



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE COMPRAS DENTRO DEL
MERCADO ECUATORIANO DE LA EMPRESA NESTLÉ ECUADOR S.A., A
TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DMAIC EN EL AÑO 2022**

**Profesor
JESENIA VERDEZOTO**

**Autor
GINA FERNANDA ORTIZ DELGADO**

2023

RESUMEN

El proyecto de optimización de procesos en el área de compras dentro del mercado ecuatoriano de la empresa Nestlé Ecuador S.A., a través de la metodología DMAIC en el año 2022, consiste como su nombre lo indica en una mejora de procesos.

Dentro del área de Compras de Nestlé Ecuador S.A., se mapearon todos los macroprocesos más importantes, y se definió en cuáles de ellos se podría proponer alguna eficiencia.

Como insumos para la propuesta de mejora, se contaba con la encuesta de satisfacción de Supply Chain, área a la que pertenece Compras y retroalimentaciones de los principales stakeholders. Los cuales coincidieron en que existen procesos que ralentizan la gestión del equipo y que hay otros procesos que se podrían automatizar.

Para dichas eficiencias, y una vez mapeados los procesos en los que trabajar, se definió la metodología DMAIC para proponer la mejora. A través de la misma y aplicando cada una de sus etapas dentro del proyecto, se consiguieron resultados satisfactorios en la optimización de los procesos.

Los resultados se han visto materializados en la mejora de nivel de servicio de la encuesta de satisfacción de los principales stakeholders de Compras y se verán reflejados en la reducción del presupuesto MOGE del área del 2023.

ABSTRACT

The process optimization project in the purchasing area within the Ecuadorian market of the company Nestlé Ecuador S.A., through the DMAIC methodology in the year 2022, consists, as its name indicates, in a process improvement.

Within the Purchasing area of Nestlé Ecuador S.A., all the most important macro-processes were mapped, and it was defined in which of them some efficiencies could be proposed.

As inputs for the improvement proposal, there was the Supply Chain satisfaction survey, the area to which Purchasing belongs, and feedbacks gathered from the main stakeholders. They agreed that there are processes that slow down team management and that there are other processes that could be automatized.

For the efficiencies, and once the processes to work on have been mapped, the DMAIC methodology was defined to propose the improvement. Through it and applying each of its stages within the project, satisfactory results were achieved in the optimization of processes.

The results have materialized in the improvement of the service level of the satisfaction survey of the main Purchasing stakeholders and will be reflected in the reduction of the MOGE budget for the area in 2023.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción.....	5
2. Revisión de la literatura.....	7
2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada.....	7
2.2. Proyectos similares.....	7
2.3. Conclusiones del capítulo	7
3. Identificación del objeto de estudio	10
4. Planteamiento del problema	12
5. Objetivo general.....	13
6. Objetivos específicos	14
7. Justificación y aplicación de la metodología	15
7.1 Entorno macroeconómico y político	15
7.1.1 Análisis PESTEL	15
7.2 Análisis del sector	15
7.3 Tamaño de la industria	17
7.4 Análisis de la competencia	18
7.4.1 PORTER.....	18
7.5 Análisis de la situación actual del mercado	18
7.6 Perfil del consumidor	19
7.7 Conclusiones del capítulo.....	20
8. Justificación y aplicación de la metodología	22
8.1 Funcionamiento de las estrategias de mercadeo y distribución	22
8.2 Funcionamiento de la estrategia de comunicación	25
8.3 Funcionamiento de la estrategia operativa	26
8.4 Situación financiera actual.....	26
8.5 Análisis FODA	30
8.6 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento	30
8.7 Supuestos a considerar	31
8.8 Procedimientos operativos estandarizados	32
8.9 Flujo de procesos	35
8.10 Indicadores de desempeño	37
8.11 Conclusiones de capítulo.....	41
9. Conclusiones generales y recomendaciones	43
Referencias.....	47
Anexos	48

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto de optimización de procesos en el área de compras dentro del mercado ecuatoriano de la empresa Nestlé Ecuador S.A., a través de la metodología DMAIC en el año 2022, consiste en eficiencias generadas para los principales procesos del área de compras, utilizando la metodología central de trabajo Six Sigma, sistemática y rigurosa, que se puede aplicar a cualquier proceso.

Dentro del área de Compras de Nestlé Ecuador S.A., se mapearon todos aquellos macroprocesos importantes, y se definió en cuáles se podría proponer alguna optimización.

Para el mapeo de dichos procesos se tomó como insumo, la encuesta de satisfacción de servicio del área de Supply Chain, área a la que pertenece Compras y retroalimentaciones de entrevistas personales de los principales stakeholders de las diferentes localidades a nivel nacional de la Compañía. En dicha encuesta y en las entrevistas, los usuarios coinciden que existen procesos que ralentizan la gestión del equipo y que hay otros procesos que se podrían automatizar, provocando esto una errada percepción del servicio de compras, afectando al nivel de satisfacción.

Una vez mapeados los procesos en los que se va a trabajar para optimizarlos, se definió utilizar la metodología DMAIC. Con lo que se pretende aplicar cada una de sus etapas dentro del proyecto, y conseguir resultados satisfactorios para cada uno de los procesos.

Algunos de los procesos del área de Compras son ejecutados por los CoS (CoS -Center of Service/Scale), dichos centros forman parte de la estructura de NBS (Nestlé Business Services), y son lugares especializados de Nestlé que brindan servicios a la Zona Latinoamérica desde Paraguay – Asunción. Cada Centro de Servicios tiene definido un SPOC (Single Point of Contact) que será el

representante frente al mercado, con quien se trabajará de la mano para revisar la propuesta en reducción de tiempos en cada uno de los procesos.

Las personas beneficiadas de este proyecto serán las que hemos definido como consumidor, o clientes internos, es decir, todas las personas que por su función tienen contacto con algún miembro del equipo de Compras y deben realizar algún proceso con el área.

El cliente interno demanda recibir un nivel de servicio adecuado, con un tiempo de respuesta óptimo y atención ágil a su requerimiento. No se enfoca en temas de compliance en los procesos, sino que tiende a buscar rapidez en los mismos. Algunos clientes internos califican como burocráticos ciertos procesos y han visto ralentizada la gestión de Compras.

Existen varios factores que podrían aportar al proyecto. Se debe considerar que cualquier cambio en un proceso debe ser incluido en el Procedimiento General de compras y debe ser aprobado por distintas áreas.

Así mismo, de acuerdo con el Standard of Procedure (SOP), se debe describir todas las transacciones y tiempos de los procesos relacionados al área de Compras que el equipo de NBS brinda. Cualquier cambio debe ser incluido en el SOP y debe ser enviado a aprobación del mercado.

Dentro del presupuesto de compras, no existe un rubro determinado para proyectos, por lo que podría afectar al mediano plazo si se requiere realizar algún cambio.

No todos los procesos del área se encuentran automatizados, la automatización de algunos procesos podrá generar eficiencias y se podrán ver reducidos los tiempos de respuesta a stakeholders, lo que permitirá mejorar el nivel de servicio del área.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas dentro de una organización busca aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz. Se compone de cuatro etapas: planeación, organización, ejecución y control. A través de ellas, los miembros de una empresa buscan alcanzar las metas u objetivos propuestos.

DMAIC es la metodología central de trabajo en Six Sigma. Sistemática y rigurosa, se puede aplicar a cualquier proceso con el fin de lograr Six Sigma. Las 5 fases de DMAIC son: definir el problema y el objetivo del proyecto, medir la línea base del proceso (validar las métricas e identificar todas las variables que influyen en los procesos), analizar y validar las causas identificando factores críticos, mejorar (implementar soluciones), controlar: mantener las soluciones en el tiempo.

2.2 Proyectos similares

En el plan de negocio de Franco, 2020, se explica la Utilización de la Metodología Six Sigma para el mejoramiento del proceso de Adquisiciones en los Tiempos de Entrega de las compras en una empresa dedicada a la producción de productos químicos (Cloro) situada en la Ciudad de Guayaquil. Se utilizó el método de análisis causa – efecto, localizado en la ciudad de Guayaquil, se obtuvieron los siguientes resultados: el flujo del proceso fue objeto de modificaciones disminuyendo la cantidad de actores dentro del mismo; además se eliminaron ciclos siendo más directo el flujo de información entre los involucrados del proceso. La aprobación de las órdenes de compras emitidas por el coordinador de compras, también tuvieron cambios para su mejora.

En el plan de negocio de Carter, 2019, se propone desarrollar una propuesta para la optimización del sistema de planificación de ventas y operaciones de la empresa metalmecánica nacional Forjados S.A. a través del enfoque S&OP. Se identificaron diversos factores críticos, como también las principales causas que actualmente afectan el buen desempeño de las actividades de las áreas relacionadas con el proceso de S&OP, con base en esto, se plantean cambios a fin de efectuar mejoras que permita a la empresa mejorar sus resultados financieros como también el servicio al cliente.

En el plan de negocio de Garzón, 2013 se enfoca el proyecto en el estudio, evaluación y puesta en marcha de un plan de negocio para el montaje de una empresa de comercialización de productos alimenticios procesados a través de la distribución para el canal de tienda a tienda (T&T) con una marca reconocida del mercado (Nestlé). Este proyecto fue escogido después de evaluar alternativas de negocios y estudiar el comportamiento del mercado y sector de alimentos que permitiera evaluar procesos de mejora en servicio al cliente con el fin de lograr que la distribuidora sea más rentable.

2.3 Conclusiones del capítulo

Se cuenta con varios insumos como encuesta realizada a la población de Supply Chain de toda la compañía y feedback de principales stakeholders del área de Compras que permiten enfocar la optimización de los procesos y buscar eficiencias tanto internas como externas (Fábricas, Centros de Distribución y Oficinas Centrales). Algunos usuarios perciben que la gestión de Compras se ralentiza en algunos momentos por falta de automatización en algunos procesos y los mismo son vistos como “burocráticos” al momento de ejecutarlos.

Algunos procesos administrativos que se ejecutan en el área de Compras tienen oportunidades en sus tiempos de entrega, por lo que se propone revisar y analizar dichos procesos: eventos de licitación realizados por la plataforma Ariba,

licitaciones realizadas por tickets y creación y entrega de órdenes de compra y recepción de bienes y servicios.

La mayoría de los procesos del área de Compras son ejecutados en conjunto con el equipo del centro de servicios que presta servicio al mercado, por lo que se buscará con el supervisor definir en cuáles de los procesos en los que NBS participa se pueden plantear mejoras y eficiencias que aporten al nivel de servicio de Compras hacia la Compañía.

La metodología DMAIC a través de la medición, análisis, implementación y control en cada subproceso permitirá obtener la mejora deseada, así se prevé reducir tiempos en las etapas de los principales procesos detectados con oportunidades. A través de esta metodología también se pretende encontrar dónde se encuentran los principales problemas, definir correctamente la causa raíz y atacar con los planes de acción correctos a fin de evitar repetitividad en el tiempo. Así mismo, se prevé dar sostenibilidad a la mejora por medio del monitoreo de principales indicadores.

3. Identificación del objeto de estudio

3.1 Antecedentes que permiten comprender el tema

Existe una oportunidad para revisar y analizar los procesos administrativos que se manejan en el área de Compras. Por lo que se propondrá una mejora y simplificación de algunos de ellos. Los procesos son los siguientes: eventos de licitación realizados por la plataforma Ariba (procesos de licitación de gasto superior a USD 30.000 ejecutados por la plataforma oficial definida para abastecimiento en el mercado), licitaciones realizadas por tickets (procesos de licitación de gasto indefinido solicitados por distintos usuarios de la compañía a través de la plataforma oficial de tickets definida para atención a Fábricas y Centros de Distribución), creación y entrega de órdenes de compra y recepción de bienes y servicios.

Se han realizado sesiones de feedback con los principales stakeholders de la compañía de todas las áreas y Unidades de Negocio, así como con compradores estratégicos de las distintas categorías de gasto del área de Compras.

