UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración

VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓNDEL MÓDULO "MATERIAL MANAGEMENT" DE SAP PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS DEL ÁREA DE ABASTECIMIENTO DE DIVEMOTOR A NIVEL NACIONAL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

LUIS ANTONIO PINASCO ESPINOZA

Asesor:
José Antonio Quinteros Camacho

Lima – Perú
2018

Índice

Introducción 1
Resumen Ejecutivo 2
1. Capítulo 1: Generalidadesde la empresa 3
1.1. Reseña histórica de la empresa 3
1.2. Giro de la empresa 4
1.3. Razón social de la empresa 4
1.4. Ubicación de la empresa 4
1.5. Tamaño de la empresa 5
1.6. Organigrama de la empresa 6
1.7. Misión, Visión y cultura organizacional 7
1.8. Productos y servicios 8
1.9. Clientes/Productos 9
Autos 9
Camiones/Buses 10
1.10. Premios y certificaciones 10
1.11. FODA de la empresa 11
Fortalezas 11
Debilidades 11
Amenazas 11
Oportunidades 11
1.12. Estados financieros 12
2. Capítulo 2: Justificación del tema 14
2.1. Alcance del trabajo 14
2.2. Importancia del tema presentado 14
2.3. Objetivos: General y Específicos 15
3. Capítulo 3: Presentación del área funcional 16
3.1. Descripción del área funcional 16
3.2. Características y objetivos del área 18
3.3. Organigrama del área funcional 19
3.4. Descripción de principales puestos 21
4. Capítulo 4: Diagnostico del área funcional 22
4.1. Descripción de la situación actual 22
5. Capítulo 5. Identificación del problema: 24
5.1. Definir el problema real del área. 24
5.2. Consecuencias relevantes que se originaron a partir del problema 27
5.3. Matriz FODA del área funcional, matriz EFE y EFI 29
5.3.1. Análisis FODA 29
Fortalezas 29

Debilidades 29
Amenazas 29
Oportunidades 29
5.3.2. Matriz EFE 30
5.3.3. Matriz EFI.....31
5.4. MatrizFODA cruzado y estrategias. 32
6. Capítulo 6. Alternativas de Solución para el área Funcional.....33
6.1. Planteamiento de las alternativas de solución 33
Alternativa 1 33
Alternativa 2 33
6.2. Análisis de las alternativas de solución.....33
6.2.1. Alternativa 1 33
Proceso de compras con alternativa 1 33
6.2.2. Alternativa 2 37
Proceso de compras con alternativa 2 37
7. Capítulo 7. Selección de alternativa 44
7.1. Análisis Costo-Beneficio 44
8. Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones.....50
8.1. Conclusiones 50
8.2. Recomendaciones.....52
9. Referencias bibliográficas 53
10. Anexos 54

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa 4
Figura 2. Información de trabajadores DIVEIMPORT SA. 5
Figura 3. Información de trabajadores DIVECENTER SAC..... 5
Figura 4. Organigrama de la empresa 6
Figura 5. Estado de la situación financiera Diveimport SA. 12
Figura 6. Estado de la situación financiera Divecenter SAC.....13
Figura 7. Organigrama del área 20
Figura 8. Flujo de compras SID para requerimientos de servicios. 25
Figura 9. Flujo de compras SID para materiales de almacén. 26
Figura 10. Flujo de compras SAP para materiales y servicios.....47

Índice de tablas

Tabla 1.Niveles jerárquicos de aprobaciones.....17
Tabla 2. Tabla matriz de evaluación de factores externos (EFE) 30
Tabla 3.Tabla matriz de evaluación de factores internos (EFI).....31
Tabla 4. FODA del área funcional.....32
Tabla 5. Gastos de sistemas para la implementación de la “Alternativa 1”.....34
Tabla 6. Resumen de cantidad de órdenes de compra SID 35
Tabla 7. Gastos de sistemas para la implementación de la “Alternativa 2”.....38
Tabla 8. Costo de licencias SAP.....39
Tabla 9. Costo mantenimiento anual licencias SAP 39
Tabla 10. Resumen de cantidad de órdenes de compra SAP 40
Tabla 11. Tablas de SAP 41
Tabla 12. Comparativo de alternativas.....44
Tabla 13. Ahorro de tiempo en generación de órdenes de compra.....45
Tabla 14. Ahorro de tiempo en emisión de órdenes de compra 45
Tabla 15. Resumen ahorro de tiempos 46
Tabla 16. Comparativo de eficiencia en emisión de órdenesde compra por sistema 46
Tabla 17. Valorizado almacén sin movimiento en los últimos 3 años……...46

Índice de Anexos

Anexo 1. Porcentaje de cumplimiento de emisión de órdenes de compra por sucursal – Nivel de acuerdo de servicio (SLA –Service level Agreement).....54
Anexo 2. Variación porcentual de la inversión privada y minera 2012-2018.....56
Anexo 3. Proyección del sector automotriz 2018-2020 57
Anexo 4. Monto de emisión de órdenes de compra 58
Anexo 5. Código de ética y conducta.....59
Anexo 6. Proceso de emisión de orden de compra en SID (Sistema de la información Divemotor) 61
Anexo 7. Proceso de emisión de orden de compra en SAP.....70
Anexo 8. Evaluación económica alternativa 1 - SID.....76
Anexo 9. Evaluación económica alternativa 2 - SAP.....77
Anexo 10. Matriz de evaluación de proveedores.....78

Introducción

El área de abastecimiento y servicios generales de la empresa Divemotor, se encarga de centralizar las compras que van al gasto de la compañía a nivel nacional, realizando las evaluaciones económicas respectivas y cuidando los intereses de la compañía.

Para gestionar las compras de la empresa, se contaba con un sistema propio que le permitía atender los requerimientos del almacén y las necesidades de compras de los usuarios internos. Conforme se fue desarrollando y creciendo la compañía, tanto en cantidad de colaboradores y nuevas sucursales, se fue perdiendo el control y el alcance del área, por lo que se vio en la necesidad de buscar una opción que le permitiera recuperar el control de los gastos.

El presente trabajo se centrará en la evaluación de las opciones de mejora que tiene el flujo de compras del área de abastecimiento y el sistema adecuado de compras que le dé el respaldo y soporte para una gestión adecuada de los gastos.

El alcance de este trabajo será en identificar las falencias del flujo y sistema actual y los beneficios que se obtendrían de realizar la inversión en mejorarlo o migrar a uno nuevo. Se espera que los resultados de las mejoras se vean reflejados en la generación de ahorros para la empresa.

Resumen Ejecutivo

El área de abastecimiento de la empresa Divemotor, que tiene como sede principal su local ubicado en el distrito de La Victoria, gestiona todas las compras que van al gasto de las 33 sucursales a nivel nacional. El área de abastecimiento se dedica a generar ahorros a la empresa y brindar el soporte logístico a las demás áreas de la compañía.

Para poder gestionar sus compras, se apoyaba en un ERP desarrollado por el área de informática para poder agilizar la emisión de sus órdenes de compra. Conforme fue creciendo la compañía, tanto en personal como en sucursales, las cantidades de requerimientos de compras fueron incrementando y no se tenía el control adecuado de los gastos de la compañía. A esto sumarle que el sistema actual presentaba errores eventualmente, no llevaba correctamente los valorizados de los almacenes y no tenía una interfaz muy intuitiva.

Como consecuencia de la falta de un sistema que permitiera tener el control adecuado al área de abastecimiento y poder generar los ahorros que le exigía la compañía, se plantearon alternativas de solución que buscaban mejorar el flujo de compras anterior con una mejora tecnológica que pudiera suplir las deficiencias del sistema actual y optimizarlo. Estas alternativas serán desarrolladas y analizadas en el siguiente trabajo para finalmente explicar los sustentos de la opción por la cual se optó.

1. Capítulo 1: Generalidades de la empresa

1.1. Reseña histórica de la empresa

Con la finalidad de representar a la Corporación Daimler-Benz en el segmento de vehículos comerciales, el 5 de marzo del año 1993, Divemotor S.A. inició actividades en el mercado peruano un antiguo taller de Cosapi, ubicado en la Av. Canadá 1160, de aproximadamente 10 mil m2, el cual tenía la facilidad de acondicionar oficinas y un taller para atender a los vehículos. Dada la excelente gestión, en setiembre de ese mismo año, la empresa obtuvo la autorización para comercializar la marca Freightliner, compañía líder en la fabricación y venta de camiones pesados.

Años más tarde se dio una asociación con Automotriz del Perú por la que Divemotor adquirió la representación de la marca Mercedes- Benz en lo que respecta a automóviles. Es así como en octubre de 1997 se realizó el traslado del personal de Automotriz del Perú a la empresa.

Con la adquisición de la Corporación Chrysler por parte de Daimler-Benz, se conformó la Corporación Daimler-Chrysler. A partir de ese momento, Divemotor incorporó a su cartera las marcas Jeep, Dodge, Ram y Chrysler. En el 2014, Divemotor presentó como nuevo socio estratégico a la empresa Automotores del Centro S. A, quien ahora forma parte de su red de venta y post-venta de camiones, en las ciudades de Lima, Tarma y Cerro de Pasco.

Actualmente Divemotor cuenta con más de veintiocho puntos de atención a nivel nacional, brindando un servicio de calidad en la venta de automóviles Mercedes-Benz, Jeep, Dodge y Ram; buses y camiones Mercedes-Benz y camiones Freightliner. Así mismo, Divemotor se esfuerza cada día por ofrecer el mejor servicio post-venta y brindar el mayor stock de repuestos.

En el 2017, Divemotor ha logrado posicionarse en el mercado como la empresa líder en vehículos pesados y con un notable crecimiento en la división de automóviles. En ese año, se incorporó la representación de la prestigiosa marca italiana Fiat a su portafolio de vehículos y poder competir en mercados más masivos.

1.2. Giro de la empresa

Divemotor es una empresa peruana con más de 25 años de experiencia en el mercado automotriz. Está dedicada a la comercialización de autos, camiones, buses y a brindar soporte post venta.

1.3. Razón social de la empresa

Divemotor el nombre comercial con las cuales se identifica a las dos razones sociales que maneja la empresa: Diveimport SA (venta de los vehículos y repuestos) y Divecenter SAC (servicio post venta).

1.4. Ubicación de la empresa

Dirección: Av. Nicolás Arriola 500, Santa Catalina, La Victoria.
Teléfono: (01) 712-2000
Mapa Ubicación:

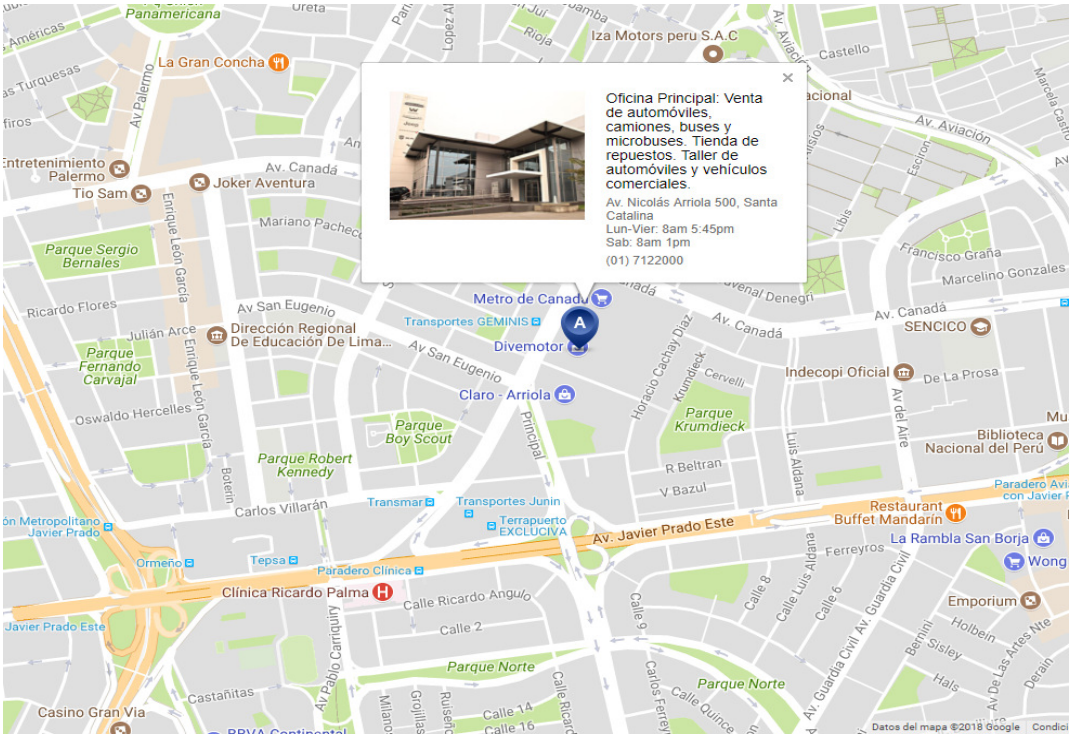


Figura 1. Ubicación de la empresa

1.5. Tamaño de la empresa

Divemotor es una empresa grande que cuenta con alrededor de 1500 colaboradores y una red de distribución de 33 locales a nivel nacional.

Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio			
Período	Nº de Trabajadores	Nº de Pensionistas	Nº de Prestadores de Servicio
2017-08	490	0	23
2017-09	496	0	25
2017-10	498	0	23
2017-11	495	0	28
2017-12	496	0	38
2018-01	492	0	35
2018-02	486	0	19
2018-03	619	0	20
2018-04	489	0	23
2018-05	497	0	21
2018-06	497	0	30
2018-07	500	0	25

Figura 2. Información de trabajadores DIVEIMPORT SA.

Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio			
Período	Nº de Trabajadores	Nº de Pensionistas	Nº de Prestadores de Servicio
2017-08	1 009	0	43
2017-09	1 019	0	31
2017-10	1 016	0	20
2017-11	1 019	0	25
2017-12	1 012	0	28
2018-01	1 017	0	37
2018-02	1 013	0	13
2018-03	1 333	0	21
2018-04	1 047	0	8
2018-05	1 043	0	21
2018-06	1 058	0	22
2018-07	1 079	0	17

Figura 3. Información de trabajadores DIVECENTER SAC

1.6. Organigrama de la empresa

Figura 4. Organigrama de la empresa

1.7. Misión, Visión y cultura organizacional

Misión: “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la comercialización de autos, buses y camiones, fidelizándolos mediante la calidad de nuestro servicio post venta.

Contribuimos al desarrollo de nuestra sociedad mediante nuestro compromiso de inversión a largo plazo, el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y una retribución adecuada a los accionistas”

Visión: “Ser líderes en los mercados que competimos y ser reconocidos por la calidad del servicio que prestamos”.

Valores:

- Pasión por el cliente:
  - Oriento mis esfuerzos, vía una actitud servicial, a la satisfacción del cliente interno y externo
  - Me comprometo con soluciones que cuiden su rentabilidad, reconociendo que lo que hago o dejo de hacer impacta en cómo nos ven.
  - Conozco las necesidades mejor que el cliente, me intereso por escuchar y resolver brindando lo que el cliente realmente necesita
  - Mejoramos continuamente nuestra calidad de servicio

- Integridad:
  - Entiendo que mi desempeño ético influye en la reputación de la empresa
  - Cumplo con mis funciones con rectitud, franqueza y honestidad
  - Alineo mis acciones con mis palabras
  - No influyo de manera deshonesta en mis compañeros y/o viceversa
  - Las personas con las que trabajo a nivel interno y externo pueden confiar en mí.

- Colaboración:
  - Me preocupo por compartir información con mis compañeros
  - Busco que mis compañeros lleguen a sus metas y los ayudo a lograrlas sin perder el ritmo de mi trabajo
  - Atiendo las necesidades del cliente preocupándome por no dejar ningún cabo suelto
  - Ayudo y me preocupo por trabajar juntos en equipo

- Responsabilidad:
  - Me preocupo por hacer todo como se debe y no dejar nada a la suerte
  - Hago mi trabajo a tiempo y con total transparencia
  - Siempre cumplo con mis obligaciones de forma oportuna
  - Me preocupo por reconocer logros en mis compañeros
  - Estoy al tanto de lo que puedo hacer para mejorar mi trabajo y lo comunico

1.8. Productos y servicios

Los productos que ofrece la empresa se encuentran enfocados en satisfacer las distintas necesidades de transporte de sus clientes, entre las cuales tenemos las siguientes líneas de negocio:

- Vehículos ligeros (Jeep, Dodge, Mercedes-Benz y Fiat)
- Vehículos comerciales - Buses (Mercedes-Benz)
- Vehículos comerciales - Camiones (Mercedes-Benz, Freightliner y Western Star)
- Repuestos y accesorios (Marcas originales y alternativas)
- Artículos de boutique (Merchandising y accesorios de fábrica de las marcas)
- Servicio de mantenimiento post venta.

