



UNIVERSIDAD  
EMPRESARIAL  
SIGLO 21

## Trabajo Final de Grado

“Eficientizar el Proceso de selección, gestión y  
evaluación de proveedores nacionales del Área de Compras  
de Vanesa Duran S.A.”

Autor: Matías Spraggon

Carrera: Licenciatura en Administración

Año: 2013

---

## Resumen Ejecutivo

### **Eficientizar el proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales de Vanesa Duran S.A.**

El presente Trabajo Final de Graduación fue realizado en la empresa Vanesa Duran S.A.. Una prestigiosa empresa nacional con sede en Córdoba, dedicada a la venta directa de semijoyas y productos no joyas por catálogo en Argentina.

El objetivo del presente trabajo es generar un plan de acción que mejore y desarrolle los procesos de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales de Vanesa Duran S.A., contribuyendo, de esta manera, al cumplimiento de los objetivos de crecimiento y expansión de la compañía a nivel nacional e internacional, a través de un uso estratégico de los recursos.

Para alcanzarlo se dividió este trabajo en dos etapas: La primera de diagnóstico de Vanesa Duran S.A. desde el macro, micro entorno de la empresa, para luego profundizar y realizar un análisis interno de los procesos de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales, a fin de identificar puntos de mejora.

Luego, en la segunda etapa, se procedió a plasmar un plan de acción con las herramientas y procesos para mejorar, desarrollar y lograr que los procesos de selección, gestión y evaluación de proveedores beneficien y colaboren con los objetivos de crecimiento y expansión.

Como resultado, se desarrollaron herramientas específicas que permiten la mejora a través de herramientas e indicadores de selección, procedimientos que estandarizan, clarifican pasos y responsables para la gestión, y herramientas e indicadores que permiten la evaluación objetiva de los proveedores. Generando de esta manera una mejor utilización de los recursos de la compañía y un acompañamiento en los objetivos de crecimiento y expansión de la misma.

---

---

## **Abstract**

### **Streamline the process of selection, management and evaluation of national providers Vanessa Duran SA**

This Final Graduation was done at Vanessa Duran SA Company. A prestigious national company with headquarters in Cordoba, engaged in direct selling jewelry and non-jewelry products catalog in Argentina.

The aim of this work is to generate a plan of action to improve and develop the processes of selection, management and evaluation of national suppliers Vanessa Duran SA, contributing, in this way, the fulfillment of the objectives of growth and expansion of the company national and international level , through strategic use of resources.

To achieve this study was divided into two stages: The first diagnoses of Vanessa Duran SA from the macro, micro enterprise environment, then deepen and internal analysis of the processes of selection, management and evaluation of domestic suppliers in order to identify areas for improvement.

Then in the second stage, we proceeded to capture a plan of action with the tools and processes to improve, develop and make the selection process, management and evaluation of benefit providers and collaborate with the objectives of growth and expansion.

As a result, specific tools were developed to enable improved through selection tools and indicators, standardized procedures, clarify steps and responsible for the management, and tools and indicators for the objective evaluation of suppliers. Thus generating a better use of company resources and coaching in the objectives of growth and expansion of it.

---

---

## Índice Contenido

1. Introducción	Pág.06
2. Tema	Pág.08
2.1 Objetivo General	Pág.08
2.2 Objetivos Específicos	Pág.08
3. Marco Teórico	Pág.09
3.1 La organización y su entorno	Pág.09
3.2 Macro y Micro Entorno	Pág.10
3.3 Análisis Interno de la Organización	Pág.16
3.4. El departamento de Compras en la Org.	Pág.19
3.5. Compras como Proceso	Pág.21
3.6 Venta Directa	Pág.32
4. Diseño Metodológico	Pág.37
5. Diagnóstico	Pág.38
5.1 Macro Entorno PEST	Pág.38
5.2 Micro Entorno	Pág.45
5.3 Análisis Interno de Vanesa Duran S.A.	Pág.60
5.4 Conclusión Diagnóstico	Pág.82
6. Plan de Acción	Pág.84
6.1 Táctica 1	Pág.85
6.2 Táctica 2	Pág.96
6.3 Táctica 3	Pág.102
7. Conclusión Final	Pág.111
8. Bibliografía	Pág.112
9. Anexo	Pág.114
Anexo N° 1: Herramientas de Recolección de Datos	Pág.114
Anexo N° 2: Análisis de Entrevista en Profundidad	Pág.118
Anexo N° 3: Análisis de Comunicaciones Inter Área	Pág.143
Anexo N° 4: Análisis de Comunicaciones a Proveedores	Pág.154
Anexo N° 5: Análisis de Encuestas a Proveedores	Pág.165
Anexo N° 6: Sistema Comisional de Vanesa Duran S.A.	Pág.196

---

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Cinco Fuerzas de Porter	Pág.13
Gráfico 2: Cadena de Valor	Pág.18
Gráfico 3: Curva Teórica de Pareto	Pág.28
Gráfico 4: Diagrama de la Venta Directa	Pág.32
Gráfico 5: Comparativos de Intermediarios	Pág.34
Gráfico 6: Evolución de ventas de la Venta Directa	Pág.40
Gráfico 7: Evolución de incorporación de la Venta Directa	Pág.41
Gráfico 8: Pirámide de Población	Pág.42
Gráfico 9: Ciclo de Vida de Sector	Pág.47
Gráfico 10: Cinco Fuerzas de Porter	Pág.49
Gráfico 11: Diagrama de GANTT Táctica 1	Pág.87
Gráfico 12: Diagrama de GANTT Táctica 2	Pág.98
Gráfico 13: Diagrama de GANTT Táctica 3	Pág.104

## **Índice de Tablas**

Tabla 1: Resumen de Barrera de Entradas	Pág.54
Tabla 2: Resumen de Barrera de Salidas	Pág.55
Tabla 3: Erogaciones Anuales de Vanesa Duran S.A.	Pág.66
Tabla 4: Cadena de Valor de Vanesa Duran S.A.	Pág.67
Tabla 5: Oportunidades	Pág.76
Tabla 6: Amenazas	Pág.76
Tabla 7: Fortalezas	Pág.77
Tabla 8: Debilidades	Pág.78
Tabla 9: Balance de Fuerzas Oportunidades	Pág.79
Tabla 10: Balance de Fuerzas Amenazas	Pág.81

---

## 1. Introducción

La presente obra analiza el Área de Compras y su proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores de insumos y productos nacionales de la empresa Vanesa Duran S.A.

Vanesa Duran S.A, se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, posee más de una década de trayectoria dedicándose a la Venta Directa de Semijoyas, Bijouterie y accesorios no joyas por Catálogo en Argentina.

La empresa Vanesa Duran S.A pertenece al sector de la Venta Directa, y como las compañías del sector, se caracterizan por ser una línea de ensamblaje donde cada uno de los componentes e insumos ya sean de utilización para el armado interno del pedido, como los productos ofrecidos en el Catálogo para el consumo masivo, son de igual importancia, ya que tanto la ausencia de uno o de otro, componen e implican la demora de la entrega del Producto Final, el Pedido, perdiendo ventas y fidelidad del cliente.

Por consecuencia una de las áreas y procesos más importantes en dicha empresa, es el departamento de Compras, ya que debe generar un proceso que sea altamente efectivo en cuanto a la selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales, que garanticen la continuidad y permanente fluidez de los productos y servicios necesarios para el accionar cotidiano de la empresa.

Para cumplir con esta intención se ha dado comienzo a la realización de un Trabajo Final de Grado que posee dos etapas generales: el diagnóstico y la generación de un plan estratégico de acción tendiente al desarrollo de un proceso efectivo de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales de Vanesa Duran S.A.

La primera trata de forma metodológica y justificada la realización de un diagnóstico del Área de Compras de Vanesa Duran S.A. y su proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales. El mismo se enfoca en analizar el Macro entorno, Micro entorno, la compañía y los objetivos de la misma, el departamento de compras, sus procesos y, por último, el proceso de selección, evaluación y gestión de proveedores nacionales.

Luego una vez explorada, detectada la problemática y marcados los objetivos necesarios a cumplir posteriormente, se realiza la segunda etapa, la cual consiste en la

confección de un plan de acción que brinda herramientas e instrumentos para el rediseño del proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales del área de Compras, que generen un sistema de compras altamente efectivo en respuesta a las necesidades y características puntuales del negocio y que colaboren en la consecución de los objetivos empresariales.

Este análisis se encara desde la perspectiva de la disciplina de la Administración, la que ofrece los conceptos, herramientas, soluciones y metodología de análisis necesarios para cumplir con los requerimientos del tema planteado, en este Trabajo Final de Grado.

## 2. Tema

Eficientizar el proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales del Área de Compras de Vanesa Duran S.A.

### 2.1 Objetivo General

Explorar y analizar los elementos que intervienen en el proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales del Área de Compras Vanesa Duran S.A. a fin de rediseñar y mejorar el proceso mencionado.

### 2.2 Objetivo Específicos

- Explorar los objetivos marcados por Vanesa Duran S.A. y utilizados por la misma en el proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales del Área de Compras para alinearlos con el rediseño de este proceso.
- Reconocer los clientes internos y proveedores del proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores, sus necesidades y consumos a fin de determinar flujos de información, vinculación inter área e indicadores de evaluación para el rediseño del proceso mencionado del Área de Compras Vanesa Duran S.A.
- Analizar las herramientas y mecanismos utilizados en el proceso selección de proveedores de Vanesa Duran S.A. a fin de confeccionar indicadores de selección de proveedores.
- Indagar y analizar los métodos y herramientas en el proceso de gestión de proveedores del Área de Compras de Vanesa Duran S.A. para proponer herramientas efectivas y adecuadas de gestión de los mismos.
- Identificar y analizar los mecanismos que utiliza Vanesa Duran Joyas en el proceso de evaluación y selección de proveedores a los fines de confeccionar indicadores de evaluación eficaces.



### 3. Marco Teórico

A fin de enmarcar el Trabajo Final de Grado se comenzará por establecer conceptos que se utilizarán como base en todo el trabajo mencionado.

#### 3.1 La Organización y su entorno

Las organizaciones como se conocen en la actualidad responden a la evolución de la sociedad y la complejidad de los elementos que la componen.

Una de las principales teorías que pretendió siempre dar luz sobre este tema, es el enfoque y la teoría de sistemas. Esta conceptualiza a una organización y sus componentes, como un todo integrado, en términos de subsistemas que se relacionan e interactúan entre sí, pero donde cada subsistema es separable y definible, logrando interdependencia entre los mismos.

Las organizaciones, entonces, pueden definirse como un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa, influyéndose mutuamente. La misma está integrada por individuos y grupos de trabajo, contenidos por una estructura organizativa que puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación orientándolo al logro de los objetivos, desarrollando actividades y aplicando recursos con la finalidad de lograr diferentes resultados.

Por lo tanto, se entenderá organización u empresa, según los autores Heredia Viveros y Gutiérrez, como una entidad de carácter público o privado, formada por la combinación de factores humanos y materiales para el logro de un objetivo determinado con cierta permanencia en el tiempo.

Cada uno de estos términos se encuentra y son parte de una disciplina en particular denominada como Administración que tiene como una de sus principales funciones colaborar en el desempeño de las organizaciones y de esta forma potenciar su desarrollo.

En este sentido, se entenderá Administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficiencia”. (CHIAVENATO, 2001, P.3)

- Planificar: comienza con el establecimiento de la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas generales por parte del directorio de una empresa. Teniendo en cuenta para marcarlas, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, también conocido como FODA. Por lo que la Administración, intenta metódicamente desarrollar y diagramar procesos diseñados para obtener objetivos.
- Organizar: Responde a las preguntas Quién va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; cómo se va a realizar la tarea; cuándo se va a realizar; mediante el diseño de Proceso que organice, coordine y sincronice.
- Dirigir: se entiende como la capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre un grupo de personas con la finalidad de conseguir determinados resultados marcados.
- Controlar: a través de la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; detectando desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos.

### 3.2 Macro y Micro Entorno

Como se menciona con anterioridad las empresas u organizaciones, son un subsistema inserto en otro más amplio, con el que interactúa e influyen mutuamente.

Para analizarlo se procederá a dividirlo en dos entornos específicos, donde cada uno afecta de forma diferenciada al accionar de las organizaciones.

### 3.2.1 Macro Entorno

El macro entorno se entiende como aquel entorno en el cual la empresa se encuentra inmersa, el cual cambia de forma permanente y afecta a la organización. Por dicho motivo, “(...) es preciso que la organización se adapte a esos cambios. (...) observe las tendencias dentro del entorno para detectar posibles oportunidades o amenazas (...) (KRAJEWSKILI; RITZMAN; MALHOTRA; 2008, p. 48). De este análisis surgen posibles escenarios en los cuales la empresa se deberá desarrollar.

Este, está compuesto por factores que afectan a todas las empresas. Tiene en cuenta factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que colaboran a comprender los ciclos de vida de un mercado, la posición de una empresa y el entorno en el que está inmersa.

Con respecto a las variables mencionadas con anterioridad, cada una incluye:

Político –Legal: leyes y regulaciones (comercialización, laboral, impositiva, etc.), promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental, entre otros.

Económicas: Ciclo económico, tipo de cambio, tasa de empleo, PBI, evolución de precios, inflación, etc.

Socio – Culturales: análisis demográficos (edad, nivel de vida, etc.), densidad poblacional, PBI per capita, poblaciones económicamente activa, entre otros.

Tecnológico: desarrollo de nuevas tecnologías, aplicaciones y herramientas que afectan a la empresa.

Este análisis se conoce como PEST, y permite identificar los factores del Macro Entorno que afectan a las empresas.

### 3.2.2 Micro Entorno

El análisis del Micro entorno está orientado al análisis del sector, teniendo en cuenta clientes y potenciales clientes, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las empresas pueden influir sobre él al definir sus estrategias.

Un Sector o Industria, se puede definir como el ámbito económico, donde compiten organizaciones con características similares en cuanto a estructura, productos ofrecidos y estrategias.

Cada Industria o Sector posee un Ciclo de Vida que grafica el estadio de la evolución del mismo.

### 3.2.2.1 Ciclo de Vida

El Ciclo de Vida se describe como las fases por las cuales atraviesa una industria a lo largo del tiempo, se pueden identificar 5 etapas consecutivas: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive o Renacimiento, según Roger Perrotin y Pier Heusschen, en su libro “Optimizando las Compras” (2002)

Aquellos estadios que no inciden en este trabajo sólo serán mencionados, mientras que se profundizará en, Crecimiento, estadio pertinente al objeto de estudio.

**Introducción:** corresponde a la etapa nacimiento del sector.

**Crecimiento y aceleración:** el sector comienza a consolidarse a través de la generación de Ventaja Competitiva, costos controlados, desarrollo nuevos productos o mejora de los existentes, ampliación la estructura de la compañías que componen la industria, entre otros. Asimismo, el volumen de ventas de las empresas que lo componen se incrementa a pasos acelerados, al igual que se convierte en una industria atractiva para nuevos competidores, según SULL y HOULDER, en su artículo “La crisis del negocio Maduro” (2006)

**Madurez:** la industria alcanza el tamaño óptimo en el mercado y se inicia una competencia intensa con las empresas importantes.

**Declive:** las causas de esta etapa pueden deberse a la falta de adaptación al mercado. **Renacimiento:** se puede generar debido a reinversión del sector por innovación en productos, servicios, etc.

El conocimiento de la etapa en la que se encuentra un sector o industria, permitirá adaptar los objetivos, metas, tácticas y estrategias de las organizaciones que lo componen a las realidades de sus proveedores, clientes, innovación en productos y demás.

### 3.2.2.2 Cinco Fuerzas de Porter

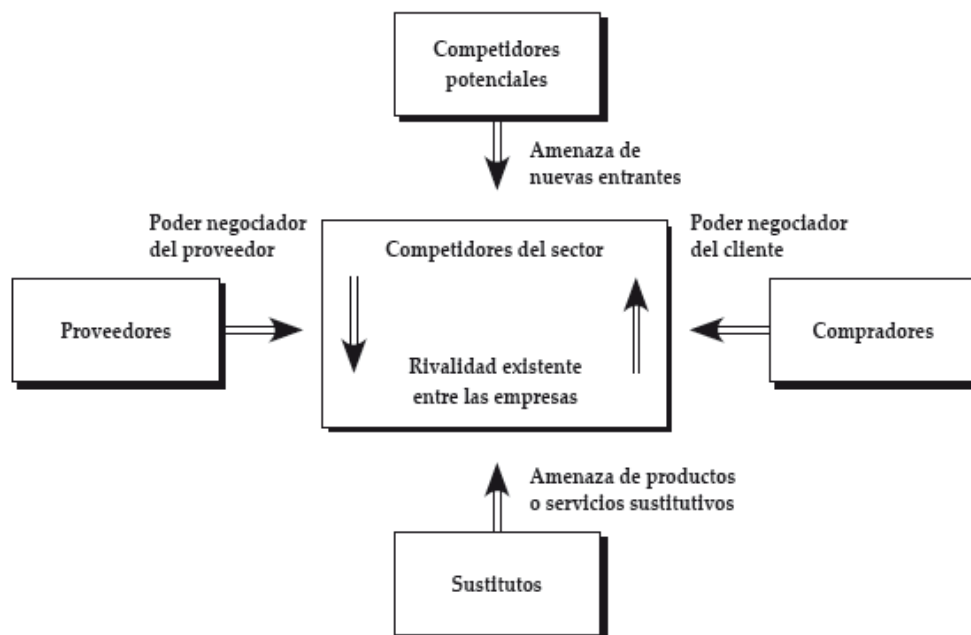
La herramienta por excelencia que permite analizar un sector particular, en este caso el de Venta Directa de Semijoyas, es el Análisis de 5 Fuerzas desarrollado por Michel Porter.

“Las Cinco Fuerzas de Porter propone el análisis de las competencias o capacidades de una organización y sus ventajas competitivas, ya que las mismas determinarán el éxito o el fracaso de una empresa y desempeño de una organización.” (LUGGISI, 1996, p.24)

Dicho análisis ayuda a determinar la posición de una compañía, teniendo en cuenta el poder de negociación de la empresa respecto de los principales actores que se relacionan con la misma, obteniendo información importante a la hora de marcar las estrategias de vinculación y acercamiento de la empresa. Con finalidad de profundizar en los aspectos que atañen al tema de este trabajo se focalizarán los términos relaciones a Poder de Negociación de proveedores.

Se puede resumir en el siguiente cuadro:

Gráfico 1: Cinco Fuerza de Porter



Fuente: LUGGISI, 1996, p. 26

**Poder de negociación de los Clientes:** involucra la Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías; Grado de dependencia de los canales de distribución; Posibilidad de negociación; Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa; Disponibilidad de información para el comprador; Capacidad de integrarse hacia adelante en la industria; Ventajas diferenciales (exclusividad) del producto; entre otros.

**Amenaza de productos sustitutos:** involucra productos iguales o similares. Se analiza la posibilidad del comprador a sustituir; Precios relativos de los productos sustitutos; Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio; Disponibilidad de sustitutos cercanos, etc.

**Rivalidad entre los competidores:** Esta es una de las barreras más importantes en cualquier sector, cuando hay cambios en el mercado (aumento de demanda, disminución de precio, cambios en el consumo, nuevos productos) se incrementa la rivalidad entre los competidores de la industria. Involucra los aspectos detallados en este apartado.

**Amenaza de nuevos Competidores:** Se determinan las amenazas de que nuevas empresas ingresen a un sector. Los factores a analizar son las Barreras de Entrada y Salida del sector.

Barreras de Entrada al sector, grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector: Economías de escala; Diferenciación de producto; Requisitos de capital; Acceso a los canales de distribución; Curva de aprendizaje o experiencia; Política de los gobiernos.

Barreras de Salida al sector: son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas: Regulaciones laborales; Activos poco realizables o de difícil reconversión; Activos altamente especializados; Compromisos contractuales a largo plazo; Barreras emocionales. Suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc; Restricciones sociales y gubernamentales.

## **Poder de negociación de los Proveedores**

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Esta Fuerza recibe influencias de las explicitadas con anterioridad, ya que el poder de negociación de los clientes, la facilidad de ingreso o egreso del sector de nuevas organizaciones, la rivalidad competitiva entre empresas, afectan directamente sobre el poder de negociación de los proveedores y su resultado entendiéndolo como “cualidades y los defectos de un proveedor (...) esta evaluación se efectúa a partir de cuatro parámetros principales: precio del producto, la calidad del producto, el respeto de los plazos y el servicio global del proveedor” (PERROTIN, HEUSSCHEN, 2002, p. 34)

Profundizando aún más, se presenta los factores que influyen entre los proveedores y los responsables de compras del sector. Destacando que los responsables de compras poseen mayor poder cuando sus volúmenes de compra son elevados, los recursos adquiridos son estándares o fácil de reemplazar, o no pertenecientes a los procesos básicos de la empresa.

Por otro lado, la fuerza de los proveedores se incrementa cuando son pocos los que desarrollan el recurso a adquirir, cuando no hay materiales o proveedores sustitutos, o con productos diferenciados o básicos para la empresa compradora.

### **3.2.2.3 Factores Clave de Éxito**

Relacionado con las Cinco Fuerzas de Porter se desprenden los Factores Claves de Éxitos o F.C.E. Los mismos pueden ser caracterizados como el conjunto mínimo y limitado de competencias (factores o puntos) determinantes, en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso.

Las principales características que reúnen los FCE son: Son temporales y subjetivos; Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad del sector a que se refiere; Son específicos para cada sector o industria; Son variables claves; El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria. Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.

Los FCE están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una compañía en particular.

## **3.3 Análisis Interno de la Organización**

Una vez realizado el análisis del Macro y Micro entorno, se procede a realizar un análisis interno sobre la organización.

Esto constituye, por una lado, el relevamiento de la información sobre estructura interna (áreas, roles y funciones, vinculaciones, organigrama) de la empresa. Debido al tema de este trabajo se procederá a realizar un apartado especial denominado “El departamento de Compras en la Organización”, donde se expondrán los conceptos específicos, relacionadas a la temática de este Trabajo Final de Grado. Por otro lado, se analiza lo que se denomina como Cadena de Valor y FODA.



### 3.3.1 Cadena de Valor

El análisis de la Cadena de Valor permite describir el desarrollo de las actividades claves de una organización haciendo hincapié en aquellas que generan valor, necesario para entender la interrelación e interdependencia de las partes.

La importancia de esta herramienta yace en la identificación de la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, con el fin de comprender el comportamiento de los costos y factores de diferenciación existentes y potenciales dentro de la organización. Una empresa es capaz de obtener una ventaja competitiva, desempeñando esas actividades a un costo más bajo o mejor que sus competidores, generando Valor, según Michel Porter, en su artículo “Los caminos de la rentabilidad” (1996).

La herramienta divide a una organización en actividades primarias y secundarias o de soporte.

La primera se relaciona con los procesos realizados para producir un bien o servicio o para la comercialización de un producto. Éstas sólo serán mencionadas, a fin de profundizar en aquella relacionada directamente al objeto de estudio de este trabajo, Compras y el sistema de Selección, gestión y evaluación de proveedores.

Las áreas involucradas son: Logística Interna, Operaciones, Logística Externa, Marketing y Ventas, Servicio de Post-Venta. Estas áreas se convierten en clientes internos de las actividades secundarias o de soporte.

Dentro de las actividades de soporte, se observan aquellas áreas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos, entre otros. Las áreas involucradas son: Desarrollo de tecnología, Gestión de recursos humanos, Infraestructura de la empresa y, Compras, como aquella actividad relacionada con la compra de materias primas, insumos y otros artículos consumibles, a través de un proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores.

A continuación se muestra un resumen gráfico de lo anterior descripto:

Gráfico 2: Cadena de Valor



Fuente: PORTER, 1996, p. 38

Las líneas punteadas reflejan que compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa, demostrando su importancia.

### 3.3.2 FODA

Esta herramienta analiza los factores que pueden afectar el comportamiento de una organización tanto internos como externos, el cual resulta útil la aplicación de la herramienta F.O.D.A., la cual analiza la interacción entre las características particulares del negocio que lleva adelante una empresa y el entorno en el cual ésta compete.

El significado de las siglas, corresponden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las mismas forman dos grupos, Fortalezas y Debilidades por un lado y Oportunidades y Amenazas por otro.

El primero describe aquellos factores internos propios a una organización sobre los cuales la empresa tiene poder de acción y la capacidad de modificarlos. El segundo grupo, corresponde a los factores externos que afectan a todos los participantes de un sector y que las organizaciones no pueden modificar, las empresas según sus capacidades

afrontarán en mejor o peor medida las Amenazas para mitigarlas o las Oportunidades para aprovecharlas.

### **3.4 El departamento de Compras en la Organización**

Como se menciona en apartados anteriores, las organizaciones se conforman por subsistemas, dentro de los cuales, se observan divisiones que permiten dar orden a las actividades, denominadas áreas o departamentos. Sus interrelaciones se plasman en el organigrama funcional que permite ver de forma gráfica las jerarquías y las relaciones, demarcando la estructura y los movimientos de información.

Dentro de los subsistemas de la organización podemos encontrar el área de Compras área clave que se analizan en este Trabajo Final de Grado.

En esta se llevan a cabo actividades tendientes al aprovisionamiento y abastecimientos de los insumos necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad. Por lo que se podría definir como aquel “suministro de manera ininterrumpida de materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción. Estos bienes y/o servicios deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente, dentro de los tiempos estipulados previamente (...)”.(HEREDIA VIVEROS Y GUTIÉRREZ, 2007, P. 7).

Su importancia radica “en que el peso de las compras –costo- representan de un 30% a un 70% de las ventas de la empresa. Este peso no hace más que crecer ya que, cada vez más, las empresas dedican sus esfuerzos al ejercicio de su verdadero oficio (...) La gestión de las compras es, por tanto, capital, ya que cada punto ganado representa un margen neto” (PERROTIN, HEUSSCHEN, 2002, p. 13)

Los objetivos del departamento de compras se dirigen a: mantener la continuidad de abastecimiento, evitar el sobre stock y el desperdicio e inutilización de los materiales, (...) mantener los niveles de calidad de los materiales, procurar materiales al precio más bajo posible con la calidad y el servicio requerido, mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en los que ha costo de material se refiere.” (MERCADO, 2000, p. 13)

La importancia económica del departamento de compras se relaciona a la eficacia y eficiencia de las inversiones y compras de materiales para el crecimiento y desarrollo de las empresas en general, teniendo como uno de los procesos más importantes para lograr este objetivo la correcta selección, gestión y evaluación de proveedores.