Se utilizará la metodología DMAIC que consiste en la medición, análisis, implementación y control en cada subproceso.

El análisis que se realizará será integral con el fin de reducir tiempos en las etapas de los principales procesos detectados con oportunidades.

Algunos de los procesos del área transaccional de Compras son ejecutados por los CoS (CoS -Center of Service/Scale), dichos centros forman parte de la estructura de NBS (Nestlé Business Services), y son lugares especializados de Nestlé que brindan servicios a la Zona Latinoamérica desde Paraguay – Asunción. Cada Centro de Servicios tiene definido un SPOC (Single Point of Contact) que será el representante frente al mercado, con quien se trabajará de la mano para revisar la propuesta en reducción de tiempos en cada uno de los procesos.

Los insumos existentes para esta optimización son los resultados de la encuesta realizada a la población de Supply Chain y la retroalimentación de los colaboradores de todas las instalaciones (Fábricas, Centros de Distribución y Oficinas Centrales). Anexo 1, 2 y 3

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen oportunidades de mejora en los procesos administrativos que se manejan en el área de Compras. Por lo que se propone una mejora y simplificación de algunos procesos, entre ellos: eventos de licitación realizados por la plataforma Ariba (procesos de licitación de gasto superior a USD 30.000 ejecutados por la plataforma oficial definida para abastecimiento en el mercado), licitaciones realizadas por tickets (procesos de licitación de gasto indefinido solicitados por distintos usuarios de la compañía a través de la plataforma oficial de tickets definida para atención a Fábricas y Centros de Distribución), creación y entrega de órdenes de compra y recepción de bienes y servicios.

Se utilizará la metodología DMAIC que consiste en la definición, medición, análisis, implementación y control en cada subproceso.

El análisis que se realizará será integral con el fin de reducir tiempos en las etapas de los principales procesos detectados con oportunidades.

Algunos de los procesos del área transaccional de Compras son ejecutados por los CoS (CoS -Center of Service/Scale), dichos centros forman parte de la estructura de NBS (Nestlé Business Services), y son lugares especializados de Nestlé que brindan servicios a la Zona Latinoamérica desde Paraguay – Asunción. Cada Centro de Servicios tiene definido un SPOC (Single Point of Contact) que será el representante frente al mercado, con quien se trabajará de la mano para revisar la propuesta en reducción de tiempos en cada uno de los procesos.

5. OBJETIVO GENERAL

Optimización de procesos en el área de Compras dentro del mercado ecuatoriano de la empresa Nestlé Ecuador S.A., a través de la metodología DMAIC en el año 2022.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Reducir los tiempos de los procesos relacionados al área de Compras utilizando la metodología DMAIC en todas las localidades de Nestlé Ecuador S.A. en el 2022.

Disminuir los retrabajos en los procesos del área de Compras, realizando eventos de comparación en Oficina Central en el 2022.

Coordinar con el CoS (Centro de Servicios) de Asunción, la reducción de los tiempos de los procesos en el área de Compras en los que brindan servicios a Nestlé Ecuador S.A. en el 2022.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 ENTORNO MACRONOECÓNOMICO Y POLÍTICO

7.1.1. Análisis Pestel

Para el análisis PESTEL realizado del entorno macroeconómico y político interno de la empresa, se definió lo siguiente:

Anexo 4

Factor Político:

Procedimiento General de Compras. El procedimiento General de Compras reúne políticas, principios, mejores prácticas y lineamientos relacionados con las actividades de compras. La Política de Adquisiciones de Nestlé se aplica a todos los empleados de Nestlé, cualquier persona involucrada en la compra de materiales o servicios, ejecutando actividades de compras y/o interactuando con la función de compras. Cualquier cambio en un proceso debe ser incluido en el Procedimiento y se somete a aprobación de la Dirección Financiera, Vicepresidencia de Supply Chain, Gerencia de Compras, Gerencia de Servicios Financieros, Gerencia de Impuestos y Área Legal.

Standard of Procedure (SOP). Existe un SOP debidamente alineado con el Centro de Servicios de Asunción y el mercado ecuatoriano, el mismo describe todas las transacciones y tiempos de los procesos relacionados al área de Compras que el equipo de NBS (Nestlé Business Services) está en capacidad de cumplir y brindar. Cada proceso tiene una subárea definida para atención al mercado, cualquier cambio en un proceso debe ser incluido en el SOP y debe ser enviado a aprobación por el centro de servicios hacia el mercado. La validación y aprobación deberá ser realizada por la función PPA (Procurement Performance Acceleration Manager) del mercado, perteneciente a la estructura de Compras.

Factor Económico

Presupuesto MOGE. La situación de la Compañía durante los últimos años no ha sido la mejor, se evidenció un decrecimiento en ventas importante durante el 2022. Dentro del presupuesto de compras, no existe un rubro determinado para proyectos. Por lo que este factor podría afectar al mediano plazo si se requiere realizar algún cambio en los procesos y comunicarlo a toda la compañía.

Factor Social

Nivel de servicio a usuarios. Luego de una encuesta realizada, varias áreas comentan que existen procesos que ralentizan la gestión en Compras, lo que demora también algunos proyectos y afecta al nivel de servicio que entrega el área.

Teletrabajo. Los usuarios ven el teletrabajo como un beneficio y prefieren realizar procesos automatizados que les brinden agilidad y se logren finalizar en el menor tiempo posible, trabajando desde sus hogares, lo que retrasa algunos proyectos por la falta de automatización en algunos procesos.

Factor Tecnológico

Automatización de procesos. No todos los procesos del área se encuentran automatizados, lo que provoca que se ralenticen algunos de ellos. En ciertos casos se tiene procesos con aplicativos globales, en otros casos se han desarrollado herramientas locales de acuerdo con la necesidad del mercado.

Factor Ecológico

Ahorro de tiempos. La automatización de algunos procesos podrá generar eficiencias en los mismos y se podrán ver reducidos los tiempos de respuesta a stakeholders, lo que permitirá mejorar el nivel de servicio del área.

Reducción de fees. Debido a que algunos procesos son llevados a cabo por el centro de servicios NBS (Nestlé Business Services) en Asunción, al mercado le cobran un fee por dicho servicio. Al conseguir eficiencias, dichos fees también podrían verse reducidos ya que se requerirá menor cantidad de personas (FTE's) atendiendo los procesos.

Factor Legal

Condiciones comerciales con centro de servicios. El SOP (Standard of Procedure) con el centro de servicios de Asunción, describe las condiciones comerciales y transaccionales bajo las cuales el equipo puede brindar servicios al mercado, así como sus tiempos de respuesta a cada proceso, SLA (Service level agreement). También precisa la utilización de cierta cantidad de personas para cada proceso y el tiempo que le dedica a cada actividad/transacción.

7.2 Análisis del sector

Nestlé Ecuador S.A. es una empresa suiza con presencia en el mercado ecuatoriano de más de 150 años. Dentro de su estructura existe un modelo de compra definido para todos los países, consiste en la presencia de HUB's de Compras, ubicados en Suiza, Panamá y Malasia que se encargan de toda la parte de compras estratégicas y los Centros de Servicios o Centros de Competencia ubicados en varios países (Brasil, Paraguay, Ucrania, etc.) que atienden toda la parte transaccional de Compras.

Con cada uno de los centros de servicios que atienden al mercado existe un SOP (Standard of Procedure) que describe las condiciones bajo las cuales el mercado será atendido, y la cantidad de recursos asignados para cada uno de los procesos. Existen procesos globales que son estándar para todos los mercados y se siguen en el país, así como otros procesos locales desarrollados por diferentes particularidades que tiene el mercado. En el caso

de los procesos globales se realizan a través de plataformas o aplicativos, para el caso de procesos locales no todos se encuentran automatizados.

7.3 Tamaño de la industria

Para el caso del proyecto, relacionado a la eficiencia en procesos, se han categorizado los procesos más importantes de Compras dentro de 3 macroprocesos y se prevé una eficiencia algunos de ellos. En varios casos de procesos locales se requerirá el desarrollo de plataformas o aplicativos que permitan generar eficiencia. En el caso de procesos globales, se pretende retar los tiempos a los servicios ofrecidos por el centro de servicios.

Se realizó también un análisis de carga de un proceso operativo el cual también podría brindar algún tipo de eficiencia.

En algunos casos las políticas globales podrían no considerar particularidades del mercado y algunos procesos se podrían ver afectados. Si es que existen políticas internas de austeridad o reducción de presupuesto MOGE, algunas eficiencias a implementarse en procesos podrían verse afectadas, ya que no se contaría con los medios necesarios para realizar cualquier implementación por las restricciones de la compañía en cuanto a gasto.

7.4 Análisis de la competencia

7.4.1. Análisis PORTER

Dentro del análisis PORTER realizado para el proyecto se define lo siguiente:

Anexo 5

Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Baja. Debido a estándares globales que la compañía debe manejar, la mayoría de los proyectos para eficiencias en procesos vienen definidos por la matriz (Suiza) y se convierten en proyectos globales a implementar en cada mercado. Para el caso de desarrollo de proyectos locales en el área de Compras, se debe considerar a aquellos proveedores preferentes con los que el equipo global ya realizó previamente una negociación o equipos de desarrollo ubicados en los centros de servicio que apoyan a estas iniciativas locales.

Rivalidad de competidores.

Baja. Existen proveedores ya definidos para cualquier cambio o eficiencia y un equipo de desarrollo dedicado en los centros de servicios.

Productos sustitutos.

Alta. Proveedores externos podrían ofrecer eficiencias en procesos considerables.

Negociación de proveedores

Alta. Bajo número de proveedores definidos para ofrecer servicios de eficiencia de procesos.

Negociación de clientes

Baja. Alto número de clientes internos buscando eficiencias en procesos que puedan evidenciar mejoras en nivel de servicio y tiempos ofrecidos por el área.

7.5 Análisis de la situación actual del mercado.

La metodología para utilizar en este plan de trabajo es la metodología DMAIC, a través de la cual se pretende la Definición, Medición, Análisis, Implementación y Control de los procesos de Compras.

7.6 Perfil del consumidor

El perfil del consumidor se trata de los clientes internos, es decir, todas las personas que por su función tienen contacto con algún miembro del equipo de Compras y deben realizar algún proceso con el área.

El cliente interno se enfoca en recibir un nivel de servicio adecuado, con una respuesta y atención ágil a su requerimiento. No se enfoca en temas de compliance en los procesos, sino que tiende a buscar rapidez en los mismos. Algunos clientes internos califican como burocráticos ciertos procesos y han visto ralentizada la operación también.

El cliente interno exige también respuesta y acompañamiento continuo a su requerimiento, ya sea por parte del comprador estratégico o por parte del comprador operacional, dependiendo de quien intervenga en su solicitud.

7.7 Conclusiones del capítulo

Después de realizado el análisis PESTEL, se concluye que hay varios factores que podrían aportar positiva como negativamente al proyecto. Se debe considerar que cualquier cambio en un proceso debe ser incluido en el Procedimiento General de compras y debe ser aprobado por distintas áreas.

De acuerdo con el Standard of Procedure (SOP), se debe describir todas las transacciones y tiempos de los procesos relacionados al área de Compras que el equipo de NBS brinda. Cualquier cambio debe ser incluido en el SOP y debe ser enviado a aprobación del mercado.

Dentro del presupuesto de compras, no existe un rubro determinado para proyectos, por lo que podría afectar al mediano plazo si se requiere realizar algún cambio.

El nivel de servicio del área de Compras hacia sus usuarios se ha visto ralentizado ya que existen procesos en la gestión en Compras, que provocan retrasos. Existe preferencia en los usuarios por realizar procesos automatizados que les brinden agilidad.

No todos los procesos del área se encuentran automatizados, lo que provoca demoras en respuesta al nivel de servicio que se entrega. La automatización de algunos procesos podrá generar eficiencias y se podrán ver reducidos los tiempos de respuesta a stakeholders, lo que permitirá mejorar el nivel de servicio del área.