1.9. Clientes/Productos

Divemotor cuenta con una variedad de marcas de prestigio y de alta gama, además de tener varias líneas de negocio, por lo que el perfil de cada cliente se segmenta de acuerdo a la marca y modelos de cada una. Se trata de atender las necesidades de transporte que tengan nuestros clientes y poder satisfacerlas con el modelo adecuado. Otro punto importante es poder ofrecer un servicio integral de mantenimiento post venta, enfocado en la rapidez de respuesta, atención personalizada, y en la calidad en el servicio.

Autos

Las marcas de alta gama están cada vez más enfocadas a cuidar la experiencia de sus clientes, de acuerdo a su uso, su calidad, la personalización y la diferenciación.

Mercedes-Benz

- Hombres y Mujeres de 25-60 años
- Se fijan en la deportividad, exclusividad, diseño, innovación y conectividad del vehículo.
- Llevan un estilo de vida más de lujo y confort.
- Nivel socioeconómico A y B

Jeep/Dodge

- Hombres y Mujeres de 20-65 años
- Se fijan en la potencia, seguridad, diseño y calidad del vehículo.
- Llevan un estilo de vida más aventurero.
- Nivel socioeconómico A y B

Fiat

- Hombres y Mujeres de 18 años a más.
- Se fijan en el diseño, espacio, rendimiento y seguridad del vehículo.
- Nivel socioeconómico B y C

Camiones/Buses

Se tienen muchas variantes de acuerdo al trabajo que realicen nuestros clientes, por lo que nuestra oferta de vehículos tiene que poder ofrecer la solución ideal a su negocio. En su mayoría son clientes de empresas grandes que cuentan con grandes flotas, pero cada vez crecen más los clientes de empresas pequeñas o personas autónomas que dan servicios de transporte.

Mercedes-Benz/ Freightliner

- Se fijan en el consumo, buscan motores potentes y eficientes, que les genere el mayor rendimiento en cada kilómetro.
- Se fijan en la fiabilidad, requieren vehículos que puedan recorrer grandes trayectos sin tener que recurrir a mantenimientos correctivos, tan solo cumplir con los mantenimientos programados.
- Se fijan en la comodidad, requieren de amplia variedad de cabinas e interiores cómodos para hacer lo más placenteros el viaje a bordo.

1.10. Premios y certificaciones

Divemotor ha sido reconocida como la mejor Marca Empleadora del sector automotriz. Esta distinción es otorgada por Laborum y Apoyo Comunicación, ambas instituciones elaboraron el estudio “Marca Empleadora 2016”, donde fue elegida como la empresa más atractiva en su rubro.

Según la encuesta realizada por Merco Talento 2016, Divemotor se ubica entre las 100 mejores empresas del país, y ocupa el primer puesto en el sector automotriz por segundo año consecutivo.

Divemotor cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad aprobado por Bureau Veritas Certification conforme a la Norma ISO 9001:2000 en los procesos desarrollados en Lima y sucursales. La ISO 9001 es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización.

1.11. FODA de la empresa

Fortalezas

- Posicionamiento de marcas prestigiosas.
- Red de distribución a nivel nacional.
- Cultura organizacional interiorizada.
- Personal especializado calificado.
- Alianzas estratégicas con entidades bancarias.

Debilidades

- Rotación del personal de alrededor del 30%.
- Demoras en atenciones de mantenimiento de vehículos.
- Rotura de stocks de repuestos.
- Demoras en aprobaciones de créditos.

Amenazas

- Desaceleración de proyectos de la inversión privada y de minería por problemas políticos o coyunturales.
- Competencia intensiva del sector.
- Ingreso de vehículos con nuevas tecnologías más eficientes y ecológicas.
- Ingreso de nuevas marcas.
- Aumento del impuesto selectivo al consumo.

Oportunidades

- Crecimiento de la demanda de vehículos.
- Potencial del parque automotor.
- Ingreso a nuevos mercados con nuevas marcas.
- Antigüedad del parque automotor.

1.12. Estados financieros

Se puede observar que la empresa viene siendo rentable en el último ejercicio, por lo que se puede decir que a pesar de los problemas que afronta el sector automotriz, la empresa aplica las estrategias de ventas correctas, se maneja en base a un presupuesto el cual es cumplido, es consecuente con sus gastos según la realidad del ejercicio y busca ser eficiente en la operación.

DIVEIMPORT S.A.

ESTADO DE RESULTADOS INDIVIDUAL
Al 31 de Diciembre del 2017

	USD
INGRESOS DE OPERACIÓN	445,622,418
COSTO DE VENTA	(370,546,170)
Margen Bruto	**75,076,248**
OTROS INGRESOS, NETO	3,055,997
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	(69,927,246)
GASTOS FINANCIEROS, NETO	(1,416,691)
DIFERENCIA EN CAMBIO	320,503
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DEL IMPUESTO	**7,108,811**
GASTO POR IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(1,363,292)
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	**5,745,519**

Figura 5. Estado de la situación financiera Diveimport SA.

DIVECENTER SAC

ESTADO DE RESULTADOS INDIVIDUAL
Al 31 de Diciembre del 2017

	USD
INGRESOS DE OPERACIÓN	132,725,689
COSTO DE VENTA	(79,800,806)
Margen Bruto	**52,924,883**
OTROS INGRESOS, NETO	2,488,931
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	(52,295,816)
GASTOS FINANCIEROS, NETO	(284,420)
DIFERENCIA EN CAMBIO	(239,460)
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DEL IMPUESTO	**2,594,119**
GASTO POR IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(680,266)
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	**1,913,853**

Figura 6. Estado de la situación financiera Divecenter SAC.

2. Capítulo 2: Justificación del tema

2.1. Alcance del trabajo

El proyecto consistía en implementación y mejora del proceso de compras mediante la plataforma que ofrecía SAP. De este modo, la gestión de compras en SAP, se realizaría a través del módulo “Material Management”, comúnmente llamado “MM”. Este módulo estaría integrado a otros módulos funcionales de la plataforma y servicios de la organización.

El alcance del proyecto de la implementación de las compras de abastecimiento en SAP tuvo como mejoras el manejo de las existencias, mejoras en el proceso de la emisión de órdenes de compras, manejo de la información, atención de usuarios internos, control de gastos y contabilizaciones oportunas. Se habilitó el módulo de compras para las empresas: Diveimport SA y Divecenter SAC. Se establecieron los roles y perfiles de usuario para los usuarios ingresantes, compradores y aprobadores.

2.2. Importancia del tema presentado

El módulo “Material Management” de SAP cubría todas las tareas relacionadas con la cadena de abastecimiento, incluidas la compra de bienes y servicios, la planeación basada en consumo, evaluación de proveedores y la certificación de pagos, así como el inventario y la administración de las bodegas de almacén.

Todos estos procesos se relacionaron con el módulo contable de la organización, lo cual garantizó la alineación del proceso de compras con el aspecto financiero de la empresa.

Además se proveyó de una fuente de almacenamiento de información de los procesos claves de la compañía con un fácil acceso. Al mismo tiempo, permitió a todas las áreas de la compañía combinarse y analizar información para tomar mejores decisiones. La implementación permitió tener el control y seguridad en la gestión de compras y tener acceso a la información en tiempo real como agilidad en las operaciones de compras.

2.3. Objetivos: General y Específicos

El objetivo del proyecto fue la mejora del proceso de compras del área de abastecimiento mediante la implementación del módulo “Material Management” de SAP, con el fin de tener un módulo de compras expedito y controlado adecuadamente.

Entre los objetivos específicos del proyecto se encontraban:

- Tener una mejora gestión y control de los gastos de la empresa para la generación de ahorros.
- Disminuir el nivel de compras que estuvieran fuera del proceso de compras.
- Obtener información oportuna y precisa de los gastos de la empresa.
- Consolidar en un solo sistema la información de la compañía sobre los gastos.
- Establecer niveles jerárquicos de aprobación de órdenes.
- Establecer aprobaciones de gastos de cuentas de gastos que se consideren auditables.
- Modificar las políticas de compras con el nuevo flujo de compras y las nuevas aprobaciones por jerarquía de montos.

3. Capítulo 3: Presentación del área funcional

3.1. Descripción del área funcional

El área de abastecimiento de la empresa se encarga de realizar todas las compras de bienes y servicios de la compañía que van al gasto, buscando la generación de ahorros y la atención de las necesidades de nuestros clientes internos a nivel nacional.

La metodología que se emplea es el de compra de centralizada. Únicamente el área de Abastecimiento (Compras) es responsable de adquirir bienes a la empresa empleando las mejores prácticas de negociación con los proveedores, eligiendo al más conveniente, basado en criterios de precio, calidad, plazo de entrega, plazo de pago, servicio post-venta y otras condiciones comerciales aplicables.

El área de Abastecimiento es la encargada de gestionar el catálogo de proveedores y de mantenerla actualizada.

Para todo bien o servicio con un valor mayor a S/.400.00 debe generarse obligatoriamente una orden de compra. Esta emisión debe realizarse previo a la contratación del bien o servicio. Aquellas compras realizadas por un solicitante sin una orden de compra requerirán la autorización del contralor o gerencia general para la regularización de la misma por parte del área de abastecimiento y posterior pago de la factura por tesorería.

El área de abastecimiento presta a las áreas solicitantes su servicio con una doble orientación: satisfacer las necesidades de compra y a la vez, conseguir los mejores resultados para la empresa. Las peticiones de compra deben tramitarse previamente al proceso de negociación y adjudicación. Además, deben ser planeadas y ejecutadas de acuerdo al presupuesto anual.

El seguimiento de ahorros se realiza mediante el cálculo del ahorro presupuestario registrado en el sistema, es decir, la diferencia entre el valor del presupuesto asignado en la petición de compra y el importe adjudicado al final del proceso de compra.

El área de abastecimiento debe asegurar que todas las compras están debidamente documentadas y que las condiciones recogidas en el documento de formalización del compromiso con el proveedor (contrato, carta de adjudicación o pedido) son exactamente las mismas que las negociadas y adjudicadas. Se debe asegurar que no se aprueben los pagos de facturas de compras que no se hayan realizado de acuerdo a lo pactado, ni que se realicen pagos por un importe superior al valor adjudicado.

El área de abastecimiento, así como todos los colaboradores de la empresa, tienen que guiarse del código de "Ética y Conducta" de la compañía (Ver Anexo6).

Los requerimientos que atiende el área de abastecimiento deben contar con la autorización del aprobador del centro de costos respectivo, aprobador de cuenta contable (de ser el caso) y el área de contraloría, luego del cual el área de abastecimiento genera la orden de compra la cual será aprobada según los siguientes niveles:

Tabla 1.

Niveles jerárquicos de aprobaciones

Aprobador	**Límites de montos(dólares)**	
	Desde	**Hasta**
Comprador	0	1,000<=
Jefe de área	1,000>	2,000<=
Gerente de área	2,000>	8,000<=
Contraloría	8,000>	30,000<=
Gerente General	30,000>	a más

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Características y objetivos del área

El objetivo del área de abastecimiento es generar alianzas estratégicas con usuarios internos y proveedores externos para crear soluciones innovadoras que den sostenibilidad al servicio con excelencia para los clientes externos y optimicen el gasto de Divemotor.

Tiene como indicadores de gestión:

- Tiempo de atención para generar la orden de compra desde la solicitud de pedido liberada (Día emitida la orden de compra – Día liberada la solicitud de pedido). El Objetivo son menores a 3 días
- Cumplimiento de objetivo de ahorro de gastos principales.
  (1 – Valor obtenido/Valor Presupuestado %). El objetivo es en promedio un 3%

El área de abastecimiento tiene que seguir las políticas de la empresa y guiarse de los siguientes principios:

- Concurrencia e igualdad de oportunidades.
- Transparencia en el proceso y en la toma de decisiones.
- Objetividad en las decisiones, con clara diferenciación de roles Gestor/Comprador.
- Vocación y actitud de servicio a los clientes internos y externos.
- Cumplimiento mutuo de los compromisos con los proveedores.
- Ampliación e integración de la base de proveedores de las distintas empresas de DIVEMOTOR.
- Decisión de adjudicación consensuada entre las áreas afectadas.
- Compartición de conocimiento que asegure la aplicación de las mejores prácticas en los procesos de compras.

Dentro del marco de compras no están incluidas las siguientes:

- Compra de vehículos a fábrica (bajo responsabilidad del área de Comercio Exterior).

- Compra de repuestos para la venta (compra a proveedor local o extranjero, bajo responsabilidad del área de Abastecimiento de Repuestos).
- Compras para la implementación de Vehículos (Gerencias Comerciales)
- La contratación de personal de planilla.
- La contratación de servicios financieros, jurídicos y pólizas de seguro.
- La contratación de servicios de consultoría de carácter estratégico.
- La contratación de las auditorías externas.
- Las compras realizadas por caja chica.
- Auspicios.
- Alquiler de inmuebles.
- Alquiler de espacios para ferias y convenciones.

La evaluación de proveedores del área de abastecimiento se realiza de acuerdo al plan de licitaciones para el año. Las compras son evaluadas frecuentemente conforme se vayan terminando los contratos con los proveedores actuales o si hubiera alguna observación/reclamo con el proveedor actual y de acuerdo a criterio de la gerencia/jefatura del área. Adicionalmente se cuenta con un formato para evaluación de propuestas de proveedores, donde el aspecto técnico es un criterio importante en la toma de decisiones y la adjudicación del proveedor.(Ver Anexo 10).

3.3. Organigrama del área funcional

El área de abastecimiento y servicios generales está liderada por la subgerencia. Esta a su vez, tiene como apoyo del jefe del área, analistas, coordinadores y asistentes de jefatura.

Figura 7. Organigrama del área

3.4. Descripción de principales puestos

- Subgerente de Abastecimiento y Servicios generales: Es el responsable de asegurar la sostenibilidad de las mejores condiciones para la adquisición de bienes y servicios, garantizando los más altos estándares de atención y eficiencia en servicios generales, además de liderar el equipo de compras.
- Jefe de Abastecimiento y Servicios generales: Es el responsable del funcionamiento administrativo del área de abastecimiento y servicios generales. Dirige, supervisa, controla y evalúa la realización de las compras de bienes y servicios, con el apoyo de su personal a cargo.
- Analista Senior de abastecimiento: Es el responsable de gestionar y evaluar las licitaciones de la empresa y la parte administrativa de las mismas.
- Analista de Abastecimiento: Es el responsable de gestionar y evaluar las compras que soliciten los usuarios internos y la gerencia.
- Asistente de abastecimiento: Realizar las tareas administrativas de las compras y servicios, así como brinda apoyo asistencial a la jefatura.
- Coordinador de almacén: Es el responsable de gestionar las atenciones y reposiciones del almacén. Revisa los stocks del almacén para generar las reposiciones respectivas.
- Auxiliar de almacén: Apoya con el envío y recepción de mercadería. Brinda apoyo asistencial al coordinador de almacén.
- Supervisor de seguridad industrial: Es el responsable de supervisar la parte de seguridad física de la empresa.

4. Capítulo 4: Diagnostico del área funcional

4.1. Descripción de la situación actual

Los usuarios ingresan sus requerimientos mediante el Sistema de Información Divemotor(SID) para la atención de sus reservas del almacén de artículos de oficina, merchandising, equipos de protección personal(EPP), formularios y papelería, equipamiento de cómputo, artículos de limpieza, mobiliarios, materiales de embalaje y vestuario.

Para generarlos requerimientos de compras y servicios, estos se ingresan por el Sistema de Información Divemotor (SID) y se aprueban con la autorización del encargado del centro de costos (Jefe/Gerente). Una vez aprobado pasan al área técnica de abastecimiento para su validación y posterior emisión de la orden de compra. Una vez atendida la orden de compra, el proveedor pasa a dejar su factura en mesa de partes (contabilidad). No había validación previa en el sistema que certificara que todo estuviera conforme y el trabajo estuviera terminado sin observaciones, lo cual habría la posibilidad a que el proveedor pudiera presentar su factura en mesa de partes, sin que el trabajo estuviera terminado y /o aceptado por el usuario solicitante. Una vez recibida la factura por contabilidad, esta seguía el flujo de registro y posterior programación de pago por parte del área de tesorería, de acuerdo a la fecha de vencimiento en la orden de compra

Se detectó que solo un aproximado del 52% de las compras que iban al gasto de la compañía se pasaba mediante órdenes de compra, el resto se pasaba al área de contabilidad solo con la firma del jefe/gerente respectivo. Contabilidad contaba con una relación de los contratos vigentes con los proveedores para poder aceptar las facturas que se emitieran sin órdenes de compra. La emisión de los contratos no estaba centralizada con el área de abastecimiento, por lo que otras gerencias podían gestionar sus contratos, sin la validación previa por el área de abastecimiento.

De acuerdo a las políticas de la compañía, para la adquisición de bienes y servicios se tiene que realizar la evaluación económica de acuerdo a los siguientes criterios:

- Menores a S/. 500 – 1 cotización
- Entre S/.500- S/. 5,000– 2 cotizaciones
- Superiores a S/. 5,000 – 3 cotizaciones

El coordinador del almacén, para poder sacar el reporte del valor mensual de lo consumido en el almacén, lo realizaba de manera manual, sumando los ingresos del mes con el stock del mes anterior y restando las salidas que se dieron por las atenciones. El Sistema de Información Divemotor (SID), generaba errores en los precios unitarios incluso dando valores negativos, lo cual dificultaba la valoración con la información real y teniendo que hacer el ajuste manualmente. Una vez terminado el reporte se enviaba a contabilidad para que lo registraran en el balance general del mes.