Por otro lado, se pueden diferenciar dos tipos de compras: Internacionales y Nacionales. Por el objeto de estudio de este trabajo, se profundizará en el segundo tipo de compra.

Las compras nacionales se realizan “cuando el responsable del departamento de Compras, adquiere bienes o servicios en el país en el que reside la empresa.” (MERCADO, 2000, p. 16)

Dentro de las compras nacionales, se puede mencionar a su vez, tres tipos de compras, dependiendo de si se quiere adquirir un producto nuevo (Compra nueva), si varía alguna de las condiciones que se establecieron en un contrato de adquisición (Recompra modificada) o si simplemente es una recompra (Recompra directa).

Para desarrollar dicha acción el responsable del área de compras mantiene contacto con “clientes internos (procesos o personas dentro de la compañía que dependen de los insumos para realizar su labor); proveedores internos (empleados o procesos que suministran información importante o material) y proveedores externos (empresas o particulares que proporcionan los recursos, servicios, productos y materiales para cubrir las necesidades de corto y largo plazo de la empresa)” (KRAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA, 2008, p.7)

Las principales tareas y funciones del Área de Compras se pueden numerar de la siguiente forma: (GOMEZ FULAO, 1999, P. 354)

1. Fuentes de aprovisionamiento: planificación estratégica de las fuentes de suministros locales e internacionales.
2. Análisis y toma de decisiones sobre temas como fabricar o comprar, certificación de proveedores, fijación de estándares, planificación de la capacidad, el control de proveedores como así también presupuestar y emitir órdenes de compra.
3. Contrataciones de la fuente de suministro, solicitar y analizar ofertas, negociar y establecer relaciones con los proveedores.

4. Administrar inventarios, coordinar transporte y recepción de bienes, control y manejo de inventarios, análisis de devoluciones y ventas de materiales obsoletos o de rezago.

Como así también, debido al constante cambio de escenarios se hace preciso que los responsables que desarrollan la actividad de compras, lleven adelante previsiones tendientes a determinar la demanda de recursos, crear relaciones duraderas con los proveedores estimulando la mejoría conjunta y el intercambio fluido de información, pero sin dejar de lado posibles nuevas fuentes de abastecimiento que puedan repercutir en futuras negociaciones con los proveedores actuales.

### **3.5 Compras como Proceso**

El departamento de compras se entenderá en este trabajo como un proceso, es decir, “un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados en apoyo de los objetivos de la organización.” (HARRINGTON, 1993, p. 10)

Continuando con lo anterior, al entender el departamento de compras como procesos, implica tres sub procesos centrales, relacionados a los clientes especificados en el apartado anterior: clientes internos, proveedores internos y externos.

Debido al eje central de este trabajo se procederá a profundizar en el Proceso de relaciones con proveedores, entendiéndolo como “selección de los proveedores de los servicios, materiales e información, y la facilitación del flujo oportuno y eficiente de estos artículos hacia la empresa –gestión de proveedores-, y su respectiva evaluación permanente. Trabajar eficazmente con los proveedores agregar considerable valor a los servicios o productos de la empresa. Por ejemplo, negociar precios justos, programar entregas a tiempo (...) (KRAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA, 2008, p.9)

Continuando con la descripción de un área de Compras, es preciso hablar sobre el proceso básico de compra.

El mismo se inicia cuando un área o cliente interno detecta una necesidad que implica la compra de un producto o servicio para lograr un objetivo.

A partir del punto anterior se activan de forma concatenada los siguientes pasos, según el autor Gomez Fulao:

1. Se solicitan los artículos o insumos por parte del área que posee la necesidad al área de Compras.
2. Compras busca y selecciona un proveedor que cumpla con las condiciones pactadas por el área que posee la necesidad.
3. Recepción y selección de las cotizaciones de los proveedores.
4. Adjudicación de compra.
5. Seguimiento de pedidos.
6. Recepción e inspección de los bienes.
7. Almacenamiento de los bienes.
8. Registración de Compras.
9. Evaluación final del Proveedor

(GOMEZ FULAO, 1999, P 357)

De los pasos anteriores se desprende documentos como solicitudes de compras o (SC), pedidos de cotización (PC), órdenes de compras (OC) y comprobante de recepción (CR). Las SC son documentos que reciben compras por parte del área con la necesidad, la cual posee la descripción del artículo a adquirir, cantidades y observaciones que se consideren pertinentes. Las PC son emitidas por Compras con el fin de analizar los posibles proveedores que puedan satisfacer la necesidad marcada. Las OC son los documentos que emite Compras hacia el proveedor con el objetivo de formalizar o comprometer la operación, la misma debe contener el artículo solicitado con su descripción completa, cantidad, fecha de entrega, lugar de entrega, forma de pago y datos extra que garanticen el correcto aprovisionamiento. Los CR son emitidos por el encargado de Depósito y son la constancia formal junto a los documentos que pueda entregar el proveedor que confirman la recepción de los artículos para su posterior ingreso en los stocks.

Finalizando el proceso se desarrolla una evaluación de la performance del proveedor sobre los aciertos, cumplimiento y respeto de los indicadores de evaluación determinados por la organización.

### **3.5.1 Relevamiento del Proceso de Compra**

Desde de la disciplina de la Administración, definida con anterioridad, se lleva a cabo a fin de evaluar y perfeccionar las actividades realizadas por los diferentes departamentos de una empresa, en este caso el área de Compras, un registro y análisis de los procesos desarrollados.

Lo anterior se realiza con el objetivo de “Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados. Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados. Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa” (HARRINGTON, 1996, p. 17)

Con la finalidad de profundizar aún más sobre el tema objeto de estudio, se procede a dividir el Proceso de Compras en los tres pilares esenciales: Selección, Gestión y Evaluación de Proveedores.

#### **3.5.1.1 Selección de Proveedores**

La selección de proveedores comienza, como se menciona en apartados anteriores, a partir una necesidad puntal de un cliente interno.

Por dicho motivo, para lograr una correcta selección de Proveedores, la empresa primeramente, debe detallar cuáles son las relaciones o interrelaciones entre el cliente interno, el departamento de compras y los proveedores, enumerando cada cliente interno, sus necesidades y prioridades de pedidos.

Asimismo, la mejor estructura de proveedores, el grado de cobertura necesario, los beneficios o desventajas de la concentración o descentralización de los mismos, las características de la calidad o especificidad del recurso a adquirir, el plazo de entrega, el precio que la organización puede afrontar.

Por otro lado, el responsable del departamento de compras debe determinar a través de la Solicitud de Compras, cuáles es la necesidad particular para poder buscar los proveedores adecuados. Para lograrlo, el responsable de compras solicita como requerimiento de información al cliente interno, la especificación de: Característica del

Producto o técnica, Cantidad, Plazo de entrega (prioridad o urgencia), lugar de entrega, datos adicionales que el cliente considere.

“Para realizar una compra satisfactoria es necesario seleccionar un proveedor capaz y responsable, llegar un acuerdo con él, sobre los factores pertinentes de calidad, servicio y precio (...) la selección de la fuente correcta es suficiente para una satisfacción automática de todas las consideraciones a la compra.”(MERCADO, 2000, p. 125)

El comprador comienza a considerar la elaboración de una vinculación contractual con los posibles proveedores, que incluya los acuerdos en cuanto a cantidad, calidad, precio, condiciones de pago, servicio y entrega.

Con respecto a las relaciones contractuales, entendidas como todo acuerdo voluntario entre dos partes, cada empresa dependiendo de sus necesidades y procedimientos internos requiere la documentación que considere necesaria.

Cabe destacar que existen proveedores actuales, aquellos que poseen algún contrato con la organización y Proveedores Potenciales, los que no están vinculados pero pueden competir con los actuales. Como así también se clasifican en generales, cuando ofrecen distintas clases de productos, especializados en uno varios productos, o profundamente especializados y focalizados en la satisfacción de un solo tipo de necesidad.

Los indicadores necesarios a tener en cuenta para la selección son:

- **Los recursos técnicos y la tecnología con la cuenta**
- **La experiencia que se tiene en un rubro y prestigio en el mercado**
- **Su capacidad económica-financiera y costo**
- **El manejo y la puntualidad de las entregas**
- **La capacidad de asesoramiento técnico**
- **Las medidas ambientales y de sustentabilidad que lleva adelante.**
- **La calidad de los productos**
- **Servicio Postventa**

Es importante realizar una combinación de los puntos anteriores ya que la elección de un proveedor no puede basarse únicamente en una sola variable. Es necesario ponderar cada variable de acuerdo al grado de importancia que se crea conveniente por cada organización y a partir de ello generar un índice de aceptabilidad.



Por otro lado la búsqueda de proveedores para realizar una preselección puede ser llevada a cabo por: páginas web, ferias, contactos, a través de cámaras que agrupan distintos sectores, catálogos entre otros.

Otro de los factores a evaluar previo a la contratación y vinculación con el proveedor, es la decisión por parte de la empresa sobre el modo de aprovisionamiento que necesitará.

“Normalmente se trata de obtener, en el proceso de la selección, un mínimo de tres proveedores para un mismo producto. Este mínimo está determinado para mantener la corriente ininterrumpida de suministros, además que establece competencia entre los seleccionados.” (MERCADO, 2000, p.131)

Un nuevo criterio que se está considerando al momento de la selección, es lo que se denomina compras ecológicas, como aquella actividad del responsable de compras de la observación de políticas de sustentabilidad de los proveedores.

Luego, se lleva un registro de proveedores para dejar asentado búsquedas y negociaciones, estableciendo una Base de Datos completa.

### **3.5.1.2 Gestión de Proveedores**

Una vez seleccionado un proveedor el departamento de compras debe poseer un control y gestión sobre los mismos. Esto permitirá a la empresa lograr un seguimiento sobre la calidad de los productos, vigilar que lo requerido es igual a lo entregado, hacer respetar lo prometido por los proveedores, suspender la entrega por fallas, problemas financieros, entre otros.

El objetivo es lograr la integración del proveedor con la empresa. Para ello se debe poseer una visión del proceso global, con énfasis en las inter relaciones y lograr una optimización en el intercambio de información.

Esto conlleva a la obtención de soluciones anticipadas de problemas y errores ahorrando en los conflictos que aquello pudiera ocasionar, evaluando de forma permanente el comportamiento del proveedor. Asimismo, en la gestión se auditan los precios de proveedores sustitutos, tiempos de respuestas ante requerimientos particulares extras, la continuidad del contacto por parte del proveedor, si asiste en tiempo y forma a

reuniones solicitadas, información requerida, etc., propuesta de innovaciones o mejoras en los productos ofrecidos.

Siguiendo con lo anteriormente expuesto, la Administración de las Relaciones con los proveedores involucra:

- Negociación de contratos
- Compras
- Colaboración en el diseño
- Colaboración en el suministro

Por otro lado Administración lleva adelante:

- Planeación estratégica del suministro
- Planeación de la demanda
- Planeación del abastecimiento
- Cumplimiento en el procesamiento de órdenes o pedidos
- Cumplimiento en el servicio

Parte del manejo efectivo de los proveedores involucra los principios de WIN-WIN (ganar-ganar), esto significa que se utilizan una serie de prácticas que permiten hacer del proveedor un socio de la cadena de valor, sin perder independencia y dentro de un margen de negociación equitativa. “La relación ganador – ganador, significa que una vez establecido el acuerdo ni el comprador ni el vendedor, se sientan lesionados, frustrados o expoliados.” (PERROTIN, HEUSSCHEN, 2002, p. 27)

En base a estos principios, las relaciones con los proveedores intentan ser estables y a largo plazo, para ello se establecen acuerdos y contratos que aseguren la continuidad involucrando al proveedor en el diseño de productos o servicios, se pretende obtener proveedores estratégicos y socios del negocio, lo que significa poseer entre uno a dos proveedores de una mismo producto o servicio, de esta forma se obtienen economías de escala ya que se concentran los pedidos y se logra un aseguramiento de la calidad por poseer proveedores confiables, el intercambio de información se vuelve fluida reemplazando aquella que solo se da cuando existen problemas y por último se logra reducir stocks debido a que el abastecimiento se realiza en entregas frecuentes de pedidos.

Como resumen de estos principios, el logro final es la flexibilidad de las partes involucradas, la generación de una relación de igualdad entre el proveedor y el comprador, el intercambio de información sin limitaciones, la comunicación fluida y como resultado final la sincronización de las actividades.

### **3.5.1.2.1 Método ABC**

La compañía para establecer una clasificación o prioridad de proveedores y productos que ayuden a la gestión y suministro se realizan comparaciones entre Análisis ABC de productos y de proveedores.

El ABC de productos es entendido como “el proceso que consiste en dividir los artículos en tres clases, de acuerdo con el valor de su consumo, para que los gerentes puedan concentrar su atención en los que tengan el valor monetario más alto” (KRAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA, 2008, p. 469)

Los proveedores o productos clase A, son los denominados de carácter estratégico ya que representan el 20% del total de productos o proveedores, pero representan el 80% del valor de consumo. Los productos o proveedores clase B, representan el 30% del total, pero les corresponden el 15% del valor de consumo. Y por último los C, representan el 50% de los productos o proveedores, pero su valor de consumo es sólo del 5%.

Su objetivo es identificar los productos y proveedores Clase A, B y C.

Con esta el responsable de compras realizará:

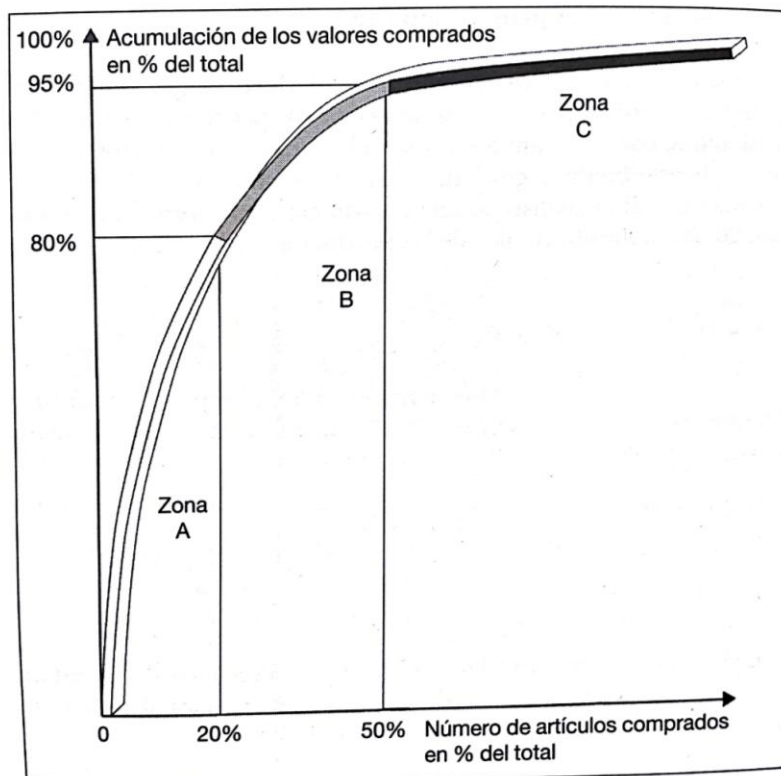
Para productos: Clase A los controle cuidadosamente, analizando productos o proveedores sustitutos. Con productos identificados como Clase B, el responsable gestione y observe la performance de cada elemento para evaluar la renegociación o recompra, con un nivel intermedio de control. Los productos Clase C, requiere de un control menos exhaustivo.

Para Proveedores: con los identificados como Clase A se denominarán como proveedores estratégicos, con los cuales se desarrollan vinculaciones cercanas con contratos relacionados a las alianzas estratégicas. Con los proveedores Clase B, son críticos por lo que el responsable de compra auditará, controlará y evaluará con mayor profundidad. Proveedores Clase C, son proveedores normales que se deberán evaluar con regularidad.

“Para empezar el análisis, se multiplica la tasa de demanda anual de un producto – proveedor- por el valor monetario (costo) de una unidad para determinar el valor de consumo.” (KRAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA, 2008, p. 469)

Dicha fórmula arrojará valores que se deberán acomodar de forma decreciente, la cual mostrará una curva que presentada en gráfico que mostrará visualmente la clasificación.

Grafico 3: Curva teórica de Pareto



Fuente: PERROTIN, HEUSSCHEN, 2002, p.24

### 3.5.1.2.2 Procedimentación de actividades

Todo departamento debe contar con guías formales sobre los procesos y formas de accionar, que permite elevar la eficiencia de las operaciones, al definir responsabilidades y facultades de cada puesto, enmarcando acciones generales y políticas, y plasmando la forma de proceder de las actividades rutinarias.

En este compendio se procede a detallar objetivos, políticas y rutinas diarias, como descripciones claras y concisas que permitan ser de utilidad y coordinación de las actividades.

Se debe describir claramente la Actividad de Compra entendido como aquellos pasos que “se relacionan con la adquisición propiamente dicha del servicio o material del proveedor. Este proceso incluye la creación, administración y aprobación de las órdenes de compra.” (KRAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA, 2008, p.389)

### **3.5.1.3 Evaluación de Proveedores**

Continuando con los tres apartados del Proceso de Compras y ya habiendo pasado por la Selección y Gestión de Proveedores, se explicitará a continuación la Evaluación de Proveedores.

En esta etapa se evalúa la actuación del proveedor en el período de duración del contrato. “La evaluación de proveedores es el método que las empresas utilizan con el propósito de determinar objetivamente el grado de confianza que sus proveedores merecen, en cuanto a una provisión o prestación en los niveles de calidad establecidos, en el momento oportuno y al precio más conveniente.(...) Generalmente para evitar quedarse sin proveedores como consecuencia de evaluaciones muy estrictas, las empresas desarrollan métodos de evaluación laxos, por medio de los cuales puedan ser admitida la mayor cantidad de proveedores (...)” (FOLGAR, 1996, p. 98)

Lo anterior permite diagramar de forma conjunta con el Análisis ABC, presentado con anterioridad, la mayor rigurosidad de aplicación de las herramientas de evaluación para aquellos proveedores que sean clasificados como A (representan el 80% de las erogaciones monetarias) y flexibilizando la utilización para aquellos proveedores pequeños. Sin embargo, en cada empresa se encontrarán razones particulares para decidir qué y a quién evaluar.

La principal ventaja obtenida por el departamento de Compras por realizar de forma sistemática las evaluaciones, es el aseguramiento del oportuno flujo de productos y servicios desde los proveedores hacia la empresa. Como así también, es

indispensable para corregir errores, desviaciones y la decisión de continuidad de la relación con el proveedor.

La evaluación de los proveedores permitirá el aseguramiento de la calidad, ya que como entiende la Norma ISO, son “acciones planificadas y sistemáticas de control de criterios y parámetros considerados como indispensables y necesarias para proporcionar la confianza adecuada y la satisfacción”. (HEREDIA VIVEROS Y GUTIÉRREZ, 2007, P 10).

Calidad se entiende como “el conjunto de propiedades y características de una entidad, actividad proceso producto, que le confieren suficiente amplitud para satisfacer unas necesidades implícitas, explícitas o previamente acordadas.” (HEREDIA VIVEROS Y GUTIÉRREZ, 2007, P.11).

Para que las evaluaciones sean beneficiosas y permitan la mejora continua de la relación con el proveedor, la empresa debe acordar sus estándares y criterios con los proveedores, como así también, comunicarlo e informarlo.

Para ello se utilizan Indicadores los cuales se definen como instrumentos que permiten medir el desempeño del proceso, en términos de eficiencia y eficacia, y por lo tanto controlar el avance y mejorar la actividad. Los indicadores deben apuntar a los criterios que influyen en los factores claves del éxito de los productos finales.

Cada organización debe definir los puntos importantes a evaluar según el sector en que se encuentre y el método que se ajuste a su realidad. Se procede a especificar el método que se utilizará en este Trabajo Final de Grado. Se evaluará:

- **La tecnología con la que cuenta o potencial industrial.**
- **La calidad de los productos o servicios entregados.** Si bien hay innumerable formas de medición de calidad, la que se utilizará en este trabajo corresponde a obtener índice de Calidad de muestra, a través de la fórmula: total de lotes muestreados, dividido el total de lotes ensayados que cumplen con los requerimientos.
- **La capacidad de respuesta y entregas (flexibilidad).** Se obtiene un índice de entrega: Total de entregas dividido el total pedido. Índice de tiempo: total de entregas dividido total de entregas en tiempo.
- **Los costos y variación de costos.** Se obtiene un índice: costo real dividido costo presupuestado.

- **Estado económico-financiero:** este permite prever posibles rupturas o falta de cumplimiento de un proveedor que no cuenta con estructura económica financiera, que permita su continuidad o respeto de los costos y calidad pactados.

Conceptos obtenidos de los métodos de evaluación de Normas ISO 9000, explicitados en libro “Aseguramiento de la Calidad, ISO 9000” del autor Oscar Folgar. (1996)

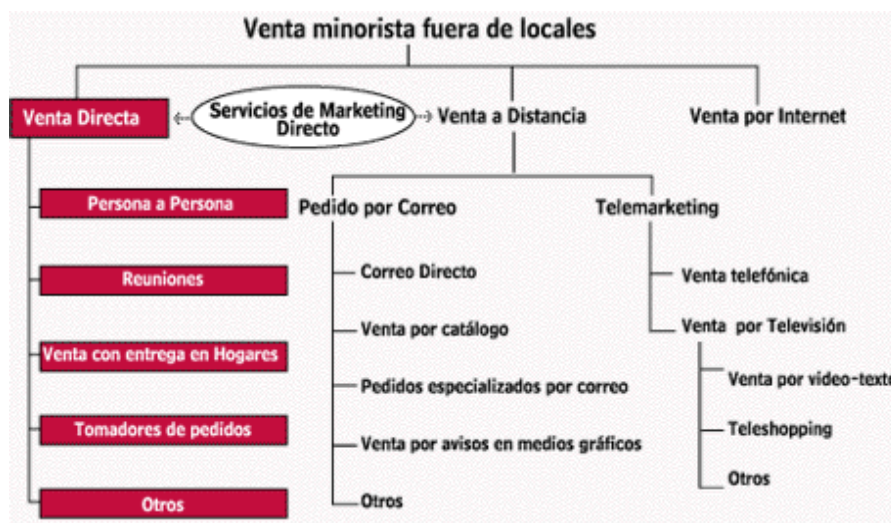
### 3.6 Venta Directa

A continuación se detallan conceptos y nociones sobre la modalidad de venta y el sector de la venta directa.

Según la CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa) la Venta Directa “es la comercialización de bienes de consumo directamente a los consumidores en sus hogares, lugar de trabajo o domicilio de otras personas. Se caracteriza por realizarse fuera de los locales comerciales establecidos. Usualmente se hace a través de una explicación o demostración de dichos bienes por parte de un cliente revendedor/a independiente” (CAVEDI 2012).

La actividad posee diversas modalidades de operación: todas parten de revendedores (personas vinculadas a la empresa de venta directa, que ofrecen los productos de la misma a clientes finales), pagan comisiones por venta y utilizan como principal instrumento de venta un catálogo y muestrarios de productos. Las formas de organizar el contacto con el cliente final, entre las más importante, son: Base uno a uno con un acuerdo entre revendedor y cliente, o en una modalidad de reuniones a través de una demostración y explicación de los productos a un grupo de clientes potenciales en el hogar de un anfitrión.

Gráfico 4: Diagrama de Venta Directa



Fuente: CAVEDI, 2012



Profundizando en los esquemas de incentivos es decir el cómo el Revendedor se hace de los ingresos participando de una empresa del sector, se detectan dos tipos principales: Piramidal Directa (revendedor obtiene ganancias por lo que vende); y Piramidal Indirecta (además de obtener ingresos por las ventas que el revendedor realiza, obtiene un porcentaje sobre las ventas de un equipo de ventas que él mismo coordina). Además de las modalidades por Multinivel y Venta por TV, que no encuadran dentro del análisis de este estudio.

Por lo anterior, la venta directa posee dos grandes grupos de clientes.

Intermediarios: compuesto por Fuerza de Ventas y todas sus categorías.

Por lo general, este grupo se desarrolla en la actividad de forma independiente, ya que uno de los valores principales comunicados por las empresas es la posibilidad de independencia económica y el desarrollo de un negocio propio. Asimismo, las empresas del sector poseen alternativas de crecimiento a través de escalafones diferenciados por la cantidad de Revendedores a cargo y las comisiones a obtener por sus ventas y sus equipos. Este atractivo promocionado se ve reflejado en el crecimiento sostenido en cantidad de revendedores del sector.

El principal motivador para este grupo de clientes es la facilidad con la cual es posible vender un producto, los ingresos a los que es posible acceder y la comodidad y facilidad de la modalidad de trabajo.

Consumidor Final: la persona que compra y hace uso de los productos.

Como característica del negocio la fidelización de los clientes es difícil de lograr ya que requiere por parte de las empresas el reclutamiento de una gran masa de Revendedores que permitan una amplia cobertura, como así también, esfuerzos publicitarios de difusión y presencia de marca.

El principal motivador para este grupo de clientes son los atributos del producto y la comodidad de acceso a los mismos.

Los productos generalmente están asociados a la persona, son productos finalistas, como vestimenta, cosméticos, complementos de moda, el hogar y electrodomésticos.

Por parte de un individuo, para ser un Revendedor independiente, la inversión requerida es baja debido a que las organizaciones de este sector suelen entregar un paquete inicial con todo lo necesario para comenzar, lo que mitiga el riesgo.

A continuación se expone los intermediarios involucrados en la venta directa:

Gráfico 5: Comparativa de Intermediarios.



Fuente: ONGALLO, 2007, p. 20

Como puede verse en el gráfico anterior, la venta directa se caracteriza por la ausencia de intermediarios, lo que hace del sistema un proceso que ahorra costos en estructura debido a que se minimizan las necesidades relacionadas a locales comerciales y personal.

Sin embargo este sector profundiza sus esfuerzos en publicidad, marketing y ventas a fin de lograr el reclutamiento de revendedores que provoquen una gran cobertura geográfica y fidelización de los mismos, y por el otro, en las áreas de logística y compras ya que por ser un sistema que implica el compromiso anticipado y sin producto físico en poder del revendedor (ya que lo ofrece a través de un catálogo) ante un cliente, la empresa se ve obligada a tener disponibles las piezas en todo momento ya que de lo contrario se pierde la fidelidad de la persona perteneciente a la Fuerza de Venta (ya que pierde su ganancia por no poder concretar la venta) y del cliente que no obtiene su producto por lo que la ocasión de venta se rompe.

