



**“ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA OPTIMIZAR EL ÁREA DE  
COMPRAS GENERALES – CASO COSMETICS S.A.”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
la Maestría en Supply Chain Management**

**Presentado por**

**Srta. Ana Paola Berrios Pérez  
Sra. María Patricia Hernández Mendoza  
Sr. Gredif Rubeg Quispe Poblete**

**Asesor: Profesor Gabriel Del Castillo**

**2015**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias  
por su apoyo y comprensión

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor Gabriel Del Castillo por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

Las organizaciones con actividad manufacturera o de servicio, ahora más que nunca, tienen presiones extraordinarias por variables extrínsecas que vulneran e influyen en sus mercados, haciendo evidente el exceso de la oferta y la sobrecapacidad sobre una demanda altamente competitiva, local e internacional, los mismos que con la globalización están mucho más cercanos a nosotros. Todo esto conlleva a que tengamos que revisar la estructura de costos y tratar de exprimir los procesos de la cadena de suministro, en la búsqueda de conseguir una mejor rentabilidad para la empresa.

El presente trabajo pretende desarrollar y proponer un modelo que, a través de variables intrínsecas y extrínsecas del proceso de compras, permita diseñar y proponer planes específicos de acción para la identificación e implementación de iniciativas en reducción de costos, y así, trascender de actividades tácticas de compra a un modelo de compras estratégicas para los distintos SKU del maestro de materiales. El alcance está enfocado al área de Compras Generales de materiales indirectos, para ello se desarrollará a detalle la optimización de la adquisición de estos materiales.

A través del modelo de compras estratégicas, modelo que se viene aplicando en empresas de clase mundial, se ha analizado la información de las compras de Cosmetics S.A. utilizando la metodología de “la casa de compras” (AT. Kearney, 1997). Con el análisis organizacional, el análisis de mercado de proveedores, el análisis transaccional, el análisis táctico y el análisis estratégico, se plantearon las estrategias a seguir, con las cuales se conseguirá:

- Minimizar las tareas transaccionales (solicitud de pedido/petición de oferta/pedido de compra).
- Obtener ahorros en todas las categorías de materiales indirectos.
- Reducir los tiempos de atención.
- Reducción de inventarios.

Las estrategias obtenidas se clasificaron en principales y complementarias por prioridad, dado que las principales son las que se deben ejecutar primero, y a través de las cuales conseguiremos un beneficio de aproximadamente un millón de soles en ahorros por negociación en el primer año. La estrategia complementaria, que podrá ejecutarse en el segundo año, se ha considerado como una decisión opcional para Cosmetics S.A. puesto que se requiere una mayor inversión y debe implantarse sobre las bases de las estrategias principales.

Finalmente, demostramos en la evaluación de costo-beneficio del proyecto que ambos grupos de estrategias son viables y que se cumplen los objetivos trazados, ya que se recuperan en el lapso de un año.

## Índice

Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
<b>Capítulo I. Sector y organización.....</b>	<b>1</b>
1. Descripción y análisis del sector .....	1
2. Diagnóstico de la cadena de abastecimiento de Cosmetics S.A.....	3
2.1 Gestión de la relación con proveedores.....	3
2.1.1 Para materiales directos .....	3
2.1.2 Para materiales indirectos .....	4
2.2 Desarrollo de productos .....	4
2.3 Gestión de abastecimiento.....	4
2.4 Gestión de retornos .....	5
2.4.1 Materiales directos e indirectos.....	5
2.4.2 Producto terminado .....	5
2.5 Atención a los pedidos .....	5
2.6 Gestión del flujo de manufactura .....	6
2.7 Gestión de las relaciones con los clientes .....	6
2.8 Gestión del servicio al cliente .....	6
2.9 Gestión de la demanda .....	7
2.10Gestión de la distribución.....	7
3. Análisis del lineamiento estratégico de Cosmetics S.A. ....	7
3.1 Competidores potenciales .....	8
3.2 Clientes.....	8
3.3 Proveedores .....	8
3.4 Sustitutos .....	8
3.5 Competidores del sector.....	8
4. Planeamiento estratégico de Cosmetics S.A. ....	9
4.1 Análisis FODA.....	10
<b>Capítulo II. Identificación y selección de los procesos críticos.....</b>	<b>12</b>
1. Análisis de la gestión del área de abastecimiento .....	14

<b>Capítulo III. Diseño de la propuesta de valor .....</b>	<b>16</b>
1. Propuesta de valor .....	16
2. Objetivo general .....	16
3. Objetivos específicos .....	16
4. Enfoque metodológico .....	16
5. Productos que obtener por objetivos .....	18
5.1 Automatización del proceso de compras de materiales indirectos (ERP).....	18
5.2 Generación de contratos marco .....	18
5.3 Órdenes de compra abierta con repartos parciales .....	18
5.4 Ahorros por negociación .....	19
5.5 Atención de órdenes de compra .....	19
<b>Capítulo IV. Aplicación de la metodología.....</b>	<b>20</b>
1. Análisis organizacional (nivel I): .....	20
1.1 Análisis organizacional del área de compras .....	21
1.1.1 Recursos del área de compras generales .....	21
1.1.2 Perfil del comprador.....	22
2. Análisis de mercado de proveedores (nivel II).....	22
2.1 Análisis de tipo de cambio .....	23
2.2 Análisis FODA.....	23
2.3 Análisis de proveedores .....	24
2.3.1 Selección de proveedores.....	24
2.3.2 Gestión y relación con los proveedores .....	24
3. Análisis transaccional (nivel III).....	26
4. Análisis táctico (nivel IV): .....	28
4.1 Categorización de materiales en familias.....	28
4.2 Análisis de Pareto.....	29
4.3 Análisis de acciones por categoría según la matriz Kraljic.....	31
4.4 Estrategias de compra .....	34
4.4.1 Materiales estratégicos .....	34
4.4.2 Materiales apalancados .....	35
4.4.3 Materiales rutinarios .....	35
4.4.4 Materiales cuello de botella .....	35
5. Análisis estratégico (nivel V):.....	38
5.1 Materiales rutinarios.....	38

5.2 Materiales cuello de botella .....	38
5.3 Materiales apalancados .....	38
5.4 Materiales estratégicos .....	38
<b>Capítulo V. Evaluación costo-beneficio.....</b>	<b>41</b>
1. Estrategias principales.....	42
2. Estrategias complementarias .....	47
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>50</b>
Conclusiones .....	50
Recomendaciones.....	51
<b>Bibliografía .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>53</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>74</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Participación en el mercado peruano 2014 del sector cosmético e higiene personal .....	2
Tabla 2.	Análisis FODA cruzado.....	10
Tabla 3.	Matriz de selección de procesos críticos.....	12
Tabla 4.	Montos de compras de Cosmetics S.A. ....	14
Tabla 5.	Cuadro comparativo de brechas entre compras corporativas/planeamiento vs. compras generales.....	15
Tabla 6.	Productos a obtener por objetivos específicos.....	18
Tabla 7.	Perfil del comprador .....	22
Tabla 8.	Familias de materiales recurrentes.....	29
Tabla 9.	Familias de materiales no recurrentes.....	29
Tabla 10.	Gasto ocasionado por la compra de materiales recurrentes .....	30
Tabla 11.	Gasto ocasionado por compra de materiales no recurrentes .....	31
Tabla 12.	Análisis de impacto financiero y riesgo de suministro de materiales recurrentes	32
Tabla 13.	Análisis de impacto financiero y riesgo de suministro de materiales no recurrentes .....	33
Tabla 14.	Estrategias de compra – actividades e indicadores por tipo de material.....	36
Tabla 15.	Ahorro esperado en negociaciones .....	39
Tabla 16.	Costos de almacenamiento .....	42
Tabla 17.	Costo de implementación de las estrategias principales .....	44
Tabla 18.	Flujo de caja de estrategias principales (en nuevos soles).....	45
Tabla 19.	Porcentajes de ahorro por implementación de compras estratégicas según Integrated Strategies Incorporated (2013) .....	46
Tabla 20.	Indicadores financieros de viabilidad de las estrategias principales.....	46
Tabla 21.	Costos de implementación y mantenimiento .....	47
Tabla 22.	Estimación del costo del inventario .....	47
Tabla 23.	Flujo de caja de estrategia complementaria.....	48
Tabla 24.	Indicadores financieros de viabilidad de la estrategia complementaria.....	49

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Proyección de crecimiento porcentual anual del PBI en América Latina.....	1
Gráfico 2.	Participación real, y estimados por sectores del PBI 2014/2015 Perú.....	1
Gráfico 3.	Participación en el mercado peruano 2014 del sector cosmético e higiene personal.....	2
Gráfico 4.	Mapa de la cadena de suministro de Cosmetics S.A. ....	3
Gráfico 5.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	7
Gráfico 6.	Distribución de las compras en Cosmetics S.A. - 2014.....	14
Gráfico 7.	Enfoque de análisis en relación a “la casa de compras” (At Kearney).....	17
Gráfico 8.	Tipo de cambio soles por dólar 2012 - 2016 .....	23
Gráfico 9.	Matriz de Olsen y Ellram.....	25
Gráfico 10.	Estrategias de relación con los proveedores .....	25
Gráfico 11.	Impacto de la gestión y relación con los proveedores .....	26
Gráfico 12.	Comparativo de compras indirectos del 2012 al 2014.....	27
Gráfico 13.	Actividades de los análisis táctico y estratégico.....	28
Gráfico 14.	Pareto de materiales recurrentes .....	30
Gráfico 15.	Pareto de materiales no recurrentes .....	31
Gráfico 16.	Matriz Kraljic – materiales recurrentes .....	32
Gráfico 17.	Matriz Kraljic – materiales no recurrentes .....	33
Gráfico 18.	Matriz Kraljic – materiales indirectos .....	34
Gráfico 19.	Proceso de suministro de materiales en Cosmetics S.A. ....	41

## Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama funcional de Cosmetics S.A.....	54
Anexo 2.	Análisis de factores externos y de factores internos .....	55
Anexo 3.	Ponderación de estrategias propuestas.....	57
Anexo 4.	Procedimiento de compras de Cosmetics S.A. ....	60
Anexo 5.	Diagrama Gantt de la metodología .....	68
Anexo 6.	Descripción de la metodología de la casa de compras.....	70
Anexo 7.	Cuestionario 1 – diagnóstico situacional de Cosmetics S.A.....	71
Anexo 8.	Cuestionario 2 – identificación de factores externos e internos de Cosmetics S.A.	72
Anexo 9.	Cuestionario 3 – identificación de estrategias a implementar en Cosmetics S.A. ..	73

## **Introducción**

La propuesta se ha desarrollado con información real de una empresa nacional del rubro cosmético a la cual denominaremos Cosmetics S.A., empresa peruana reconocida internacionalmente en Ecuador, Colombia, Bolivia, España, Italia, Guatemala y Venezuela por la calidad, excelencia y servicio que brinda.

Cosmetics S.A. es una sólida empresa que cuenta con tres modernas plantas de producción, con más de 40 años de trayectoria en el mercado cosmético gracias a una fuerza de ventas de más de 400.000 consultoras en el país, cifra que aumenta anualmente debido al sistema de comercialización multinivel que ha implementado, es decir, genera ingresos económicos por las ventas que cada consultora realiza, también gana una comisión por la venta de sus consultoras reclutadas y por las ventas de toda la red que haya diseñado.

Una de las ventajas competitivas que ha desarrollado es brindar servicios de atención personalizada, promocionando todas las categorías de productos que manufactura: bisutería, Fragancias, cuidado de la piel, cuidado personal y maquillaje.

Si bien es cierto, la demanda de productos cosméticos es alta, hay que reconocer que la competencia es permanente, por ello se ha encontrado una oportunidad de mejora para optimizar su proceso de abastecimiento de materiales indirectos a través del análisis estratégico desplegado de los procesos que se desarrolla en Cosmetics S.A., con la finalidad de asegurar la disponibilidad inmediata de productos terminados y obtener mayores ingresos económicos para la empresa.

## Capítulo I. Sector y organización

### 1. Descripción y análisis del sector

El estudio realizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) expresa la tendencia de Perú por liderar el crecimiento económico en América Latina, a pesar de un experimentado y leve crecimiento anual.

Gráfico 1. Proyección de crecimiento porcentual anual del PBI en América Latina

**Últimas proyecciones del FMI**  
(Crecimiento porcentual anual del PBI real)

América del Sur	2013	2014	2015*	2016*
Argentina	2.9	0.5	-0.3	0.1
Bolivia	6.8	5.4	4.3	4.3
Brasil	2.7	0.1	-1.0	1.0
Chile	4.3	1.8	2.7	3.3
Colombia	4.9	4.6	3.4	3.7
Ecuador	4.6	3.6	1.9	3.6
Guyana	5.2	3.8	3.8	4.4
Paraguay	14.2	4.4	4.0	4.0
Perú	5.8	2.4	3.8	5.0
Surinam	4.1	2.9	2.7	3.8
Uruguay	4.4	3.3	2.8	2.9
Venezuela	1.3	-4.0	-7.0	-4.0
<b>América Latina y el Caribe</b>	<b>2.9</b>	<b>1.3</b>	<b>0.9</b>	<b>2.0</b>

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI)

En el Perú, el sector manufactura aportará un importante de 4,3% del PBI con tendencia constante y ascendente. Según proyección del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Gráfico 2. Participación real y estimados por sectores del PBI 2014/2015 Perú



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) /Proyección del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

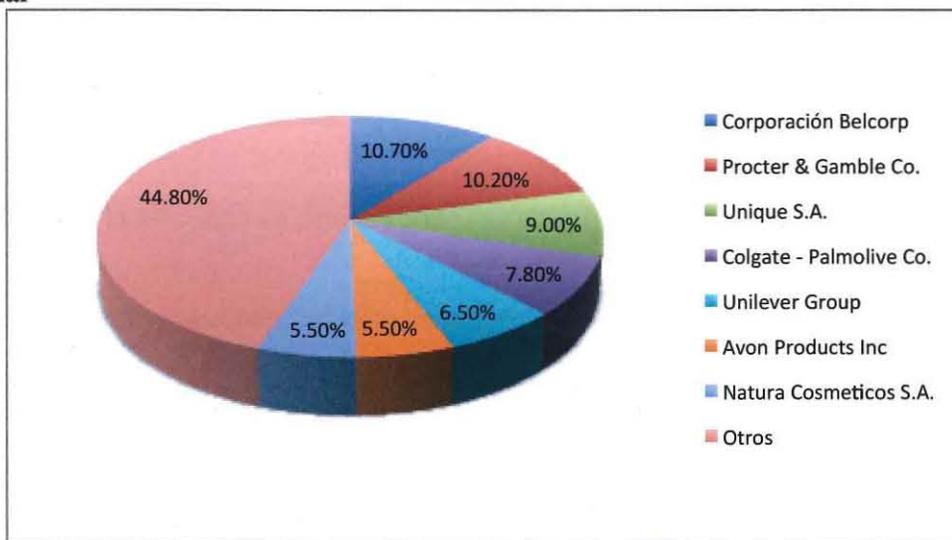
La producción cosmética peruana aporta al país con USD 706 millones anuales aproximadamente, según el análisis de mercado realizado por Euromonitor International<sup>1</sup>. A continuación, se muestra la estratificación por nivel de participación de las empresas, basada en las acciones de cada compañía.

**Tabla 1. Participación en el mercado peruano 2014 del sector cosmético e higiene personal**

Empresa	Participación en el mercado (%)
Corporación Belcorp	10,70
Procter & Gamble Co.	10,20
Unique S.A.	9,00
Colgate - Palmolive Co.	7,80
Unilever Group	6,50
Avon Products Inc.	5,50
Natura Cosméticos S.A.	5,50
Otros	44,80

Fuente: Euromonitor International, 2015

**Gráfico 3. Participación en el mercado peruano 2014 del sector cosmético e higiene personal**

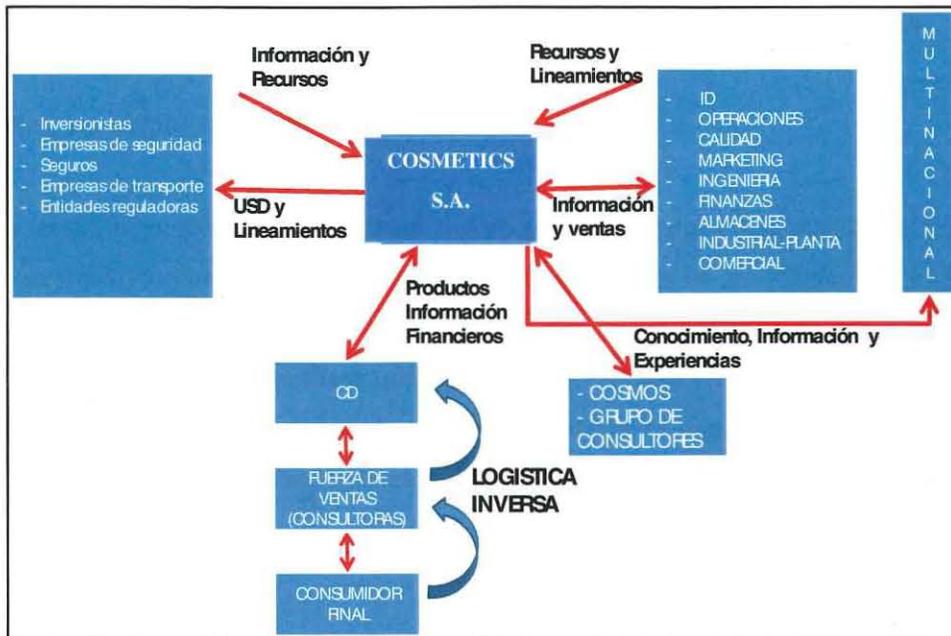


Fuente: Euromonitor International, 2015

<sup>1</sup> **Euromonitor International:** Líder mundial de investigación de mercado estratégica independiente. Analizamos miles de productos y servicios de manera cuantitativa y cualitativa en todo el mundo.

## 2. Diagnóstico de la cadena de abastecimiento de Cosmetics S.A.

Gráfico 4. Mapa de la cadena de suministro de Cosmetics S.A.



Fuente: Elaboración Propia, 2015

En el gráfico 4 se muestra la relación de interdependencia de las distintas áreas y agentes, cuya gestión será descrita a continuación.

### 2.1 Gestión de la relación con proveedores

La gestión con los proveedores está determinada de dos formas:

#### 2.1.1 Para materiales directos

La gestión con los proveedores en Cosmetics está determinada por la relación comercial que existe con ellos: por la antigüedad, por la confianza, por la calidad de los insumos, por las condiciones de pago; convirtiéndolos así en proveedores estratégicos para la empresa. Estos proveedores han sido seleccionados por las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D), Ingeniería y Compras Corporativas; considerando la evaluación previa de sus muestras en los pilotos que realice la empresa.

El contacto con estos proveedores estratégicos se da principalmente a través de tres áreas: I&D, quienes se contactan primero con los proveedores para solicitar muestras, debido a que tienen

que desarrollar los productos. Definen a los proveedores de materias primas, esencias, colorantes, etc. Por otro lado está el área de Ingeniería, que es la encargada de definir los tipos de envase del producto final y, a su vez, coordina con los proveedores; finalmente, Compras Corporativas, encargadas de evaluar al proveedor, los precios y realizar la negociación.

### **2.1.2 Para materiales indirectos**

El área encargada de atender el abastecimiento de estos materiales es Compras Generales; en el caso de equipos y repuestos se manejan marcas estandarizadas en las plantas con el fin de no incrementar los SKU<sup>2</sup> del maestro de materiales y reducir la frecuencia de compras. Los servicios se realizan con proveedores que se encuentren homologados. Para otros materiales se realiza el proceso de compras habitual validando precios en el mercado y escogiendo al mejor postor de acuerdo a calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago.

## **2.2 Desarrollo de productos**

El área de marketing es la encargada del desarrollo de nuevos productos, lo realizan a través de viajes a los países en donde se marcan las tendencias en la moda, asisten a ferias internacionales de moda y cosmética y se nutren de bastante información de las redes de contacto establecidas. Todo esto con el fin de crear un producto exclusivo y alineado a la tendencia y marca de Cosmetics. Una vez definidos los bosquejos estiman un costo total del producto y se lo pasan a los *Projects* (quienes establecen fechas para el desarrollo de cada componente del futuro producto en coordinación con Ingeniería e I&D).

Ingeniería e I&D desarrollan las muestras (diseño y costo objetivo por cada componente del producto terminado), entrega a los *Projects* todos los patrones desarrollados, una vez aprobados por el directorio. Todo este proceso toma dos años de trabajo antes de salir al mercado.

## **2.3 Gestión de abastecimiento**

El abastecimiento de materiales directos está a cargo de Compras Corporativas (quienes negocian las condiciones comerciales con los proveedores) y el área de Planeamiento (quienes establecen las cantidades a comprar y la frecuencia de reposición de los materiales de acuerdo al

---

<sup>2</sup> SKU (*Stock Keeping Unit*): es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistémico de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, servicio, cargos, etc.

plan de producción, elaborado por el área Operaciones, acorde con las necesidades de mercado establecidas por el gestor de la demanda).