Debido a que algunos procesos son llevados a cabo por el centro de servicios, al mercado le cobran un fee por dichos servicios. Al conseguir eficiencias, dichos fees también podrían verse reducidos.

Si es que existen políticas internas de reducción de presupuesto MOGE, algunas eficiencias a implementarse en procesos podrían verse afectadas, ya que no se contaría con los medios necesarios para realizar cualquier implementación.

8. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

8.1 Funcionamiento de las estrategias de mercadeo y distribución

A partir de la motivación de crear alimentos nutritivos que sirvieran como reconstituyente y fortificante para niños víctimas del hambre que sacudía a Europa, el farmacéutico Henri Nestlé creó, en 1867, una combinación de leche en polvo y harina de trigo, a la que llamó "harina lacteada".

La fama de este producto creció en Europa y, en 1868, se inició la producción industrial de esta fórmula, que hoy se comercializa en el mundo con la marca CERELAC.

Con la producción y venta de este producto, nació Nestlé como empresa; y, con la fusión de Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (con su marca principal La Lechera) y la empresa fundada por Julius Maggi, se amplió la gama de productos, para lograr la consolidación como la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo.

Actualmente, Nestlé está presente en más de 100 países del mundo y cuenta con más de 278.165 colaboradores, que trabajan para ofrecer Nutrición, Salud y Bienestar, a sus clientes.

Nestlé en Ecuador

Después de casi 60 años de experiencia, tradición y servicio en el país, Nestlé ha logrado estar presente en miles de hogares ecuatorianos, gracias a la calidad de sus productos.

Ecuador no fue ajeno a la expansión de Nestlé en Latinoamérica. Los productos de la compañía empezaron a venderse en el país, a través de Comercial Panamericana, cuya sede estaba ubicada en la ciudad de Guayaquil. En 1955,

se decidió crear una operación propia, con la comercialización del primer producto: Nestógeno, una fórmula láctea en polvo, para lactantes. Así mismo, se empezó a importar Nescafé, Leche Condensada y Leche en Polvo. La producción industrial, en Ecuador, se inició en 1970.

Como parte de la expansión de la empresa en América Latina, los productos Nestlé se empiezan a vender en Ecuador a través de Comercial Panamericana, cuya sede estaba en la calle P. Icaza, entre Pedro Carbo y Pichincha en la ciudad de Guayaquil.

A raíz de una visita al país de los ejecutivos de Nestlé Products Export Inc., empresa creada para comercializar los productos Nestlé durante la Segunda guerra Mundial, con sede en Stamford, Connecticut, en 1955 se resolvió montar una organización propia, tal como funcionaba en todos los países. Marcel Guignard Bermey, de origen suizo, fue nombrado agente consignatorio, cargo que desempeñaría hasta 1957. Pronto comenzaron a llegar embarque de Nescafé y leche condensada. También se traía leche en polvo de las marcas Lirio Blanco, Perla y la famosa Nido.

Las primeras oficinas estuvieron en Guayaquil

En la calle Vélez 1006 y Quito, y comenzaron a funcionar el 1 de junio del año 1955, pero no se podía iniciar todavía la comercialización de los productos. Los primeros meses el personal se dedicó a hacer los trámites necesarios para el funcionamiento de la empresa y a montar la estructura sobre la que se implementarían las ventas. Había que esperar, además, la llegada de las importaciones, ya que todavía Nestlé no tenía plantas en el país. Los empleados fundadores fueron cinco: Rosa Bonnard, César Delgado, Enna García, Modesto Morán Maquilón y Alberto Villamar.

El primer producto en salir al público fue Nestógeno en formatos de media libra y una libra, del que se concretó la primera venta exactamente el 3 de septiembre de 1955, un pedido cuyo valor ascendió a 3.000 sucres.

Desde entonces Nestlé será una marca que, en el recuerdo de una generación, aparece unida de una manera indisoluble con el progreso. Los niños desayunaban con el cereal Nestum. Las labores de cocina se facilitaron con sopas y salsas Maggi. Podemos decir así que la modernidad se sentaba en la mesa de los ecuatorianos.

El área de Compras de Nestlé

El talentoso y apasionado equipo de Compras en todo el mundo aporta lo mejor a Nestlé centrándose en el valor óptimo, la garantía de suministro de alta calidad y las expectativas ESG del consumidor. Todo para que Nestlé pueda brindar lo mejor a sus clientes y consumidores.

La comunidad de compras alrededor del mundo se divide en 5 zonas: Zona Europa, Zona Latinoamérica, Zona AOA (Asia, Oceanía & África), Zona NA (Norteamérica) y Zona GC (Greater China). Cada zona tiene un líder de esta y pertenece a Nestrade S.A. Nestrade S.A. es la división de Compras fuera de los mercados que opera desde 3 centros de servicios, conocidos como HUBs, ubicados en: Suiza, Panamá y Malasia.

Desde los HUBs se cascadean a los mercados de manera anual el portafolio de iniciativas para mejoras en eficiencias de procesos.

En cada mercado el responsable de la implementación de estas iniciativas es el PPA Manager (Procurement Performance Acceleration Manager) o líder de excelencia en Compras. Esta función es la responsable de evaluar si las iniciativas propuestas traerán al mercado beneficios tangibles en cuanto a

eficiencias en procesos, y también es el responsable de la implementación de proyectos locales que aporten eficiencia a los procesos establecidos.

De acuerdo con la metodología DMAIC definida para este proyecto, se pretende evaluar macroprocesos importantes del área de Compras local y proponer eficiencias que permitan mejorar el nivel de servicio de los stakeholders del área de Compras.

8.2 Funcionamiento de la estrategia de comunicación

La eficiencia en procesos propuesta traerá una mejora en el nivel de servicio que perciben los stakeholders de compras. Y permitirá también una reducción en los tiempos de atención de proyectos de licitación.

Como alternativa interna de comunicación se realizará una campaña comunicacional donde se transmita los tiempos de mejora establecidos para cada uno de los macroprocesos mapeados.

No se requerirá de presupuesto ya que se contará con el equipo desarrollador interno de NBS y el equipo de proyectos globales para la implementación de las mejoras.

A través de indicadores que son revisados en la reunión semanal y mensual se podrá evidenciar la mejora de tiempos y eficiencia. Se propone una reducción del SLA de 2 días a 1.29 días en el macroproceso de eventos de licitación por la plataforma Ariba; se propone una reducción de tiempos de atención a tickets de 15 días a 10 días, en el macroproceso de eventos de licitación por la plataforma de tickets y adicionalmente se propone una reducción de 5 FTE's para el proceso de compras operacionales mapeado como macroproceso (Creación y entrega de POs y migos), lo cual aportará al costo fijo de distribución, reduciendo el costo estructural de la compañía, impactando así directamente en la línea de presupuesto de masa salarial.

8.3 Funcionamiento de la estrategia operativa

8.3.1 Descripción del proceso

Los macroprocesos evaluados son 3 y se describen a continuación:

Eventos de licitación.

Procesos realizados por plataforma para uso de contratos y abastecimiento, conocida como Ariba (licitación con gasto superior a USD 30.000). Ariba es la plataforma oficial definida para estrategias de abastecimiento en el mercado, es decir, todo proceso de licitación con un gasto superior a los USD 30.000 en cualquier de las categorías de gasto del área de Compras, se debe realizar por esta plataforma. El uso de esta plataforma a través del centro de servicios garantiza compliance y objetividad en todos los procesos de licitación, pues el comprador estratégico a cargo del proceso no interviene directamente en el mismo.

Los compradores estratégicos reciben de parte de los usuarios el respectivo brief o bases de licitación, donde se detalla y describe toda la información necesaria para poder arrancar con el proceso de licitación. Este brief se utiliza para poder hacer el respectivo levantamiento del ticket de licitación mediante Ariba. Luego de esto, el ticket del evento llega al Centro de servicios y es lanzado por la misma plataforma, donde se invita a los proveedores recomendados, el lanzamiento de estos eventos ocurre dentro de 2 días y el proceso ocurre de forma manual, el equipo del Centro de servicios copia la data del ticket, utilizando la información ahí cargada para crear y lanzar el evento de licitación respectivo.

Licitaciones realizadas por tickets.

Son procesos de licitación de gasto indefinido solicitados por distintos usuarios de la compañía a través de la plataforma oficial de tickets definida para atención a Fábricas y Centros de Distribución). Existe una

plataforma para realizar tickets de licitación, a la que puede acceder cualquier usuario de la compañía para poder solicitar un evento de licitación sin restricción de gasto alguno; en su mayor parte esta plataforma es utilizada por usuarios que se encuentran ubicados en Fábricas y Centros de Distribución y que pertenecen a categorías de gasto como: mantenimiento eléctrico, mantenimiento mecánico, automatización, obra civil, etc. De igual forma el usuario que levanta el ticket por esta plataforma debe anexar el respectivo brief o bases de licitación, donde se detalla y describe toda la información necesaria para poder arrancar con el proceso de licitación. Este brief se utiliza para poder hacer el respectivo lanzamiento del evento sea mediante Ariba o mediante correo electrónico. El comprador estratégico es el responsable de atender el ticket de licitación y el cierre formal del mismo ocurre dentro de 15 días hábiles.

Creación y entrega de órdenes de compra y recepción de bienes y servicios.

Proceso mediante el cual el área de Compras atiende a la Compañía en la creación de órdenes de compra de servicios y materiales indirectos. Existe un equipo de 7 personas asignado a las distintas áreas y Unidades de Negocio de la compañía. El proceso consiste en acceder a la plataforma Ariba Easy Buy, para buscar proveedores preferentes, encontrar artículos en catálogos y solicitar artículos/servicios a ordenar. El equipo de compradores operacionales se encuentra dentro de la estructura de Compras y son 7 colaboradores que tienen el rol de comprador operacional de servicios y materiales indirectos y realizan la solicitud de órdenes de compra a través de la plataforma Ariba Easy Buy, dichas solicitudes también son atendidas y tratadas por el equipo de Transactional Procurement del Centro de Servicios de NBS en Asunción.

El equipo de compradores operacionales tiene un tiempo de 5 días para poder realizar la entrega de las respectivas órdenes de compra solicitadas

por los distintos usuarios de las áreas o Unidades de Negocio de la compañía.

8.4 Situación financiera actual

En el 2022 el mercado ecuatoriano tuvo que pagar al Centro de Servicios transaccionales de Asunción un fee de USD 212.463. Este fee incluye el número total de FTE's que destinaron tiempo a realizar las actividades de: Buyer Support services, Procurement Transactional y Sourcing. Anexo 6 El presupuesto general del área fue de USD 266.301, representando este valor un 80% del presupuesto, por lo que se hizo imprescindible revisar qué optimización y mejora se podía traer.