Para que el sistema de venta directa se desarrolle eficazmente es necesario contar con los siguientes puntos esenciales:

- Contar con un producto o servicio apto para la comercialización a través de este sistema.
- Cumplir con los principios de la Venta Directa (contar con un precio uniforme, un producto o servicio exclusivo, un adecuado sistema de pago, una excelente calidad de productos y un stock suficiente para atender las necesidades del mercado. En este último punto cabe aclarar la importancia de los artículos complementarios, promocionales ya que posteriormente se mencionara la importancia del pedido como producto final).
- Definir un lenguaje claro y diferenciado en la comunicación.

- Formación adecuada del Revendedor.
- Fidelización de la Fuerza de Venta.
- Desarrollo de una estructura de apoyo en las áreas de Marketing (promociones de venta), Compras (abastecimiento), Logística de distribución y Atención del Cliente.
- Sistema de comisiones claro.
- Una adecuada cobertura geográfica.

Como se explicó anteriormente el medio utilizado por excelencia por el Revendedor para concretar las ventas es el catálogo. El mismo es una publicación impresa a todo color de un número determinado de páginas, con las fotografías y especificaciones técnicas de los productos que están a la venta.

El catálogo se relaciona con el concepto de Campañas. Las Campañas, equivalen a un periodo de tiempo, generalmente, cada campaña dura cuatro semanas.

El objetivo principal de dividir en periodos de tiempo o campañas, es para mantener activa la fuerza de ventas, destacar novedades y ofrecer un dinamismo para que las ventas no bajen. Al mismo tiempo cada renovación equivale a una renovación del Catálogo tanto en su diseño como los artículos que en él se ofrecen.

### **Proceso General de un Pedido en la Venta Directa**

1. El Revendedor Independiente anota de cada uno de sus clientes, la cantidad, unidades, talla, modelo y complementos que este desea adquirir.
2. El Revendedor tramita el pedido a través de relleno de una nota de pedido hoja de pedido u hoja de pedido, esta, contiene los códigos de los productos y complementos por lo que es de vital importancia.
3. Una vez recibida la nota de pedido, la empresa comienza el proceso de armado del mismo (en el siguiente párrafo se detalla el mismo), obteniendo así el producto final y su despacho.

Como cierre de conceptos de la Venta Directa se caracterizará al proceso de armado de los pedidos como el de una línea de ensamblaje.

El concepto se basa en la integración de una serie de productos (aquí encontramos los artículos publicados en el catálogo para la venta, promocionales y complementos).

Estos productos con sus correspondientes insumos, se agrupan conformando el pedido que debe ser enviado al Revendedor. El proceso finalizado del armado, convierte a un pedido en un producto final para ser entregado al cliente.

La ausencia de alguno de las partes que conforman el pedido, produce automáticamente un retraso en la entrega de los mismos con la posibilidad de la pérdida del momento de venta, lo que termina repercutiendo en la confiabilidad e imagen de la empresa.

Finalizando, el producto final de las empresas de venta directa, no es un producto en sí, sino que se compone como en una línea de ensamblaje, con múltiples componentes e insumos que dan como resultado el producto final denominado PEDIDO. Por dicho motivo, una de las áreas que más debe poseer sus procesos claros y eficientes, es el departamento de compras, que permita tener en todo momento y sin interrupciones cada uno de los componentes del producto final.

#### 4. Diseño Metodológico de Investigación

Para cumplir con los objetivos planteados al principio de este texto, se llevará a cabo una investigación aplicada ya que la misma se desarrolla con la finalidad de obtener un diagnóstico que posibilite la observación de una problemática y permita el desarrollo de acciones e implementaciones de mejora.

Se realizará una investigación del tipo exploratoria, ya que el tema de investigación no ha sido abordado con anterioridad, y servirá para preparar el terreno, obtener información y conocer las características del objeto de investigación.

Con la finalidad de recabar la información se utilizará una metodología de investigación cuantitativa y cualitativa. Se aplicará:

**Técnica Cualitativa: Entrevista en Profundidad semidirectiva, con guía de pautas:** al Planificadores de Stock Gastón Bonet y Compras Mariana Gabelloto.

**Técnica Cualitativa: Análisis de contenido:** del sistema utilizado, plan de negocio, comunicaciones, informes, etc. relacionados al objeto de estudio.

**Técnica Cuantitativa: Encuestas por cuestionario con preguntas cerradas y abiertas:** 10 proveedores relacionados al departamento de compras de Vanesa Duran S.A.

Este diseño metodológico permitirá la exploración del tema, su análisis y estudio, como así también la llegada a un diagnóstico de la problemática.

##### **Ficha Técnica de Investigación**

- Diseño Metodológico: De campo
- Tipo de investigación: Exploratoria
- Metodología de la Investigación: Cuantitativa y cualitativa
- Técnica de recolección de datos: Entrevista en profundidad, análisis de contenido y encuestas.
- Población: Entrevista en profundidad a Planificador de Stock Operativo Gastón Bonet, Administrativo Mariana Garbelotto. Encuesta a 10 proveedores de Vanesa Duran S.A.. Análisis de contenido de la información brindada por Vanesa Duran Joyas.
- Técnica de muestreo: Censo
- Período de aplicación: Marzo de 2012 a Junio 2012.
- Herramientas de recolección de datos: ver Anexo N°1..

## **5. Diagnóstico**

### **5.1 Macro Entorno: PEST**

Se procederá a continuación a analizar las variables del Macro entorno de la Venta Directa, que tal como se definió en apartados anteriores, está compuesta por lo Político, Económico, Social y Tecnológico.

La actividad de la Venta Directa, en Argentina, se inicio en el año 1968, a través de la comercialización de productos cosméticos. Al poco tiempo, la misma, expandió la oferta a una multiplicidad de artículos como por ejemplo: plásticos, ollas, bijouterie, indumentaria, etcétera.

La evolución del sector de Venta Directa a lo largo de los años se produjo por consecuencia del perfeccionamiento de las estrategias comerciales, como también por factores externos macroeconómicos relacionados al desempleo, consumo y necesidades de ingresos extras por parte de la población.

A continuación se exponen los diferentes factores que se consideran relevantes que afectan directamente al sector de la Venta Directa.

#### **5.1.1 Político-Económico**

##### **Control del tipo de cambio y Restricción de Importaciones**

En la actualidad, existe un control del cambio llevado adelante por el Banco Central de la República Argentina, posee el objetivo de mantener la moneda en un nivel relativamente estable y con un incremento progresivo pero lento del peso con relación al dólar, que permita al país tener precios competitivos y accesibles para los mercados internacionales, produciendo de esta forma un aumento en las exportaciones nacionales y la consecuente entrada de divisas. Al mismo tiempo afecta al nivel de las importaciones, ya que estas se vuelven caras de adquirir.

Otro factor para mantener el tipo de cambio alto, que actualmente se encuentra en \$5,70 por dólar, y los sucesivos ajustes, es que constituye una de las principales fuente

de financiación para el estado a través de los ingresos que se obtienen por retenciones a los productos agropecuarios.

Sumado a lo anterior el Gobierno Nacional actualmente lleva adelante una política de sustitución de importaciones por lo que las empresas deben cumplir una serie de requisitos para poder importar aquellos productos necesarios, entre las cuales se encuentran las declaraciones juradas anticipadas de importación DJAI.

Lo anterior, afecta directamente a la Venta Directa, ya que el país no cuenta con una industria especializada y ampliamente desarrollada en la fabricación de artículos comercializados por el sector, por lo que el mismo está siendo afectado en gran medida con los bloqueos. Como así también, no cuenta con políticas de regulación del accionar por lo que quedan inmersas en un vacío legal.

Asimismo, las empresas del Sector de Venta Directa se ven afectadas indirectamente también a través de los proveedores nacionales en su mayoría pymes, esto se debe a que los insumos necesarios correspondientes a packaging, bolsas plásticas, envases plásticos, entre otros insumos, poseen materias primas importadas para ser producidos. Como indica la Fundación Observatorio Pyme, las trabas para importar afectan al 57% de las pymes, ya que los pequeños industriales tienen problemas para abastecerse de insumos, según una encuesta a 430 industriales de todo el país.

### **Gasto Público**

Durante los gobiernos se pudo observar un aumento significativo del gasto en obra pública. El gasto se orientó a mejorar el sistema vial, por lo que aumentaron los kilómetros de autopistas.

Esto es de gran colaboración con el sector de la Venta Directa ya que el mismo al estar relacionado a la entrega puerta a puerta de pedidos a sus clientes, posibilita una mayor eficacia y rapidez de las entregas.

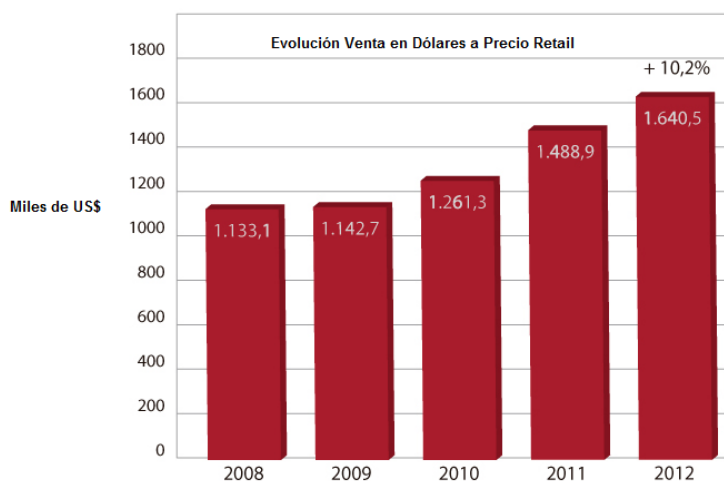
Uno de los focos que aquejaba al país desde 2003 y en menor medida hasta la fecha fue la ausencia de inversiones en el sector de energía eléctrica como el suministro de gas, fuertemente acentuada por la re activación industrial que demandaba un mayor consumo. Esta crisis energética aumenta los costos de las compañías del sector de Venta

Directa, ya sea de distribución y operativos, disminuyendo el beneficio neto obtenido por las empresas del sector.

### Crecimiento del Sector

En Argentina, la Venta Directa generó según datos de la CAVEDI que nos permiten ver el tamaño real del sector.

Gráfico 6: Evolución de ventas en Venta Directa.



Fuente: CAVEDI, 2012

En el gráfico anterior se puede observar como el Sector de la Venta Directa crece años tras año.

A su vez el impacto del crecimiento del sector de Venta Directa se ampara en la evolución en incorporaciones de nuevos Revendedores como se muestra a continuación:



Gráfico 7: Evolución de Incorporación de Revendedores.



Fuente: CAVEDI, 2012

Estos gráficos además muestran lo contra cíclico que es el sector de la Venta Directa y marcan una característica importante del sector, la cual es que las ventas y por ende la incorporación de nuevos revendedores, se incrementan en épocas de crisis económicas, ya que la actividad se puede realizar como complemento al empleo fijo de una persona.

Esto se debe a que la actividad puede ser desarrollada sin necesidad de disponer de tiempo extra, espacio físico o muchas veces sin inversión inicial, lo que supone una entrada extra de dinero.

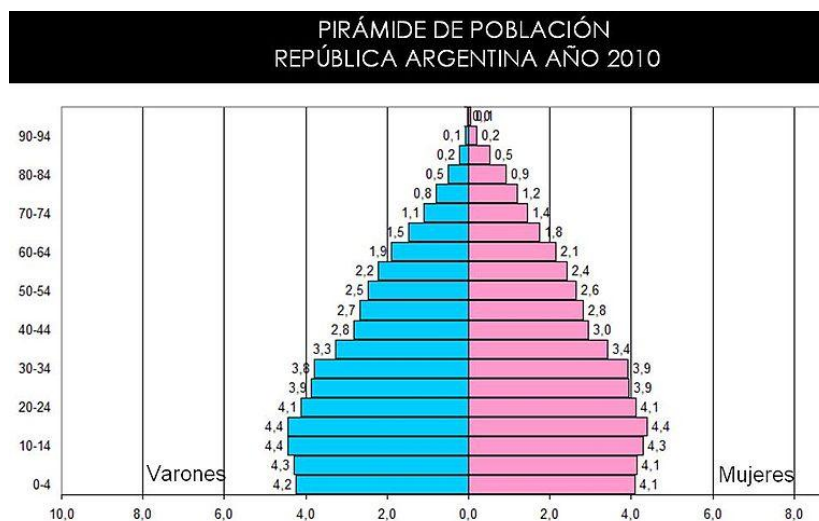
En este sentido, el sector se ve influenciado por el contexto macroeconómico, ya que ante un contexto de desempleo elevado, brotes inflacionarios y en general desequilibrios económicos, la opción de la venta directa como ingreso complementario o exclusivo se difunde a lo largo de amplios sectores de la población.

A su vez, ante escenarios de recuperación económica y de importante liquidez en el mercado, el consumo impulsa la demanda de los artículos comercializados por este canal. Por lo que se puede concluir que el sector de la Venta Directa es estable, ya que en ciclos económicos negativos del país las ventas se incrementan por aumento en las incorporaciones de la Fuerza de Venta y en ciclos económicos positivos, las ventas se ven impulsadas por mayor demanda del cliente final a través de la restitución de la capacidad de consumo.

## 5.1.2 Social-Demográfico

Según datos del último censo del año 2010, la República Argentina cuenta con una población de 40.117.096 habitantes, 20.593.330 son mujeres y 19.523.766 son hombres. Se puede decir que el país posee una población relativamente joven ya que más del 70% de la misma se ubica en el rango de 0 a 50 años de edad, pero se observa una reducción en las tasas de natalidad. Como se muestra en la pirámide poblacional.

Gráfico 8: Pirámide de Población



Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2010

PBI per cápita, es un indicador comúnmente usado para estimar la riqueza económica de un país. Numerosas evidencias muestran que la renta per cápita está positivamente correlacionada con la calidad de vida de los habitantes. Actualmente según datos del Fondo Monetario internacional la Argentina se ubica en el puesto número 60 con 11.453 dólares por persona. Esto nos indica que el nivel socio-económico de la Argentina se encuentra en un nivel medio, siendo el mercado objetivo de las empresas de Venta Directa.

La tasa de desempleo según datos del INDEC del segundo trimestre de 2013 se encuentra en un 7,2% de la Población Económicamente Activa (PEA) y se mantiene estable en comparación al mismo periodo 2012.

En la Argentina hay 616.000 personas dedicadas a la Venta Directa, donde el 94% son mujeres y se caracteriza por ser resistente a los ciclos económicos: cuando las condiciones generales se deterioran, constituye una posibilidad ya que es un canal que funciona como fuente alternativa de ingresos cuando falta el empleo formal.

También en épocas difíciles se produce un reemplazo en el tipo de consumo que favorece a este tipo de venta, cuando no es posible acceder a un producto caro, se busca la gratificación en un consumo de menor precio, la Venta Directa está dominada por los productos cosméticos y de cuidado personal, que son de compra repetitiva y que arrancan desde precios muy accesibles. Estos representan en la Argentina el 72% de los productos vendidos. Les siguen los productos para el cuidado del hogar y la familiar, 26%, y bienestar y recreación representan en conjunto el 2% restante, según mediciones de la Cámara Argentina de Venta Directa (CAVEDI).

### 5.1.3 Tecnológico

La información es considerada, actualmente, un recurso que se encuentra al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, que hasta el momento habían constituido los ejes sobre los que había girado la gestión empresarial. Se ha visto como con el correr de los años las relaciones entre proveedores, productores y clientes han ido tomando fuerza a través del uso compartido de la información. Se hace necesario un contacto ágil y continuo, para ser competitivo en mercados con rápida evolución.

Es por ello que los sistemas de información integrados que conectan los procesos hacia atrás (abastecimiento), internos y delante (como distribución, ventas y contacto con los clientes) se constituyen como factores clave de éxito. En la Venta Directa este escenario es de suma importancia ya que la vorágine de los procesos que involucra el sector, necesitan de vinculaciones efectivas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La gestión de la información no sólo permite desarrollar la toma de decisiones, sino que también ayuda a mejorar procesos, productos y servicios.

Por otro lado, se encuentra la nueva tendencia del importante impacto que tienen las redes sociales profesionales utilizadas para la búsqueda de potenciales proveedores.

Las redes sociales se convertirán en el “nuevo sistema operativo de los negocios”, afirma Don Tapscott, autor de Grown Up Digital. Según él, las generaciones más jóvenes, decididas a utilizar los “social media”, estén donde estén y que pronto pasarán a ser el mayor porcentaje de la población económicamente activa, exigirán estas herramientas como prerequisite para hacer negocios.

En cuanto a la Venta Directa se observa el creciente uso de tarjetas de crédito como forma de pago y la implementación del e-commerce como mecanismo de apoyo y respaldo. Estas nuevas plataformas necesitan de personal capacitado para el desarrollo de los sistemas internos capaces de satisfacer las nuevas necesidades.

## 5.2 Micro entorno

En este caso en particular, se analizará el sector conformado por aquellas empresas dedicadas a la comercialización, a través del sistema de Venta Directa semijoyas y artículos no joyas por Catálogo de Argentina.

Por semijoya se entiende a todo producto que cuenta con 14 partes de oro, mezclada con una variedad de metales que le brindan mayor consistencia, brillo, dureza, etc.; obteniendo lo que se conoce como Gold Filled.

El sector específico de la Venta Directa de Semijoyas no posee datos formales y publicados, pero algunos datos relevantes se pueden extrapolar a partir de los estudios elaborados por la CAVEDI.

En el país, el segmento al cual se dirige es la clase media y media baja, generando un promedio de venta por revendedor se ubica en torno a los \$350 por mes, aunque hay casos que alcanzan facturaciones de \$1000, detectando una tendencia de venta en los círculos familiares, amigos y compañeros de trabajo.

En el sector de la Venta Directa de semijoyas, la modalidad de mayor éxito en Argentina, desde el punto de vista de la demanda es el contacto directo, donde un revendedor visita a sus potenciales clientes finales según estudio del sector de CLAVES, Información Competitiva S.A. (2007)

El consumo ya sea para ser Revendedor o para comprar poseen las siguientes características. La facilidad por parte de una persona para convertirse en revendedor, ya que el costo para comenzar es bajo. Usualmente, un paquete de ventas de precio accesible es lo único que se requiere para que alguien se inicie, y no se requiere inventario para comenzar. Con respecto a los consumidores finales se benefician de la venta directa de semijoyas por la comodidad y el servicio personalizado que la modalidad implica (garantías, demostraciones, explicaciones, entrega a domicilio, etc.).

### **5.2.1 Ciclo de Vida del Sector de Venta Directa de Semijoyas.**

El sector definido se encuentra en una etapa de crecimiento, debido a que en la Argentina no se encuentra desarrollada ni regulada la actividad, lo que significa cierta inmadurez y potencial de desarrollo, donde los rendimientos marginales son altos, según el estudio presentado por CLAVES, Información Competitiva S.A. (2007)

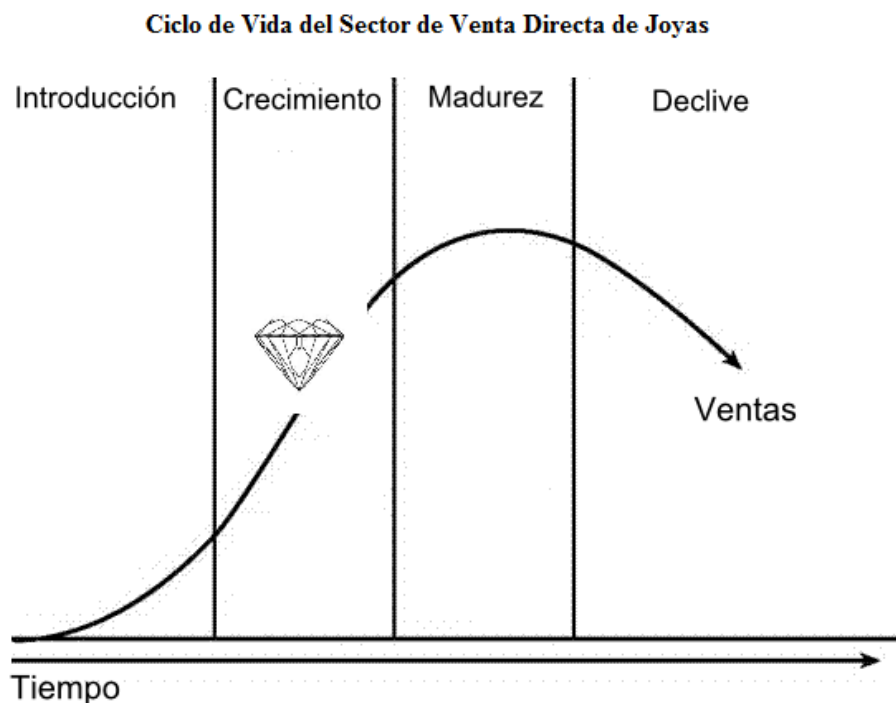
El crecimiento y decrecimiento del consumo del sector de la venta directa de semijoyas, está asociada a diversos factores, ya que se ve afectada por las propias tendencias en cuanto a la moda, estilo, etc.; las cuestiones climáticas propias del país (ya que afectan la salida y ofrecimiento por parte del Revendedor en la calle, ya que temperaturas y clima potencian o impiden el ofrecimiento de los productos) o bien por festejos especiales como las efemérides, vacaciones, etc.

Por lo que, se requiere muchas veces en las empresas, esfuerzos publicitarios y promocionales, lanzamientos de colecciones que refuercen la oferta y la demanda. Se puede complementar lo anterior mencionando por ejemplo, que existe alzas naturales en la actividad en los meses de abril, septiembre y noviembre, atados al comienzo de año, y a efemérides respectivamente.

En los últimos 10 años se ha registrado el ingreso al sector de nuevos competidores, fundamentalmente luego de la devaluación y, de forma continua, se registra un incremento de nuevos competidores ya que las condiciones de consumo, potenciados por la moda hacen a este negocio atractivo y rentable.

Con respecto al grado de concentración del mercado es alto, debido a la existencia de 4 competidores: Vanesa Duran Joyas es el líder predominante y luego se divide en 3 grandes competidores: Perla Negra, Romanel e Image.

Gráfico 9: Ciclo de Vida del sector.



Fuente: Elaboración propia en base a los autores PERROTIN, HEUSSCHEN, 2002

Con respecto a los participantes del Sector mencionados y sus ciclos de vida específicos como organizaciones, se puede mencionar que la empresa Vanesa Duran Joyas S.A. se encuentra en una etapa de crecimiento debido a la ampliación en la estructura organizacional así como en su infraestructura, el desarrollo de los canales comerciales, en el crecimiento de la fuerza de venta y apertura de nuevos mercados entre otros aspectos.

Por otro lado los competidores Image y Perla Negra se hallan en la etapa introductoria debido a que posee una estructura comercial mediana de alrededor de 8000 revendedores, son organizaciones informales en cuanto al marco jurídico, según datos suministrados por la empresa y relevamiento del sector. Rommanel también se encuentra en la etapa de introductoria, esta empresa se encuentra bajo un marco regulatorio, apuntando a un mercado específico como son las joyas de Acero y posee una Fuerza de Venta estable pero reducida, según datos suministrados por la empresa y relevamiento del sector.

### 5.2.2 Factores Claves para el Éxito del Sector de Venta Directa de Semijoyas.

- Gran Fuerza de Ventas: poseer una gran cantidad de vendedores, distribuidos por todo el país, permite lograr una amplia cobertura y un fácil acceso de los consumidores al producto, logrando la comodidad de los mismos para conseguir los productos.
- Atención personalizada: se basa en el contacto personal del Revendedor con el cliente, ya que no puede gestionarse eficazmente una empresa de venta directa de semijoyas sin tener un seguimiento de las necesidades puntuales de cada cliente.
- Fidelización de la Fuerza de Ventas: permite a la empresa retener personas que han capacitado (invirtiendo grandes sumas de dinero en entrenamiento), y contar con Revendedores que puedan atestiguar con sus casos personales el éxito de la alternativa laboral, generando potenciales nuevos revendedores.
- Sistema de abastecimiento interno y red de distribución: La red Logística, tanto de abastecimiento interno como de distribución, cumple un rol importante ya que al tener vendedores ubicados en distintos puntos del país, acceder a ellos se vuelve una tarea compleja que requiere planificación y coordinación, hay que tener en cuenta que los costos de distribución absorben gran cantidad de recursos.
- Calidad de servicio y Garantía de Producto: al ser productos de joyería ofrecer una buena garantía es esencial, ya que los mismos al ser productos durables requieren un respaldo. Esto además contribuye a generar lazos de confianza entre la empresa y el cliente. Es importante que el producto satisfaga la necesidad del cliente a fin de generar recompra.
- Precio y Costos: el sector de la venta directa de semijoyas es muy sensible a la variación de precios, por lo que las empresas deben poseer una planificación de costos y precios clara y con una visión a futuro.
- Imagen y prestigio Institucional: las empresas deben realizar un doble esfuerzo. Por un lado, establecer una imagen pública de moda para generar el consumo de los productos. Por el otro, deben generar prestigio para crear confianza en los Revendedores como una empresa que les brindará las comisiones y posibilidades de crecimiento difundidas.



- Sistemas de Información Integrados: se relaciona con la capacidad de las organizaciones del sector, de poseer un sistema informático que integre las distintas áreas de la empresa, capaz de ofrecer información relevante para la toma de decisiones.

### 5.2.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Gráfico 10: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base al autor LUGGISI, 1996

#### **Poder de Negociación de los Clientes**

Los clientes del sector de Venta Directa de Semijoyas, son todas aquellas personas que quieren adquirir un producto, semijoyas, para las distintas ocasiones de uso, y personas que ingresen como revendedores que comercializan los productos de las compañías.

En la actividad de la venta directa un 70% de los clientes tienden a ser de un círculo próximo a la persona que los comercializa (compañeros de trabajo, familia, grupos de amigos, grupos de interés, etc.) y el 30% restante a clientes con contacto esporádico, según datos de CLAVES, Información Competitiva S.A. (2007)

Cabe mencionar que en la venta directa existe otro tipo de cliente que no son los consumidores finales, sino son aquellos que conforman la fuerza de venta de la organización. Por lo general este grupo comparte esta tarea (venta directa) con empleos paralelos y se identifica por estar compuesto por mujeres de 35 a 65 años. Dicha fuerza de ventas es la encargada de ofrecer y vender los productos.