El abastecimiento de materiales indirectos está a cargo de Compras Generales, quienes reciben los requerimientos de los usuarios (mantenimiento, calidad, seguridad industrial, servicios generales, producción, recursos humanos, proyectos) y negocian las condiciones comerciales con los proveedores, acorde a las cantidades solicitadas por estos.

## **2.4 Gestión de retornos**

Son dos escenarios para materiales directos e indirectos y para producto terminado.

### **2.4.1 Materiales directos e indirectos**

En cuanto a materiales directos, se realiza a través del área de calidad, planeamiento y almacén, en donde de existir un lote defectuoso que calidad haya rechazado, el área de planeamiento se encarga de ejecutar la devolución y reposición del material con el proveedor. Todo costo que implique esta devolución es asumido por el proveedor.

En materiales indirectos, el usuario final puede rechazar el bien o servicio en caso no cumpla con las especificaciones técnicas solicitadas, el área de Compras Generales se encarga de hacer el reclamo al proveedor y su devolución.

### **2.4.2 Producto terminado**

El producto terminado defectuoso es devuelto por la consultora al área de Atención a Reclamos, quienes realizan una investigación de la causa de la no conformidad, iniciando el proceso de trazabilidad de este. Paralelamente, hacen el cambio inmediato del producto terminado por uno nuevo.

## **2.5 Atención a los pedidos**

Los pedidos se preparan a partir de los requerimientos de las consultoras, los cuales son solicitados por los usuarios finales a través de los catálogos. Las directoras consolidan y

solicitan los pedidos a través de la página web y a su vez hacen seguimiento a las entregas, verifican su situación financiera, estados de cuenta.

## **2.6 Gestión del flujo de manufactura**

El área de planeamiento (operaciones logísticas) es la encargada de realizar la explosión de materiales de todos los estimados alcanzados por marketing en la cantidad y fecha óptima a través del MRP<sup>3</sup>, para esto, se cuenta con plantas que tienen la capacidad instalada suficiente para fabricarlos en tres países. Los materiales directos pasan a calidad (control de calidad) una vez que son aprobados, luego se almacenan y son despachados a planta de acuerdo con las órdenes de producción y tamaños de lote que se tengan programados.

El tiempo de fabricación varía dependiendo del tipo de producto y del tamaño de lote. Durante el proceso de producción el área de calidad lleva un control estricto que garantiza la calidad del producto.

Una vez terminado el producto, pasa al almacén para, posteriormente, pasar los controles respectivos a cargo del área de Calidad, luego de ello es almacenado para su disposición final.

## **2.7 Gestión de las relaciones con los clientes**

La fuerza de ventas está conformada por las directoras y consultoras, quienes reciben la capacitación necesaria para hacer la demostración de los productos a los clientes finales, esta fuerza de ventas desarrolla una relación cercana y amical con los clientes finales.

## **2.8 Gestión del servicio al cliente**

Cosmetics S.A. brinda a los clientes asesoría personal a través de sesiones de belleza y busca la satisfacción de estos en el uso de todos sus productos atendiendo los reclamos u observación en un *call center* preparado para ello, asimismo, tiene centros de entrenamiento de consultoras donde se les capacita y se reúnen para darles las últimas informaciones de nuevos productos.

---

<sup>3</sup> MRP (Material Requirement Planning): es un sistema para planear y programar los requerimientos de los materiales en el tiempo para las operaciones de producción finales que aparecen en el programa maestro de producción. Orlicky's (1975)

## 2.9 Gestión de la demanda

Los gestores de demanda en Cosmetics son los encargados de evaluar los requerimientos o las necesidades de cada país y buscan que los estimados por marketing y las plantas sean distribuidos acorde con la demanda presentada de cada producto en cada país.

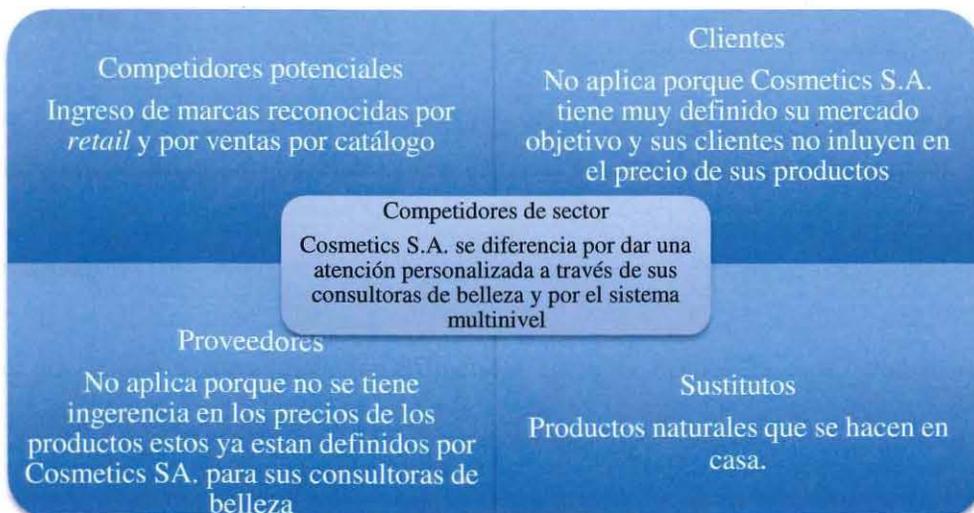
## 2.10 Gestión de la distribución

Los centros de distribución ubicados en las plantas de Ecuador, Colombia y Perú, son los encargados de atender los pedidos de los clientes. Todos los productos provenientes de las plantas llegan a estos grandes almacenes y, a través del proceso de *picking*, se preparan los pedidos de las consultoras y luego son enviados a nivel nacional. Por otro lado, también se exporta productos hacia países donde la marca Cosmetics S.A. está presente.

## 3. Análisis del lineamiento estratégico de Cosmetics S.A.

Las cinco fuerzas de Porter para Cosmetics S.A. (gráfico 5), nos permiten establecer un marco para analizar el nivel de competencia.

### Gráfico 5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia, 2015

### **3.1 Competidores potenciales**

No existen barreras de ingreso de nuevas empresas en el Perú, por ello, seguirán entrando nuevas marcas de venta de cosméticos, por catálogo y por *retail*:

Ventas por catálogo: marcas con presencia regional como Avon, Ebel, Oriflame, Natura, entre otros.

Ventas por *retail*: marcas con presencia mundial como L'Oreal, Gucci, Maybeline, Unilever, entre otros.

Grado de diferenciación de Cosmetics S.A.: desarrollo de productos exclusivos de acuerdo con la tendencia de moda y el cuidado de la piel.

### **3.2 Clientes**

El poder de negociación de los clientes está vinculado a la relación de confianza que tiene con las consultoras, a través de quienes pueden obtener algunos descuentos adicionales sobre el precio por catálogo. Por otro lado, el consumidor final considera todo tipo de ofertas y liquidaciones (por temporada o antes de discontinuar un producto) para la finalización de *stock* disponible, sea por *retail* o por catálogo.

### **3.3 Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores varía dependiendo del volumen de venta y si estos ofrecen materiales exclusivos (materia prima, material de envase, material de empaque).

### **3.4 Sustitutos**

Hasta el día de hoy existen productos cosméticos naturales hechos en casa como mascarillas faciales, ceras, cremas, *shampoo*, entre otros.

### **3.5 Competidores del sector**

Los competidores principales son Belcorp (L'ebel, Esika y Cyzone), L'oreal Perú, Finart (Joyas), Dyclas, Avon, Oriflame, Sally Beauty, Unibell, Unilever, Intradevco y Natura; las cuatro marcas con mayor participación en el mercado cosmético son: L'ebel, Cosmetics, Natura y Avon, quienes compiten fuertemente por obtener una mayor cuota en el mercado.

A partir del análisis de las fuerzas de Porter, podemos discernir cuáles son las premisas para elaborar el plan estratégico.

#### **4. Planeamiento estratégico de Cosmetics S.A.**

El establecimiento del plan estratégico está basado fundamentalmente en el estudio y análisis del entorno compuesto por factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos.

- Factores sociales: edad y sexo, estilos de vida, salud, imagen personal y cuidado de la mujer peruana, diversidad cultural, preferencias y tendencias, ingreso per cápita, y hábitos de compra.
- Factores económicos: la recesión financiera, tasa de inflación, tasa de desempleo en el Perú, distribución del nivel socioeconómico, ingreso económico familiar, crecimiento del sector.
- Factores políticos: cambios en las leyes.
- Factores tecnológicos: avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.
- Factores ecológicos: normas de calidad, conocer las opiniones de la población.

## 4.1 Análisis FODA

Tabla 2. Análisis FODA cruzado

<p><b>Factores externos</b></p> <p><b>Factores internos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1 La empresa cuenta con salud financiera  F2 Sus pasivos permiten pagar sin retrasos  F3 Competencia abierta de proveedores  F4 Volúmenes de adquisición estables  F5 Disposición de infraestructura adecuada para almacenamiento de materiales  F6 Personal especializado y capacitado en sus funciones</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1 Falta de automatización y sistematización de los procesos de Cosmetics S.A.  D2 El sistema SAP no está siendo explotado para realizar un adecuado control y gestión de la trazabilidad  D3 Existencia de inventarios escondidos  D4 Proveedores únicos para algunos materiales  D5 Monto de compras altamente indexado a otra moneda  D6 Deficiencias de comunicación con los proveedores</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1 Consolidación de volúmenes por compra  O2 Expansión y alianza estratégica con diferentes instituciones  O3 Reconocimiento de Cosmetics S.A. como modelo referente de la gestión de almacenes a nivel nacional e internacional  O4 Planificación y disposición de recursos económicos para la gestión de inventarios  O5 Implementación de estrategias de compras por tipo de material  O6 Extensión de estrategia de calidad, seguridad y medio ambiente para mejorar la gestión de Cosmetics S.A.</p>	<p><b>FO</b></p>	<p><b>DO</b></p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Inestabilidad del tipo de cambio de la moneda  A2 Deficiencias en las acciones de control de los procesos de gestión de Cosmetics S.A.  A3 Proveedores nuevos que generen incumplimientos de tiempos de entrega y de especificaciones técnicas  A4 Incumplimiento de los procesos y normativas por parte de los usuarios internos  A5 Paralización de equipos por falta de repuestos críticos  A6 Inestabilidad de permanencia de las gerencias</p>	<p><b>FA</b></p>	<p><b>DA</b></p>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Del análisis FODA cruzado realizado, se ha observado que es importante que la empresa se enfoque en:

- Desarrollar estrategias de compra que garanticen la disponibilidad y calidad de materiales.
- Establecer canales de comunicación y alianzas estratégicas con diferentes instituciones.
- Mantener y cumplir las normativas que garanticen la calidad de la gestión de Cosmetics S.A.
- Incrementar la calidad y la confiabilidad del sistema de gestión de almacén.
- Evaluar e incrementar metodologías para controlar el servicio de atención al cliente.
- Establecer estrategias de fidelización de proveedores.
- Estandarizar el uso de moneda nacional.
- Apoyar a los usuarios en la transferencia de conocimientos de gestión de calidad.
- Motivar la participación permanente de los proveedores únicos.
- Sobrevalorar los costos de materiales.
- Controlar parcialmente el sistema de gestión de Cosmetics S.A.

De la relación antes mencionada; de la mano de cinco ejecutivos de la empresa Cosmetics S.A. se ha evaluado la importancia de cada una de ellas haciendo uso del “método Delphi”<sup>4</sup>. Obteniendo como resultado con mayor importancia enfocarse en **“Desarrollar estrategias de compra que garanticen la disponibilidad y calidad de materiales, por lo cual se procederá al análisis del área de compras más adelante”** (anexos 2 y 3).

---

<sup>4</sup> **La técnica Delphi:** Es una técnica utilizada para obtener un consenso de opinión sobre un problema complejo, a partir de un grupo de personas especialistas en un área determinada, realizado de manera sistemática e iterativa. Linstone, H.; Turoff, M.: The Delphi Method. Techniques and Applications. Reading (Massachusetts): Adison Wesley. (1975).

## Capítulo II. Identificación y selección de los procesos críticos

Se considera que un proceso es crítico cuando existe la posibilidad de que genere algún impacto negativo al desempeño de la empresa, a sus empleados, o a sus clientes. Por ello, los procesos críticos se deben observar y administrar para lograr mejorarlos, de tal manera que se pueda obtener sinergias que permitan cumplir con los requerimientos del cliente a un menor costo, con mayor calidad y rapidez.

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la cadena de abastecimiento realizada en el capítulo anterior, se procede con la identificación de procesos críticos a través de la matriz de procesos críticos. Esta Matriz ha sido elaborada a partir de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a ejecutivos de Cosmetics S.A. (anexo 6), herramienta que constituye una aproximación analítica para identificar, organizar, recolectar, estimar y analizar los procesos que requieren mayor demanda de nuestra atención.

Las encuestas han sido revisadas y validadas por el equipo de trabajo de este proyecto, a través de reuniones que sirvieron para revisar cada componente de la encuesta, revisar la pertinencia y comprensión de las preguntas.

Los criterios de aceptación de las encuestas son establecidos para determinar la validez de los datos recogidos, se considera válida a aquella respuesta que cumple correctamente el llenado del formato y dentro del plazo estipulado.

**Tabla 3. Matriz de selección de procesos críticos**

Lista de procesos	
1. Gestión de relación con proveedores	
2. Desarrollo de productos	
3. Gestión de abastecimiento	
4. Gestión de retornos	
5. Atención de pedidos	
6. Gestión del flujo de manufactura	
7. Gestión de las relaciones con los clientes	
8. Gestión de la demanda	
9. Gestión de distribución	

Matriz de selección de procesos críticos		
IMPACTO EN EBITDA	Proceso 1  2	Proceso 2 Proceso 3 Proceso 6 Proceso 7 Proceso 8  1
	3	Proceso 4 Proceso 5 Proceso 9  4
IMPACTO EN LOS CLIENTES		

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como se refleja en la tabla 3, los procesos que más impactan en los clientes y resultados de la empresa son los siguientes:

- Desarrollo de productos, es crítico porque es la etapa en donde se realiza la investigación y desarrollo de prototipos, que después pasarán por una evaluación final por parte del directorio para su posterior producción y salida al mercado.
- Gestión de abastecimiento, es crítico porque si la materia prima no llega a tiempo no podrá cumplirse con los planes de producción y, además, si no se cuenta con los materiales necesarios (directos e indirectos) se pone en riesgo la operación.
- Gestión de flujo de manufactura, debido a que la calidad de los productos y la velocidad de producción dependen de las ordenes de producción entregadas por programación maestra, un mal manejo del proceso productivo puede generar productos en mal estado, mermas o calidad deficiente, impactando de manera directa a los clientes y, por otro lado, aumentando los costos directos de los productos fabricados, lo que finalmente afecta el resultado de la empresa y su eficiencia.
- Gestión de las relaciones con los clientes, ya que la imagen de la empresa frente al público en general dependerá mucho de las ventas que podrá obtener. Una buena capacitación a las consultoras y correcta demostración de los productos, además de una relación cercana con los usuarios finales proporcionara mayor fidelización con la marca.
- Gestión de la demanda, puesto que si dicho proceso presenta fallas y niveles altos de errores, es decir, bajos niveles de confiabilidad en la estimación, impactará toda la cadena de suministro, ya que las planificaciones de producción y las compras a proveedores se realiza basados en los pronósticos de ventas, y si estos no son los adecuados, habrán situaciones de *stock out*<sup>5</sup> y/o exceso de inventario, lo que se transforma en ventas perdidas o mermas, respectivamente, afectando a los clientes y a los resultados de la empresa.

Para efectos de la presente tesis se abordará el análisis de la gestión de abastecimiento (compras), puesto que en el análisis FODA cruzado se obtuvo que la organización debe enfocarse en dicha área.

---

<sup>5</sup> *Stock Out*: rotura de inventario.

## 1. Análisis de la gestión del área de abastecimiento

### Situación actual

En Cosmetics S.A., el área de Compras está dividida en dos áreas, como ya se explicó en el punto 2.3 del primer capítulo, Compras Corporativas (quienes ejecutan las compras de materiales directos) y Compras Generales (quienes ejecutan las compras de materiales indirectos y servicios).

El monto de compra anual promedio es S/. 197.739.980,61. Con base en los reportes obtenidos del ERP<sup>6</sup> obtenemos los montos que se muestran en la tabla 4, los cuales están clasificados como gastos directos e indirectos (los gastos indirectos también incluyen los gastos MRO<sup>7</sup>).

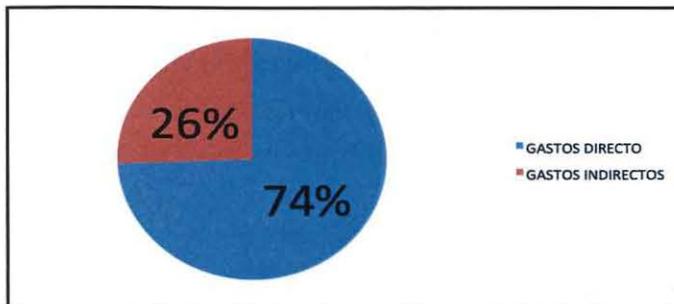
**Tabla 4. Montos de compras de Cosmetics S.A.**

	<b>Promedio</b>
<b>Compras directas</b>	S/. 146.788.890,44
<b>Compras indirectas</b>	S/. 50.950.090,16
- Alquiler locales	S/.10.764.000,00
- Materiales	S/.20.380.036,16
- Proyectos	S/. 5.985.018,04
- Servicios	S/.13'821.035,96
<b>Total compras</b>	S/. 197.738.980,60

Fuente: Elaboración propia, 2015

Con ello podemos inferir la distribución de los gastos mediante el gráfico 6.

**Gráfico 6. Distribución de las compras en Cosmetics S.A. - 2014**



Fuente: Elaboración propia, 2015

<sup>6</sup> **ERP:** es un paquete de *software* que permite administrar todos los procesos operativos de una empresa, integrando varias funciones de gestión en un único sistema; en otras palabras, representa la "columna vertebral" de una empresa. <https://www.elegirerp.com/definicion-erp> Koch (2004) Enterprise Resource Planning. USA.

<sup>7</sup> **Inventarios MRO:** son los artículos de mantenimiento, reparación y operaciones, necesarios para mantener productivos la maquinaria y los procesos. Estos inventarios existen porque no se demanda del inventario MRO. Barry Render y Jay Heizer (2009) Principios de Administración de Operaciones 7.<sup>a</sup> ed. México.

Además, existen diferencias entre el abastecimiento para materiales directos e indirectos, según las áreas que ejecutan la compra (tabla 5).

**Tabla 5. Cuadro comparativo de brechas entre compras corporativas/planeamiento vs. compras generales**

	<b>Compras Corporativas / Planeamiento</b>	<b>Compras Generales</b>
Clasificación por familias	✓	X
Tiempo de atención < 10 días	✓	-
Planificación de reabastecimiento	✓	X
Un solo canal de requerimientos	-	-
Punto de pedido y <i>stock</i> de seguridad de materiales (parametrización)	✓	X
MRP	✓	X
Gestión de inventarios	✓	X
Compradores con experiencia	✓	✓
Diversa cartera de proveedores	-	✓
Compras por volumen	✓	-
✓= Tiene, -=Tiene, pero falta desarrollar, X=No tiene		

Fuente: Elaboración propia, 2015

## Conclusiones

- En el gráfico 6 observamos que el 74% del monto total de compras corresponde a materiales directos, y según la tabla 5 su abastecimiento es ordenado, automatizado y controlado.
- A compras de materiales indirectos le corresponde el 26% del monto total de compra y, como vimos en la tabla 5, existen diferencias notorias en cuanto al abastecimiento comprado con los materiales directos.
- Para nuestro caso, nos limitaremos a analizar los gastos indirectos y los gastos MRO, ya que en el análisis mostrado en la tabla 5, se observan oportunidades de mejora.

### **Capítulo III. Diseño de la propuesta de valor**

La propuesta de mejora nace del análisis FODA y del análisis de procesos críticos.

#### **1. Propuesta de valor**

Proponemos a Cosmetics S.A. optimizar su proceso de compras de materiales indirectos, desde la generación de requerimientos, a través de la categorización de materiales y planificación de puntos de pedido y *stock* de seguridad de los mismos, a través de un ERP, hasta conseguir mayor eficiencia en el proceso de compras, reduciendo los tiempos de atención y carga operativa, dando origen a las estrategias de compra adecuadas para los tipos de materiales.

#### **2. Objetivo general**

Incrementar las ganancias de Cosmetics S.A. a través de la implementación de compras estratégicas en el proceso de abastecimiento de materiales indirectos.

#### **3. Objetivos específicos**

- Minimizar las tareas transaccionales (solicitud de pedido/petición de oferta/pedido de compra).
- Obtener ahorros en todas las categorías de materiales indirectos, en el primer año.
- Reducir los tiempos de atención.
- Reducción de inventarios.

