas y operativas para cada comprador durante el mes.

Figura 4.4. Distribución de los tipos de actividades por comprador al mes



Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Se puede ver que los compradores dedican casi dos terceras partes de su tiempo a las actividades operativas y sólo una tercera parte a las actividades estratégicas.

#### 4.2.2. Almacén

La empresa cuenta con un almacén y un centro de distribución. Tanto el almacén como el centro de distribución se encuentran en el distrito de Lurín; sin embargo, no se encuentran en terrenos contiguos.

El almacén se encuentra ubicado en el complejo de la planta y cuenta con un sistema de refrigeración, este tiene la función primordial de almacenar la materia prima e insumos para la fabricación de los productos, los productos en proceso y finalmente los productos recién terminados (estos son almacenados temporalmente aquí). Dispone de montacargas, carretillas elevadoras que permiten el traslado de los materiales.

Los productos terminados luego pasan al centro de distribución. En este centro se almacenan los productos terminados y tienen las órdenes de salida para su distribución. Cuenta con sistema de refrigeración, áreas para organizar la mercancía, compuertas y rampas. Este centro de distribución ayuda a tener una distribución más eficiente, flexible y dinámica. Permite asegurar una respuesta rápida en la atención a los clientes.

El uso del centro de distribución ofrece una reducción en costos y permite evitar los cuellos de botella.

Se pudo detectar que, dentro de la empresa de cosméticos, los niveles de inventario son fijados de acuerdo a técnicas de análisis y revisados frecuentemente versus el estimado y manejo de la rotación de inventarios periódicamente mediante un control con indicadores.

#### 4.2.3. Distribución

La entrega de productos cosméticos desde fábrica y centros de distribución a las consultoras y directoras asociadas es una tarea importante para la empresa. Se maneja un convenio que estipula un manejo independiente del tiempo dedicado a la empresa, bajo el condicionamiento de la entrega del producto en un determinado plazo.

Para promover las condiciones de trabajo responsable, la empresa pone como requisito a los distribuidores la revisión vehicular de sus medios de transporte. Adicionalmente, acuerda las rutas que debe seguir cada transportista y distribuidor, con la finalidad de preservar la seguridad del mismo personal y de la mercadería. El valor agregado que ofrece sus transportes es la disminución de las emisiones, esto debido a rutas óptimas para la entrega de productos.

Los canales de distribución que utilizan para la venta de su producto final son administrados por sus consultoras de belleza que realizan la venta directa.

Al contar con amplia cartera de consultoras, deben hacer entregas con camiones en puntos de ventas ya establecidos y cada una de ellos deben entregar varios pedidos por

día aproximadamente, en lugares más remotos las entregas se realizan vía aérea. Las consultoras son las que se encargan de realizar la entrega al cliente final.

Respecto al centro de distribución puede procesar alrededor de 20,000 pedidos diarios para sus más de 100,000 consultoras (vendedoras directas) a nivel nacional. En el centro de distribución se reciben todas las importaciones y los productos finales que se fabrican en el país, se procede a armar las cajas con los pedidos solicitados, que son inmediatamente enviadas a las consultoras.

La empresa de cosméticos usa el sistema de armado inteligente, que incrementa la cantidad de pedidos y optimiza tiempos. Con este proceso la empresa aumentó su producción. Puede llegar a procesar hasta 20,000 pedidos diarios con su sistema pick to light y con el proceso manual antiguo, que utilizan en periodos de alta demanda. Estos procesos le permiten tener gran efectividad en la entrega de sus pedidos y evitan mermar productos finales.

Dentro del proceso la empresa maneja una mejor gestión debido a que cuentan con mejores prácticas en la gestión de pedidos, gestión de transporte principalmente gracias a la descentralización de los almacenes y manejo de indicadores. A nivel de infraestructura de entrega y almacenamiento y cumplimiento está por encima del estándar. Maneja indicadores de tiempo de entrega para poder tener un control de sus materiales. Debido a que subcontratan el transporte profesional; no se preocupa por realizar mediciones diarias sobre las horas hombre del conductor y los números de viajes, así como los tiempos de entrega ya que estos se reportan semanalmente.

Al ingresar hacia la fábrica se realiza un seguimiento y control ingresos y salidas del almacén, además de ello cuenta con un personal quien mantiene informados de los ingresos y salidas de las cargas y/o problemas.

### 4.3. Problemática del área de compras

#### 4.3.1. Análisis del ROI

Este indicador cuantitativo nos permite visualizar la contribución que el área de compras genera dado el costo que tiene asignado por la empresa. Se calcula dividiendo el ahorro logrado (en miles de soles) en el período entre el gasto de ese periodo (Opex).

Se entiende por ahorro logrado, la suma total del descuento obtenido en todas las negociaciones realizadas en el periodo de evaluación. El costo de la empresa en compras comprende el costo de sueldos de los trabajadores del área, alquiler de oficinas, servicios, seguridad, costo de soporte de sistemas, movilidad, etc.

Como se puede apreciar en la tabla 4.2 el ROI es de 3.89 veces y se obtiene de dividir el ahorro generado anualmente en el área entre el costo anual de la misma.

En la misma tabla se muestra que el ahorro obtenido es de US\$ 5,450,000. Dicho monto es el descuento total obtenido por las áreas de compras de la empresa (compras corporativas, unidad de negocio y operaciones de planta) en referencia a las cotizaciones ganadoras de los procesos de compra.

El costo total de compras se refiere a la suma de costos directos e indirectos anuales de cada una de las áreas de compras en el año y dicho monto asciende a US\$ 1,400,000, como se puede observar en la tabla 4.2.:

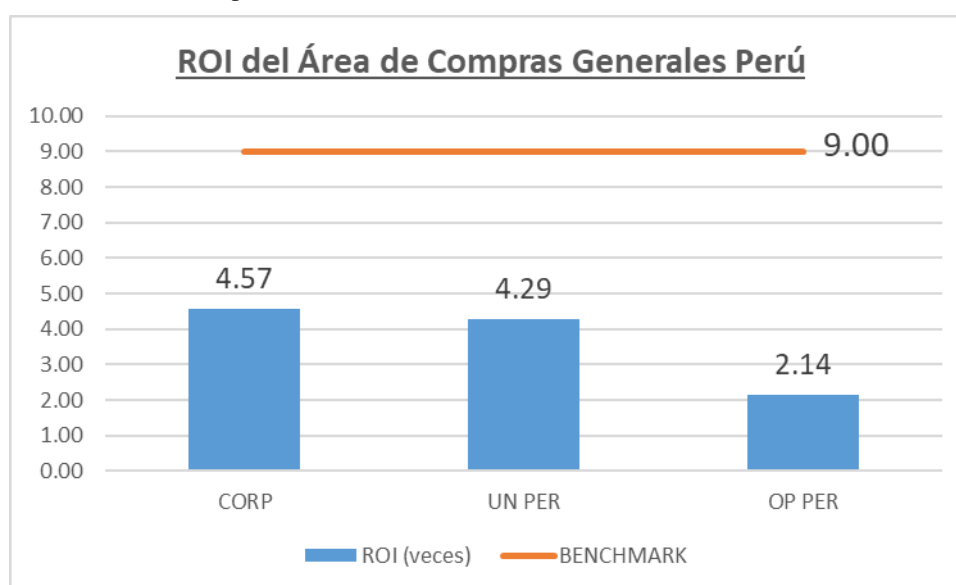
Tabla 4.2. Indicadores del área de compras

ESTRUCTURA DE COMPRAS USD MM	CORP	UN PER	OP PER	TOTAL
Monto de compras anuales	50,000,000	40,000,000	25,000,000	115,000,000
Monto de ahorros anuales	3,200,000	1,500,000	750,000	5,450,000
Porcentaje de Ahorro anual	6.4%	3.8%	3.0%	4.7%
Cantidad de personal (Head Count)	7	7	7	21
Costo anual del área	700,000	350,000	350,000	1,400,000
ROI anual	4.57	4.29	2.14	3.89
ROI Benchmark	9.00	9.00	9.00	

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Figura 4.5. ROI del área de compras



Fuente y elaboración: Propia.

#### Problemas encontrados:

- El ROI de cada una de las tres unidades se encuentra por debajo del benchmark de las empresas más competitivas; el ROI al que se debe llegar es 9 y la empresa se encuentra en menos de la mitad.
- Para mejorar el ROI se pueden tomar tres acciones. La primera es buscar mayores ahorros, la segunda disminuir el costo del área y la tercera opción es la combinación de ambos. Para aumentar los ahorros se necesita mejorar la eficiencia de los compradores con compras especializadas las cuales permitan negociaciones por volumen, trabajar



con proveedores estratégicos y generar contratos. Para disminuir el costo del área se deben buscar acciones de recorte presupuestal como: movilidad, negociar alquiler, reducir personal, etc.

#### 4.3.2. Encuesta de satisfacción en servicio

Como parte del diagnóstico del área de compras se vio necesaria también una evaluación del desempeño calificado por cada área usuaria (ver anexo 1). La forma de calificación fue por medio de encuestas donde se evaluaba a cada comprador; los evaluadores eran escogidos de forma aleatoria, un cliente interno por cada área usuaria.

La encuesta se realizó con una muestra de treinta personas; constaba de once preguntas y se hacía una incidencia especial en la atención del comprador, aunque también se evaluaba la percepción que se tenía del proceso de compras y del ERP que se utilizaba.

Según los resultados obtenidos en la evaluación realizada a los clientes internos (anexo 2), a continuación, se muestra un resumen (tabla 4.2.):

Tabla 4.3. Resultados de encuesta de atención

Pilar	Tipo	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Persona	Expertise	8.3%	26.7%	35.0%	18.3%	11.7%
Persona	Comunicación	4.0%	15.3%	50.7%	22.7%	7.3%
Proceso	Flujo	7%	60%	23%	10%	0%
Sistema	Tecnología	0%	57%	33%	10%	0%

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Se puede apreciar en la figura 4.6. que sólo el 30% es considerado un experto en sus categorías de compras, lo cual nos indica que existe una oportunidad de mejora en la especialización de las categorías que gestionan los compradores. Más de un tercio es percibido como regular, y el porcentaje restante es deficiente. Es grave que exista un porcentaje de compradores asignados como muy malo; esto debe corregirse en el menor tiempo posible.

Figura 4.6. Resultado de análisis de expertise

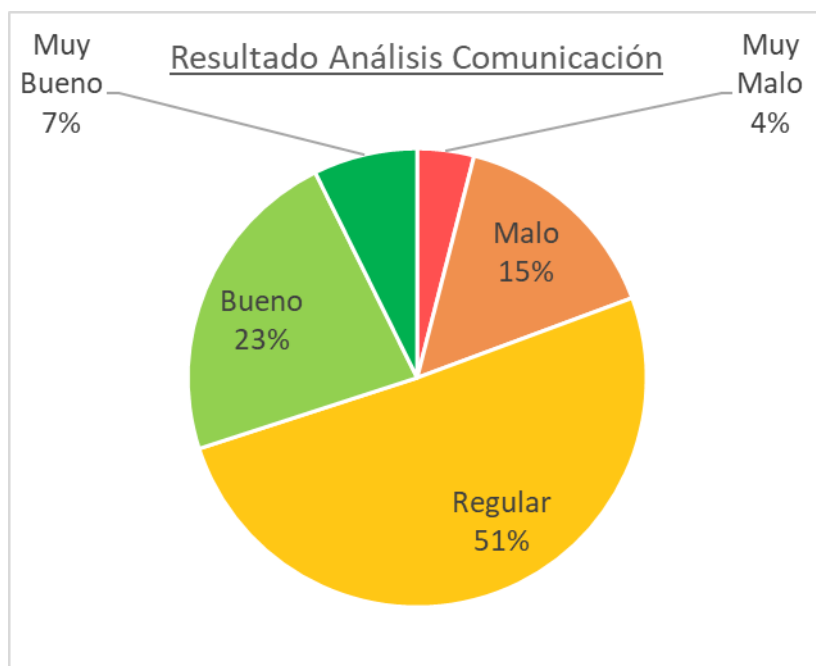


Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Según la figura 4.7. más de la mitad de los compradores tienen una comunicación calificada de regular con el área usuaria. Un 30% tiene una buena comunicación con el cliente interno y un 19% posee una comunicación deficiente; esto puede deberse a mucha carga operativa. Sin embargo, no debería existir un 4% de compradores que estén calificados como muy malo, no habría razón para tener una comunicación tan deficiente.

Figura 4.7. Resultado de análisis de comunicación

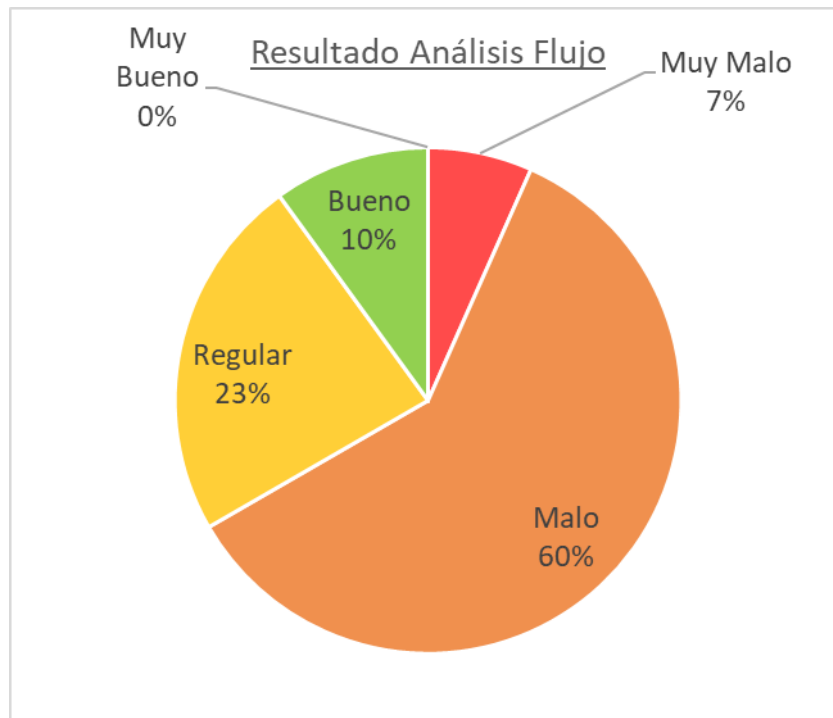


Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Con respecto al flujo, se puede ver en la figura 4.8. que la gran mayoría (cerca del 90%) de los encuestados no lo perciben como bueno (muy malo 7%, malo 60% y regular 23%). Llama la atención que no exista una apreciación del flujo como muy bueno, siendo este un proceso operativo de soporte que debe ser ágil para poder responder oportunamente a las necesidades del mercado.

Figura 4.8. Resultado de análisis de flujo

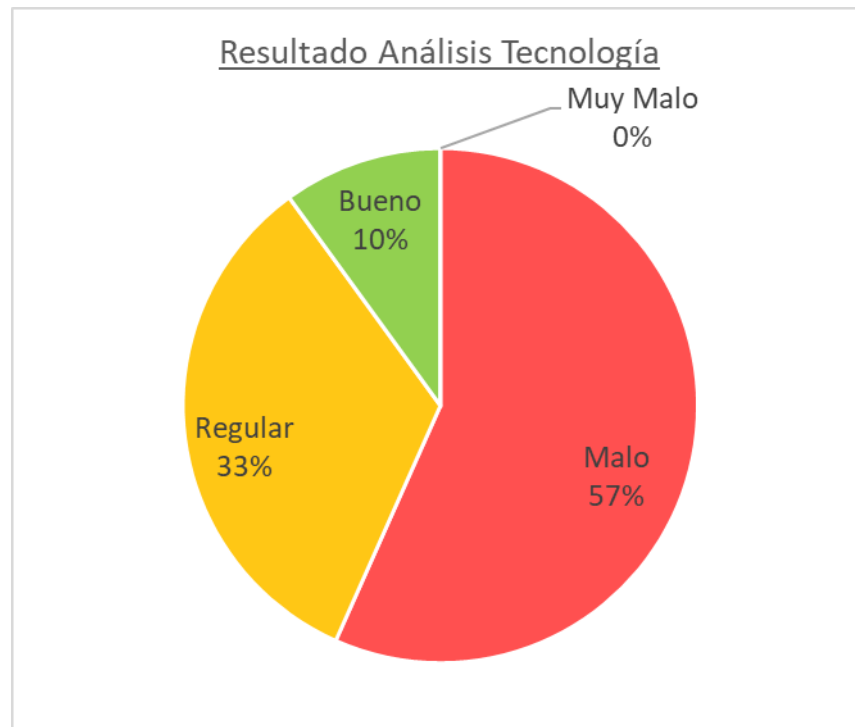


Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Finalmente, analizando el apoyo tecnológico (figura 4.9) sólo el 10% lo considera bueno, un tercio lo considera regular y el 57% restante lo califica como malo por no ser una herramienta amigable. Estos resultados evidencian la necesidad de una mejora en este rubro.

Figura 4.9. Resultado de análisis de tecnología



Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

#### Problemas encontrados:

- De organización: existe una falta de especialización por parte de los compradores, esto debido a que las categorías se repiten en cada una de las tres unidades organizativas. Al no haber especialización, se pierden capacidad de negociación, generación de contratos macro (tarifario) y contratos con proveedores estratégicos.
- De proceso: existe una evidente disconformidad por parte de los usuarios en el flujo actual del área.
- De sistema: la falta de comunicación se debe a la gran carga operativa debido a la falta de visibilidad (sistema no amigable) en tiempo real, tanto a los usuarios como a los compradores por el estado de sus pedidos.

### 4.3.3. Evaluación de compras (Assessment)

En vista a lo identificado, el área de compras se ve obligada a hacer un diagnóstico general para entender en qué estado se encuentra para las diferentes aristas donde desea mejorar. Para poder lograrlo, se aplica el diagnóstico del pentágono el cual clasifica y analiza el nivel de gestión, procesos y automatización, integración interna, integración externa y nivel organizacional. A continuación, se desarrollarán cada una de ellas asignada al área de compras generales de las tres unidades de compras.

El criterio de puntuación (tabla 4.4.) se mide por los siguientes valores:

Tabla 4.4. Criterio de puntuación

<b>Criterio Puntuación</b>	
0.00	No existe
0.25	Poco desarrollo
0.50	Regular
0.75	Alto desarrollo
1.00	Completo

Fuente y elaboración: Propia.

La evaluación de nivel arrojará un porcentaje, el cual indica el nivel de alcance logrado, el mismo que se multiplicará por tres para obtener el puntaje numérico. Se evaluará cada una de las aristas para entender el status del área de compras:

Tabla 4.5. Clasificación de la función de gestión

Funciones a Evaluar	Puntaje	Notas	Evaluación del Nivel	Puntaje Final
¿Cuentan con una Política de Compras?	1.00	Se tiene y esta difundida y auditada	61%	1.84
¿Cuentan con un plan maestro de compras y estrategia de compras?	0.00	No se maneja como area de compras, se maneja a nivel proyecto, visión de corto plazo y reactiva. La información existe pero no ha sido compartida		
¿Tienen sistemas o planes de negociación definidos por categoría?	0.50	Tienen estrategias en algunas cosas, existe cierta estrategia para algunas cosas. Licitaciones basicamente		
¿Han desarrollado una estrategia de compras, utilizando un Pareto de compras?	0.00	Solo se maneja para revisar el top 20 de proveedores.		
¿Han definido los Indicadores de Gestión del área?	1.00	Se tienen y estan documentado, se maneja con Martin		
¿Cuentan con nivel de agrupación de compras por categoría o afinidad?	0.50	Se maneja mas por proveedores que por especialidad.		
¿Tienen, objetivos, metas y plan de ahorros trazados?	1.00	Si		
¿Se realiza un seguimiento y publicación de resultados mensuales y estos son difundidos?	0.00	No hay reuniones de seguimiento ni de difusión		
¿Cual es el % de compras negociadas vs compras influenciadas o pre establecidas?	1.00	Casi todo es negociado		
¿Cual es el nivel o grado de aseguramiento de presupuesto (contratos cerrados anualmente)?	0.75	No tiene presupuestos pero tienes contratos firmados que aseguran .		
¿Nivel de capacidad de negociación en la industria?	1.00	Alto, cree que el % de ahorro puede aumentar.		