El área de abastecimiento es evaluada por la calidad de su servicio y tiempos de atención. El Sistema de Información Divemotor (SID), no permite medir el tiempo de atención desde que ingresa el requerimiento hasta la emisión de la orden de compra.

Para la evaluación de tiempos y niveles de atención, el Sistema de Información Divemotor (SID) no permite la evaluación y cuantificación, ya que no se puede descargar la información que se requiere para armar el indicador, esto se necesita para poder sustentar y validar la calidad de servicio que brinda el área.

5. Capítulo 5. Identificación del problema:

5.1. Definir el problema real del área.

Todas las áreas de la empresa generan requerimientos para la compra de artículos de economato y servicios de acuerdo a sus necesidades administrativas. El área de abastecimiento, conforme se dio el crecimiento de la empresa mediante la apertura de nuevas sucursales y el incremento del personal, llegó a perder el control de las compras que se realizaban en la empresa. Se necesitaba optimizar el flujo de compras y tener un sistema que lo permitiera.

Para el ingreso de requerimientos se contaba con el SID (Sistema de información Divemotor). Este sistema tenía la funcionalidad necesaria para la administración y procesos de seguimientos para las compras de artículos y servicios, sin embargo presentaba las siguientes debilidades:

- No se encontraba enlazado contablemente al sistema SAP, por lo tanto no se manejaban los controles adecuados para la verificación e ingreso de documentos.
- No se contaban con reportes para la gestión y control de los gastos precisos, para los análisis financieros y contables. Los reportes que emite son sobre detalle de órdenes emitidas y requerimientos ingresados.
- El sistema “SID” generaba problemas en los cálculos de los precios medios para el control valorizado del stock.

La no existencia de controles adecuados y niveles de autorización de las diversas compras que se realizaban en la empresa, hizo que surgiera la necesidad de optar por un sistema más restrictivo.

El flujo de compras anterior, permitía que los gastos que cuenten con contratos vigentes pasen directo a mesa de partes para su registro solo con la firma de la factura por el autorizador del centro de costo.

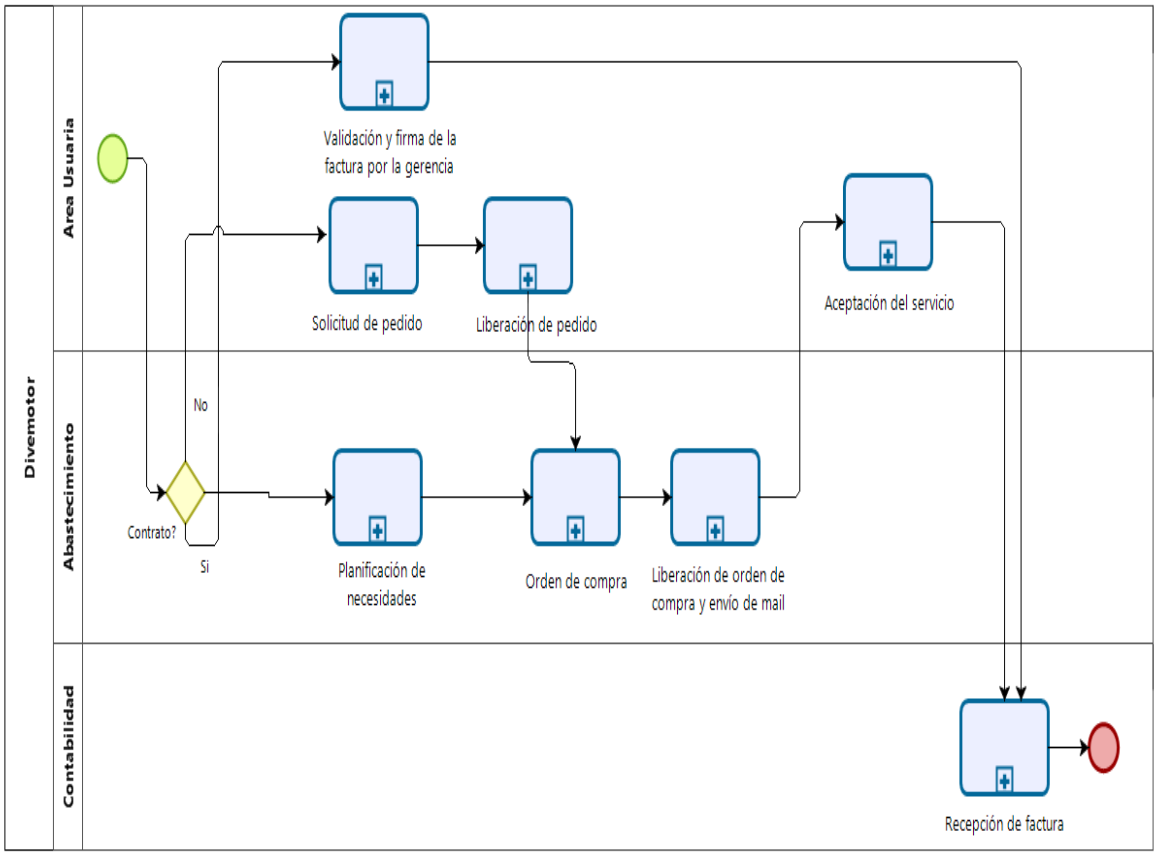


Figura 8. Flujo de compras SID para requerimientos de servicios.

El proceso de compras anterior era el siguiente:

Si la factura cuenta con contrato y/o posee firma del gerente, se pasa directo la factura a contabilidad, de lo contrario se tiene que ingresar el requerimiento en el sistema.

1. El usuario o área solicitante ingresa el requerimiento de compras en el sistema.
2. El autorizador del centro de costo libera la necesidad de compra.
3. El área de abastecimiento valida la solicitud y genera la orden de compra.
4. La orden de compra es liberada por el jefe de abastecimiento.
5. Una vez realizado el servicio, se confirma al proveedor para que pase a dejar su factura al área de contabilidad para su registro y posterior programación de pago de acuerdo a la condición pactada en la orden de compra.

Al permitir la recepción de facturas con solo la firma de gerencia, se abría la posibilidad que se pasaran gastos sin validación del área de abastecimiento, ya que cada área se podía encargar de la realización de sus contratos. Además se detectaron que en ocasiones el área de contabilidad no validaba correctamente si los proveedores tuvieran contratos, aceptando solo como sustento para aceptar las facturas, que estas tuvieran la firma del autorizador de gasto y/o la gerencia.

Flujo de compras SID Materiales

El proceso de compras de materiales para el almacén anterior era el siguiente:

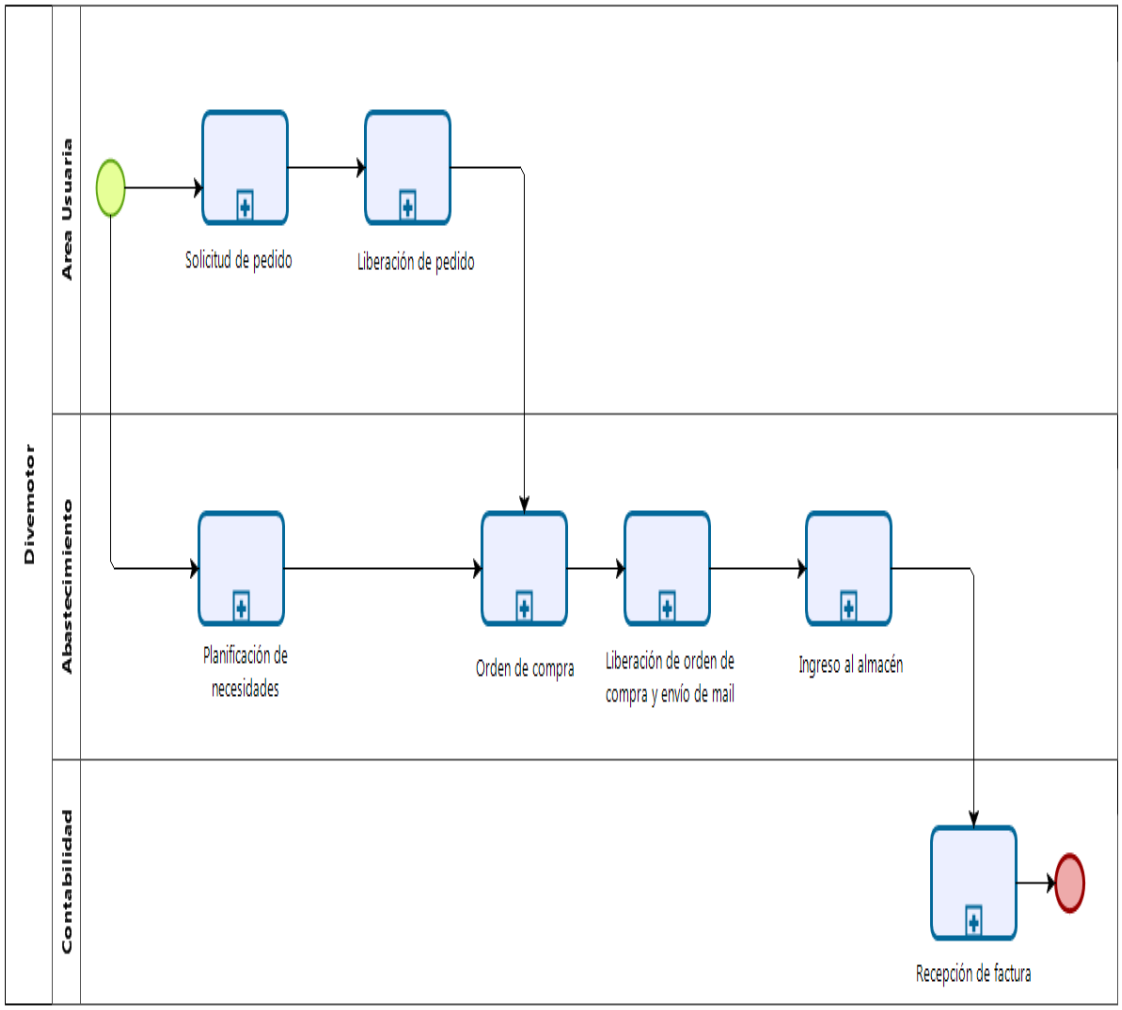


Figura 9. Flujo de compras SID para materiales de almacén.

1. El usuario o área solicitante ingresa el requerimiento de compras en el sistema.
2. El autorizador del centro de costo libera la necesidad de compra.
3. El área de abastecimiento valida la solicitud y genera la orden de compra.
4. La orden de compra es liberada por el jefe de abastecimiento y enviada al proveedor.
5. El encargado del almacén le da el ingreso manualmente a la mercadería al sistema.
6. Se envía la factura a contabilidad con la nota de ingreso del almacén para su registro y programación de fecha de pago.

En el caso de las órdenes de materiales que ingresaran al almacén, estas eran recibidas por el coordinador de almacén, validando que la mercadería coincidiera con la orden de compra y revisando el estado de la misma. Una vez validado el pedido, este se le daba ingreso manualmente en el sistema, lo que permitía que hubiera errores en los ingresos y un stock en el sistema que no cuadrara con el real.

5.2. Consecuencias relevantes que se originaron a partir del problema

Se observaron las siguientes consecuencias del flujo de compras anterior con el sistema SID:

- Retrasos en las valorizaciones del stock mensual debido a errores del sistema que mostraba precios negativos en los materiales del stock.
- Demoras en cambios de mercadería por falencias del sistema.
- Contabilizaciones de gastos fuera de fecha debido a que el sistema no está enlazado al módulo contable y se hace manualmente.
- Reproceso en emisión de órdenes de compra si se deseaba modificar algún dato. Aumento de errores en emisión de órdenes.
- Poco control del uso de merchandising del almacén ya que no el sistema no permitía auditar los requerimientos. No había un filtro previo que permitía la validación del área de marketing para el uso del merchandising, siendo esta una cuenta relevante de gastos.
- Gastos fuera del presupuesto debido a la falta de validación previa de las solicitudes de compra por parte del área de control de gestión.

- Aumento de recategorizaciones de gastos debido a la falta de validación previa por parte del área de control de gestión sobre si la compra se está imputando a la cuenta contable correcta.
- Registro de facturas sin la validación previa de lo solicitado en la orden de compra.
- Pérdida del control de los gastos debido a que las solicitudes de compra se pasaban fuera de módulo de compras, solo con el visto bueno de la gerencia y/o jefatura, las cuales podrían no tener una evaluación económica previa del área de abastecimiento.
- Falta de acceso a la información relevante sobre las órdenes de compra para la toma de decisiones.
- Aprobación de órdenes de compra de montos considerables sin la validación previa de la gerencia.
- Demoras en la emisión de los Estado Financieros y Balance general mensuales debido a la demora en contabilizaciones y errores en registros.

5.3. Matriz FODA del área funcional, matriz EFE y EFI

5.3.1. Análisis FODA

Fortalezas

- Cultura organizacional alta.
- Centralización de las compras.
- Objetivo medibles de ahorros (3%).
- Poder de negociación con proveedores.
- Almacén central estratégicamente ubicado.
- Tiempo de atención del almacén oportuno (máximo de 48 horas).

Debilidades

- Falta de capacitaciones y programa de recompensas por cumplimiento de objetivos
- Personal no suficiente para poder mantener el nivel de atención y control.
- Baja planificación de compras por parte de las gerencias.
- Descripciones de funciones poco específicas y claras.
- Baja comunicación de las necesidades de compras por parte de las gerencias.
- Personal de ingreso de requerimientos no tan capacitado en el sistema SAP.

Amenazas

- Aumento del sueldo mínimo.
- Incremento del impuesto selectivo al consumo (ISC).
- Ingreso de nuevas tecnologías en motores más eficientes y ecológicas.
- Paralización de proyectos de inversión por temas políticos y coyunturales.
- Competencia intensiva del sector.

Oportunidades

- Crecimiento del sector automotriz de 3%.
- Diversidad de proveedores competitivos.

- Alianza estratégica con fábrica para la representación de nuevas marcas/Ingreso a nuevos mercados.
- Crecimiento de la inversión minera de 16,4%.
- Identificación hacia la marca.

5.3.2. Matriz EFE

Tabla 2.

Tabla matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Código	Oportunidades	Peso	Calificación	Total ponderado
O1	Crecimiento del sector automotriz de 3%.	15%	4	0.6
O2	Diversidad de proveedores competitivos.	10%	3	0.3
O3	Alianza estratégica con fábrica para la representación de nuevas marcas/Ingreso a nuevos mercados.	9%	3	0.27
O4	Crecimiento de la inversión minera de 16,4%.	15%	4	0.6
O5	Identificación hacia la marca.	9%	3	0.27
	Subtotal	58%	-	2.04
Código	Amenazas	Peso	Calificación	Total ponderado
A1	Aumento del sueldo mínimo.	10%	2	0.2
A2	Incremento del impuesto selectivo al consumo.	9%	2	0.18
A3	Ingreso de nuevas tecnologías en motores más eficientes y ecológicas.	6%	1	0.06
A4	Paralización de proyectos de inversión por temas políticos y coyunturales.	8%	1	0.08
A5	Competencia intensiva del sector.	9%	2	0.18
	Subtotal	42%	-	0.7
		100%	-	2.74

El peso ponderado total de las oportunidades es mayor al de las amenazas. Estas representan un 2.04 y 0.7 respectivamente. Además, el resultado final es de 2.74, siendo este mayor al promedio de 2.5. Esto indica que el medio es favorable para el desarrollo de las actividades del área.

5.3.3. Matriz EFI

Tabla 3.

Tabla matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Código	Fuerzas	Peso	Calificación	Total ponderado
F1	Cultura organizacional alta.	7%	3	0.21
F2	Centralización de las compras.	13%	4	0.52
F3	Objetivo medibles de ahorros (3%).	9%	4	0.36
F4	Poder de negociación con proveedores.	11%	4	0.44
F5	Almacén central estratégicamente ubicado.	6%	3	0.18
F6	Tiempo de atención del almacén oportuno (máximo de 48 horas).	8%	3	0.24
	Subtotal	54%	-	1.95
Código	Debilidades	Peso	Calificación	Total ponderado
D1	Falta de capacitaciones y programa de recompensas por cumplimiento de objetivos	13%	2	0.26
D2	Personal no suficiente para poder mantener el nivel de atención y control.	9%	2	0.18
D3	Baja planificación de compras por parte de las gerencias.	10%	2	0.2
D4	Descripciones de funciones poco específicas y claras.	8%	1	0.08
D5	Baja comunicación de las necesidades de compras por parte de las gerencias.	6%	1	0.06
	Subtotal	46%	-	0.78
		100%	-	2.73

El peso ponderado total de las fortalezas es mayor al de las debilidades. Estas representan un 1.95 y 0.78 respectivamente. Además, el resultado final es de 2.73, siendo este mayor al promedio de 2.5. Esto indica que las fuerzas internas son favorables para afrontarlas debilidades del área.