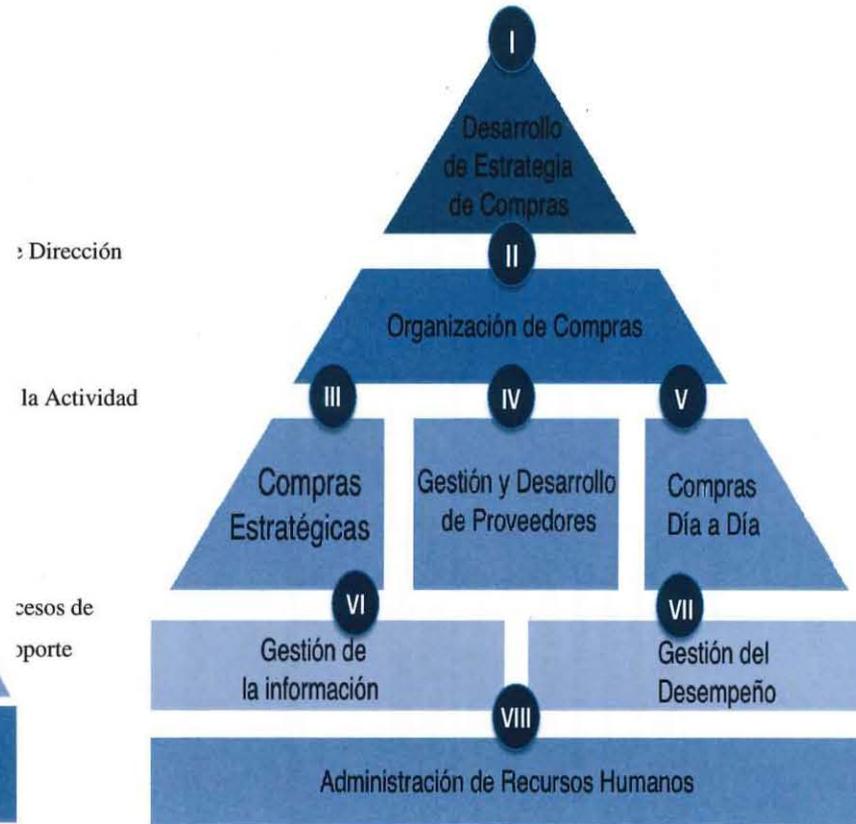
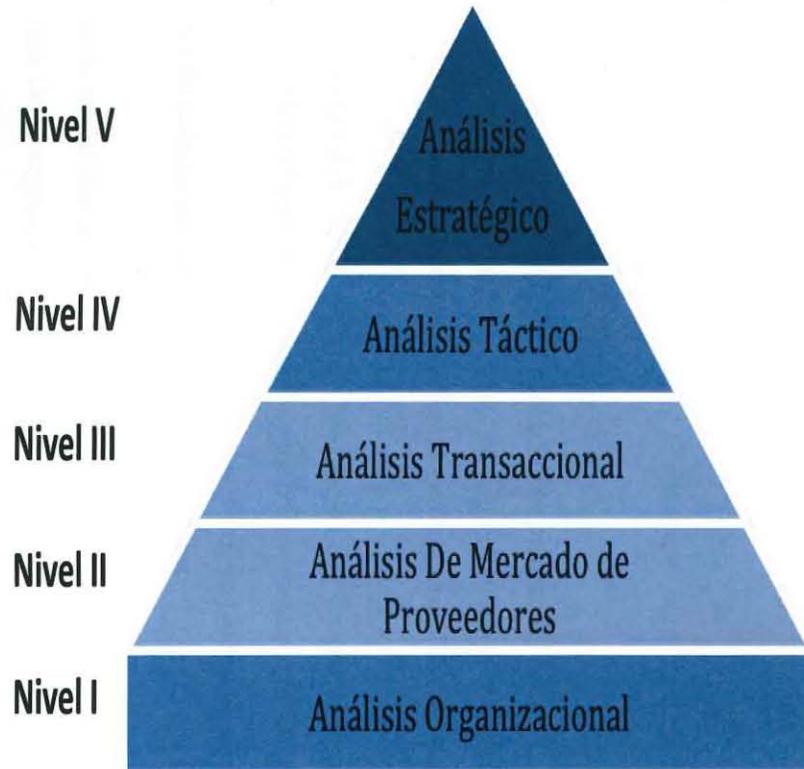
#### **4. Enfoque metodológico**

La metodología que se aplicará será el análisis de la “casa de compras” (AT Kearny Inc.<sup>8</sup>) combinada con la metodología de compras estratégicas. En este caso se realiza un análisis desde la organización del área de compras hasta las estrategias, de acuerdo con las siguientes fases mostradas en el gráfico.

---

<sup>8</sup> **AT Kearny Inc.** es una firma de consultoría mundial con oficinas en más de 40 países. Creada en 1926, con el compromiso de ayudar a sus clientes a lograr una clara ventaja competitiva en los temas más cruciales para su trabajo.

Gráfico 7. Enfoque de Análisis en relación a “la casa de compras” (A.T. Kearney)



Fuente: Elaboración propia, 2015

## 5. Productos que obtener por objetivos

Los productos por obtener se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Productos a obtener por objetivos específicos**

Objetivos específicos	Productos por obtener
Minimizar las tareas transaccionales (solicitud de pedido / petición de oferta / pedido de compra)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Automatización del proceso de compras de materiales indirectos (ERP)</li><li>• Generación de contratos marco.</li><li>• Órdenes de compra con repartos parciales</li><li>• Órdenes de compra abierta</li></ul>
Obtener ahorros en todas las categorías de materiales indirectos en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ahorro aproximado de S/. 1.000.000,00</li></ul>
Reducir los tiempos de atención.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención de órdenes de compra en 8 días</li></ul>
Reducción en inventarios.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ahorro aproximado de S/. 200.000,00</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015

### 5.1 Automatización del proceso de compras de materiales indirectos (ERP)

Se debe actualizar la información de los códigos de materiales indirectos, la cual la envía Compras al área de Base de Datos, quien registra la información correspondiente en el ERP (registro Info). Su registro y análisis implica contar con el compromiso de la Gerencia de Finanzas de Cosmetics S.A. El periodo que toma conseguir, analizar y cargar la información de cada material en el ERP es de 2 a 3 meses, considerando que tenemos 4634 SKU de materiales indirectos.

### 5.2 Generación de contratos marco

Para lograr una estandarización y transparencia del proceso de compras, se considera oportuno establecer convenios marco, para tal efecto, se tiene el apoyo técnico legal de las gerencias de Finanzas y Operaciones. Es conveniente establecer esta modalidad de contratos a fin de acortar tiempos de ejecución de cada compra, ya que es una ventaja tener establecido el precio de cada material; Cosmetics S.A. viene revisando los precios con los proveedores cada año, por lo que es el tiempo prudencial para la renovación de los contratos marco propuestos.

### 5.3 Órdenes de compra abierta con repartos parciales

Para definir la modalidad de entrega de los materiales que se compran, intervienen el usuario final, el área de Compras, el almacén y el proveedor. Conjuntamente evalúan, analizan y determinan la estrategia de compras a seguir.

Es importante que la decisión sea integral, toda vez que tratándose de ingreso de material se debe prever las condiciones debidas para un seguro y adecuado almacenamiento.

#### **5.4 Ahorros por negociación**

La estrategia de negociación de compras aplicada por Cosmetics S.A. es, en primera instancia, la categorización y consolidación de compras por volúmenes.

#### **5.5 Atención de órdenes de compra**

El tiempo de atención de órdenes de compra actualmente es de 15 días en promedio; se realiza mediante registros manuales de área a área; en cambio, la automatización de los procesos en el *software* ya existente (ERP) permite acortar este tiempo a 8 días, aproximadamente, por cuanto la información estaría al acceso del personal autorizado.

## **Capítulo IV. Aplicación de la metodología**

En este capítulo aplicaremos la metodología de la casa de compras de A.T. Kearney.

### **1. Análisis organizacional (nivel I)**

A fin de contextualizar el análisis organizacional, a continuación describimos la estrategia del área de compras:

Con el fin de dar un giro favorable al concepto desarrollado de compras, ahora la empresa pretende realizar compras estratégicas que propicie un ahorro a través de la reducción de costos de transacciones comerciales, para lo cual se estima pertinente enfocar la base de la estructura organizacional del equipo de Compras: misión, visión y valores, lo cual, sumado al perfil del comprador idóneo permite fortalecer las estrategias por implementar.

#### **Misión de la jefatura de compras**

"Contribuir al oportuno acceso de los usuarios internos de Cosmetics S.A. a los materiales (directos o indirectos), bienes y servicios, asegurando su disponibilidad, calidad y con las mejores condiciones del mercado, por medio de una gestión avanzada que permita asegurar la continuidad de la empresa".

#### **Visión de la jefatura de compras**

"Al 2020, ser la jefatura que gestiona en forma integral y óptima, las compras de materiales, bienes y servicios en la empresa, a fin que Cosmetics S.A. lidere el suministro de cosméticos y joyería a través de sus plantas y centros de distribución; para que sea reconocida nacional e internacionalmente como una organización líder por la calidad, oportunidad y costo/efectividad de sus productos y servicios, logrando destacar la belleza de la mujer latina".

#### **Valores**

- Honestidad e integridad, por medio de estos valores complementarios entre sí, una persona se determina a elegir actuar con sinceridad y coherencia, sobre la base de la verdad y la justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

- Responsabilidad y proactividad, la responsabilidad es una obligación, ya sea moral, o incluso legal, de cumplir con lo que se ha comprometido. Actuar con responsabilidad implica asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones. La proactividad implica tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones para generar mejoras asumiendo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
- Transparencia y rendición de cuentas, atributo que permite tener información clara y precisa sobre una persona u organización.
- Compromiso, es el involucramiento consciente y voluntario que establece una persona u organización con una causa, un objetivo, una persona o grupo de personas; motiva (obliga) a dedicar todos los recursos, habilidades, cualidades y talentos de que se dispone para dar cumplimiento al compromiso.

## **1.1 Análisis organizacional del área de compras**

El área de compras se encuentra dentro de la Gerencia de Operaciones y reporta a la Subgerencia de *Supply*.

### **1.1.1 Recursos del área de compras generales**

El Área de Compras Generales está conformada por ocho personas que están distribuidas de la siguiente manera:

- 01 jefe de Compras Generales.
- 01 planificador de compras.
- 04 compradores *senior* (cada uno encargado de los cuatro grandes grupos en los que se distribuyen las compras: activos/proyectos, importaciones, materiales, y servicios).
- 02 asistentes de compras (un asistente apoya al grupo de materiales y el otro apoya al grupo de servicios).
- Además, cada trabajador cuenta con una *laptop*, una licencia de uso ERP (SAP R3), anexo de teléfono fijo y un celular.

### 1.1.2 Perfil del comprador

En la tabla 7, se muestra a continuación el perfil que reúne las características de los compradores *senior* y asistentes de compras.

**Tabla 7. Perfil del comprador**

<p><b>PERFIL DEL COMPRADOR</b></p> <p>GERENTE DE OPERACIONES</p> <p>SUBGERENCIA DE SUPPLY</p> <p>COMPRAS</p>	<p><b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b></p> <p>Efectivar la relación con los proveedores. Implementar y organizar las compras estratégicas. Consolidar y reportar información referente a las compras realizadas. Desarrollar estrategias que generen sinergia en las plantas de la Organización. Alcanzar los objetivos de ahorro por commodity.</p>
<p><b>META</b></p> <p>Asegurar que los materiales sean adquiridos al mejor precio, en cantidades adecuadas y en tiempos requeridos considerando los lineamientos de las estrategias de compras</p>	<p><b>RETOS MAYORES</b></p> <p>Conocer los perfiles de los consumidores. Reducir la estructura de costos de materiales comprados. Liderar al equipo de compras estratégicas frente a los cambios de canales de consumo.</p>
<p><b>COMPETENCIAS</b></p> <p><b>Personal.</b>- Liderazgo. Flexibilidad. Administración de proyectos. Buena relación interpersonal. Bilingüe. Analítico. Negociador</p> <p><b>Financiera.</b>- Tener pensamiento de Costo Total</p> <p><b>Operativa.</b>- Manejo de sistemas de información (SAP) en sus diferentes filosofías (Push- Pull).</p>	<p><b>RELACIONES DE PUESTO</b></p> <p>Director de Compras.          Director de Planta.          Comité de Compras Estratégicas.          Areas usuarias: Investigación &amp; Desarrollo, Finanzas, Calidad, Planeación, Sistemas, Logística y Ventas</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 2. Análisis de mercado de proveedores (nivel II)

Existen factores que influyen en el riesgo de suministro de materiales, entre ellos tenemos: el número de proveedores, el portafolio de proveedores (estratégicos o únicos), la intención de desarrollar a proveedores mediante el establecimiento de alianzas estratégicas, la disponibilidad de materiales, la demanda competitiva, las oportunidades de hacer o comprar los materiales, los riesgos de almacenamiento y las posibilidades de sustitución, y el tipo de cambio de moneda.

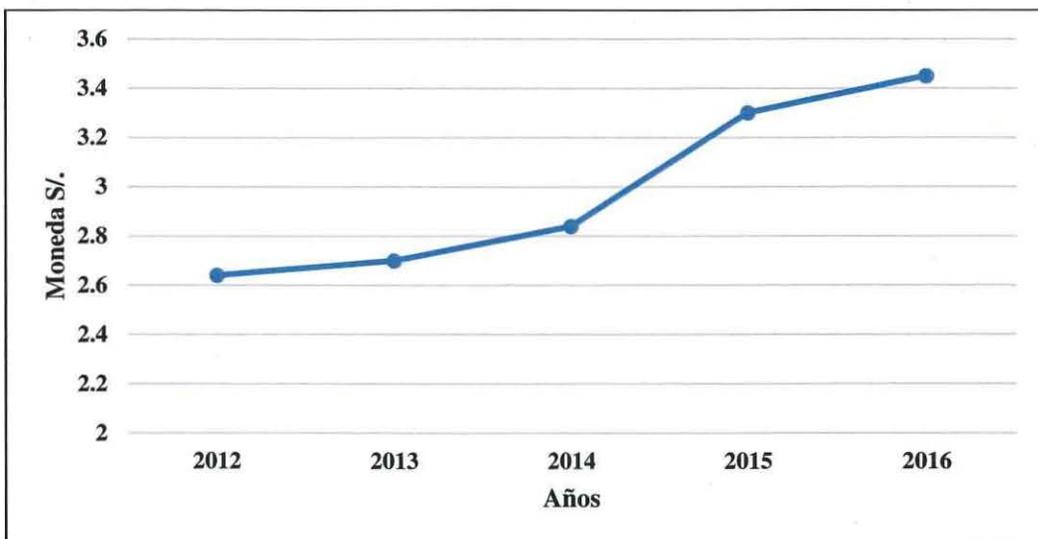
Los siguientes factores externos, influyen en las relaciones con los proveedores:

## 2.1 Análisis de tipo de cambio

Las ventas son hechas en moneda local (nuevo sol). Las compras de materiales indirectos son realizadas en moneda extranjera en un 43%, lo cual hace que la empresa se encuentre sensible al cambio, no solo por materiales directos sino también por materiales indirectos. En épocas de estabilidad cambiaria, la empresa puede sobrevivir con este modelo. Sin embargo, en épocas de inestabilidad, como la que vivimos actualmente, la equivalencia cambiaria es absorbida directamente por la utilidad de la venta.

En el gráfico 8 se muestran la equivalencia cambiaria del sol al dólar. Se demuestra que es necesario tener un modelo que pueda atenuar los efectos de esta variable, ya sea a través de ventas dolarizadas o de un mayor porcentaje de compras en soles.

**Gráfico 8. Tipo de cambio soles por dólar 2012 - 2016**



Fuente: BCR, 2015

## 2.2 Análisis FODA

Basados en el resultado del análisis FODA obtenido en el capítulo II, las fortalezas de la empresa están en sólida capacidad financiera y posibilidad de crecimiento, las debilidades están relacionadas con el modelo táctico de compras, las amenazas se fundamentan en el entorno económico actual, en donde los precios fluctúan considerablemente, sobre todo si se tratan de materiales importados, y las oportunidades están en la posibilidad de tomar ventaja a mediano y largo plazo, en casos que la oferta supere a la demanda.

## **2.3 Análisis de proveedores**

### **2.3.1 Selección de proveedores**

Los criterios que considerar para la selección de proveedores son:

- Precio: se debe procurar proveedores con precios razonables, acordes con la calidad del producto o servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado.
- Calidad: se debe procurar insumos, productos o servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que la calidad sea acorde con los precios que tienen.
- Forma de pago: se debe buscar que el financiamiento o plazo del crédito otorgado sea el mayor posible, sin que ello implique recargo alguno. Mientras mejores condiciones de pago, mayor liquidez para la empresa.
- Oportunidad de entrega: evaluar si son capaces de cumplir siempre con la entrega de los pedidos, que estos se entregaran oportunamente cada vez que se requieran. Además, que aseguren la disponibilidad del mismo producto durante el año.
- Servicio posventa: evaluar las garantías que el proveedor pueda brindar y el periodo de estas.
- Otros factores: experiencia, reputación, organización, localización, servicios al cliente, situación económica, fabricante o distribuidor, etc.

### **2.3.2 Gestión y relación con los proveedores**

La gestión de calidad de proveedores implica la cooperación entre el proveedor y el comprador, además del mejoramiento de la calidad de los materiales suministrados. Las empresas que aplican la filosofía *Just in time Purchase* (JITP) reducen significativamente el número de proveedores, lo que facilita la gestión de las compras. En ese sentido, el trato con un único proveedor para uno o varios artículos ayuda a establecer relaciones proveedor-comprador a largo plazo. Paralelamente, cuando las ofertas del departamento de compras se realizan a un pequeño número de proveedores, los problemas de calidad y tiempo de entrega son más fáciles de resolver, ya que la atención se centra en los proveedores individuales.

En 1997, los académicos Olsen y Ellram propusieron un modelo de cartera de compras, con la finalidad de gestionar los diferentes tipos de relaciones con los proveedores. En ese contexto, determinaron que dicha matriz tuviera como ejes: el atractivo relativo del proveedor y la fuerza de la relación con el proveedor.

**Gráfico 9. Matriz de Olsen y Ellram**

<b>Atractividad de Proveedores</b>	Alta	Atractivo del Proveedor 3	Atractivo mutuo 4
	Baja	Falta de Atractivo 1	Atractivo del Comprador 2
		Baja	Alta
<b>Fuerzas de relaciones con Proveedores</b>			

Fuente: Olsen y Ellram 1997

Existen diversos factores que influyen en el atractivo relativo del proveedor: los factores económicos, factores de rendimiento, factores tecnológicos, los factores organizativos, culturales y estratégicos, entre otros. Por otro lado, en la fuerza de la relación con el proveedor, se describen factores que crean enlaces entre dos empresas. Entre ellos tenemos: los factores económicos, el carácter de la relación de intercambio, la cooperación entre el comprador y el proveedor; y la distancia entre el comprador y el vendedor. En tal sentido, la matriz de Olsen y Ellram presenta cuatro categorías: atractivo del proveedor, atractivo mutuo, falta de atractivo y atractivo del comprador. De este modo, los autores brindan diferentes estrategias según cada categoría (gráfico 10).