Área	Agrupación	Cost element name	Full Year 2022												TOTAL 22
			Jan-22	Feb-22	Mar-22	Apr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Aug-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22	
Compras	NBS	Recuperación Cargos Regionales	16.288	16.249	12.204	20.468	14.862	7.985	12.631	13.524	13.005	12.602	57.623	15.021	212.463
Compras	Dep. Activos Fijos	Gasto Depreciación AF	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	380
Compras	Disc. Personal	Energía - Fuel oil de vehículos	-	-	-	-	-	300	-	-	176	-	-	-	477
Compras	Fees terceros	Pagos profes-legal, audit. e imptos.	-	-	0	0	0	0	0	0	0	150	-	-	150
Compras	Otros	Outside Svcs - Gen.	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Otros	Servicios exteriores - otros	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	(281)	-	(281)
Compras	Seguros	Seguro - Propiedad, Respons, Indemniz	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Seguros - vehiculo	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Telecommunications	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Telecom.-GV llamada reemb., fax	(5)	84	164	87	87	87	143	87	87	87	88	-	996
Compras	Disc. Personal	Correos y envío -GV reembolsado	-	7	-	-	2	2	-	-	19	2	11	2	45
Compras	Disc. Personal	Suminist.oficina - GV Reembolsado	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Viajes & Viáticos	Viaje -GV reembolsado	(134)	334	382	419	1.341	90	-	562	272	781	674	732	5.453
Compras	Viajes & Viáticos	Alojamiento y comidas- CV reembolsado	(490)	2.574	160	1.020	522	312	-	426	369	495	327	659	6.374
Compras	Disc. Personal	Gastos de entretenimiento	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Otros empleados	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Eventos proveedores	Comunicación Coporativa	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Ayudas comida y almacén comida empl	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Ayuda comida infantil	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Training - interno	-	-	-	1.206	-	-	(0)	-	-	4.652	-	265	6.124
Compras	Disc. Personal	Training - externo	1.050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.050
Compras	Eventos proveedores	Reuniones - internas	(2.500)	2.800	629	-	-	-	-	-	-	-	-	-	929
Compras	NBS	Recuperación Cargos Regionales	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Dep. Activos Fijos	Gasto Depreciación AF	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	121
Compras	Disc. Personal	Energía - Fuel oil de vehículos	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Arrendos	Gasto de leasing o alquiler	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Cobros ZAMS	Servicios exteriores - otros	-	9.632	-	-	-	(39)	-	-	-	-	-	-	9.593
Compras	Seguros	Insurances - General	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Telecommunications	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Telecom.-GV llamada reemb., fax	49	192	340	192	192	106	198	184	184	186	-	-	2.013
Compras	Disc. Personal	Correos y envío -GV reembolsado	-	-	0	2	3	-	-	-	-	-	-	2	7
Compras	Otros	Lab Materiales	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Suminist.oficina - GV Reembolsado	-	-	0	0	0	0	0	20	-	27	-	-	47
Compras	Viajes & Viáticos	Viaje -GV reembolsado	117	212	256	752	968	21	536	362	155	139	1.160	777	5.456
Compras	Viajes & Viáticos	Alojamiento y comidas- CV reembolsado	(81)	349	556	782	251	461	237	326	467	245	198	1.253	5.043
Compras	Disc. Personal	Otros empleados	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Eventos Empleados Premios	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Otros eventos de empleados	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Sponsorsh/ N M gifts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	311	-	311
Compras	Cobros Varios	Otros ingresos diversos	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Ayuda comida infantil	-	-	0	0	0	0	0	0	0	39	39	71	149
Compras	Disc. Personal	Training - interno	-	-	-	145	-	-	-	(145)	-	7.754	-	(1)	7.753
Compras	Disc. Personal	Training - externo	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Otros Beneficios	Job Fair and Semin	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Eventos proveedores	Reuniones - internas	-	128	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	128
Compras	Disc. Personal	Telecom.-GV llamada reemb., fax	(8)	108	231	108	108	108	256	102	102	102	93	-	1.309
Compras	Viajes & Viáticos	Viaje -GV reembolsado	-	-	-	-	-	53	-	14	-	-	-	-	67
Compras	Disc. Personal	Ayudas comida y almacén comida empl	-	-	0	0	58	-	-	55	-	9	12	11	145
Compras	Disc. Personal	Suminist.oficina - GV Reembolsado	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Correos y envío -GV reembolsado	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Ayuda comida infantil	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
			14.327	32.710	14.964	25.218	18.434	9.617	13.951	15.578	14.880	27.284	60.509	18.834	266.301

El valor que el centro de servicios cobra a cada mercado está relacionado al tiempo de la transacción que cada FTE destinado para la actividad toma, es decir, en función a la cantidad de personas y tiempo que empleen en cierta actividad son asignados los FTEs y por lo tanto, se definen los fees que anualmente se deben revisar, de igual manera al cierre de año, según

la cantidad de transacciones que el mercado haya generado, este fee es analizado a manera de revisar si existirá algún incremento para el siguiente año.

Adicionalmente en el 2022 el tiempo de atención para eventos de licitación realizados en Ariba por los compradores estratégicos, tenía un SLA de 2 días y el proceso se realizaba de forma manual.

Anexo 7

El tiempo de atención para eventos de licitación realizados por la plataforma de tickets por los compradores estratégicos para cualquier usuario de la compañía, tenía un SLA de 15 días.

Anexo 8

El proceso de eventos de licitación en Ariba se encuentra incluido dentro de los procesos que el equipo de compras transaccional de NBS presta al mercado ecuatoriano, por lo que los tiempos son medidos hacia el centro de servicios a través de lo que consta en el SOP.

Anexo 9

Los procesos de licitación por medio de la plataforma de tickets local son un indicador definido por el mercado que permite medir el nivel de servicio para algunas de las categorías de gasto de la compañía.

8.5 Análisis FODA: Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio/compañía/proceso o área que se pretende mejorar.

Fortalezas

Procesos globales estándar

Plataformas/aplicativos desarrollados globalmente para el uso en cada mercado

Oportunidades

Procesos locales diferentes no estandarizados

Automatización de procesos

Eficiencia en procesos

Debilidades

Presupuesto para desarrollo de aplicativos/plataformas difíciles de conseguir

Poco conocimiento en procesos

Amenazas

Desarrollo o uso de aplicativos deben ser aprobados por el área de IT de Nestlé y compatibles con los ya existentes.

Anexo 10

8.6 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto

La estrategia para utilizar será basarse en la metodología DMAIC, la cual permitirá realizar la respectiva definición, medición, análisis, implementación y control de los procesos identificados que tienen oportunidades, a través de encuestas de servicio a las áreas con las que se interactúa y entrevistas personales con colaboradores.

En la fase de definición se ha tomado como entradas principales la encuesta de satisfacción de servicio realizada a distintas áreas de la compañía, donde se evalúa el nivel de servicio de Compras. Con esta

retroalimentación se ha categorizado la encuesta en distintos temas, donde se ha llegado a concluir que uno de los temas pareto y en donde existe una importante oportunidad de mejora, es en los procesos que tiene el área. Dichos procesos se han englobado dentro de 3 macroprocesos importantes. Se realizará un mapeo situacional de los macroprocesos identificados.

En la fase de medición se realizarán las respectivas mediciones de cada uno de los macroprocesos identificados, para entender dónde están los paretos y cuáles serían los enfoques para proponer eficiencias. Se definirán KPIs de medición de avance del proyecto, así como la estrategia de eficiencia. También se implementará la metodología para realizar ejercicios de factibilidad de cambio sobre los procesos.

En la fase de análisis se realizarán eventos de comparación, revisando el proceso actual y el proceso con eficiencia para poder identificar cuál será el beneficio que brindará la eficiencia propuesta. Se realizará un comparativo de tiempos y flujo de procesos actuales vs. propuestos.

En la fase de implementación, se realizarán ejercicios piloto con la eficiencia propuesta para asegurar la implementación a nivel de sistema y procedimiento. Se realizará una actividad comunicacional de cambios en procesos para toda la Compañía y se realizará el respectivo entrenamiento de los procesos en todas las localidades.

En la fase de control se realizará una encuesta para los mismos stakeholders con los que se realizó la entrevista personal, se realizará un monitoreo mensual en todas las localidades y un análisis estadístico para medir resultados.

8.7 Supuestos a considerar

El área de Compras es uno de los flujos end- to- end más importantes de la compañía pues describe los procesos del sistema de principio a fin y ofrece soluciones funcionales completas.

La comunidad de compras alrededor del mundo pertenece a Nestrade S.A., la cual es la división de Compras fuera de los mercados que opera desde 3 centros de servicios, conocidos como HUBs. Desde dichos HUBs se integra a los mercados para comunicarles el portafolio de iniciativas para mejoras en eficiencias de procesos.

La función de PPA Manager (Procurement Performance Acceleration Manager) en cada mercado es la responsable de evaluar si las iniciativas propuestas traerán al mercado beneficios tangibles en cuanto a eficiencias en procesos, y también es el responsable de la implementación de proyectos locales que aporten eficiencias.

De acuerdo con la metodología DMAIC definida para este proyecto, se evaluó 3 macroprocesos importantes del área de Compras y se propuso eficiencias que permitirán mejorar el nivel de servicio de los stakeholders.

No se requerirá de presupuesto para las eficiencias propuestas en los procesos, ya que se contará con el equipo desarrollador interno de NBS.

La evidencia de la mejora se podrá monitorear a través de indicadores de reuniones semanales y mensuales.

Se propone una reducción del SLA de 2 días a 1.29 días en el macroproceso de eventos de licitación por la plataforma Ariba.

Se propone una reducción de tiempos de atención a tickets de 15 días a 10 días, en el macroproceso de eventos de licitación por la plataforma de tickets.

Se propone una reducción de 5 FTE's para el proceso de compras operacionales de creación y entrega de POs y migos. Lo cual representará una disminución del fee que el mercado ecuatoriano tendrá que pagar al Centro de Servicios transaccionales de Asunción de USD 212.463 en 2022 a USD 193.479 en 2023, es decir, representa un ahorro de USD 18.993.

Anexo 11 y 12

8.8 Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)

La metodología permitió solucionar problemas que se estaban presentando de manera repetitiva en el área, con lo cual después de ejecutadas cada una de las etapas se vio un ciclo de mejora.

En la etapa de definición, lo que se hizo fue definir el problema que se quería resolver y plantear en qué situación se encontraba el área y el proceso.

En esta fase definimos indicadores que iban a permitir monitorear de mejor forma la situación actual.

En la etapa de medición, una vez que se definió cuál era la situación actual y hacia dónde se pretende llegar, con las métricas a seguir se pudo conocer la situación en la que se encontraba el problema que se pretendía resolver. Se estableció una ruta de seguimiento de las métricas para poder más adelante revisar si se había llegado a lo propuesto.

En la etapa de análisis, con los datos que se recogieron y analizaron, se determinó la causa raíz por la que se presentaba el problema, y se estableció qué acciones podían aportar a corregir el problema y mejorar los indicadores que se habían propuesto.

En la etapa de mejora, se pusieron en marcha las acciones para mejorar la situación actual que se había definido. Se logró implementar las soluciones seleccionadas en las fases anteriores. En esta etapa se generó algunas potenciales soluciones, se seleccionaron y priorizaron varias de ellas y se aplicaron las mejores, se realizó un análisis de riesgo y eventos de comparación y se ejecutaron las soluciones, revisando su desarrollo en esta fase.

Anexo 13

En la etapa de control, para asegurar que las acciones se implementaron correctamente se requirió llevar un control de las mismas, así se evidenció que los objetivos propuestos en un inicio se cumplieron. A partir de esta fase se dio inicio a control frecuente de indicadores para asegurar sostenibilidad en la mejora, se revisó el procedimiento estándar de operaciones con el centro de servicios, y se creó un plan de control del proceso.

Luego de aplicar la metodología, se obtuvo eficiencias en los procesos consiguiendo los siguientes resultados:

Lanzamiento de eventos realizados por la plataforma Ariba, antes estos eventos de licitación eran levantados por los compradores estratégicos y realizados por el centro de servicios de Asunción en 2 días. Con la implementación de un robot disponible en el centro de servicios y la automatización del llenado del template para el evento, los mismos ahora son realizados en 1.29 días. Esta eficiencia permitió conseguir una mejora de USD 18.993 (ahorro) en el presupuesto general MOGE de compras en la línea de NBS – Cargos regionales.

Licitación por tickets, los eventos de licitación por tickets eran levantados por cualquier usuario de la compañía hacia los compradores estratégicos, dichos eventos eran cerrados en la plataforma de tickets local del

mercado en 15 días hábiles. Con la redistribución de categorías de gasto para compradores estratégicos y definición de una estrategia de abastecimiento para cada categoría, estos eventos de licitación ahora están siendo cerrados en 10 días hábiles.