5.4. Matriz FODA cruzado y estrategias.

Tabla 4.

FODA del área funcional

FODA CRUZADO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1		A1	
		O2		A2	
		O3		A3	
		O4		A4	
		O5		A5	
FORTALEZAS	F1	F2,O1	Implementar un plan de licitaciones anual de los gastos principales para negociar tarifas y precios.	F2,A1	Evaluación de las cuentas de gastos para buscar opciones de ahorro o reducción de gastos.
	F2				
	F3	F4,O2	Negociación de tarifas y precios por volumen de compra aprovechando la facilidad de cambio de proveedores.	F3,A5	Implementar objetivos de ahorro para los compradores de las cuentas más representativas de gastos.
	F4				
	F5	F4,O5	Desarrollar buenas relaciones con proveedores para convertirlos en aliados estratégicos.	F2,A5	Ampliación de la cartera de proveedores mediante la homologación para obtener más proveedores competitivos.
	F6				
DEBILIDADES	D1	D1,O1	Asignación de cuentas representativas a los analistas para tener compradores especializados.	D4,A5	Implementación de capacitaciones a los compradores para mejorar sus resultados aprovechando el crecimiento de la empresa.
	D2				
	D3	D3,O2	Implementar una campaña de comunicación para mejorar la planificación, concientización y evitar requerimientos de última hora.	D2,A4	Creación de programa de reconocimiento con incentivos intrínsecos para mantener la motivación a pesar de la carga laboral.
	D4				
	D5				

6. Capítulo 6. Alternativas de Solución para el área Funcional

6.1. Planteamiento de las alternativas de solución

Para dar solución a las debilidades del sistema de compras y mejorar el proceso de adquisiciones de la empresa se plantearon dos alternativas:

Alternativa 1: Implementar las mejoras necesarias al Sistema de la información Divemotor (SID) para tener un sistema con aprobaciones por jerarquías y validaciones de usuarios para sus pedidos.

Alternativa 2: Implementar el módulo "Material Management" de SAP para el área de abastecimiento a nivel nacional, obteniendo todos sus beneficios e integrando el módulo de compras de abastecimiento con el del resto de la compañía, obteniendo todos los beneficios de SAP.

6.2. Análisis de las alternativas de solución

6.2.1. Alternativa 1

Esta alternativa proponía mejorar el sistema que se manejaba. Se buscaba implementar el área técnica para las aprobaciones de los requerimientos y se tenga la validación del área de control de gestión para los presupuestos de las compras. Adicional se implementaría estrategias de liberación de órdenes por montos e incluir una validación de la compra/servicio por el usuario para que el proveedor pueda dejar su factura. Se necesitaba el apoyo del área de Informática para realizar las modificaciones.

Proceso de compras con alternativa 1

El proceso de compras propuesto era el siguiente:

1. El usuario o área solicitante ingresa el requerimiento de compras en el sistema.
2. El autorizador del centro de costo libera la necesidad de compra.

3. El requerimiento pasa al área técnica de control de gestión para la validación y aprobación del presupuesto. Si todo está conforme se libera para la generación de la orden de compra.
4. El área de abastecimiento valida la solicitud y genera la orden de compra.
5. La orden de compra es liberada de acuerdo a los niveles jerárquicos de aprobación para que se pueda enviar al usuario y/o proveedor respectivo.
6. Una vez realizado el servicio o recibido el bien, el usuario da su conformidad en el sistema y se confirma al proveedor para que pase a dejar su factura al área de contabilidad para su registro y posterior programación de pago de acuerdo a la condición pactada en la orden de compra.

Los beneficios cualitativos que tenía esta alternativa eran los siguientes:

- Mejor control sobre los gastos de compras y presupuestos.
- Aprobaciones de gastos por niveles jerárquicos de la compañía.
- Validación en el sistema por el usuario solicitante para evitar registros de facturas sin sustento.

El tiempo de implementación de esta alternativa se estimó de dos meses, con el lanzamiento en vivo. Se estimó que se tendrían que incurrir en los siguientes gastos:

Tabla 5.
Gastos de sistemas para la implementación de la “Alternativa 1”

INVERSIÓN INICIAL	GASTO MENSUAL	MESES	TOTAL
JEFE DE PROYECTO	S/. 11,500.00	3	S/. 34,500.00
ANALISTA FUNCIONAL	S/. 7,500.00	3	S/. 22,500.00
ANALISTA PROGRAMADOR	S/. 6,500.00	3	S/. 19,500.00
			S/. 76,500.00

Fuente: Elaboración Propia

No habría gasto por implementación de usuarios nuevos ya que el sistema al ser nuestro no tenía costo por licencias nuevas ni mantenimientos afectos.

El promedio de compras mensuales que se iba a poder tener el control con esta alternativa sería de S/. 8, 274,080.33, estimando que por el nivel de control que se iba a

conseguir, se podría generar un ahorro del 1% del monto de los gastos. Se tenía como horizonte del proyecto 3 años.

El porcentaje de ahorro fue estimado con la Jefatura de compras teniendo los siguientes criterios:

- Mejor control de la ejecución del presupuesto al validarse por el área de control de gestión.
- Al centralizar las compras y analizar los gastos que no estaban pasando por el módulo de abastecimiento, se pueden realizar las evaluaciones económicas respectivas y obtener mayores ahorros por realizarse con los compradores especializados en vez de los usuarios de otras áreas.

Con esta alternativa se estimaba que no se iba a poder llegar al objetivo total de ahorro del 3% del área de abastecimiento.

Con este sistema, se tenían los siguientes resultados para las emisiones de órdenes y la cantidad de órdenes con errores por mes.

Tabla 6.
Resumen de cantidad de órdenes de compra SID

PERIODO (MES)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
ORDENES EMITIDAS	542	528	497	529	646	579
ORDENES ANULADAS	74	64	52	69	79	100
% ORDENES ANULADAS	13.7%	12.1%	10.5%	13.0%	12.2%	17.3%

PERIODO (MES)	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ORDENES EMITIDAS	564	573	525	599	634	520
ORDENES ANULADAS	103	84	87	83	80	60
% ORDENES ANULADAS	18.3%	14.7%	16.6%	13.9%	12.6%	11.5%

Fuente: Elaboración Propia

Los errores podían ser por parte del usuario o del comprador que generara la orden, como la forma de pago, montos, moneda, cantidades, proveedor, descripción,

centro de costo, etc, que el sistema no permite modificar sin que sean anuladas y vueltas a generar.

Entre los reportes que puede emitir el SID se encuentran los siguientes:

- Consulta sobre órdenes de compra
- Consulta sobre requerimientos ingresados.
- Consultas de stocks del almacén.

6.2.2. Alternativa 2

Esta alternativa proponía implementar el módulo “Material Management” de SAP para el manejo de las compras de abastecimiento. Se necesitaba el apoyo del área de informática y la asesoría de terceros expertos en la implementación, desarrollo y programación del módulo “Material Management” con el flujo de compras que tiene abastecimiento.

Proceso de compras con alternativa 2

El proceso de compras propuesto es el siguiente:

1. El usuario o área solicitante ingresa la solicitud de pedido en el sistema.
2. El autorizador del centro de costo libera la necesidad de compra. De ser necesaria, se solicitará la liberación adicional por cuenta contable si está relacionada a un servicio de marketing, sistemas, recursos humanos o administración de ventas.
3. Una vez liberada por el autorizador del centro de costo y cuenta contable (de ser necesaria), el área de control de gestión revisa el presupuesto tanto del centro de costo como de la cuenta contable para liberar la solicitud. De ser conforme, se aprueba el pedido, de lo contrario se rechaza al usuario con las observaciones del caso.
4. El área de abastecimiento valida la solicitud y genera la orden de compra.
5. La orden de compra es liberada de acuerdo a los niveles jerárquicos de aprobación para que se pueda enviar al usuario y/o proveedor respectivo.
6. Una vez realizado el servicio o recibido el bien, se realizar la aceptación de la orden en el sistema (HES – Hoja de entrada de servicio), esto significa que el usuario está conforme con el servicio/producto del proveedor. Con esta validación, el área de contabilidad puede recepcionar la factura para que se proceda con el registro de la misma y posterior programación de pago de acuerdo a la condición pactada en la orden de compra.

Los beneficios cualitativos que tenía esta alternativa eran los siguientes:

- Mejor control sobre los gastos de compras y presupuestos.
- Monitoreo de los gastos por tipo de cuenta contable y centro de costo, para ver si todo se ejecuta de acuerdo al presupuesto anual.
- Aprobaciones de gastos según los niveles jerárquicos de la compañía.
- Aceptación y contabilización directa de las órdenes de compra en el sistema.
- Agilización en el registro contable de las facturas.
- Eliminación de reprocesos al registro de la información.
- Facilitar la administración y control de los almacenes de economato.
- Mejor control sobre la compra de activos fijos y activación de los mismos.
- Disponer de información confiable, oportuna y veraz.
- Reducción de la tasa de error por eliminación de manipulación de datos.
- Mejoramiento de la calidad de datos.
- Registro a detalle de los movimientos realizados en el sistema.
- Mantener un catálogo de artículos y servicios en SAP de manera centralizada.

El tiempo de implementación de esta alternativa se estimó de cuatro meses, con el lanzamiento en vivo. Se estimó que se tendrían que incurrir en los siguientes gastos:

Tabla 7.

Gastos de sistemas para la implementación de la “Alternativa 2”

INVERSIÓN INICIAL	GASTO MENSUAL	MESES	TOTAL
JEFE DE PROYECTO	S/. 13,000.00	4	S/. 52,000.00
ANALISTA FUNCIONAL	S/. 9,000.00	4	S/. 36,000.00
ANALISTA PROGRAMADOR	S/. 7,500.00	4	S/. 30,000.00
			S/. 118,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Adicional a los recursos informáticos, se iba a requerir la asesoría de un proveedor experto en implementación de SAP, cotizando el servicio en S/. 55,935.00.

Por otra parte, se tendrían que adquirir licencias de usuario SAP para los colaboradores que no contaban con una, ya que solo se tenía para las áreas de

contabilidad, finanzas y comerciales. Al ser una implementación para todas las áreas de la empresa y sucursales a nivel nacional, se presupuestó que hubiera como mínimo un usuario por área o sucursal para que puedan pedir los útiles y requerimientos de compras. En el caso de las tiendas pequeñas, los requerimientos se centralizarían en la sucursal más grande cercana. En total, se estimó que se iban a necesitar 50 licencias para las 33 sucursales. En el caso los usuarios que ya contaran con la licencia, solo fue necesario configurar sus nuevos perfiles en el sistema.

Tabla 8.

Costo de licencias SAP

COSTO LICENCIAS SAP	CANTIDAD LICENCIAS	TOTAL
S/. 3,135.00	50	S/. 156,750.00

Fuente: Elaboración Propia

Adicional, se tenía que considerar que al adquirir las licencias, se tendría que pagar un mantenimiento anual del 22% por cada licencia activa.

Tabla 9.

Costo mantenimiento anual licencias SAP

COSTO MANTENIMIENTO ANUAL %	CANTIDAD LICENCIAS	TOTAL
22%	50	S/. 34,485.00

Fuente: Elaboración Propia

El promedio de compras mensuales que se iba a poder tener en control con esta alternativa sería de S/. 8,274,080.33, estimando que por el nivel de control que se iba a conseguir, se podría generar un ahorro del 1% del monto de los gastos para el primer año, siendo 2% para el segundo y un 3% para el tercer año del horizonte del proyecto.

El porcentaje de ahorro fue estimado con la Jefatura de compras teniendo los siguientes criterios:

- Se integra la información del módulo de compras con el del resto de la empresa, unificando los procesos, con el fin de agilizarlos y eliminando tareas repetitivas, mejorando la coordinación entre las distintas áreas de la empresa ya que se maneja la misma información. Esto conducen a una mejor supervisión de los gastos de la compañía. La eficiencia hace que sea más fácil planificar, seguir y controlar los recursos, gastos y procesos.

- Mediante la seguridad en base a roles y perfiles de aprobación, se puede controlar los gastos y tener una política de compras más restrictiva. Se evita que el personal realice gastos innecesarios.
- Mejor gestión de inventarios teniendo mayor rotación, menos gastos de stock, control sobre lo que se atiende y se evita el robo/pérdida de los materiales del almacén.
- Mejor control de la ejecución del presupuesto y la planificación del mismo. Al tener un mejor panorama e información rápida y de fácil acceso, se puede tomar mejor decisiones sobre los gastos de la empresa.
- Al centralizar las compras y analizar los gastos que no estaban pasando por el módulo de abastecimiento, se pueden realizar las evaluaciones económicas respectivas y obtener mayores ahorros por realizarse con los compradores especializados en vez de los usuarios de otras áreas.

Con esta opción se estimó que se iba a lograr obtener el objetivo de ahorro del 3% que se tenía para el área de abastecimiento.

Con este sistema, se tenían los siguientes resultados para las emisiones de órdenes y la cantidad de órdenes con errores por mes:

Tabla 10.

Resumen de cantidad de órdenes de compra SAP

PERIODO (MES)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
ORDENES EMITIDAS	1290	1185	1104	1076	1262	1162
ORDENES ANULADAS	48	46	32	34	21	41
% ORDENES ANULADAS	3.7%	3.9%	2.9%	3.2%	1.7%	3.5%

PERIODO (MES)	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ORDENES EMITIDAS	1356	1309	1106	1116	1163	1281
ORDENES ANULADAS	36	24	44	39	45	41
% ORDENES ANULADAS	2.7%	1.8%	4.0%	3.5%	3.9%	3.2%

Fuente: Elaboración Propia

Los errores como las correcciones de forma de pago, montos, moneda, cantidades, descripción, centro de costo, etc, pueden ser modificadas sin tener que anular y volver a generar la orden, lo que significa un ahorro de tiempo.

Entre los reportes que se pueden obtener del módulo de material management de SAP se encuentran los siguientes:

- Consulta sobre órdenes de compra.
- Consulta sobre solicitudes de pedidos ingresados.
- Consulta sobre reservas ingresadas de almacén.
- Consulta sobre el maestro de materiales.
- Consulta sobre el maestro de proveedores.
- Consulta sobre el maestro de servicios.
- Consulta sobre facturas registradas.
- Consulta sobre movimiento de inventarios.
- Consulta sobre stocks.

Adicionalmente, desde SAP mediante tablas avanzadas se puede buscar y descargar la información a detalle de todo lo registrado en el módulo, entre las tablas más representativas encontramos:

Tabla 11.

Tablas de SAP

Tabla(Código SAP)	Descripción
MAKT	Descripciones de materiales
MARA	Datos generales de materiales
MARC	Materiales por centro
MBEW	Valoración de materiales del almacén
MARD	Stock por centro/almacén
LFA1	Datos generales de proveedor
LFB1	Proveedores por sociedad
EKKO	Datos de cabecera del documento de compras
EKPO	Posición del documento de compras
EKKN	Imputación en el documento de compras
EKBE	Historial para el documento de compras
EBAN	Datos de solicitudes de pedidos por posición
EBKN	Imputación de solicitudes de pedidos

Fuente: Elaboración Propia

Se establecieron los perfiles de SAP para los usuarios y definieron los roles que iban a tener en el proceso:

Usuario ingresante

- Ingreso de reservas del almacén.
- Ingreso de solicitudes de compras.
- Realización de la hoja de entrada de servicio (HES) - aceptación del servicio en el sistema.

Contraloría

- Aprobar solicitudes de pedido.
- Aprobar órdenes de compra por montos jerárquicos.

Comprador

- Generación de órdenes de compra.
- Aprobación de órdenes de compra por montos jerárquicos.
- Realización de la hoja de entrada de servicio (HES) - aceptación del servicio en el sistema.

Aprobador de solicitudes/reservas

- Aprobar solicitudes de reservas del almacén.
- Aprobar solicitudes de pedido.

Aprobador de órdenes

- Aprobar órdenes de compra por montos jerárquicos.

Almacenero

- Realizar movimientos de mercadería del almacén.

Para el control de los accesos y perfiles, estos se solicitan al área de mesa de ayuda de informática para que lo evalúen y canalicen respectivamente. Ellos a través de sus analistas de seguridad, verifican si los accesos son conformes al puesto asignado y no existe algún riesgo o brecha de seguridad. Por otra parte, el área de auditoría, es la que establece la segregación de funciones y perfiles que uno debería tener en SAP.

Si algún usuario quisiera solicitar algún acceso que no estuviera en su perfil, este tendría que tener el visto bueno del área de auditoría y aprobado por los analistas de seguridad de informática.

Cuando un nuevo personal ingresa a la empresa y se solicitan sus accesos, el jefe directo tiene que indicar el perfil que tendrá en base a las funciones que va a desarrollar.