El primer grupo de clientes descrito se puede caracterizar por un poder de negociación bajo ya que su poder de negociación se reduce cuando referimos exclusivamente a la venta directa de semijoyas por catálogo ya que, no existen tantas empresas alternativas con una cobertura completa del país, el volumen individual de compra es bajo.

El del segundo grupo (Revendedores) posee un poder medio, porque las estructuras de ventas son tan grandes que perder o ganar una persona no representa grandes cambios para las empresas, que se encuentran acostumbradas a tener ese tipo de movimiento. La integración hacía atrás cobra fuerza en este grupo debido a que los grandes clientes (Distribuidores/Regionales) poseen conocimiento sobre el funcionamiento del sector y las personas que componen la fuerza de venta mantiene contacto entre sí, por lo que es posible por parte de ellos asociarse. Este último grupo se tomará a los fines de caracterizar el sector de Venta Directa de Semijoyas, ya que son ellos los que poseen mayor influencia en las organizaciones.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Debido al tema de este trabajo y como se mencionó en apartados anteriores, se dará una profundización en este tema.

Se considera como proveedores del sector de Venta Directa de Semijoyas, todas aquellas empresas que suministran los elementos comercializados (semijoyas), como aquellos necesarios para complementar las ventas (packaging, catálogos, folletos, insumos operativos, embalajes, etc.).

Los proveedores de Semijoyas compuestas de Oro Gold Filled 14 kts, son generalmente fábricas ubicadas en Brasil, concentrando la fabricación del 80% de estos productos, abasteciendo a la mayoría de las empresas de los grupos estratégicos que se mencionarán cuando se analice la Rivalidad Competitiva.

El poder de negociación con ellos es medio debido a que si bien se puede sustituir un proveedor por otro, ya que las semijoyas en general son genéricas en cuanto a los distintos moldes necesarios para su producción y por ende el mercado de la fabricación de Semijoyas posee una Rivalidad Competitiva alta, los procesos de fabricación utilizados por estas varían entre fábricas, repercutiendo en la calidad del producto terminado, por ende si las empresas de Venta Directa de Semijoyas poseen cierta imagen de calidad con respecto a las piezas que ofrecen, el reemplazo de un proveedor por otro requiere análisis, aunque por otro lado los proveedores cobran mayor fuerza cuando se establecen acuerdos en los cuales las fábricas financian la adquisición de matrices para la confección de semijoyas exclusivas. (Las empresas que producen las matrices son escasas y, por ende, su poder de negociación es alto, no sólo por la escasa cantidad de organizaciones dedicadas a esta actividad, sino también porque los moldes diseñados para producir piezas exclusivas poseen un costo muy elevado -30.000 dólares en adelante dependiendo de la complejidad de la pieza-). Por lo tanto se produce un balance en las fuerzas, ya que proveedor-cliente se vuelven mutuamente dependientes si su fin es mantener una relación a largo plazo.

En cuanto a los proveedores de artículos que no son Semijoyas como ser indumentaria, complementos, merchandising, su poder es bajo ya que los mismos no generan el principal negocio de las organizaciones del sector y existe gran variedad de proveedores.

Los Proveedores de servicios logísticos poseen un poder bajo pues salvo alianzas estratégicas puntuales, las empresas de venta directa pueden seleccionar y licitar permanentemente los servicios, con una amplia oferta de proveedores en el rubro logístico.

Por otro lado, podemos encontrar a las “gráficas”, de esta forma nos referimos a aquellas empresas que suministran el packaging que acompaña las piezas.

El packaging forma parte esencial de la imagen de una empresa, es lo primero que ve un cliente al momento de recibir su semijoya comprada. Sin embargo, en el mercado podemos encontrar un sinnúmero de empresas dedicadas a la fabricación del mismo, produciendo una rivalidad competitiva en ese sector muy elevado. La lucha por captar clientes se vuelve muy común y la guerra de precios es frecuente.

En este caso el poder de negociación por parte del proveedor se vuelve bajo, sustituirlos no representa mayores inconvenientes, la calidad ofrecida es muy similar en este rubro y estas empresas con el hecho de captar una cuenta, son proclives a realizar concesiones en los costos y en la financiación.

Siguiendo con las “gráficas” se pueden encontrar a las imprentas especializadas en la impresión de los catálogos. Los mismos son la herramienta fundamental de trabajo de los vendedores, por lo que las imágenes expuestas en los catálogos deben representar con exactitud el color, tamaño y fidelidad de las piezas, por lo que, la calidad del papel, tintas empleadas y la maquinaria utilizada deben ser de un excelente nivel.

En este sentido, las imprentas deben tener la capacidad financiera para poder adquirir con anticipación la cantidad de papel necesaria para imprimir miles de catálogos. Hay que tener en cuenta que generalmente los participantes del sector demandan el doble de catálogos que la fuerza de venta que poseen.

En Argentina podemos encontrar pocas imprentas capaces de asumir dicha tarea, entre ellas encontramos a Platt Grupo Impresor y Triñanes. Si bien todo lo descrito anteriormente les daría un poder de negociación alto, éste en realidad es medio, debido a que es posible la negociación ya que la magnitud de los trabajos convierte a las empresas de Venta Directa de Semijoyas en grandes clientes.

Para finalizar encontramos todos los insumos operativos necesarios que complementan los pedidos, entre ellos bolsas plásticas, material de embalaje, carbónicos para etiquetadoras, resmas de papel, insumos informáticos, etc. Estos son materiales con alta disponibilidad y gran cantidad de proveedores, resultando en un poder de negociación bajo por parte de ellos.

En resumen y al margen de como pondere cada empresa de Venta Directa de Semijoyas los anteriores aspectos mencionados, podemos caracterizar al poder de

negociación de los proveedores como medio por la influencia que ejerce el abastecimiento de Semijoyas.

### **Amenazas de Nuevos competidores**

La posibilidad del ingreso de nuevos competidores al sector se vuelve casi inexistente en el corto y mediano plazo. Las variables que imposibilitan dicha entrada se describen en el análisis de las barreras de entrada: el Know How necesario para desarrollar la fuerza de venta, los canales de distribución y el reconocimiento de marca se logran con el paso del tiempo y grandes sumas de dinero invertidas en capacitación y desarrollo.

A pesar de lo anterior, hay que recordar que el sector se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo vida y los rendimientos obtenidos, considerados como altos, son un llamador para aquellos inversionistas capaces de afrontar lo dicho en párrafos anteriores, sin embargo no se vislumbra la entrada de nuevos competidores.

### **Barreras de Entrada**

Las Barreras de entrada son altas, debido a que la curva de experiencia o aprendizaje posee mucha importancia ya que el prestigio, la distribución y el desarrollo se obtienen con el tiempo. Las estructuras, como la modalidad de trabajo, se construyen a largo plazo y debido a esto la empresa que desee incorporarse debe tener el suficiente soporte económico para conseguir el Know How, la estructura y fuerza de ventas necesaria y los procesos de abastecimiento y distribución en perfecta sincronía.

Como se mencionó estos puntos consolidan Factores Clave para el Éxito importantes para consolidarse en el Sector de la Venta de Semijoya por Catálogo.

Por otro lado, las economías de escala se vuelven necesarias, ya que de la obtención de estas depende el precio de venta que se le fija a las Semijoyas, lo que se ve afectado no sólo por el costo de las Semijoyas en sí, sino también de los insumos y artículos que apoyan al revendedor y complementan las Semijoyas (catálogos, folletos, artículos promocionales, packaging, embalajes, entre otros).

En cuanto a los puntos que reducirían las barreras de entrada podemos encontrar que, no se requiere una inversión amplia en infraestructura ya que son empresas

comerciales (a diferencia de las empresas productivas) y la fuerza de venta es independiente, con la particularidad de que sus ingresos se basan en porcentajes sobre las ventas, sin necesidad de sueldos fijos, debido a esto se generan menos cargas para que una empresa se desarrolle. Dichas comisiones sobre ventas tampoco afectan a la empresa, ya que las mismas se tienen en cuenta sobre el precio de las joyas.

Asimismo, la escasa regulación por parte del estado a este tipo de empresas, en la etapa introductoria del ciclo de vida atraería nuevos ingresantes.

En síntesis y comparando los puntos que favorecen y restringen el ingreso, las restricciones poseen un peso mayor lo que redundaría en Barreras de Entrada Altas.

Cuadro Resumen de lo anterior expuesto:

Tabla 1: Resumen Barreras de Entrada

BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Diferenciación de Productos		X	
Economías de Escala	X		
Requisitos de Capital		X	
Acceso a Canales de Distribución	X		
Curva de Aprendizaje	X		
Políticas Gubernamentales			X

Fuente: Elaboración propia

### Barreras de Salida

Con respecto a las barreras de salida en general, no existen demasiados activos especializados, la maquinaria utilizada depende de cada organización ya que gran parte de estas, realizan los procesos manualmente. Si la empresa realiza la distribución mediante vehículos propios, los mismos son un activo fácilmente liquidable.

En cuanto a los compromisos laborales sólo se tiene en cuenta al personal directo dependiente (estructura interna), que se dedica a la administración, armado de pedidos y distribución, aunque estos últimos tienden a tercerizarse. En su conjunto y dependiendo del tamaño de la organización la influencia puede ser considerada media.

Como se habló en el análisis de Cinco Fuerzas, para generar diferenciación, las organizaciones del Sector de Venta Directa de Semijoyas, deben establecer relaciones a largo plazo con sus proveedores, esta relación los convierte en mutuamente dependientes, lo que implica que la decisión de salir del mercado, no solo repercute en la propia empresa sino a su vez en el proveedor estratégico, generando un alto impacto.

Las barreras emocionales pueden ser caracterizadas como altas, ya que se observa que las organizaciones participantes en el sector nacen y se desarrollan como PyMES, esto implica un alto contacto personal con los empleados.

Por otro lado una vez que la empresa toma dimensión las barreras sociales y gubernamentales cobran fuerza por el desarrollo económico y social indirecto que este tipo de organizaciones genera.

La gran influencia que poseen las condiciones afectivas por parte de los empresarios del Sector de Venta Directa de Semijoyas, así como las relaciones a largo plazo con proveedores claves, sumado a los compromisos sociales y económicos, a través de las fuentes de trabajo directo (tanto empleados dependientes como revendedores independientes) e indirectos hacen, que la elección por parte de una administración de liquidar el negocio, una decisión difícil de llevar adelante.

Por lo anterior, las barreras de salidas son Altas.

Cuadro Resumen de lo anterior expuesto:

Tabla 2: Resumen de Barrera Salida

BARRERAS DE SALIDA AL SECTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Activos Especializados			X
Compromisos Laborales		X	
Sociales - Gubernamentales		X	
Emocionales	X		
Relaciones Estratégicas con Proveedores	X		

Fuente: Elaboración propia

### **Amenaza de Productos Sustitutos y complementarios**

Dentro de este aparatado se analizarán aquellos productos que cubren las mismas necesidades que las que ofrecen las organizaciones del sector bajo análisis.

En el sector se observan sustitutos directos pero no bajo la misma forma de comercialización (Venta Directa de Semijoyas por Catálogo) sino un gran número de empresas que se dedican a la comercialización de accesorios, conformados por materiales como maderas, canutillos, lentejuelas y plásticos, los cuales podrían satisfacer la misma necesidad de obtener artículos de bajo costo y relacionados a la moda.

Si bien no cumplen con el mismo grado de satisfacción que una semijoya puede ofrecer, la variable del precio juega un rol importante.

### **Rivalidad entre competidores**

A continuación se detallan los puntos que más afectan el sector de Venta Directa de Semijoyas:

- Grado de diferenciación de las empresas del Sector: En este caso la rivalidad se ve intensificada ya que no existe una clara diferenciación entre los participantes del sector, por lo que los clientes se ven atraídos por los precios más bajos, además si el cliente percibe que cambiar de producto no le represente problema, la rivalidad cobra mayor fuerza, ya que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto, se vuelve más fácil para los competidores atraer a los clientes.
- Número de competidores: el sector se caracteriza por no tener una amplia cantidad de competidores, y los mismos se encuentran en niveles de desarrollo similares, aunque se pude reconocer un líder claro, como se menciona posteriormente las barrera de entrada al sector son altas, por lo que el ingreso de competidores grandes y desarrollados no es muy común, pero si, se observa el continuo movimiento de pequeñas empresas iniciales, que luego desaparecen. La baja cantidad de competidores permite el crecimiento de las organizaciones y el riesgo de que nuevos ingresantes es bajo.
- Crecimiento del Sector: como se describió en párrafos anteriores el sector de Venta Directa de Semijoyas se encuentra en crecimiento, esto implica que la Rivalidad se minimiza ya que las organizaciones tienen capacidad de seguir ofreciendo sus productos a un grupo mayor de clientes.



En resumen la Rivalidad Competitiva del Sector puede ser caracterizada como media, esto se debe a la poca diferenciación que se puede obtener a través de los productos, la facilidad con la que un cliente puede reemplazar un producto por el de la competencia, la existencia de un número reducido de participantes del sector, que en cierta medida se encuentran nivelados y a que el crecimiento del sector se sostiene y crece año a año.

A continuación se describen los principales competidores del sector que poseen como principal negocio la venta directa de semijoyas:

### **PERLA NEGRA**

Esta empresa opera bajo el lema “Nacimos para estar con vos” apelando a la intención de encontrar un nuevo espacio para “forjar su propia historia”. Esto se entiende porque es una empresa creada por ex integrantes de la empresa líder del mercado. Ocupa la posición de seguidor del líder ya que es el segundo en participación como empresa de venta directa de semijoyas.

Cuentan con una página web ([www.perlanegrasrl.com.ar](http://www.perlanegrasrl.com.ar)) en donde expone sus productos con el precio, presentaciones y reuniones de la fuerza de venta. Además, comentan la carrera de crecimiento junto con las bonificaciones ofrecidas según el nivel alcanzado y hacen mención a su garantía sobre los productos.

Se observa que a este competidor le resulta habitual la utilización de comentarios que apuntan a mostrarse como la segunda marca líder, utilizando como discurso de incorporación la expresión de que el líder Vanesa Duran S.A. posee mayores requisitos formales para hacerlo, demostrando de esta forma la manera agresiva de competencia.

Por otro lado realiza escasas apariciones publicitarias y en eventos sociales.

La estética utilizada para sus catálogos, como los fondos o la producción para la exhibición de los mismos es similar a la del líder, y algunas de las piezas son las mismas, debido a que los proveedores suelen compartir las matrices de las joyas, aunque el precio expuesto por Perla Negra es menor al de la empresa líder.

Perla Negra ofrece una garantía de por vida como respaldo a sus semijoyas y packaging exclusivo para todas sus joyas. Tiene en la actualidad un equipo de venta entre

8000 a 9000 revendedores en todo el país y el precio promedio de sus productos son aproximadamente de \$80.

### **ROMMANEL**

Esta empresa presenta una característica especial ya que además de comercializar semijoyas en Argentina es fabricante de las mismas.

Situada en Brasil, Rommanel está presente en más de 40 países y como fábrica cuenta con otras especificaciones y controles de calidad como el certificado ISO 10713. Sus productos son semijoyas laminadas con metales preciosos como oro, plata, rodio, etc.

Su web es <http://www.rommanel.net>, muestra su perfil de productor y oportunidad de negocio, transmitiendo las características del producto, las formas de incorporación, etc. Asimismo destaca la garantía de 5 años, la menor ofrecida por los competidores del mercado y el tamaño de la fuerza de venta que posee que llega a 7000 revendedores.

### **IMAGE**

Creada también por ex integrantes de la empresa Vanesa Duran, Image pertenece a VanyDan Joyas.

Este competidor no posee una página web con información sobre la estructura, negocio y productos, dejando entrever que es uno de los rivales más débiles en el mercado. Como los anteriores, se focaliza en su discurso en la garantía de los productos ofrecidos, en la estética de las colecciones, etc.

Los precios promedios de Image oscilan los \$80 aproximadamente y posee una estructura de fuerza de ventas que llegan a las 8000 personas.

#### **5.2.3.1 Resumen Impacto Fuerzas Competitivas**

La rivalidad competitiva del sector es media, lo que implica grandes esfuerzos comerciales de los participantes. El Poder de Negociación de los clientes (Fuerza de Ventas) y Sustitutos y Complementarios es media, debido a las particularidades mencionadas anteriormente, por lo que resulta clave para las empresas la fidelización de los primeros; y profundizar la diferenciación para con los segundos, resaltando los beneficios de las propuestas para mantener la cartera de clientes. Asimismo, necesita de

un replanteo comercial constante y estar asiduamente en línea con las necesidades de los clientes.

En cuanto al Poder de negociación de los Proveedores la incidencia del abastecimiento de las Semijoyas y la dependencia de los proveedores para con las empresas del Sector produce un balance de fuerzas, ya que como se dijo son mutuamente dependientes por lo que el poder de negociación se caracteriza como medio.

Por último la Amenaza del ingreso de Nuevos Competidores en el mediano plazo se vuelve baja, debido al desarrollo y expertice que debe poseer un nuevo competidor y como se verá en las barreras de entrada del párrafo siguiente, las mismas dificultan el ingreso.

## **5.3 Análisis Interno de la Empresa Vanesa Duran S.A.**

### **5.3.1 Historia**

En 1996, Vanesa Duran (persona física) comenzó su emprendimiento en la provincia de Chaco contando únicamente con un vehículo utilitario con el que realizaba viajes para comercializar las semijoyas, previamente compradas en Brasil y las vendía en diferentes puntos del país.

A causa de la buena aceptación que tuvieron las semijoyas y la adhesión de personas como revendedoras ubicadas en los distintos puntos que visitaba, se instala una pequeña empresa en la Ciudad de Resistencia. En este lugar se realizaban tareas de armado de pedidos, etiquetado, envíos y la propia administración del emprendimiento.

Al poco tiempo y debido al crecimiento de la estructura externa, Fuerza de Venta, se decide trasladar la empresa en el año 2000 a la Ciudad de Córdoba, ya que ofrecía una mejor ubicación geográfica para la distribución al resto del país convirtiéndose en la sede central. Adicionalmente mantuvo la oficina en Resistencia, abrió una oficina comercial en la Capital Federal y tiene presencia en todo el país a través de 15 oficinas regionales administradas por la Fuerza de Venta independiente.

Estas oficinas cumplen con la función de atención de los vendedores, capacitaciones y de exhibición de las piezas.

Actualmente, Vanesa Duran Joyas, es la empresa Líder en Venta Directa de Semijoyas por Catálogo de Argentina. Posee una trayectoria exitosa y de permanente crecimiento desde hace más de 10 años.

La empresa se encuentra fuertemente consolidada a través de una red de Distribuidores y Regionales independientes, satisfaciendo a clientes exigentes, que buscan una excelente relación calidad-precio. Posee alrededor de 15.000 vendedores distribuidos en las 24 provincias de la Argentina.

Los diseños contienen Gargantillas, Dijes, Pulseras, Anillos, Aros, Cadenas, Rosarios, Escapularios, relojes, pen drives, accesorios para Bebès, accesorios para mascotas. Las Joyas son concebidas con el mayor cuidado en cuanto a las terminaciones, utilizando piedras semipreciosas, esmaltes de alta calidad y por sobre todo la mejor

materia prima hipoalergénica: Gold Filled 14kts, Rosé y Blanco; Acero Stainlees Steel 304 / 316.L; Silver Line (Plata 950).

La variedad de diseños, más de 1000 piezas diferentes en cada Catálogo, permite la adaptación de las mismas a los diferentes gustos y preferencias, satisfaciendo las exigencias de la vida cotidiana por su gran durabilidad y calidad, avalado y sustentado a través de la garantía de por vida por cada pieza.

Vanesa Duran Joyas se identifica por tener una fuerza de ventas que ofrece servicio personalizado y profesional siendo capacitados durante todo el año sobre joyas, moda y venta. Se intenta, según la empresa, lograr que cada compra sea una experiencia única, profesional y de confianza.

Posee Fabricación Exclusiva en Brasil, distribución de pedidos propia y gracias a una clara carrera de crecimiento con beneficios y ventajas por sus ventas, Vanesa Duran Joyas es una salida laboral atractiva y rentable para los 15000 vendedores distribuidas en todo el País.

### **Características de la Empresa**

A continuación se expone la visión, misión y valores expuestos por la empresa:

#### **Visión**

Queremos ser vistos como una empresa que piensa lo que hace y hace lo que dice.

#### **Misión**

Crear valor económico, social, público y ambiental posicionando las líneas de productos que lleva nuestra marca a través de la oferta de colecciones de joyas semi preciosas, atendiendo y fidelizando al consumidor final mediante una red eficiente y efectiva de venta directa, altamente entrenada y motivada en el mercado nacional y, simultáneamente, lograr una visión comercial internacional que permita la colocación de nuestros productos en mercados extranjeros atractivos.

#### **Valores**

Mejora continua / Iniciativa / Integridad / Justicia / Optimismo / Sinceridad / Nobleza / Criterio / Busca Soluciones / Trabajo en Equipo / Desarrollo / Experiencia

## **Sistema de Venta Directa Ofrecido y Bonificaciones**

Al tratarse de una empresa que utiliza el canal comercial de venta directa, es decir que cuenta con red de revendedores independientes como único medio para llegar al consumidor final, esta Fuerza de Venta se convierte en el elemento vital para la misma. (Para ver categorías y sistema comisional ver ANEXO N° 6)

Todas las Categorías reciben asistencia de la empresa, promociones exclusivas, publicidad masiva, reuniones de capacitación, información sobre ventas, convenciones de final de año, etc. En la actualidad la empresa cuenta con 26 Regionales Independiente, 206 Distribuidores Independientes, 1.046 Líderes Independientes, conformando una Fuerza de Ventas Final con Revendedores Independientes del 15.000. Vanesa Duran Joyas posee una venta promedio de 240.000 unidades mensuales.

Sin embargo, las unidades vendidas no son el producto final de la compañía ya que, como se menciona con anterioridad en el sector de la venta directa de semijoyas por catálogo, el producto último es el denominado PEDIDO.

Es decir, aquel conjunto compuesto por piezas (joyas y no joyas) embaladas, etiquetadas y con su respectivo packaging, resultado de la cadena de armado y confección del mismo. Por lo que, en Vanesa Duran S.A., no pueden existir faltantes de ningún tipo, ya sean de insumos operativos (recursos para embalaje y preparación, folletería, etc.) como así también, los productos joyas y no joyas vendidos y que se deben entregar al cliente final.

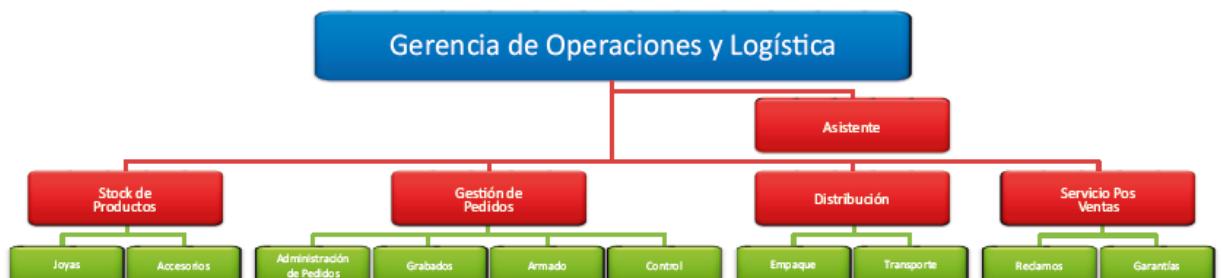
Esto se debe a que, en el sector de la venta directa de semijoyas por catálogo, todos los elementos mencionados con anterioridad completan el PEDIDO, y la falta de uno de ellos, implica pérdida de venta o un pedido incompleto.

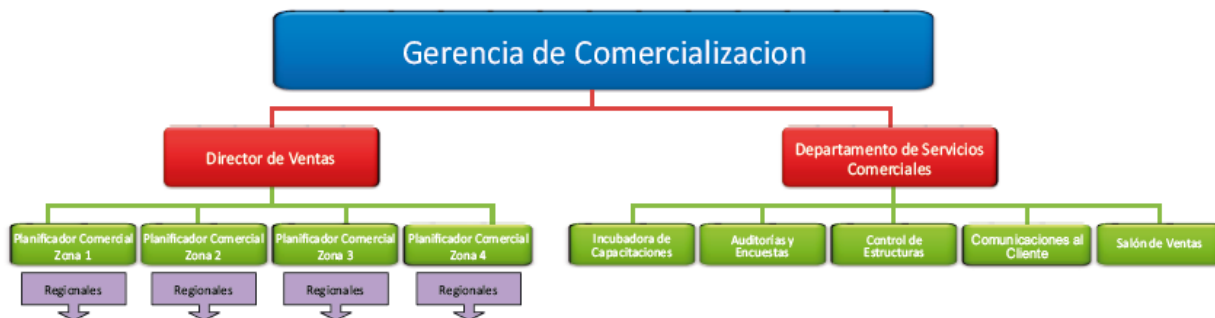
A fin de profundizar en el Departamento de compras y la importancia de éste en la Empresa Vanesa Duran S.A. para que la misma no incurra en faltantes o pedidos incompletos, se comenzará por mostrar el organigrama para dejar entrever la posición del área mencionada como así también los posibles clientes internos de la misma.

### 5.3.2 Organigrama de Vanesa Duran S.A.

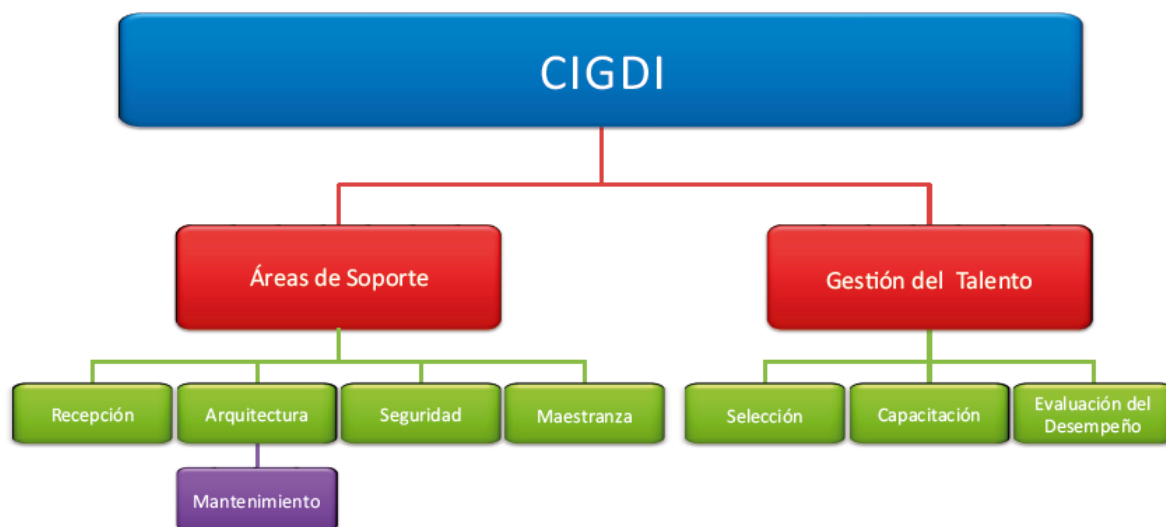
Es importante mencionar que es un organigrama matricial con Gerencias específicas y departamentos STAFF que cruzan a toda la organización.