Creación y entrega de órdenes de compra, antes realizados en 5 días por 7 FTE's, ahora realizados en 5 días por distintos usuarios de la compañía que asumieron el rol y soportados por 2 FTE's que se mantienen dando apoyo a todas las áreas, esta eficiencia permitió conseguir una mejora de USD 69.674 (ahorro) que aportará en 2023 al costo fijo de distribución, costo estructural y directamente en la línea de masa salarial.

Anexo 14

Para cada uno de los procesos se hizo eventos de comparación que permitieron identificar dónde se podía plantear una eficiencia. De los 3 macroprocesos mapeados se pudo lograr conseguir eficiencias en todos ellos, dichas eficiencias se logran identificar a través del seguimiento de indicadores en los procesos con una frecuencia semanal y mensual. La ventaja competitiva de implementar automatizaciones o IA en los procesos permitió la eficiencia deseada.

De manera local proceso de eventos de licitación realizado por medio de levantamiento de tickets, se monitorea en la reunión operacional semanal del área de Compras, y ha demostrado sostenibilidad en los resultados obtenidos, con la disminución a atención de tickets a 10 días hábiles, teniendo un promedio de atención de tickets de 5 días.

8.9 Flujo de procesos

Los eventos que sufren cambios en su flujo son:

- Eventos realizados por Ariba (lanzamiento), ya que ahora existe un robot que se encarga del lanzamiento respectivo, una vez validada toda la información requerida por parte del mercado.
- Licitación por tickets, ya que ahora existe un control semanal de los tickets que incluye revisión y asignación del comprador estratégico de la categoría, y una vez validada la información requerida por parte del stakeholder se inicia y cierra el proceso en menor tiempo.
- Creación y entrega de órdenes de compra, se plantearon varias eficiencias, la primera consiste en la automatización del template de creación de órdenes de compra, permitiendo una reducción en los retrabajos y la segunda es la eficiencia de 5 FTE, es decir, de 7 personas que antes realizaban este proceso, ahora lo realizan 2 compradores operacionales.

Para el macroproceso de eventos realizados por Ariba, la inversión en tecnología fue 0, se utilizó un robot en el centro de servicios que estaba siendo utilizado para otro proceso y con esto se maximizó su uso.

Por esta implementación el mercado no tuvo ningún cargo incremental en el fee de servicios 2022 y tampoco lo tendrá en el 2023. Se ha evidenciado una mejora en los tiempos de lanzamiento de los eventos, mejorando así también el SLA que presta el centro de servicios de Asunción.

Para el macroproceso de licitación por tickets y correo electrónico, la inversión en tecnología fue 0, se reorganizó la asignación de categorías y atención a tickets de los compradores estratégicos del área, así como la revisión frecuente de los mismos.

Por esta implementación el mercado no tiene ningún cargo incremental. Se ha evidenciado una mejora en los tiempos de cierre de tickets,

mejorando también el nivel del servicio del equipo de Compras hacia sus principales stakeholders del área técnica en Fábricas y Centros de Distribución.

Para el macroproceso de creación y entrega de órdenes de compra, la inversión en tecnología fue 0, se trabajó con un recurso del equipo desarrollador del centro de servicios de Lviv y se propuso una automatización del template de creación de órdenes de compra, logrando utilizar la plataforma ya disponible de K2 adaptándola a las necesidades del mercado.

Por esta implementación el mercado no tiene ningún cargo incremental. Aún no se evidencia la reducción de retrabajos, ya que la automatización de este template se encuentra en fase de testeo de los principales usuarios y compradores operacionales.

Adicional a esto existe una eficiencia en cuanto a FTE's, este proceso antes lo realizaban 7 compradores operacionales y ahora lo realizan 2 compradores. Por esta eficiencia, el mercado tuvo un ahorro de 69.674 USD anual, generando aportes al costo fijo de distribución y al costo estructural de la compañía.

Tomando como referencia las eficiencias propuestas en los 3 macroprocesos determinados, se espera una mejora sustancial en la encuesta de satisfacción de nivel de servicio debido a la reducción de tiempos en los procesos, se espera una mejora de 9 puntos porcentuales.

8.10 Indicadores de desempeño

Los controles que se han establecido para monitorear las mejoras están definidos de forma semanal y mensual, a través de los principales KPIs del área. Así mismo, la fase de mantenimiento de la automatización del

formato y de la medición de la capacidad del robot implementadas, no tienen ningún costo para el mercado y estarán bajo responsabilidad del centro de servicios.

Se tiene previsto para mediados del 2023 realizar una nueva encuesta de satisfacción y entrevistas personales que permitan obtener resultados concretos para evaluar nuevamente el nivel de servicio y tiempo de respuesta de los procesos.

Con esto se podría definir una 2da fase de mejora en cuanto a la automatización del template para generación de órdenes de compra. Así mismo, se está evaluando, de acuerdo con lo existente en otros mercados, una eficiencia en el proceso de licitación por tickets.

Los indicadores de desempeño del área de Compras que permitirán entender y medir el nuevo desempeño de los principales procesos del área y que permitirán evidenciar la eficiencia conseguida en los procesos luego de este proyecto serán:

NBS S2P Analytics – Ariba usage report %

Permitirá medir el porcentaje de uso de la plataforma Ariba, es decir, del total de eventos del licitación, el % de eventos que sean lanzados por esta plataforma. La frecuencia de medición será mensual y los resultados se revisarán en la reunión mensual del mercado con NBS, donde participa el PPA Manager, responsable de implementar cambios o nuevos procesos.

El responsable de presentar el indicador será el centro de servicios, el responsable de Buyer Support Services.

TSQ – SLA Event Management

Permitirá medir el tiempo que toma el lanzamiento de eventos de licitación con el uso del robot. La frecuencia de medición será mensual y los resultados se revisarán en la reunión mensual del mercado con NBS, donde participa el PPA Manager, responsable de implementar cambios o nuevos procesos.

El responsable de presentar el indicador será el centro de servicios, el responsable de Buyer Support Services.

de tickets cerrados a tiempo

Permite medir el porcentaje de eventos de licitación generados por tickets cerrados a tiempo de acuerdo al target de 10 días establecido. La frecuencia de medición será semanal y los resultados se revisarán en la reunión semanal del equipo de Compras, donde participan todos los compradores estratégicos.

El responsable de presentar el indicador será el comprador estratégico a cargo de la categoría de gasto del área técnica.

PO's generadas a tiempo

Permite medir el número de órdenes de compra generadas a tiempo de acuerdo con el target de 5 días establecido. La frecuencia de esta medición será semanal y mensual, los resultados se revisarán en la reunión semanal del pool de servicios de Compras, donde participan los compradores operacionales; y en la reunión mensual con NBS donde participa el equipo de compras transaccional.

% de retrabajos generados

Permite medir el número de retrabajos generados al equipo de compradores operacionales por los campos que no se llenen correctamente en el template automático. La frecuencia de esta medición será mensual, los resultados se revisarán en la reunión mensual con NBS.

8.11 Conclusiones del capítulo

Se puede concluir que la metodología permitió solucionar problemas que se estaban presentando de manera repetitiva en el área.

En cada una de las etapas del proyecto (Definición, Medición, Análisis, Control e Implementación), se resolvió plantear cuál era el problema que se quería resolver, cómo resolverlo y cómo medir que las soluciones iban a dar resultados. A través de las métricas planteadas, se estableció una ruta de seguimiento de éstas para así poder evidenciar si se había llegado a la meta propuesta.

A partir de la última fase de implementación, se dio inicio a control frecuente de indicadores para asegurar sostenibilidad en la mejora, se revisó el procedimiento estándar de operaciones con el centro de servicios, y se creó un plan de control del proceso.

Una vez finalizada la utilización de la metodología las evidencias de la mejora y eficiencia en el proceso han sido tangibles.

Los eventos de licitación realizados por la plataforma Ariba tuvieron una reducción de lanzamiento de 2 días a 1.29 días. Antes estos eventos se realizaban por el centro de servicios de forma manual. Se utilizó un robot disponible y se automatizó el llenado del template para el evento. Esta

eficiencia trajo una mejora de USD 18.993 (ahorro) en el presupuesto general de compras en la línea de NBS – Cargos regionales.

Las licitaciones por tickets, antes se cerraban en 15 días hábiles y el día de hoy se cierran en 10 días, esto se consiguió con la redistribución de categorías de gasto para compradores estratégicos y definición de una estrategia de abastecimiento para cada categoría. La encuesta de satisfacción del 2021 arrojó un resultado del 74%, en el 2022 el resultado de favorabilidad fue del 83%; consiguiendo la mejora propuesta.

El proceso de creación y entrega de órdenes de compra, con la mejora propuesta permitió conseguir una eficiencia de USD 69.674 (ahorro) que aportará en 2023 al costo fijo de distribución, costo estructural y directamente en la línea de masa salarial.

9 Conclusiones generales y recomendaciones

La optimización de los principales macroprocesos de Compras se pudo ejecutar debido a la estandarización existente de procesos en el área.

La metodología utilizada permitió identificar dónde estaban los principales problemas y las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos.

La fase de definición, quizás la más importante en cualquier proyecto, permitió establecer cuál era la situación actual y marcó claramente los objetivos que se requerían conseguir. Para que esta fase haya sido útil y pragmática, se establecieron métricas que sirvieron para cuantificar el estado presente de los procesos. Estas métricas fueron necesarias para poder hacer un seguimiento de la evolución de la mejora de los procesos y el avance hacia los objetivos fijados. Estos objetivos tuvieron asociados un valor para cada una de las métricas, de tal forma que se disponía de una referencia con la que comparar el estado de los procesos en todo momento. Una vez que se tuvo clara la situación actual, el problema que generaba dicha situación y los objetivos que se requerían conseguir, se definió el alcance, cronograma, presupuesto, equipo de trabajo y stakeholders.

La fase de medición permitió conocer de forma más detallada los procesos incluidos en el alcance de este proyecto. En esta fase se pudo obtener información del tiempo y rendimiento del proceso, sus entradas y salidas y las expectativas del cliente. En esta instancia, se logró determinar la estabilidad y capacidad del proceso. Dado que los procesos se comportan de forma consistente, podemos decir que los procesos estuvieron bajo control. Para esto se utilizó un sistema de medición fiable, el cual, a través del ERP de la compañía, SAP, permitió lograr una actividad de evaluación del sistema de medición.

En la fase de análisis se establecieron las hipótesis y se creó la propuesta de mejora basada en los objetivos propuestos.

En la fase de mejora, se verificó el trabajo realizado en la fase de análisis a través de los planes de acción. Se diseñó, probó e implementó la solución propuesta.

Con la solución implementada se realizó un nuevo análisis, se hizo un sondeo con compradores estratégicos y stakeholders, sobre los nuevos tiempos definidos en los procesos y se hizo propuso un caso de negocio y una evaluación de riesgos.

En la fase de control, se estableció los controles lo más automatizados posible para que la mejora de los procesos perdure en el tiempo. El sistema de control se planteó en función a los principales indicadores de gestión que permiten obtener datos continuos de la mejora establecida.

Se concluye también que la optimización y las mejoras conseguidas en cada uno de los procesos no sólo trajo beneficios tangibles sino también intangibles.

Entre los beneficios intangibles, se encuentra la mejora en la percepción del servicio de compras que brindan los compradores estratégicos, a aquellos usuarios que levantan tickets para eventos de licitación por medio de la plataforma oficial local para dicho proceso.

La disminución de los días de atención de estos tickets y la respectiva comunicación hacia stakeholders de dicho tiempo ha permitido que los usuarios vean mayor celeridad en la ejecución de este proceso y disminuyan la resistencia que existía para saltarse el proceso. Esto se ha visto traducido, en los resultados que se obtuvo en la encuesta de satisfacción del servicio, teniendo resultados favorables del 83%, es

decir, 9 puntos arriba de los resultados obtenidos en la encuesta del 2021.

Adicionalmente, los beneficios tangibles se verán reflejados en los resultados del presupuesto efectivo del 2023, habiendo conseguido mejoras en el presupuesto general de Compras en la línea de gastos discrecionales de NBS – Cargos regionales; y en la línea de gastos no discrecional en masa salarial.