7. Capítulo 7. Selección de alternativa

7.1. Análisis Costo-Beneficio

Se analizaron ambas propuestas considerando que en la primera alternativa, se iba a mejorar el sistema actual, optimizando sus funciones y reduciendo el nivel de errores que tenía, mientas que la segunda alternativa consistía en migrar a SAP integrando el módulo de compras de abastecimiento al ERP de la compañía, donde se encuentra toda la información, obteniendo todos los beneficios que brinda SAP y corrigiendo las debilidades del sistema anterior.

Con la información económica planteada de cada alternativa, se realizaron los flujos de ahorros (Ver Anexo 8 y 9) estimados para analizar el retorno de la inversión en un horizonte de tres años, tendiendo los siguientes resultados.

Tabla 12.
Comparativo de alternativas

INVERSIÓN	Alternativa 1	Alternativa 2
JEFE DE PROYECTO	S/. 34,500.00	S/. 52,000.00
ANALISTA FUNCIONAL	S/. 22,500.00	S/. 36,000.00
ANALISTA PROGRAMADOR	S/. 19,500.00	S/. 30,000.00
COSTO LICENCIAS	-	S/. 156,750.00
ASESORÍA PARA IMPLEMENTACIÓN	-	S/. 55,935.00
INVERSIÓN INICIAL	**-S/. 76,500.00**	**-S/. 330,685.00**
FLUJOS DE AHORRO		
FLUJO AHORRO MENSUAL (AÑO 1)	S/. 82,740.80	S/. 82,740.80
FLUJO AHORRO MENSUAL (AÑO 2)	S/. 82,740.80	S/. 165,481.61
FLUJO AHORRO MENSUAL (AÑO 3)	S/. 82,740.80	S/. 248,222.41
COSTO MANTENIMIENTO LICENCIAS ANUAL	-	-S/. 34,485.00
TASA DE DESCUENTO (MENSUAL)	1.52%	1.52%
VAN	**S/. 2,205,749.43**	**S/. 3,887,557.67**
PERIODO RECUPERACIÓN (MESES)	**0.08**	**3.00**
PORCENTAJE EN CONTROL DE COMPRAS	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboración Propia

Si bien en ambas se iba a poder centralizar las compras de la compañía y erradicar los riegos que se tenía con el sistema y flujo de compras, se decide optar por la alternativa 2 por tener un mayor retorno y tener una mayor eficiencia en el control de los gastos al poder evaluar la información a tiempo.

Si bien la segunda alternativa requiere una mayor inversión y un mayor tiempo de recuperación, se tienen mejores ahorros, la información se encuentra integrada en un solo sistema y se tienen mejores beneficios cualitativos.

El sistema de la alternativa 1, al ser menos intuitivo y flexible, no permitía hacer modificaciones sin anular todo el documento, por lo que se incurrían en reprocesos y en mayores tiempos para poder emitir órdenes. Como resultado de tener un módulo de compras más eficiente y flexible con la alternativa 2, se logró tener los siguientes ahorros en tiempos:

Tabla 13.

Ahorro de tiempo en generación de órdenes de compra

GENERACIÓN ORDEN DE COMPRA	CANTIDAD
GENERACIÓN OC (SEGUNDOS) ANTES	80
GENERACIÓN OC (SEGUNDOS) AHORA	25
TIEMPO AHORRADO (SEGUNDOS)	55
CANTIDAD MENSUAL OCS	1,200
TIEMPO AHORRADO MES (HORAS)	18
TIEMPO AHORRADO MES (DÍA JORNADA LABORAL)	1.93

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14.

Ahorro de tiempo en emisión de órdenes de compra

EMISIÓN ORDEN DE COMPRA	ANTES
EMISIÓN DE OC (SEGUNDOS) ANTES	90
EMISIÓN DE OC (SEGUNDOS) ACTUAL	20
TOTAL TIEMPO AHORRADO (SEGUNDOS)	70
CANTIDAD MENSUAL OCS	1,200
TIEMPO AHORRADO MES (HORAS)	23
TIEMPO AHORRADO MES (DÍA JORNADA LABORAL)	2.46

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15.

Resumen ahorro de tiempos

DETALLE	DIAS
AHORRO MENSUALGENERACIÓN ÓRDEN DE COMPRA	1.93
AHORRO MENSUAL EMISIÓN ÓRDEN DE COMPRA	2.46
TOTAL DIAS AHORRADOS AL MES	4.39

Fuente: Elaboración Propia

Al querer abarcar todas las compras que no estaban pasando por el módulo de abastecimiento, se iba a incrementar la carga laboral del área, pero esta se compensó con los ahorros de tiempo conseguidos con la alternativa 2 por ser un módulo más eficiente.

Adicionalmente, se redujo el nivel de incidencia de errores y órdenes de compra mal generadas en un 38.6 %, ya que el sistema permite la corrección de datos de una manera más flexible.

Tabla 16.

Comparativo de eficiencia en emisión de órdenes de compra por sistema

DETALLE	PROMEDIO SAP	PROMEDIO SID	%
ORDENES EMITIDAS (PROMEDIO)	1183	543	117.8%
ORDENES ANULADAS (PROMEDIO)	36	59	-38.6%
% ORDENES ANULADAS	3.1%	10.9%	-71.8%

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de compra final

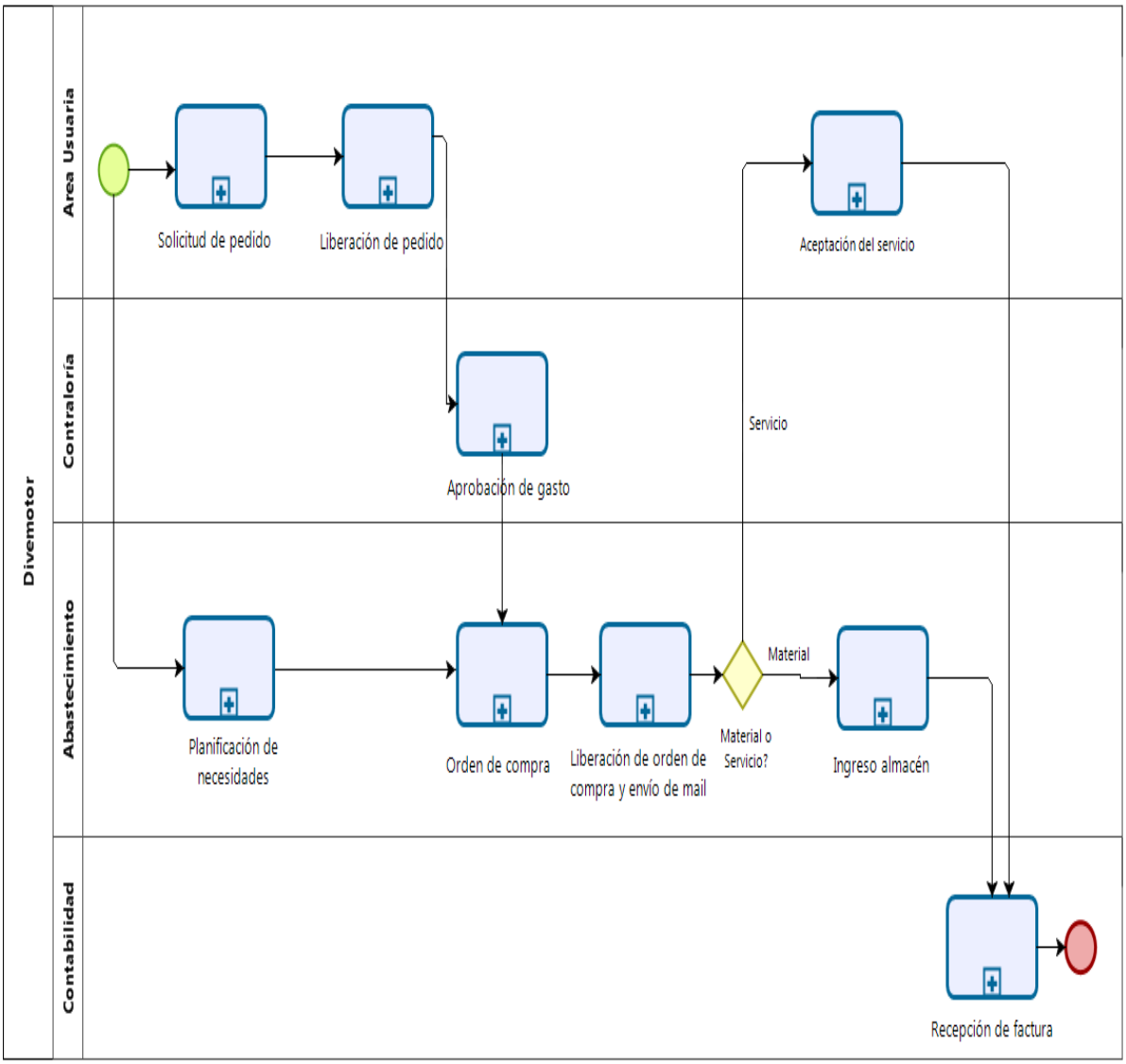


Figura 10. Flujo de compras SAP para materiales y servicios

En el flujo de compras con la alternativa 2, se eliminó la opción de pasar facturas sin orden de compra y toda compra que fuera al gasto se centralizó con el área de abastecimiento. Con este flujo, toda compra de la empresa se pasaría con la autorización del área de control de gestión y para que contabilidad pueda realizar el registro de la factura, estas deberían estar validadas en el sistema por el usuario solicitante o por el almacén de abastecimiento.

Por el tema de reportes y acceso de información, el SAP genera registro de cualquier actividad en el sistema y se puede acceder a la mayoría de información relevante mediante transacciones específicas, siendo más completo que el otro sistema. Al tener toda la información de la empresa consolidada en un solo sistema, se pueden usar otras herramientas como el “Business Intelligence” que usa los datos de SAP para explorar toda la información de la compañía y realizar reportes en tiempo real en base a modelo definidos por la empresa, para la toma estratégica de decisiones.

En el caso de los ingresos de las solicitudes de pedidos, estos se encuentran parametrizados para que una vez se genere la aprobación del primer aprobador, los campos sensibles a cambio se bloquean para modificar. Esto es para que los usuarios no puedan realizar modificaciones en montos, centros de costos y cuentas contables una vez liberados. Si se desea modificar, es necesario desliberar la solicitud y volver a aprobarla.

En el caso de las órdenes de compra, estas tienen una tolerancia del 1% en la modificación del monto aprobado, de exceder este monto, el sistema pide de nuevo la liberación.

Para el control de las existencias de baja rotación, con este nuevo sistema se detectó mercadería que no tenía movimiento en los últimos 3 años. En el siguiente cuadro se observa el valorizado por tipo de cuenta contable del almacén de abastecimiento.

Tabla 17.

Valorizado almacén sin movimiento en los últimos 3 años.

DETALLE	MONTO
ACCESORIOS E INSUMOS DE COMPUTO	S/. 6,535.89
ARTICULOS DE ESCRITORIO	S/. 4,600.68
MATERIAL DE EMBALAJE	S/. 1,173.27
OTROS SUMINISTROS	S/. 5,529.82
MERCHANDISING	S/. 3,872.02
UTILES DE ASEO	S/. 231.38
VESTUARIO	S/. 3,729.54
Total general	**S/. 25,672.60**

Fuente: Elaboración Propia

Esta información no se podía determinar del anterior sistema de información (SID). Esta información sirve para poder tomar las medidas necesarias, ya sea incentivar la rotación, asumir el gasto y generar la salida a una gerencia por ser la solicitante, dar por perdido el material por deterioro o encontrarse desfasado.

Con esta información, se pueden reducir las pérdidas por obsolescencia de los materiales que tiene un valorizado de S/25,672.60.

8. Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones

8.1. Conclusiones

- La implementación del módulo material management de SAP permitió al área de abastecimiento tener un mejor control de las compras y gastos de la empresa.
- El área de control de gestión pudo llevar el control los presupuestos de cada centro de costo y cuenta contable, asegurando la rentabilidad del negocio.
- Se redujeron las incidencias de errores en las emisiones de compra, gracias a la flexibilidad de cambios que permite SAP, reduciendo los reprocesos.
- Se obtuvo un ahorro de 1.74 días al mes en tiempos, siendo más eficientes al momento de las emisiones de órdenes de compra que nos permitió el nuevo sistema.
- La integración del módulo de compras de abastecimiento con el de la compañía permitió tener la información y el detalle de los gastos en tiempo real para la toma de decisiones en la compañía.
- Se redujo la incidencia de compras fuera del proceso de las políticas de compra, ya que todas por obligación pasarían por el área de abastecimiento para su validación.
- El área de abastecimiento solo estaba controlando alrededor de un 52% de las compras de que van al gasto de la compañía, dejando de ahorrar y auditar un monto considerable para una compañía que gasta alrededor de 100 millones de soles al año.
- Se obtuvo un mejor control del consumo de merchandising del almacén ya que el sistema SAP permitía implementar una liberación adicional por el área de marketing para estos artículos. En el sistema anterior la atención de estos requerimientos solo requería de la aprobación de la jefatura. Esto ayudó a limitar la entrega de merchandising solo con motivos para atenciones a clientes y ya no para uso interno de los colaboradores, ahorrando en gastos de merchandising.
- La definición clara de los objetivos, el equipo comprometido con el proyecto, la asesoría adecuada por parte del proveedor y el involucramiento de la gerencia para la toma de decisiones fueron unos de

los factores que ayudaron a que el proyecto se pudiera concretar en el plazo establecido (4 meses) y se pudiera salir “en vivo” en la fecha acordada con gerencia.

8.2. Recomendaciones

- Realizar capacitaciones periódicas sobre las políticas de compras y el funcionamiento del sistema, ya que debido a la rotación del personal, el conocimiento no se transmite adecuadamente al nuevo colaborador, esto viene generando que a pesar de las capacitaciones que se puedan tener en las inducciones, los errores en el ingreso del sistema aún persistan con la nueva plataforma (SAP). Cabe resaltar que el porcentaje de errores disminuyó en 71.8%, y el porcentaje que aún persiste se debe igual al error humano que es inevitable.
- Contar con un sistema que les permita tener el manejo y control de sus gastos, al igual que políticas de compras adecuadas que permitan que fluya el proceso de adquisiciones y a su vez restrinjan lo que no se considere adecuado a los intereses de la compañía.
- Llevar un control del stock sin movimiento para ir dándole salida y no llegue a quedar obsoleto. Se recomienda usar los reportes de las valoraciones de almacenes de SAP para sacar el valorizado de la mercadería que no tiene rotación y no dejar que llegue a montos considerables.
- Implementar un procedimiento para dar salida al stock de materiales que llegue a tener más de dos años de permanencia en el almacén sin movimiento, por lo que representa dinero congelado, y considerando que el almacén de abastecimiento es más un almacén de tránsito.
- Parametrizar los rangos de reposiciones y stock mínimo de los materiales, para planificar las necesidades de materiales y el sistema genere en automático las órdenes de compra a reponer, ya que actualmente se hace de una forma manual, se podría usar la herramienta de SAP de Planificación de necesidades de material (MRP). De esta manera también se lleva el control de los materiales obsoletos y se evita los quiebres de stock.

9. Referencias bibliográficas

- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral*. Cengage Learning Editores, SA de CV.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill,.
- Porter, M (2013). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores industriales y de la Competencia. 43° reimpresión (edición revisada). México. Grupo Editorial Patria.
- MEF (2018, 27 de abril), Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018-2021. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf
- Vavra, T. G. (2002). Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001: 2000. FC editorial.
- Santos, T. (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio. Contribuciones a la Economía, 11.