Fuente y elaboración: Propia.

El resultado de la evaluación (tabla 4.5.) de gestión alcanza un nivel es del 61%, dando un puntaje final de 1.84 a dicha clasificación. Los puntos a favor dentro de la gestión son: que se cuenta con una política de compras difundida; indicadores de gestión definidos y documentados; objetivos, metas y un plan de ahorros trazados; una buena cobertura de compras negociadas; y finalmente existe un porcentaje alto de capacidad de negociación.

Por el contrario, las oportunidades de mejora se encuentran en: una estrategia y plan maestro de compras a corto plazo; solo se ha analizado el top 20 de proveedores y no la totalidad de proveedores que se encuentran en la zona A del análisis de Pareto; y no existen reuniones de seguimiento de resultados.

Tabla 4.6. Clasificación de la función de procesos

Funciones a Evaluar	Puntaje	Notas	Evaluación del Nivel	Puntaje Final
¿Cuentan con estructura y niveles de aprobación?	1.00	Si	71%	2.14
¿Cuentan con sistema de requisiciones y generación de O/C?	1.00	Si via SAP		
¿Cuentan con un sistema de gestión de ordenes de compra?	0.75	Si a nivel de SAP		
¿Cuentan con un MRP?	1.00	Si		
¿Cuentan con un ERP o software de compras?	0.00	En proceso de implementación		
¿Manejan un sistema de reposición automática?	1.00	Si		
¿Tienen algún sistema de auditoria al proceso de compras?	0.25	Solo por el área de Auditoria Interna		

Fuente y elaboración: Propia.

El resultado de la evaluación de gestión (tabla 4.6.) alcanza un nivel es del 71%, dando un puntaje final de 2.14 a dicha clasificación. Como fortalezas destacan la estructura y niveles de aprobación definidos; un sistema de requisiciones ERP SAP la cual cuenta con un módulo de MRP; y un sistema de reposición automática. El punto a mejorar es el desarrollo de un software de compras, el cual se está desarrollando dentro del ERP actual para registro de ahorros.

Tabla 4.7. Clasificación de la función de nivel de integración interna

Funciones a Evaluar	Puntaje	Notas	Evaluación del Nivel	Puntaje Final
¿Existe un plan de compras trabajado en conjunto con los usuarios?	0	No, compras trabaja en función a necesidad y de forma individual.	47%	1.41
¿Cuál es el nivel de influencia del área de compras en la decisión del usuario final?	0.5	50% trabaja con el usuario		
¿Participa un ejecutivo de compras en el diseño o la necesidad a satisfacer del usuario final?	0.75	Si se trabaja con el usuario desde el inicio.		
¿Cuál es la posición del área de compras en la organización?	0.75	No tienen tanta fuerza o influencia		
¿Cuál es el nivel de participación del área de compras en las especificaciones del producto?	0.5	No tienen tanta fuerza o influencia		
¿Cuál es el nivel de interacción en la solicitud de cotizaciones?	1	Se trabaja en equipo con el usuario		
¿Cuál es el nivel de participación en el presupuesto de la empresa?	0	No lo involucran		
¿Existen equipos multifuncionales de compras mayores?	0.25	No hay equipos, se trabaja de forma individual, se forman comités		

Fuente y elaboración: Propia.

El resultado de la evaluación de gestión (tabla 4.7.) alcanza un nivel es del 47%, dando un puntaje final de 1.41 a dicha clasificación. El único punto rescatable es el nivel de interacciones en la solicitud de cotizaciones, la cual muestra que se trabaja en equipo con el usuario. Por otro lado, los puntos a mejorar son la falta de un plan de compras trabajado junto con el usuario desde el inicio del proyecto o necesidad; y el nivel de participación en el presupuesto, en el cual el área de compras no se involucra.



Tabla 4.8. Clasificación de la función de nivel de integración externa

Funciones a Evaluar	Puntaje	Notas	Evaluación del Nivel	Puntaje Final
¿Cuentan con una catalogación de proveedores?	0.25	Existe y es formal pero no ha sido un procedimiento rutinario y standard	38%	1.13
¿Existe algún nivel de homologación de proveedores?	0.25	Se realiza para algunos casos y por pedidos puntuales.		
¿Cuentan con un estudio de evolución de precios de mercado para los insumos principales?	0.5	Se maneja por operación no se hace estudio, no hay estudio de mts2 o de		
¿Han definido los proveedores estratégicos?	0.75	Si		
¿Trabajan con costos abiertos?	0.5	Se maneja solo a nivel de obra		
¿Participan sus proveedores en el desarrollo de planes estratégicos de compras?	0	Solo como herramienta de negociación		

Fuente y elaboración: Propia.

El resultado de la evaluación de integración alcanza un nivel es del 38%, dando un puntaje final de 1.13 a dicha clasificación.

Tabla 4.9. Clasificación de la función de organización

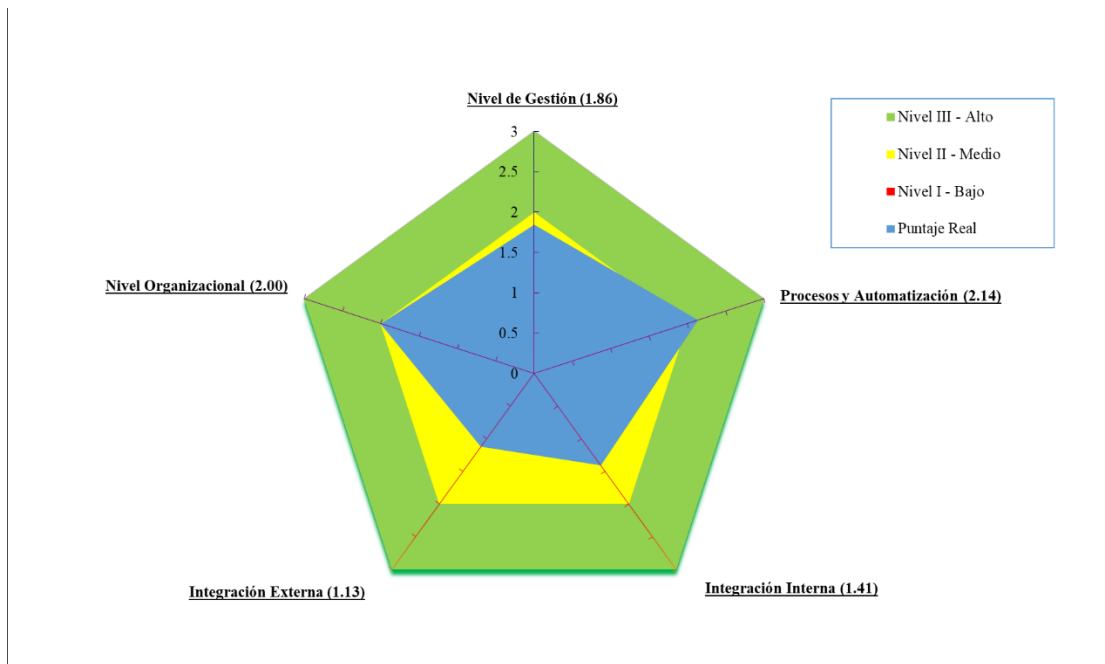
Funciones a Evaluar	Puntaje	Notas	Evaluación del Nivel	Puntaje Final
¿Quién se encarga de ejecutar las compras de la empresa?	1	Equipo de compras Generales	67%	2.00
¿Quiénes participan en la gestión de compras de la empresa?	1	Usuario, presupuestos y compras		
¿Cuentan con un grado de incentivo para el área?	0.25	Solo utilizado a nivel general		
¿Existen funciones y roles claramente definidos?	0.25	Solo tiene objetivos, pero no existe un MOF		
¿La estructura organizacional actual esta alineada con el plan estratégico?	0.75	Si es suficiente, pero hay muchas tareas operativas		
¿Consideran que tienen un equipo profesional adecuado para ejecutar las compras?	0.75	Si hay un equipo unido		

Fuente y elaboración: Propia.

El resultado de la evaluación de gestión (tabla 4.9.) alcanza un nivel es del 67%, dando un puntaje final de 2.0 a dicha clasificación. Este es una clasificación más sólida y se destaca que el equipo de compras generales se encarga de gestionar y negociar los requerimientos de la empresa, donde participan junto con los usuarios y el área de presupuestos.

La leyenda para la aplicación de este modelo se encuentra en el anexo 3. Finalmente, la evaluación nos lleva a ver el status del área de compras bajo un Pentágono que comprende las cinco aristas ya mencionadas. Como se puede apreciar en la tabla N° 4.9., el área de compras generales tiene un alcance medio con una evaluación promedio de 2.00 dejando abierta la posibilidad de oportunidades de mejora.

Figura 4.10. Diagnóstico general del área de compras generales



Fuente y elaboración: Propia.

El área de compras tiene más brecha para mejorar en el nivel de gestión, integración interna e integración externa. Sin embargo, las áreas mejor calificadas igual siguen estando lejos de la excelencia y mejores prácticas que se desean alcanzar.

Problemas encontrados:

- De organización: problemas de comunicación entre el usuario y el área de compras, generada por falta de visibilidad en el estado de los pedidos ya sea por aprobaciones, generaciones de órdenes de compra, conformidad de recepción de bien o servicio, ingreso de facturas y pagos a proveedores.
- De proceso: a pesar de que el flujo está automatizado y correctamente establecido, es muy burocrático ya que existe una gran cadena de aprobaciones.
- De sistema: es limitado en varios aspectos, siendo los de mayor impacto las aprobaciones internas y la falta de visibilidad del proveedor con respecto a su pago.

#### 4.3.4. Análisis SCOR

##### Proceso de Abastecimiento

Para poder evaluar la situación actual del proceso de abastecimiento compras se identificó en subprocesos las gestiones para poder valorarlas y detectar las deficiencias y puntos fuertes que tienen.

Para analizar este proceso se consideraron cuatro sub procesos: Gestión de Proveedores, Gestión de Compras, Gestión de proveedores en la logística de entrada y Abastecimiento estratégico; esto con el objetivo de identificar cuál de ellas está más alineada a las mejores prácticas, como podemos visualizar en la tabla líneas abajo este proceso tiene un rango en la ponderación de 2.58 a 3 y teniendo un ponderado de 2.80.

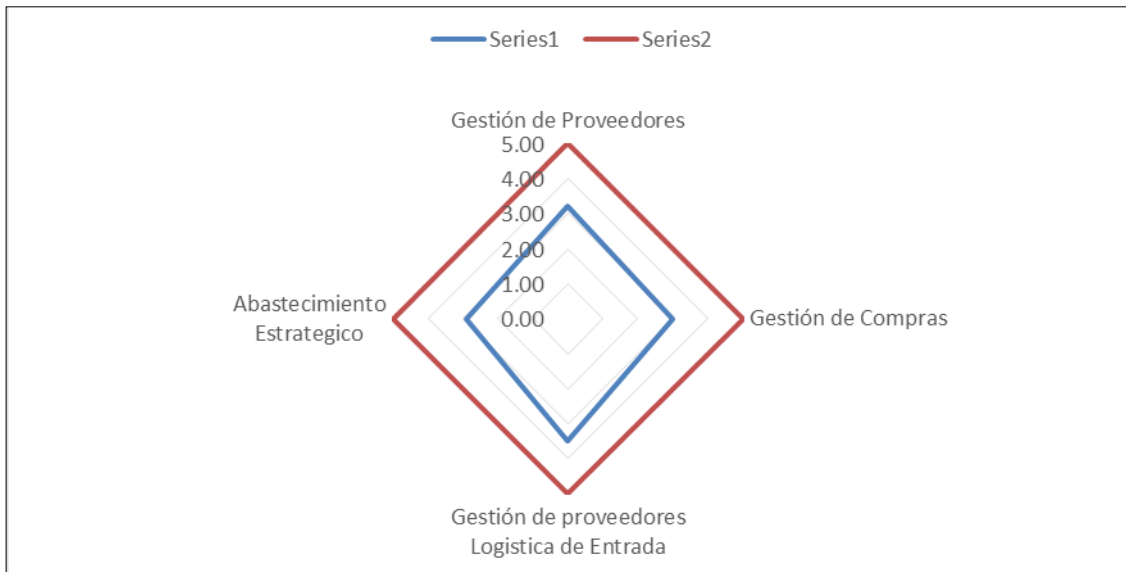
Tabla 4.10. Proceso de abastecimiento

<b>Proceso de Abastecimiento</b>		
<b>Subproceso</b>	<b>Empresa de Cosméticos</b>	<b>Mejor Práctica</b>
<b>Gestión de Proveedores</b>	<b>2.60</b>	<b>5</b>
<b>Gestión de Compras</b>	<b>3.00</b>	<b>5</b>
<b>Gestión de proveedores Logística de Entrada</b>	<b>3.00</b>	<b>5</b>
<b>Abastecimiento Estratégico</b>	<b>2.58</b>	<b>5</b>
	<b>2.80</b>	

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia

Figura 4.11. Proceso de abastecimiento



Fuente y elaboración: Propia.

### Abastecimiento estratégico

Al analizar la situación actual por medio de la tabla de proceso de abastecimiento, vemos que aún hay oportunidades de mejora para tener mejores prácticas y optimización en la gestión de adquisiciones.

Aun no se cuenta con una estructura organizacional para poder realizar las compras por grupos, debido a que varias sedes utilizan códigos diferentes para comprar un mismo artículo, duplicidad de funciones, cuando sería más óptimo comprarlo en conjunto.

Las negociaciones y comunicaciones no se concretan eficientemente debido a la burocracia interna en el proceso de liberación, las aprobaciones se hacen aun en papeles, si no se encuentra el aprobador no se puede realizar digitalmente, y solo después se envían al ERP, haciendo el flujo aún más lento y en ocasiones no se concretan las compras lo que genera desconfianza en los proveedores

La programación de necesidades de personal y/o requerimientos no son solicitados con la debida información y los usuarios en ocasiones olvidan los requerimientos enviados y luego presionan para agilizar el proceso de compra y el comprador es

considerado como “cuello de botella”, al gestionar su trabajo en los tiempos estándar establecidos para la adquisición.

Los equipos de abastecimiento de las diferentes sedes compran internamente para ganar tiempo tener disponibilidad inmediata de los recursos, estos son factores que se deben evaluar debido a que están generando pérdida de ahorros.

Tabla 4.11. Proceso de linealidad entre abastecimiento y demanda

PROCESO DE LINEALIDAD ENTRE ABASTECIMIENTO Y DEMANDA		
SUB PROCESO		EMPRESA COSMETICOS
Gestión de la demanda de distribución	Una gestión de demanda proactiva balancea los altos servicios de atención al cliente y la eficiencia de almacenamiento	4
	Operadores logísticos u otros proveedores de almacenamiento son usados para los picos de demanda máxima	3
Comunicación de la demanda	La programación necesidades de personal y/o requerimiento solicitada tiene debida informacion y reporte de seguimiento	2
	Las negociaciones y comunicaciones se concretan eficientemente	2
Compras en grupo	Tienen acuerdos de compra en grupo para materiales estratégicos como para los de alto valor	2
	Los equipos de múltiples organizaciones e instalaciones compran internamente para ganar eficacia	2
	Se emplean subastas electronicas, intercambios de información y mercados donde resulte practico	2
	Para las actividades que no son estratégicas emplea contratistas	3
Estrategia de compras	Los costos de rotura de stock son compartidos con el proveedor, para identificar las oportunidades de reducir costos	2
	Los procesos y aplicaciones son compartidos con el proveedor para tomar ventaja de su experiencia	3
	El análisis de precio considera los costos logísticos, incluyendo los costos de mantenimiento de inventario.	3
	La calidad y el precio son considerados como los componentes claves, como también son consideradas otras variables como el ciclo del tiempo del proveedor y su variabilidad, el grado de aseguramiento de la fuente de suministro, entre otras.	3
		2.58

Fuente y elaboración: Propia.

### Gestión de Proveedores

La gestión de proveedores tiene un nivel bajo aun esto debido a falta de organización en algunos procesos de compras que no generan visibilidad estratégica y por tanto repercute en la relación eficaz con el proveedor, algunos problemas de pagos son generados por desorganización y falta de claridad en el ingreso de facturas y por

tanto programación de pago. Pero se rescata que hay una buena relación de integración con los proveedores más importantes para el desarrollo de productos.

Tabla 4.12. Proceso de gestión de proveedores

PROCESO DE GESTION DE PROVEEDORES		
SUB PROCESO		EMPRESA COSMETICOS
Gestion de Proveedores	Mide a los proveedores contra objetivos publicados de desempeño	2
	Se realiza una comparación entre proveedores para evaluar mejoras y defectos en los procesos	2
	Visibilidad estrategica y gestion de pagos con los proveedores	2
Involucramiento del Proveedor	Tiene iniciativas de mejoramiento juntamente con los proveedores más importantes para mejorar el desempeño del suministro contra objetivos previamente definidos	3
	Los proveedores más importantes están involucrados proactivamente incluyendo el desarrollo de nuevos productos	4
		2.6

Fuente y elaboración: Propia.

### Gestión de Compras

La empresa de cosméticos tiene una ponderación de 3 en este proceso, una de las observaciones a nivel organización es que hay funciones repetitivas que no generan valor para la empresa, con este método de trabajo no se están fomentando el ahorros ni sinergia en los equipos.

Referente a la cancelación de órdenes se da por falta de coordinación o falta de conocimiento del usuario, debido a que desconocen el proceso de compras y como impacto en los indicadores del área y empresa.

Tabla 4.13. Proceso de gestión de compras

PROCESO DE GESTION DE COMPRAS		
SUB PROCESO		EMPRESA COSMETICOS
Compras repetitivas (materiales directos e indirectos)	Se emiten órdenes de compra abierta para cubrir requerimientos del periodo	4
	Se cancelan órdenes de compra contra órdenes de compra abiertas, las cuales son generadas automáticamente y se basan en demanda periódica	2
	Se conoce claramente los plazos de entrega y volúmenes de compra	4
Autorización para compras eventuales	Los procedimientos definidos para compras eventuales son autorizadas por personal específico como compradores o gerentes (dependiendo del costo)	4
	La autorización de compras eventuales está enmarcada dentro de políticas formales de compras	5
Efectividad de la función de compras	Existen equipos multifuncionales que participan en la decisión de abastecimiento	2
	El comprador tiene la responsabilidad de reevaluar la fuente de los suministros, como la administración de las órdenes de compra	3
Sistemas de pagos	La facturación consolida mensualmente facturas contra órdenes de compra abiertas	2
	Se paga al recibir los materiales mediante la auto facturación para un número elegido de proveedores	1
		3.00

Fuente y elaboración: Propia.

### Gestión de Logística de Entrada

Debido a falta de personal operativo para que registre e ingrese lo que se recepciona en bienes en las diferentes sedes no hay visibilidad en línea de los inventarios por tanto planificación, compras y los usuarios internos tienen inconvenientes para ver el stock real y aún falta mayor integración en la automatización de la información.

Los tamaños de lote y ciclos de tiempo de reposición son optimizados considerando: espacio de almacén y eficiencia de transporte, esto aporta positivamente al proceso de abastecimiento.

Tabla 4.14. Proceso de gestión de compra logística entrada

PROCESO DE GESTION DE COMPRAS LOGISTICA ENTRADA		
SUB PROCESO		EMPRESA COSMETICOS
Intercambio de información y comercio electrónico	El intercambio está automatizado a través de interfaces electrónicas	2
	En la industria se intercambia información estandarizada	3
Programas sincronizados de abastecimiento	El despacho con cross-docking facilita la programación de envíos sobre una base de tiempo predeterminada	3
	Los despachos se realizan directamente a la línea de producción al fin de cambio de turno antes de ser utilizado.	3
Tamaños de lote y ciclos de tiempo	Los tamaños de lote y ciclos de tiempo son optimizados considerando: espacio de almacén y eficiencia de transporte	3
Coordinación de la distribución total	Los despachos de los proveedores están de acuerdo al tiempo, tamaño de lote, embalaje, condiciones de venta y medios de transporte	4
		3.00

Fuente y elaboración: Propia.