A continuación se presentan las 4 gerencias que poseen la misma jerarquía pero a fin de facilitar la observación se distribuyen una debajo de la otra.





A continuación se detallan las áreas denominadas como STAFF que cruzan a toda la organización.



CIGDI: Centro de Integración Grupal y Desarrollo Individual (Recursos Humanos)





Fuente: Empresa Vanesa Duran S.A.

El Departamento de compras como se observa se encuentra ubicado en la Gerencia de Administración y Finanzas, aunque como se observará más adelante que, al ser una empresa de comercialización de bienes ya elaborados, dicha área de Compras se relaciona y vincula como staff de apoyo con todas los departamentos de la empresa, no siendo reflejado en el organigrama actual.

Profundizando aún más, se presenta a continuación la Cadena de Valor de Vanesa Duran S.A., a fin de detallar si las actividades del departamento de compras, sustanciales en el sector de la venta directa de semijoyas tal como se ha expresado con anterioridad, posee la importancia como generadora de valor dentro de la organización objeto de estudio o no.

### 5.3.3 Cadena de Valor de Vanesa Duran S.A.

A continuación se presenta el cuadro de las Principales erogaciones de la empresa

**Tabla 3: Erogaciones Anuales de Vanesa Duran S.A. (aproximado)**

Actividad	Participación	Erogación
Gastos en Personal	51,47%	\$ 10.807.730,47
Gastos Generales (Compras)	11,72%	\$ 2.459.947,93
Impuestos por venta	8,07%	\$ 1.695.152,61
Promociones (Compras)	5,90%	\$ 1.238.187,57
Transportes Nacionales e internacionales. (Logística)	5,55%	\$ 1.165.224,52
Financieros	5,25%	\$ 1.102.352,20
Convenciones y Eventos (Marketing)	4,87%	\$ 1.021.586,33
Administración	4,47%	\$ 939.009,55
Publicidad (Marketing)	2,70%	\$ 567.912,48

Fuente: Creación Propia a partir de datos suministrados por la empresa.

Como se puede observar más de 17% de las erogaciones realizadas en esta tabla corresponden al área objeto de estudio, siendo regular esto en las empresas de venta directa ya que son compañías de compra de productos y suministros finales, y venta de

los mismos. Vanesa Duran SA no es una empresa productiva, sino de comercialización de bienes ya producidos.

Por dicho motivo, las actividades de apoyo dentro del concepto de Cadena de Valor, son las que mayor erogación poseen en Vanesa Duran S.A.

**Tabla 4: Cadena de Valor de Vanesa Duran S.A.**

Infraestructura de la empresa <b>17,79%</b>
Administración de recursos humanos <b>51,47%</b>
Desarrollo tecnológico <b>0%</b>
Compras <b>17,62%</b>

Logística interna <b>2,77%</b>	Operaciones No existe en Vanesa Duran S.A está contemplado como Gasto de Personal.	Logística externa <b>2,77%</b>	Marketing y ventas <b>7,57%</b>	Servicios Post – Venta <b>0%</b>
-----------------------------------	---	-----------------------------------	------------------------------------	----------------------------------

Fuente: Creación Propia a partir de datos suministrados por la empresa.

Se puede entrever cómo la empresa Vanesa Duran S.A. distribuye sus costos teniendo en cuenta las actividades que para los integrantes de la organización son estratégicas, importantes y que aportan valor a la misma. Uno de estos es el área objeto de estudio de este trabajo, teniendo más del 17% de erogación.

Profundizando en el Área de Compras y sumando a lo ya mencionado con anterioridad sobre destacar que Vanesa Duran S.A es una empresa comercial y no de elaboración, uno de los factores de diferenciación existentes y plausibles de generar ventajas competitivas, es el Área de Compras a través de un proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores, a fin de asegurar un suministro de insumos operativos y de venta permanente, a un costo más bajo y mejor que los competidores de Vanesa Duran S.A. Por dicho motivo, a continuación se analiza el departamento de Compras dentro de Vanesa Duran S.A.

### **5.3.4 El departamento de Compras dentro Vanesa Duran S.A.**

Como se observó en apartados anteriores el departamento de Compras de Vanesa Duran S.A. se encuentra ubicado dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas. Asimismo dentro del análisis de Cadena Valor, se observa que posee un protagonismo importante debido al porcentaje de recursos invertidos en las actividades realizadas por el mismo en la Compañía.

En esta área se realizan las actividades tendientes al aprovisionamiento y abastecimiento de los insumos y productos de comercialización nacionales necesarios para que la empresa Vanesa Duran S.A. pueda llevar a cabo la venta y el armado del producto Final, el PEDIDO. Ya sean estos productos nuevos (generando una compra nueva), recompra modificada o recompra directa.

La empresa se caracteriza por ser una línea de ensamblaje donde se nutre por componentes e insumos (armado de pedido, productos de ventas, etc.) que son de igual importancia ya que tanta la ausencia de uno como de otro, implican la demora de la entrega del Producto Final a la Fuerza de Ventas, el PEDIDO.

Para desarrollar dicha acción el responsable del área de compras mantiene contacto con clientes internos que son todas las Gerencias y Áreas Staff, siendo su principal cliente interno la Gerencia de Operaciones, observadas en el organigrama funcional en apartado anterior.

Como así también, el área se relaciona con proveedores externos nacionales que abastecen a Vanesa Duran SA. de artículos no joyas de venta por Catálogo, artículos utilizados como herramientas para el desenvolvimiento de la Fuerza de Ventas en su trabajo diario, artículos promocionales de incentivo de ventas planificados por el área de Marketing y ventas, como así también insumos críticos para el armado y despacho de los pedidos a la Fuerza de Ventas.

Los artículos que no son semijoyas se pueden dividir en dos grupos. En el primero encontramos productos que se venden al consumidor final utilizados para completar la cartera de productos de la empresa.

Esto según las entrevistas realizadas, son de suma importancia, ya que por la realidad macro económicas (importaciones), los productos adquiridos a proveedores nacionales, se vuelve una actividad estratégica.

El segundo grupo cumplen la función de ser herramientas utilizadas por los revendedores y merchandising para publicitar la marca.

Se puede asegurar que, luego de los análisis realizados de las entrevistas, que cada uno de los productos poseen una relevancia importante ya que de lo contrario los pedidos saldrían con faltantes esenciales, y no se podría cumplir con el armado del producto final, el PEDIDO.

Dentro de los insumos operativos se ubican bolsas plásticas de diferentes medidas, etiquetas para ser impresas con códigos de barras, hojas pre impresas donde se imprime un detalle de los pedidos, material de embalaje bandas elásticas, marcadores, bolsas para empaquetado, protección, etiquetado y elementos para el despacho de pedidos, entre otros.

Con estos insumos se realiza la tarea de Armado del Pedido, Control del mismo y su despacho final. Sin ellos, el sistema utilizado de organización interna no se podría llevar adelante. Al tener conformada una línea de ensamblaje estandarizada obliga a que ningún insumo, que permite la actividad operativa de armado de pedidos, se encuentre con faltante, ya que impide y demora la entrega del producto final de la compañía.

Lo anterior deja entrever la cantidad de clientes internos del área de compras y de proveedores externos de la misma, y de la importancia de la función dentro de la compañía, a fin de asegurar el suministro de forma continua e ininterrumpida, con las cantidades adecuadas y a precios competentes, ya que al ser una empresa comercializadora de productos, esto implica la consecución de insumos y proveedores que permitan lograr los objetivos de rentabilidad de la compañía.

Sin embargo, en los análisis y entrevistas realizadas, estas metas y objetivos expuestos, no están explicitados de manera formal y clara, sino que por el contrario, el departamento de compras no posee objetivos que guíen el accionar.

Como así también no se observan procesos detallados, indicadores de gestión, detalle de los clientes internos, es decir un proceso de selección, gestión y evaluación de

proveedores formal que permita conocer responsabilidades, tiempos y pasos a realizar para desarrollar el contacto con los proveedores y la compra de los insumos, entre otros.

#### **5.3.4.1 Vinculación del Departamento de Compras con Cliente Internos**

El Departamento de Compras se vincula, comunica y recibe solicitudes de las diferentes áreas de la compañía, donde cada una posee diferentes necesidades, niveles de consumo y urgencias.

Esta comunicación y contacto se observó en análisis que se da de manera informal ya que se proceden a realizar pedidos de grandes cantidades de elementos vía mensajería instantánea (Skype), sin presentaciones formales de solicitudes de compras para iniciar el proceso de compras.

Las áreas solicitan grandes cantidades de unidades de productos críticos, mediante este canal, sin reflejar un análisis, una autorización de pedido o formalidad y se expresan necesidades urgentes de insumos claves de formas despreocupadas y superficiales. Demostrando falta de procesos, procedimiento y formalidad de la gestión y evaluación de proveedores.

Asimismo, se observa la ausencia de un procedimiento de estimaciones, siendo este aspecto crítico ya que proyecciones y compras de grandes cantidades provocarían ocupación del único depósito que posee la empresa y sobrantes de stock, e inferiores faltantes en los pedidos.

Se detecta la falta de procesos y procedimiento de contactos entre las áreas, ya que se observa en los análisis, ausencia de comunicaciones formales, sobre requerimientos iniciales de las necesidades de las diferentes áreas para que el responsable de compras inicie el proceso de compras y búsqueda de proveedores, mostrando desconocimientos sobre fechas de recepción de necesidad, tiempos de entrega, entre otros.

Como se menciona con anterioridad, la ausencia de un proceso de compras y sus pasos, generan multiplicidad de contactos a proveedores externos ya que se ha podido

observar que los diferentes clientes internos del área de compras, se comunican directamente con los proveedores externos sin comunicar al responsable del área, lo que genera desorden y confusiones de cantidades solicitadas, fechas de entrega, etc.

Como así también, se desconoce con exactitud la cantidad consumida de productos, tomando como base de pedido, estimaciones pasadas, generando pedidos urgentes, sin análisis y previsión.

Como conclusión de este apartado, se observa la falta de procesos y procedimiento formal sobre el contacto entre el área de compras y sus clientes internos, generando rispideces entre las áreas, desconocimiento de stock de productos, poco análisis de las estadísticas de consumo, compras sin planificación, entre otras. Es decir, un manejo informal de los contactos inter área, proveedores e información interna sobre productos y consumo, lo que implica un alta probabilidad de faltantes y demoras del productos final.

#### **5.3.4.2 Relevamiento del Proceso de Compra en Vanesa Duran S.A**

A continuación se analiza el proceso de compras utilizado en Vanesa Duran S.A. expresado en los tres pilares fundamentales: Selección, Gestión y Evaluación de Proveedores.

Sin embargo es importante mencionar nuevamente que no se observó la existencia de procesos formales, por lo que a través del análisis de las observaciones, entrevistas y encuestas realizadas se procederá a evaluar si existen lineamientos implícitos no formalizados.

##### **5.3.4.2.1 Selección de Proveedores de Vanesa Duran S.A.**

La selección de proveedor como se menciona en apartados anteriores, comienza a partir una necesidad puntal de un cliente interno.

Como se menciona, el área de compras de la compañía posee múltiples clientes internos con necesidades y prioridades diferentes, pero las mismas no se encuentran

plasmadas en procesos formales de responsabilidad y formas de acción, generando confusiones y rispideces en las diferentes vinculaciones.

En otras palabras, el primer estadio que permite comenzar una correcta selección de proveedor, no se encuentra detallado ni plasmado en Vanesa Duran S.A. Sumando la ausencia de claridad y a la informalidad de los pedidos realizados por los clientes internos, detallado en el apartado anterior.

Esto se observa en los análisis de las comunicaciones mantenidas con los clientes internos, donde especifican urgencias, demoras y necesidades de manera informal, con ausencia de Solicitud de Compras oportunas, sin especificaciones técnicas claras de la necesidad, lo que implica una evaluación subjetiva de las características de los elementos a adquirir y por ende, provoca la inexistencia en Vanesa Duran S.A de características deseadas a la hora de seleccionar un proveedor.

En las entrevistas se menciona la continua recompra de productos de uso regular, pero sin profundizar en las evaluaciones de los proveedores externos, ya que la recompra se realiza de manera directa por la urgencia del pedido y la escases del tiempo en el que la necesitan, cayendo en una permanente compra sin posibilidad de análisis del proveedor.

Sin embargo, se deja entrever un criterio de selección de proveedores, ya que se menciona la exigencia de la presentación de alternativas de proveedores ante una compra nueva, focalizándose sólo en el indicador de precio para evaluar al proveedor, dejando sin consideración otros indicadores como recursos técnicos y la tecnología con la cuenta, La experiencia que se tiene en un rubro y prestigio en el mercado, Su capacidad económica-financiera y costo, El manejo y la puntualidad de las entregas, La capacidad de asesoramiento técnico, Las medidas ambientales y de sustentabilidad que lleva adelante, La calidad de los productos, Servicio Postventa; aspectos que son considerados luego cuando ya se establece la relación, según las entrevistas.

Por lo que, en selección de proveedores se refiere, no existe un proceso formal para realizar las solicitudes de compras y una claridad de indicadores precisos a contemplar para elegir, sino que todos los indicadores son exigidos una vez comenzada la relación.



### **5.3.4.2.2 Gestión de Proveedores de Vanesa Duran S.A.**

En referencia a la gestión de proveedores se observa una mayor claridad o conocimiento implícito, ya que todo se deriva a una sola persona responsable de la acción, quien toma contacto y gestiona los proveedores.

En las entrevistas se observa que la empresa quiere lograr un seguimiento sobre la calidad de los productos, vigilar que lo requerido es igual a lo entregado, hacer respetar lo prometido por los proveedores, suspender la entrega por fallas, entre otros. Como así también, la integración y desarrollo de los proveedores estratégicos.

Sin embargo estos objetivos no se observan el accionar diario, ya que no se cuenta con una descripción formal de los proveedores y discriminación de acuerdo a la importancia de los mismos para la empresa, teniendo el mismo contacto con todos los proveedores por igual.

La ausencia de procesos formales plasmados, hacen surgir muchas confusiones de responsabilidad que llegan al proveedor. Como ejemplo, se refleja en las encuestas realizadas, que 3 de los 10 proveedores encuestados respondieron tener más de un referente para el contacto. A simple vista esto no provocaría mayores inconvenientes, pero los mismos abastecen insumos claves por lo que múltiple referentes decisores generan problemas de confusión en cantidades y fecha de entrega, provocando a su vez, distorsión por los diferentes criterios para evaluar.

Por otro lado, los proveedores encuestados, coincidieron en la recepción de solicitudes con información completa y bien explicitada por parte de la empresa, lo que implica claridad al momento de la realización de la solicitud.

Con respecto a la recepción de los productos adquiridos, se almacenan en un Depósito propio o dentro de la empresa misma. Cada uno es evaluado con criterios disímiles dependiendo de la persona que los recibe, ya que no hay indicadores claros para evaluar la recepción, como así tampoco, un responsable de dicha acción.

De lo anterior, podemos inferir que ante un mismo producto no habrá un mismo control de calidad ni responsable fijo, provocando muchas veces que las falencias en los artículos se detecten cuando los mismos se encuentran insertos en el circuito de armado del Pedido.

Sumado a esto, se observa una escasa comunicación formal tanto ínter área, como de la empresa con los proveedores, causando errores en cantidades, productos y demoras en las entregas. En las encuestas realizadas a proveedores se refleja este hecho ya que los mismos, destacan que el responsable del área de compras sólo se comunica al momento de realizar un pedido o reclamo, sin mantener devoluciones y un seguimiento cercano de su performance.

En relación al control de proveedores se lleva un control mediante planillas de Excel creadas individualmente para cada uno, donde se registran cantidades pedidas, entregadas y remitos. No se observan cronogramas de entrega, ni se llevan mediciones de pedidos completados, tiempos de demora de los mismos, de la mercadería que llega fallada.

Todo lo anterior, deja entrever nuevamente la ausencia de procesos formales, responsables e indicadores a tener en cuenta para evaluar y gestionar proveedores, teniendo como resultado, pedidos urgentes y la falta de anticipación a potenciales conflictos, limitando la evaluación o auditoria de precios, evaluación correcta de proveedores, el desarrollo la vinculación y negociación con los mismos.

#### **5.3.4.2.3 Evaluación de Proveedores de Vanesa Duran S.A.**

Como en el apartado anterior se observan expresiones de criterios a la hora de evaluar, pero estos son verbales y no se encuentran plasmados formalmente.

Si bien no se aplican evaluaciones a proveedores se identificaron frases en las entrevistas que demuestran la importancia de la entrega a tiempo y cumplimiento de las fechas pactadas de entrega.

Por su parte, en las encuestas realizadas a proveedores, los mismos destacan la ausencia de una evaluación por parte de la empresa, destacando la comunicación cuando hay quejas de productos o demoras en la entrega. Como así también, una ausencia por parte de ellos de conocimiento de los indicadores de evaluación. Sin embargo, al momento de responder sobre los aspectos más importantes considerados por Vanesa Duran S.A, según su percepción de proveedores, todos coincidieron que la entrega a

tiempo y el precio es lo más valorado por la empresa, seguido por la capacidad financiera y en última instancia la calidad de los productos.

Para finalizar al igual que en los apartados anteriores, existe un conocimiento subjetivo y no formal sobre aspectos considerados como críticos para el accionar de la compañía.

Sin embargo, la intención por parte de la misma de generar relaciones a largo plazo, que permita un desarrollo común y la importancia de poseer proveedores que posibiliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales, son observados y destacados por Vanesa Duran S.A. lo que deja entrever la potencialidad de generar indicadores y procesos formales que mejoren el accionar general.

### **5.3.5 FODA**

Antes de llegar al Diagnóstico del Análisis realizado y la propuesta de acción de mejora de este Trabajo Final de Grado, se procederá a reflejar el Análisis FODA de Vanesa Duran S.A. contemplando todos los criterios anteriores: Macro y Micro entorno, 5 Fuerzas, Ciclo de Vida del Sector, Análisis internos de la organización.

**Tabla 5: Oportunidades**

Impacto	Prob. de Ocurrencia	Corto plazo	Mediano y largo plazo
Alto	Alta	Sector en crecimiento Demanda influenciada por la moda Aumento de los sueldos promedios	
Medio	Alta	Inserción de la mujer en el campo laboral Creciente interés de la venta directa	
Bajo	Alta	Accesibilidad a créditos y recuperación de inversiones	Tendencia a modos alternativos de comprar, de lo novedoso
	Media	Aumento de las mujeres en la actividad laboral.	Crecimiento de la población femenina

Fuente: Elaboración propia, con información provista por la Empresa.

**Tabla 6: Amenazas**

Impacto	Prob. de Ocurrencia	Corto plazo	Mediano y largo plazo
Alto	Alta	Incremento en la oferta de productos pertenecientes al sector Incremento del papel, insumos Inflación Fuerza de ventas infiel Cierre de Importaciones	Posibilidad de ingreso de nuevos competidores.

Medio	Alta	Necesidad de los consumidores finales de tomar contacto con el producto antes de efectivizar la compra.  Consumidores finales infieles	
Bajo	Alta	Tendencia al consumo en locales de venta al público	

Fuente: Elaboración propia, con información provista por la Empresa.

**Tabla 7: Fortalezas**

Fortalezas	Valoración		
	Muy Importante	Importante	Poco Imp.
Buen soporte físico / estructura	X		
Amplitud de línea / mix de productos	X		
Manejo de herramientas promocionales varias		X	
Cobertura publicitaria		X	
Mix de comunicación amplio		X	
Liderazgo en el mercado	X		
Buena y profunda cobertura geográfica de revendedoras	X		
Productos que no presentan estacionalidad			X
Apoyo a iniciativas por parte de la fuerza de ventas			X
Economía de escala	X		
Buena relación con proveedores claves y empresas de otros rubros (alianzas)			X
Garantía ofrecida	X		

Alta rotación de productos		X	
Producto principal en posición de generar capital	X		
Conocimiento especializado del directorio de los puntos críticos del negocio.		X	
Constante captación de revendedoras	X		
Renovación de catálogos y colecciones rápida (cada 4 meses)	X		
Barreras emocionales de salida por parte de la Fuerza de Ventas	X		
Actualización permanente de herramientas de comunicación y contacto		X	
Trayectoria en el rubro.			X

Fuente: Elaboración propia, con información provista por la Empresa.

**Tabla 8: Debilidades**

Debilidades	Valoración		
	Muy Importante	Importante	Poco Imp.
Escaso flujo de comunicación formal		X	
Base de datos de la fuerza de ventas incompleta, escasa e inflexible.	X		
Bajo niveles de capacitación en las áreas operativas		X	
Toma de decisiones centralizada		X	
Comunicación centraliza en jerarquías superiores en la Fuerza de Ventas.		X	
Renovación del Catálogo cada 4 meses (inflación no absorbida)	X		
Altas barreras emocionales de salida		X	

Consumidores finales desleales y compras esporádicas		X	
Ausencia de objetivos a largo plazo		X	
Alta rotación de la Fuerza de Ventas	X		

Fuente: Elaboración propia, con información provista por la Empresa.

### Balance de Fuerza

**Tabla 9: Balance de Fuerzas Oportunidades**

Núcleos de Balance de Fuerzas Oportunidades		
Tendencia a la reactivación de la Economía Demanda influenciada por la moda Sector en crecimiento	Fort	Bueno soporte físico infraestructura Liderazgo en el mercado Alta rotación de productos Trayectoria
	Deb.	Bajos niveles de capacitación Renovación de Catálogo
Reactivación de la economía Aumento de sueldos	Fort.	Liderazgo en el mercado Posicionamiento en el mercado Economía de escala Alianzas futuras con proveedores Trayectoria
	Deb.	Centralización en la toma de decisiones Ausencia de estrategia a largo plazo
Aumento de las mujeres en el ámbito laboral. Crecimiento de la	Fort.	Liderazgo en el mercado Producto principal en posición de general capital Constante capacitación de Revendedoras Trayectoria
	Deb.	Comunicación informal

población femenina.		
Incremento del valor del oro Inflación	Fort.	Amplitud de la línea de productos Alianzas con proveedores Producción exclusiva Renovación de Catálogo
	Deb.	Ausencia de estrategia a largo plazo Renovación cada 4 meses de la mercadería de catálogo.
Accesibilidad a créditos y recuperación de la inversión	Fort.	Liderazgo en el mercado Posicionamiento Economía de escala Alianzas con proveedores Trayectoria en el sector
	Deb.	Toma centralizada de decisiones Ausencia de estrategia a largo plazo Cierre de las importaciones.
Creciente interés por la venta directa	Fort.	Actualización permanente de las herramientas de comunicación y publicidad Liderazgo en el mercado Amplia cobertura geográfica por revendedoras Trayectoria
	Deb.	Consumidores finales desleales Ausencia de estrategia a largo plazo
Baja diferenciación	Fort.	Buena cobertura publicitaria y promocional Liderazgo Posicionamiento Trayectoria Actualización permanente de herramienta de comunicación
	Deb.	Consumidores finales desleales

Fuente: Elaboración propia, con información provista por la Empresa.



**Tabla 10: Balance Fuerzas Amenazas**

<b>Núcleos de Balance de Fuerzas Amenazas</b>		
Incremento en la oferta de productos pertenecientes al sector  Posibilidad de ingreso de nuevos competidores	Fort	Amplitud línea de productos Manejo de herramientas promocionales Buena cobertura publicitaria y promocional Liderazgo Posicionamiento Alianza con futuros proveedores Garantía ofrecida de por vida Trayectoria Buena periodicidad de renovación de catálogo.
	Deb.	Canal de comunicación indirecto con el consumidor final. Consumidores finales desleales.
Incremento del valor del oro  Inflación	Fort.	Amplitud de línea y productos Producto principal en posición de generar capital
	Deb.	Barreras emocionales de salida. Ausencia de estrategia a largo plazo. Renovación de catalogo cada 4 meses.
Tendencia de consumo en locales de venta al público  Necesidad de los consumidores finales a tomar contacto con el producto antes de la efectivización de la compra.	Fort.	Amplitud de línea y productos Liderazgo Posicionamiento Buena cobertura geográfica Constante captación de revendedoras. Actualización de herramientas de comunicación.
	Deb.	Canal de comunicación indirecto con el consumidor final. Consumidores finales desleales.
	Deb.	Cierta desconfianza en las acciones promocionales

Fuente: Elaboración propia, con información provista por la Empresa.

## 5.4 Conclusión del Diagnóstico

La empresa Vanesa Duran posee más de 10 años en el rubro de las semijoyas. Durante este tiempo la organización ha crecido bruscamente haciendo surgir un sin número de nuevas actividades, necesidades, desafíos y problemas.

Actualmente la misma se encuentra en un punto de inflexión donde debe empezar a pensar y planificar el futuro del negocio de forma profesional.

Asimismo, la empresa se encuentra en un clima político, social y económico, de continuos cambios, que afectan al normal funcionamiento de la compañía a través de aumentos de precios de los insumos básicos y de operaciones, bloqueos de importantes, como así también de manera contradictoria pero real en la venta directa, estas alteraciones externas generan un momento propicio de crecimiento del micro sector, ya que potencia la demanda de este tipo de actividad.

Por dichos motivos uno de los aspectos de importancia en el interior de las compañías es el fortalecimiento de los departamentos de compras, que permitan un abastecimiento oportuno, planificado y a costos adecuados, que posibilite el control del poder de negociación frente a proveedores, buscando de forma permanente la mejor vinculación comercial para la empresa, y de esta manera poder equilibrar el precio al consumidor final y la rentabilidad de la compañía. Además, de la búsqueda de productos diferenciadores, ya sea por precio o por calidad, frente a la competencia.

Vanesa Duran S.A. conoce y da cuenta de la importancia de este departamento dentro de la organización, asegurando que su valor radica en el hecho de obtener los recursos que se necesitan en el momento justo, con la calidad necesaria y adaptada a las necesidades particulares de la empresa, ya que es la fuente del aprovisionamiento que soporta luego el desarrollo normal de las actividades de las áreas operativas y comerciales.