10. Anexos

Anexo 1. Porcentaje de cumplimiento de emisión de órdenes de compra por sucursal – Nivel de acuerdo de servicio (SLA –Service Level Agreement)

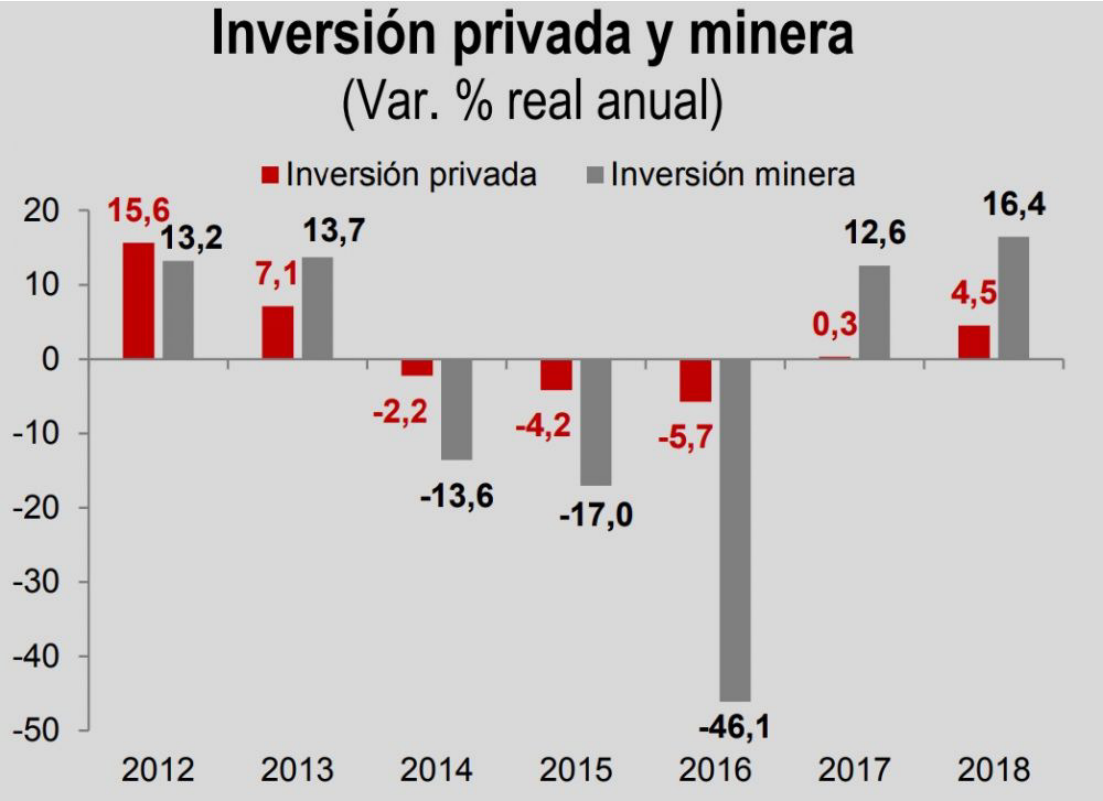
[redacted]

[redacted]

Fuente: Elaboración propia

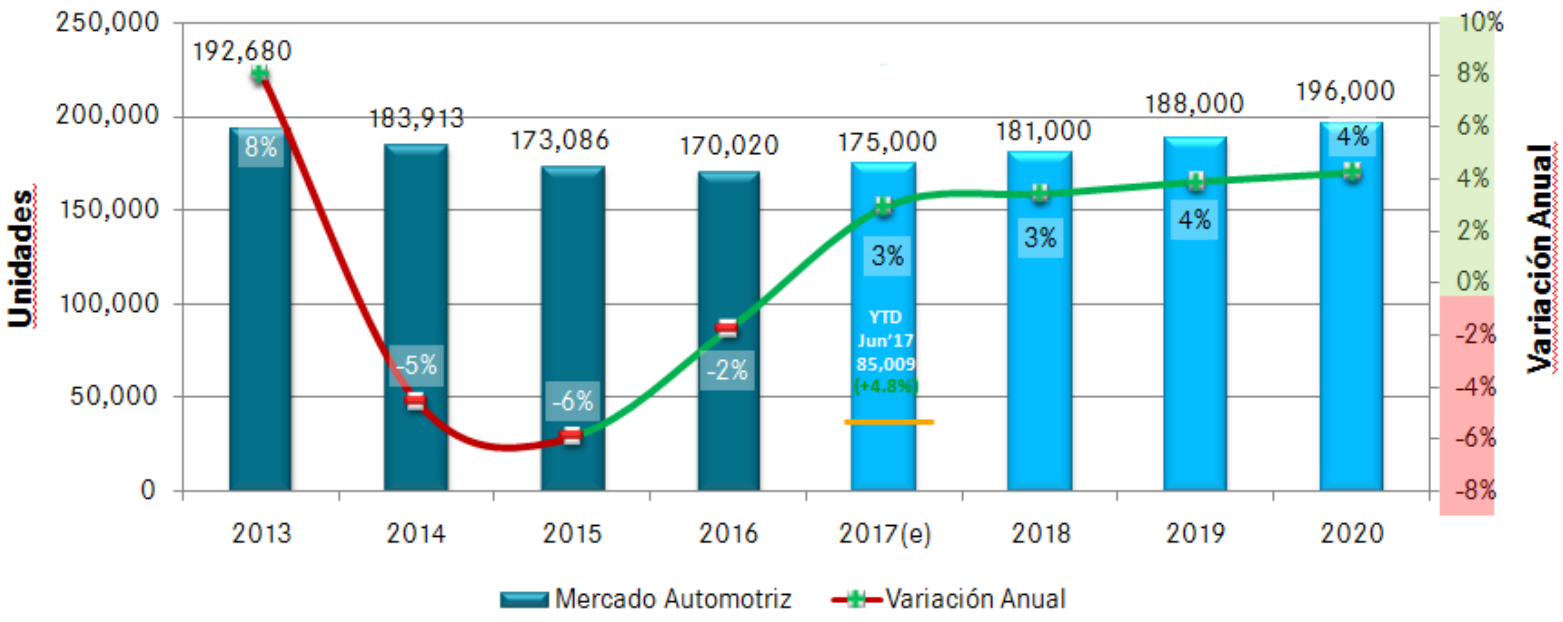
[redacted] [redacted]

Anexo 2. Variación porcentual de la inversión privada y minera 2012-2018



Fuente: MEF

Anexo 3. Proyección del sector automotriz 2018-2020



Fuente: AAP (inmatriculaciones)

Anexo 4. Monto de emisión de órdenes de compra

SID(situación anterior)		SAP	
ENERO	S/. 3,004,406.74	ENERO	S/. 27,383,707.92
FEBRERO	S/. 4,405,286.75	FEBRERO	S/. 8,536,860.57
MARZO	S/. 3,951,852.95	MARZO	S/. 4,060,597.79
ABRIL	S/. 2,997,633.70	ABRIL	S/. 3,635,696.64
MAYO	S/. 3,821,865.56	MAYO	S/. 7,032,749.19
JUNIO	S/. 3,378,740.87	JUNIO	S/. 3,381,438.01
JULIO	S/. 2,345,713.27	JULIO	S/. 3,057,854.69
AGOSTO	S/. 2,553,414.39	AGOSTO	S/. 3,925,635.17
SEPTIEMBRE	S/. 4,081,877.43	SEPTIEMBRE	S/. 9,714,692.94
OCTUBRE	S/. 9,666,625.06	OCTUBRE	S/. 11,822,053.29
NOVIEMBRE	S/. 7,768,670.54	NOVIEMBRE	S/. 5,371,005.89
DICIEMBRE	S/. 3,730,138.42	DICIEMBRE	S/. 11,366,671.88
Total Anual	**S/. 51,706,225.67**	Total Anual	**S/. 99,288,963.96**
Promedio Mensual	**S/. 4,308,852.14**	Promedio Mensual	**S/. 8,274,080.33**
		Diferencia	**S/. 3,965,228.19**
		Diferencia Porcentual	**52%**

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5. Código de ética y conducta

Regalos e Invitaciones

Los miembros del Directorio, el Gerente General, Gerentes Divisionales, Ejecutivos y Colaboradores de Diveimport S.A., Divecenter S.A.C., Inversiones Calafquen S.A. podrán hacer regalos siempre que éstos no sean percibidos como incentivos o cuando tal acción pudiera incomodar o afectar la buena imagen y reputación de la Compañía. Es decir, se podrán dar regalos o hacer invitaciones cuando tal acción, por su naturaleza, sea entendida como una gentileza o acción de marketing.

El monto máximo asociado a los regalos no podrá exceder del equivalente a 50 (cincuenta) dólares de los Estados Unidos de Norteamérica por cada regalo. Los regalos y las invitaciones a Funcionarios Públicos deben ser siempre autorizados por el Gerente de Sucursal y/o el Gerente de División correspondiente en coordinación con la Gerencia de Marketing e informarlo al Encargado de Prevención vía correo electrónico para su análisis y aprobación.

Toda invitación o regalo que supere el monto establecido en esta política deberá contar con la autorización del Gerente General y el Encargado de Prevención. Asimismo, cualquier regalo recibido por un colaborador debe ser comunicado y autorizado, según el siguiente esquema de valoración:

Monto	*Receptor de comunicación*
Hasta US$20 (S/.64)	Supervisor directo
Hasta US$50 (S/.160)	Gerente de la División / Región a cargo
Más de US$50 (S/.160)	Encargado de Prevención y Gerente General

Conflictos de intereses

En términos generales, un conflicto de interés se produce cuando cualquier hecho o situación interfiere en la toma de decisiones, pudiendo favorecer los intereses personales o de algún tercero a quien se busca privilegiar, afectando de esta manera los intereses de Diveimport S.A., Divecenter S.A.C., Inversiones Calafquen S.A.

Entre las situaciones que pueden configurar conflictos de intereses, se encuentran:

• Participar directa o indirectamente en una sociedad que mantenga una relación comercial con una de las entidades Diveimport S.A., Divecenter S.A.C., Inversiones Calafquen S.A. (proveedor de bienes o servicios, contratistas, entre otros).

• Contratar familiares o amigos sin la exigencia de un proceso formal de selección.
• Trabajar o asesorar directa o indirectamente a competidores, contratistas, proveedores o clientes de Diveimport S.A., Divecenter S.A.C., Inversiones Calafquen S.A.

• Ser parte del equipo evaluador de un proveedor donde se tenga algún interés (por ejemplo que un familiar sea dueño de la empresa oferente).

La persona que se encuentre frente a una situación que pudiera entenderse como un conflicto de interés, deberá comunicarlo a su Gerente, Jefe o superior jerárquico directo y no debe participar en la toma de decisiones de tal situación.

Proveedores, terceros intermediarios y contratistas

La relación entre los colaboradores de Diveimport S.A., Divecenter S.A.C., Inversiones Calafquen S.A. con los proveedores, terceros intermediarios y contratistas debe realizarse a través de la transparencia y respeto, manteniendo estricta independencia y objetividad, para resguardar los intereses de cada organización. Esto significa no asumir ningún tipo de compromiso ni parcialidad con respecto a un proveedor, tercero intermediario y/o contratista, debiendo siempre privilegiar parámetros de calidad, oportunidad, confianza y presupuesto, favorables para la Compañía.

Anexo 6. Proceso de emisión de orden de compra en SID (Sistema de la información Divemotor)

1) Ingreso de requerimiento.

Sistema de Información - Usuario: lpinasco / qa Ambiente QA.

Acción Editar Bloque Item Registro Consulta Ayuda Ventana

Ingreso de Requerimientos de Bienes y Servicios - FLO20_11

Requerimiento

Compañía DIVEIMPORT S.A

Fecha Entrega 01/10/2018

Fecha de Requerimiento 01/10/2018

Nro. de Requerimiento

Usuario Tramitante

U. Req. LPINASCO PINASCO ESPINOZA LUIS

Usuarios Solicitantes

Usuario	Nombre	C.Costo	Descripción	Porc. Dist.
LPINASCO	PINASCO ESPINOZA LUIS	30002901	DPTO ABASTEC. Y SERVICIOS GENER	100.00

Total Distribución 100.00

Crit.Evaluación | Pedido Relacionado | Evento

Criterio		Peso Inactivo
1	CALIDAD	70
2	ENTREGA	30

Solicita a Area Técnica

Área T. 004 ABASTECIMIENTO Cambio

Ind. Stock Stock

Correo Elegir envíar correo

Tipo de Bien Artículo Servicio

Pagos:

Sin Evaluación T. Entrega

Forma Pago FACTURA A 30 DIAS Moneda Dólares A

Observación

Detalle

Lín.	Clase	Cat.	No Arti / Servicio	Descripción	Cantidad	Medida	Precio Unitario	Inc. IGV	Obs.
1	010	001	000000110	INSTALACION DE MUEBLES	1		1,000.00		

Usuarios Solicitantes

Usuario	Nombre

Record: 1/1 <OSC> <DBG>

ES 01:38 p.m. 01/10/2018

2) Aprobación de requerimiento.

Sistema de Información - Usuario: scabrejos / qa Ambiente QA.

Acción Editar Bloque Item Registro Consulta Ayuda Ventana

Aprobación de Requerimientos - FLO20_12

Compañía DIVEIMPORT S.A

No. Req	Fecha	Fecha Entrega	Stock	Observaciones	C. Costo SAP		Aprobar	Porcentaje
00040348	03/06/2014	03/06/2014	N	Of. Arturo Torres	30002902	MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES	☐	100.00
00044980	14/08/2018	14/08/2018	N	Pago de Servicio de Enlace Satelital Agosto 2018	30003320	SUBGERENCIA CONTRATOS DE MANTENIMIENTO	☐	100.00
00044981	01/10/2018	01/10/2018	N		30002901	ABASTECIMIENTO	☑	100.00

Línea	Clase	Categoría	Artículo	Descripción	Cantidad	Medida	Observ.	A	C
1	010	001	000000110	INSTALACION DE MUEBLES	1			◉	○

Record: 1/1 <OSC> <DBG>

ES 01:41 p.m. 01/10/2018

3) Validación de área técnica.

Sistema de Información - Usuario: scabrejos / qa Ambiente QA.

Acción Editar Bloque Item Registro Consulta Ayuda Ventana

Ingreso de Requerimientos de Bienes y Servicios - FLO20_13

Requerimiento

Compañía DIVEIMPORT S.A — Fecha de Requerimiento 01/10/2018

Fecha Entrega 01/10/2018 — Nro. de Requerimiento 00044981

Usuario Tramitante

U. Req. LPINASCO

Usuarios Solicitantes

Usuario	Nombre	C.Costo	Descripción	Porc. Dist.
LPINASCO	PINASCO ESPINOZA LUIS	30002901	ABASTECIMIENTO	100.00

Observ. :

Crit.Evaluación | Pedido Relacionado | Evento

Criterio		Peso	Inactivo
1	CALIDAD	70	
2	ENTREGA	30	

Solicita a Area Técnica

Área T. 004 ABASTECIMIENTO Cambio

Ind. Stock Stock

Correo Elegir envíar correo

Tipo de Bien Artículo Servicio

Pagos:

Sin Evaluación — T. Entrega

Forma Pago FACTURA A 30 DIAS — Moneda Dólares

Detalle

Lín.	Clase	Cat.	No Arti / Servicio	Descripción	Cantidad	Medida	Precio Unitario	Inc. IGV	Obs.
1	010	001	000000110	INSTALACION DE MUEBLES	1		1,000.00		