#### Problemas encontrados:

- De proceso: la burocracia interna en el proceso de aprobaciones dificulta la ejecución de las negociaciones debido a que innecesariamente se aprueban tanto en físico (firma en documento) como en el sistema ERP.
- De organización: no hay especialización en las categorías de compras, esto genera duplicidad de funciones y se pierden oportunidades de negociación por volumen. En consecuencia, no se trabaja con proveedores estratégicos.
- De sistema: falta de visibilidad del estado de ingresos de facturas y pagos a los proveedores, en parte por limitaciones del ERP y en parte también debido a desorganizaciones internas.

#### 4.3.5. Proceso de compra

El proceso de compra (ver figura 4.12.) se inicia cuando existe un requerimiento de un área usuaria, esta área envía una solicitud de cotización vía correo electrónico (hecho por el usuario final) hacia su comprador designado.



El comprador envía una cotización inicial (de referencia) vía correo electrónico al usuario que hizo el requerimiento. Dicha cotización puede ser una cotización pasada (máximo de un año de antigüedad) o puede ser, una cotización nueva.

El gerente del área usuaria (dueño del centro de costos) decide si es factible la compra y va al área de presupuestos en finanzas para la aprobación de la misma. Si es aprobada, se inicia el proceso de compras, que inicia por buscar proveedores en el mercado. La empresa tiene una política de cotizaciones la cual establece que: de cero a dos mil dólares es requerida una cotización, dos cotizaciones si el monto es mayor a dos mil dólares y hasta cinco mil y finalmente si es mayor a este último monto debe tener tres cotizaciones.

Una vez obtenidas las cotizaciones, el comprador utiliza criterios de evaluación para calificar los distintos factores en la compra (ejemplo: precio, calidad, crédito, garantía, tiempo de entrega, experiencia, referencias comerciales, etc.).

En base al resultado de la evaluación técnico – económica se decide cuál es el proveedor con la mejor alternativa. Y se hace una ronda de negociación con el (los) mejor (es) postor (es), de manera que pueda obtener algún ahorro de ser posible.

Una vez adjudicado se genera la solicitud de pedido en el sistema ERP SAP, es aprobado por el dueño del centro de costo (gerente de área), y después, tiene que ser aprobado por el área de finanzas.

La empresa cuenta con una política de aprobación financiera, ésta es como sigue: de cero a mil el gerente de área, de mil a diez mil también debe tener aprobación del analista de presupuestos, mayor a diez mil a cincuenta mil dólares debe ser aprobado también por el jefe de presupuestos (adicional al analista de presupuestos) y si es mayor a cincuenta mil a más debe ser aprobado por gerencia de finanzas (adicionalmente al analista de presupuestos y al jefe de presupuestos).

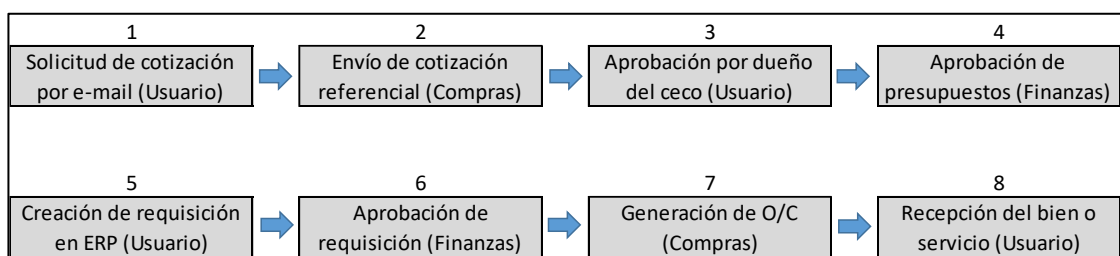
Con todas las aprobaciones se genera la orden de compra y sigue su flujo hacia el suplidor. La empresa también cuenta con una política de aprobaciones en la orden de

compra, esta es la siguiente: de cero a mil sólo por el comprador, mayor a mil hasta diez mil por el jefe de compras y mayor a diez mil por el gerente de compras.

Luego de aprobado se envía la orden de compra al proveedor, se realiza el seguimiento de la entrega del bien o la ejecución del servicio. Parte de la disconformidad de los usuarios sobre el flujo actual es que el proceso es muy largo, los tiempos de las transacciones en el sistema para cada pedido desde que se genera la solicitud hasta que se genera la orden de compra son de dos semanas en promedio. Inclusive, para proyectos grandes puede tomar más de un mes.

Una vez se cuenta con la conformidad del usuario dentro del sistema. Si es un bien, la guía de remisión es utilizada como sustento a la aprobación, si es un servicio, el dueño del centro de costo debe dar la conformidad y de ahí se ingresa la factura al sistema. La responsabilidad del comprador termina una vez se realiza el pago de la compra.

Figura 4.12. Flujo de compras



Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración Propia.

Solicitud de cotización:

Según la figura 4.12., determinaremos los tiempos promedio del flujo:

- Solicitud de cotización por email (Usuario), alrededor de diez minutos, mucho dependerá de la complejidad y los alcances del pedido, porque puede ser una compra histórica, recurrente, especial, importación, etc.

- Envío de cotización referencial (Compras), alrededor de tres días, dependerá de la complejidad y los alcances del pedido, porque puede ser una compra histórica, recurrente, especial, importación, etc.
- Aprobación por dueño del centro de costo (Usuario), esto depende del área, pero en promedio son dos semanas que toma esta gestión. Una desventaja de la situación actual se da debido a que no hay relevo funcional.
- Aprobación de presupuestos (Finanzas), en promedio toma dos días.
- Creación de Requisición en ERP (Usuario), el ingreso de datos está sujeto a la cantidad de posiciones (líneas) que tenga dicha requisición, toma alrededor de diez minutos.
- Aprobación de requisición por Finanzas. las estrategias de la aprobación se dan de acuerdo a los niveles y monto de aprobación. En promedio dos semanas
- Generación de la Orden de Compra, la búsqueda de proveedores, solicitud de cotizaciones, negociación de ofertas o condiciones comerciales, cuadro comparativo y sustentos cargados al ERP, toma en promedio diez días.

Dentro del flujo es importante mencionar los niveles de servicio, los cuales se resumen en la tabla 4.15. que ofrece el área de compras, los cuales son medidos y representados bajo los siguientes indicadores de gestión:

Tabla 4.15. Indicadores de Nivel de Servicio

INDICADOR	%
Backlog	80.00%
Follow Up	76.67%
Urgentes	5.47%
Regularizaciones	2.95%
Pedidos rechazados	1.33%
Tiempos de aprobación	15 días

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

El Backlog, también conocido como tiempo de atención de requerimientos, es una lista de todo el trabajo pendiente. Aplicado en este caso sería la lista de todos los requerimientos ya aprobados que tiene el comprador en su bandeja dentro del sistema SAP ERP por convertir en orden de compra. Este indicador se lee de manera porcentual

y mide la cantidad de tiempo que se toma generar la orden de compra desde que se realizó el requerimiento del usuario.

Se calcula dividiendo la cantidad de pedidos atendidos a tiempo con orden de compra entre la cantidad de pedidos solicitados. El periodo del numerador debe ser mismo periodo del divisor. Cabe recalcar que los tiempos de atención son definidos entre el área de compras y el área usuaria ya que cada compra tiene su propia naturaleza. Por ejemplo, los tiempos para comprar un rodamiento para fábrica es distinto a una licitación para compra de una nueva máquina.

El Follow Up, también conocido como seguimiento a los pedidos. Se mide la cantidad de órdenes de compra que son atendidas según el plazo de entrega acordado con el proveedor.

Se calcula dividiendo la cantidad de órdenes entregadas dentro del plazo, entre la cantidad de órdenes generadas. El periodo del numerador debe ser mismo periodo del divisor. Cabe recalcar que los tiempos de atención son definidos entre el área de compras y el área usuaria ya que cada compra tiene su propia naturaleza.

Los pedidos urgentes, como su nombre indica, son pedidos bajo urgencia y se definen como tal si es que pone en riesgo la operación (compromete la venta o la producción), son pedidos generados en horarios fuera de oficina (madrugada, fines de semana, feriados) o si es que compromete la seguridad de los colaboradores.

Se calcula dividiendo la cantidad de pedidos urgentes entre el total de pedidos. El periodo del numerador debe ser mismo periodo del divisor.

Las regularizaciones son los pedidos que no son gestionados por el área de compras. Es decir, todos aquellos requerimientos donde el usuario contrata directamente al proveedor y se ejecuta el servicio o la entrega del bien. La labor de compras en este caso no es negociar, sino solo enviar la orden de compra.

Los pedidos rechazados son todos aquellos bienes que no cumplen con las especificaciones técnicas o aquellos servicios que no son correctamente ejecutados. La solución es que el proveedor vuelva a entregar o lo vuelva a hacer. Se calcula dividiendo la cantidad de pedidos rechazados entre el total de pedidos. El periodo del numerador debe ser mismo periodo del divisor.

Por último, los tiempos de aprobación en promedio, desde que se genera el requerimiento hasta que se genera la orden de compra y sus respectivas aprobaciones es de 10 días calendario. Se calcula promediando el total de días que han transcurrido en este proceso para cada pedido.

#### Problemas encontrados:

- De proceso: la solicitud de cotización vía correo electrónico no es del todo confiable ya que el correo puede fallar (envío, eliminación por error, etc.), la información del correo puede estar incompleta.
- De sistema: existe una gran cantidad de aprobaciones necesarias que ralentizan cualquier proceso de compra debido a que dichas aprobaciones son en escrito y en el sistema ERP.
- De organización: el comprador no es informado cuando se aprueba la solicitud del requerimiento, a su vez, el usuario no es informado cuando se genera la orden de compra de su pedido.

#### 4.3.6. Síntesis de la problemática

En resumen, la problemática actual de la empresa es que se repiten las categorías de compras entre distintas unidades. Por ejemplo: existe un comprador de ítems de ferretería para cada una de las tres organizaciones. Al tener compradores independientes para cada unidad, los requerimientos de cada sede son individuales e inclusive se compran a proveedores diferentes. Esto no permite hacer compras por volumen que permiten una mejor negociación y/o elección de proveedores estratégicos, perdiendo

ventajas como poder hacer un tarifario atractivo para ambas partes. Esto sucede en la mayoría de categorías y se pierden oportunidades.

Aparte del problema organizacional sobre la estructura del área de compras, también existe una gran oportunidad de mejora respecto al ERP SAP que se usa en la actualidad. La velocidad de la empresa es mayor a la capacidad de respuesta de su sistema ERP, lo cual genera algunos puntos de dolor que deben ser atendidos. Para empezar, muchos de los procesos son manuales y aún dependen del análisis en Excel, los reportes no se obtienen de forma inmediata.

Esto también sucede con el análisis del top 20 de proveedores, los cuales también se hacen de manera manual con formatos Excel. Inclusive, la firma de contratos tarda mucho ya que no existe un sistema que pueda estandarizar los procesos y establecer tiempos y responsables con claridad, para los contratos actualmente se necesitan de correos, llamadas telefónicas y reuniones.

Sobre los requerimientos, estos se hacen sin un control de los tiempos y plazos establecidos de atención y abastecimiento, lo que hace los pedidos se vuelvan urgentes o lleguen con alcances incompletos o erróneos. Además, las compras se generan aisladas cuando podrían ser por catálogo bajo un formato de agregación, como el caso de útiles de oficina, los cuales podrían cargarse a una bolsa de pedidos a procesarse bajo una orden de compra que los agrupe y se genere y envíe al proveedor bajo un horario ya programado.

En consecuencia y conforme a lo ya mencionado, existe desconocimiento del proceso de compras por los usuarios quienes reclaman temas que realmente competen a otras áreas como la de presupuestos, contabilidad, tesorería, almacén, distribución, comercio exterior, entre otros. Lógicamente se puede concluir que no existe una conexión entre cotización requerimiento del usuario y la compra ya que el enfoque es netamente operativo e individual, no existe un enfoque estratégico.

Esto trae como consecuencia diferentes problemas y malestares dentro de la operación, como el retraso en el pago a los proveedores, perjudicando la relación

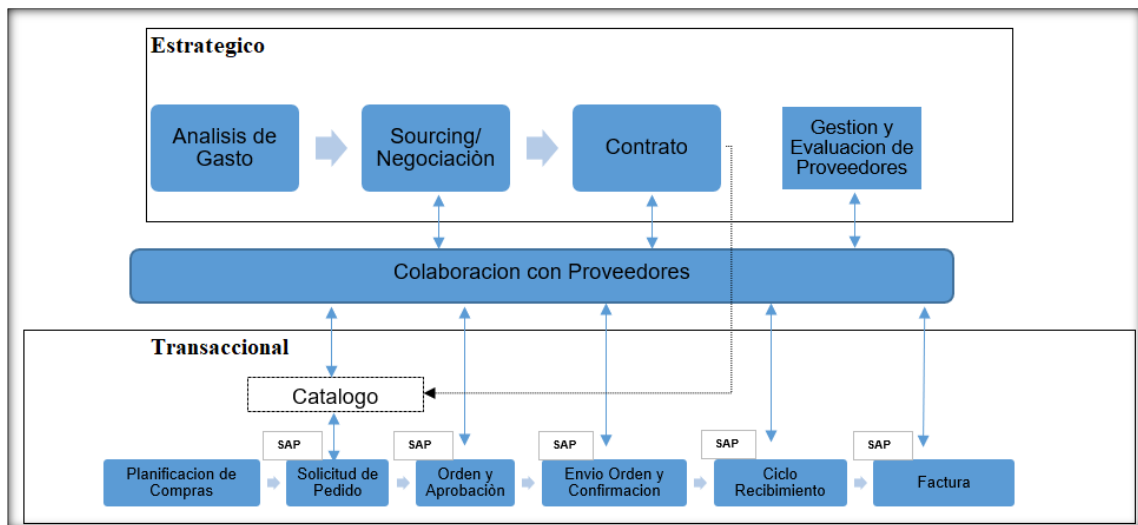
comercial y rompiendo el previo acuerdo de condición de pago estipulada. También existe mucha documentación y burocracia en los procesos, la tendencia apunta a ser más ágiles pero el modelo actual no lo permite, estos retrasos terminan en dificultades con los proveedores sobre el tema de pagos en general, se necesita poder dar visibilidad en tiempo real de forma automática, al igual que tener visibilidad para todos aquellos trabajos ya ejecutados que nos han sido facturados, lo que genera perder crédito fiscal a favor de la empresa.

El área de presupuestos, compras y pago a proveedores trabajan con diferentes objetivos, pero pueden ser integrados si se cuenta con una plataforma inteligente e integrada. Para contar con data de relevancia, se identifica que toma aproximadamente diez semanas hacer un contrato y el 100% de facturas requieren de intervención de algún recurso humano, encontrando que el 30% del total de facturas ingresadas presentan errores.

En resumen, la problemática de la situación actual tiene dos frentes que atacar, la parte organizacional para mejorar la eficiencia y generar sinergia dentro de la misma área de compras y, por otro lado, las deficiencias del sistema ERP actual.

Para poder entender los problemas en el proceso, se detalla un esquema sobre la arquitectura actual del proceso de compras (figura 4.13.):

Figura 4.13. Flujo del proceso de pedido en SAP



Fuente: SAP.

Elaboración: Propia.

Se identifican dos grandes niveles: el estratégico y el operativo (transaccional), en el cual no se cuenta con un módulo para compras por catálogo que podrían solucionar la carga operativa.

A nivel estratégico, se encuentra el análisis de gasto que tiene a cargo el área de presupuestos, la cual debería ser compartida con el área de compras para ayudar como herramienta de negociación y proyección. Seguido se encuentran las licitaciones y negociaciones, y finalmente los contratos firmados con los acuerdos establecidos. Sin embargo, la gestión y evaluación de proveedores no es latente en la actualidad.

A nivel transaccional encontramos la planificación de compras que no es acertada porque la información no es clara, y después el propio proceso logístico que termina con el uso de formatos Excel.

A continuación, se detalla de manera disgregada los problemas identificados sobre la situación actual de la empresa:

- Problema 1: aproximadamente un 15% de las negociaciones no se concretan en compras, debido a que el usuario interviene en la coordinación previa con el



proveedor o inclusive durante la ejecución de los trabajos contratados, interfiriendo en las labores y responsabilidades del comprador.

- Problema 2: alrededor del 20% de las ocasiones, el área de compras actúa antes de la aprobación presupuestal; se empieza a negociar sin saber con claridad si se cuenta con presupuesto aprobado, ocasionando que se trabaje en vano, desperdiciando recursos.
- Problema 3: no hay un control sobre los usuarios para poder medir que tan acertada es la solicitud comparada a la contratación final, al no existir especialidad en la categoría de compras. Un tercio de las solicitudes de cotizaciones se realizan sin suficiente información, lo que genera consultas a los proveedores y hacen los procesos de cotización más largos.
- Problema 4: se pierde credibilidad ante el proveedor cuando la compra negociada no se concreta (10%), esto perjudica la relación comercial para futuros proyectos.
- Problema 5: no hay indicadores de medición respecto a los proveedores estratégicos u homologados, donde el nivel de servicio puede ser de alta criticidad.
- Problema 6: proveedores insatisfechos debido a diversas razones, la mayoría imputadas a problemas por los pagos, generados por desorganización y falta de visibilidad en el ingreso de facturas y programación de pago. Las nuevas tendencias apuntan a soluciones en la nube.
- Problema 7: los compradores dedican más del 50% de su tiempo a resolver temas de carga operativa en lugar de enfocarse en la gestión estratégica: contratos, catálogos, desarrollo de nuevos proveedores, etc.
- Problema 8: falta de recursos para atender carga operativa, esto podría resolverse con soluciones en línea que den visibilidad del status de los pedidos, visible tanto para los usuarios como para los proveedores.
- Problema 9: falta personal que ingrese la recepción de bienes y servicios, ya que las conformidades de las mismas no son automáticas en el sistema.
- Problema 10: pérdida de crédito fiscal por pedidos ejecutados sin facturar, los proveedores pueden llegar a facturar hasta tres meses después al no saber en qué momento se realizó la conformidad del servicio o bien entregado.

- Problema 11: negociación basada exclusivamente en el precio, al no tener foco en la parte estratégica no hay visión del valor agregado en demás factores que podrían evaluarse a las propuestas de los proveedores.
- Problema 12: desconocimiento del proceso de compras por los usuarios, confunden las responsabilidades de compras como área de aprobación presupuestal o área contable por el tema de programación de pago o ingreso de facturas, las cuales deberían funcionar de manera automática.
- Problema 13: los procesos se interrumpen por ausencia (vacaciones, permisos, etc.) de las personas, no hay como reasignar los pedidos y aprobaciones en el sistema a otra persona, ya sea usuario o comprador.
- Problema 14: demora en las aprobaciones, no se puede aprobar por correo ni por celular en el caso el aprobador se encuentre de viaje.