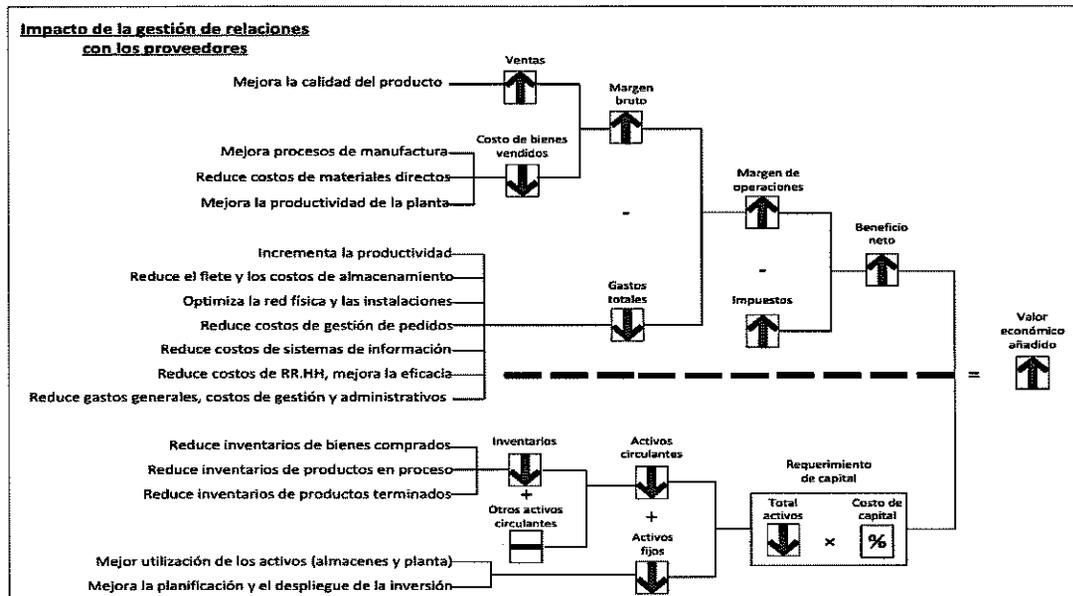
**Gráfico 10. Estrategias de relación con los proveedores**

<b>Atractividad de Proveedores</b>	Alta	<p>Es muy importante fortalecer la relación y mantener un proveedor leal mediante la mejora de la comunicación, proporcionando más volumen, o en colaboración con el proveedor para el desarrollo de productos</p> <p style="text-align: center;">3</p>	<p>Para todos los tipos de materiales se recomienda una estrategia que incluya la reasignación de los recursos con el fin de mantener una relación fuerte; sin embargo, en caso de materiales no críticos o apalancados, la empresa podría considerar aumentar el atractivo del proveedor mediante sistemas de contratación o la reducción de los recursos destinados a la gestión de la relación.</p> <p style="text-align: center;">4</p>
	Baja	<p>Existen relaciones que merecen atención porque una estrategia razonable sería la de cambiar el proveedor. Pero, si el material es estratégicamente importante o es una compra cuello de botella, es muy importante que la empresa desarrolle un plan de acción sobre cómo asegurar la entrega o crear sustitutos. Puede ser más eficiente desarrollar el proveedor actual en lugar de establecer una relación con un nuevo proveedor.</p> <p style="text-align: center;">1</p>	<p>Si el material es una compra no crítica o apalancada, se recomienda que la empresa no asigne muchos recursos a la relación. Los planes de acción para estos fines requiere la asignación de recursos a largo plazo, porque se necesita tiempo para construir relaciones</p> <p style="text-align: center;">2</p>
		Baja	Alta
<b>Fuerzas de relaciones con Proveedores</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2015

La gestión de proveedores que desarrolla el área de Compras genera un impacto económico en el costo de venta, rentabilidad de la organización, nivel de inventarios, y calidad y disponibilidad del producto. Para mejor detalle se presenta a continuación la relación vinculante entre procesos.

**Gráfico 11. Impacto de la gestión y relación con los proveedores**



Fuente: Lambert y Pohlen (2001)

Todos estos criterios deben ser tomados en cuenta al momento de ejecutar las estrategias y/o actividades que se propondrán en el análisis táctico (punto 4 del capítulo IV).

### 3. Análisis transaccional (nivel III)

Para este tipo de análisis nos vamos a enfocar en:

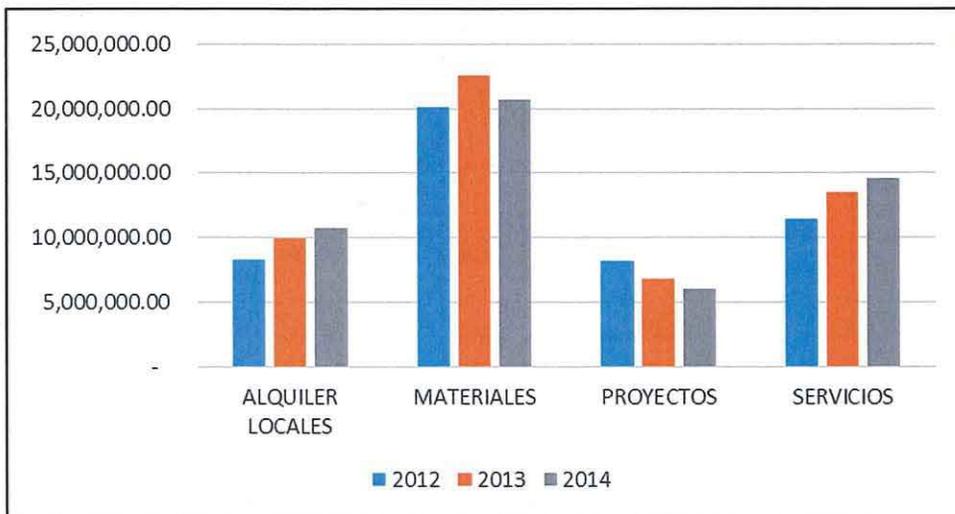
- Analizar el monto de compra de bienes y servicios anualizado en Cosmetics S.A.
- Definir la naturaleza de las transacciones de compra del día a día.

Con esta información se procederá a clasificar y ordenar dicha información a fin de poder establecer los patrones de compra que, a la par, nos permitirá observar su taxonomía. De acuerdo con el reporte generado del total de compras de indirectos podemos observar lo siguiente:

- Compras anuales materiales indirectos: S/. 50. 950.090,16.
- Número total de proveedores indirectos: 13.840
- Tiempo promedio de atención de requerimientos: 15 días

En el siguiente gráfico podemos observar la distribución de las compras entre proyectos, servicios, alquiler de locales y materiales indirectos del periodo 2014.

**Gráfico 12. Comparativo de compras indirectos del 2012 al 2014**



Fuente: Elaboración propia, 2015

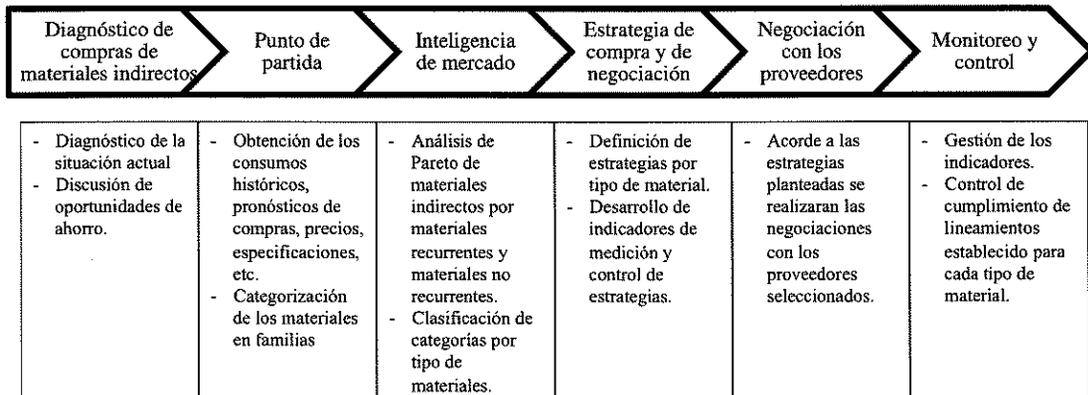
En el caso de proyectos, las compras son presupuestadas al inicio de año y son realizadas de acuerdo con un estudio y a una necesidad de mejora en las plantas; las compras de servicios no están registradas bajo ningún código en el maestro de materiales y, por lo tanto, no se puede obtener una trazabilidad de las compras históricas; los alquileres de los locales para el funcionamiento de las plantas y el centro de distribución son gastos fijos que todos los meses se abona a una empresa del mismo Grupo, como estrategia tributaria para este. En el caso de los materiales, vemos que tiene el mayor porcentaje de gasto del total de las compras de indirectos del 2014, este mismo comportamiento se puede observar en los años 2012 y 2013, como se muestra en el gráfico 12.

Por lo expuesto, nos enfocaremos en el desarrollo de estrategias para los materiales indirectos, con los cuales, al estar dentro del maestro de materiales y al representar un mayor gasto, demostraremos que se puede obtener ahorros significativos para la empresa.

#### 4. Análisis táctico (nivel IV)

En el desarrollo de este nivel, inicialmente se debe analizar la demanda por categoría de materiales recurrentes y materiales no recurrentes. Se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

**Gráfico 13. Actividades de los análisis táctico y estratégico**



Fuente: Elaboración propia, 2015

- Consumo histórico (reportes de compras de los tres últimos periodos por cada planta).
- Pronóstico de consumo (en base al consumo histórico se proyectan las cantidades para el siguiente periodo).
- Precio histórico (revisión de la tendencia en la posible variabilidad de precios).
- Especificaciones técnicas de los materiales (descripción detallada de las características de cada material como marca, modelo, número de parte, etc.).
- Inventario valorizado (revisión de *stock* y consumo de materiales al final de cada periodo).
- Restricciones actuales (proveedores únicos, políticas de los proveedores y de la empresa, leyes aduaneras o gubernamentales).
- Proceso de compra (gestión actual del proceso de abastecimiento desde la necesidad hasta la atención).

Esta línea de acción diferencia los análisis a nivel de categorías; para nuestro caso se dividirá en materiales recurrentes y no recurrentes para realizar el análisis a detalle.

##### 4.1 Categorización de materiales en familias

Como mencionamos en la propuesta de valor, la categorización es el medio para optimizar el proceso de compras. Por tal razón, en este punto se procedió a la clasificación de materiales

indirectos en 19 familias, recurrentes (10) y no recurrentes (09), las cuales se detallan en las tablas 8 y 9.

**Tabla 8. Familias de materiales recurrentes**

Ítem	Materiales recurrentes
1	Material de embalaje
2	Material de laboratorio
3	Limpieza
4	Accesorios varios
5	EPP
6	Uniformes
7	Material para planta de tratamiento de aguas
8	Filtros
9	Etiquetas y formatos
10	Gases industriales

Fuente: Elaboración propia, 2015

**Tabla 9. Familias de materiales no recurrentes**

Ítem	Materiales no recurrentes
1	Bombas/motores/baterías y afines
2	Neumática
3	Eléctrico
4	Ferretería
5	Refrigeración
6	Rodamientos/retenes
7	Válvulas/conexiones
8	Fajas/mangueras
9	Pernos/arandelas

Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 4.2 Análisis de Pareto

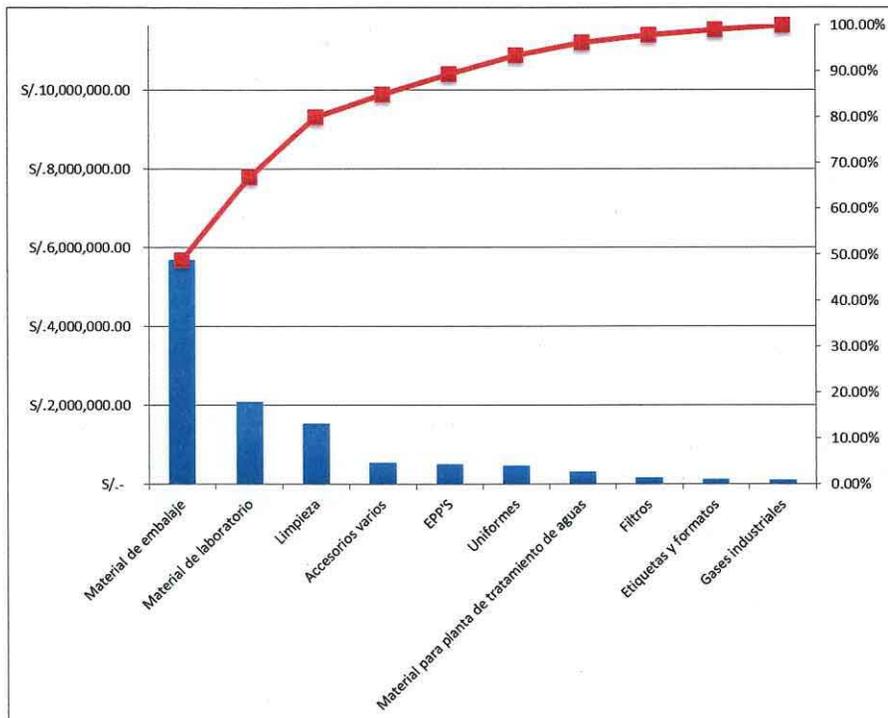
Se realiza el análisis de Pareto para poder evaluar el impacto de cada una de estas categorías, de acuerdo al monto de compras.

**Tabla 10. Gasto ocasionado por la compra de materiales recurrentes**

Materiales recurrentes	Total (S/.)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Material de embalaje	5.686.358,79	48,83	48,83
Material de laboratorio	2.098.828,80	18,02	66,85
Limpieza	1.536.464,16	13,19	80,05
Accesorios varios	560.722,46	4,81	84,86
EPP	510.100,11	4,38	89,24
Uniformes	480.277,16	4,12	93,37
Material para planta de tratamiento	333.104,60	2,86	96,23
Filtros	184.157,75	1,58	97,81
Etiquetas y formatos	128.427,46	1,10	98,91
Gases industriales	126.961,11	1,09	100,00

Fuente: Elaboración propia, 2015

**Gráfico 14. Pareto de materiales recurrentes**



Fuente: Elaboración propia, 2015

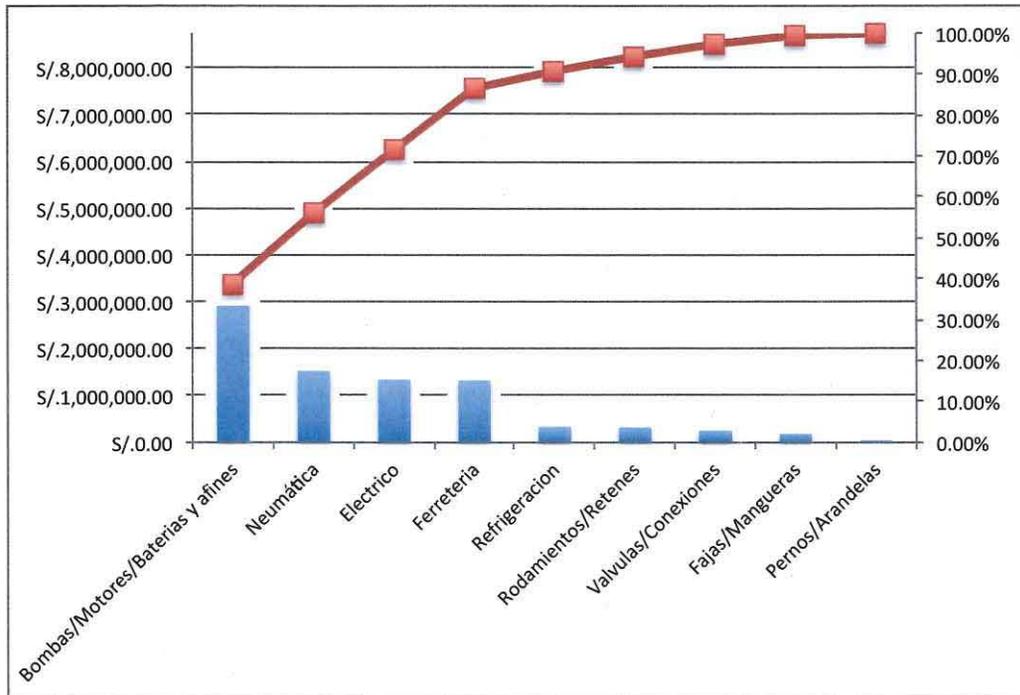
Como se puede observar en el análisis Pareto de materiales recurrentes, la categoría de “material de embalaje” es aquella en la que se incurre en el mayor gasto.

**Tabla 11. Gasto ocasionado por compra de materiales no recurrentes**

Materiales recurrentes	Total (S/.)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Bombas/motores/baterías y afines	3.378.285,58	38,68	38,68
Neumática	1.527.824,74	17,49	56,17
Eléctrico	1.341.991,65	15,36	71,53
Ferretería	1.326.717,02	15,19	86,72
Refrigeración	339.706,26	3,89	90,61
Rodamientos/retenes	327.650,64	3,75	94,36
Válvulas/conexiones	254.509,65	2,91	97,28
Fajas/mangueras	192.639,58	2,21	99,48
Pernos/arandelas	45.308,56	0,52	100,00

Fuente: Elaboración propia, 2015

**Gráfico 14. Pareto de materiales no recurrentes**



Fuente: Elaboración propia, 2015

Como se observa en el análisis Pareto de materiales no recurrentes la categoría de “bombas/motores/baterías y afines” es aquella en la que se incurre en el mayor gasto.

Se demuestra que en estas categorías se podría encontrar el mayor gasto para la empresa

### 4.3 Análisis de acciones por categoría según la matriz Kraljic

En el siguiente análisis se ha clasificado cada una de las categorías de materiales recurrentes y materiales no recurrentes por su impacto financiero y riesgo de suministro en la “matriz de Kraljic”<sup>9</sup>, a partir del cual se establecerán estrategias de compra para las categorías.

**Tabla 12. Análisis de impacto financiero y riesgo de suministro de materiales recurrentes**

Materiales recurrentes	Total (S/.)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado	Impacto financiero	Riesgo suministro
Material de embalaje	5.686.358,79	48,83	48,83	ALTO	ALTO
Material de laboratorio	2.098.828,80	18,02	66,85	ALTO	ALTO
Limpieza	1.536.464,16	13,19	80,05	BAJO	BAJO
Accesorios maquinaria- varios	560.722,46	4,81	84,86	ALTO	BAJO
EPP	510.100,11	4,38	89,24	ALTO	BAJO
Uniformes	480.277,16	4,12	93,37	ALTO	BAJO
Material para planta de tratamiento	333.104,60	2,86	96,23	BAJO	ALTO
Filtros	184.157,75	1,58	97,81	BAJO	BAJO
Etiquetas y formatos	128.427,46	1,10	98,91	BAJO	BAJO
Gases industriales	126.961,11	1,09	100,00	BAJO	ALTO

Fuente: Elaboración propia, 2015

**Gráfico 16. Matriz Kraljic – materiales recurrentes**



Fuente: Elaboración propia, 2015

<sup>9</sup> La Matriz de Kraljic es un modelo clave para cualquier estrategia de compra. Kraljic (1983) fue el primero en aplicar modelos de cartera en el área de compras. <https://begonagonzalezlejabarrieta.wordpress.com/2013/05/08/matriz-de-kraljic/>

**Tabla 13. Análisis de impacto financiero y riesgo de suministro de materiales no recurrentes**

<b>Materiales recurrentes</b>	<b>Total (S/.)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>	<b>Impacto financiero</b>	<b>Riesgo suministro</b>
Repuesto elevadores de carga	3.378.285,58	38,68	38,68	BAJO	ALTO
Neumática	1.527.824,74	17,49	56,17	BAJO	ALTO
Eléctrico	1.341.991,65	15,36	71,53	BAJO	BAJO
Ferretería	1.326.717,02	15,19	86,72	BAJO	BAJO
Refrigeración	339.706,26	3,89	90,61	BAJO	BAJO
Rodamientos/retenes	327.650,64	3,75	94,36	BAJO	BAJO
Válvulas/conexiones	254.509,65	2,91	97,28	BAJO	BAJO
Fajas/mangueras	192.639,58	2,21	99,48	BAJO	BAJO
Pernos/arandelas	45.308,56	0,52	100,00	BAJO	BAJO

Fuente: Elaboración propia, 2015

**Gráfico 17. Matriz Kraljic – materiales no recurrentes**

**MATERIALES NO RECURRENTE**

	<b>MAT. APALANCADOS</b>	<b>MAT. ESTRATÉGICOS</b>
<b>ALTO</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MAT. RUTINARIOS</b> RODAMIENTOS/RETENES VALVULAS/CONEXIONES PERNOS/ARANDELAS FAJAS/MANGUERAS REFRIGERACIÓN FERRETERIA ELÉCTRICO	<b>MAT. CUELLO DE BOTELLA</b> NEUMÁTICA REPUESTO ELEVADORES DE CARGA
	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>
	<b>RIESGO DE SUMINISTRO</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

**Gráfico 18. Matriz Kraljic – materiales indirectos**

<b>IMPACTO FINANCIERO</b>  ALTO        BAJO	<b>MAT. APALANCADOS</b> UNIFORMES EPP ACCESORIOS MAQUINARIA - VARIOS	<b>MAT. ESTRATÉGICOS</b> MATERIAL DE EMBALAJE MATERIAL DE LABORATORIO
	<b>MAT. RUTINARIOS</b> ETIQUETAS Y FORMATOS LIMPIEZA FILTROS RODAMIENTOS/RETENES VALVULAS/CONEXIONES PERNOS/ARANDELAS FAJAS/MANGUERAS REFRIGERACIÓN FERRETERIA ELÉCTRICO	<b>MAT. CUELLO DE BOTELLA</b> MATERIAL PARA PLANTA DE TRATAMIENTO GASES INDUSTRIALES NEUMÁTICA REPUESTO ELEVADORES DE CARGA
	BAJO	ALTO
	<b>RIESGO DE SUMINISTRO</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

A partir de este análisis se proponen estrategias de compra para cada grupo de materiales, según su clasificación por tipo de material, en función a su impacto financiero y riesgo de suministro.