Se recomienda mantener las reuniones de revisión semanales, mensuales y trimestrales con el área y con el centro de servicios para que los indicadores definidos puedan seguir evidenciando los resultados de la mejora propuesta.

Se propone realizar un ejercicio de revisión de todos los procesos con frecuencia anual, de manera que se puedan identificar nuevas oportunidades de eficiencia y de automatización.

Los siguientes pasos en los procesos que se optimizaron deberían ser: analizar con el centro de servicios si las adjudicaciones de eventos también se puede automatizar, ya que sólo se automatizó el lanzamiento del evento; explorar nuevas opciones para reemplazar la plataforma de tickets local, por una más actualizada y amigable, que permita una mejor medición y analizar la automatización de envío de órdenes de compra a proveedores, ya que a momento sólo se trabajó en el traslado de estas actividades hacia otras funciones, con reducción de los FTEs asignados.

Los siguientes procesos que se deberían automatizar dentro de la creación y generación de órdenes de compra, sería el proceso de dar autonomía al centro de servicios para que atienda algunas razones de

parqueos y bloqueos de facturas, y así reducir el tiempo que tiene el mercado para atender estas notificaciones.

Adicionalmente, se prone revisar los respectivos cambios en políticas y procedimientos que acompañen a la automatización y optimización generada para cada uno de los procesos planteados.

REFERENCIAS

https://www.academia.edu/4097420/Utilizaci%C3%B3n_de_la_Metodolog%C3%ADa_Six_Sigma_para_el_mejoramiento_del_proceso_de_Adquisiciones_en_los_Tiempos_de_Entrega_de_las_compras_en_una_empresa_dedicada_a_la_producci%C3%B3n_de_productos_qu%C3%ADmicos_Cloro_situada_en_la_Ciudad_de_Guayaquil

<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/48123/3560901064698UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/9178>

ANEXOS

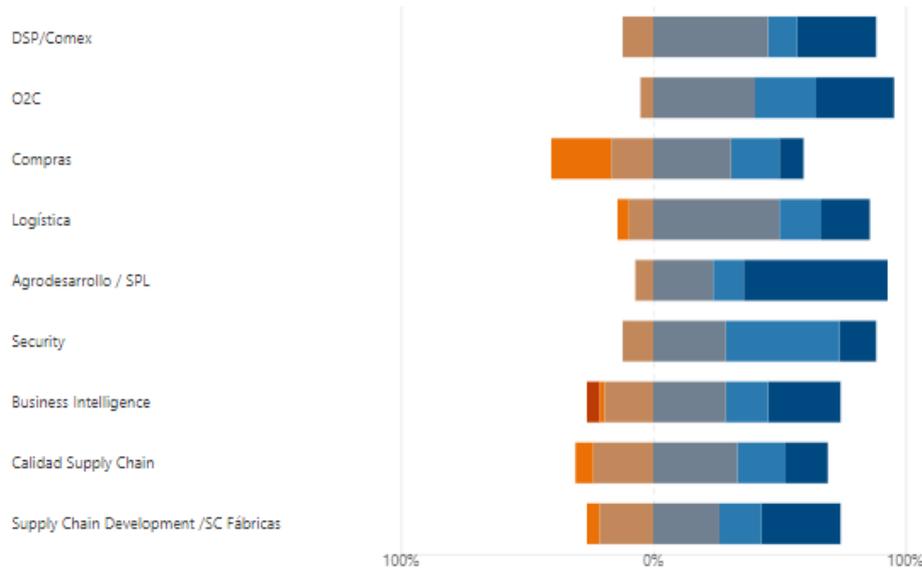
Anexo 1

Encuesta Supply Chain equipo Compras

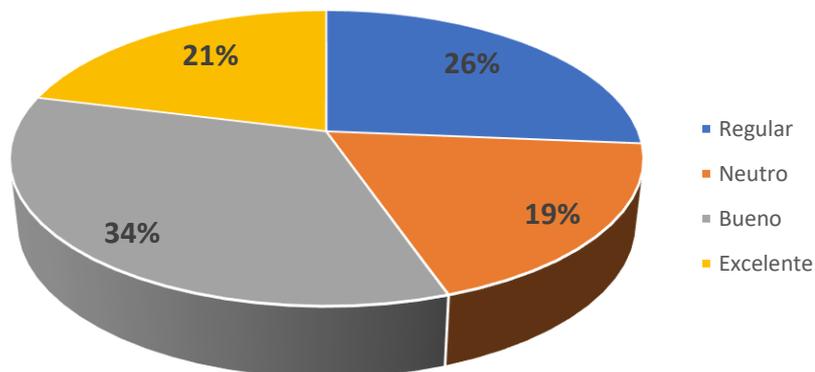
5. Por favor indique su nivel de satisfacción con el servicio recibido por las siguientes áreas de Supply Chain. En caso de que no tenga una apreciación marque N/A

[Más detalles](#)

■ 1 Malo ■ 2 Regular ■ 3 Neutro ■ 4 Bueno ■ 5 Excelente ■ N/A

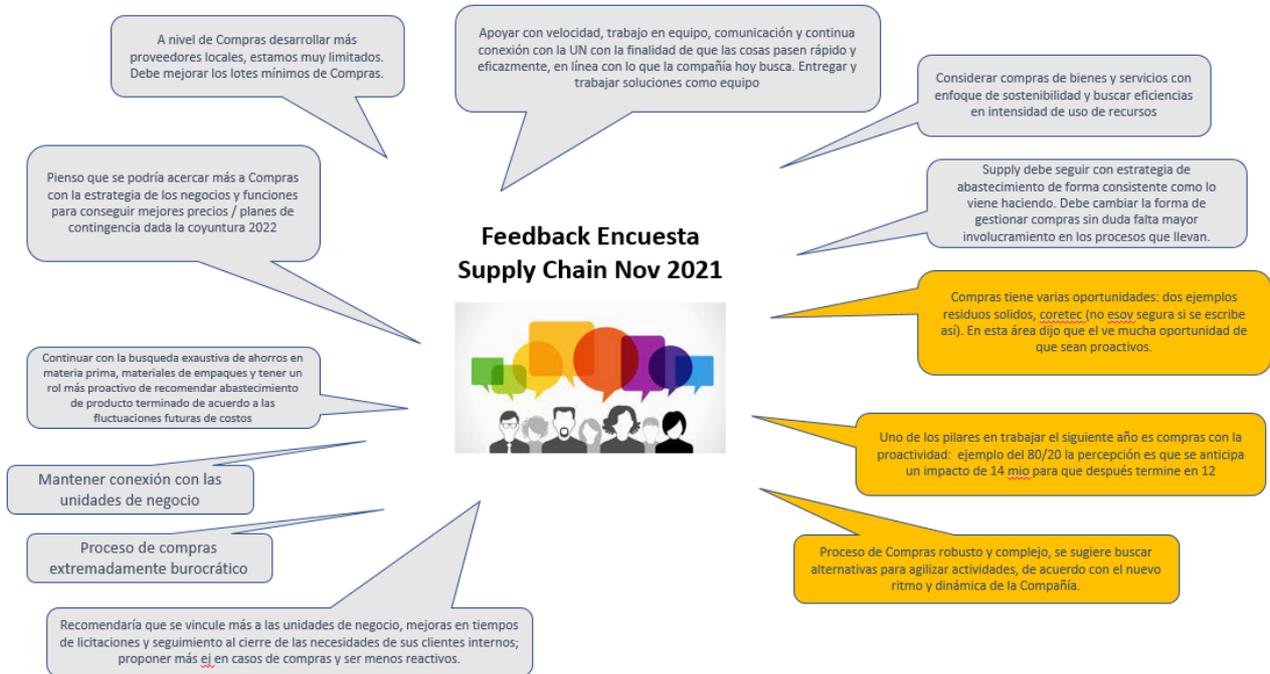


Resultado Compras



Anexo 2

Encuesta Supply Chain equipo Compras



Anexo 3

Feedback / entrevistas personales

Entrevista para stakeholders

1. ¿A qué área pertenece?
2. ¿Conoce los procesos más importantes de Compras, cuáles son?
3. ¿Qué oportunidades ha visto en dichos procesos?
4. ¿Con qué comprador estratégico tiene contacto para sus procesos licitación?
5. ¿Considera que el área de Compras maneja con efectividad soluciones ante sus reclamos?
6. ¿El equipo de Compras le brinda alternativas y soluciones cuando surge un problema en los procesos relacionados al área?
7. ¿Cómo calificaría el seguimiento y visibilidad que Compras da a sus requerimientos?
8. ¿Cómo calificaría el nivel de entendimiento de sus necesidades y giro de negocio por parte de Compras?
9. Agradecemos nos pueda proporcionar un feedback general y oportunidades de mejora de los procesos de Compras



Feedback

- ✓ Mayor capability de cómo hacer las cosas y cómo hacerlo más fácil
- ✓ **Herramientas electrónica, principales stakeholders**
- ✓ Preguntar expectativas al equipo
- ✓ Revisar paretos de spend de proyectos
- ✓ Material directo (teche)

- ✓ SAM
- ✓ Licitaciones con maria jose nitrógeno, a tiempo, bien, todo correcto, respuesta ágil
- ✓ DAN I S obra civil
- ✓ Edda limpieza de tanques de combustibles, ticket quedó abierto,
- ✓ Claridad con respecto a las categorías, comunicación , quién está con qué categoría, cambios en el equipo
- ✓ **Lineamientos de compras, compras menor a 1000usd, indicadores de compliance**

- ✓ Categorías asociada a rubros civiles, (fiscalización, estandarización de rubros, afectación)
- ✓ Robustecer más para generar proveedor sólido, calidad, seguridad, supervisión
- ✓ Cuadros comparativos opciones de revisar mas a detalle item por item, optimización por temas de rubro, no cerrar por cerrar, punto de mejora, para optimizar,
- ✓ **Compliance, equipo técnico, proceso de compra emergente, compras menores a 1000usd., split PO, POBI, gestión diaria de poner una orden de compra**
- ✓ **Contratos o servicios se generan con proveedores robustos que no nos sirve en un día a día**
- ✓ **Estrategia para trabajos varios y minimos por spend no representativo,**
- ✓ **Proveedor con catalogo abierto, tiempos en gestión de pedidos y solicitudes para envío**



Feedback

- ✓ Más proveedores especializados, no conseguimos ofertas confiables, porque tenemos proveedores que de civil pasan a ser eléctricos y de eléctricos a mecánicos, se tiene retraso porque no tienen claridad de lo que se toca hacer, lo levantamos con Dennis y con Natalia, especializados en cada uno de las áreas especializadas, proveedores eléctricos más cantidad. Mecánicos hay 4 son pocos, rodripen, Sergeva, Bermeo, CDM.
- ✓ **Elctrico, acecuador, Prowinia, electrical hand,**
- ✓ **1 ticket 5 semanas en oferta, parte eléctrica de un montaje, no se cierra, por el problema que no tenemos proveedores eléctricos,**
- ✓ **Paléologo le llaman a colicar de todo, si tiene que resgar un casillero de la gente, guardaropa,**
- ✓ **Piso obra civil**

- ✓ Por horas hombre en eléctrico

- ✓ Los trabajos menores a 1000k, generar contratos para trabajos menores, abierto acuerdo construcción de piezas, matrices
- ✓ **Metal mecánicos y de tornaría, Maggi, liene 1 o 2, tomos, liena y es una limitantes,**
- ✓ **Colizaciones menores a 1k, fabricación de elementos y componentes, para bajar costos,**
- ✓ **Tema eléctrico, definir competencia del que supervisa del que trabaja,**
- ✓ **Contratos más por horas hombre**
- ✓ **Sergeva mano de obra mecánica,**
- ✓ **Rodripen, mano de obra mecánica,, el ayudante del ayudante, pone mano de obra muy básica**