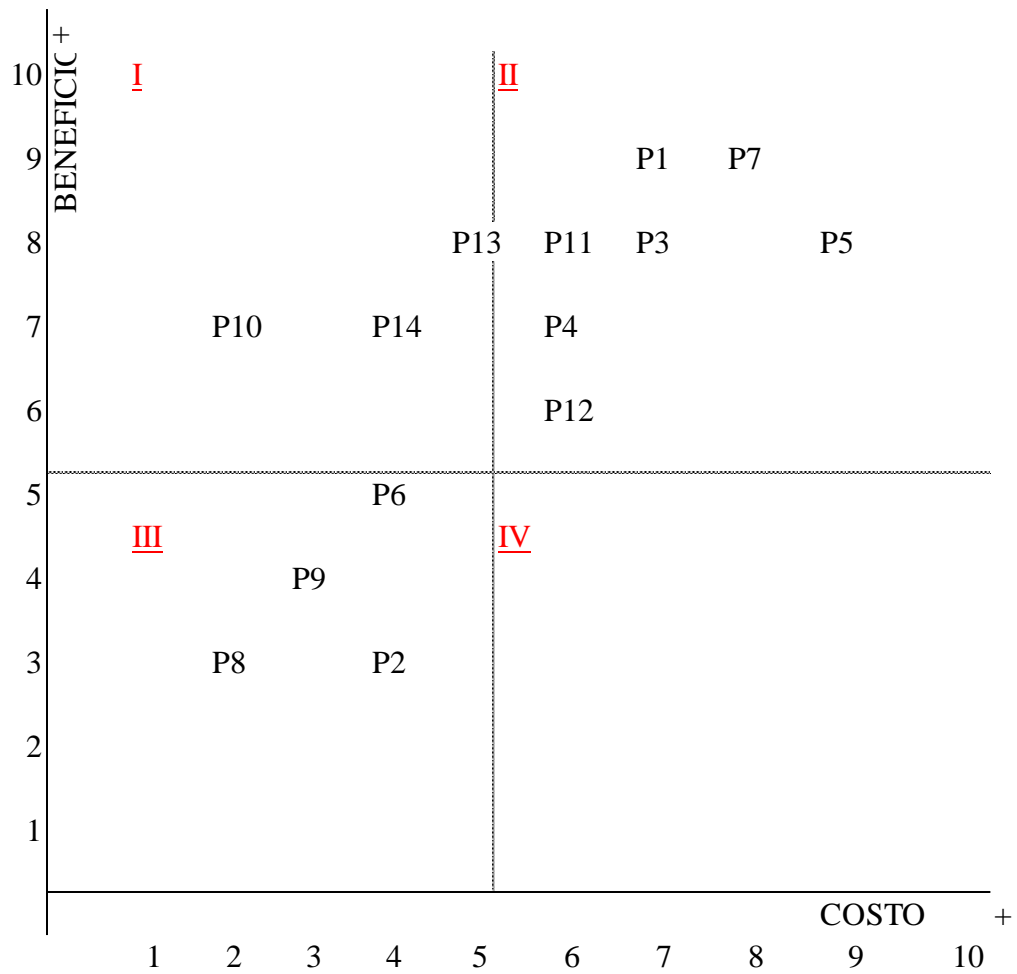
Se utilizó la matriz de costo-beneficio para conocer qué problemas representan el mayor costo y a la vez nos pueden traer el mayor beneficio de ser resueltos. En la tabla 4.16. se puede apreciar la calificación (del 1 al 10) que se le dio tanto en costo como en beneficio a cada uno de los problemas y en la figura 4.14. se ve la matriz.

Tabla 4.16. Resumen de puntajes de costos y beneficios

<b>N° Problema</b>	<b>COSTO</b>	<b>BENEFICIO</b>
Problema 1	7	9
Problema 2	4	3
Problema 3	7	8
Problema 4	6	7
Problema 5	9	8
Problema 6	4	5
Problema 7	8	9
Problema 8	2	3
Problema 9	3	4
Problema 10	2	7
Problema 11	6	8
Problema 12	6	6
Problema 13	5	8
Problema 14	4	7

Fuente y elaboración: Propia.

Figura 4.14. Matriz costo - beneficio



Fuente y elaboración: Propia.

Se concluye de la matriz que se tienen varios problemas que resolver por el alto costo que conllevan y el potencial beneficio que traerían a la empresa. Estos problemas son el 5, 7, 1, 3, 11, 4 y 12. Todos los problemas encontrados en el presente capítulo pueden resumirse en la tabla 4.17.

Tabla 4.17. Problemas en el área de compras

Personas	Problemas de visibilidad entre el usuario y el área de compras generada por la falta de visibilidad en el estado de los pedidos.
	La burocracia interna en el proceso de aprobaciones dificulta la ejecución de las negociaciones debido a que innecesariamente se aprueban tanto en físico (firma en documento) como en el sistema ERP.
	No existe una especialización en las categorías de compras, lo que genera duplicidad de funciones y se pierden oportunidades de negociación por volumen.
Proceso	Proceso automatizado y establecido, sin embargo, es muy burocrático.
	Falta de información de los usuarios ya que desconocen el proceso de compras y funciones del ERP.
	Existe una gran cantidad de aprobaciones que ralentizan el proceso por la necesidad de aprobar en documento y sistema ERP a la vez.
	El comprador no es informado cuando se aprueba la solicitud del requerimiento y el usuario no es informado cuando se genera la orden de compra de su pedido.
Sistema	Comunicación deficiente debido a la gran carga operativa, generada por la falta de visibilidad que se tiene por parte del ERP.
	Sistema limitado en varios aspectos, aprobaciones internas y falta de visibilidad del proveedor.
	Falta de visibilidad del estado de ingresos de facturas y pagos a los proveedores debido al ERP y organización interna.
	La solicitud de cotización via correo electrónico no es del todo confiable.

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

## **CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA**

En este capítulo se desarrollará la propuesta de mejora planteada para el área de compras. Nos enfocaremos en tres pilares: personas, proceso y sistema nivel ERP.

- **Personas:** se refiere a la capacidad, habilidades, tiempo, recursos y herramientas que tienen los integrantes del área de compras.
- **Proceso:** es el conjunto de funciones y procedimientos que se deben seguir en la empresa para poder realizar una compra.
- **Sistema nivel ERP:** se refiere al software que facilita y ayuda en la labor diaria de cada uno de los empleados de la empresa.

### 5.1. Soluciones planteadas

#### Reorganización del área y reorganización de funciones:

La reorganización corresponde a evitar la duplicidad en las compras de la empresa, a mejorar el proceso de compras y lograr eficiencia en el uso del tiempo de trabajo. Los problemas que se solucionan con esta opción son:

- Falta de especialización en las categorías de compras, generando duplicidad de funciones y que se pierdan oportunidades de negociación por volúmenes.
- Falta de información de los usuarios respecto al proceso de compras.

#### Mejora del sistema ERP:

La reasignación de funciones tiene que estar soportada por un sistema ERP que sea más amigable (se vio que muchos usuarios no estaban satisfechos con el ERP actual) y que permita que el proceso se desarrolle de una manera más eficiente. Se debe complementar el módulo actual con un sistema que esté más enfocado en el usuario y que pueda aportar en la generación de valor en el área de compras. Los problemas que se solucionan son:

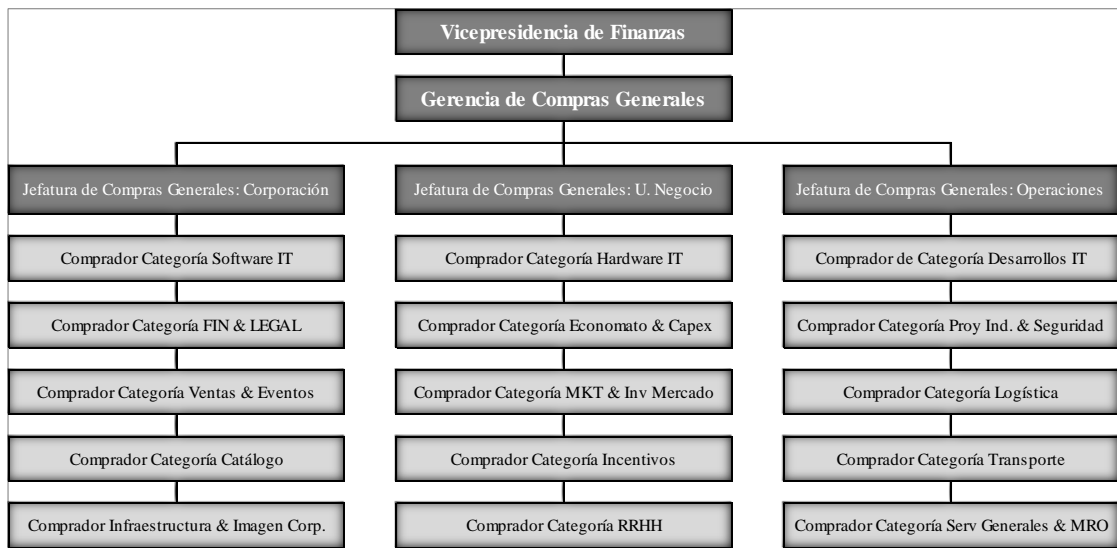
- Problemas de visibilidad entre el usuario y el área de compras del estado de los pedidos.
- Doble aprobación (física y en ERP) en las distintas etapas del proceso de compras, lo cual lo ralentiza.
- Falta de información de los usuarios respecto al sistema ERP.
- El comprador no es informado cuando se aprueba la solicitud del requerimiento y el usuario no es informado cuando se genera la orden de compra de su pedido.
- Comunicación deficiente debido a la gran carga operativa que se genera por la falta de visibilidad que se tiene por parte del ERP.
- Falta de visibilidad del estado de ingresos de facturas y pagos a los proveedores debido al ERP.
- Solicitud de cotización por correo electrónico no confiable.

## 5.2. Desarrollo de las soluciones

### 5.2.1. Reorganización del área y reorganización de funciones

Parte de las oportunidades de mejora identificadas en el área de compras generales es la reasignación de funciones, gestionando las compras por categoría. De esta forma se soluciona la problemática y se cuenta con especialización. Con el apoyo de un software que aporte con las herramientas necesarias (módulos de sourcing, catálogos, contratos, etc.), la especialización también permite gestionar de manera más óptima las categorías de compra. De esta forma, también se puede ahorrar dinero en cantidad de personas, una reducción de costos significativa gracias al nuevo modelo, el cual se plantea a continuación en la figura 5.1.:

Figura 5.1. Nuevo organigrama del área de compras generales



Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

En este nuevo organigrama ya no se repiten las funciones como se había visto en el diagnóstico inicial, esta nueva reestructuración plantea solo cinco compradores por unidad organizativa, dividiendo categorías entre los compradores para poder contar con mayor especialización. Al igual que el organigrama, la cantidad de órdenes de compra giradas también considera variaciones. El detalle de este nuevo modelo propuesto se muestra a continuación en la figura 5.2.



Figura 5.2. Nueva distribución de las compras por responsable

Gerencia de Compras Generales		
<b>Jefatura de Compras Generales: Corporación</b>		
Dólares anuales:	37,500,000	
Ocs giradas:	2,850	
<b>Comprador Categoría IT</b>		
Grupo de compras: IT (Software)		
Dólares anuales:	6,000,000	
Ocs giradas:	350	
<b>Comprador Categoría FIN &amp; LEGAL</b>		
Grupo de compras: Finanzas & Legal		
Dólares anuales:	3,000,000	
Ocs giradas:	800	
<b>Comprador Categoría Ventas &amp; Eventos</b>		
Grupo de Compras: Ventas & Eventos		
Dólares anuales:	16,500,000	
Ocs giradas:	1,300	
<b>Comprador Categoría Catálogo</b>		
Grupo de compras: Catálogo		
Dólares anuales:	5,000,000	
Ocs giradas:	200	
<b>Comprador Infraestructura &amp; Imagen Corp.</b>		
Compras: Infraestructura & Imagen Corp.		
Dólares anuales:	7,000,000	
Ocs giradas:	200	
<b>Jefatura de Compras Generales: U. Negocio</b>		
Dólares anuales:	42,000,000	
Ocs giradas:	3,450	
<b>Comprador de Categoría: IT</b>		
Grupo de compras: IT (Hardware)		
Dólares anuales:	3,000,000	
Ocs giradas:	350	
<b>Comprador Categoría Economato &amp; Capex</b>		
Grupo de compras: Economato & Capex		
Dólares anuales:	12,000,000	
Ocs giradas:	500	
<b>Comprador Categoría MKT &amp; Inv Mercado</b>		
Compras: Marketing & Inv. Mercado		
Dólares anuales:	12,000,000	
Ocs giradas:	800	
<b>Comprador Categoría Incentivos</b>		
Grupo de compras: Incentivos		
Dólares anuales:	12,000,000	
Ocs giradas:	1,200	
<b>Comprador Categoría RRHH</b>		
Grupo de compras: RRHH		
Dólares anuales:	3,000,000	
Ocs giradas:	600	
<b>Jefatura de Compras Generales: Operaciones</b>		
Dólares anuales:	35,500,000	
Ocs giradas:	4,200	
<b>Comprador de Categoría: IT</b>		
Grupo de compras: IT (Desarrollos)		
Dólares anuales:	3,000,000	
Ocs giradas:	350	
<b>Comprador Categoría Proy Ind. &amp; Seguridad</b>		
Compras: Proyectos Industriales & Seguridad		
Dólares anuales:	6,000,000	
Ocs giradas:	600	
<b>Comprador Categoría Logística</b>		
Grupo de compras: Logística		
Dólares anuales:	5,000,000	
Ocs giradas:	800	
<b>Comprador Categoría Transporte</b>		
Grupo de compras: Transportes		
Dólares anuales:	4,000,000	
Ocs giradas:	700	
<b>Comprador Categoría Serv Generales &amp; MRO</b>		
Compras Servicios Generales & MRO		
Dólares anuales:	17,500,000	
Ocs giradas:	1,750	

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar, en la figura 5.2. el nuevo modelo cuenta con 2 compradores menos en cada unidad organizativa. De 21 compradores, el nuevo modelo plantea la reducción de 2 puestos por cada unidad, lo que hace un total de 6 personas. Es decir, una reducción en la estructura del área de compras generales en prácticamente un 30%. Del mismo modo, con la automatización, el modelo plantea una reducción en la cantidad de órdenes de compra, lo cual significa también una menor cantidad de transacciones, las cuales resultan en menos carga operativa para el comprador. Para poder realizarlo, se evaluaron distintos criterios, esta nueva reorganización se explica a continuación:

La categoría de IT se ha dividido por tipo de compra de IT, siendo una categoría con bastante valor por la cantidad de dinero que representa, se ve conveniente formar el equipo de compras de IT separado por una subcategoría. De esa forma, un comprador se dedicaría a las compras de Hardware (servidores, laptops, multimedia). Un segundo

comprador se dedicaría a las compras de Software (licencias); y un tercer comprador se encargaría de desarrollo.

La categoría antes conformada por cuatro grupos de compra conformados por Recursos Humanos, Finanzas, Economato y Legal ahora se pueden dividir por tres compradores. El primero se encargaría de Finanzas y Legal que comparten algunos mismos clientes internos por temas afines. El segundo podría encargarse de Economato y el tercero se dedicaría exclusivamente a Recursos Humanos. Sin embargo, una vez se desarrolle un tarifario de catálogo para las compras de economato, el comprador tendría tiempo disponible, el cual podría desarrollar para compras de Capex.

Seguido, se considera juntar el área de ventas con la de eventos, ya que comparten algunos temas afines y clientes internos, sobre todo porque muchos de los acontecimientos son para la fuerza de ventas, quienes requieren y generan distintas reuniones como capacitaciones, reuniones de resultados, celebraciones, promociones, etc.

El área de marketing que quedaría sola se puede agrupar con la de Marketing. De hecho, el área de Investigación de Mercado es parte del área de Marketing, por lo que los temas van de la mano. Si el comprador tiene noción de lo que sucede en el área de marketing, también aporta en conocimiento para saber/entender de qué tratan los estudios de mercado, la necesidad de los mismos y los proyectos que pueden avecinarse al corto, mediano y largo plazo.

El área de seguridad podría agruparse junto con los proyectos industriales. Muchos de los proyectos industriales van de la mano acompañados de temas de seguridad, como, por ejemplo: temas sobre lucha contra incendios, sobre todo para las fábricas y el centro de distribución.

Servicios Generales se podría agrupar con MRO, y se considera que el comprador asignado debería ser el de Operaciones, ya que tiene experiencia con MRO. Para este

proceso, también es importante recalcar la importancia de facilitar las herramientas que permitan hacer catálogos que eviten la carga operativa.

El resto de categorías pueden conservarse en su estado actual con los mismos compradores, ya que las categorías en sí ya son especializadas y no hay necesidad de cambiarlas. Por último, los jefes de compras seguirían con las mismas funciones ya planteadas, con la búsqueda de automatización para poder llevar a cabo el cambio; su compromiso e involucramiento será de vital ayuda para evitar la resistencia al cambio.

Perfil esperado del comprador:

Es la persona que lidera la gestión integral y/o global de una determinada categoría de compras. En su rol de líder de una categoría es responsable del desarrollo de relaciones y vínculos comerciales con los principales proveedores de la categoría.

Su rol principal es la de garantizar la competitividad y la calidad de los bienes y/o servicios que ofrece, así como gestionar los bienes/servicios que se ofrecen a los usuarios internos a través de SAP Ariba. Sus funciones son:

- Responsable de gestionar y realizar las principales negociaciones con los proveedores de su categoría, así como definir las modalidades de contratación de los mismos.
- Responsable de liderar un equipo local y/o global y multifuncional que eleve el nivel de calidad y servicio de los productos que se ofrecen, así como conseguir competitividad en los mismos.
- Es el responsable de evaluar la cartera de proveedores y productos que se ofrecen a los usuarios de Yanbal con relación a la categoría que lidera.

Como se vio en el capítulo IV (subcapítulo 4.2.1.) el comprador cumple actividades operativas y estratégicas. Bajo el modelo planteado, aumenta el porcentaje de tiempo que el comprador dedica a actividades estratégicas y disminuye el dedicado a actividades operativas. Esto se puede apreciar en la tabla 5.1. y en la figura 5.3.:

Tabla 5.1. Redistribución del tiempo del comprador por actividades

<b>Actividad del comprador</b>	<b>Porcentaje de tiempo</b>
AO1	2.1%
AO2	0.7%
AO3	5.6%
AO4	7.0%
AO5	5.6%
AO6	5.6%
AO7	1.4%
AO8	0.7%
AO9	2.1%
AO10	2.1%
AO11	2.1%
AO12	1.4%
AO13	2.8%
AO14	2.8%
AO15	3.0%
AO16	3.0%
AO17	3.0%
AO18	5.0%
AE1	10.0%
AE2	5.5%
AE3	10.0%
AE4	5.0%
AE5	4.0%
AE6	7.5%
AE7	2.0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Figura 5.3. Redistribución de los tipos de actividades por comprador al mes



Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

#### Perfil esperado del jefe de compras

Es la persona que lidera la gestión integral y/o global de varias categorías asignadas a su grupo. En su rol de jefe de compras es responsable de orientar y trabajar con los compradores en el desarrollo de las diferentes estrategias y planes de negociación.

Es responsable del nivel de servicio prestado de todas las categorías que forman parte de su grupo a las distintas Unidades. Sus funciones son:

- Su función principal es la de guiar a los compradores dentro de su grupo.
- Responsable de diseñar las estrategias y principales planes de negociación en conjunto con el equipo designado.

- Responsable de liderar un equipo global y multifuncional que eleve el nivel de calidad y servicio de los productos que se ofrecen, así como conseguir competitividad en los mismos.

### 5.2.2. Mejora del sistema ERP

Como se ha evidenciado anteriormente, se necesita un software ERP que permita cubrir el proceso de source to order y la evaluación de proveedores en forma integral, todo ello en una plataforma única. Esto permitirá:

- Estandarización: soluciones diseñadas en base a las mejores prácticas globales, estas son escalables y replicables en distintas organizaciones y en diferentes geografías: Todo ello permite tener trazabilidad y visibilidad.
- Colaboración: con los proveedores (externa) y con el cliente interno. Ayuda a mejorar la productividad ya que se realiza una automatización en las tareas.
- Cumplimiento: el riesgo por incumplimiento disminuye ya que existe una mejor gestión de contratos y una mejor experiencia para el usuario al tener una plataforma amigable y completa.

### Condición para la selección del Software para área de compras

Para la selección de la mejor propuesta en cuanto a software ERP se refiere, debemos realizar una evaluación de los que se pueden encontrar actualmente en el mercado.

La empresa de consultoría Gartner realizó un estudio acerca de los softwares más eficientes que se pueden encontrar para el proceso de procure to pay. Esta matriz elabora un ranking de los fabricantes IT con las tendencias del mercado dentro de la industria de soluciones en software. El eje X mide la capacidad de ejecución; y el eje Y mide la propuesta de valor de dicha solución. Existen cuatro cuadrantes los cuales podemos apreciar a continuación en la figura 5.4.

Figura 5.4. Matriz de evaluación de softwares ERP



Fuente y elaboración: Consultora Gartner.

Los líderes (Leaders), son aquellas empresas que ofrecen un buen producto y ya cuentan con liderazgo en el mercado y a su vez tienen el poder de seguir creciendo y estar a la vanguardia, adaptándose a las nuevas tendencias del mercado.

Los aspirantes (Challengers), son aquellas empresas que ofrecen buenas soluciones tecnológicas y representan una amenaza a los líderes, con la diferencia que no cuentan con el reconocimiento o reputación suficientes.