Sin embargo, durante todo el análisis de la compañía se observan escasas formas de planificación y organización del departamento de compras, desarrollando actividades y procedimientos no formales, sin estandarizar, provocando desajustes y escasos criterios de evaluación sobre la actividad y falta de un claro objetivo general. Esto genera importantes inconvenientes operativos y comerciales, en cuanto a procesos y pérdidas

monetarias por ventas no consolidadas, demostrando la debilidad y la urgencia por la solución de esta problemática.

Para que Vanesa Duran Joyas sea competitiva en el mercado actual debe desarrollar un proceso de selección, gestión y evaluación de proveedor que le permita crear relaciones duraderas con los clientes internos y proveedores externos estimulando la mejoría conjunta y el intercambio fluido de información.

En resumen, el análisis arroja que Vanesa Duran S.A. no posee un sistema formal de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales, y una formalización del Área de compras generando falta de criterios, coordinación e inconvenientes en el manejo de proveedores y del área en general. Es decir, se observa la ausencia de herramientas e indicadores de selección de proveedores nacionales, la carencia de procedimientos estandarizados de gestión de proveedores y la ausencia de indicadores de evaluación de los mismos.

Lo anterior genera un departamento de compras informal, que no maximiza el uso de los recursos, carente de procesos estandarizados que permitan un flujo de información y resultados relevantes y acordes a los objetivos de la organización.

Por dicho, se procede a continuación a presentar un plan de acción que posee el objetivo de corregir las falencias mencionadas, a través de la creación de herramientas e indicadores de selección de proveedores nacionales, la estandarización de procesos de gestión de proveedores y la generación de herramientas e indicadores de evaluación de los mismos.

## 6. Plan de Acción

Se presenta a continuación el desarrollo de un plan de acción que tiene como objetivo solucionar las falencias detectada en el análisis.

El plan de acción tiene por objetivo resolver las siguientes problemáticas: la ausencia de un sistema formal de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales del Área de Compras de Vanesa Duran S.A. Se atacarán los problemas referidos a: ausencia de herramientas e indicadores de selección de proveedores nacionales, carencia de procedimientos estandarizados de gestión de proveedores nacionales y ausencia de indicadores de evaluación de proveedores nacionales.

### Objetivo General del Plan de Acción

Rediseñar el sistema de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales del Área de Compras de Vanesa Duran S.A.

### Objetivos Específicos del Plan de Acción

- Determinar indicadores de selección de proveedores nacionales (características) y desarrollar herramientas que permitan dicha acción.
- Desarrollar y determinar indicadores de gestión y seguimiento de proveedores nacionales del Área de Compras de Vanesa Duran S.A.
- Determinar indicadores de evaluación de desempeño de los proveedores y herramienta de aplicación.

## 6.1 Táctica 1

**Nombre:** Proceso de Selección de Proveedores Potenciales Nacionales y establecimiento de indicadores de selección de los mismos.

**Descripción:** Se procede a la fijación de indicadores y requisitos que debe cumplir un potencial proveedor, que la empresa quiera incorporar como abastecedor. De esta forma se pretende generar una base de datos confiable, ordenada por rubros, donde se puedan encontrar alternativas de abastecimiento con el fin de satisfacer la necesidad de insumos u artículos que Vanesa Duran S.A. requiera.

**Objetivo:** Desarrollar indicadores e implementar una herramienta de selección de proveedores potenciales Nacionales de Vanesa Duran S.A., para Abril de 2014.

**Metas:**

- Establecer criterios de búsqueda de proveedores potenciales nacionales para Enero de 2014.
- Identificar criterios de selección de proveedores potenciales nacionales para Enero de 2014.
- Crear una herramienta de selección de proveedores potenciales nacionales para Marzo de 2014.
- Implementar los indicadores de selección de proveedores potenciales nacionales para Abril de 2014.

**Estrategia:**

Generación de una lista de criterios de búsqueda para la Selección de Proveedores Potenciales Nacionales, a partir de las necesidades de los clientes internos, para luego determinar Indicadores de Selección de Proveedores Potenciales que permitan medir y comparar proveedores potenciales a través de una herramienta de Selección de Proveedores Potenciales Nacionales que permita estandarizar la tarea.

**Responsables y Recursos:** Como responsable de la implementación, se establece al Jefe del Área de Compras, con quien se determinarán los indicadores considerados necesarios por Vanesa Duran S.A para la evaluación de proveedores nacionales.

Esta persona deberá relevar la información necesaria, requerirá que la misma se reúna con las Áreas que puedan ser afectadas por la selección de los proveedores

potenciales, ya que son estas Áreas las que harán uso del producto que se pretenda adquirir.

Se requieren como recursos financieros el valor de las horas de trabajo del Capital Humano, teniendo presente esto se establece como presupuesto la suma de \$3400.

La cual surge de considerar 2 horas de trabajo diarias, durante 4 meses, por parte del Jefe del Área de Compras, por la duración de la táctica y su implementación, en base al equivalente del valor por hora (\$30) de esta persona, más gastos indirectos.

**Fecha de Inicio:** 2 de Enero de 2014.

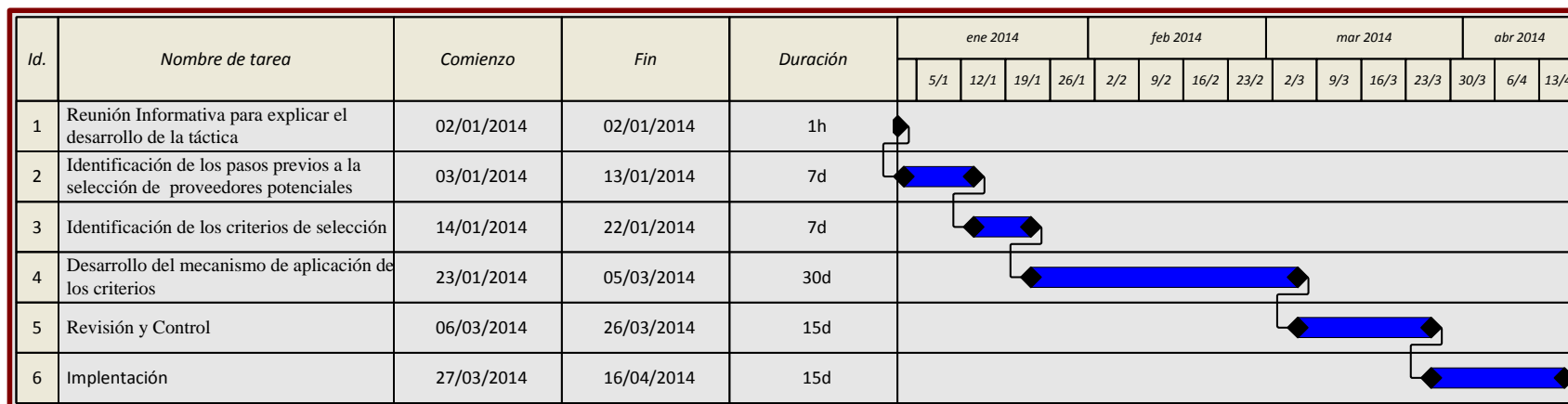
**Actividades:**

- 1 – Reunión Informativa para explicar el desarrollo de la táctica.
- 2 – Junto al Jefe del Área de Compras se deben identificar los pasos previos a la selección de proveedores potenciales, duración 2 semanas.
- 3 – Establecidos los pasos previos, se deben identificar los criterios de selección, duración 2 semanas.
- 4 – Desarrollo del mecanismo de aplicación de los criterios, duración 1 mes.
- 5 – Revisión y Control, duración 15 días.
- 6 – Implementación.
- 7 – Control anual de los indicadores y la herramienta creada.

Gráfico 11: Diagrama de GANTT Táctica 1

*Proceso de Selección de Proveedores Potenciales y*

*Establecimientos de Indicadores*



Fuente: Elaboración Propia.

**Control:** Como mecanismo de control se prevé revisiones anuales de la herramienta creada, tendiente a renovar o adaptar la misma a los nuevos entornos en que se encuentre la Organización.

### **Desarrollo de la Táctica:**

Para implementar dicha acción se realizarán las siguientes actividades:

### **Preselección, dónde buscar y cómo buscar nuevos proveedores:**

A partir de la solicitud de compra de un cliente interno, el Área de compras se activa y comienza con la búsqueda y preselección de proveedores potenciales.

Solicitud de compra modelo:

Área:	Descripción
Nombre del Producto	
Descripción del Producto	
Cantidad	
Plazo de Entrega (prioridad o urgencia)	
Lugar de Entrega	
Observaciones y Datos adicionales	

Previo a la búsqueda se debe identificar la necesidad, en cuanto a si la misma corresponde a un proveedor de insumos o productos críticos, es un pedido rutinario o si corresponde a una necesidad puntual y que no se repite.

Lo anterior se determinará a través del siguiente detalle:

PROVEEDOR	DIVISION ABC
CLASE A	<p>Características: carácter estratégico crítico /20% del total de productos, proveedor / el 80% del valor de consumo.</p> <p>Acciones: controle cuidadosamente, analizando productos o proveedores sustitutos.</p> <p>Calculo: tasa de demanda anual de un producto –proveedor- x valor monetario (costo) de una unidad (valor de consumo)</p>
CLASE B	Características: rutinarios, importantes no críticos/ representan el



	<p>30% del total /15% del valor de consumo /</p> <p>Acciones: Gestionar y observar la performance de cada elemento para evaluar la renegociación o recompra, con un nivel intermedio de control.</p> <p>Calculo: tasa de demanda anual de un producto –proveedor- x valor monetario (costo) de una unidad (valor de consumo)</p>
CLASE C	<p>Características: rutinarios, repetitivos/ 50% de los productos / su valor de consumo es sólo del 5%.</p> <p>Acciones: requiere de un control menos exhaustivo.</p> <p>Calculo: tasa de demanda anual de un producto –proveedor- x valor monetario (costo) de una unidad (valor de consumo)</p>

## Búsqueda de proveedores

### Dónde Buscar:

- Internet (páginas web oficiales, redes sociales).
- Ferias y Exposiciones
- Cámaras o Agrupaciones oficiales.
- Por Recomendación de actuales proveedores o Presentación Espontánea.

### Internet

Actualmente la búsqueda a través del internet, representa el principal método para encontrar proveedores potenciales, allí se pueden encontrar sin números de oferentes, pero muchas veces desconocidos. Los puntos que se deben tener en cuenta al momento de realizar una búsqueda por internet son:

- ¿Posee página web? ¿la misma se encuentra actualizada? En cuanto a la información de la página web, ¿expone la historia de la empresa, misión, visión, medios de contacto, la ubicación, productos que comercializa, herramientas de presupuestación on-line, clientes conocidos, certificaciones de calidad o procesos? La información, ¿se encuentra ordenada?

- ¿Participa o posee Redes Sociales?, ¿la misma corresponde a un red profesional?, ¿el perfil o cuenta está abalado por la red como oficial?, ¿incluye nombre, razón social, rubro y actividad principal, descripción de los productos comercializados, misión, visión, datos de contacto completo?

### **Ferias y Exposiciones**

Las Ferias y Exposiciones específicas de una industria, constituyen los lugares más confiables para obtener en poco tiempo gran variedad y alternativas de potenciales proveedores. Las recomendaciones para asistir a este tipo de eventos son:

- Previamente identificar si las Ferias u Exposiciones a la que se pretende asistir resulta de utilidad, preguntarse para qué y porqué de asistir, a su vez realizar un balance costo/beneficio de asistir, ya que generalmente implican gastos de traslado, estadía, ingreso a las mismas y tiempo.
- En lo posible fijar reuniones previas al comienzo de las mismas, para de esta forma disponer de un cronograma.
- Observar el stand, calidad de la folleteria, catálogos e información brindada y la posibilidad de adquirir muestras.
- Llevar un registro de los potenciales proveedores consultados.

### **Cámaras o Agrupaciones oficiales**

Estos lugares suelen contar con contactos directos y de trayectoria, además de brindar información actualizada de las empresas de un determinado sector. La contra de este tipo de organizaciones que agrupan sectores, se relaciona a que el acceso a la información suele ser pago y demasiado específico, por lo que se debe considerar si la necesidad lo vale.

Por Recomendación de actuales proveedores o Presentación Espontánea

En el caso de las recomendaciones se deben considerar las referencias comerciales, los clientes que los respaldan y la trayectoria.

Por el lado de la Presentación Espontánea, se debe observar si la empresa a través de un representante, se pone en contacto por medio de:

- Carta de Presentación, teniendo en cuenta las formalidades de misma.

- Brochure con información de la empresa e imagen corporativa.
- Catálogo de productos.
- Telefónicamente.

### **Pre selección de proveedores potenciales**

Continuando con la preselección, el siguiente paso corresponde a cumplimentar información directamente suministrada por los proveedores potenciales, con las características fijadas por parte de Vanesa Duran S.A, lo que involucra en primera medida fijar la información a requerir. A continuación se exponen.

- Salud Económica-Financiera, Costo: Involucra la solicitud de estados contables y de resultado, Formas de pago y Financiación. Documentación (Comprobantes de Inscripción AFIP e Ingresos Brutos). Costos.
- La experiencia que se tiene en un rubro y prestigio en el mercado: Referencias Comerciales comprobables y trayectoria.
  - Métodos de Distribución/Entrega.
  - Normas de Calidad Certificadas, Cuidado Ambiental o Sustentabilidad.
  - Posibilidad de visita a las instalaciones y envío de muestras.
  - Los recursos técnicos y la tecnología con la cuenta: Capacidad instalada.
  - El manejo y la puntualidad de las entregas
  - La capacidad de asesoramiento técnico
  - La calidad de los productos
  - Servicio Postventa

A fin de organizar y estandarizar la información obtenida, se utiliza una herramienta correspondiente a lograr la Calificación de Proveedores Potenciales, diseñada teniendo presentes los aspectos necesarios y excluyentes a satisfacer, con el fin de darlos de alta como proveedores. La herramienta arroja un porcentaje promedio de acuerdo al cumplimiento o no de los indicadores de selección. Si el proveedores potencial cumple con un indicador en su totalidad se le asigna 100% al indicador cumplimentado, si su cumplimiento es parcial, se asigna 50%; y si no cumple 0%.

La herramienta diseñada, permite llevar un registro y realizar observaciones sobre los aspectos solicitados. Esta herramienta arroja tres posibles resultados:



#### Rechazado

El puntaje del proveedor potencial es menor a 20%: indica que el proveedor potencial está lejos de los requerimientos de Vanesa Duran S.A.



#### Bajo Desempeño

El puntaje del proveedor potencial está entre 20% y 50%: indicando que puede pasar a formar parte de Lista de Proveedores, siempre y cuando el desempeño en términos de Calidad, Costos y Entrega sea óptimo y tenga un plan de mejora para incrementar el % en el plazo de un año.



#### Calificado

El puntaje del potencial proveedor está por encima del 50%: puede ser parte de la base de datos de Proveedores, siempre y cuando el desempeño en términos de Calidad, Costos y Entrega sean óptimos.

A partir de toda esta información obtenida se puede generar una Base de Datos, óptima de posibles abastecedores, organizados de acuerdo a su calificación.

La misma se procederá a implementar con mayor rigurosidad para los Proveedores y Productos CLASE A y CLASE B, permitiendo cierta flexibilidad para los Proveedores y Productos CLASE C.

Proveedor		Indicar aquí el Nombre del Proveedor, Contactos y la fecha				
		Sí	Parcial	No	N/A	Observaciones
<b>1. Información General del Proveedor</b>		<b>Resultado de Item 1</b>				
	Puede entregar a Vanesa Duran S.A carpeta con información institucional, cartera de productos y características generales de la compañía.					
	¿Ha implementado un sistema de gestión de calidad? Si la respuesta es si por favor entregue una copia de dicha certificación.					
	¿Está su sistema de gestión ambiental? Si la respuesta es si por favor entregue una copia de dicha certificación.					
	Permitirá que Vanesa Duran Joyas acceda a sus instalaciones, personal, documentos e información financiera pertinente?					
	Puede proveer a Vanesa Duran de referencias comerciales					
	¿Se compromete a cumplir estrictamente con los Requisitos para Proveedores de Vanesa Duran Joyas?					
<b>2. Producto/Proceso.</b>		<b>Resultado de Item 2</b>				
	¿Cuenta con un sistema que le permite tener la certeza de que los requerimientos de calidad que son tomados en cuenta en Vanesa Duran S.A?					

	Revisiones del Diseño, Plan de Control del Producto/Proceso, Capacidad de Medición, Calificación del Proceso.					
	¿Cuenta con un Departamento de Innovación de Productos y/o Procesos que esté abocado a compartir las mejoras o innovaciones?					
<b>3. Excelencia Operativa. Los recursos técnicos y la tecnología con la cuenta.</b>		<b>Resultado de Item 3</b>				
	¿Utiliza un control de productos/procesos durante toda su operación?					
	¿Está utilizando metodologías de mejoramiento continuo?					
	¿Utiliza herramientas de mejoramiento de procesos?					
	¿Están identificados los materiales y productos y son rastreables en todos los procesos hasta llegar a Vanesa Duran S.A.?					
	¿Se compromete a no hacer cambios en los productos o procesos sin notificar previamente por escrito y/o sin la aprobación de Vanesa Duran S.A.?					
	¿Se compromete a comunicar los avances y actualizar los plazos/cronogramas de entrega (planificados)?					
	¿Cuenta con un plan de continuidad de negocios que describe las medidas de emergencia que usted adoptaría de producirse un evento inesperado?					
	Posee distribución propia. Si no posee cuál es su modalidad de entrega.					

4. Mejoramiento Continuo		Resultado de Item 4				
	¿Se compromete a proporcionar estadísticas sobre la calidad de los productos y servicios que presta en relación con su desempeño y las no conformidades?					
	¿Se compromete a enviar con regularidad pruebas del control estadístico, si se lo solicitaran?					
	¿Está usted de acuerdo con proporcionar un plan de mejoramiento continuo que le permita mejorar su desempeño año a año?					
5. Costos		Resultado de Item 5				
	¿Facilitará todos los detalles de costos?					
	¿Se compromete a cooperar con los esfuerzos destinados a reducir los costos?					
	<b>Puntaje General</b>	<b>Resultado TOTAL, suma de resultado parciales/total ítems.</b>				
<b>Nombre, cargo y fecha</b>						

Ver CD Anexo Planilla real en Funcionamiento.

## 6.2 Táctica 2

**Nombre:** Indicadores de Gestión y Evaluación de Proveedores.

**Descripción:** La implementación de un mecanismo de gestión y evaluación de proveedores nacionales actuales. El objetivo es crear un mecanismo estandarizado y formal con actualizaciones periódicas que permitan, que la información que se obtenga sea fiel con la realidad abandonando subjetividades, puesto que las decisiones que se tomarán se relacionarán con el desarrollo de proveedores, apoyo o discontinuidad de las relaciones. Siempre y cuando exista correlación con la estrategia de Vanesa Duran Joyas.

El establecimiento formal de los indicadores permitirá contar una herramienta para la toma de decisiones.

**Objetivo:** Desarrollar e implementar indicadores de gestión y evaluación de proveedores para Septiembre del año 2014.

**Metas:**

- Identificar los criterios de gestión y evaluación de proveedores para fines de Junio de 2014.
- Crear una herramienta de Gestión y Evaluación de proveedores para fines de Julio de 2014.
- Implementar los indicadores de Gestión y evaluación de proveedores para fines de Septiembre de 2014.

**Estrategia:**

Generar una Herramienta de Gestión y Evaluación de Proveedores que permita obtener mediciones sobre la performance de los mismos de forma objetiva y acertada.

**Responsables y Recursos:** Como responsable de la implementación, se establece al Jefe del Área de Compras, con quien se determinarán los indicadores útiles.

No se requieren recursos financieros importantes, solo horas de trabajo del Capital Humano, teniendo presente esto se establece como presupuesto la suma de \$4000.

La cual surge de considerar 2 horas de trabajo diarias por parte del Jefe del Área de Compras, por la duración de la táctica y su implementación, en base al equivalente del valor por hora (\$30 valor hora) de esta persona, más gastos indirectos.

**Fecha de inicio:** 28 de Abril de 2014



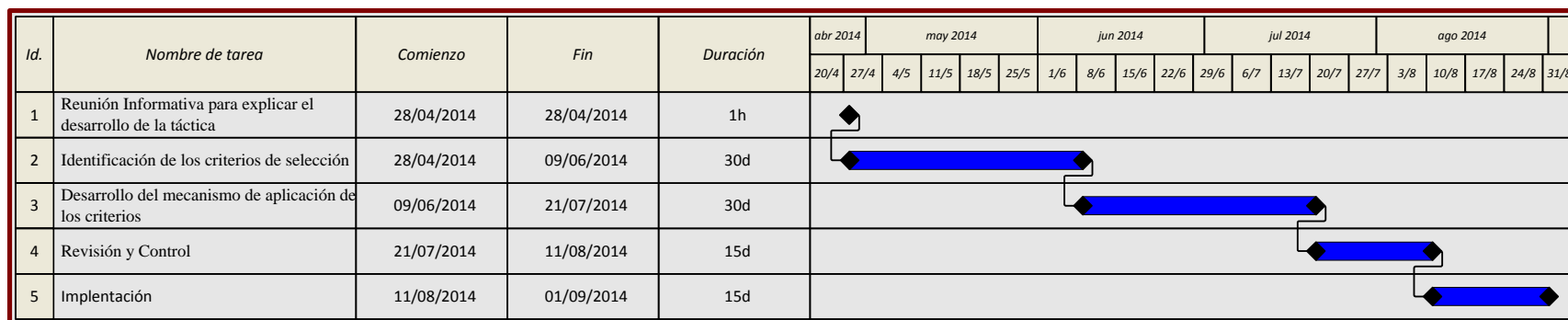
---

**Actividades:**

- 1 – Reunión Informativa para explicar el desarrollo de la táctica.
- 2 – Junto al Jefe del Área de Compras se deben identificar los indicadores de Gestión y Evaluación, duración 1 mes.
- 3 – Desarrollo del mecanismo de aplicación de los indicadores, duración 1 mes.
- 4 – Revisión y Control, duración 15 días.
- 5 – Implementación.
- 6 – Control anual de los indicadores y la herramienta creada.

## Grafico 12: Diagrama de GANTT Táctica 2

### Indicadores de Gestión y Evaluación de Proveedores.



Fuente: Elaboración Propia

**Control:** Como mecanismo de control se prevé revisiones anuales de la herramienta creada, tendiente a renovar o adaptar la misma a los nuevos entornos en que se encuentre la Organización.

**Desarrollo de la Táctica:**

Junto al Jefe del Área de Compras, se establecen una serie de indicadores de desempeño y una forma práctica de aplicación de los mismos, lo que permite a la empresa Vanesa Duran Joyas obtener una serie de análisis, no sólo para medir la efectividad de un proveedor, sino también la comparación con aquellos que ofrecen los mismos productos o insumos.

Se describe a continuación la herramienta propuesta:

**Resultado obtenido de la aplicación de la Herramienta:** El resultado de la aplicación de los indicadores permite obtener distintas categorías de proveedores: Proveedor Aprobado Excelente, Proveedor Aprobado, Proveedor En Desarrollo, Proveedor No Aprobado.

**Aprobado Excelente:** Puntaje final obtenido entre 90 a 100, es decir cumple con todos o la mayoría de los indicadores evaluados.

**Aprobado:** Puntaje Final Obtenido entre 70 a 80, es decir que cumple con la mayoría de los indicadores evaluados pero se debe plantear un proyecto de mejora.

**En desarrollo:** Puntaje Final obtenido entre 50 a 60, es decir que posee falencia en el cumplimiento de los indicadores evaluados y se debe plantear para continuar la relación un proyecto de mejora.

**No aprobado:** Puntaje final obtenido menor de 50, es decir que posee graves fallas y se debe evaluar su continuidad.

**Tiempos de evaluación:** es anual. Por defecto a los proveedores nuevos, ingresan en la categoría En desarrollo, y se autoriza la compra de sus productos o insumos como parte final de su evaluación, esta categoría (En Desarrollo), tendrá una vigencia de un año. Se considerarán Aprobados cuando hayan cerrado satisfactoriamente un proceso general de evaluación.

**Comunicación de Resultados:** los resultados de la evaluación se comunicarán oficialmente a cada Proveedor. A los proveedores que resulten evaluados como

Aprobados, se les entregará además una constancia de que mantienen o han obtenido estas categorías con la correspondiente devolución.

**Registro de Resultados:** serán registradas en una base de datos a los fines de mantener un registro de las evaluaciones realizadas, donde queda constatado, la Razón Social, el puntaje obtenido, la fecha de realización de la evaluación, la vigencia y junto con un historial de anteriores evaluaciones realizadas.

**Explicación del funcionamiento de la planilla:**

**Indicador:** representa las características a evaluar. Se encuentran: Evaluación de la Calidad, Entregas y tiempo de Entregas, Costos, Soluciones de desperfectos.

**Peso Asignado:** de acuerdo a la importancia asignada al indicador, se le asigna un puntaje. A mayor puntaje mayor importancia.

**Índice:** datos utilizados para realizar el cálculo del puntaje parcial

**Fórmula:** fórmula utilizada para obtener puntaje parcial.

**Puntaje Final:** sumatoria de los resultados parciales por su respectiva ponderación.

Indicador	Peso asig.	Índice	Fórmula	Puntuación Parcial
Índice de Calidad	0.25	Índice de calidad Total de artículos entregados no fallados (TAF) Total de artículos entregados (TAE)	$IC = TAF / TAE \times 100$	
Índice Entregas	0.25	Índice de cumplimiento de entregas pactadas (IQ) Total de entregas cumplidas (EC) Total de entregas (TE)	$IQ = EC / TE \times 100$	
Tiempo de Entrega	0.20	Índice de tiempo de entrega Entregas en tiempo (ET) Total de entregas a realizar (TE)	$IE = ET / TE \times 100$	
Variación de Presupuestos	0.20	Índice de Variación de Presupuestos Cantidad de Presupuestos Cumplimentados (PC) Cantidad de Presupuestados Recibidos (PR)	$VC = PC / PR \times 100$	
Soluciones ante Defectos	0.10	Índice de Soluciones ante Defectos (ISD) Total de Defectos solucionados (QDS) Total de Defectos Denunciados (TD)	$ISD = QDS / TD \times 100$	

Puntaje Final:

### 6.3 Táctica 3

**Nombre:** Herramienta de Gestión: Relevamiento y formalización de pasos y actividades del área de compras de Vanesa Duran S.A.