#### 4.4 Estrategias de compra

##### 4.4.1 Materiales estratégicos

- Garantizar el suministro a precios competitivos por medio de una alianza estratégica que asegure buena calidad a un buen precio.
- Para el caso de los materiales de laboratorio el principal proveedor es Merck Peruana S.A. ya que se han estandarizado los productos que vende esta compañía debido a que son materiales usados en procesos de verificación de materia prima y aprobación y liberación de los PT (producto terminado). La estrategia por aplicar es obtener un acuerdo de precios con una vigencia de al menos un año, lo cual permitirá evitar variabilidad de los precios de estos materiales.
- Para el caso de material de embalaje, el material principal son las cajas de embalaje, que son cruciales para el envío de productos y el negocio de la empresa. La rotura de *stock* de estos

materiales conlleva a que el proceso de *picking* se detenga. La estrategia más conveniente es negociar un acuerdo de precios de forma anual y brindarle información al proveedor del consumo mensual de materiales por medio de una alianza estratégica que asegure buena calidad a un buen precio.

#### **4.4.2 Materiales apalancados**

Establecer contratos marco, a través de licitaciones para garantizar la calidad, condiciones y mejor precio.

#### **4.4.3 Materiales rutinarios**

- Estandarización de los SKU en todas las plantas, buscar un mismo tipo de material que sea usado en cada una de ellas (un código único y marca estandarizada para un material).
- Establecer un acuerdo de precios en base a una negociación anual para la generación de órdenes de compra abiertas, tratando de reducir la cantidad de proveedores.

#### **4.4.4 Materiales cuello de botella**

- Generación de contratos a largo plazo con los proveedores únicos, con cláusulas de penalización
- Generación de contratos a largo plazo con los proveedores únicos, con consignación (inventario gestionado por el proveedor-VMI<sup>10</sup>) y cláusulas de penalización.
- Búsqueda y desarrollo de proveedores alternativos para reducir la dependencia de un solo proveedor.

---

<sup>10</sup> VMI (Vendor Managed Inventory) Inventario gestionado por el proveedor el proveedor. Es un sistema en el que el proveedor es responsable del mantenimiento de los niveles del inventario de la organización compradora; por tanto, debe tener acceso a los niveles de inventarios (con frecuencia por vía electrónica) y generar órdenes de compra. Por lo general el proveedor administra el inventario del comprador en la planta de este. Johnson Leenders Flynn (2012). Administración de compras y abastecimientos. 14.<sup>a</sup> ed. México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V

**Tabla 14. Estrategias de compra – actividades e indicadores por tipo de material**

Tipos de materiales	Categorías	Estrategia	Actividades	Indicador		
Rutinarios	Etiquetas y formatos Limpieza Filtros Rodamientos/retenes Válvulas/conexiones Pernos/arandelas Fajas/Mangueras Refrigeración Ferretería Eléctrico	Estandarización de los SKU en todas las plantas.	Reunión con los usuarios de cada categoría a fin de consolidar y depurar el maestro de materiales, buscar un mismo tipo de material que sea usado en cada una de ellas (un código único y marca estandarizada para un material).	$\frac{\text{Total SKU luego de la consolidación}}{\text{Total de SKU al 2014}}$		
		Establecer un acuerdo de precios en base a una negociación anual, tratando de reducir la cantidad de proveedores.	Definir las cantidades por cada código de material en base al consumo histórico y en coordinación con el usuario final  Licitación de las categorías con los proveedores  Elaboración de cuadro comparativo de precios con al menos 3 propuestas por cada categoría.  Elección de la propuesta ganadora en base a calidad/precio		Cantidad total de acuerdos de precios $\geq$ 10	
		Simplificación de procesos operativos	Generación de contrato marco en SAP con los precios acordados con vigencia de 01 año.	$\frac{\text{Tiempo promedio de colocación de orden de compra después de la negociación}}{\text{Tiempo promedio de colocación de orden de compra al 2014}}$		
		Cuello de Botella	Material para planta de tratamiento Gases industriales Neumática Bombas/Motores/Baterías y afines	Reducir dependencia de los proveedores		Búsqueda y desarrollo de proveedores alternativos para reducir la dependencia de un sólo proveedor.
				Contratos a largo plazo con los proveedores únicos, con consignación o sin consignación, y con cláusulas de penalización.	Definir las cantidades por cada código de material en base al consumo histórico y en coordinación con el usuario final  Cotizar las categorías con los proveedores  Negociar condiciones y/o consignaciones por VMI	Rotura de Stock = 0
	Firma de contrato					

Tipos de materiales	Categorías	Estrategia	Actividades	Indicador
Apalancados	Uniformes EPP Accesorios de maquinaria, Varios	Estandarización de los SKU en todas las plantas.	Reunión con los usuarios de cada categoría a fin de consolidar y depurar el maestro de materiales, buscar un mismo tipo de material que sea usado en cada una de ellas (un código único y marca estandarizada para un material).	$\frac{\text{Total SKU luego de la consolidación}}{\text{Total de SKU al 2014}}$
		Establecer un acuerdo de precios en base a una negociación anual, tratando de reducir la cantidad de proveedores.	Definir las cantidades por cada código de material en base al consumo histórico y en coordinación con el usuario final	Cantidad total de acuerdos de precios $\geq$ 10
			Licitación de las categorías con los proveedores	
			Elaboración de cuadro comparativo de precios con al menos 3 propuestas por cada categoría. Elección de la propuesta ganadora en base a calidad/precio	
Estratégicos	Material de embalaje Material de laboratorio	Garantizar el suministro a precios competitivos por medio de una alianza estratégica que asegure buena calidad a un buen precio.	Definir las cantidades por cada código de material en base al consumo histórico y en coordinación con el usuario final	Monto total compras materiales indirectos 2014 - Monto total compras materiales indirectos negociado
			Cotizar las categorías con los proveedores	
			Negociar condiciones y acuerdos de exclusividad	

Fuente: Elaboración propia, 2015

## **5. Análisis estratégico (nivel V)**

En este análisis plasmaremos los lineamientos para: acuerdo de precio (contratos, contratos marco y/o órdenes de compra), términos y condiciones, y evaluación de proveedores; para el conjunto de proveedores por tipo de material.

### **5.1 Materiales rutinarios**

- Acuerdo de precio: para este tipo de materiales se ajusta la modalidad de compra por contrato marco.
- Términos y condiciones: debe negociarse condiciones de pagos mayores o iguales a 30 días.
- Evaluación de proveedores: control a través de indicador de cumplimiento de fechas de entrega del proveedor.

### **5.2 Materiales cuello de botella**

- Acuerdo de precio: para este tipo de materiales se ajusta la modalidad de compra por contrato legal, firmada por ambas partes incluyendo penalidades por falta de cumplimiento.
- Términos y condiciones: debe negociarse condiciones de pago entre 30 y 60 días.
- Evaluación de proveedores: control a través de indicador de cumplimiento de fechas de entrega del proveedor.

### **5.3 Materiales apalancados**

- Acuerdo de precio: para este tipo de materiales se ajusta la modalidad de compra por contrato marco
- Términos y condiciones: debe negociarse condiciones de pagos mayores o iguales a 30 días.
- Evaluación de proveedores: control a través de indicador de cumplimiento de fechas de entrega del proveedor.

### **5.4 Materiales estratégicos**

- Acuerdo de precio: para este tipo de materiales se ajusta la modalidad de compra por contrato legal, firmada por ambas partes incluyendo penalidades por falta de cumplimiento.
- Términos y condiciones: debe negociarse condiciones de pagos mayores o iguales a 60 días.

- Evaluación de proveedores: control a través de indicador de cumplimiento de fechas de entrega del proveedor.

Como parte del análisis estratégico es importante tener un control de los ahorros que se van a obtener ya que estos permitirán incrementar las ganancias de Cosmetics S.A. En la tabla 15 se muestra el detalle del ahorro esperado por cada categoría y tipos de material.

**Tabla 15. Ahorro esperado en negociaciones**

Tipos de Material	Categorías	Monto de Compras (2014)	Ahorro Esperado* (S/.)	Ahorro Esperado por tipo de Material (S/.)
Rutinarios	Etiquetas y Formatos	128.427,46	12.842,75	567.757,27
	Limpieza	1.536.464,16	153.646,42	
	Filtros	184.157,75	18.415,78	
	Rodamientos/Retenes	327.650,64	32.765,06	
	Válvulas/Conexiones	254.509,65	25.450,97	
	Pernos/Arandelas	45.308,56	4.530,86	
	Fajas/Mangueras	192.639,58	19.263,96	
	Refrigeración	339.706,26	33.970,63	
	Ferretería	1.326.717,02	132.671,70	
	Eléctrico	1.341.991,65	134.199,17	
Cuello de Botella	Material para planta de tratamiento	333.104,60	33.310,46	536.617,60
	Gases industriales	126.961,11	12.696,11	
	Neumática	1.527.824,74	152.782,47	
	Rptos. Elevadores de carga	3.378.285,58	337.828,56	
Apalancados	Uniformes	480.277,16	48.027,72	155.109,97
	EPP's	510.100,11	51.010,01	
	Accesorios de Maquinaria, Varios	560.722,46	56.072,25	
Estratégicos	Material de Embalaje	5.686.358,79	568.635,88	778.518,76
	Material de Laboratorio	2.098.828,80	209.882,88	
			<b>TOTAL</b>	<b>2.038.003,61</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Según la tabla 15 el porcentaje de ahorro en el primer año de negociaciones que podemos obtener se encuentra entre el 10 y 15%, considerando el escenario más pesimista\* obtendríamos

un total de ahorros de S/. 2.038.003,61, cálculo en base a las compras realizadas en el periodo 2014.

Los porcentajes corresponden a la investigación realizada por la consultora Integrated Strategies Incorporated<sup>11</sup> (2013).

En el segundo año se propone la implantación del modelo VMI, estrategia de consignación por la cual podremos obtener de 10 a 20% de ahorro (AT. Kearney, 2013). En el siguiente capítulo se demostrará el análisis de viabilidad de las estrategias.

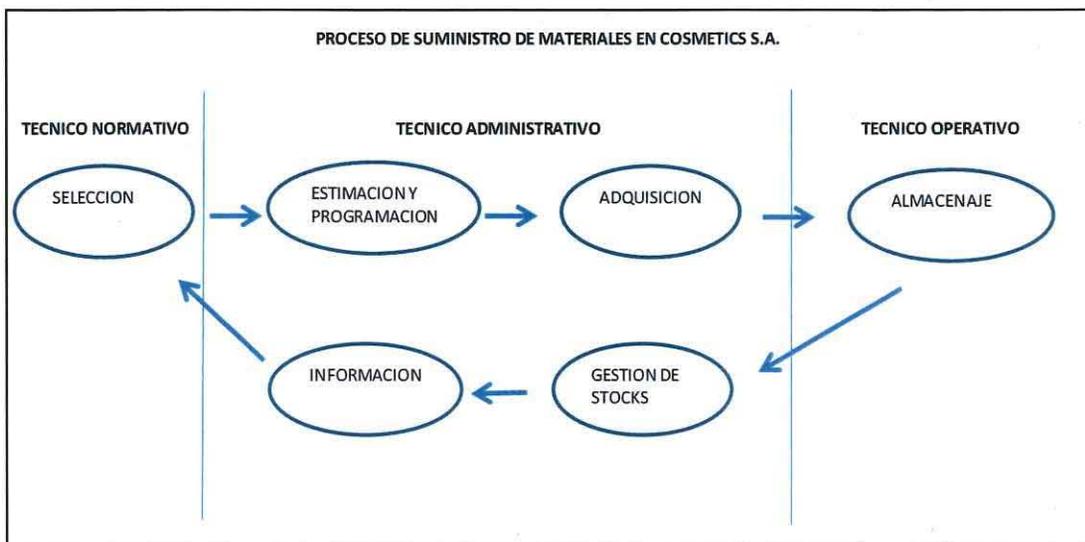
---

<sup>11</sup> Integrated Strategies Incorporated, es una consultora reconocida ubicada en el estado de Michigan en USA, que ha ido ganando nombre gracias a las publicaciones y trabajos que ha venido realizando en el área de Supply Chain Management.

## Capítulo V. Evaluación costo-beneficio

Un ejercicio de costeo proporciona información útil sobre los factores que influyen en los costos, por lo tanto, pueden apoyar las decisiones estratégicas en la planeación y gestión de compras mediante el sustento de los presupuestos asignados en la planificación a largo plazo, movilización de recursos técnicos y financieros orientados a la sostenibilidad de la empresa.

**Gráfico 18. Proceso de suministro de materiales en Cosmetics S.A.**



Fuente: Elaboración propia, 2015

El centro del estudio de costos es la determinación del flujo de materiales indirectos a lo largo de la cadena de suministro de la empresa. Para la evaluación costo-beneficio del presente proyecto, se procede a agrupar las estrategias en dos grupos ordenados por prioridad y/o necesidad.

- Estrategias principales: aquellas que permitirán ordenar el área y requieren implementación inmediata.
  - Estandarización de los SKU en todas las plantas.
  - Establecer un acuerdo de precios en base a una negociación anual, tratando de reducir la cantidad de proveedores.
  - Simplificación de procesos operativos.
  - Reducir dependencia de los proveedores.
  - Contratos a largo plazo con los proveedores únicos y con cláusulas de penalización.
  - Garantizar el suministro a precios competitivos por medio de una alianza estratégica que asegure buena calidad a un buen precio.

- Estrategias complementarias: aquellas que permitirán tener un mejor control de abastecimiento e inventarios y pueden ser implementadas cuando las estrategias principales estén en curso.
  - Contratos a largo plazo con los proveedores únicos, con consignación, y con cláusulas de penalización.

Es importante aclarar la diferencia entre el valor de flujo de materiales y el valor de compra de materiales, si uno compra materiales, pero no se entregan para su uso, existe valor de compra, pero no representa un valor de flujo.

Se valora el flujo de materiales (*Throughput*) analizando los costos por actividad logística, almacenamiento. Entre los costos de almacenamiento tenemos el espacio físico, costo de herramientas e insumos (por ejemplo estanterías), depreciación de los bienes y el recurso humano que dedica tiempo a tareas de almacenamiento (USAID<sup>12</sup> Deliver Project Task Order 4 (2013) Supply Chain Costing Tool User's Manual, USA).

**Tabla 16. Costos de almacenamiento**

Factores que afectan el almacenamiento	Costo (S/.)	%
Espacio físico	17.746,31	4
costo de herramientas e insumos	13.309,73	3
Recurso humano	412.601,61	93
Total	443.657,65	100

Fuente: Elaboración propia, 2015

Si bien es usual que el recurso humano represente un costo significativo dentro de los costos de almacenamiento, el 93%o puede indicar posibles ineficiencias en la asignación del RR.HH., posible duplicidad de funciones o escasa dotación de equipos de almacenamiento y de cómputo (automatización de procesos) que impliquen que el RR.HH. asignado a las actividades de almacenamiento dedique demasiado tiempo para realizar sus tareas.

### 1. Estrategias principales

En el anexo 5 podemos observar en el diagrama Gantt, que la implementación del proyecto tomará 19 semanas. Por lo cual se han costeadado las horas invertidas (tabla 16), se requiere contratar a una persona bajo el puesto de Planner, quien en adelante será responsable de

<sup>12</sup> USAID: U.S. Agency for International Development

planificar las compras y dedicará el 100% de su tiempo para el proyecto. Los demás miembros del equipo dedicaran al menos dos horas diarias para el mismo. Además, se agrega un monto adicional por reuniones de S/. 3.000 en el segundo mes, en las cuales participaran algunos usuarios<sup>13</sup>. Las reuniones con los usuarios serán de máximo tres horas con cada uno durante el proyecto.

---

<sup>13</sup> Usuario: persona o área que genera una necesidad y a través de una solicitud de pedido se la hace llegar a compras.

**Tabla 17. Costo de implementación de las estrategias principales**

Equipo del proyecto		Condición	Cantidad	Horas diarias	Costos	
					Hora	19 semanas
Jefe de compras	Responsable del proyecto	Contratado	1	2	S/,50,00	S/.14.250,00
Comprador senior	Experto en compras	Contratado	1	2	S/,29,17	S/.8.312,50
<i>Planner</i>	Planificador de compras	Por contratar	1	8	S/,25,00	S/.28.500,00
Asistente de compras	Equipo de apoyo	Contratado	1	2	S/,12,50	S/.3.562,50
Asistente de compras	Equipo de apoyo	Contratado	1	2	S/,12,50	S/.3.562,50
Reuniones con usuarios			19	3	S/.50.00	S/.3.000,00
					<b>TOTAL</b>	<b>S/.61.187,50</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como observamos en la tabla 17 el monto total de inversión para el proyecto asciende a un total de **S/. 61.187,50**.

En la tabla 18 podemos observar el flujo de caja de las estrategias principales.

**Tabla 18. Flujo de caja de estrategias principales (en nuevos soles)**

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Inversión</b>	-12.250,00	-15.250,00	-12.250,00	-12.250,00	-9.187,50	-	-	-	-	-	-	-
Compras	-1.698.336,34	-1.698.336,34	-1.698.336,34	-1.698.336,34	-1.698.336,34	-1.698.336,34	-1.698.336,34	-1.698.336,34	-1.698.336,34	-1.698.336,34	-1.698.336,34	-1.698.336,34
<i>% Ahorro por negociación</i>						10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Ahorros por negociaciones</b>	-	-	-	-	-	169.833,63	169.833,63	169.833,63	169.833,63	169.833,63	169.833,63	169.833,63
Inventario Valorizado	-443.657,65	-379.757,98	-312.879,45	-445.689,45	-423.404,98	-423.404,98	-487.236,05	-395.674,83	-346.776,12	-456.867,22	-594.749,76	-601.375,33
<i>% Reducción de Inventario</i>						5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
<b>Reducción de inventario</b>		-	-	-	-	21.170,25	24.361,80	19.783,74	17.338,81	22.843,36	29.737,49	30.068,77
<b>Flujo de caja</b>	-12.250,00	-15.250,00	-12.250,00	-12.250,00	-9.187,50	191.003,88	194.195,44	189.617,38	187.172,44	192.677,00	199.571,12	199.902,40

Fuente: Elaboración propia, 2015

Los porcentajes de ahorro y reducción de inventarios usados corresponden a la investigación realizada por la consultora Integrated Strategies Incorporated<sup>14</sup>, los cuales se muestran en la tabla 19.

**Tabla 19. Porcentajes de ahorro por implementación de compras estratégicas según Integrated Strategies Incorporated (2013)**

Concepto	Porcentaje de ahorro (%)
Ahorros por compras estratégicas	10 - 15
Reducción en los inventarios	5 – 25
Reducción de carga transaccional	35 – 40

Fuente: Elaboración propia, 2015

La tasa de costo de oportunidad usada para el cálculo del VAN es de 14%, esta tasa ha sido brindada por la empresa del estudio, la cual vienen usando en el transcurso del presente año.

**Tabla 20. Indicadores financieros de viabilidad de las estrategias principales**

WACC <sup>15</sup>	14,00%
VAN <sup>16</sup>	S/. 386.569,55
TIR <sup>17</sup>	73%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como podemos observar, el tiempo de recuperación de la inversión del proyecto es menor a 1 año, como vemos en la tabla 20, con lo cual se demuestra que la implementación de estas estrategias es viable e importante para mejorar la gestión del área de compras generales y no deben dejarse de lado.

Con este análisis, se demuestra que estaremos ahorrando S/. 2.038.003,61 al finalizar el año de la implementación del proyecto; pese al costo por contratar a una nueva persona y a que parte del *staff* se dedique a implementar el proyecto. Además, al implementar estas estrategias, se estará reduciendo la carga transaccional para los compradores como se indica en la tabla 19.

<sup>14</sup> Integrated Strategies Incorporated, es una consultora reconocida ubicada en el estado de Michigan en USA, que ha ido ganando nombre gracias a las publicaciones y trabajos que ha venido realizando en el área de Supply Chain Management.

<sup>15</sup> WACC: (Weighted Average Cost of Capital) Promedio ponderado de costo de capital

<sup>16</sup> VAN: valor actual neto

<sup>17</sup> TIR: tasa interna de retorno

## 2. Estrategias complementarias

Para la implementación de consignación por VMI se va a utilizar la plataforma de una empresa especialista en e-business, que brinda este tipo de servicios que permite al proveedor visualizar el *stock* de la empresa, por lo tanto, en la tabla 21 se resumen los principales costos estimados que serán asumidos por Cosmetics S.A. para la parte de la implementación de la solución VMI. Es oportuno mencionar que estos costos son referenciales en base al estudio de mercado realizado mediante la obtención de cotizaciones en empresas de desarrollo de estos aplicativos.

**Tabla 21. Costos de implementación y mantenimiento**

Concepto	Monto en S/.
Desarrollo de solución VMI	94.400,00
Desarrollo de interfaz de comunicación	11.200,00
Costo de mantenimiento anual	20.000,00
<b>Total</b>	<b>125.600,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para el cálculo del impacto de la reducción del inventario, es necesario estimar una serie de costos asociados al mantenimiento del inventario, para este caso utilizamos como referencia el reporte de A. Vidal (2009) de la empresa AV Consulting.