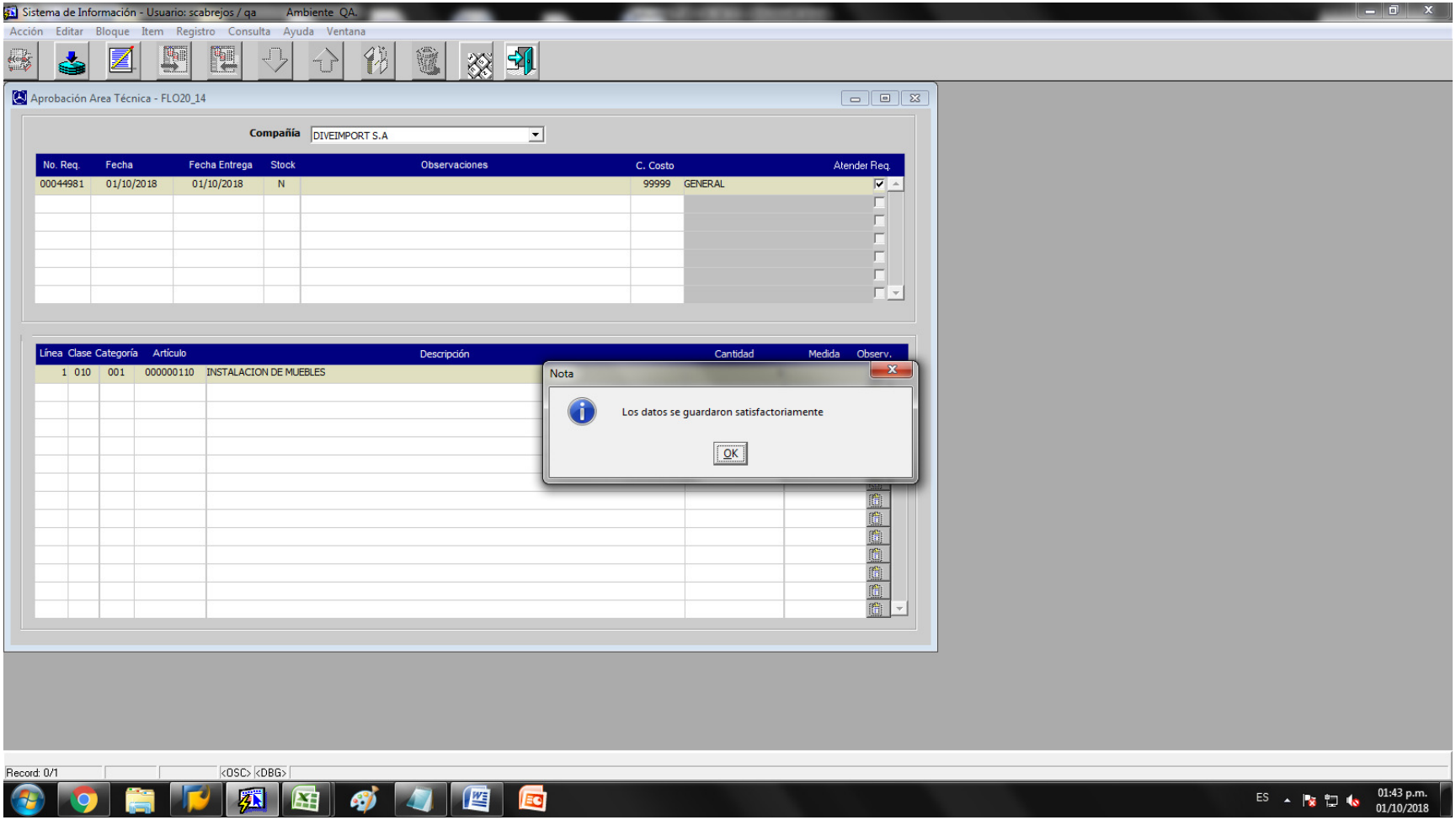
Usuarios Solicitantes

Usuario	Nombre

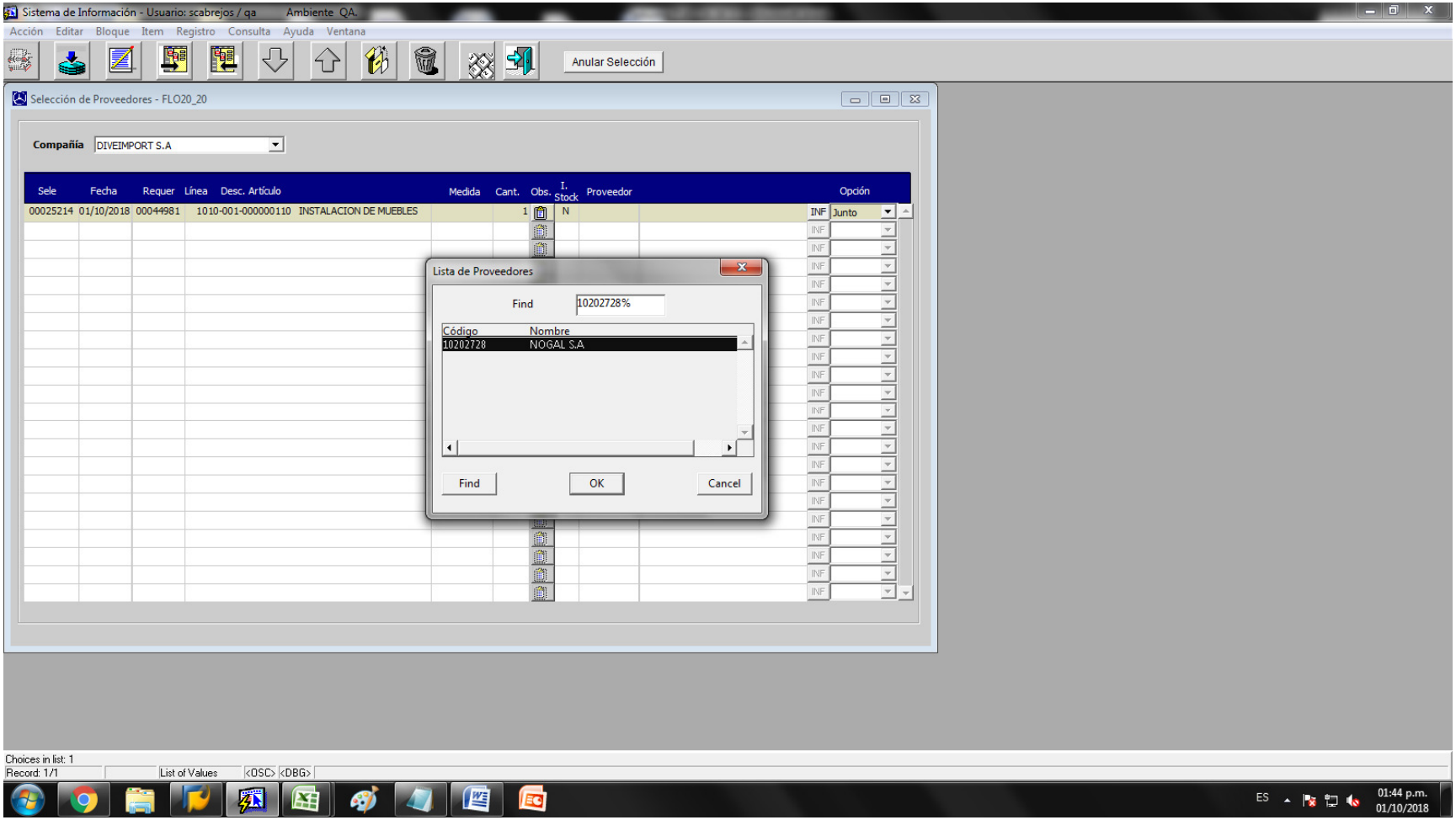
Record: 1/1 <OSC> <DBG>

ES 01:42 p.m. 01/10/2018

4) Aprobación de área técnica.



5) Adjudicación de proveedor.



6) Adjudicación de cantidad.

Sistema de Información - Usuario: scabrejos / qa Ambiente QA.

Acción Editar Bloque Item Registro Consulta Ayuda Ventana

Adjudicación de Cotizaciones - FLO20_23

Compañía DIVEIMPORT S.A

Proveedor 10202728 NOGAL S.A

Moneda Dólares Americanos

Observación

No. Cotización 00030349

Fecha 01/10/2018

Lín.	Clase	Categoría	Artículo	Descripción	Medida	Cantid.	Adjudicado	Ult. Costo	Costo Uni.	Detalle
1	010	001	000000110	INSTALACION DE MUEBLES		1	1		1,000.0000	DET

Cantidad Adjudicada del artículo.

Record: 1/1 <OSC> <DBG>

ES 01:45 p.m. 01/10/2018

7) Generación de orden de compra

Sistema de Información - Usuario: scabrejos / qa Ambiente QA.

Acción Editar Bloque Item Registro Consulta Ayuda Ventana

Emisión Preliminar | Anexo

Mantenimiento de Ordenes de Compra -FLO20_31

Compañía DIVEIMPORT S.A | O.C. 00031556 | Fecha 01/10/2018

Proveedor 10202728 NOGAL S.A

Forma Pago Crédito | Moneda Dólares Ameri | Orden de Pago

Condiciones FACTURA A 30 DIAS

Mi Referencia LUIS PINASCO

Su Referencia

Observ. Los días de pago son en quincena y fin de mes. La entrega de cheques será a los 2 días útiles posteriores.
Para consultas de pagos llamar al 712-2000 Anexo 2191 / 2187.

Plazo Entrega 01/11/2018

Anexo Ref.

Correo: Elegir envíar correo

Flete: Flete a su cargo

Lín	Clase	Cat.	Artículo	Descripción	Medida	Cantidad	Costo Unit.	Total Item	Obs. OC	IGV
1	010	001	000000110	INSTALACION DE MUEBLES		1	1,000.0000	1,000.0000		✓

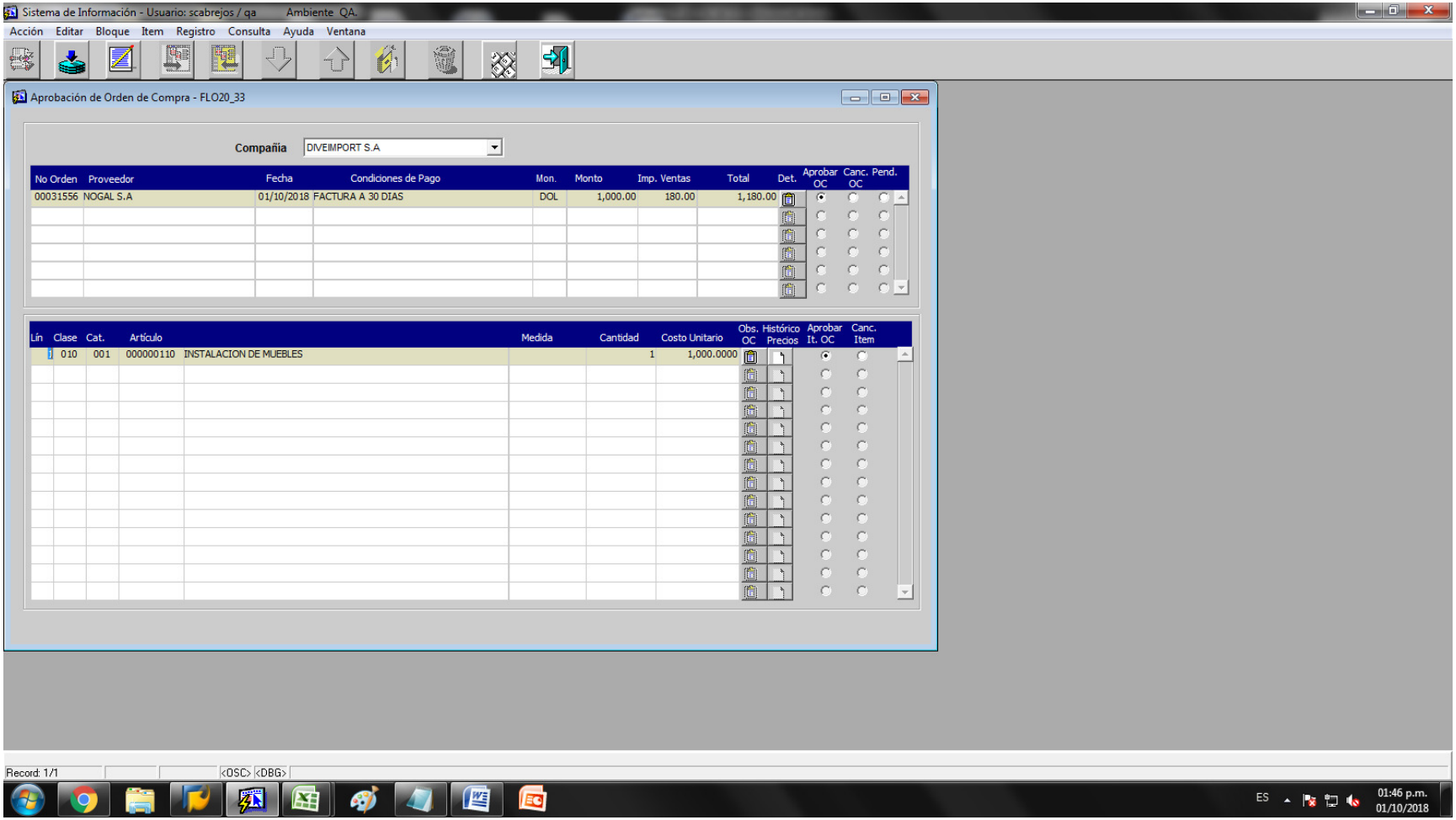
CALCULO

Monto	1,000.00
IGV	180.00
Total	1,180.00

Record: 1/1 <OSC> <DBG>

ES 01:45 p.m. 01/10/2018

8) Aprobación de orden de compra



9) Emisión de orden de compra

Sistema de Información - Usuario: lpinasco / prod

Acción Editar Bloque Item Registro Consulta Ayuda Ventana

¡Bienvenido al Sistema de Información!

Emisión de Orden de Compra - RLO20_30

Emisión de Orden de Compra

Compañía: DIVEIMPORT S.A

Impresión Reimpresión

Orden : 00031744

Con I.G.V. Con Flete

Destino del Reporte

Impresora

Pantalla

Archivo

Nro. de Copias 1

Procesar Salir

Rlo20_30: Previewer

File View Help

Page: 1

DIVEMOTOR

DIVEIMPORT S.A.
R.U.C. N° 20502797230
ORDEN N° 00031744

CONDICIONES DE PAGO
FACTURA A 30 DIAS

REPARAC.MET.Y SERV. IND. ASENCIOS S.A.C.
CAL.SAN CARLOS URB. SANTA MARTHA NRO. 471 MARTHA (COSTADO DE LA EMP.TRANSP.CRISTO MORADO)
ATE RUC: 20420034416
TEL: FAX:

FECHA 24/09/2018

PLAZO DE ENTREGA 24/10/2018

NUESTRA REF. MELISSA VELAZCO

SU REFERENCIA

	CANTIDAD	ARTÍCULO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	1	AMPLIACION DE CABINA AMPLIACION DE CABINA ---- Cliente: A.B.J. TRANSPORTE LOGISTICO E.I.R.L . Pedido: 17.61413 Chasis: 9BM958076JB082665 Modelo del Chasis: ATEGO 1725/54 ------ Proveedor: REMSINA SAC / RUC:20420034416 ---- Especificación Técnica: AMPLIACIÓN DE CABINA MODELO ATEGO 1725 CABINA S A LITERA ---- Cantidad: 01 Unds. ---- P. Unit. S/. 16,700.00 + IGV P. Total S/. 16,700.00 + IGV ---- Forma de Pago: Factura a 30 dias Garantía: 12 meses C. Costo SAP % Distribución 30006062 100 %	16,700.00	S/. 16,700.00

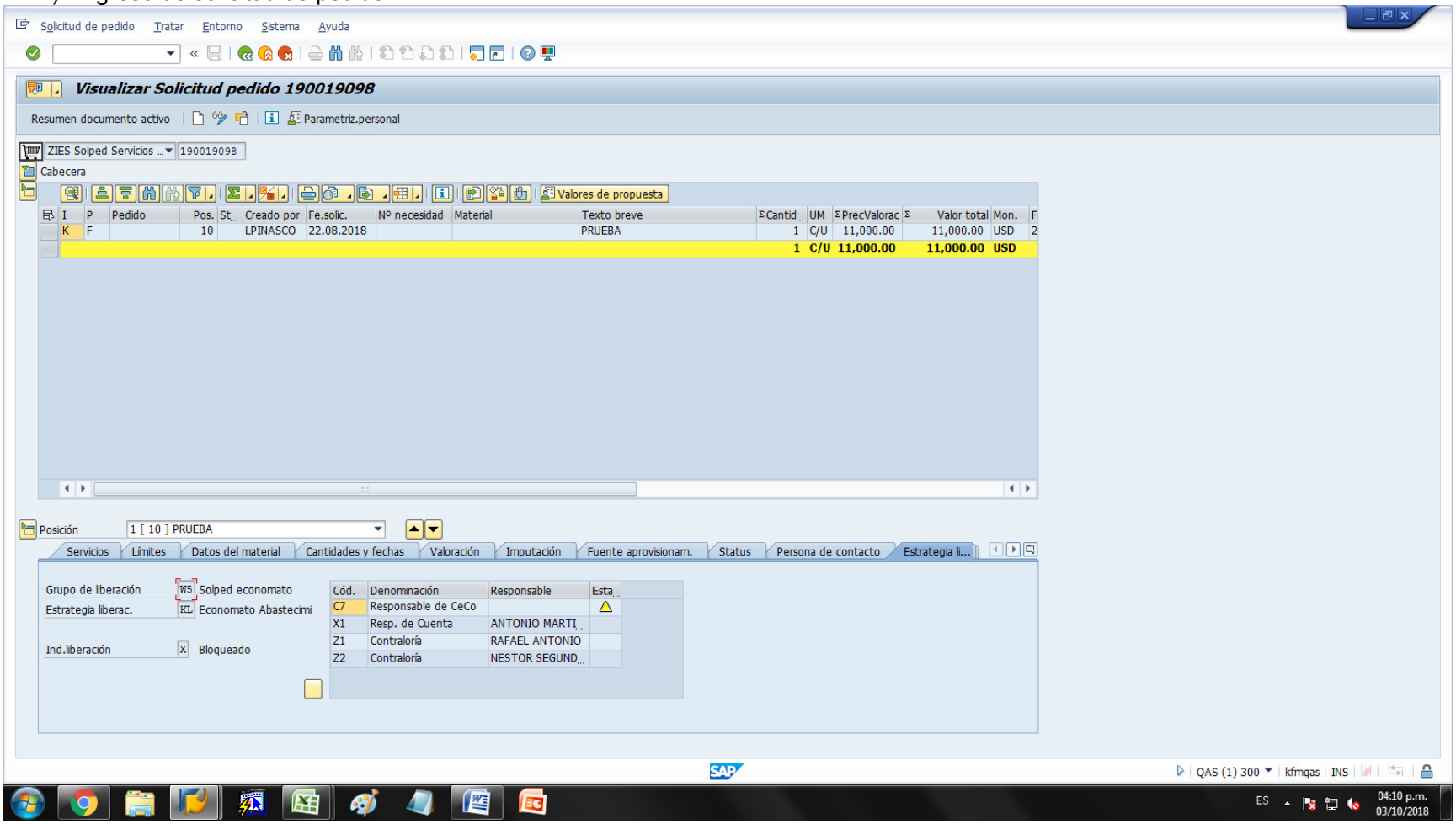
Working...