**Descripción:** Esta herramienta tiene por finalidad la formalización de las actividades llevadas a cabo por el Área de Compras de la empresa, de esta forma se determinarán las tareas y acciones generales que se llevan adelante en el área y las relaciones que se establecen con otras áreas, con el fin de lograr la estandarización de procesos.

La herramienta permitirá conocer las funciones y actividades de los integrantes del Área de Compras más allá de la persona que se encuentre en el puesto, lo que permitirá la continuidad del desarrollo de las actividades, con los mismos estándares y procesos ante ausencias de un integrante del área.

La misma resultará útil a los fines de fijar los cursos de acción y acciones que permitan identificar las tareas diarias de forma precisa y la fijación de estándares para la realización de informes críticos, el desarrollo de compras, contratación. A su vez puede ser utilizada como mecanismo de capacitación para nuevas incorporaciones al área o simplemente para cuando el personal se encuentre ausente.

**Objetivo:** Relevar y formalizar todas las actividades que lleva adelante el Área de Compras de Vanesa Duran S.A. para Agosto de 2014.

**Metas:**

- Relevar todas la actividades llevadas adelante por el Área Compras de Vanesa Duran S.A. para fines de Abril de 2014.
- Formalizar todas las actividades llevadas adelante por el Área Compras de Vanesa Duran S.A. para fines de Agosto de 2014.

**Estrategia:**

Generación de una Planilla de Relevamiento de actividades que permitan conocer y detallar las actividades del Área de Compras y la formalización a través de un documento final.

**Responsables y Recursos:** Para el desarrollo de esta táctica se establece como responsable al Jefe del Área de Compras. Teniendo presente ésto, y en base a las horas destinadas por el mismo al táctica se establece como presupuesto la suma de \$5000.

La cual surge de considerar 2 horas de trabajo diarias por parte del Jefe del Área de Compras, cuando se requiere de su participación, en base al equivalente del valor por hora (\$30) de esta persona, más gastos varios derivados de la impresión del documento.

**Fecha de Inicio:** 2 de Enero de 2014.

**Actividades:**

1 – Reunión Informativa con el Jefe del Área de Compras para explicar el desarrollo de la táctica.

2 – Se establecen los criterios para relevar la información de las actividades, duración 15 días.

3 – Se procede a relevar las actividades que son desarrolladas por el área, duración 45 días.

4 – Una vez relevada la información se controlan los datos, de existir información errónea, se vuelve al paso anterior, duración 15 días.

5 – Con los datos controlados, se establece la forma de documentarlos, duración 15 días.

6 – Documentación, duración 30 días.

7 – Presentación al Jefe del Área de Compras del documento y control de su parte, duración 10 días.

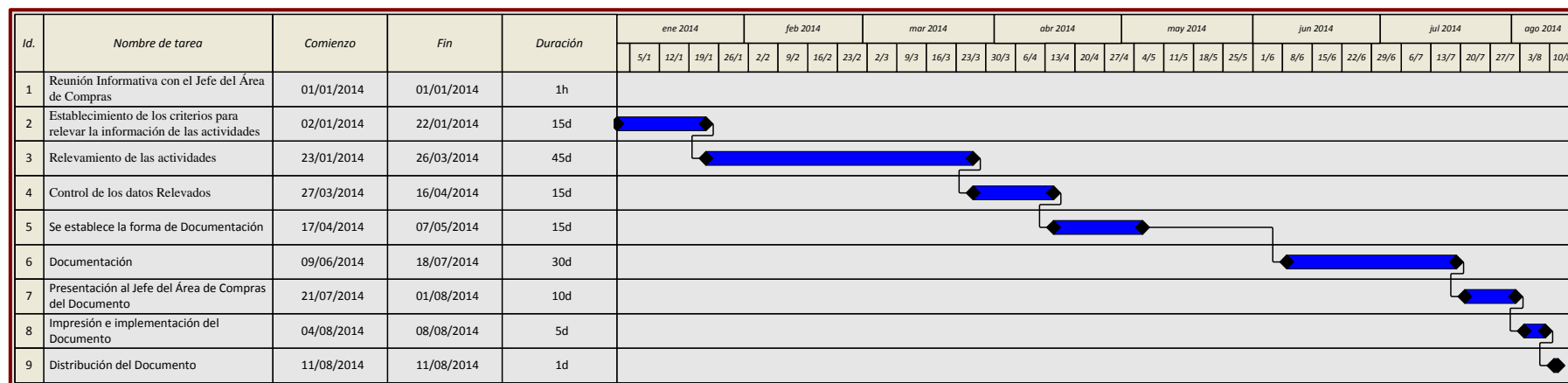
8 – De estar correctamente documentadas las actividades, se procede a la impresión del documento y su implementación, duración 5 días.

9 – Distribución del documento a las personas que se vean afectadas, duración 1 día.

10 – Revisión anual de las actividades para corregir o actualizar la información en el documento formal de Actividades del Área de Compras.

### Gráfico 13: Diagrama de GANTT Táctica 3

*Herramienta de Gestión: Relevamiento y formalización de pasos  
y actividades del área de compras de Vanesa Duran S.A.*



Fuente: Elaboración Propia.



**Control:** Como mecanismo de control se prevé revisiones anuales del documento creado, tendiente a renovar o adaptar el mismo a los nuevos entornos en que se encuentre la Organización.

**Desarrollo de la Táctica:**

La táctica se divide en dos partes. La primera se relaciona con el relevamiento de la información requerida y, la segunda parte, corresponde al establecimiento de los criterios, indicadores y formas de documentar la misma.

**Primera Parte Relevamiento:**

Tendiente a recabar la información necesaria, se emplea una planilla estándar con los distintos puntos a considerar sobre una actividad. Estos puntos abarcan desde el nombre de la actividad, el objetivo, los responsables, hasta la frecuencia e información y problemas y soluciones frecuentes.

A continuación se expone la planilla modelo para el relevamiento:

Planilla de Relevamiento de Actividades del Área de Compras de Vanesa Duran S.A.	
Acción	Descripción
<b>Actividad:</b> Indicar nombre	
<b>Descripción:</b> ¿Qué trabajo se hace?	
<b>Objetivo:</b> ¿Para qué se hace?	
<b>Responsable:</b> ¿Quién o quiénes lo hace/n?	
<b>Pasos:</b> ¿Cómo se hace? Indicar pasos.	
<b>Herramientas, recursos:</b> ¿Con qué se hace?	
<b>Frecuencia y tiempo que conlleva cada actividad:</b> ¿Cuándo y cada cuánto tiempo se hace? ¿Qué tiempo insume?	
<b>¿Con qué información o documentación cuenta para hacer su trabajo?</b>	
<b>Problemas Frecuentes</b>	
<b>Soluciones Frecuentes</b>	
..... Firma y Aclaración del Responsable	..... Fecha de Relevamiento

La planilla se debe completar de acuerdo a la cantidad de actividades que se lleven adelante dentro del Área hasta completar el relevamiento.

**Segunda Parte Documentación:** formalización de los procesos de relevados a través de la planilla de relevación.

## Formalización de las Actividades de Departamento de Compras

### Modelo

Dicha formalización se realiza teniendo en cuenta los pasos formales del proceso de compras regular, para luego adaptarlo a la realidad propia de Vanesa Duran S.A, con el resultado del Relevamiento de Actividades.

### Marcación de Responsables, Clientes internos y Proveedores Externos

Responsable: Jefe del área de Compras

Clientes Interno: área de la compañía que proceden a realizar Solicitud de Compras.

Proveedores Externo: empresas que proveen de insumos, artículos, productos a Vanesa Duran S.A.

### Pasos Generales del Área de compras:

**1. Se solicitan los artículos o insumos por parte del área que posee la necesidad al área de Compras: A través de SOLICITUD DE COMPRA a continuación presentada:**

Área:	Descripción
Nombre del Producto	
Descripción del Producto	
Cantidad	
Plazo de Entrega (prioridad o urgencia)	
Lugar de Entrega	
Observaciones y Datos adicionales	

**2. El departamento de compras busca y selecciona un proveedor que cumpla con las condiciones pactadas por el área que posee la necesidad. De aquí se desprenden:**

2.1 Búsqueda de Proveedores: internet, ferias y congresos, cámaras, referencias. Ver Táctica 1.

2.2 En esta búsqueda el Responsable de Compras intentará registrar los indicadores propuestos en la Planilla de Selección de Proveedores, a destacar:

- Salud Económica-Financiera, Costo: Involucra la solicitud de estados contables y de resultado, Formas de pago y Financiación. Documentación (Comprobantes de Inscripción AFIP e Ingresos Brutos). Costos.
- La experiencia que se tiene en un rubro y prestigio en el mercado: Referencias Comerciales comprobables y trayectoria.
- Métodos de Distribución/Entrega.
- Normas de Calidad Certificadas, Cuidado Ambiental o Sustentabilidad.
- Posibilidad de visita a las instalaciones y envío de muestras.
- Los recursos técnicos y la tecnología con la cuenta: Capacidad instalada.
- El manejo y la puntualidad de las entregas
- La capacidad de asesoramiento técnico
- La calidad de los productos
- Servicio Postventa

**3. Pedidos de Cotización: Tres proveedores pre seleccionados diferentes como mínimo. Enviando**

Proveedor	Descripción
Nombre del Producto	
Descripción del Producto	
Cantidad	

Consulta de Costo	
Consulta de Formas de Pago	
Consulta de Plazo de Entrega (prioridad o urgencia)	
Fecha y Lugar de Entrega	
Observaciones y Datos adicionales	

#### 4. Recepción, selección de las cotizaciones de los proveedores.

##### Adjudicación de compra:

4.1 Órdenes de Compras: al proveedor seleccionado. El responsable de compra debe enviar al proveedor la siguiente información:

Proveedor	Descripción
Nombre del Producto	
Descripción del Producto	
Cantidad	
Costo	
Formas de Pago	
Plazo de Entrega (prioridad o urgencia)	
Fecha y Lugar de Entrega	
Observaciones y Datos adicionales	
Fecha de envío de la orden compra y Responsable.	

4.2 Si el proveedor es nuevo, es decir que nunca se ha establecido una relación contractual con el mismo, se procede a aplicar la planilla de selección de proveedores. Ver Táctica 1, pág 85.

**5. Seguimiento de pedidos: Responsable de compras estable un cronograma de seguimiento y consulta sobre el estado real de la Orden de Compra.**

El seguimiento de proveedores se realiza a partir de los plazos de entrega fijados en la Orden de Compra. Dependiendo del plazo pactado de entrega, se debe consultar a mitad del mismo el estado en que se encuentra lo solicitado, de esta forma se tendrá tiempo para actuar en caso de que se haya producido alguna alteración en lo pactado, además permite ir coordinando la recepción con las Áreas que recibirán la mercadería.

**6. Recepción e control de Calidad, Registración de Compras: se desprende aquí un reporte de cumplimiento de la orden de pedido.**

La recepción de la misma se realiza con Responsable de Compra y un representante del Cliente interno que solicitó dicho pedido, a fin de constatar su cumplimiento en cantidades y especificaciones técnicas.

**Remitos y Facturas**

La mercadería debe venir acompañada por su respectivo remito o factura. Con los remitos se lleva el control del cumplimiento de la Orden de Compra. Las Facturas se controlan con los precios y cantidades que figuran la Orden de Compra o presupuesto.

**7. Evaluación final del Proveedor: aquí se procede a completar la Planilla de Evaluación de Proveedor. Ver TACTICA 2. Pág 97.**

---

## 7. Conclusión Final

La empresa Vanesa Duran S.A. posee más de 10 años en el rubro de las semijoyas y durante este tiempo ha evolucionado de forma constante y repentina, llevándola en la actualidad a repensar las formas de proceder, formalizando objetivos, actividades, procesos y puestos, con la intención de continuar su crecimiento e internacionalización.

Durante el transcurso de este trabajo se ha ido observando lo anterior, más aún por la apertura de la compañía a desarrollos de análisis e implementaciones que logren procesos efectivos, en este caso puntual, de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales por parte del área de compras.

En las dos etapas planteadas en este trabajo, la primera de indagación, y la segunda de aplicación; dieron como resultado las expresiones claras de deseos y objetivos de sus colaboradores de procedimentar y eficientizar el proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores, pero encontrando ausencia de procesos formales para desarrollarlo, teniendo como resultados procedimientos informales, falta de información, estandarización, responsables y pasos a cumplir para una correcta gestión.

Este resultado, originó la realización de un Plan de Acción, que permitiera corregir las falencias detectadas en el trabajo de análisis, logrando la mejora del proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales de Vanesa Duran S.A. Lográndolo a través de tres tácticas que agregan valor al proceso mencionado, cumpliendo así con los objetivos planteados en este Trabajo Final de Grado.

## 8. Bibliografía

- AGUILAR IDAÑEZ, María José; ANDER – EGG, Ezequiel (2011); “Diagnóstico Social, Conceptos y Metodología (Segunda Edición, Revisada y Ampliada)”;
- Editorial Grupo Editorial Lume, hvmanitas, México DF, México.
- CASANOVAS, August “Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos: Lean Buying y Outsourcing” (2011) Editorial Profit, Barcelona, España.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración, teoría, proceso y práctica.”(2001), Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. Colombia
- CLAVES, Informes Competitivos S.A.”Venta Directa y Venta por TV” (2007)
- FINKOWSKY, Benjamín. “Organización de empresas, análisis, diseño y estructura.3ª ed.” (1998) Editorial Mc Graw-Hill, México.
- FOLGAR, Oscar F., (1996) “Aseguramiento de Calidad: ISO 9000”, Editorial Macchi, Argentina.
- HALL, Richard (1996) “Organizaciones: estructuras, procesos y resultados”, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- HARRINGTON, H.J. (1993) “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- HEREDIA VIVEROS, Nohora; GUTIÉRREZ, Adriana; “Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva”. 1ª ed. Editorial CEP, Banco de la República, Bogotá, Colombia
- KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj (2008), “Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor”, Editorial Pearson Education, México.
- MARTÍNEZ MOYA, Emilio “Gestión de compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento “(2007), Editorial FC, Madrid, España.
- MERCADO, Salvador, (2000) “Compras: Principios y Aplicaciones”, Editorial LIMUSA, México.



- MERCADO, Salvador, “Compras: Principios y aplicaciones.4ª ed.” (2004) Editorial Limusa S.A., México.
- MINTZBERG, Henry; “La estructuración de la Organización”(2005), Editorial Ariel, Barcelona, España.
- MONTOYA PALACIOS, Alberto “Conceptos modernos de administración de compras, una nueva visión de las negociaciones entre proveedores y compradores“(2002); Editorial Grupo Editorial Notma, Bogotá, Colombia.
- O’BRIEN, James; MARAKAS, George; (2006) “Sistemas de información gerencial”, Editorial Mc Graw Hill, México.
- ONGALLO, Carlos, (2007) “El libro de la Venta Directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas”, Editorial Diaz de Santos, España.
- PERROTIN, Roger; HEUSSCHEN, Pier, (2002) “Optimizando las Compras: Cómo negociar para obtener las mejores condiciones”, Editorial Barcelona Gestión 2002, España.
- PORTER, Michael E. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.2ª ed.” (1998, 1985) Editorial Mc Graw-Hill, México.
- PRIDA ROMERO, Bernardo, GUTIERREZ CASAS,Gil (1996) “Logística de Aprovisionamientos: El cambio en las relaciones proveedor-clientes,un nuevo desafío para la empresa del Siglo 21”, Editorial Mc Graw Hill, España.
- QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc, (1998) “Manual de Investigación en Ciencias Sociales”, Editorial Limusa, Noriega Editores, México DF, México.
- LUGGISI, Robert (1996) “Las fuerzas de la Competencia”, *Revista Gestión*, 4, pág. 24 a 29
- PORTER, Michael (1996) “Los Caminos de la Rentabilidad”, *Revista Gestión*, 1, pág. 34 a 40.
- SULL, Donald; HOULDER, Dominic, (2006) “La crisis del negocio maduro”, *Revista Gestión*,11, pág 23 a 29.
- CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA, (2010) “Informe sectorial” (Versión Virtual)

## 9. ANEXO

### Anexo N°1: Herramientas de Recolección de Datos

#### **Guía de Pautas para Entrevista en Profundidad dirigido al Planificador Administrativo.**

- Historia de Vanesa Duran y Actualidad de la misma.
- Descripción del negocio de la empresa
- Objetivos marcados a futuro
- Descripción del Área de Compras
- Fuentes de información del Área de compras
- Proceso de Compras: características de la selección, evaluación y gestión de proveedores.

- Características de los proveedores deseadas por la empresa.
- Método elegido para el aprovisionamiento
- Importancia del vínculo comercial.
- Modalidad de contacto inter área
- Formalización y estandarización del área de compras

#### **Guía de Pautas para Entrevista en Profundidad dirigido al Planificador de Stock operativo.**

- Descripción del funcionamiento y actividades internas claves. Proceso y circuito operativos
- Controles de stock
- Proceso de pedidos de compra
- Insumos consumidos
- Características necesarias de los productos
- Modalidad de contacto inter área
- Insumos críticos

Análisis de contenido de comunicaciones utilizadas por Vanesa Duran Joyas en el proceso de abastecimiento.

- Características de los públicos vinculados en el contacto (departamentos a las cuales pertenecen)
- Tipo de vinculo (formal, informal)
- Tipos de entrega (JIT, VMI, Aprovisionamiento por orden de compra planificada)
- Modalidades de solicitud de pedido (canales utilizados, formalidad del pedido)
- Características de la solicitud (conocimiento de la cantidad y tiempo de demora, tipo de insumo, fecha de pedido, prioridad)
- Mensajes transmitidos (formalidad, técnico, informal, ambiguo, información explicitada)
- Características técnicas de los productos solicitados

### **Cuestionario para los proveedores de insumos y productos no semijoyas de Vanesa Duran Joyas**

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agrademos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.
2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.
3. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanesa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	
2. Vanesa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por	

semana.	
3. Vanesa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	

4. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.  
Cuando Vanesa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. ¿Sólo cuando hay quejas sobre lo que provee?	
2. ¿Sólo cuando hay demoras?	
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	
4. Otros	
5. Nunca	

5. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanesa Duran Joyas estable el contacto con usted?

1. Teléfono	
2. E- Mail	
3. Reuniones personales	
4. Otros	

6. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanesa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

1. Completa (cantidad,	
------------------------	--

precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	
2. Técnica, Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende las solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	
3. No técnica, incompleta y mal explicitada.	

7. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.  
¿Cuáles son a su entender, las características que Vanesa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

1. Su experiencia en el rubro	
2. Sus recursos Técnicos	
3. Su capacidad de Financiamiento	
4. Su precio	
5. Su calidad	
6. Su servicio postventa	
7. Entrega a Tiempo	

8. Usted está conforme con el tipo de vinculación mantenida con Vanesa Duran Joyas. Modificaría algo.

## Anexo N°2: Análisis de Entrevistas en Profundidad

### Análisis de la Entrevista al Planificador Administrativo

<p>Historia de Vanesa Duran y Actualidad de la misma.</p>	<p>Vanesa comienza, ella sola en Chaco donde siempre motivada por la necesidad económica, vendía y se la rebuscaba con cualquier herramienta que tuviera en sus manos...Una de ellas era las empresas de venta directa...eee...ya que como dice eeee.. de forma permanente, su familia siempre estuvo ligada a empresas como Tupper y Avon. Con esta experiencias.....se cruza en algún momento con una persona que vendía con un sistema de maletines de joyas en la zona eeee...ella le ve la veta del negocio y empieza con esta mujer a realizar los primeros pasos en el rubro. Ella siempre cuenta que después de un corto tiempo...eee....seguramente por su capacidad de vendedora, la convicción y el empuje....tenía como 100 contactos que le vendían.....entonces, llega un día en el que se ve con la necesidad de buscar una solución para poder expandirse y vender a una zona mayor...eeeeeeee....y decide sacarle fotos a los productos, para dárselo a las personas que lo requerían en vez del maletín que poseía un costo de compra...y demás....resulta que este catálogo inventado, fue todo un éxito.....eeeeee....lo que la llevó a crecer de golpe. Pasan unos años y cerca del año 2000, decide que si quiere crecer en todo el país no lo podía hacer desde Chaco ya que la logística a todo el país desde allí se complicaba mucho....por eso....tomo cartas en el asunto y viajó a Córdoba, con un par de empleados que ya tenía en Chaco y su idea de negocio. En Córdoba y más en el año 2001 con la crisis del país, explotó el negocio y creció de manera muy vertiginosa, casi sin</p>
---	--

	<p>pensarlo....eeeeee.....hasta a veces hoy sufrimos ahora algunos problemas de organización de aquella primera empresa unipersonal....jajejeje....</p> <p>Pero con un sistema propio de códigos para las joyas, con un sistema propio de carga on line en un 100%, un proveedor en Brasil, que se llama Tamis, casi exclusivo para nosotros ya que le compramos el 90% de la joyas de nuestro catálogos, varios proveedores nacionales, y una fuerza de ventas de 20.000 personas, se convirtió sin querer en la empresa líder en argentina de venta directa de este tipo de productos.</p> <p>Eeee....que más te puedo decir.....ella estructuró el sistema de comisión de su aprendizaje de otras empresas de venta directa, por lo que nuestra carrera de crecimiento sería una mejora de todo lo visto y vivido por ella. También en la actualidad contamos con una oficina comercial en Buenos Aires y otra en Chaco. Y el negocio se está expandiendo a Estados Unidos y Brasil, aunque está en un proceso muy inicial. Por otro lado, la empresa cuenta con una Fundación y una Unidad de Negocios, que se llama Puro Arte que es un negocio retail de joyas para un público objetivo ABC1, cuyos locales están en Córdoba y Rosario.</p> <p>la empresa al crecer de forma tan abrupta y al ser tan nueva relativamente, hay muchas cosas que debemos seguir puliendo para mejorar, crecer....y simplemente eficientizar las cosas que estamos haciendo.</p>
Descripción del negocio de la empresa	<p>y decide sacarle fotos a los productos, para dárselo a las personas que lo requerían en vez del maletín que poseía un costo de compra...y demás....resulta que este catálogo inventado, fue todo un éxito.....eeeeee.....lo que la llevó a crecer</p>

de golpe. Pasan unos años y cerca del año 2000, decide que si quiere crecer en todo el país no lo podía hacer desde Chaco ya que la logística a todo el país desde allí se complicaba mucho....por eso....tomo cartas en el asunto y viajó a Córdoba, con un par de empleados que ya tenía en Chaco y su idea de negocio. En Córdoba y más en el año 2001 con la crisis del país, explotó el negocio y creció de manera muy vertiginosa, casi sin pensarlo...

Pero con un sistema propio de códigos para las joyas, con un sistema propio de carga on line en un 100%, un proveedor en Brasil, que se llama Tamis, casi exclusivo para nosotros ya que le compramos el 90% de la joyas de nuestro catálogos, varios proveedores nacionales, y una fuerza de ventas de 20.000 personas, se convirtió sin querer en la empresa líder en argentina de venta directa de este tipo de productos.