**Tabla 22. Estimación del costo del inventario**

Concepto de costo	Porcentaje del valor del inventario %
Costo de capital del dinero	10 – 15
Gestión y espacio de almacenamiento	2 – 5
Mermas, pérdidas y obsolescencia	4 – 6
Seguros	1 -5
Gestión de la manipulación	1 – 2
Impuestos	2 – 3
<b>Costo anual de mantenimiento del inventario</b>	<b>20 - 36</b>

Fuente: A. Vidal (2009) – AV Consulting

En la tabla 22 podemos observar el flujo de caja de la estrategia complementaria, que como se mencionó en el capítulo anterior, debe ser implementada un año después de la implementación de las estrategias principales.

**Tabla 23. Flujo de caja de estrategia complementaria**

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Inversión</b>	<b>-125.600,00</b>											
Inventario Valorizado	-379.757,98	-360.770,08	-342.731,58	-325.595,00	-309.315,25	-309.315,25	-309.315,25	-346.776,12	-456.867,22	-594.749,76	-601.375,33	-443.657,65
<i>% Reducción de Inventario</i>	5%	5%	5%	5%	5%							
<b>Reducción de inventario</b>	<b>30.068,77</b>	<b>18.987,90</b>	<b>18.038,50</b>	<b>17.136,58</b>	<b>16.279,75</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de caja</b>	<b>-91.531,23</b>	<b>18.987,90</b>	<b>18.038,50</b>	<b>17.136,58</b>	<b>16.279,75</b>	-	-	-	-	-	-	-

MESES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Inversión</b>	<b>-20.000,00</b>											
Inventario Valorizado	-379.757,98	-360.770,08	-342.731,58	-325.595,00	-309.315,25	-309.315,25	-309.315,25	-346.776,12	-456.867,22	-594.749,76	-601.375,33	-443.657,65
<i>% Reducción de Inventario</i>	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Reducción de inventario</b>	<b>44.365,77</b>	<b>37.975,80</b>	<b>36.077,01</b>	<b>34.273,16</b>	<b>32.559,50</b>	<b>30.931,52</b>	<b>30.931,52</b>	<b>30.931,52</b>	<b>34.677,61</b>	<b>45.686,72</b>	<b>59.474,98</b>	<b>60.137,53</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>24.365,77</b>	<b>37.975,80</b>	<b>36.077,01</b>	<b>34.273,16</b>	<b>32.559,50</b>	<b>30.931,52</b>	<b>30.931,52</b>	<b>30.931,52</b>	<b>34.677,61</b>	<b>45.686,72</b>	<b>59.474,98</b>	<b>60.137,53</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

Los porcentajes de reducción de inventario en los primeros 5 meses corresponden al porcentaje de reducción de la tabla 19, ya que estos ahorros se mantienen durante ese lapso del año siguiente a la implementación de las estrategias principales, en donde se termina de aplicar las mismas a todos los materiales. El porcentaje de reducción del periodo 13 al 24 corresponde al 10% que según AT. Kearney (2013) se puede obtener al implementar el VMI (considerando el escenario más pesimista).

**Tabla 24. Indicadores financieros de viabilidad de la estrategia complementaria**

<b>COK</b>	14,00%
<b>VAN</b>	S/. 6.398, 56
<b>TIR</b>	15%

Fuente: Elaboración propia, 2015

En resumen, como vemos en la tabla 24, este proyecto es altamente viable al haberse demostrado la optimización del presupuesto asignado a la gestión de inventarios, por cuanto el ahorro calculado que permite la estrategia VMI es mucho mayor a la inversión de S/. 125.600 que necesitamos para su implementación y que se recuperaría en menos de dos años.

Cabe señalar, además, que la instalación de esta tecnología propicia se realice una inversión por única vez, en cambio el ahorro generado será constante en el tiempo. De no ejecutarse esta propuesta estaríamos proyectándonos a asumir un alto costo de oportunidad a largo plazo.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

En muchas empresas las áreas de compras ponen mayor atención en el abastecimiento de materiales directos, creando brechas entre las compras de materiales directos y materiales indirectos, perdiendo oportunidades de ahorro para sus compañías. Para el caso de Cosmetics S.A. hemos demostrado que su proceso de compras puede ser optimizado por medio de la categorización y planificación de los materiales indirectos, y estos, a su vez, conllevarán a realizar las compras estratégicas que traerán consigo la reducción de la carga operativa y los tiempos de atención, todo esto indicado en nuestra propuesta de valor.

Al tener parametrizada la información de los materiales en el ERP, se podrá observar que sus tareas transaccionales tales como la solicitud de pedido, peticiones de oferta, y pedidos de compra se verán reducidas como consecuencia de las compras estratégicas, esto permitirá que el equipo de compras se pueda enfocar más en la gestión de compras que en la parte operativa.

Las compras estratégicas son una buena práctica que deben aplicarse no solo en la compra de materiales directos sino también debe replicarse para las compras de materiales indirectos, ya que esto permitirá que la empresa pueda obtener mayores ganancias a través de los ahorros que se puedan obtener. Como se pudo comprobar en el presente estudio, el porcentaje de ahorro pronosticado para el primer año sería de S/. 2.038.003,61 en la compra de materiales indirectos.

A través de las negociaciones con los proveedores actuales y la incorporación de nuevos proveedores le permitirá a Cosmetics S.A. mantener una base de abastecimiento “saludable”.

En cuanto a los tiempos de atención de los pedidos de compra, sabemos que los proveedores al tener el *forecast* de nuestro consumo les permitirá aprovisionarse con bastante anticipación de los materiales y así poder atender a Cosmetics S.A. cuando este lo requiera, reduciendo drásticamente los tiempos de entrega y cumpliendo con las fechas programadas.

La implementación de las compras estratégicas en una compañía, permite no solo optimizar los procesos de compra, reducción de la carga operativa, mejora en los tiempos de atención, obtención de ahorros, sino que también permite una reducción en el inventario de al menos 5%. como se demuestró en el flujo de la tabla 18.

La estrategia complementaria de consignación a través de VMI que se propuso, permitirá no solo obtener beneficios económicos y operacionales, sino también una respuesta más rápida a la demanda de productos solicitados por los clientes. Además, permitirá que el enfoque del personal sea estratégico y no solo operacional, permitiendo que se puedan desarrollar nuevos aspectos en toda la cadena.

## **Recomendaciones**

Continuar aplicando este modelo de compras estratégicas los siguientes años, buscando actualizar permanentemente la lista de materiales de las categorías (ingresando los nuevos códigos de materiales que se hayan creado y dando de baja a aquellos materiales sean obsoletos).

Formalizar los contratos legales y/o acuerdos de precio con los proveedores para garantizar el cumplimiento de los plazos y precios establecidos.

Establecer un comité de compras conformado por los usuarios y por el comprador para asegurar que se compren los materiales adecuados.

Analizar mensualmente el reporte de indicadores, puesto que esto permitirá llevar el control del cumplimiento de objetivos.

Explorar esfuerzos que optimicen los costos de almacenamiento, por ejemplo, a través de la automatización y reorganización de la gestión y la infraestructura de los almacenes.

La aplicación de la estrategia de consignación a través de VMI es una estrategia complementaria que debería darse (si es que la empresa lo considera pertinente) un año después de haberse aplicado las estrategias principales del modelo de compras estratégicas.

## Bibliografía

Aberdeen Group (2004). *Best Practices in Spending Analysis*. Boston: Aberdeen Group Inc.

Anne Milen Porter (1999). *Purchasing: Taking control of "indirect" corporate spending*. Michigan: Integrated Strategies Incorporated

Robyn Wright (2011). *How to be object of desire in the "War for Talent" in Procurement*. London: A.T. Kearney Inc.

Joseph L. Cavinato y Ralph G. Kauffman (2000). *A Guide for the Purchasing and Supply Professional*. 6.<sup>a</sup> ed. USA: McGraw-Hill

Barry Render y Jay Heizer (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. 7.<sup>a</sup> ed. México.

Koch (2003). *ERP- Software packages*. London: Routledge

Johnson Leenders Flynn (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. 14.<sup>a</sup> ed. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Linstone, H.; Turoff, M. (1975). *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Reading (Massachusetts): Adison Wesley.

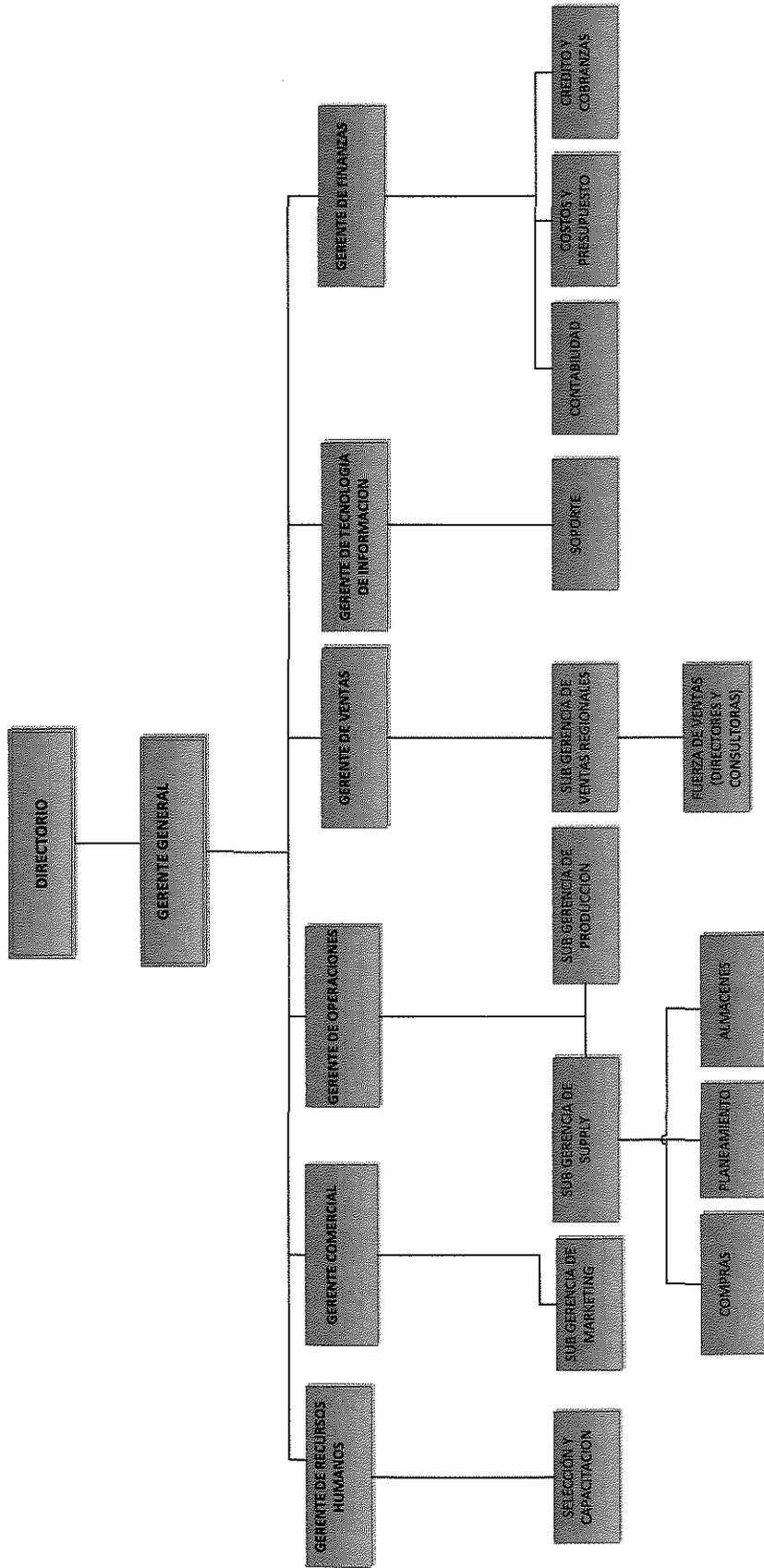
Orlicky's (1975). *Material Requirements Planning*. 3.<sup>a</sup> ed. USA: Mc Graw – Hill Companies

Integrated Strategies Incorporate (2013). *What sourcing teams can do? The Magazine of Total Supply Chain Management*. Michigan: A Cahner's Publication.

USAID Deliver Project Task Order 4 (2013) Supply Chain Costing Tool User's Manual, USA

## **Anexos**

Anexo 1. Organigrama funcional de Cosmetics S.A.



Fuente: Elaboración propia, 2015

## Anexo 2. Análisis de factores externos y de factores internos

### MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		PESO	PONDERACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
O	Consolidación de volúmenes por compra	0.1	4	0.4
O	Expansión y alianza estratégica con diferentes instituciones	0.08	3	0.24
O	Reconocimiento de COSMETICS SA como modelo referente de la gestión de almacenes a nivel nacional e internacional	0.09	2	0.18
O	Planificación y disposición de recursos económicos para la gestión de inventarios	0.08	2	0.16
O	Implementación de estrategias de compras por tipo de material	0.09	4	0.36
O	Extensión de estrategia de calidad, seguridad y medio ambiente para mejorar la gestión de COSMETICS SA	0.06	1	0.06
A	Inestabilidad del tipo de cambio de la moneda	0.08	3	0.24
A	Deficiencias en las acciones de control de los procesos de gestión de COSMETICS SA	0.09	1	0.09
A	Proveedores nuevos que generen incumplimientos de tiempos de entrega y de especificaciones técnicas	0.07	3	0.21
A	Incumplimiento de los procesos y normativas por parte de los usuarios internos	0.1	2	0.2
A	Paralización de equipos por falta de repuestos críticos	0.1	3	0.3
A	Inestabilidad de permanencia de las gerencias	0.06	2	0.12
		1		
			<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>2.56</b>

Según la evaluación de factores externos COSMETICS SA se encuentra en 2.56 , lo cual indica que la situación de la empresa externamente es bien aprovechada

Fuente: Elaboración propia, 2015

## MATRIZ EFI

	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	PESO	PONDERACIÓN	PUNTAJE PONDERAD
F	La empresa cuenta con salud financiera	0.1	3	0.3
F	Sus pasivos permiten pagar sin retrasos	0.09	3	0.27
F	Competencia abierta de proveedores	0.06	2	0.12
F	Volumenes de adquisicion estables	0.07	2	0.14
F	Disposición de infraestructura adecuada para almacenamiento de materiales	0.08	1	0.08
F	Personal especializado y capacitado en sus funciones	0.09	3	0.27
D	Falta de automatización y sistematización de los procesos de COSMETICS SA	0.1	2	0.2
D	El sistema SAP no esta siendo explotado para realizar un adecuado control y gestion de la trazabilidad	0.09	2	0.18
D	Existencia de inventarios escondidos	0.08	4	0.32
D	Proveedores únicos para algunos materiales	0.07	3	0.21
D	Monto de compras altamente indexado a otra moneda	0.1	2	0.2
D	Deficiencias de comunicación con los proveedores	0.07	2	0.14
		1		

<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>2.43</b>
--------------------------	-------------

Según la evaluación de factores internos COSMETICS SA se encuentra en 2.43 , lo cual indica que la situación de la empresa internamente no es bien aprovechada

Fuente: Elaboración propia, 2015

### Anexo 3. Ponderación de estrategias propuestas

	OPCIÓN 1			OPCIÓN 2			OPCIÓN 3			OPCIÓN 4		
	Desarrollar estrategias de compra que garanticen la disponibilidad y calidad de materiales (01,F3)(01,F4)(01,F5)(05,F2)(05,F4)			Establecer canales de comunicación y alianzas estratégicas con diferentes instituciones (02,F3)(06,F1)			Mantener y cumplir las normativas que garanticen la calidad de la gestión de COSMETICS SA (03,F6)(03,F5)			Estandarizar el uso de moneda nacional (A1,F1)(A1,F4)		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	POND	VALUACIÓN	TOTAL	POND	VALUACIÓN	TOTAL	POND	VALUACIÓN	TOTAL	POND	VALUACIÓN	TOTAL
F1 La empresa cuenta con salud financiera	0.05	3	0.15	0.15	3	0.45	0.02	1	0.02	0.2	3	0.6
F2 Sus pasivos permiten pagar sin retrasos	0.05	3	0.15	0.15	3	0.45	0.02	1	0.02	0.07	3	0.21
F3 Competencia abierta de proveedores	0.08	2	0.16	0.06	2	0.12	0.03	1	0.03	0.02	1	0.02
F4 Volúmenes de adquisición estables	0.09	3	0.27	0.07	2	0.14	0.06	2	0.12	0.3	2	0.6
F5 Disposición de infraestructura adecuada para almacenamiento de materiales	0.09	2	0.18	0.06	2	0.12	0.25	3	0.75	0.03	1	0.03
F6 Personal especializado y capacitado en sus funciones	0.09	3	0.27	0.15	3	0.45	0.35	3	1.05	0.05	1	0.05
D1 Falta de automatización y sistematización de los procesos de COSMETICS SA	0.15	4	0.6	0.07	2	0.14	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12
D2 El sistema SAP no esta siendo explotado para realizar un adecuado control y gestión de la trazabilidad	0.15	4	0.6	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.04	1	0.04
D3 Existencia de inventarios escondidos	0.15	3	0.45	0.05	1	0.05	0.02	1	0.02	0.05	2	0.1
D4 Proveedores únicos para algunos materiales	0.05	1	0.05	0.07	2	0.14	0.05	1	0.05	0.03	2	0.06
D5 Monto de compras altamente indexado a otra moneda	0.03	2	0.06	0.05	1	0.05	0.04	1	0.04	0.05	2	0.1
D6 Deficiencias de comunicación con los proveedores	0.02	3	0.06	0.07	3	0.21	0.05	1	0.05	0.1	3	0.3
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS												
O1 Consolidación de volúmenes por compra	0.15	3	0.45	0.1	3	0.3	0.03	1	0.03	0.1	3	0.3
O2 Expansión y alianza estratégica con diferentes instituciones	0.05	1	0.05	0.2	3	0.6	0.02	1	0.02	0.04	1	0.04
O3 Reconocimiento de COSMETICS SA como modelo referente de la gestión de almacenes a nivel nacional e internacional	0.07	2	0.14	0.1	3	0.3	0.4	3	1.2	0.03	1	0.03
O4 Planificación y disposición de recursos económicos para la gestión de inventarios	0.12	3	0.36	0.08	2	0.16	0.03	1	0.03	0.05	2	0.1
O5 Implementación de estrategias de compras por tipo de material	0.12	4	0.48	0.05	1	0.05	0.03	1	0.03	0.04	1	0.04
O6 Extensión de estrategia de calidad, seguridad y medio ambiente para mejorar la gestión de COSMETICS SA	0.04	2	0.08	0.1	3	0.3	0.09	2	0.18	0.03	1	0.03
A1 Inestabilidad del tipo de cambio de la moneda	0.05	3	0.15	0.1	3	0.3	0.02	1	0.02	0.45	3	1.35
A2 Deficiencias en las acciones de control de los procesos de gestión de COSMETICS SA	0.07	2	0.14	0.1	3	0.3	0.08	2	0.16	0.04	1	0.04
A3 Proveedores nuevos que generen incumplimientos de tiempos de entrega y de especificaciones técnicas	0.08	2	0.16	0.03	1	0.03	0.1	3	0.3	0.02	1	0.02
A4 Incumplimiento de los procesos y normativas por parte de los usuarios internos	0.07	2	0.14	0.02	1	0.02	0.04	1	0.04	0.04	1	0.04
A5 Paralización de equipos por falta de repuestos críticos	0.15	4	0.6	0.02	1	0.02	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12
A6 Inestabilidad de permanencia de las gerencias	0.03	1	0.03	0.1	2	0.2	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
			5.78			4.95			4.75			4.64