Los visionarios (Visionaries), son aquellas empresas que ofrecen soluciones innovadoras que cumplen con las necesidades del cliente, pero no cuentan con el respaldo financiero ni reputación significativos.

Las empresas de nicho (Niche Players), son aquellas empresas que ofrecen soluciones puntuales y desarrollan softwares específicos para sus clientes.

De la imagen nos centraremos en los programas Coupa y SAP Ariba pues se encuentran en el cuadrante superior derecho lo cual nos indica que tienen una gran habilidad de ejecución y además nos permiten una gran visibilidad.

Para confrontar estos dos programas los evaluaremos por atributos (factores) que deben cumplir, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 5.2. Ranking de factores

Software		Coupa		SAP Ariba	
Factor	Ponderac	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Evaluación financiera	13%	9	1.17	8	1.04
Flexibilidad en precio	14%	8	1.12	7	0.98
Despliegue de software	15%	8	1.2	8	1.2
Servicio y soporte	25%	8	2	7	1.75
Tiempo de respuesta	16%	8	1.28	7	1.12
Calidad de respuesta	17%	8	1.36	8	1.36
<b>TOTAL</b>			8.13		7.45

Fuente: Consultora Gartner.

Elaboración: Propia.

En nuestra evaluación se puede apreciar que la mejor opción es el software Coupa; sin embargo, dado que la empresa utiliza el ERP SAP y que no existe una diferencia en puntaje mayor a 1, es mejor inclinarnos por la segunda mejor opción. En este caso el SAP Ariba, ya que permite tener las mejoras que requerimos para el área de compras además de que evita que los empleados deban ser capacitados en el uso de un software totalmente diferente al SAP.



El software SAP Ariba nos permite realizar varias acciones, las acciones que involucran al área de compras son las siguientes:

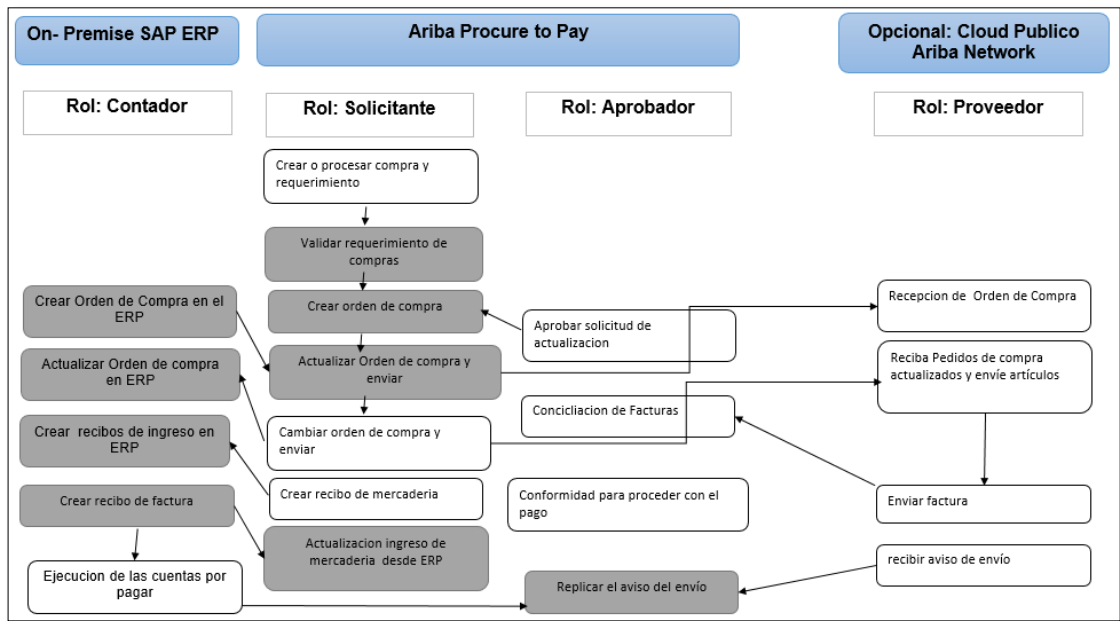
Cuenta con varias aplicaciones como lo son: compras guiadas, abastecimiento, aviso de riesgo de proveedor, compra al contado de ariba, compra al contado con mercado libre, administración del proveedor, integración entre las partes y aplicación móvil.

En contraste con el estudio de la situación actual, la propuesta de valor de implementar la plataforma Ariba, inicia desde el proceso de sourcing y negociación, seguido de la gestión de contratos y evaluación de proveedores. El mismo software procesaría información y da visibilidad a los proveedores, brindándoles autonomía, visibilidad y notificación de forma automáticas del estado de sus pedidos.

A nivel transaccional, incluyendo una nueva forma de compra, la de catálogo, la herramienta engloba todo el resto de eslabones, eliminando completamente la necesidad de usar archivos o formatos aparte como en Microsoft Excel que se hace de manera manual.

El módulo de catálogo es aquel módulo que permite hacer compras bajo un tarifario previamente negociado con el proveedor. La vista para el usuario es amigable, como las compras por internet que conocemos hoy en día (por ejemplo: Amazon), incluyendo foto y descripción. Esto hace que ya no se necesite la intervención del área de compras para cotizar, el usuario simplemente elige lo que desea comprar. Se puede explicar de mejor manera en el siguiente diagrama de flujo (ver figura 5.5.):

Figura 5.5. Flujoograma del proceso source to pay en Ariba



Fuente: SAP.

Elaboración: Propia.

El proceso inicia desde la creación del pedido por parte del usuario, después de enviado, ingresa a la bandeja del aprobador para su validación, una vez realizado se genera el pedido, es decir, la orden de compra, la cual se envía automáticamente por correo y es notificada al proveedor.

Después, el proveedor recibe la orden de compra y según las condiciones solicitadas, procede con la atención del pedido. El usuario por su lado genera la conformidad del mismo, una vez conforme, al igual que al momento de la creación, ingresa a la bandeja del aprobador para su validación, una vez realizado se le notifica al proveedor para que pueda ingresar su factura al sistema de manera independiente.

Una vez ingresada la factura automáticamente se hace la programación del pago. Como se puede observar, en este proceso hay muy poco trabajo manual, casi todas las transacciones son automáticas y debidamente notificadas. Si se cuenta con una correcta capacitación al proveedor y usuarios, el flujo puede fluir de manera continua sin errores.

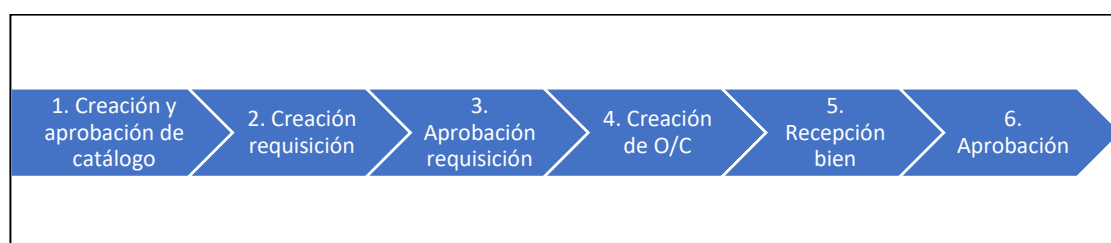
Existen distintos módulos dentro del ERP SAP Ariba, los cuales tienen diferentes funciones, cada una asociada a la mejor gestión por categoría y según la naturaleza del tipo de compra. Entre ellos se encuentran las compras por catálogo, compras con formulario, las compras consolidadas, y las facturas contra contrato. Cada una de ellas se desarrollará a continuación:

### Compras con catálogo

Las compras por catálogo son aquellos bienes o servicios que tienen un tarifario ya negociado con el proveedor. Se conoce el precio unitario pero la cantidad a pedir es variada. El sistema multiplica la cantidad del bien o servicio elegido y lo multiplica por su precio unitario.

La creación del catálogo con el tarifario es negociado y cargado en el sistema por el área de compras, seguida de las aprobaciones del jefe de compras de la unidad organizativa correspondiente y el gerente de compras. Una vez aprobado el catálogo, este se habilita en el sistema para que el usuario pueda hacer sus pedidos. A continuación, se muestra el flujo en la figura 5.6.:

Figura 5.6. Flujo de compras con catálogo



Fuente: SAP ARIBA

Elaboración: Propia.

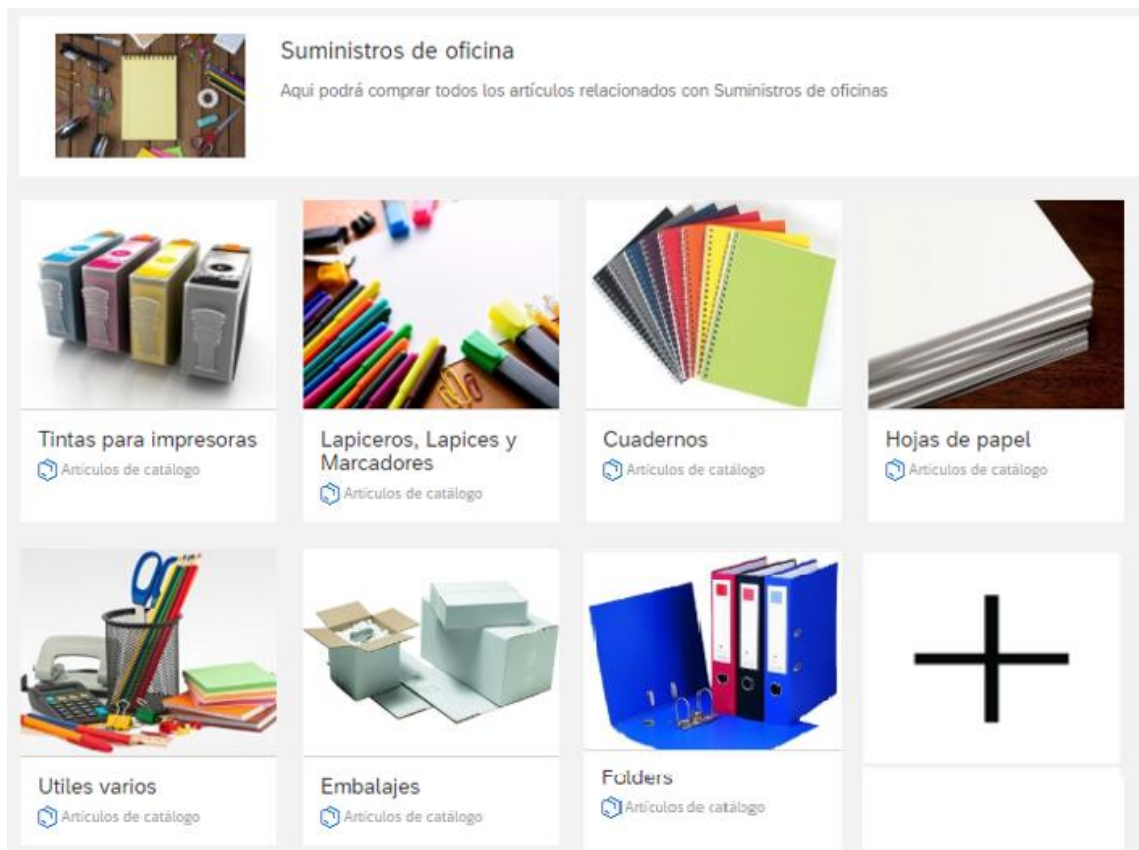
Por ejemplo, algunas de las compras que podrían realizarse convenientemente bajo este módulo son, entre muchas otras:

- Computadoras
- Artículos de limpieza
- Repuestos

- Ferretería
- Servicios profesionales contratados (outsourcing IT)
- Hoteles
- EPPs (Equipos de Protección Personal)

En la figura 5.7. se muestra cómo se ve la pantalla de ingreso para buscar por tipo.

Figura 5.7. Catálogo de compras en SAP



Fuente: SAP.

Elaboración: Propia.

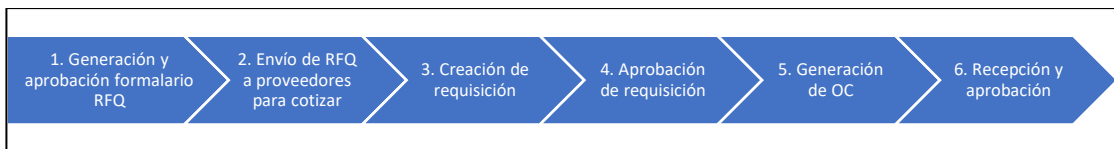
Al implementar esta función de compras por catálogo el comprador podrá negociar un tarifaria con el proveedor y cargar dicha información en el sistema para que quede habilitado a los usuarios, este proceso dura aproximadamente un mes, con este esfuerzo se evitara a generación de orden de compra en el camino, ya que en este modelo solo interviene el usuario y finanzas.

## Compras con formulario

Las compras con formulario son compras donde el usuario debe completar información sobre lo que desea cotizar en un formato ya establecido. Dicho formato es creado por el comprador en coordinación con el usuario. Una vez aprobado, se envía a los proveedores a cotizar y con las respuestas se asigna al proveedor ganador, dicha adjudicación enviará automáticamente la requisición, la cual seguirá su flujo de aprobación.

Es importante mencionar que en caso no se pueda crear el documento por algún dato incompleto, regresa al usuario para ser completado y así poder crearse automáticamente la requisición. A continuación, se muestra el flujo en la figura 5.8.:

Figura 5.8. Flujo de compras con formulario



Fuente: SAP ARIBA

Elaboración: Propia.

Al implementar esta función las requisiciones serán más precisas y se evitará las consultas constantes de los proveedores debido a que las especificaciones de los bienes o servicios a cotizar ya estarán determinadas.

En este caso, algunas de las compras que podrían realizarse bajo este módulo son, por ejemplo:

- Servicios profesionales (pintores, albañiles, electricista, etc.)
- Estudios de mercado
- Servicios de Hosting
- Servicios de impresión
- Proyectos (adecuación oficinas, sistemas, etc.)

Algunos de los KPI's que podrían medirse y ser de utilidad para analizar son:

- % de Formularios rechazados
- % de Requisiciones rechazadas
- % de Requisiciones aprobadas fuera de tiempo estándar
- % de Requisiciones finales con cambio de proveedor en el proceso de aprobación de Compras.

#### Facturas contra contrato:

Este módulo es para ingresar al sistema contratos ya negociados. Pueden ser de monto fijo, por monto variable (contra liquidaciones) y por hitos (para el caso de avances y facturación parcial).

En este caso el contrato es generado por el comprador asignado que negoció los términos con el proveedor. Las aprobaciones son las mismas que el sistema anterior. La ventaja es que, una vez aprobado, el proveedor puede subir automáticamente su factura. Una vez ingresada la factura del proveedor, el usuario debe aprobar el ingreso de la factura, la cual será aprobada también por el gerente de área. A continuación, se muestra el flujo (figura 5.9.):

Figura 5.9. Flujo de facturas contra contrato



Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

En este caso, algunas de las compras que podrían realizarse bajo este módulo son:

- Monto fijo:
  - Alquiler de oficinas

- Servicios profesionales
- Servicios IT (Hosting, housing, etc.)
- Monto variable
  - Servicio de transporte de personal
  - Servicio de seguridad
  - Servicio de limpieza
- Monto por hitos
  - Proyectos

Al implementar esta función se evitarán generar las ordenes de compras repetitivas, el trabajo inicial consiste en que el área de compras ingrese los montos definidos de los contratos en el sistema el tiempo para generar los contratos dependerá de la complejidad y la vigencia del mismo. Se estima que podría tomar alrededor de dos horas, sin contar con el tiempo de aprobaciones.

#### Gestión de Licitaciones y Contratos:

El módulo de licitaciones es una herramienta de gestión en la nube para crear y gestionar eventos de abastecimiento de manera rápida y amigable. En esta herramienta se pueden publicar los concursos desde su inicio hasta la adjudicación y firma de contrato.

Como ventajas, cuando se crea un evento, los proveedores invitados reciben alertas. También pueden participar otros usuarios de la compañía, quienes tienen visibilidad y pueden colaborar y ofrecer feedback. Las preguntas y respuestas del proveedor pueden ser intercambiadas dentro del mismo evento.

La subasta inversa dispone de dos métodos: la inglesa y la holandesa. En ambos casos, se pueden configurar las reglas para cada evento, permitiendo configurar las diferentes variables como el horario, la duración, el monto mínimo entre ofertas, precio de reserva, etc.

El nuevo ERP SAP Ariba también cuenta con un módulo de gestión de contratos, que será de mucha ayuda y soporte al área de compras ya que soluciona los problemas actuales como no tener un repositorio central donde almacenar los contratos de manera estandarizada, lo que puede poner en riesgo extraviar los contratos o no tenerlos disponibles cuando se necesita, estos temas son delicados y generan riesgos a la compañía.

Este módulo cuenta con un almacenamiento electrónico de contratos seguro y herramientas de búsqueda para acceso a pedido a los mismos. Además, puede crear contratos rápida y fácilmente usando plantillas y cláusulas legales pre aprobadas, lo que ayuda a disminuir los tiempos de negociación. Como ventaja, gracias a la herramienta se puede recibir notificaciones si se modifica el formato de un contrato, de esa manera se puede tener el control de los acuerdos que no sean estandarizados; y también se puede recibir alertas para las fechas de vencimiento de los contratos.

#### Mejora de sistema:

Parte de las mejoras del sistema radican en repotenciar no solo los módulos, sino también la experiencia del usuario final con un portal más amigable. Las aprobaciones tienen mayores ventajas, se pueden hacer aprobaciones en línea y vía correo electrónico gracias a las notificaciones automáticas. Inclusive existe una aplicación para celular con acceso al portal Ariba.

#### Niveles de servicio:

Dentro de la solución propuesta, también se espera mejorar los indicadores del nivel de servicio en el área de compras. Con las implementaciones antes mencionadas, la gestión de compras mejoraría bajo el siguiente escenario estimado:



Tabla 5.3: Indicadores de Nivel de Servicio esperado

INDICADOR	%
Backlog	95.00%
Follow Up	90.00%
Urgentes	3.00%
Regularizaciones	2.00%
Pedidos rechazados	0.90%
Tiempos de aprobación	10 días

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar, los indicadores mejoran respecto al diagnóstico inicial. En el caso del Backlog, las mejoras serían sustentadas gracias a la generación de catálogos y contratos, pero sobre todo por los formularios de requisición, que se generan de manera estructurada y ordenada.

En el caso del Follow Up, al tener menos carga operativa, el comprador tiene más tiempo para hacerle seguimiento a sus proveedores y gracias a negociaciones con contratos, también se le puede exigir al proveedor su propio nivel de servicio.

De la misma manera, se estima que los pedidos urgentes, regularizaciones y pedidos rechazados mejoren gracias a la automatización y grandes y mejores negociaciones con proveedores estratégicos.

Gracias a estos módulos se podrá mantener una relación estratégica más estrecha con los proveedores brindándoles beneficios tanto a ellos como a la organización.

- Habrá mayor colaboración con los proveedores para emitir facturas electrónicas y confirmación de órdenes y alertas de envíos durante el ciclo de compras asimismo se gestionará mejor los procesos complejos desde que un pedido ha sido realizado. Servirá como una plataforma que cierra el ciclo del requerimiento al pago, facilitando una comunicación clara con los proveedores.
- Al ser una plataforma transaccional y menos manual permitirá que compras reduzca tiempos y errores en el ciclo de pedido, así como las programaciones de pagos.

- En el país cada vez más se realiza una migración hacia la facturación electrónica, integrar esta plataforma ayudará a disminuir paulatinamente el uso de papeles.
- Mejor gestión del catálogo Punch Out, es decir, de la web que contendrá los productos y precios personalizados que estará diseñado para interactuar específicamente con el sistema de contratación electrónica del comprador.
- El mantenerse a la vanguardia es importante por esta razón también se tendrá la opción de manejar las compras de los usuarios por Aplicaciones para agilizar la utilización de la funcionalidad, gestionarla a través de móviles y/o tablets, con un aspecto más amigable para usuarios finales

Adicionalmente el SAP Ariba ayuda en el desempeño de la cadena de suministro, producción y procesos adyacentes. Estos atributos son:

- Preparación del forecast: el cual es vital para la elaboración de un plan de compras.
- Compra de materiales directos: incide directamente en la producción.
- Programación de cronograma: va de la mano con el forecast y permite establecer tiempos de ejecución de acuerdo al mismo.
- Colaboración en subcontratación de órdenes.
- Colaboración en inventario de consignación.