- ✓ A diferencia de Sergeva que tiene técnicos más especializados
- ✓ **Faltan de mano de obra mecánica, eléctrica, diferentes compañías, validando el tipo de mano de obra, ejemplo un ayudante no es lo mismo que un mecánico y un soldador, mecánicos necesitamos ayudantes, mecánicos que puedan dar una solución diferentes y necesitan soldadores, deberíamos tener bien claro esos detalles cuando hacemos mano de obra, porque no puedo aplicar mucho el contrato, porque el necesita**
- ✓ **Montacargas para hacer contratación, conseguir un montacarga, personas no quieren venir, servitramo, están dispuestos a hacer todos los trámites**
- ✓ **Quiere colitzar y estar colitzando con empresas que no vienen**

- ✓ **Procedimiento de tickets, hacer por partes ese trabajo, tickets que llegan casi a 1 mes y no se cierran, cuando se va a hacer seguimiento concluye que ya se cerraron**
- ✓ **Área de retrogación sólo hay 1 compañía y a medias**
- ✓ **Genera retrasos, tienen que estar registrados si es capex, no tiene catálogo**



Feedback

- ✓ Generación de materiales obsoletos en el almacén técnico (ej. cojinetes)
- ✓ **Servicios, paso a paso de cómo hacer un reclamo**
- ✓ **Procedimiento de reclamos**

- ✓ **Parámetros por tipo de servicio, cuando procede hacer reclamo**
- ✓ **Daño, impacto económico (materiales, embalaje)**
- ✓ **Expositos ante autoridad, etc.**
- ✓ **Cuando es un tema de llamado de atención verbal, cláusulas**
- ✓ **Cuántas veces se llamo la atención a un proveedor**

- ✓ **Paso a paso, Brief,**
- ✓ **Legal, cláusulas (abrir abanico de en que casos es responsabilidad de Nestlé o del proveedor)**
- ✓ **Acciones donde no está claro cómo procede Nestlé**
- ✓ **Procedimiento de atención de tickets, tiempo**
- ✓ **Onboarding para gente temas sensibles del proceso de gestión de compras**
- ✓ **3er eje**



Anexo 4

PESTEL

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			corto (1-2 a)	Med (3-5 a)	Larg(5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
POLÍTICO	Procedimiento General de Compras	El Procedimiento General de Compras describe los tiempos de los procesos del área. Cualquier cambio en un proceso debe ser incluido en la política y se somete a aprobación.	X			X		
	SOP (Standard of Procedure)	El SOP con el centro de servicios (ASU) describe los tiempos de los procesos relacionados al área transaccional de Compras. Cualquier cambio en un proceso debe ser incluido en el SOP y tiene que ser alineado por NBS con el mercado y aprobado por el área de PPA.	X			X		
ECONÓMICO	Presupuesto MOGE	La situación de la Compañía durante los últimos años no ha sido la mejor, se evidencia un decrecimiento en ventas importante. Dentro del presupuesto de Compras, no existe un rubro determinado para proyectos. Por lo que este factor podría afectar al mediano plazo si se requiere realizar algún cambio en proceso y comunicarlo a toda la compañía.		X			X	
SOCIAL	Nivel de servicio a usuarios	Luego de una encuesta realizada, varias áreas comentan que existen procesos burocráticos en Compras, lo que demora algunos proyectos y afecta al nivel de servicio que entrega el área.	X				X	
	Teletrabajo	Los usuarios ven el teletrabajo como un beneficio y prefieren realizar procesos automatizados que les brinden agilidad y se cierran en el menor tiempo posible trabajando desde sus hogares, lo que retrasa algunos proyectos por la falta de automatización en algunos procesos.	X				X	
TECNOLÓGICO	Automatización de procesos	No todos los procesos del área se encuentran automatizados, lo que provoca que se ralenticen algunos procesos. En algunos casos se tiene procesos con herramientas/aplicativos globales, en otros casos se han desarrollado procesos locales de acuerdo a la necesidad del mercado.	X				X	
ECOLÓGICO	Ahorro de tiempos	La automatización de algunos procesos podrá generar eficiencias en los mismos y se podrán ver reducidos tiempos de respuesta a stakeholders lo que podría mejorar el nivel de servicio del área.	X			X		
	Reducción de fees	Debido a que algunos de los procesos son llevados a cabo por el centro de servicios NBS en Asunción, al mercado le cobran un fee por dicho servicio. Al conseguir eficiencias, dichos fees también podrían verse reducidos ya que se requerirá menor cantidad de personas atendiendo los procesos.	X			X		
LEGAL	Condiciones comerciales con centro de servicios	El SOP con el centro de servicios (ASU) describe las condiciones comerciales bajo las cuales el equipo puede brindar servicio al mercado, así como sus tiempos de respuesta para cada proceso. También precisa la utilización de X cantidad de personas para cada proceso y el tiempo que le dedica a cada actividad.	X			X		

Anexo 5

PORTER

Amenaza de ingreso de nuevos competidores baja
Debido a estándares globales que la compañía debe manejar, la mayoría de los proyectos para eficiencias en procesos vienen definidos por la matriz (Suiza) y se convierten en proyectos globales a implementar en cada mercado. Para el caso de desarrollo de proyectos locales en el área de Compras, se debe considerar a aquellos proveedores preferentes con los que el equipo global ya realizó previamente una negociación o equipos de desarrollo ubicados en los centros de servicio que apoyan a estas iniciativas locales.
Rivalidad de competidores alta
Existen proveedores ya definidos para cualquier cambio o eficiencia y un equipo de desarrollo dedicado en los centros de servicios.
Productos sustitutos alta
Proveedores externos podrían ofrecer eficiencias en procesos considerables.
Poder de negociación de proveedores baja
Bajo número de proveedores definidos para ofrecer servicios de eficiencia de procesos.
Poder de negociación de los clientes alta
Alto número de clientes internos buscando eficiencias en procesos que puedan evidenciar mejoras en nivel de servicio y tiempos ofrecidos por el área.

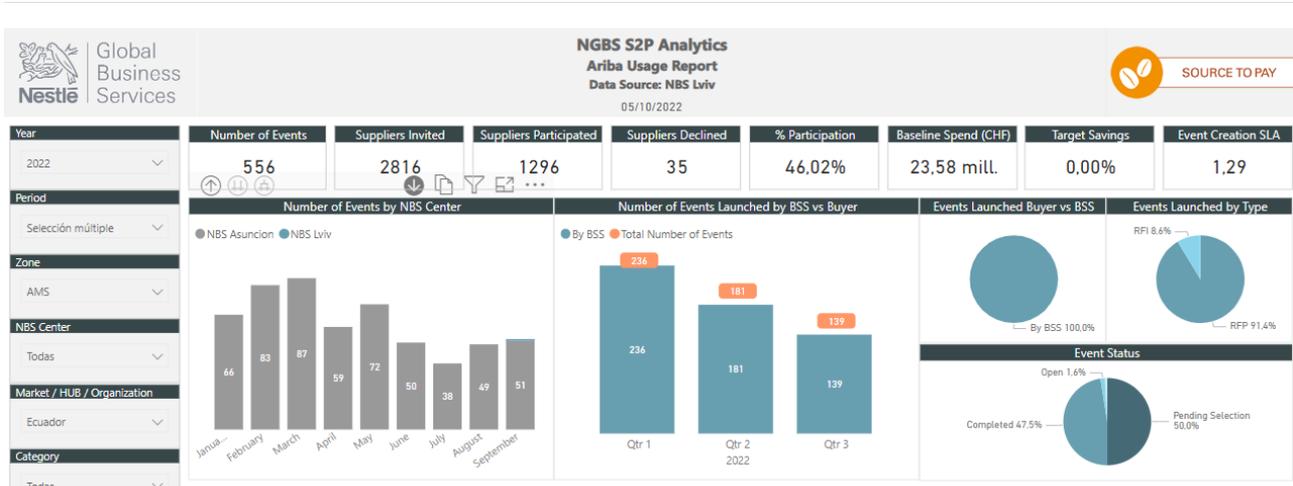
Anexo 6

Presupuesto Compras 2022

Área	Agrupación	Cost element name	Full Year 2022												TOTAL 22
			Jan-22	Feb-22	Mar-22	Apr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Aug-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22	
Compras	NBS	Recuperación Cargos Regionales	16,288	16,249	12,204	20,468	14,862	7,985	12,631	13,524	13,005	12,602	57,623	15,021	212,463
Compras	Dep. Activos Fijos	Gasto Depreciación AF	32	32		32	32	32	32	32	32	32	32	32	380
Compras	Disc. Personal	Energía - Fuel oil de vehículos	-	-	-	-	-	300	-	-	176	-	-	-	477
Compras	Fees terceros	Pagos profes.-legal, audit. e impptos.	-	-	0	0	0	0	0	0	0	150	-	-	150
Compras	Otros	Outside Svcs - Gen.	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Otros	Servicios exteriores - otros	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	(281)	-	(281)
Compras	Seguros	Seguro - Propiedad, Respons, Indemni	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Seguros - vehiculo	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Telecommunications	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Telecom.-GV llamada reemb., fax	(5)	84	164	87	87	87	143	87	87	87	88	-	996
Compras	Disc. Personal	Correos y envio - GV reembolsado	-	7	-	-	2	2	-	-	19	2	11	2	45
Compras	Disc. Personal	Suminist.oficina - GV Reembolsado	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Viajes & Viáticos	Viaje - GV reembolsado	(134)	334	382	419	1,341	90	-	562	272	781	674	732	5,453
Compras	Viajes & Viáticos	Alojamnto y comidas- CV reembolsado	(490)	2,574	160	1,020	522	312	-	426	369	495	327	659	6,374
Compras	Disc. Personal	Gastos de entretenimiento	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Otros empleados	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Eventos proveedores	Comunicación Coporativa	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Ayudas comida y almacén comida emp	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Ayuda comida infantil	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Training - interno	-	-	-	1,206	-	-	(0)	-	-	4,652	-	265	6,124
Compras	Disc. Personal	Training - externo	1,050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,050
Compras	Eventos proveedores	Reuniones - internas	(2,500)	2,800	629	-	-	-	-	-	-	-	-	-	929
Compras	NBS	Recuperación Cargos Regionales	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Dep. Activos Fijos	Gasto Depreciación AF	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	121
Compras	Disc. Personal	Energía - Fuel oil de vehículos	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Arrendos	Gasto de leasing o alquiler	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Cobros ZAMS	Servicios exteriores - otros	-	9,632	-	-	-	(39)	-	-	-	-	-	-	9,593
Compras	Seguros	Insurances - General	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Telecommunications	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Telecom.-GV llamada reemb., fax	49	192	340	192	192	192	106	198	184	184	186	-	2,013
Compras	Disc. Personal	Correos y envio - GV reembolsado	-	-	0	-	2	3	-	-	-	-	-	2	7
Compras	Otros	Lab Materials	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Suminist.oficina - GV Reembolsado	-	-	0	0	0	0	0	20	-	-	27	-	47
Compras	Viajes & Viáticos	Viaje - GV reembolsado	117	212	256	752	968	21	536	362	155	139	1,160	777	5,456
Compras	Viajes & Viáticos	Alojamnto y comidas- CV reembolsado	(81)	349	556	782	251	461	237	326	467	245	198	1,253	5,043
Compras	Disc. Personal	Otros empleados	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Eventos Empleados Premios	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Otros eventos de empleados	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Sponsorsh/ N M gifts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	311	-	311
Compras	Cobros Varios	Otros Ingresos diversos	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Ayuda comida infantil	-	-	0	0	0	0	0	0	0	39	39	71	149
Compras	Disc. Personal	Training - interno	-	-	-	145	-	-	-	(145)	-	7,754	-	(1)	7,753
Compras	Disc. Personal	Training - externo	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Otros Beneficios	Job Fair and Semin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Eventos proveedores	Reuniones - internas	-	128	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	128
Compras	Disc. Personal	Telecom.-GV llamada reemb., fax	(8)	108	231	108	108	108	256	102	102	102	93	-	1,309
Compras	Viajes & Viáticos	Viaje - GV reembolsado	-	-	-	-	-	53	-	14	-	-	-	-	67
Compras	Disc. Personal	Ayudas comida y almacén comida emp	-	-	0	58	-	-	55	-	9	12	11	-	145
Compras	Disc. Personal	Suminist.oficina - GV Reembolsado	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Correos y envio - GV reembolsado	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Disc. Personal	Ayuda comida infantil	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
			14,327	32,710	14,964	25,218	18,434	9,617	13,951	15,573	14,880	27,284	60,509	18,834	266,301