Record: 1/1 List of Values <OSC> <DBG>

ES 10:28 a.m. 04/10/2018

Anexo 7. Proceso de emisión de orden de compra en SAP

1) Ingreso de solicitud de pedido



2) Aprobación de solicitud de pedido

Lista Tratar Pasar a Vistas Entorno Opciones Sistema Ayuda

Liberación colectiva de solicitudes de p

Po...	Liberaci...	S	B	P	I	Material	Texto breve	Canti...	UM	T	Fe.entrega	Gpo.artíc.	Centro	Alm.	GCp	Solicitante	Nº nec.	ProvDes...	ProvFijo	CeSu	OrgC	Contr.	Pos.	Registro info	MatNºPi...	ΣCtdSol...
																										9
Sol.pedido p.liber.posición																										**949**
Solicitud de pedido 140089656																										**6**
10		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170112	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
20		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170112	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
30		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170112	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
40		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170112	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
50		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170112	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
60		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170112	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
Solicitud de pedido 140093500																										**1**
10		N		F	K		Asesoria informatica y tecnologica	1	C...	D	20170422	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
Solicitud de pedido 140097875																										**6**
10		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170713	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
20		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170713	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
30		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170713	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
40		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170713	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
50		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170713	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
60		N		F	K		Asesoría de Informática Y Tecnológia	1	C...	D	20170713	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
Solicitud de pedido 140100580																										**1**
10		N		F	F		Demo	1	C...	D	20171025	SE0010...	3004		E02	0030007...										1
Solicitud de pedido 190003600																										**1**
10		N		F	K		Licencia Ms Office	1	C...	D	20150520	SE0010...	3004		E02	0030007...										1
Solicitud de pedido 190005706																										**1**
20		N		F	K		Revisión Status de Pago Facturas IBM CL	1	C...	D	20151012	SE0010...	3004		E02	0030007...										1
Solicitud de pedido 190006119																										**1**
10		N		F	K		Asesoria Informatica y tecnologica	1	C...	D	20151027	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
Solicitud de pedido 190006130																										**1**
10		N		F	K		Asesoria Informatica y tecnologica	1	C...	D	20151027	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
Solicitud de pedido 190007088																										**1**
10		N		F	K		Desmontaje Torres Comu. Canada - Faucett	1	C...	D	20151214	SE0010...	3004		E01	0030007...										1
Solicitud de pedido 190007229																										**1**
10		N		F	F		Asesoria informatica y tecnologica	1	C...	D	20151218	SE0010...	3004		E01	0030007...					3004					1

QAS (1) 300 | kfmqas | INS

ES 04:15 p.m. 03/10/2018

3) Generación de orden de compra

Pedido Tratar Pasar a Entorno Sistema Ayuda

Ped. Servicios DI 7900023435 creado por LUIS ANTONIO PINASCO ESPI

Resumen documento activo | Visualización de impresión | Mensajes | Parametriz.personal

ZIES Ped. Servicios DI 7900023435 Proveedor 2055976856 ASESORES & CONS... Fecha doc. 06.11.2017

Entrega/Factura | Condiciones | Textos | Dirección | Comunicación | Interlocutor | Datos adicionales | Dat.org. | Status | Estrategia liberac.

Cond.pago ZD07
Pago en 7 Días %
Pago en Días %
Pago en Días neto

Moneda PEN
Tipo de cambio 1.00000 Tp.camb.fijado

Mensaje-EM

S..	Pos	I	P	Txt.brv.	Ctd.pedido	U...	T	Fe.entrega	Prc.neto	Mon...	por	CPP	Grupo art.	Ce.	Nº nec.	Solicitante	C	P.
	10	K	F	PRUEBA QAS	1	C/U	D	06.11.2017	1,000.00	PEN	1	C/U	Servicio Vari..	Administración Cen..				
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								
										PEN								

Val.prop. Planif.nec.adic.

Detalle posición

QAS (1) 300 kfmqas INS

ES 04:16 p.m. 03/10/2018

4) Aprobación de orden de compra

Lista Tratar Pasar a Vistas Entorno Opciones Sistema Ayuda

Liberar documentos de compras con código de liberación O3

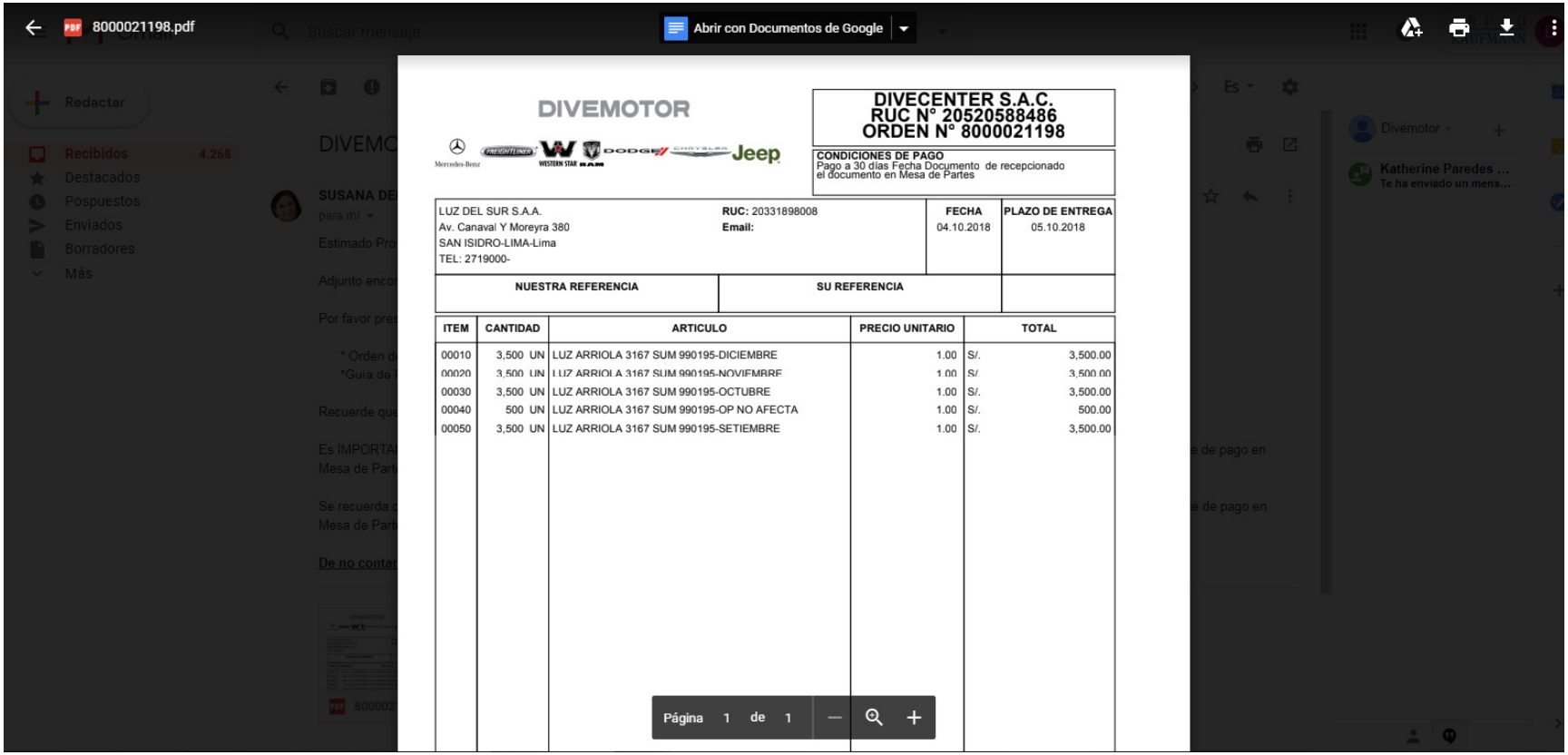
Visualización de impresión

Ce.	Doc.compras	Pos.	Liberación	Cl.	Fecha doc.	Texto breve	Cantidad	UMP	Prc.neto	Mon.	Proveedor/Centro suministrador
3004	7900023451	10		ZIES	22.05.2018	Catering Cromotex	1	C/U	500.00	PEN	1029659154 BEJAR CASTILLO SARA EMMA
3004	7900023452	10		ZIES	22.05.2018	Anfitriona Cromotex	1	C/U	180.00	PEN	1071229665 FLORIAN CASTILLO VALERIA CAROLINA
3004	7900023453	10		ZIES	22.05.2018	ASESORIA LEGAL LABORAL AGOSTO2017	1	C/U	326.09	USD	1007564843 HERRERA GONZALES
3004	7900023454	10		ZIES	22.05.2018	ARBITRO PINGPONG	1	C/U	200.00	PEN	1010074186 RODRIGUEZ PEÑA JESUS ARTURO

QAS (1) 300 | kfmqas | INS

ES 04:16 p.m. 03/10/2018

5) Emisión de orden de compra



DIVEMOTOR

DIVECENTER S.A.C.
RUC N° 20520588486
ORDEN N° 8000021198

CONDICIONES DE PAGO
Pago a 30 días Fecha Documento de recepcionado el documento en Mesa de Partes

LUZ DEL SUR S.A.A. Av. Canaval Y Moreyra 380 SAN ISIDRO-LIMA-Lima TEL: 2719000-	**RUC:** 20331898008 **Email:**	**FECHA** 04.10.2018	**PLAZO DE ENTREGA** 05.10.2018

NUESTRA REFERENCIA	SU REFERENCIA

ITEM	CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
00010	3,500 UN	LUZ ARRIOLA 3167 SUM 990195-DICIEMBRE	1.00	S/. 3,500.00
00020	3,500 UN	LUZ ARRIOLA 3167 SUM 990195-NOVIEMBRE	1.00	S/. 3,500.00
00030	3,500 UN	LUZ ARRIOLA 3167 SUM 990195-OCTUBRE	1.00	S/. 3,500.00
00040	500 UN	LUZ ARRIOLA 3167 SUM 990195-OP NO AFECTA	1.00	S/. 500.00
00050	3,500 UN	LUZ ARRIOLA 3167 SUM 990195-SETIEMBRE	1.00	S/. 3,500.00

6) Aceptación del pedido

Hoja entrada servicios | Tratar | Pasar a | Entorno | Sistema | Ayuda

Hoja de entrada servicio 1000456803 Visual.

Otro pedido

Pedidos/Hojas de entrada

- Serv. de lavanderia Sucursales Noviembre
- Serv. de lavanderia Sucursales Diciembre
- VALES DE COMBUSTIBLE DE CORTESIA CLIENTE
  - VALES DE COMBUSTIBLE DE CORTESIA CLIENTE
- Producción After Office Mercedes Night E
- Valet Parking evento La Encalada jueves
- COMBUSTIBLE P/UNIDADES NUEVAS AGOSTO
- COMBUSTIBLE P/UNIDADES NUEVAS DICIEMBRE
- COMBUSTIBLE P/UNIDADES NUEVAS NOVIEMBRE
- COMBUSTIBLE P/UNIDADES NUEVAS OCTUBRE
- COMBUSTIBLE P/UNIDADES NUEVAS SEPTIEMBRE
- 01 Mesa simplex-Mall del Sur
- 03 Bancos CD Alhambra-Mall del Sur
- 03 Cojín Alhambra-Mall del Sur
- COMBUSTIBLE
- COMBUSTIBLE
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. ABRIL
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. AGOSTO
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. DICIEM
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. FEBRER
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. JULIO
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. JUNIO
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. MARZO
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. MAYO
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. NOVIEM
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. OCTUBR
- MOVILIDAD LURIN COMEX- PLAN. LOG. SETIEM
- TRANSPORTE PERSONAL DI 2018 ENERO
- TRANSPORTE PERSONAL DI 2018 FEBRERO
- TRANSPORTE PERSONAL DI 2018 MARZO
- TRANSPORTE PERSONAL DI 2018 ABRIL
- TRANSPORTE PERSONAL DI 2018 MAYO
- TRANSPORTE PERSONAL DI 2018 JUNIO
- TRANSPORTE PERSONAL DI 2018 JULIO

Hoja de entrada: 1000456803 — aceptada/o — Ind.devoluciones

Para pedido: 7900029779 10

Texto breve: VALES DE COMBUSTIBLE DE CORTESIA CLIENTE

Dat.básic. | Dat.acept. | Val. | Eval.proveedor | TxtExpl | Hist.

Tipo imputación: K Centro de cos...

Número externo

Lugar serv.

Período

Ref.precio: 02.10.2018

Encarg.int.

Encarg.ext.

Línea	I...	Nº servicio	Txt.brv.	Cantidad	UM	Precio bruto	Mon.	Centro coste	Á...	Sal...
10		3000245	Atenciones a Clientes	10	UN	84.75	PEN	30006064		0
20				0.000		0.00	PEN			0
30				0.000		0.00	PEN			0
40				0.000		0.00	PEN			0
50				0.000		0.00	PEN			0
60				0.000		0.00	PEN			0
70				0.000		0.00	PEN			0
80				0.000		0.00	PEN			0
90				0.000		0.00	PEN			0
100				0.000		0.00	PEN			0
110				0.000		0.00	PEN			0
120				0.000		0.00	PEN			0
130				0.000		0.00	PEN			0
140				0.000		0.00	PEN			0
150				0.000		0.00	PEN			0

Línea 10

PRD (1) 300 | kfmap2 | INS

ES 04:20 p.m. 03/10/2018

Anexo 8. Evaluación económica alternativa 1 - SID

[redacted]

Tasa de descuento usada para actualizar los flujos fue la tasa de los préstamos en soles que se tiene con el banco

[redacted]

Anexo 9. Evaluación económica alternativa 2 - SAP

[redacted]

Tasa de descuento usada para actualizar los flujos fue la tasa de los préstamos en soles que se tiene con el banco

[redacted]

Anexo 10. Matriz de evaluación de proveedores

Divemotor	Matriz de Evaluación de Proveedores Licitación XXXX	Pág. 1 de 1 Nº Requerimiento: 2018

GUION DE LA HERRAMIENTA:

1- Pondera los criterios a tener en cuenta
2- Indica cuáles son los proveedores a comparar
3- Valora a tus proveedores
4- Resultados

IDENTIFICACION DE LA COMPARATIVA

Autor: Comunicación Interna
Producto: Plataforma de Gestión de Clima Laboral
Fecha: 17/10/2018

1. PONDERACION DE LOS CRITERIOS A TENER EN CUENTA EN LA VALORACION

Instrucciones: para cada uno de los 14 criterios que te proponemos que consideres, indica en las casillas verdes el peso en % que tiene sobre el 100% total. En la casilla que tienes justo aquí debajo irás viendo el porcentaje acumulado por tus ponderaciones para ayudarte a repartir el 100.%

Total Ponderaciones: **100.0%** **PONDERACION COMPLETA**

Aspectos Técnicos		Aspectos comerciales y económicos		Aspectos empresariales	
Enfoque	20.0%	Precios	20.0%	Estabilidad del proveedor	5.0%
Seguimiento	10.0%	Formas y plazos de pago	10.0%	Referencias	10.0%
Intuitivo	15.0%		0.0%	Experiencia con otras empresas	10.0%
			0.0%		
		Total asp. comerc. y econ.	**30.0%**		
Total aspectos técnicos	**45.0%**			**Total aspectos empresariales**	**25.0%**

2. IDENTIFICACION DE LOS PROVEEDORES A COMPARAR

Instrucciones: introduce en las casillas verdes el nombre de cada uno de los 5 proveedores que quieres comparar:

	Proveedores	Costo SOL	Costo USD	Tipo Cambio
1	Mandü	24,975	7,500	3.33
2	Acsendo	45,629	13,703	3.33
3	Iso Tools	59,940	18,000	3.33
4	Open Agora	89,244	26,800	3.33
5	Open Met	37,213	11,175	3.33

3. VALORACION DE LOS PROVEEDORES

Instrucciones: Valora de 1 (mínimo) a 5 (máximo) las ofertas y características de cada proveedor. Introduce el valor en las celdas amarillas. Apóyate en las pautas de valoración para reflexionar sobre tu respuesta.

Aspectos Técnicos	Mandü	Acsendo	Iso Tools	Open Agora	Open Met
Enfoque	5	3	3	5	1
Seguimiento	5	3	5	3	3
Intuitivo	5	5	3	5	3

	PAUTAS DE VALORACION				
	1	2	3	4	5
Enfoque	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Seguimiento	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Intuitivo	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
0	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
0	Muy alta	Altos	Media	Bajos	Muy Baja

Aspectos comerciales y econ.	Mandú	Acsendo	Iso Tools	Open Agora	Open Met
Precios	5	3	2	1	4
Formas y plazos de pago	5	3	4	3	3

	1	2	3	4	5
Precios	Muy alto	Altos	Medios	Bajos	Muy Bajos
Formas y plazos de pago	Muy mala	Malas	Medias	Buenas	Muy buena
0	Muy malo	Malo	Medio	Bueno	Muy bueno
0	Muy mala	Mala	Media	Buena	Muy buena

Aspectos empresariales	Mandú	Acsendo	Iso Tools	Open Agora	Open Met
Estabilidad del proveedor	5	5	5	5	5
Referencias	5	4	5	4	4
Experiencia con otras empresas	5	4	5	4	4

	1	2	3	4	5
Estabilidad del proveedor	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Referencias	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Experiencia con otras empresas	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
0	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
0	Ninguna	Malas	Regulares	Buenas	Muy buena