En la red Ariba también se tiene la parte financiera de la cadena de suministro, colaboración de negocio (aplicación del proveedor, cuenta ligera, panel de habilitación) y colaboración de la cadena de suministro.

El SAP Ariba tiene innovaciones constantes e importantes ya que se realizan inversiones en la innovación del software; dichas innovaciones están disponibles trimestralmente. Los beneficios de implementar el SAP Ariba son:

#### Valor agregado a la empresa de cosméticos

- Permitirá soportar el crecimiento de la empresa y tener la capacidad de gestionar mejor el gasto con un sistema escalable a nivel regional.

Será importante para obtener la visibilidad de todas sus unidades de negocio, ya que este software mejorará su alineamiento a las necesidades cambiantes de la empresa a futuro a nivel global.

- Mejorará el relacionamiento con proveedores y fomentará la innovación.  
Habrá mayor colaboración con los proveedores para emitir facturas electrónicas y la confirmación de órdenes y alertas de envíos durante el ciclo de compras; asimismo, se gestionará mejor los procesos complejos desde que un pedido ha sido realizado. Servirá como una plataforma que cierra el ciclo del requerimiento al pago, facilitando una comunicación clara con los proveedores. Menor uso de papel en la facturación de los pagos, así como reducción de tiempos y de errores en el ciclo de pedido a pago, será más transaccional.
- Retención de talento por mejor experiencia de usuario.

#### Beneficios cuantificables

- Aumento de productividad por automatización de tareas transaccionales y disminución de re-trabajo.  
Los compradores generaran menores horas-hombre dedicadas a procesos manuales por tanto se dedicarán a negociar mucho mejor, esto ayudará a empoderar a los equipos de compras y los ayudará a tomar decisiones eficientes que se relacionen con el crecimiento sustentable y futuro de la empresa.  
El gestionar y aplicar principios eficientes a través de SAP Ariba en la nube le permitirá optimizar los procesos y las tareas para mejorar la productividad, ahorrar costos e impulsar las ganancias.
- Ahorros por mayor gestión de gasto de forma estratégica.  
Al gestionar las compras por grupos la empresa optimizará sus recursos para otras inversiones en gastos.  
La compra a escala le permitirá negociar mejor y estará sustentada en la relación entre nivel de compras y beneficios: a mayores compras menores costos para el comprador.
- La inclusión de esta plataforma de compras en los procesos de adquisición, ayudará a optimizar el rendimiento de los gastos debido a sus numerosas

ventajas. Una de las ventajas que ofrecería la plataforma de compras sería la capacidad para conocer y controlar a los proveedores. Se tendría con mayor rapidez los términos, las condiciones y naturaleza del proveedor. La comunicación, que es importante, sería más fluida y directa con los proveedores pudiendo buscar la mejor manera para llegar a acuerdos y oportunidades para ganar ambos (descuentos, capacidad de colaboración a largo plazo, alianzas estratégicas, entre otros). Todos estos procesos evitan gastos innecesarios.

### Mitigación de riesgos

- Reducción de consultas externas e internas solicitando estatus de actividades.  
Las consultas serían integradas y en línea, se podría detectar cuál es el estado de las adquisiciones y esto podría verlo tanto el usuario interno como el equipo de abastecimiento.
- Reducción de riesgos legales por mejor gestión de contratos.  
Los contratos serían negociados al principio de un periodo y a escala a fin de obtener beneficios para la empresa. En contratos de grandes cifras se podría revisar con anterioridad con ayuda del área legal y de compras a fin de emitir contratos válidos.  
La correcta gestión de contratos (orden de compra y/o servicio, acuerdos, contratos etc.) involucra el análisis estratégico de la empresa, constante evaluación de riesgos y coordinación entre equipos.  
Es importante mantener los tres factores indicados previamente a la hora de implementar este sistema de gestión, debido a que todas las áreas involucradas deberían compartir conocimiento, información y alcance para garantizar un eficiente cumplimiento de los objetivos de este posible sistema de gestión y control de contratos.
- Protección de la marca con trazabilidad de procesos end-to-end.  
Al tener clara la pauta de todos los procesos de compras, será posible sistematizar la mayor cantidad de trabajos operativos, técnicas y acciones repetitivas, con el correspondiente control, seguimiento y trazabilidad de las mismas. Logrando una mayor eficiencia operativa y optimizando todos los

procesos, por lo tanto, generará ahorro en tiempo y dinero que dará una mayor productividad al equipo de compras.

### Reducción de costos en tecnología

Permite que el equipo de compra no solo evalúe los precios, sino también que se evalúen una serie de elementos como el mantenimiento, costo de operación, costo de implementación, capacitación de los usuarios, costos asociados con las fallas o períodos fuera de servicio (planeados o no planeados), incidentes de pérdida de performance (repuestas más lentas), costos por incumplimientos (pérdida de reputación y pérdidas por la recuperación de la falla), espacio, energía, desarrollo, control de calidad, entre otros, que permite valorar y realizar ahorros significativos en los procesos de compra.

Al estar en la vanguardia, le permitirá volverse más competitiva y productiva dándole los siguientes beneficios a la plataforma:

- Almacenamiento seguro, masivo y manejable. En la actualidad las empresas utilizan mucha información y retenerlas por el método tradicional congestionaría los datos. El cloud le permitirá utilizar herramientas de presentaciones, documentos gráficos, etc. Las cuales permiten la gestión de la información.
- Los proveedores de este servicio siempre tienen como prioridad la seguridad de la información.
- Ahorro de costos. Será más rentable para la empresa debido a que maneja su data en la nube y disponibilidad inmediata. Puede analizar online los históricos de compras de los usuarios internos y proveedores para conocer cuáles son sus mayores compras, marcas, precio, tiempos de entrega, forma de pago, entre otros aspectos. Todos ellos pueden usarse para redirigir algunas estrategias del área.

### Arquitectura simplificada y soluciones standard

Crecimiento asegurado de la competitividad. Debido a la gran competencia en el sector de cosméticos, el utilizar este mecanismo le brinda ventaja competitiva frente a sus competidores que no utilizan estos medios. La nube aumenta la colaboración en la empresa, ya que los equipos de trabajo estarán conectados y pueden trabajar de manera compartida.

### Actualizaciones automáticas

Información disponible de manera inmediata. La nube permite acceder a los archivos de manera instantánea desde una oficina local o en una reunión, es muy buena para una compañía transnacional como la que hemos abordado.

### Reducción de precios

Mejora en prácticas de sourcing y procesos de licitación competitivos. Mediante esta mejora continua, planificando correctamente y realizando acciones proactivas, las compras buscarán tener como prioridad satisfacer necesidades del negocio y agregar valor a la empresa. Se gestionará proactivamente la cadena de suministro lo que significará colaborar con los interesados y proveedores internos.

### Compliance - Normativa

Garantizar que los pedidos de compra y formas de pago sigan términos negociados. El agrupar todos los productos en determinadas categorías y hacer licitaciones para próximos meses o años de suministro, genera grandes beneficios si se logran por generación de economía de escala y evitamos compras repetitivas que no le proporcionan mayor valor a la empresa.

Mayor adopción de catálogos. Las compras por catálogo generan mayor transparencia en las compras de la empresa y la disponibilidad es inmediata y fácil de

interactuar para realizar el pedido. Las negociaciones de los productos en catálogo se dan previamente.

Reducción de errores de pagos y mayor control transaccional. Al tener catálogos que permitan realizar las compras por plataformas, los errores por pagos se reducirían ya que no habría mucha documentación manual de por medio, debido a que las negociaciones por pagos ya estarían negociadas.

### Mejora de procesos

Mayor trazabilidad de la cadena de abastecimiento. Con el uso de esta plataforma, el seguimiento de la cadena de abastecimiento supondrá una mayor integración, así como una serie de beneficios y mejores prácticas en la garantía de la entrega exacta, la mejora y agilización del proceso de recepción de los materiales. Optimización de personas y procesos operativos. Racionalización y automatización de procesos.

## 5.3. Implementación

### 5.3.1. Fases de implementación del proyecto

#### Fase 1: Preparación del proyecto

Durante la implementación del SAP Ariba en el área de compras se utilizará la metodología de implementación llamada Accelerated SAP, propuesta por SAP para la implementación exitosa en compañías, debido a que la implementación se ve afectada por factores tecnológicos, de procesos y personas.

Durante esta fase los gerentes de proyectos deberán establecer las fases y procesos para Implementar SAP Ariba en la organización. Definirán los principales procesos para la implementación, se reúne al equipo de proyecto, el cual incluirá a personas claves de las diversas áreas de la empresa, con ellos se fija la reunión de kick off.

La reunión del kick off es importante ya que en esta fase el equipo de proyecto y los encargados de los procesos como lo serán los compradores, usuarios internos y proveedores delinear los objetivos que buscarán conseguir y se definirá las responsabilidades de cada uno.

Según la tabla 5.4, veremos los temas que se abordarán en la reunión, en dicha presentación se explicará las necesidades que se busca mejorar en el área de compras y su impacto en la empresa. Asimismo, se explicará el porqué de la elección de SAP Ariba y de los miembros del proyecto.

Tabla 5.4. Kick off del proyecto Ariba

<b>KICK OFF - PROYECTO ARIBA</b>	
Nombre del Proyecto:	Implementación de SAP Ariba al area de Compras
Fecha de Kick Off:	
Cargo	Correo:
Director de Planeamiento	
Director de Compras	
Director de Producción	
Consultor Externo 1	
Consultor Externo 2	
Analistas de Compras	
Tema	Responsable
Introducción y Bienvenida a los miembros del equipo	Director de Compras
Antecedentes: - Puntos de dolor - Necesidades	Director de Compras (SAP Ariba)
Introducción de la Herramienta	Project Manager
Alcance y Objetivos del Proyecto	Project Manager
Metodología y Entregables	Project Manager
Responsabilidades y Roles del equipo del Proyecto	Project Manager
Plan de Trabajo: - Principales hitos	Project Manager Project Manager
Factores Críticos de éxito	Project Manager
Plan de Comunicaciones	Project Manager
Próximos Pasos	Project Manager

Fuente: PMBOK.

Elaboración: Propia.

## Fase 2: Business Blueprint

Durante esta fase, se definirá de forma detallada el alcance, así como los requisitos del proyecto de implementación de SAP Ariba. El equipo de consultores junto al equipo administrativo acuerda cómo la empresa va a llevar a cabo los procesos de negocio en



el sistema SAP Ariba a través de las reuniones de trabajo llamadas Business Blueprint Workshops. En los cuales se abordarán los alcances de SAP Ariba (SAP Ariba Sourcing, SAP Ariba Contracts, SAP Ariba Buying, Ariba Network y Gestión de Proveedores), la nueva estructura organizacional del área de compras, centralizada por especialidad, los procesos (escenarios de compras, estrategias de liberación y registro y pagos de facturas) y principales cambios en los procesos con SAP Ariba y nuevas funcionalidades.

Tabla 5.5. Business Blueprint

DATOS DEL DOCUMENTO		
<b>TITULO</b>	Implementacion de SAP Ariba al Area de Compras	
<b>MODULO SAP</b>	SAP Ariba Sourcing, SAP Ariba Contracts, SAP Ariba Buying, Ariba Network y Gestión de Proveedores	
<b>ALCANCE:</b>	Implementacion de SAP Ariba en la empresa	
<b>ELABORADO POR:</b>	Consultores Externos	
	<b>Responsable:</b>	<b>Rol en la Organización/Proyecto:</b>
		Project Manager
		Jefe de Compras
		Consultor de Empresa de Cosmeticos
		Consultor Externo
<b>VERSION</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>FECHA</b>
2.0	Business Blueprint	08.02.2019
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ROL EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>FIRMA Y FECHA DE APROBACION</b>
	Director de Compras	
	Director de Finanzas	
	Director de Recursos Humanos	
	Director de Operaciones	
	Director Comercial	

Fuente y elaboración: Propia.

## Gestión de proyecto

La gestión de proyecto incluirá toda la planificación de la implementación de SAP Ariba, la estructura organizativa y el control de las posibles modificaciones. Las principales actividades serían:

- Realización de reuniones de seguimiento con el equipo de seguimiento del proyecto. En estas reuniones cada equipo mostraría el estado de avance de su módulo,

compartiendo la información entre todos. Deben sacarse todos los ítems que impacten tanto en el presupuesto como en la duración y los recursos. Esta coordinación es muy importante.

- Realización de reuniones de seguimiento con el comité de dirección. Estas permitirán que las necesidades que no se pueden implementar por el equipo de proyectos se elevarían a dirección.

Es importante tener capacitado adecuadamente al personal del equipo, que debe reflejar el alcance de la implementación. También es de importancia que todos los miembros del equipo tengan la capacitación adecuada.

Se elaborará el manual de procedimientos u operaciones que tendrá la documentación de la instalación de la plataforma, las políticas, procedimientos con descripciones detalladas, personas responsables y matrices.

Se mantendrá una base de datos de preguntas y respuestas que permita rediseñar el Business Blueprint y resolver dudas de usuarios como miembros del equipo de proyectos, esto contribuirá que a medida que se avance en cada etapa de implementación se pueda añadir, cambiar o eliminar contenido que se adecúe a necesidades del cliente interno. Con el Business Blueprint se asegura que todo el personal tiene una comprensión exacta del alcance total de la implantación del proyecto, en relación con los procesos.

### Fase 3: Realización / diseño

Durante esta fase el equipo de proyectos comenzaría a implementar el SAP Ariba con el objetivo que la plataforma quede configurada y parametrizada según los requerimientos principales del área, asimismo, contribuya con los objetivos de la empresa.

La información de datos maestros de la empresa se prepara para migrar al SAP Ariba buscando realizar un gran porcentaje de las transacciones de negocio diarias y

completar la estructura organizacional. Una vez realizado este proceso, se debe evaluar los desarrollos que se hayan realizado en la plataforma, todo estos procesos y parametrizaciones estarían a cargo de los consultores funcionales.

En esta etapa los programadores adaptarían la plataforma, las interfases, programas de cargas iniciales, entre otros.

#### Fase 4: Preparación final

Posteriormente a la etapa de pruebas, parametrizaciones y validación de los procesos de la plataforma Ariba, se capacitará y formará de la manera más amplio posible a los usuarios de cada área involucrada, se preparará para la fecha corte y la puesta en producción, es decir, cuando la plataforma ya haya sido desplegada al usuario final para su interacción y uso.

En esta fase es importante completar la preparación final, se debe asegurar que todas las dudas del personal sean resueltas por los consultores para minimizar la incertidumbre, si esta fase se completa exitosamente ya se estaría preparado para poner el sistema en producción. Durante esta fase se aborda la migración de los datos al nuevo sistema. Es importante tener detallado los procedimientos y manuales para que el usuario tenga un fácil alcance.

El equipo responsable del proyecto planifica la puesta en producción, incluyendo la subida de datos y migración secuencial, así como el soporte para los primeros meses de haber desplegado el acceso a la plataforma al usuario final. En esta parte de la implementación la empresa invierte más fondos y tiempo debido a la capacitación y formación de los usuarios, que es un factor crítico de éxito del proyecto.

#### Fase 5: Lanzamiento y soporte

Es la fase donde la plataforma Ariba ya estaría preparada para comenzar a trabajar de forma real en la empresa. El equipo de proyecto estaría abocado a dar soporte y optimizar la plataforma Ariba para el usuario final. Es importante que el soporte de los

consultores se dé constantemente en este proceso, el cual incluiría servicios remotos para tener el control de las parametrizaciones y mejorar el rendimiento de la plataforma a solicitud de los usuarios y empresa en todo momento, es probable que se den errores y observaciones al ser una plataforma nueva.

Finalmente, durante este paso se busca optimizar la implementación e integrarlo con el proceso de negocio. Se implementa procesos para chequeos diarios del rendimiento, check list sobre la configuración y se mantiene el seguimiento constante a la capacitación de los usuarios. Se debe asegurar que el sistema funciona de una manera amigable y además prevenir posibles cuellos de botella a fin de que no afecte a los usuarios.

Otro de los factores importantes es gestionar la actualización del sistema, los llamados releases, que son parte del mantenimiento del sistema. Las modificaciones y revisión de las parametrizaciones serán importantes debido a que permitirán utilizar la plataforma de modo eficiente y fácil.

La implementación de SAP Ariba en la empresa representará un reto para todas las áreas involucradas, debido a que demandará tiempo y participación, es vital el compromiso de todas las partes y esto desembocará en una integración exitosa, lo que conllevará más ahorro y menos carga operativa para el área.

## CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LA SOLUCIÓN

### 6.1. Análisis del ROI

Como se mencionó en la tabla 4.1. Indicadores del área de compras, el ROI del área de compras nos permite saber el retorno del área por el costo que tiene asignado. Su cálculo se obtiene de dividir el ahorro logrado en el período entre el gasto del mismo período.

El ahorro logrado es la suma total de los descuentos obtenidos en la totalidad de las negociaciones del área y el gasto es el costo de sueldos, alquiler de oficinas, servicios, seguridad, soporte de sistemas, movilidad, etc. En base al nuevo modelo propuesto, el nuevo ROI de muestra a continuación (ver tabla 6.1.)

Tabla 6.1. ROI de la solución

<b>ESTRUCTURA DE COMPRAS USD MM</b>	<b>CORP</b>	<b>UN PER</b>	<b>OP PER</b>	<b>TOTAL</b>
Monto de compras anuales	37,500,000	42,000,000	35,500,000	115,000,000
Monto de ahorros anuales	3,875,229	1,816,514	908,257	6,600,000
Porcentaje de Ahorro anual	10.3%	4.3%	2.6%	5.7%
Cantidad de OCs giradas en el año	2,850	3,450	4,200	10,500
Cantidad de personal (Head Count)	5	5	5	15
Costo anual del área	646,919	296,919	296,919	1,240,758
ROI anterior	4.57	4.29	2.14	3.89
Nuevo ROI	5.99	6.12	3.06	5.32
ROI Benchmark	9.00	9.00	9.00	

Fuente: Empresa en estudio.

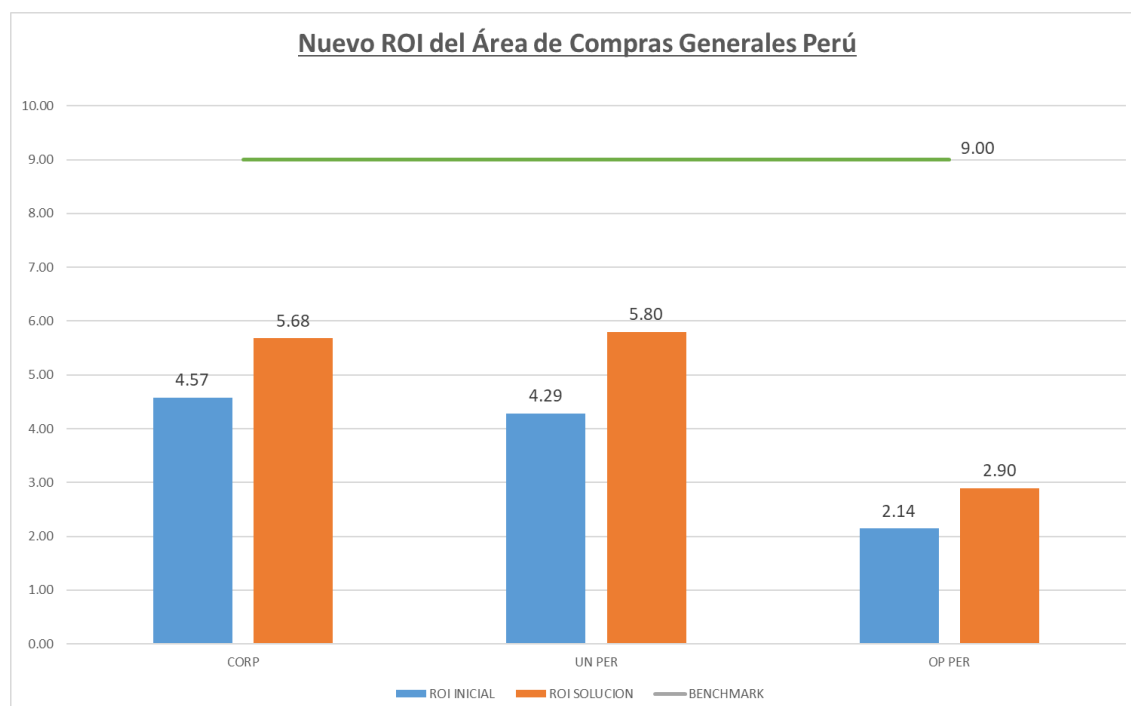
Elaboración: Propia.