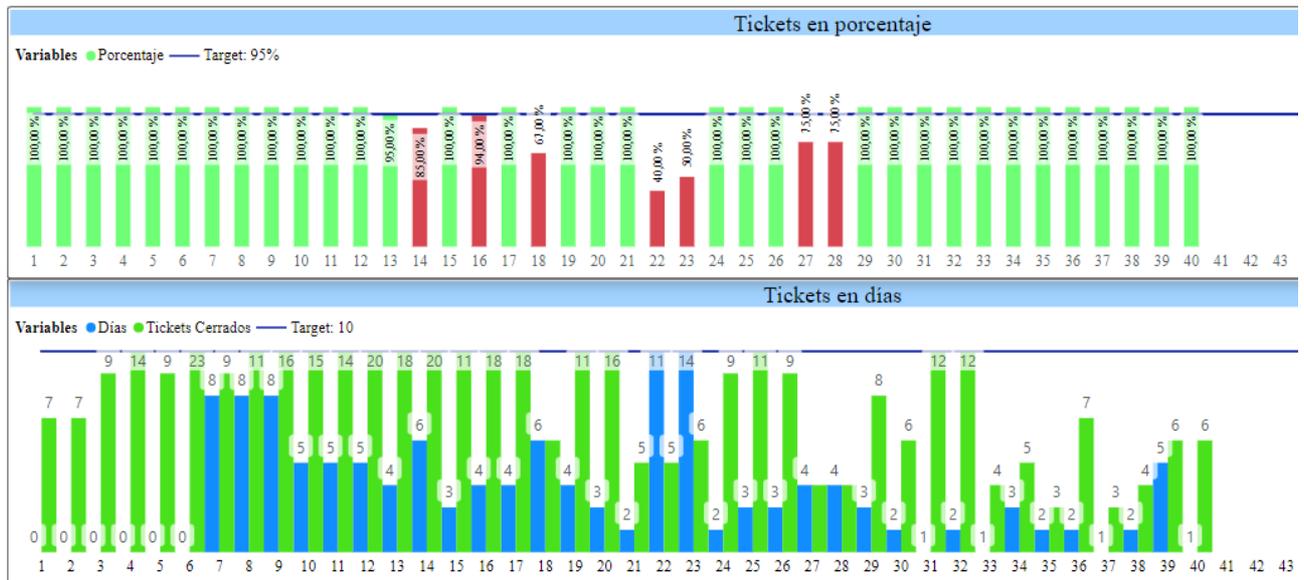
Anexo 7

Ariba Usage report – Creación de eventos en Ariba



Anexo 8

Creación de eventos de licitación por medio de tickets – plataforma local



Anexo 9

SOP – Standard of Procedure

	<h2>Standard Operations Procedure</h2>
Area:	Services to Procurement
Proceso:	Transactional Procurement
Actividad:	Creación y Gestión de Órdenes de Compra

Localización Del Documento

Team room (Control)

Histórico de revisión

Version	Date	Activities Description	Done by
1	05/11/201	Initial Document	Livia de Queiroz
2	19/09/2018	Review and Updates	Alex Santos
3	28/11/2019	Review and Updates	Rafael Carandina

Histórico de Aprobación

Version	Date	Name	Position	Firm
2	30/05/2019	Ana Karina Rosero	Procurement Excellence	 SOP_Transactional Procurement_EC_05.2/
3	30/05/2022	Gina Ortiz	Procurement Performance Acceleration Manager	

Anexo 10

FODA

FORTALEZAS
Procesos globales estándar
Plataformas/aplicativos desarrollados globalmente para el uso en cada mercado
OPORTUNIDADES
Procesos locales diferentes no estandarizados
Automatización de procesos
Eficiencia en proceso
DEBILIDADES
Presupuesto para desarrollo de aplicativos/plataformas difíciles de conseguir
Poco conocimiento en procesos
AMENAZAS
Desarrollo o uso de aplicativos deben ser aprobados por el área de IT de Nestlé y compatibles con los ya existentes.

Anexo 11

OPL Presupuesto 2023

Área	CO object name	Cost element name	OPL 2023												TOTAL OPL 23	
			Jan-23	Feb-23	Mar-23	Apr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Aug-23	Sep-23	Oct-23	Nov-23	Dec-23		
Compras	Intermarket Compras	Recuperación Cargos Regionales	16.288	16.249	12.204	20.468	14.862	7.985	12.631	13.524	19.815	19.815	19.815	19.815	19.815	193.470
Compras	Compra Materiales	Gasto Depreciación AF	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384
Compras	Compra Materiales	Energía - Fuel oil de vehículos	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Compras	Compra Materiales	Pagos profes.-legal, audit. e imptos.	-	-	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Outside Svcs - Gen.	-	-	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Servicios exteriores - otros	-	-	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Seguro - Propiedad, Respons, Indemn	-	-	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Seguros - vehículo	-	-	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Telecommunications	-	-	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Telecom.-GV llamada reemb., fax	(5)	84	164	87	87	87	143	87	133	133	133	133	133	1.267
Compras	Compra Materiales	Correos y envío - GV reembolsado	-	7	-	-	2	2	-	-	-	40	20	20	20	91
Compras	Compra Materiales	Suminist.oficina - GV Reembolsado	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
Compras	Compra Materiales	Viaje - GV reembolsado	360	-	120	240	120	940	240	360	-	120	480	-	-	2.980
Compras	Compra Materiales	Alojamiento y comidas - CV reembolsado	810	-	145	315	145	1.815	315	460	-	145	1.015	-	-	5.165
Compras	Compra Materiales	Gastos de entretenimiento	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Otros empleados	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Comunicación Coporativa	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Ayudas comida y almacén comida emp	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Ayuda comida infantil	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Training - interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	-	-	-	500
Compras	Compra Materiales	Training - externo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Materiales	Reuniones - internas	-	-	2.500	-	-	900	2.500	-	-	2.500	500	900	-	9.400
Compras	Compra Materiales	Recuperación Cargos Regionales	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Gasto Depreciación AF	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	121
Compras	Compra Serv y otro	Energía - Fuel oil de vehículos	-	-	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Gasto de leasing o alquiler	-	-	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Servicios exteriores - otros	-	9.632	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.632
Compras	Compra Serv y otro	Insurances - General	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Telecommunications	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Telecom.-GV llamada reemb., fax	49	192	340	192	192	192	106	198	215	215	215	215	215	2.318
Compras	Compra Serv y otro	Correos y envío - GV reembolsado	-	-	0	0	2	3	-	-	9	9	9	9	9	42
Compras	Compra Serv y otro	Lab Materials	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Suminist.oficina - GV Reembolsado	-	100	0	0	0	0	0	20	15	15	15	15	15	180
Compras	Compra Serv y otro	Viaje - GV reembolsado	1.080	-	120	240	120	940	-	360	-	360	540	-	-	3.760
Compras	Compra Serv y otro	Alojamiento y comidas - CV reembolsado	1.530	-	145	315	145	1.815	-	460	-	460	765	-	-	5.635
Compras	Compra Serv y otro	Otros empleados	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Eventos Empleados Premios	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Otros eventos de empleados	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Sponsorshy/ N M gifts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Compras	Compra Serv y otro	Otros ingresos diversos	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Ayuda comida infantil	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	743
Compras	Compra Serv y otro	Training - interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Training - externo	-	-	-	-	2.100	-	1.206	-	-	-	-	-	-	3.306
Compras	Compra Serv y otro	Job Fair and Semin	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-
Compras	Compra Serv y otro	Reuniones - internas	-	1.240	-	-	-	-	-	-	-	1.000	900	-	-	3.140
Compras	Pool de Compras	Telecom.-GV llamada reemb., fax	(8)	108	231	108	108	108	256	102	47	47	47	47	47	1.200
Compras	Pool de Compras	Viaje - GV reembolsado	-	-	-	-	-	53	-	14	-	-	-	-	-	67
Compras	Pool de Compras	Ayudas comida y almacén comida emp	-	-	-	-	58	-	-	55	-	-	-	-	-	113
Compras	Pool de Compras	Suminist.oficina - GV Reembolsado	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
Compras	Pool de Compras	Correos y envío - GV reembolsado	-	-	0	0	0	0	0	-	-	20	-	-	-	20
Compras	Pool de Compras	Ayuda comida infantil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			20.299	28.006	16.164	22.158	18.635	16.634	15.091	15.835	22.928	23.491	24.966	20.366	244.573	

Anexo 12

Detalle de costos NBS – Cargos regionales

UNIT COST DASHBOARD NBS ASUNCION 2022

MARKET	Ecuador
MONTH	12

STREAM	SERVICE LINE	DRIVER	DRIVER DESCRIPTION
S2P	S2P Buyer Support Services	FTE	Time Spent
	S2P Procurement Transactional Activities	FTE	Time Spent
	S2P Sourcing	FTE	Time Spent

FTE	
BASELINE	COST PER FTE
1,42	131.272
0,49	45.343
0,39	36.028
2,30	212.643

UNIT COST DASHBOARD NBS ASUNCION 2023

MARKET	Ecuador
MONTH	12

STREAM	SERVICE LINE	DRIVER	DRIVER DESCRIPTION
S2P	S2P Buyer Support Services	FTE	Time Spent
	S2P Procurement Transactional Activities	FTE	Time Spent
	S2P Sourcing	FTE	Time Spent

FTE	
BASELINE	COST PER FTE
1,42	143.836
0,49	49.634
0,00	0
1,91	193.470

Anexo 13

Business case modelo descentralizado

Business Case modelo descentralizado pool de servicios

Business Case compradores operacionales pool de servicios de Compras				
Market:	Ecuador			
	FY 2022	2023	2024	2025
Costo USD	18.273	18.730	19.198	19.678
FTEs	5,00	5,00	5,00	5,00
Costo total	91.366	93.650	95.991	98.391
Costo servicio pool	91.366	93.650	95.991	98.391
		Inflación	2,50%	

Business Case servicio descentralizado varios colaboradores				
Market:	Ecuador			
	FY 2022	2023	2024	2025
Costo USD	18.273	18.730	19.198	19.678
FTEs	2,00	2,00	2,00	2,00
Costo total	36.546	37.460	38.396	39.356
Costo servicio pool	36.546	37.460	38.396	39.356
Liquidación	197.753	-	-	-
		Inflación	2,50%	

Costo servicio pool	54.820	56.190	57.595	59.035
Liquidación	197.753	-	-	-
Diferencia	(142.933)	56.190	57.595	59.035

Anexo 14

Análisis comparativo presupuesto 2022 vs 2023 – ahorro proyectado

ANÁLISIS COMPARATIVO 2022 VS 2023

PRESUPUESTO MOGE COMPRAS	
FY 2021	\$ 237.903,00
FY 2022	\$ 266.301,00
OPL 2023	\$ 244.573,00

MOGE COMPRAS CARGOS REGIONALES		
NBS	CARGOS REGIONALES 2021	\$ 186.749,00
NBS	CARGOS REGIONALES 2022	\$ 212.463,00
NBS	CARGOS REGIONALES 2023	\$ 193.470,00

AHORRO
\$ 18.993,00

MASA SALARIAL	
FY 2021	126.720
FY 2022	110.343
OPL 2023	40.669

AHORRO
\$ 69.674,00