Fuente: Elaboración propia, 2015

		OPCIÓN 5			OPCIÓN 6			OPCIÓN 7			OPCIÓN 8		
		Apoyar a los usuarios en la transferencia de conocimientos de gestión de calidad (A2,F6)(A3,F3)(A4,F6)(A6,F6)			Desarrollar canales de comunicación con los usuarios para mejorar la calidad de la gestión (A4,F6)			Motivar la participación permanente de los proveedores únicos (A5,F3)(A5,F1)(A5,F2)			Incrementar la calidad y la confiabilidad del sistema de gestión de almacén (O4,D1)(O4,D2)(O4,D3)(O6,D6)		
FORTALEZAS Y DEBILIDADES		POND	VALUACIÓN	TOTAL	POND	VALUACIÓN	TOTAL	POND	VALUACIÓN	TOTAL	POND	VALUACIÓN	TOTAL
F1	La empresa cuenta con salud financiera	0.03	1	0.03	0.05	2	0.1	0.2	1	0.2	0.05	1	0.05
F2	Sus pasivos permiten pagar sin retrasos	0.03	1	0.03	0.04	1	0.04	0.1	1	0.1	0.05	1	0.05
F3	Competencia abierta de proveedores	0.2	3	0.6	0.05	2	0.1	0.09	2	0.18	0.06	2	0.12
F4	Volúmenes de adquisición estables	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12	0.15	3	0.45	0.04	1	0.04
F5	Disposición de infraestructura adecuada para almacenamiento de materiales	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
F6	Personal especializado y capacitado en sus funciones	0.4	3	1.2	0.41	3	1.23	0.08	2	0.16	0.02	1	0.02
D1	Falta de automatización y sistematización de los procesos de COSMETICS SA	0.01	1	0.01	0.06	2	0.12	0.08	2	0.16	0.2	3	0.6
D2	El sistema SAP no esta siendo explotado para realizar un adecuado control y gestión de la trazabilidad	0.03	1	0.03	0.06	2	0.12	0.05	1	0.05	0.2	3	0.6
D3	Existencia de inventarios escondidos	0.02	1	0.02	0.07	2	0.14	0.05	1	0.05	0.15	3	0.45
D4	Proveedores únicos para algunos materiales	0.05	1	0.05	0.04	1	0.04	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
D5	Monto de compras altamente indexado a otra moneda	0.06	2	0.12	0.05	2	0.1	0.04	1	0.04	0.03	1	0.03
D6	Deficiencias de comunicación con los proveedores	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12	0.1	3	0.3
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS													
O1	Consolidación de volúmenes por compra	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1	0.09	2	0.18	0.08	2	0.16
O2	Expansión y alianza estratégica con diferentes instituciones	0.06	2	0.12	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05	0.06	2	0.12
O3	Reconocimiento de COSMETICS SA como modelo referente de la gestión de almacenes a nivel nacional e internacional	0.04	1	0.04	0.04	1	0.04	0.05	1	0.05	0.09	2	0.18
O4	Planificación y disposición de recursos económicos para la gestión de inventarios	0.03	1	0.03	0.05	2	0.1	0.06	2	0.12	0.2	3	0.6
O5	Implementación de estrategias de compras por tipo de material	0.01	1	0.01	0.05	2	0.1	0.09	2	0.18	0.05	1	0.05
O6	Extensión de estrategia de calidad, seguridad y medio ambiente para mejorar la gestión de COSMETICS SA	0.04	1	0.04	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.2	3	0.6
A1	Inestabilidad del tipo de cambio de la moneda	0.05	1	0.05	0.04	1	0.04	0.08	2	0.16	0.03	1	0.03
A2	Deficiencias en las acciones de control de los procesos de gestión de COSMETICS SA	0.2	3	0.6	0.08	2	0.16	0.09	2	0.18	0.09	2	0.18
A3	Proveedores nuevos que generen incumplimientos de tiempos de entrega y de especificaciones técnicas	0.06	2	0.12	0.03	2	0.06	0.07	2	0.14	0.05	1	0.05
A4	Incumplimiento de los procesos y normativas por parte de los usuarios internos	0.2	3	0.6	0.43	3	1.29	0.08	2	0.16	0.04	1	0.04
A5	Paralización de equipos por falta de repuestos críticos	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12	0.2	3	0.6	0.04	1	0.04
A6	Inestabilidad de permanencia de las gerencias	0.2	3	0.6	0.05	2	0.1	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14
				4.76				4.68				3.71	4.55

Fuente: Elaboración propia, 2015

		OPCIÓN 9			OPCIÓN 10			OPCIÓN 11			OPCIÓN 12				
		Evaluar e incrementar metodologías para controlar el servicio de atención al cliente (O3,D1)(O3,D2)(O3,D3)(O3,D4)			Establecer estrategias de fidelización de proveedores (O1,D6)(O2,D6)(O5,D6)			Sobrevalorar los costos de materiales (A1,D5)(A6,D6)			Controlar parcialmente el sistema de gestión de COSMETICS SA (A2,D1)(A2,D2)(A2,D3)(A2,D6)(A3,D6)(A4,D3)(A5,D4)				
FORTALEZAS Y DEBILIDADES		POND	VALUACIÓN	TOTAL	POND	VALUACIÓN	TOTAL	POND	VALUACIÓN	TOTAL	POND	VALUACIÓN	TOTAL		
F1	La empresa cuenta con salud financiera	0.05	1	0.05	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12	0.05	1	0.05		
F2	Sus pasivos permiten pagar sin retrasos	0.05	1	0.05	0.07	2	0.14	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05		
F3	Competencia abierta de proveedores	0.05	1	0.05	0.09	2	0.18	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12		
F4	Volúmenes de adquisición estables	0.06	2	0.12	0.12	3	0.36	0.08	2	0.16	0.04	1	0.04		
F5	Disposición de infraestructura adecuada para almacenamiento de materiales	0.04	1	0.04	0.05	1	0.05	0.08	2	0.16	0.06	2	0.12		
F6	Personal especializado y capacitado en sus funciones	0.08	2	0.16	0.09	2	0.18	0.1	3	0.3	0.09	2	0.18		
D1	Falta de automatización y sistematización de los procesos de COSMETICS SA	0.1	3	0.3	0.08	2	0.16	0.05	1	0.05	0.12	3	0.36		
D2	El sistema SAP no está siendo explotado para realizar un adecuado control y gestión de la trazabilidad	0.08	2	0.16	0.06	2	0.12	0.08	2	0.16	0.14	3	0.42		
D3	Existencia de inventarios escondidos	0.09	2	0.18	0.05	1	0.05	0.12	3	0.36	0.15	3	0.45		
D4	Proveedores únicos para algunos materiales	0.1	3	0.3	0.12	3	0.36	0.04	1	0.04	0.1	3	0.3		
D5	Monto de compras altamente indexado a otra moneda	0.15	3	0.45	0.06	2	0.12	0.15	3	0.45	0.04	1	0.04		
D6	Deficiencias de comunicación con los proveedores	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.13	3	0.39	0.1	3	0.3		
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS															
O1	Consolidación de volúmenes por compra	0.05	1	0.05	0.15	3	0.45	0.12	3	0.36	0.05	1	0.05		
O2	Expansión y alianza estratégica con diferentes instituciones	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.05	1	0.05	0.04	1	0.04		
O3	Reconocimiento de COSMETICS SA como modelo referente de la gestión de almacenes a nivel nacional e internacional	0.2	3	0.6	0.06	2	0.12	0.05	1	0.05	0.03	1	0.03		
O4	Planificación y disposición de recursos económicos para la gestión de inventarios	0.08	2	0.16	0.05	1	0.05	0.09	2	0.18	0.08	2	0.16		
O5	Implementación de estrategias de compras por tipo de material	0.06	2	0.12	0.15	3	0.45	0.08	2	0.16	0.08	2	0.16		
O6	Extensión de estrategia de calidad, seguridad y medio ambiente para mejorar la gestión de COSMETICS SA	0.12	3	0.36	0.09	2	0.18	0.04	1	0.04	0.05	1	0.05		
A1	Inestabilidad del tipo de cambio de la moneda	0.07	2	0.14	0.04	1	0.04	0.15	3	0.45	0.04	1	0.04		
A2	Deficiencias en las acciones de control de los procesos de gestión de COSMETICS SA	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.1	3	0.3	0.15	3	0.45		
A3	Proveedores nuevos que generen incumplimientos de tiempos de entrega y de especificaciones técnicas	0.04	1	0.04	0.1	3	0.3	0.07	2	0.14	0.12	3	0.36		
A4	Incumplimiento de los procesos y normativas por parte de los usuarios internos	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.05	1	0.05	0.12	3	0.36		
A5	Paralización de equipos por falta de repuestos críticos	0.06	2	0.12	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.12	3	0.36		
A6	Inestabilidad de permanencia de las gerencias	0.09	2	0.18	0.08	2	0.16	0.15	3	0.45	0.12	3	0.36		
				4.61				4.62				4.64			4.83

Fuente: Elaboración propia, 2015

## **Anexo 4. Procedimiento de compras de Cosmetics S.A.**

### **1. PROPÓSITO**

Establecer los lineamientos y actividades para realizar las compras nacionales con la finalidad de atender los requerimientos de las diferentes áreas de manera oportuna y eficiente.

### **2. ALCANCE**

Es aplicable a todas las compras nacionales efectuadas por los colaboradores de corporación, unidades de negocio y operaciones & TI.

Inicia con la identificación de la necesidad de compra por parte del área usuaria, y finaliza con la conformidad de recepción del insumo, bien o servicio del requirente, y con el seguimiento correspondiente por parte del comprador de las condiciones iniciales pactadas con el proveedor.

### **3. DEFINICIONES**

- 3.1 **Solicitud de cotización:** es el documento a través del cual un usuario solicita formalmente la adquisición de un insumo, bien o servicio. Este documento deberá contener información básica de la necesidad, especificaciones técnicas (RFP) y datos del proveedor (solo en casos de ser preferido o único). La solicitud debe enviarse vía electrónica.
- 3.2 **Concurso:** es un proceso de competencia entre proveedores para la adquisición de insumos, bienes o servicios que compromete relaciones de largo plazo, compras o servicios estratégicos o inversiones importantes, cuya característica principal es la transparencia. No aplica para bonificaciones y promociones.
- 3.3 **Cuadro comparativo:** es una tabla que refleja de manera homogénea las diferentes propuestas de una misma adquisición y permite poder evaluar y definir la más conveniente.
- 3.4 **Proveedor:** persona natural o jurídica que puede ser considerada para la prestación de servicios o para el suministro de insumos o bienes a la empresa que cumpla con los requisitos legales y tributarios, y tenga la capacidad financiera y operativa para cumplirlos.
- 3.5 **Proveedor preferente o condicionado:** es aquel proveedor que, a criterio del usuario, independientemente que existan otros proveedores, cuenta con algún beneficio o característica especial que lo hace preferible con respecto al resto de proveedores.
- 3.6 **Proveedor único:** es aquel proveedor que cuenta con alguna característica singular que lo hace único en el mercado, dejándose de lado la obligatoriedad de buscar proveedores alternativos.
- 3.7 **SOLPED:** (solicitud de pedido) Documento electrónico, a través del cual el usuario o requirente expresa la necesidad de un insumo, bien o servicio en el sistema SAP.
- 3.8 **HEA:** (hoja de entrada de actividad) Es un documento generado por el usuario a través del sistema SAP, debidamente aprobado, por medio del cual da conformidad del servicio ejecutado por el proveedor para iniciar el proceso de pago.
- 3.9 **MIGO:** transacción del sistema SAP a través de la cual el usuario certifica la recepción del insumo o bien adquirido para iniciar el proceso de pago.
- 3.10 **Orden de compra (O/C):** documento que emite la empresa a un proveedor formalizando la adquisición de un insumo, bien o servicio, en el cual se detallan las condiciones generales de contratación.
- 3.11 **Especificación técnica:** información obligatoria incluida en la solicitud de cotización, a través del cual el usuario o requirente detalla con precisión las características del insumo, bien o servicio.
- 3.12 **Fair Market Value Analysis (FMVA):** es el proceso a través del cual el comprador verifica en el mercado que el precio de la oferta del proveedor es económicamente razonable. Se aplica cuando se hace una contratación de un proveedor preferente o

condicionado y cuando la contratación tiene una duración mayor a un año, realizándose dicha validación anualmente.

- 3.13 **Cotización:** documento enviado por el proveedor al comprador como respuesta a su solicitud de cotización, en el cual se detallan las condiciones de venta / alquiler de un insumo, bien o servicio tales como: precio y forma de pago, tiempo de entrega, especificaciones técnicas, niveles de servicio, etc.
- 3.14 **Garantía financiera:** documento emitido por una entidad financiera que se le solicita al proveedor para garantizar la devolución de todo pago anticipado que se le haga ante cualquier incumplimiento del proveedor. El cliente podrá ejecutar este documento con el banco emisor.
- 3.15 **Bypass:** es aquella situación cuando el usuario selecciona o negocia con el proveedor sin la participación del área de Compras estableciendo un compromiso de la empresa hacia dicho proveedor.
- 3.16 **Red Cosmetics de proveedores:** base de datos de proveedores evaluados, seleccionados y codificados en el sistema SAP.
- 3.17 **Preciario:** lista de precios negociada con un proveedor que tendrá vigencia definida.

#### 4. RESPONSABLES

- 4.1. Es responsabilidad del director corporativo de Compras difundir, velar por el cumplimiento y coordinar la actualización del presente procedimiento.
- 4.2. Es responsabilidad de los líderes de compras de corporación, operaciones & TI y unidades de negocio difundir y hacer cumplir el presente procedimiento; así como proponer los cambios o actualizaciones necesarias al director corporativo de Compras.
- 4.3. Es responsabilidad de todos los cargos descritos en el numeral diez (10), ejecutar las actividades asignadas en el presente procedimiento.

#### 5. POLÍTICAS O LINEAMIENTOS

- 5.1 La empresa no debe comprar o contratar bienes o servicios que infrinjan derechos de propiedad intelectual (industrial y derechos de autor) de terceros.
- 5.2 Los *bypass* no están permitidos bajo ninguna circunstancia. El incumplimiento de esta política dará lugar a una sanción administrativa. El área de Compras se reserva el derecho de realizar las acciones que crea conveniente.
- 5.3 La elección del proveedor adjudicado será realizada con el área de Compras en coordinación con el área Requiriente y Finanzas.
- 5.4 El área de Compras es la única autorizada para negociar con el proveedor y será la única responsable de brindar información referente a las condiciones comerciales.
- 5.5 Ningún usuario debe recibir insumos o bienes y/o aceptar servicios que no estén respaldados por una orden de compra. Asimismo, los colaboradores no deberán recibir facturas de los proveedores.
- 5.6 Todo proveedor que suministre bienes, insumos o preste servicios a compañías competidoras de venta directa, cosmética o farmacéutica podrán ser considerados para su contratación previa firma de acuerdo de confidencialidad y aceptación del área solicitante.
- 5.7 Toda estrategia de liberación para aprobar solicitudes de pedido y órdenes de compra debe realizarse de acuerdo a lo definido en las tablas del anexo 2 (tablas de liberación SOLPED y órdenes de compra).
- 5.8 Toda adquisición de insumos, bienes o servicios que por su naturaleza requieran una administración compleja, estratégica para el negocio o el importe de contratación supere los USD 50.000 deberán estar refrendadas por un contrato o documento legal suscrito entre las partes a excepción de bonificaciones y promociones.
- 5.9 Se tendrá en cuenta la siguiente tabla para definir el número de cotizaciones necesarias a solicitar en las compras y contrataciones de insumos, bienes o servicios:

Valor de las compras en USD	Cantidad de cotizaciones
0 – 2,000	Mínimo 1 cotización
2,001 – 5,000	Mínimo 2 cotizaciones
5,001 a más	Mínimo 3 cotizaciones o realizar un concurso con mínimo tres participantes y comité de aprobación interáreas

Exceptuando a los proveedores preferentes o únicos.

- 5.10 Las contrataciones a largo plazo (mayor a 2 años) serán revisadas por lo menos una vez cada dos (2) años con proveedores alternativos, de acuerdo con las tablas de cotizaciones descritas en el punto anterior.
- 5.11 Todas las obligaciones y compromisos que adquieran las partes deberán estar descritas en la orden de compra y/o contrato.
- 5.12 En cualquier contratación el plazo de pago es de 30 días calendario desde la fecha de recepción de la factura. Asimismo, cualquier negociación que implique el pago de anticipo será máximo del 30% del valor total del contrato y sujeto a una garantía de tipo financiero en caso sea necesario. Cualquier cambio de estas condiciones contractuales deberá contar con la autorización previa de la Gerencia o Dirección Financiera correspondiente.
- 5.13 La garantía financiera deberá estar validada por el área de Tesorería correspondiente.
- 5.14 El área de Compras negociará las condiciones de pago para la entrega del bien y deberá contar con la autorización previa de la Gerencia o Dirección Financiera correspondiente.
- 5.15 El área de Compras no acompañará contrataciones de carácter confidencial, solo en aquellos casos solicitados expresamente por la Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia General y/o Gerencias Financieras.
- 5.16 En proyectos de contratación aprobados y negociados por el área de Compras Corporativa, las áreas de Compras locales estarán a cargo de la ejecución y no de la negociación.
- 5.17 La generación y seguimiento a la liberación de las solped y HEAS es responsabilidad del área usuaria.
- 5.18 La generación de la MIGO:
  - En el caso de Operaciones & TI es responsabilidad del área de Almacén.
  - En el caso de Corporación y UN es responsabilidad del usuario requiriente o del área de Almacén.
- 5.19 Toda compra de emergencia deberá ser previamente coordinada con el área de Compras (anexo 5), Estas solo pueden presentarse por causas de hechos fortuitos o inesperados que puedan generar un impacto negativo sobre el negocio, personas y/o la imagen de la compañía. No hacerlo será considerado como *bypass* (ver 5.2).
- 5.20 El formato de proveedor preferente debe estar aprobado por el director o gerente del área requiriente y tendrá una validez de seis (06) meses.  
El comprador está obligado a realizar un FMVA cada vez que reciba un formato de proveedor preferente.
- 5.21 El área de Compras no emitirá cartas de recomendación a los proveedores bajo ninguna circunstancia.
- 5.22 En el caso puntual de requerimiento de servicio de fabricaciones y/o mantenimientos de piezas por un valor igual o menor a USD 200 (por día), esto solo aplica para las áreas de Mantenimiento, Envasado, Fraccionamiento y Fabricación, y los responsables de cada área deberá seguir el procedimiento de “Requerimiento de servicios menores o iguales a USD 200” (anexo 6).

## **6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

- 6.1 Procedimiento de creación de insumos, bienes y servicios en SAP.
- 6.2 Procedimiento de evaluación de proveedores.
- 6.3 Procedimiento de concursos.
- 6.4 Procedimiento de creación de proveedores en SAP.
- 6.5 Procedimiento de elaboración y modificación de contratos.
- 6.6 Procedimiento de registro contable y pago a proveedores.

## **7. PUNTOS DE CONTROL**

- 7.1 El comprador recibe y valida la información de la solicitud de cotización para asegurar su conformidad (actividad 10.3).
- 7.2 El requiriente valida la propuesta con el aprobador y el comprador (actividad 10.9).
- 7.3 El comprador valida y confirma condiciones iniciales de cotización con el proveedor y usuario requiriente de ser necesario (actividad 10.12).
- 7.4 El jefe / coordinador / director de compras revisa la orden de compra y el sustento recibido (actividad 10.17).
- 7.5 El requiriente recibe y valida la atención de insumo, bien o servicio (actividad 10.22).

## **8. CONSIDERACIONES MEDIOAMBIENTALES**

Por definir.

## **9. CONSIDERACIONES DE SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

- 9.1 Todo servicio que implique el desarrollo de actividades dentro de las instalaciones de la empresa debe cumplir con requisitos mínimos para su ingreso; evaluación de SSMA, seguros contra accidentes de trabajo, personal de SSMA (prevencionista), entre otros que pueden estar especificados en los contratos, lineamientos, procedimientos, reglamentos e instructivos.
- 9.2 Todo producto químico debe contar con su hoja de seguridad o MSDS (material *safety data sheet*). Esto implica que si un bien contiene algún producto químico también debe contar con su MSDS.
- 9.3 No adoptar posturas incorrectas como por ejemplo; sentarse sobre una pierna o sentarse con las piernas cruzadas, sujetar el auricular del teléfono con el hombro.
- 9.4 Utilizar correctamente las sillas, regulando la altura y el respaldo lumbar.
- 9.5 Regular la pantalla de la computadora, los teclados y el *mouse* para evitar las fatigas.
- 9.6 De utilizar portacopias, estos no deben ocasionar posturas incorrectas, su ubicación a la altura de la pantalla evita movimientos perjudiciales del cuello en sentido vertical.
- 9.7 Las mesas de trabajo y muebles accesorios deberán quedar ordenadas y recogidas al finalizar la jornada. Los cajones deben de permanecer cerrados.
- 9.8 Apagar los equipos cuando se termine los trabajos y en caso de desconectar, nunca desconectar los aparatos tirando el cable.
- 9.9 Mantén las zonas de tránsito libres de obstáculos (cajas, papeleras, cables).