A diferencia del ROI inicial, el monto de las compras anuales ahora se distribuye de distinta manera, lo cual afectará directamente en el cálculo del ROI ya que el gasto disponible para negociar cambia para cada unidad organizativa.

Al implementar la nueva solución, se estima generar mayor ahorro a la compañía y a su vez, al reducir la cantidad de compradores, el divisor disminuye generando

mediante ambos factores un mejor resultado en el ROI para cada unidad organizativa. De esta forma, revisando el total, el ROI mejora de 3.89 veces a 5.32 veces. Es decir, el área de compras indirectas ahora devuelve 5.32 veces su valor. Esta es la nueva contribución que se genera a la compañía, alineado con la necesidad actual, cumpliendo también con resolver los problemas previamente identificados. Para mostrar la evolución del nuevo resultado, en la figura 6.1. se muestra el comparativo del ROI entre el modelo anterior y la nueva propuesta de mejora.

Figura 6.1. Comparación de ROI de las situaciones en las unidades organizativas



Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Como podemos ver en la tabla 6.1. ROI de la solución, el ROI actual es de 3.89. Se debe a que el ahorro es de US\$ 5,450,000 y el gasto del área es de US\$ 1,400,000. Este ROI es bajo, ya que por medio de un benchmark (de SAP) conocemos que el ROI de las grandes corporaciones mundiales oscila alrededor de 9 veces (ver Anexo IV).

Nuestra propuesta contempla que el ahorro sea de US\$ 6,255,000 y el gasto del área a US\$ 1,240,758 con lo que el ROI alcanzaría el valor de 5.04. Vemos que se ha

incrementado considerablemente y acerca a la empresa hacia el objetivo de alcanzar a las grandes compañías mundiales.

## 6.2 VAN, TIR, B/C y periodo de recuperó.

No es suficiente con el cálculo del ROI para saber si la propuesta es buena, ya que hay más factores a considerar; sobre todo, debemos cerciorarnos que la inversión en el SAP Ariba se pueda recuperar en un periodo de tiempo corto. Para ello utilizamos el VAN, TIR y periodo de recuperó.

Como podemos ver en la tabla 6.1.ROI de la solución, el ROI actual es de 3.89. Se debe a que el ahorro es de US\$ 5,450,000 y el gasto del área es de US\$ 1,400,000. Este ROI es bajo, ya que por medio del benchmark (de SAP) conocemos que el ROI de las grandes corporaciones mundiales oscila alrededor de 9 veces.

Para este ejercicio, se muestra el estado de resultados trimestral (ver tabla 6.2.) para poder proyectar la inversión en el software Ariba, el periodo es de un año y medio, por lo que se muestran seis periodos trimestrales.

Se puede apreciar también que el costo de ventas representa un 27%, el cual, según el rubro es un margen adecuado ya que se encuentra dentro de los parámetros que se manejan. El área de compras indirectas gestiona una partida muy importante en el ejercicio, entre gastos operativos con 38%.

Para este caso se ha optado por evaluar un escenario pesimista, alineado con la coyuntura actual de la compañía, en el que la disminución de las ventas es de 1.5% trimestral consecutivo para los seis periodos proyectados. La utilidad neta del ejercicio en cada periodo proyectado es de más de seis millones de dólares, resultando un VAN positivo en cada caso. Considerando un WACC de 5% trimestral, se suma la inversión propuesta.

Para hacer el cálculo, se ingresan datos sobre los costos de los pagos por adquisición del software Ariba, los pagos proyectados por las licencias y los pagos por

la implementación del mismo, el cual acompaña los primeros seis trimestres al necesitar configuraciones constantes para asegurar un correcto funcionamiento.



Tabla 6.2. Estado de resultados trimestral

PRONÓSTICO DE MEJORA EN LOS GASTOS OPERATIVOS	-1.66%	trimestral	Escenario optimista	5%			
	-0.10%	trimestral	Escenario pesimista	-1.5%			
PRONÓSTICO DE MEJORA EN LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS							
	Trím Inicial	Trim 01	Trim 02	Trim 03	Trim 04	Trim 05	Trim 06
Ingreso por ventas	\$ 62,500,000.00	\$ 61,562,500.00	\$ 60,639,062.50	\$ 59,729,476.56	\$ 58,833,534.41	\$ 57,951,031.40	\$ 57,081,765.93
Costo de ventas (27%)	\$ 16,875,000.00	\$ 16,621,875.00	\$ 16,372,546.88	\$ 16,126,958.67	\$ 15,885,054.29	\$ 15,646,778.48	\$ 15,412,076.80
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$ 45,625,000.00</b>	<b>\$ 44,940,625.00</b>	<b>\$ 44,266,515.63</b>	<b>\$ 43,602,517.89</b>	<b>\$ 42,948,480.12</b>	<b>\$ 42,304,252.92</b>	<b>\$ 41,669,689.13</b>
<i>Gastos operativos (38%)</i>	\$ 17,337,500.00	\$ 17,050,000.00	\$ 16,762,500.00	\$ 16,475,000.00	\$ 16,187,500.00	\$ 15,900,000.00	\$ 15,612,500.00
<i>Gastos administrativos (15%)</i>	\$ 6,843,750.00	\$ 6,837,114.90	\$ 6,830,479.80	\$ 6,823,844.70	\$ 6,817,209.60	\$ 6,810,574.49	\$ 6,803,939.39
Otros gastos (15%)	\$ 6,843,750.00	\$ 6,741,093.75	\$ 6,639,977.34	\$ 6,540,377.68	\$ 6,442,272.02	\$ 6,345,637.94	\$ 6,250,453.37
Amortización de intangibles (5%)	\$ 2,281,250.00	\$ 2,247,031.25	\$ 2,213,325.78	\$ 2,180,125.89	\$ 2,147,424.01	\$ 2,115,212.65	\$ 2,083,484.46
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 12,318,750.00</b>	<b>\$ 12,065,385.10</b>	<b>\$ 11,820,232.70</b>	<b>\$ 11,583,169.62</b>	<b>\$ 11,354,074.50</b>	<b>\$ 11,132,827.84</b>	<b>\$ 10,919,311.91</b>
Ingresos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros (8%)	\$ 985,500.00	\$ 965,230.81	\$ 945,618.62	\$ 926,653.57	\$ 908,325.96	\$ 890,626.23	\$ 873,544.95
<b>UAI</b>	<b>\$ 11,333,250.00</b>	<b>\$ 11,100,154.29</b>	<b>\$ 10,874,614.09</b>	<b>\$ 10,656,516.05</b>	<b>\$ 10,445,748.54</b>	<b>\$ 10,242,201.61</b>	<b>\$ 10,045,766.95</b>
Participación de los trabajadores (5%)	\$ 566,662.50	\$ 555,007.71	\$ 543,730.70	\$ 532,825.80	\$ 522,287.43	\$ 512,110.08	\$ 502,288.35
Impuestos A LA Renta de Tercera Categoría (29%)	\$ 3,286,642.50	\$ 3,219,044.74	\$ 3,153,638.08	\$ 3,090,389.65	\$ 3,029,267.08	\$ 2,970,238.47	\$ 2,913,272.42
<b>UTILIDAD NETA (FCL)</b>	<b>\$ 7,479,945.00</b>	<b>\$ 7,326,101.83</b>	<b>\$ 7,177,245.30</b>	<b>\$ 7,033,300.59</b>	<b>\$ 6,894,194.04</b>	<b>\$ 6,759,853.07</b>	<b>\$ 6,630,206.19</b>
<b>WACC (trimestral) 5.00%</b>							
<b>VAN \$ 42,958,741.59</b>							
<i>Inversión por nuevo Software</i>							
	<b>Trim Inicial</b>	<b>Trim 01</b>	<b>Trim 02</b>	<b>Trim 03</b>	<b>Trim 04</b>	<b>Trim 05</b>	<b>Trim 06</b>
Pagos por adquisición del Programa	\$ 1,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos por licencia	\$ 150,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150,000.00	\$ -	\$ -
Pagos por implementación	\$ 500,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
<b>FCL</b>	<b>\$ 1,650,000.00</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ 200,000.00</b>	<b>\$ 25,000.00</b>	<b>\$ 25,000.00</b>
<b>WACC (trimestral) 5.00%</b>							
<b>VAN \$ 1,988,946.44</b>							
<b>CALCULO NETO DEL VAN \$ 40,969,795.15</b>							

Fuente: Empresa en estudio.  
Elaboración: Propia.

Después de ingresar los datos, considerando el mismo WACC trimestral del 5%, el resultado del VAN sigue siendo positivo, por lo que el proyecto es viable.

### 6.3. Análisis de Montecarlo.

Para esta nueva propuesta, se considera hacer un análisis de Montecarlo que es un método que, con simulaciones de distintos escenarios, estima los posibles resultados en base a distintas variables aleatorias.

Para aplicar este método estadístico, se considera la generación de 100 variables aleatorias, de forma que se pueda estimar el riesgo en caso algunos escenarios no sean favorables para la compañía. Estas variables son aquellas que no se pueden controlar, en este caso se consideran:

- Las ventas, no dependen de la empresa, eso lo decide el consumidor final, sobre distintas simulaciones entre conservadoras y pesimistas se realizará el análisis.
- El pronóstico de mejora en los gastos operativos, que es el ahorro que se estima conseguir en base a las negociaciones que se lograrán con la ayuda del software Ariba.
- El pronóstico de mejora en los gastos administrativos, que es el ahorro de personal estimado por la nueva estructura de compras planteada.

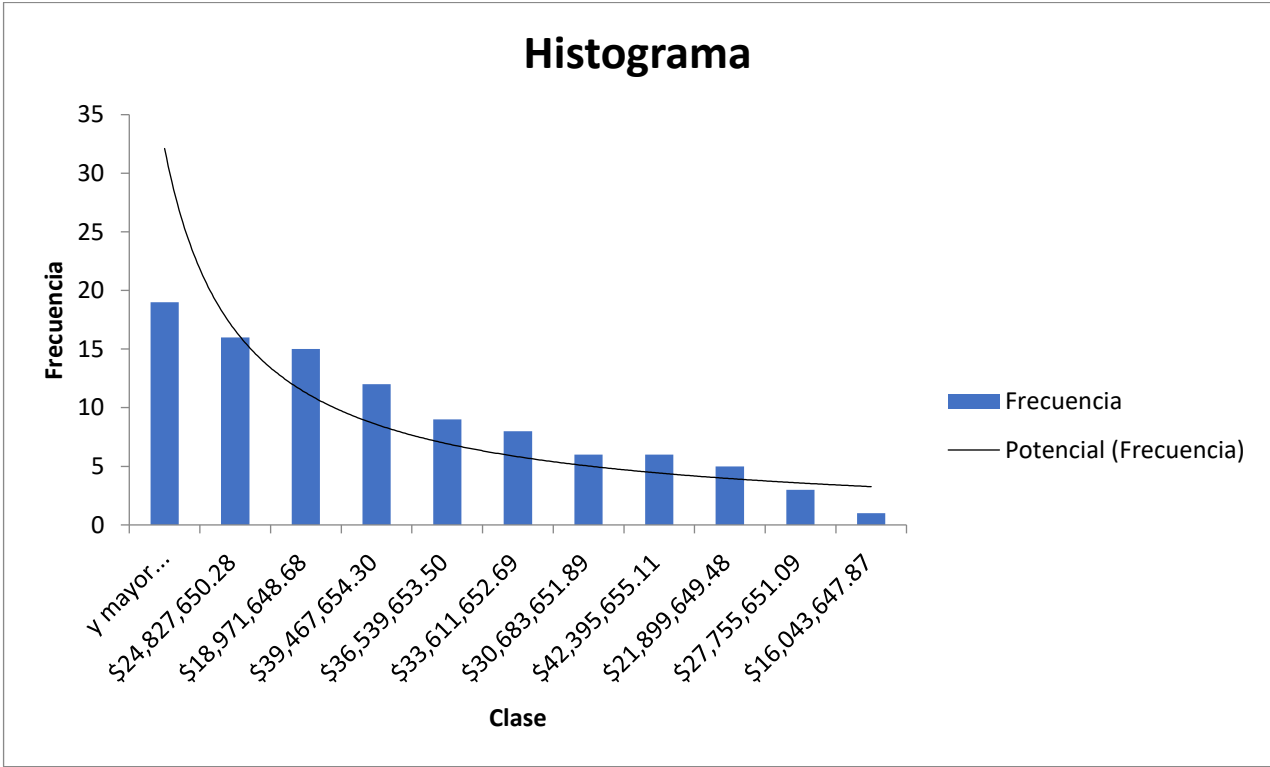
En la tabla 6.3 se muestra el análisis aleatorio de Montecarlo. Con el análisis y diferencia en los escenarios, se puede concluir que, de las 100 iteraciones realizadas, 19 de ellas resultaron con un VAN mayor a los 24 millones de dólares. Seguido de 16 iteraciones con un VAN de 24.8 millones de dólares y claramente se marca la tendencia positiva a favor del proyecto. Con este escenario se puede evidenciar que, a pesar de contar con distintos escenarios, siendo conservadores y pesimistas, la inversión sigue siendo favorable para la compañía.

Tabla 6.3. Análisis de Montecarlo

PRONÓSTICO DE MEJORA EN LOS GASTOS OPERATIVOS		-0.35%					Escenario optimista	5%
PRONÓSTICO DE MEJORA EN LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS		-0.30%					Escenario pesimista	-3%
	Trim Inicial	Trim 01	Trim 02	Trim 03	Trim 04	Trim 05	Trim 06	
Ingreso por ventas	\$ 62,500,000.00	\$ 60,625,000.00	\$ 58,806,250.00	\$ 57,042,062.50	\$ 55,330,800.63	\$ 53,670,876.61	\$ 52,060,750.31	
Costo de ventas (27%)	\$ 16,875,000.00	\$ 16,621,875.00	\$ 16,372,546.88	\$ 16,126,958.67	\$ 15,885,054.29	\$ 15,646,778.48	\$ 15,412,076.80	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$ 45,625,000.00</b>	<b>\$ 44,003,125.00</b>	<b>\$ 42,433,703.13</b>	<b>\$ 40,915,103.83</b>	<b>\$ 39,445,746.33</b>	<b>\$ 38,024,098.13</b>	<b>\$ 36,648,673.51</b>	
<i>Gastos operativos (38%)</i>	\$ 17,337,500.00	\$ 17,276,818.75	\$ 17,216,349.88	\$ 17,156,092.66	\$ 17,096,046.34	\$ 17,036,210.17	\$ 16,976,583.44	
<i>Gastos administrativos (15%)</i>	\$ 6,843,750.00	\$ 6,823,218.75	\$ 6,802,749.09	\$ 6,782,340.85	\$ 6,761,993.82	\$ 6,741,707.84	\$ 6,721,482.72	
Otros gastos (15%)	\$ 6,843,750.00	\$ 6,741,093.75	\$ 6,639,977.34	\$ 6,540,377.68	\$ 6,442,272.02	\$ 6,345,637.94	\$ 6,250,453.37	
Amortización de intangibles (5%)	\$ 2,281,250.00	\$ 2,247,031.25	\$ 2,213,325.78	\$ 2,180,125.89	\$ 2,147,424.01	\$ 2,115,212.65	\$ 2,083,484.46	
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 12,318,750.00</b>	<b>\$ 10,914,962.50</b>	<b>\$ 9,561,301.02</b>	<b>\$ 8,256,166.74</b>	<b>\$ 6,998,010.15</b>	<b>\$ 5,785,329.53</b>	<b>\$ 4,616,669.53</b>	
Ingresos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos financieros (8%)	\$ 985,500.00	\$ 965,230.81	\$ 945,618.62	\$ 926,653.57	\$ 908,325.96	\$ 890,626.23	\$ 873,544.95	
<b>UAI</b>	<b>\$ 11,333,250.00</b>	<b>\$ 9,949,731.69</b>	<b>\$ 8,615,682.41</b>	<b>\$ 7,329,513.17</b>	<b>\$ 6,089,684.19</b>	<b>\$ 4,894,703.30</b>	<b>\$ 3,743,124.57</b>	
Participación de los trabajadores (5%)	\$ 566,662.50	\$ 497,486.58	\$ 430,784.12	\$ 366,475.66	\$ 304,484.21	\$ 244,735.17	\$ 187,156.23	
Impuestos A LA Renta de Tercera Categoría (29%)	\$ 3,286,642.50	\$ 2,885,422.19	\$ 2,498,547.90	\$ 2,125,558.82	\$ 1,766,008.41	\$ 1,419,463.96	\$ 1,085,506.13	
<b>UTILIDAD NETA (FCL)</b>	<b>\$ 7,479,945.00</b>	<b>\$ 6,566,822.92</b>	<b>\$ 5,686,350.39</b>	<b>\$ 4,837,478.70</b>	<b>\$ 4,019,191.56</b>	<b>\$ 3,230,504.18</b>	<b>\$ 2,470,462.22</b>	
WACC (trimestral)		5.00%						
VAN		\$ 30,751,825.82						
<b>Inversión por nuevo Software</b>		<b>Trim Inicial</b>	<b>Trim 01</b>	<b>Trim 02</b>	<b>Trim 03</b>	<b>Trim 04</b>	<b>Trim 05</b>	<b>Trim 06</b>
Pagos por adquisición del Programa		\$ 1,000,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos por licencia		\$ 150,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150,000.00	\$ -	\$ -
Pagos por implementación		\$ 500,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
FCL		\$ 1,650,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 200,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
WACC (trimestral)		5.00%						
VAN		\$ 1,988,946.44						
<b>CALCULO NETO DEL VAN</b>		<b>\$ 28,762,879.38</b>						

Fuente y elaboración: Propia.

Figura 6.2. Histograma de Montecarlo



Fuente y elaboración: Propia.

## CAPÍTULO VII. RIESGOS DEL PROYECTO

### 7.1. Identificación de riesgos

La gestión de riesgos es de mucha importancia para el proceso de reestructuración e implementación de SAP Ariba en la empresa, en esta sección se identificará, analizará, cuantificará y se dispondrán acciones claves para mitigar el impacto negativo en el proyecto. Es vital tener acciones proactivas para poder prevenirlas.

Hay procesos que no pueden controlarse en el transcurso de la reestructuración e implementación esto podría deberse a factores internos o externos de la empresa, que podría cambiar los plazos y gestión del proyecto.

A fin de alcanzar una correcta identificación de los riesgos, las dividiremos en etapas las cuales serán: Los riesgos internos, riesgos externos, la calidad y el equipo de proyectos.

Tabla 7.1. Riesgos de calidad

<b>Riesgos de Calidad</b>
Los líderes no realicen las auditorias y seguimiento a sus equipos
Los líderes no realicen correctamente la reestructuración del area de compras
Recopilación de informacion con errores
<b>Riesgos Externos</b>
Pocos consultores nacionales especializados en SAP Ariba
<b>Riesgos Internos</b>
Falta de compromiso y participacion de los colaboradores, resistencia al cambio
Exceso de carga laboral al equipo de proyectos
Renuncia de los patrocinadores o expertos del proyecto
Poca disponibilidad de los involucrados del proyecto para asistir a las
<b>Riesgo en la Gerencia de Proyectos</b>
Retraso en el cronograma
Falta de coordinacion del equipo de proyectos con los involucrados.
Contingencias funcionales no esperadas al integrar el nuevo software

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración Propia

## 7.2. Cuantificación y medidas correctivas

Para medir los riesgos detectados se utilizará unas escalas de impacto, la cual incluye los principales objetivos del proyecto: costo, tiempo, alcance y calidad.

Además, se usará la matriz de probabilidad e impacto (tabla 7.2), con esto se cuantificará los riesgos encontrados y, posteriormente se determinará las respuestas para mitigarlos.

Tabla 7.2. Tipos de riesgo

TIPO DE RIESGO	ESTRATEGIA
Bajo Riesgo	Aceptar Riesgo
Moderado Riesgo	Transferir Riesgo
Moderado Riesgo	Mitigar riesgo
Alto Riesgo	Evitar Riesgo

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Tabla 7.3. Probabilidad de ocurrencia

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	
Muy baja	0.1
Baja	0.3
Moderada	0.5
Alta	0.7
Muy alta	0.9

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Tabla 7.4. Probabilidad de impacto

PROBABILIDAD DE IMPACTO	
Muy baja	0.05
Baja	0.10
Moderada	0.20
Alta	0.40
Muy alta	0.80

Fuente: Empresa en estudio.

Elaboración: Propia.

Tabla 7.5. Matriz de riesgos - consecuencias

INFORMACIÓN DEL RIESGO		PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS				CONSECUENCIAS	PRIORIDAD DE RIESGOS		
		ESTRATEGIA SELECCIONADA					MEDICION		
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DEL RIESGO	Mitigar el riesgo	Evitar el riesgo	Aceptar el riesgo	Transferir el riesgo		IMPACTO	PROBABILIDAD	IMP X PROBAB
Los líderes no realicen las auditorias y seguimiento a sus equipos	Moderado	X				Complica los avances de las siguientes etapas	0.20	0.30	0.06
Los líderes no realicen correctamente la reestructuración del area de compras	Moderado	X				Disminuye el nivel de servicio y compromete la eficiencia y eficacia del area.	0.40	0.30	0.12
Recopilación de información con errores	Moderado				X	Afecta el diseño y funcionalidad del nuevo modelo y sus herramientas.	0.20	0.30	0.06
Pocos consultores nacionales especializados en SAP Ariba	Moderado	X				Bajo poder de negociacion con los proveedores.	0.20	0.50	0.10
Falta de compromiso y participacion de los colaboradores, resistencia al cambio	Moderado	X				Demoras, errores y retrasos en la curva de aprendizaje	0.20	0.50	0.10
Exceso de carga laboral al equipo de proyectos	Alto		X			Disminuye el rendimiento de las labores esenciales	0.40	0.50	0.20
Renuncia de los patrocinadores o expertos del proyecto	Alto		X			Compromete el cronograma y perdida de informacion	0.80	0.30	0.24
Poca disponibilidad de los involucrados del proyecto para asistir a las capacitaciones	Moderado				X	Afecta el diseño y funcionalidad del nuevo modelo y sus herramientas y afecta la curva de aprendizaje.	0.20	0.30	0.06
Retraso en el cronograma	Alto		X			Retraso del Go Live	0.80	0.50	0.40
Falta de coordinacion del equipo de proyectos con los involucrados.	Bajo			X		Se daña el flujo de información y transferencia de datos.	0.10	0.50	0.05
Contingencias funcionales no esperadas al integrar el nuevo software	Alto		X			Retraso del Go Live y sobrecosto de la implementacion	0.80	0.90	0.72

Fuente y elaboración: Propia.

Tabla 7.6. Matriz de riesgos – acciones a tomar

INFORMACIÓN DEL RIESGO		PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS				Acciones a Tomar
		ESTRATEGIA SELECCIONADA				
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TIPO DEL RIESGO	Mitigar el riesgo	Evitar el riesgo	Aceptar el riesgo	Transferir el riesgo	
Los líderes no realicen las auditorias y seguimiento a sus equipos	Moderado	X				Solicitar el apoyo de la alta gerencia para que haya compromiso de los lideres
Los líderes no realicen correctamente la reestructuración del area de compras	Moderado	X				Validacion previa con el area usuario
Recopilación de informacion con errores	Moderado				X	Establecer una metodologia adecuada en la recopilacion de informacion
Pocos consultores nacionales especializados en SAP Ariba	Moderado	X				Busqueda de proveedores en el extranjero
Falta de compromiso y participacion de los colaboradores, resistencia al cambio	Moderado	X				Promover los beneficios de la nueva herramienta a los involucrados, contando con el apoyo de la alta gerencia
Exceso de carga laboral al equipo de proyectos	Alto		X			Descentralizar las funciones inherentes al proyecto de manera equitativas.
Renuncia de los patrocinadores o expertos del proyecto	Alto		X			Tener documentado los avances del proyecto las funciones que realiza
Poca disponibilidad de los involucrados del proyecto para asistir a las capacitaciones	Moderado				X	Solicitar el apoyo de la alta gerencia para fomentar el compromiso de los lideres
Retraso en el cronograma	Alto		X			En el cronograma considerar una holgura por posibles imprevistos
Falta de coordinacion del equipo de proyectos con los involucrados.	Bajo			X		Agendar oportunamente reuniones y entregables con anticipacion
Contingencias funcionales no esperadas al integrar el nuevo software	Alto		X			Aprender lecciones aprendidas de experiencias previas conjuntamente con el proveedor

Fuente y elaboración: Propia.



Tabla 7.7. Matriz de probabilidad e impacto

<b>Probabilidad</b>	<b>Riesgo = Probabilidad x Impacto</b>				
<b>0.09</b>	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
<b>0.70</b>	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
<b>0.50</b>	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
<b>0.30</b>	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
<b>0.10</b>	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08
<b>Impacto</b>	<b>0.05</b>	<b>0.10</b>	<b>0.20</b>	<b>0.40</b>	<b>0.80</b>

Bajo

Moderado

Alto

Fuente: Guía de Riesgos – PMBOK 2012.

Elaboración: Propia.

Esta matriz es una herramienta de análisis cualitativo de riesgos que nos permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos del proyecto en función tanto de la probabilidad de que ocurran como de las repercusiones o impactos que podrían tener sobre nuestro proyecto en caso de que ocurrieran.

Al identificarlos nos lleva a prestar más atención y establecer medidas de respuesta antes de que estos ocurran para intentar minimizar las repercusiones que pudiesen tener.

## CONCLUSIONES

Entre las diferentes unidades operativas del área de suministros se repiten categorías de compras, lo cual ocasiona una duplicidad de funciones entre varios de los compradores. En adición a este problema organizacional, el proceso source to pay es deficiente y burocrático, lo cual genera que los usuarios y compradores enfrenten dificultades en su labor. Por último, el software ERP SAP no es percibido como amigable por los usuarios, afectando la productividad y nivel de servicio.

El área de compras en estudio no cuenta con indicadores de medición respecto a sus principales proveedores; los compradores dedican más del 50% de su tiempo a resolver temas de carga operativa en lugar de enfocarse en la gestión estratégica, es decir, resolver contratos a largo plazo y desarrollar nuevos proveedores; el 15% de las negociaciones no son concretadas debido a que el usuario interviene en la coordinación previa con el proveedor o durante el ejercicio de los trabajos, interfiriendo con las labores del comprado; y, no existe un control sobre los usuarios para medir con exactitud qué tan eficiente es la resolución de la compra comparada con la solicitud inicial ya que no existe la gestión de compras por categoría.

Se realiza una reorganización (gestión de compras por categorías) del área de compras indirectas a fin de evitar la duplicidad de funciones, mejorar el proceso y lograr una eficiencia en el uso del tiempo de trabajo. Con esto se pone fin a la falta de especialización en las categorías de compras y a la falta de información de los usuarios respecto al proceso de compras.

Con el nuevo modelo planteado se mejorarán los resultados de la empresa ya que más del 30% del costo que se percibe del ingreso por ventas (y que corresponde a los gastos operativos) son gestionados por el área en estudio. Esto quiere decir, que compras indirectas debe disminuir este monto. Este proyecto (implementación del módulo Ariba en el sistema SAP) tiene un periodo de recupero de año y medio; además, el VAN es positivo en los diferentes escenarios a los cuales fue sometido por medio del modelo de Montecarlo

Los riesgos principales a los cuales se enfrenta este nuevo modelo se centran en la implementación del mismo, pues, es posible que en el desarrollo del proyecto algunos colaboradores sean sometidos un exceso de carga laboral por realizar sus funciones cotidianas y además ser parte del equipo de implementación. Otro riesgo alto es el de sufrir un atraso en el cronograma de implementación que acarrearía incurrir en costos de inversión y gastos no previstos inicialmente. Es por ello, que se debe descentralizar las funciones inherentes al proyecto de una manera equitativa y además en el cronograma de implementación considerar una holgura por posibles imprevistos.

**ANEXO I**  
**ENCUESTA**

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CON ATENCIÓN DE COMPRAS

<u>Pregunta</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1. ¿Su comprador negoció constantemente en búsqueda del mejor precio y rentabilidad del servicio/producto?					
2. ¿Considera que su comprador tiene conocimiento del mercado asignado a su categoría?					
3. ¿Su comprador cuenta con proveedores alternos frente a cualquier eventualidad en el requerimiento?					
4. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta de su comprador ante un requerimiento?					
5. ¿El comprador le indica el tiempo aproximado en que se atenderá su solicitud?					
6. ¿Cómo calificaría el trato/atención del comprador frente a una solicitud?					
7. ¿Su comprador le informa de los requisitos necesarios que debe cumplir el requerimiento?					
8. ¿El comprador le notifica en caso existan imprevistos para poder realizar la cotización?					
9. ¿El comprador le indica cuál es el tiempo de entrega de los materiales según los proveedores?					
10. ¿Cómo califica el proceso actual que debe realizar cuando tiene un requerimiento?					
11. ¿Cómo califica la experiencia de usuario en el ERP actual?					

<u>Leyenda</u>	
Muy Malo	1
Malo	2
Regular	3
Bueno	4
Muy Bueno	5

**ANEXO II**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Pilar	Tipo	Encuesta	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Total
Persona	Expertise	Pregunta 1	1 3%	7 23%	12 40%	6 20%	4 13%	30
		Pregunta 2	4 13%	13 43%	9 30%	2 7%	2 7%	30
		Pregunta 3	0 0%	3 10%	14 47%	8 27%	5 17%	30
		Pregunta 4	5 17%	9 30%	7 23%	6 20%	3 10%	30
	Comunicación	Pregunta 5	3 10%	6 20%	10 33%	7 23%	4 13%	30
		Pregunta 6	2 7%	4 13%	16 53%	8 27%	0 0%	30
		Pregunta 7	1 3%	4 13%	19 63%	4 13%	2 7%	30
		Pregunta 8	0 0%	2 7%	13 43%	10 33%	5 17%	30
		Pregunta 9	0 0%	7 23%	18 60%	5 17%	0 0%	30
Proceso	Flujo	Pregunta 10	2 7%	18 60%	7 23%	3 10%	0 0%	30
Sistema	Tecnología	Pregunta 11	0 0%	17 57%	10 33%	3 10%	0 0%	30

**ANEXO III**  
**APLICACIÓN ASSESMENT**



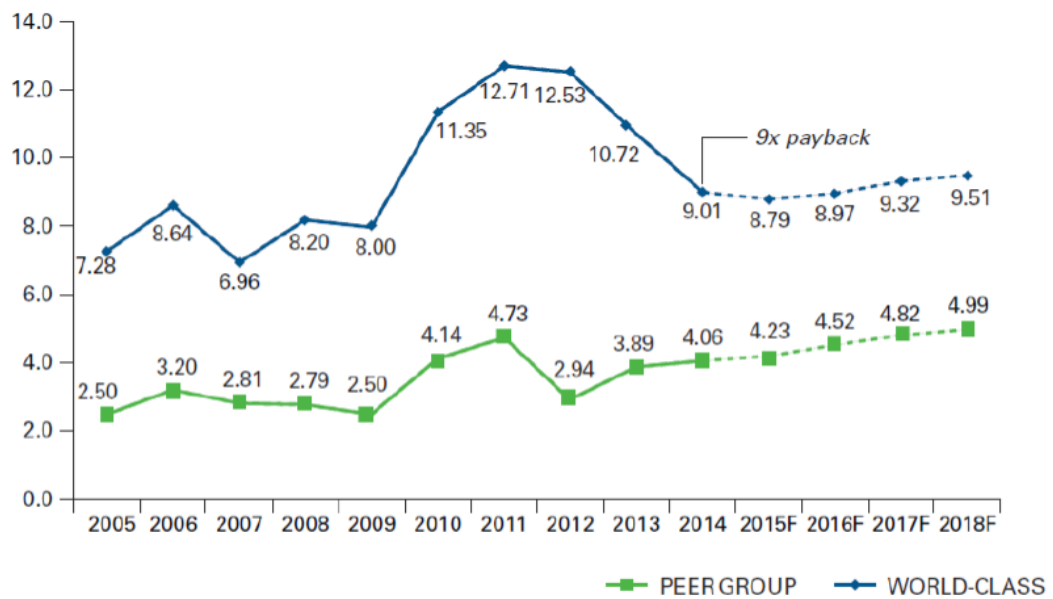
Nivel	Descripcion	Puntajes	Categorizacion	Descripcion
<b>Nivel de Gestion</b>	Comprende todas los procedimientos, políticas, herramientas e indicadores necesarios para la correcta elaboración del planeamiento .	0	No existe	
		1	Basico	Existe proceso y política no difundida, planeamiento menor a 1 año, indicadores básicos - Existe un Documento
		2	Intermedio	Existe proceso y política difundida, planeamiento de 1 a 2 años, indicadores de Gestion - Existe un Documento
		3	Clase Mundial	Existe proceso y política difundida, planeamiento de 2 a 5 años, Profit Center, Indicadores alineados al proceso.
<b>Procesos y Automatizacion</b>	Comprende el grado en que el proceso ha sido diseñado, documentado, estandarizado y/o automatizado	0	No Existe	
		1	Basico	Proceso definido, no estructurado, poco documentado
		2	Intermedio	Procesos establecidos y definidos, con una frecuencia y registros
		3	Clase Mundial	Procesos documentados, estandarizados, automatizados y difundidos
<b>Integracion Interna</b>	Evalua el grado de cooperación y armonía que existe entre el área de planeamiento y el resto de la empresa	0	No Existe	No existe
		1	Basico	Solo el Directorio o la Gerencia General
		2	Intermedio	Con participacion de las Gerencias
		3	Clase Mundial	Participación de todas las areas y personal clave y retro alimentacion entre areas
<b>Integracion Externa</b>	Evalua el grado de conocimiento del mercado y su efecto en el plan, asi como el grado de cooperación con los proveedores y clientes en la elaboracion de estrategias del Supply Chain	0	No Existe	
		1	Basico	Solo se cuenta con la informacion que la empresa genera internamente de las areas.
		2	Intermedio	Cuentan con alianzas estratégicas con proveedores y clientes en el mediano plazo
		3	Clase Mundial	Los proveedores, clientes y otros stake holders han sido considerados para la elaboracion del plan y se retro alimentan mutuamente.
<b>Nivel Organizacional</b>	Comprende la gestión del equipo de planeamiento, conocimientos, aptitudes, talentos, y destrezas.	0	No Existe	
		1	Basico	Profesionales sin experiencia en planeamiento
		2	Intermedio	Personal con experiencia en planeamiento y con funciones definidas
		3	Clase Mundial	Existe un equipo profesional con experiencia y capacitado en el desarrollo del planeamiento ( Gerentes y Soporte )

**ANEXO IV**  
**BENCHMARK ROI**

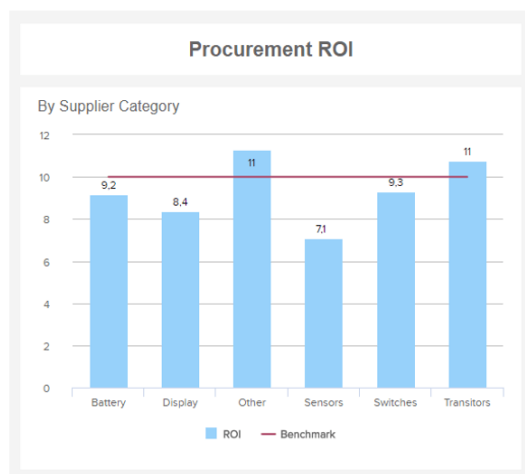
# Benchmark de ROI de Procurement

## 2. Métricas y Benchmarks

### ROI de Ahorros sobre Costo de Procurement



Elaboración y fuente: ProcurementExecutiveInsight2014 -The Hackett Group.



### PROCUREMENT ROI

Determine the profitability of investments in your procurement department

Last of our procurement metrics, Procurement ROI is however not the least. The Procurement ROI differs from the regular ROI usually calculated with the formula  $ROI = \frac{\text{Gain from investment} - \text{Cost of investment}}{\text{Cost of investment}}$ . For many professionals of the sector, it is the most important of all procurement KPIs, but it is not the single best and should be analyzed alongside other metrics to have the big picture. To calculate the Procurement ROI you need to divide the annual cost savings by the annual internal cost of procurement, and express it as a ratio. It is a good single metric but of course does not speak for the broader "scorecard of supply", and does not include cost avoidance. Besides, if the procurement investments are too low, you are more likely to measure the hard cost savings mainly, without the avoidance and other value chain improvements.

#### Performance Indicators

Procurement ROI should have a massive payback, and setting it 10 times higher than the internal investments for the procurement department is a good target.

#### Relevant Showcase Dashboard

- [Procurement Cost Management Dashboard](#)

Elaboración y fuente: Estudio DataPine.

## BIBLIOGRAFÍA

- Meza, Costa Mauricio (2019). *Propuesta de Mejora del Proceso de Distribución para una empresa de bebidas gaseosas de consumo masivo en la localidad de Lima Metropolitana*. Perú: Universidad ESAN.
- Espinoza, M., Mendoza, A., Vílchez, A & Villacorta, C. (2016). *Propuesta de mejora de la cadena de abastecimiento al canal moderno de corporación Lindley aplicando la metodología S&OP*. Lima - Perú: Universidad ESAN.
- Espino Edward (2016). *Implementación de Mejora en la Gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimento*. Recuperado de la página: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2459/1/2016\\_Espino\\_Implementacion\\_de\\_mejora\\_en\\_la\\_gestion\\_compras.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2459/1/2016_Espino_Implementacion_de_mejora_en_la_gestion_compras.pdf)
- Inboundcycle (2016). *Proceso de Gestión de Compras Corporativas*. Recuperado de la página web: <https://www.inboundcycle.com/proceso-de-compra-que-es-y-como-funciona>
- Diario Gestión (2019). *CCL reduce a 3.2% su proyección de crecimiento del PBI para 2019*. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/ccl-reduce-3-2-proyeccion-crecimiento-pbi-2019-nndc-271263-noticia/>
- Diario Gestión. (2018). *FMI prevé que el motor de crecimiento de Perú para el 2019 será la demanda interna. 12/01/2019, de FMI*. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/fmi-preve-motor-crecimiento-peru-2019-sera-demanda-interna-239602>
- Revista Actualidad y Empresa (2017). *La Gestión de proveedores de Compras*. Recuperado de la página web: <http://actualidadempresa.com/gestion-de-proveedores-relaciones-proceso-analisis-seleccion-y-evaluaciones-4444/>.
- INEI. (2017). *CENSOS NACIONALES. 2019*, de INEI Sitio web: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf).
- Diario La República (2019). *Perú, cuarto país en la Región en consumo de cosméticos*. Sitio Web: <https://larepublica.pe/economia/1426580-peru-cuarto-pais-region-consumo-cosmeticos/>
- Revista Semana Económica (2019). *Ventas de cosméticos y productos de higiene crecieron 3.3% en el 2018*. Sitio Web: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/332516-ventas-de-cosmeticos-y-productos-de-higiene-crecieron-3-3-en-el-2018/>

Pineda, M. (2018). *Modelo SCOR para la gestión en la cadena logística de una empresa importadora*. Valencia - Venezuela: Universidad de Carabobo, Facultad de ingeniería, Dirección de Postgrado, Maestría en ingeniería industrial.

Obs. Business School (2016). *¿En qué consiste la homologación de proveedores?* Recuperado de la Sitio web: <https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/operaciones/en-que-consiste-la-homologacion-de-proveedores>

Escuela de Organización Industrial (2017). *La gestión de la Cadena de suministro*. Sitio Web: <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/03/27/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-para-la-ventaja-competitiva/>

SAP IBP. (2019). *Resumen de Soluciones*. Sitio Web: <https://www.ariba.com/es>