## 10. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N.º	Actividad por realizar	Responsable
10.1	<p><b>Identificar la necesidad de compra de insumo, bien o servicio.</b>  Identifica la necesidad de compra de su área y valida si es un insumo, bien o servicio nuevo que requiere de cotización o si se trata de una compra pactada con anterioridad o por contrato.  <b>¿Compra nueva?</b>  <b>Sí:</b> continuar con la actividad 10.2.  <b>No:</b> ir a la actividad 10.11.</p>	Área usuaria <b>requiriente</b>
10.2	<p><b>Enviar solicitud de cotización al área de Compras (vía formato, SAP o e-mail).</b>  Identificada la necesidad de compra por el área usuaria, el usuario requiriente llena la solicitud de cotización con toda la información necesaria y lo envía vía sistema SAP o e-mail.</p>	Área usuaria <b>requiriente</b>
10.3	<p><b>Recibir, analizar y validar la información de la solicitud de cotización.</b>  Valida que la solicitud tenga todos los datos generales, las características del requerimiento, etc. Asimismo, en conjunto con el requiriente evalúa si es necesario llevar a cabo un concurso.  <b>¿Información conforme?</b>  <b>Sí:</b> ¿existe precario aprobado?  <b>Sí:</b> ir a la actividad 10.11.  <b>No:</b> ¿requiere concurso?  <b>Sí:</b> ir al <i>Procedimiento de Concursos</i> y luego continuar en la actividad 10.10.  <b>No:</b> ir a la actividad 10.5.  <b>No:</b> continuar con la actividad 10.4.</p>	Compras <b>comprador</b>
10.4	<p><b>Solicitar que se complete o modifique la información.</b>  Se rechaza la solicitud de cotización y se le pide al área usuaria que la complete correctamente.  <b>Retornar a la actividad 10.2.</b></p>	Compras <b>comprador</b>
10.5	<p><b>Seleccionar proveedores y validar si son locales o no domiciliados.</b>  Se revisa y analiza la solicitud de cotización para buscar y seleccionar en el mercado y/o Red Cosmetics a los proveedores que puedan ofrecer el insumo, bien o servicio solicitado por el requiriente y valida si son locales o no domiciliados.  <b>¿Proveedor local?</b>  <b>Sí:</b> continuar con la actividad 10.6.  <b>No:</b> ir al <i>Procedimiento de Compras de Importados</i>. <b>Fin del procedimiento.</b></p>	Compras <b>comprador</b>
10.6	<p><b>Cotizar con proveedores de Red Cosmetics y/o en el mercado según tabla preestablecida.</b>  Solicita a los proveedores seleccionados las cotizaciones respectivas y se coordina con el usuario.  <b>¿Proveedor pertenece a la Red Cosmetics?</b>  <b>Sí:</b> continuar con la actividad 10.7.  <b>No:</b> ir al <i>Procedimiento de Evaluación de Proveedores</i> y luego continuar en la actividad 10.7.</p>	Compras <b>comprador</b>

N.º	Actividad por realizar	Responsable
10.7	<p><b>Recibir, analizar cotizaciones de proveedores y elaborar cuadro comparativo excepto en caso de proveedores únicos.</b>  Máximo en una semana, se reciben la(s) cotización(es) de los proveedores, se analizan la(s) propuesta(s) y se elabora el cuadro comparativo si el caso lo requiere.  Para el caso de proveedores preferidos el usuario requiriente deberá completar el formato de proveedor preferido (ver anexo 3) debidamente llenado y autorizado por el director / gerente del área usuaria, y el comprador deberá realizar el <i>Fair Market Value Analysis</i> (ver anexo 4).  <b>T: máximo una (01) semana para recibir las cotizaciones del proveedor.</b></p>	Compras comprador
10.8	<p><b>Enviar la(s) propuesta(s) al usuario requiriente.</b>  Enviar al usuario requiriente las especificaciones técnicas y condiciones comerciales. Se enviará el cuadro comparativo y precios cuando el Área de Compras lo estime conveniente.</p>	Compras comprador
10.9	<p><b>Validar propuesta con aprobador y comprador (ver tabla de aprobaciones en Anexo 2).</b>  El área usuaria revisa la propuesta enviada por el comprador.  <b>¿Se aprueba propuesta?</b>  <b>Sí:</b> continuar con la actividad 10.10.  <b>No:</b> ¿se mantiene requerimiento?  <b>Sí:</b> retornar a la actividad 10.6.  <b>No:</b> fin del procedimiento.</p>	Área usuaria requirente
10.10	<p><b>Verificar si insumo, bien o servicio tiene código en el SAP.</b>  <b>¿Tiene código SAP?</b>  <b>Sí:</b> continuar con la actividad 10.11.  <b>No:</b> ir al <i>Procedimiento de Codificación de Materiales</i> y luego continuar en la actividad 10.11.</p>	Área usuaria requirente
10.11	<p><b>Generar la SOLPED en el SAP y realizar seguimiento a la liberación de la misma.</b>  Se crea la SOLPED y el área usuaria hace seguimiento a todas las liberaciones de la SOLPED en SAP.  <b>¿SOLPED liberada en su totalidad?</b>  <b>Sí:</b> continuar con la actividad 10.12.  <b>No:</b> ir a la actividad 10.13.</p>	Área usuaria requirente
10.12	<p><b>Validar y confirmar condiciones iniciales de cotización con el proveedor y usuario requirente de ser necesario. Y si fuera el caso, gestionar la modificación de la SOLPED con el usuario.</b>  El comprador recibe la SOLPED aprobada, valida y verifica con el proveedor que se mantengan las condiciones iniciales.  Se le informa al usuario las condiciones que han cambiado para que modifique la SOLPED si lo cree conveniente.  <b>¿Condiciones OK?</b>  <b>Sí:</b> ir a la actividad 10.14.  <b>No:</b> continuar con la actividad 10.13.</p>	Compras comprador
10.13	<p><b>Concluir la SOLPED y solicitar a usuario requiriente que la anule.</b>  Concluye la SOLPED en SAP y le indica al requiriente vía correo electrónico que anule la SOLPED en el sistema.  <b>Fin del procedimiento.</b></p>	Compras comprador

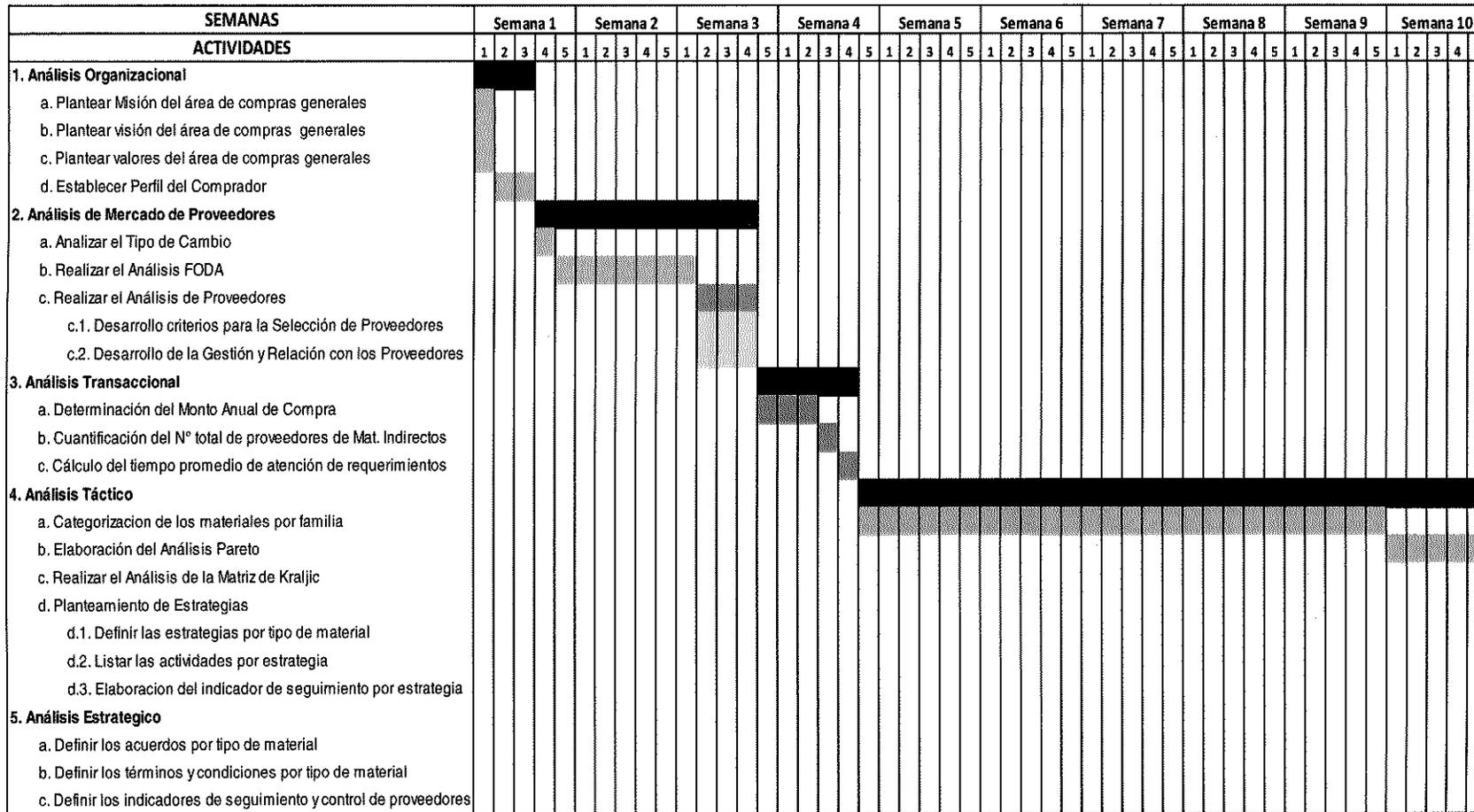
N.º	Actividad por realizar	Responsable
10.14	<p><b>Confirmar proveedor para atención de requerimiento.</b> El comprador inicia el proceso de compra, negocia con el/los proveedor(es) y define al proveedor seleccionado así como las condiciones de adjudicación.</p> <p><b>¿Proveedor seleccionado cuenta con código asignado?</b> <b>Sí:</b> continuar con la actividad 10.15. <b>No:</b> ir al <i>Procedimiento de Codificación de Proveedores</i>, y luego continuar en la actividad 10.15.</p>	Compras <b>comprador</b>
10.15	<p><b>Validar si insumo, bien o servicio requiere contrato.</b> El comprador verifica si lo que se está adquiriendo requiere o no contrato.</p> <p><b>¿Requiere contrato?</b> <b>Sí:</b> ir al <i>Procedimiento de Elaboración y Modificación de Contratos</i>, y luego continuar en 10.16. <b>No:</b> continuar con la actividad 10.16.</p>	Compras <b>comprador</b>
10.16	<p><b>Generar, sustentar y liberar orden de compra en el SAP.</b> El comprador concluye el proceso de compra, adjudica al proveedor, gira la orden de compra y guarda el sustento en el file server de compras.</p>	Compras <b>comprador</b>
10.17	<p><b>Revisar orden de compra y sustento recibido.</b> El jefe / coordinador / director de compras revisa el sustento.</p> <p><b>¿O/C conforme?</b> <b>Sí:</b> ir a la actividad 10.19. <b>No:</b> continuar con la actividad 10.18.</p>	Compras <b>aprobador</b>
10.18	<p><b>Solicitar se complete el sustento.</b> El jefe/coordinador/director de compras revisa el sustento y solicita al Comprador la información que falta para liberar.</p> <p><b>Retornar a la actividad 10.16.</b></p>	Compras <b>aprobador</b>
10.19	<p><b>Aprobar O/C de acuerdo a la tabla de liberación.</b> El jefe/coordinador/director de compras aprueba en SAP la O/C de acuerdo a tabla de liberación (anexo 2).</p> <p><b>T: máximo 1 día.</b></p>	Compras <b>aprobador</b>
10.20	<p><b>Enviar O/C al proveedor con copia al usuario.</b> El comprador envía vía SAP la orden de compra al proveedor y luego envía correo con copia de la OC al área usuaria.</p> <p>A partir de esta actividad se inicia el seguimiento detallado en la actividad 10.26.</p>	Compras <b>comprador</b>
10.21	<p><b>Tomar conocimiento de lo indicado en la O/C.</b> Recibe la copia de la O/C del comprador con los términos y condiciones acordados con el proveedor.</p>	Área usuaria <b>requerente</b>
10.22	<p><b>Recibir y validar atención de insumo, bien o servicio.</b> El área usuaria recibe el insumo, bien o servicio.</p> <p><b>¿Conforme?</b> <b>Sí:</b> continuar con la actividad 10.23. <b>No:</b> ir a la actividad 10.24.</p>	Área usuaria <b>requerente</b>
10.23	<p><b>Generar HEA / MIGO en el SAP.</b> Ni bien recibido conforme el insumo, bien o servicio genera la HEA / MIGO en el sistema para iniciar el proceso de registro contable y pago al proveedor. (<i>Procedimiento de Registro Contable y Pago a Proveedores</i>).</p>	Área usuaria <b>requerente</b>
10.24	<p><b>Comunicar al comprador la no conformidad.</b> Informar al comprador vía correo electrónico las razones por las cuales no está conforme con el insumo, bien o servicio recibido.</p>	Área usuaria <b>requerente</b> almacén

		<b>repcionista</b>
--	--	--------------------

<b>10.25</b>	<b>Efectuar el reclamo al proveedor y proceder según lo acordado.</b> Se pone en contacto con el proveedor y le indica las razones o motivos de la no conformidad para que sean subsanadas a la brevedad.	Compras <b>comprador</b>
<b>10.26</b>	<b>Realizar el seguimiento al cumplimiento de las condiciones pactadas con el proveedor.</b> Durante el proceso de compras, desde que se genera la orden de compra se asegura que el proveedor cumpla con las condiciones pactadas en la negociación. <b>Fin del procedimiento.</b>	Compras <b>comprador</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

## Anexo 5. Diagrama Gantt de la metodología





## **Anexo 6. Descripción de la metodología de la casa de compras**

### **Enfoque de análisis en relación a “la casa de compras” (At Keamey)**

#### **NIVEL I. Análisis organizacional**

Permite establecer la estructura organizacional del área de compras, establece nuevas descripciones de puestos, y formula una visión, misión y valores específicos del departamento de compras.

#### **NIVEL II. Análisis de mercado de proveedores**

Define el marco de referencia en el cual están inmersas las actividades y transacciones de compra. Es el entorno ambiental y de referencia. Es el análisis macro de la realidad de variables que afectan la compra. Describe las variables externas y el medioambiente

#### **Nivel III. Análisis transaccional**

Define la naturaleza de las transacciones de compra en el día a día, clasifica y ordena la información para establecer patrones de compra, y permite observar la taxonomía del gasto. Describe las variables y la taxonomía de las transacciones de compra, y permite observar la taxonomía del gasto. Describe las variables y la taxonomía de las transacciones. En este nivel de análisis se realiza el análisis de gasto.

#### **Nivel IV. Análisis táctico**

Permite delinear estrategias y planes de acción específicos a nivel de cada SKU y proveedor, inclinados a generar reducciones de costo o mejora, en términos y condiciones marco de la relación con proveedores

#### **Nivel V. Análisis estratégico**

Permite establecer los escenarios sobre los cuales estarán desempeñándose las relaciones futuras con los proveedores. En este nivel, se construirán los lineamientos de relaciones a largo plazo con los proveedores, se evaluará la naturaleza de dicha relación, y se administrarán los contratos legales y comerciales

## Anexo 7. Cuestionario 1 – Diagnóstico situacional de Cosmetics S.A.

<b>CUESTIONARIO PARA ANALISIS ESTRATEGICO DE PROCESOS DE COSMETICS S.A.</b>
---

Fecha:

ENCUESTADO (SEUDONIMO)

EMPRESA  CARGO

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene la finalidad de objetivizar el grado de apreciación del análisis estratégico realizado de los procesos de COSMETICS S.A., por lo que solicitamos marcar con una "X" el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, caso contrario si desconoce la característica del servicio, marcar con una "X" en NO APLICA

ANALISIS ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN  CARACTERISTICAS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE COSMETICS S.A.	GRADO DE ACUERDO				No aplica
	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	De acuerdo 3	Totalmente de acuerdo 4	
Considera usted que la disponibilidad oportuna de materiales y servicios garantiza un óptimo desempeño de la Organización?					
Tiene COSMETICS S.A. la capacidad económica para gestionar las compras por grandes volúmenes?					
Se cuenta con capacidad de almacenamiento en la empresa?					
Es importante para usted valorar la reglamentación interna y externa a la empresa?					
Recomendaría usted incentivar los controles en los procesos de COSMETICS S.A.?					
Favorecería a la empresa, potenciar la gestión de sistema informático?					
Ameritaría a su criterio, fortalecer la relación con los proveedores de COSMETICS S.A.?					
Cree usted que los proveedores únicos se encuentren fidelizados con COSMETICS S.A.?					
Es frecuente el cambio de gerencias?					
Conoce usted la magnitud de pérdidas económicas para COSMETICS S.A. por la paralización de un proceso productivo?					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!  
COSMETICS S.A.

## Anexo 8. Cuestionario 2 – Identificación de factores externos e internos de Cosmetics S.A.

### CUESTIONARIO PARA ANALISIS ESTRATEGICO DE PROCESOS DE COSMETICS S.A.

Fecha:

ENCUESTADO (SEUDONIMO)

EMPRESA

CARGO

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene la finalidad de objetivizar el grado de apreciación del

ANALISIS ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION	GRADO DE ACUERDO				No aplica
CARACTERISTICAS DE LAS ESTRATEGIAS A DESARROLLAR POR COSMETICS S.A.	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	De acuerdo 3	Totalmente de acuerdo 4	
Considera usted que la automatización y sistematización de los procesos fortalece el desempeño de la organización?					
Cree usted que establecer alianzas institucionales inyecte valor a la organización?					
Es crítico contar con recurso humano especializado, sensibilizado y concientizado?					
Recomendaría usted estandarizar las transacciones comerciales a la moneda del país?					
Está de acuerdo en incentivar la relación con los proveedores antes que la relación con los clientes?					
Es necesario impulsar el análisis de cada uno de los procesos que se ejecutan en COSMETICS S.A.					
Opina usted que la empresa tiene capacidad económica para impulsar un robusto sistema de gestión en la Organización?					
La rotación de materiales motiva la generación de recurso económico?					
Considera usted que la transparencia es un valor a cuidar en COSMETICS S.A.?					
Está usted de acuerdo que un equipo inoperativo genera grandes pérdidas a la planta cosmética?					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!  
COSMETICS S.A.



## Anexo 9. Cuestionario 3 – Identificación de estrategias a implementar en Cosmetics S.A.

<b>CUESTIONARIO PARA ANALISIS ESTRATEGICO DE PROCESOS DE COSMETICS S.A.</b>
---

Fecha:

ENCUESTADO (SEUDONIMO)

EMPRESA

CARGO

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene la finalidad de objetivizar el grado de apreciación del análisis estratégico realizado de los procesos de COSMETICS S.A., por lo que solicitamos marcar con una "X" el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, caso contrario si desconoce la característica del servicio, marcar con una "X"

PROCESO DE COMPRAS DE MATERIALES	GRADO DE ACUERDO				No aplica
CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE COMPRAS DE MATERIALES (DIRECTOS E INDIRECTOS)	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	De acuerdo 3	Totalmente de acuerdo 4	
Considera usted que los procesos: Desarrollo de productos, Gestión de abastecimiento, Gestión de flujo de manufactura, Relación con los clientes y Gestión de la demanda <u>son más críticos que</u> Atención de pedidos, Gestión de Distribución, Gestión de retornos, Gestión de relación con los proveedores?					
En caso no esté de acuerdo, qué orden propone usted?					
Cree usted que el abastecimiento de los materiales directos es más crítico para el funcionamiento de una planta cosmética que los materiales indirectos?					
Fundamente su respuesta anterior					
Si lo juzga necesario, podría justificar su anterior respuesta?					
Se está realizando compras de materiales directos e indirectos basados en una planificación de necesidades?					
Existe parametrización (punto de pedido y stock de seguridad) tanto para materiales directos como indirectos?					
Existe trazabilidad de las compras de materiales directos e indirectos en el sistema SAP para utilizar la información y generar indicadores de gestión?					
Considera usted que el tiempo de atención de los requerimientos supera los 15 días?					
Cree usted que a participación del recurso humano operativo tiene relevancia en la decisión de la estrategia de compras a seguir?					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!  
COSMETICS S.A.

## **Nota biográfica**

### **Ana Paola Berrios Pérez**

Nació en Arequipa, el 19 de julio de 1987. Ingeniera industrial titulada, egresada de la Universidad Católica San Pablo (UCSP) - Arequipa. Cuenta con cursos de especialización en "Gestión de proyectos" y "Administración de Empresas". Tiene cinco años de experiencia en planeamiento y compras en el sector privado, efectuando el análisis de las compras a través del levantamiento de requerimientos, programación de compras y control y seguimiento de la ejecución del plan. Actualmente desempeña el cargo de comprador *senior* en Laboratorios AC Farma S.A.

### **María Patricia Hernández Mendoza**

Nació en Trujillo, el 06 de junio de 1976, químico farmacéutico egresada de la Universidad Nacional de Trujillo (UNT), cuenta con diplomados en "Implementación y Auditoría de Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional", "Salud Pública" y "Gestión de Calidad en los Servicios de Salud". Tiene más de 10 años de experiencia en la autoridad de medicamentos, DIGEMID, realizando auditorías de buenas prácticas de almacenamiento de establecimientos farmacéuticos. Actualmente desempeña el cargo de coordinador del sistema de gestión de calidad de la droguería DARES, entidad del Estado que distribuye medicamentos, dispositivos médicos y productos sanitarios a la red asistencial de salud pública del país.

### **Gredif Rubeg Quispe Poblete**

Nació en Abancay, el 30 de junio de 1982, ingeniero industrial titulado, egresado de la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV), cuenta con un diplomado en Logística y Comercio Internacional en Escuela de Comercio Exterior (ADEX). Tiene más de 8 años de experiencia en logística en el sector privado (minería, consumo masivo y cosméticos), efectuando negociaciones de alto nivel y compras de origen local e importado. Actualmente desempeña el cargo de comprador en Unique S.A.