Eeee....que más te puedo decir....ella estructuró el sistema de comisión de su aprendizaje de otras empresas de venta directa, por lo que nuestra carrera de crecimiento sería una mejora de todo lo visto y vivido por ella. También en la actualidad contamos con una oficina comercial en Buenos Aires y otra en Chaco. Y el negocio se está expandiendo a Estados Unidos y Brasil, aunque está en un proceso muy inicial.

ya que por una lado la empresa se divide como en dos grandes áreas de actuación, por una lado, encontrás el área operativa donde se posee la mayor inversión y es el área más grande, ya que siempre la empresa tendió a valorar o focalizar sus esfuerzos en la mejora o evolución de esta área, considerándola como esecial para el negocio. Eeeeeee por el otro encontramos el área administrativa y comercial, donde se



	encuentra el área de compras y todas aquellas funciones más blandas, que acompañan la ventaeeeeeee
Objetivos marcados a futuro	<p>Y el negocio se está expandiendo a Estados Unidos y Brasil, aunque está en un proceso muy inicial.</p> <p>Ya que estamos dando nuestros primeros pasos y aprendiendo sobre estos mercados nuevos. Sin embargo, eeee como Vanesa Duran Joyas eeeee tenemos todavía muchos problemas organizativos que resolver, estructurales (como la finalización de nuevo edificio), del circuito operativo, mejoramiento de procesos internos, consolidación de la Fuerza de Ventas que tiene una alta rotación y el crecimiento de ella también.....es decir que como te mencioné antes...eeeeee.....la empresa al crecer de forma tan abrupta y al ser tan nueva relativamente, hay muchas cosas que debemos seguir puliendo para mejorar, crecer....y simplemente eficientizar las cosas que estamos haciendo. Eeeee....digamos que bastante bien crecimos pero si queremos seguir creciendo debemos mejorar aún más. Por darte un ejemplo si bien hay muchos procesos que se hacen de forma inconsciente, no hay formalizados ....es decir...que muchas veces te encuentras con actividades que se desarrollan mal o bien, siguiente pasos que todos el mundo conoce, pero que no están explicitados, lo que nos lleva a por ejemplo superposición de roles, falta de responsables, o si hay manuales, tampoco están actualizados por que los que están tienen años de desactualización...eeee....</p>
Descripción del Área de Compras	<p>el área administrativa y comercial, donde se encuentra el área de compras y todas aquellas funciones más blandas, que acompañan la ventaeeeeeee...</p> <p>si bien el área de compras tiene la responsabilidad de no poseer ningún faltante que produzca demora en el armado o despacho de pedidos, no cuenta con más de una sola persona en</p>

	<p>el área, el cual no cuenta con un sola voz de decisión sino que de acuerdo a los temas a tratar,</p> <p>Pero yendo al grano, compras cumple un rol fundamental en eeeeeee.....abastecer internamente de productos nacionales que no seas joyas, como son los insumos operativos ....eeeeee que por mencionarte algunos son eeeeeee packaging, librería, bolsas, los breaks, productos de venta en el catálogo que se denominan accesorios, etc.....</p>
Importancia del Departamento dentro de la organización	<p>en un comienzo esta área no tenía un lugar determinado ya que cumplía un rol secundario, por llamarlo de alguna manera, luego...al pasar los años y con crecimiento de la empresa, fue incrementando su importancia ya que como te dije más arriba, si bien no compra semijoyas....si abastece de todos los elementos que complementan el pedido y que son de igual importancia que las semijoyas.....</p>
Fuentes de información del Área de compras	<p>Eeeee....digamos que bastante bien crecimos pero si queremos seguir creciendo debemos mejorar aún más. Por darte un ejemplo si bien hay muchos procesos que se hacen de forma inconsciente, no hay formalizados ....es decir...que muchas veces te encuentras con actividades que se desarrollan mal o bien, siguiente pasos que todos el mundo conoce, pero que no están explicitados, lo que nos lleva a por ejemplo superposición de roles, falta de responsables, o si hay manuales, tampoco están actualizados por que los que están tienen años de desactualización...eeeeee....</p> <p>esta persona debe dirigirse a múltiples referente...eeeeee que se yo...por ejemplo, al momento de nombrarme a mi como planificadora, se derivó la responsabilidad, pero no se oficializó el puesto, por lo que a veces por ejemplo sigo recibiendo llamadas de rpoveedores o de personas del staff que me siguen preguntando por cosas que yo ya no manejo...eeeeee..</p>

	<p>estas cosas son por ejemplo algunas de las que deberíamos mejorar</p> <p>si bien hay un manual, nunca llegué a completarlo y nunca logré aplicarlo en su totalidad.....eee...lo que produce la falta de conocimiento o estandarización para realizar los pedidos en tiempo y forma.....por lo que usualmente te vas a encontrar con que los pedidos se hacen por skype.....y con poco vocabulario técnico, o desconocimiento total de lo que puede demorar un proveedor en realizar el trabajo....eeeeee..es una meta que todavía tengo pendienteeeeeee.....soy muy perfeccionista así que hasta que no formalice el área, la solicitud de pedidos y demás....no voy a descansar ajajajajaa</p>
<p>Proceso de Compras:</p> <p>características de la selección, evaluación y gestión de proveedores.</p>	<p>eeeeee por eso.... el área no posee todavía la ayuda de una sistema informático que nos permita seguir el stock vivo, o de herramientas formales de seguimiento tanto de proveedores como de la mercadería, quedando atados a responsables del movimiento de mercadería o de la manipulación de las mismas, para que nos den acuse de faltantes o necesidades de repedido, lo que eeee muchas veces caemos en carreras para conseguir los insumos en contra reloj por que se dan cuenta tarde, o el stock estaba mal, o hubo malos entendidos, por loq ueeeeeee muchas veces, el área tampoco puede planificar las actividades ya que lo normal es que existan muchas urgencia.....</p> <p>si es una compra de un producto que nunca compramos.....esto es una política para todas las área que piden presupuesto...eeeeee se solicita la presentación de 3 presupuestos distintos de tres empresas distintas....</p> <p>Siiiiii es un proveedor que produce ....de insumos con características muy particulares y específicas para nuestra empresa....ya queeeee muchas veces poseen logo, o formas particulares...eee.....siempre mantenemos una relación</p>

	<p>cercana.....apostando a ellos como ellos a nosotros....eeeeee.....</p> <p>con sólo un maill...y el código del producto interno.....ya nos entendemos gracias a la relación que mantenemos....asi queeee siempre nos</p> <p>siempre se pide....que por cuestiones de constatar precios.....en diversos productos que siempre se cotice a 3 proveedores distintos como para tener un elemento de negociación de precio maás que nada.</p> <p>Eeeeeeee y con respecto a la parte interna.....tenemos un inconveniente aquí ya que como te dije anterioremente, se reciben de muchas fuentes la información, a veces hasta del mismo pedido y con distintas cifras o características lo que obliga siempre a llamar y preguntar en profundidad para pedir realmente lo que se necesita.....pero muchas veces....por miedo a quedarse sin....o por desconocimiento del stock.....piden de por demás...o piden de por de menos.....y hasta a veces....por desconocimiento de fechas de entrega o demoras en la producción se dejan estar y piden algo urgente, con poco tiempo para el proveedor, por lo que terminamos siendo mediadores!</p>
<p>Característi cas de los proveedores deseadas por la empresa</p>	
<p>Compra nueva</p>	<p>si es una compra de un producto que nunca compramos.....esto es una política para todas las área que piden presupuesto...eeeeee se solicita la presentación de 3</p>

	<p>presupuestos distintos de tres empresas distintas....y dependiendo.....eeee....el costo...eee.la capacidad de entrega....eeee el tamaño de la empresa....eeee.cómo accede a financiarnos eeee.....entre los más importantes se decide por uno o por otro.....en la venta directa...las compras de insumos son por mucha cantidad y necesitamos eeee más si es un elemento que complementa el pedido como artículos de alguna promoción....eeee.....que el proveedor pueda respondernos en tiempo y forma.</p> <p>un proveedor tiene que tener la capacidad de producir de un momento a otra....miles de unidades para satisfacer nuestra demanda.....ya que desde el momento de un retraso....se retarasa el armado eee es decir toda la parte del circuito operativo eeeeeee o en una promoción un producto que se supone que se lo ganó con mucho esfuerzo no va en el pedido yyyyyyy genera mucho reclamossss....</p>
Recompra modificada	<p>un proveedor tiene que tener la capacidad de producir de un momento a otra....miles de unidades para satisfacer nuestra demanda.....ya que desde el momento de un retraso....se retarasa el armado eee es decir toda la parte del circuito operativo eeeeeee o en una promoción un producto que se supone que se lo ganó con mucho esfuerzo no va en el pedido yyyyyyy genera mucho reclamossss....</p>
Recompra	<p>Siiiiii es un proveedor que produce eee que se yo.....packaging de joyas por ejemplo.....con estos proveedores como son de insumos con características muy particulares y específicas para nuestra empresa....ya queeee muchas veces poseen logo, o formas particulares...eee.....siempre mantenemos una relación cercana.....apostando a ellos como ellos a nosotros....</p>

	<p>por que deben cumplirnos con costos, fechas de entrega, calidad y demás.....asi que con proveedores de recompra o si tenemos que hacer alguna modificación de algo pequeño.....</p> <p>conviene.....también...obviamente no...por la financiación que nos conlleva esta relación.....mantener....y cultivar las relaciones.....</p>
<p>Características para un Nuevo Proveedor (Experiencia, Recursos Técnicos, Capacidad Financiera, precio, calidad, servicio postventa, Entrega a tiempo)</p>	<p>dependiendo.....eeee...el costo...eee.la capacidad de entrega....eeee el tamaño de la empresa....eeee.cómo accede a financiarnos eeee.....entre los más importantes se decide por uno o por otro.....en la venta directa...las compras de insumos son por mucha cantidad y necesitamos eeee más si es un elemento que complementa el pedido como artículos de alguna promoción...eeee.....que el proveedor pueda respondernos en tiempo y forma.</p> <p>por que deben cumplirnos con costos, fechas de entrega, calidad y demás.....asi que con proveedores de recompra o si tenemos que hacer alguna modificación de algo pequeño.....</p> <p>conviene.....también...obviamente no...por la financiación que nos conlleva esta relación.....mantener....y cultivar las relaciones.....</p>
<p>Método elegido para el aprovisionamiento (JIT, VMI, Aprovisionamiento por orden de compra planificada)</p>	<p>dependiendo.....eeee...el costo...eee.la capacidad de entrega....eeee el tamaño de la empresa....eeee.cómo accede a financiarnos eeee.....entre los más importantes se decide por uno o por otro.....en la venta directa...las compras de insumos son por mucha cantidad y necesitamos eeee más si es un elemento que complementa el pedido como artículos de alguna promoción...eeee.....que el proveedor pueda respondernos en tiempo y forma.</p> <p>un proveedor tiene que tener la capacidad de producir</p>

	<p>de un momento a otra....miles de unidades para satisfacer nuestra demanda....ya que desde el momento de un retraso....se retarda el armado eee es decir toda la parte del circuito operativo eeeeeee o en una promoción un producto que se supone que se lo ganó con mucho esfuerzo no va en el pedido yyyyyyy genera mucho reclamossss....</p>
<p>Evaluación de proveedores (características consideradas como importantes)</p>	<p>dependiendo.....eeee....el costo...eee.la capacidad de entrega....eeee el tamaño de la empresa....eeee.cómo accede a financiarnos eeee.....entre los más importantes se decide por uno o por otro.....en la venta directa...las compras de insumos son por mucha cantidad y necesitamos eeee más si es un elemento que complementa el pedido como artículos de alguna promoción...eeee.....que el proveedor pueda respondernos en tiempo y forma.</p> <p>por que deben cumplirnos con costos, fechas de entrega, calidad y demás.....asi que con proveedores de recompra o si tenemos que hacer alguna modificación de algo pequeño.....</p>
<p>Tipo de Vínculos mantenido</p>	
<p>Formal</p>	
<p>Informal</p>	<p>todavía no consigo que se materialice en contactos formales, solicitan de manera muy informal, elementos y productos en grandes cantidad o pocas, pero que finalizan el pedido, lo inician o completan la semijoya como lo es el caso del packaging...</p> <p>muchos de los proveedores con lo que nos manejamos son confiables y hace años que están con nosotros lo que nos permiteeeee.....</p>

	<p>si bien hay un manual, nunca llegué a completarlo y nunca logré aplicarlo en su totalidad.....eee...lo que produce la falta de conocimiento o estandarización para realizar los pedidos en tiempo y forma.....por lo que usualmente te vas a encontrar con que los pedidos se hacen por skype.....y con poco vocabulario técnico, o desconocimiento total de lo que puede demorar un proveedor en realizar el trabajo....eeeeee..es una meta que todavía tengo pendienteeeeeee.....soy muy perfeccionista asi que hasta que no formalice el área, la solicitud de pedidos y demás....no voy a descansar ajajajajaa</p> <p>con sólo un maill...y el código del producto interno.....ya nos entendemos gracias a la relación que mantenemos....asi queeee siempre nos</p>
<p>Importancia del Vínculo comercial</p>	<p>muchos de los proveedores con lo que nos manejamos son confiables y hace años que están con nosotros lo que nos permíteeeeeee.....contar con el apoyo....aunque a veces por más vínculo.....la urgencia no se puede cumplir.....pero más allá de esto.....proveedores de años, confiables que nos conocen, y el conocimiento de las actividades de la empresa de forma profunda por las personas que forman parte del departamento hacen muchas veces darse cuenta de potenciales problemas o faltantes, y adelantarse a los hechos.....</p>
<p>Modalidad de contacto inter área</p>	<p>falta de formalización de actividades, puestos y demás, generan muchas veces, la falta de responsabilidad a la hora de pedir, o al momento de hacerse responsable por la toma de decisiones, o no están claros qué desarrollo, qué decide y que no cada aaaaaa uno de las personas....</p> <p>si bien hay un manual, nunca llegué a completarlo y nunca logré aplicarlo en su totalidad.....eee...lo que produce la falta de conocimiento o estandarización para realizar los pedidos en tiempo y forma.....por lo que usualmente te vas a</p>



	<p>encontrar con que los pedidos se hacen por skype.....y con poco vocabulario técnico, o desconocimiento total de lo que puede demorar un proveedor en realizar el trabajo....eeeeee..es una meta que todavía tengo pendienteeeeeee.....soy muy perfeccionista así que hasta que no formalice el área, la solicitud de pedidos y demás....no voy a descansar ajajajajaa</p> <p>Eeeeeeee y con respecto a la parte interna.....tenemos un inconveniente aquí ya que como te dije anteriormente, se reciben de muchas fuentes la información, a veces hasta del mismo pedido y con distintas cifras o características lo que obliga siempre a llamar y preguntar en profundidad para pedir realmente lo que se necesita.....pero muchas veces....por miedo a quedarse sin....o por desconocimiento del stock.....piden de por demás....o piden de por de menos.....y hasta a veces....por desconocimiento de fechas de entrega o demoras en la producción se dejan estar y piden algo urgente, con poco tiempo para el proveedor, por lo que terminamos siendo mediadores!</p>
Formalización y estandarización del área de compras	<p>falta de formalización de actividades, puestos y demás, generan muchas veces, la falta de responsabilidad a la hora de pedir, o al momento de hacerse responsable por la toma de decisiones, o no están claros qué desarrollo, qué decide y que no cada aaaaaa uno de las personas....</p> <p>esta persona debe dirigirse a múltiples referente...eeeeee que se yo...por ejemplo, al momento de nombrarme a mí como planificadora, se derivó la responsabilidad, pero no se oficializó el puesto, por lo que a veces por ejemplo sigo recibiendo llamadas de proveedores o de personas del staff que me siguen preguntando por cosas que yo ya no manejo...eeee.. estas cosas son por ejemplo algunas de las que deberíamos mejorar</p>

	<p>muchas áreas que todavía no consigo que se materialice en contactos formales, solicitan de manera muy informal, elementos y productos en grandes cantidad o pocas, pero que finalizan el pedido, lo inician o completan la semijoya como lo es el caso del packaging.....por eso.....antes cuando yo estaba en el puesto.....empecé haciendo un poco de todo, y luego me fui sin planificación alguna..eeeeee pero con el mismo ritmo de las actividades especializando en la compra de estos insumos....que luego devinieron en miles de actividades que aún hoy sobrecargan al referente que esta....eeeeeeeeee.....</p>
--	---

## Entrevista al Planificador Administrativo

Entrevistador: Hola Mariana gracias por recibirme...

Entrevistado: De nada Matías, ya sabés que es un placer....eeee...aunque los tiempos en la empresa como sabés son medios complicados...

Entrevistador: Siii...por eso Gracias!!!! Bueno....eeee...empecemos....contame primero sobre Vanesa Duran, cómo empezó si sabés algo de la historia??

Entrevistado: Huuu....pero es media larga....dejame pensarr...buenooo....eeee..Vanesa comienza, ella sola en Chaco donde siempre motivada por la necesidad económica, vendía y se la rebuscaba con cualquier herramienta que tuviera en sus manos...Una de ellas era las empresas de venta directa...eee...ya que como dice eeee.. de forma permanente, su familia siempre estuvo ligada a empresas como Tupper y Avon. Con esta experiencias.....se cruza en algún momento con una persona que vendía con un sistema de maletines de joyas en la zona eeee...ella le ve la veta del negocio y empieza con esta mujer a realizar los primeros pasos en el rubro. Ella siempre cuenta que después de un corto tiempo...eee....seguramente por su capacidad de vendedora, la convicción y el empuje....tenía como 100 contactos que le vendían.....entonces, llega un día en el que se ve con la necesidad de buscar una solución para poder expandirse y vender a una zona mayor...eeeeeeee....y decide sacarle fotos a los productos, para dárselo a las personas que lo requerían en vez del maletín que poseía un costo de compra...y demás....resulta que este catálogo inventado, fue todo un éxito.....eeeeee....lo que la llevó a crecer de golpe. Pasan unos años y cerca del año 2000, decide que si quiere crecer en todo el país no lo podía hacer desde Chaco ya que la logística a todo el país desde allí se complicaba mucho....por eso....tomo cartas en el asunto y viajó a Córdoba, con un par de empleados que ya tenía en Chaco y su idea de negocio. En Córdoba y más en el año 2001 con la crisis del país, explotó el negocio y creció de manera muy vertiginosa, casi sin pensarlo....eeeeee....hasta a veces hoy sufrimos ahora algunos problemas de organización de aquella primera empresa unipersonal....jajejeje....

Pero con un sistema propio de códigos para las joyas, con un sistema propio de carga on line en un 100%, un proveedor en Brasil, que se llama Tamis, casi exclusivo

para nosotros ya que le compramos el 90% de la joyas de nuestro catálogos, varios proveedores nacionales, y una fuerza de ventas de 20.000 personas, se convirtió sin querer en la empresa líder en argentina de venta directa de este tipo de productos.

Eeee....que más te puedo decir.....ella estructuró el sistema de comisión de su aprendizaje de otras empresas de venta directa, por lo que nuestra carrera de crecimiento sería una mejora de todo lo visto y vivido por ella. También en la actualidad contamos con una oficina comercial en Buenos Aires y otra en Chaco. Y el negocio se está expandiendo a Estados Unidos y Brasil, aunque está en un proceso muy inicial. Por otro lado, la empresa cuenta con una Fundación y una Unidad de Negocios, que se llama Puro Arte que es un negocio retail de joyas para un público objetivo ABC1, cuyos locales están en Córdoba y Rosario.

Entrevistador: perdón Mariana, pero por lo que escucho los objetivos futuros es la expansión a otros países?

Entrevistado: Más o menos eeee....como empresa global, si! Ya que estamos dando nuestros primeros pasos y aprendiendo sobre estos mercados nuevos. Sin embargo, eeee como Vanesa Duran Joyas eeeee tenemos todavía muchos problemas organizativos que resolver, estructurales (como la finalización de nuevo edificio), del circuito operativo, mejoramiento de procesos internos, consolidación de la Fuerza de Ventas que tiene una alta rotación y el crecimiento de ella también.....es decir que como te mencioné antes...eeeeee.....la empresa al crecer de forma tan abrupta y al ser tan nueva relativamente, hay muchas cosas que debemos seguir puliendo para mejorar, crecer....y simplemente eficientizar las cosas que estamos haciendo. Eeeee....digamos que bastante bien crecimos pero si queremos seguir creciendo debemos mejorar aún más. Por darte un ejemplo si bien hay muchos procesos que se hacen de forma inconsciente, no hay formalizados ....es decir...que muchas veces te encontras con actividades que se desarrollan mal o bien, siguiente pasos que todos el mundo conoce, pero que no están explicitados, lo que nos lleva a por ejemplo superposición de roles, falta de responsables, o si hay manuales, tampoco están actualizados por que los que están tienen años de desactualización...eeee....

Entrevistador: esto también influye en el departamento de compras? Qué importancia tiene el departamento dentro de la empresa?

Entrevistado: es complicado y difícil de explicar, ya que por una lado la empresa se divide como en dos grandes áreas de actuación, por una lado, encontrás el área operativa donde se posee la mayor inversión y es el área más grande, ya que siempre la empresa tendió a valorar o focalizar sus esfuerzos en la mejora o evolución de esta área, considerándola como especial para el negocio. Eeeeeee por el otro encontramos el área administrativa y comercial, donde se encuentra el área de compras y todas aquellas funciones más blandas, que acompañan la ventaeeeeeeee...por eso es difícil de explicar ya que si bien el área de compras tiene la responsabilidad de no poseer ningún faltante que produzca demora en el armado o despacho de pedidos, no cuenta con más de una sola persona en el área, el cual no cuenta con una sola voz de decisión sino que de acuerdo a los temas a tratar, esta persona debe dirigirse a múltiples referentes...eeeeee que se yo...por ejemplo, al momento de nombrarme a mí como planificadora, se derivó la responsabilidad, pero no se oficializó el puesto, por lo que a veces por ejemplo sigo recibiendo llamadas de proveedores o de personas del staff que me siguen preguntando por cosas que yo ya no manejo...eeee.. estas cosas son por ejemplo algunas de las que deberíamos mejorar que mencionaba arriba, ya que la falta de formalización de actividades, puestos y demás, generan muchas veces, la falta de responsabilidad a la hora de pedir, o al momento de hacerse responsable por la toma de decisiones, o no están claros qué desarrollo, qué decide y que no cada aaaaaa uno de las personas....

Pero yendo al grano, compras cumple un rol fundamental en eeeeeee.....abastecer internamente de productos nacionales que no seas joyas, como son los insumos operativos ....eeeeee que por mencionarte algunos son eeeeeee packaging, librería, bolsas, los breaks, productos de venta en el catálogo que se denominan accesorios, etc.....

Entrevistador: si yo te pidiera una descripción del área de compras...como la describirías??

Entrevistado: huuuuuu.....que pedido complejo!!!!ajajajaaj....por donde empiezo...a ver....eee....e un comienzo esta área no tenía un lugar determinado ya que cumplía un rol secundario, por llamarlo de alguna manera, luego...al pasar los años y con crecimiento de la empresa, fue incrementando su importancia ya que como te dije más arriba, si bien no compra semijoyas....si abastece de todos los elementos que complementan el pedido y que son de igual importancia que las semijoyas.....eeeeee por

eso....muchas áreas que todavía no consigo que se materialice en contactos formales, solicitan de manera muy informal, elementos y productos en grandes cantidad o pocas, pero que finalizan el pedido, lo inician o completan la semijoya como lo es el caso del packaging.....por eso.....antes cuando yo estaba en el puesto.....empecé haciendo un poco de todo, y luego me fui sin planificación alguna..eeeeee pero con el mismo ritmo de las actividades especializando en la compra de estos insumos....que luego devinieron en miles de actividades que aún hoy sobrecargan al referente que esta....eeeeeeee.....el área no posee todavía la ayuda de una sistema informático que nos permita seguir el stock vivo, o de herramientas formales de seguimiento tanto de proveedores como de la mercadería, quedando atados a responsables del movimiento de mercadería o de la manipulación de las mismas, para que nos den acuse de faltantes o necesidades de repedido, lo que eeee muchas veces caemos en carreras para conseguir los insumos en contra reloj por que se dan cuenta tarde, o el stock estaba mal, o hubo malos entendidos, por loq ueeeeeee muchas veces, el área tampoco puede planificar las actividades ya que lo normal es que existan muchas urgencia.....AGRADECE,.....que muchos de los proveedores con lo que nos manejamos son confiables y hace años que están con nosotros lo que nos permiteeeee.....contar con el apoyo....aunque a veces por más vínculo.....la urgencia no se puede cumplir.....pero más allá de esto.....proveedores de años, confiables que nos conocen, y el conocimiento de las actividades de la empresa de forma profunda por las personas que forman parte del departamento hacen muchas veces darse cuenta de potenciales problemas o faltantes, y adelantarse a los hechos.....eeee..para darte otro ejemplo.....si bien hay un manual, nunca llegué a completarlo y nunca logré aplicarlo en su totalidad.....eee...lo que produce la falta de conocimiento o estandarización para realizar los pedidos en tiempo y forma.....por lo que usualmente te vas a encontrar con que los pedidos se hacen por skype.....y con poco vocabulario técnico, o desconocimiento total de lo que puede demorar un proveedor en realizar el trabajo....eeeeee..es una meta que todavía tengo pendienteeeeeee.....soy muy perfeccionista asi que hasta que no formalice el área, la solicitud de pedidos y demás....no voy a descansar ajajajajaa

Entrevistador: cómo es el proceso de recepción de un pedido, de elección de un proveedor, el seguimiento del mismo, y la evaluación para volver a contratarlo o seguir la vinculación?

Entrevistado: bueno eeeee si es una compra de un producto que nunca compramos.....esto es una política para todas las área que piden presupuesto...eeee se solicita la presentación de 3 presupuestos distintos de tres empresas distintas....y dependiendo.....eeee....el costo...eee.la capacidad de entrega....eeee el tamaño de la empresa....eeee.cómo accede a financiarnos eeee.....entre los más importantes se decide por uno o por otro.....en la venta directa...las compras de insumos son por mucha cantidad y necesitamos eeee más si es un elemento que complementa el pedido como artículos de alguna promoción...eeee.....que el proveedor pueda respondernos en tiempo y forma. Para que no exista ningún faltanteeeeeee.....encima.....suponte que la promoción por ejemplo sea un éxito....eee. un proveedor tiene que tener la capacidad de producir de un momento a otra....miles de unidades para satisfacer nuestra demanda.....ya que desde el momento de un retraso....se retarasa el armado eee es decir toda la parte del circuito operativo eeeeeee o en una promoción un producto que se supone que se lo ganó con mucho esfuerzo no va en el pedido yyyyyyy genera mucho reclamosssss....

Siiiiii es un proveedor que produce eee que se yo.....packaging de joyas por ejemplo.....con estos proveedores como son de insumos con características muy particulares y específicas para nuestra empresa....ya queeee muchas veces poseen logo, o formas particulares...eee.....siempre mantenemos una relación cercana.....apostando a ellos como ellos a nosotros.....eeeeee.....por que deben cumplirnos con costos, fechas de entrega, calidad y demás.....asi que con proveedores de recompra o si tenemos que hacer alguna modificación de algo pequeño.....con sólo un maill...y el código del producto interno.....ya nos entendemos gracias a la relación que mantenemos....asi queeee siempre nos conviene.....también...obviamente no...por la financiación que nos conlleva esta relación.....mantener....y cultivar las relaciones.....aunque siempre se pide....que por cuestiones de constatar precios.....en diversos productos que siempre se cotea a 3 proveedores distintos como para tener un elemento de negociación de precio maás que nada. Eeeeeeee y con respecto a la parte interna.....tenemos un inconveniente aquí ya que

como te dije anteriormente, se reciben de muchas fuentes la información, a veces hasta del mismo pedido y con distintas cifras o características lo que obliga siempre a llamar y preguntar en profundidad para pedir realmente lo que se necesita.....pero muchas veces....por miedo a quedarse sin....o por desconocimiento del stock.....piden de por demás....o piden de por de menos.....y hasta a veces....por desconocimiento de fechas de entrega o demoras en la producción se dejan estar y piden algo urgente, con poco tiempo para el proveedor, por lo que terminamos siendo mediadores! Jajaajajaja.....pero yo creo que se está mejorando y con una estandarización final de actividades y tiempos.....eeeeeeesto se mejorará...eeeeee....

Entrevistador: Mariana, gracias creo que ya tengo toda la información que necesito....muchísimas gracias!!!

Entrevistado: Me alegro mati, cualquier cosa no dudes en preguntarme de nuevo....

### Análisis de la Entrevista al Planificador Stock Operativo

<p>Descripción del funcionamiento y actividades internas claves. Proceso y circuito operativos. Vinculación con el área de compras.</p>	<p>compras cumple un rol fundamental en la empresa ya que abastece al circuito operativo de todos esos productos que nosotros llamamos complementarios del armado de pedido, como de aquellos elementos que permiten el embalaje, control, etiquetado y demás.,....</p> <p>compras también se encarga de la gestión de productos que nosotros denominamos como perteneciente a la Revista del Revendedor.....que son productos con los que cuenta exclusivamente la revendedora para desarrollar su actividad eeeeeee por lo que son diferentes ...podríamos denominarlo....rubros que maneja el área</p> <p>compras mantienen estrecha vinculación con casi todos los encargados de áreas del circuito operativo ya que eeeee.....se cotatcta con Administración de pedidos – donde</p>
---	--



	<p>se inicia la bajada de los pedidos para el control de la carrera de crecimiento y posterior armado – por resmas, productos de librería, etc...eeee...luego pasamos a Garantía y Accesorios que insertan aquí los pedidos de grabados o de elementos de accesorios....ya que compras abastece de los sobre de garantía y de los productos de accesorios.....luego con Armado y Control.....con ellos por el sistema de manejo de nuestras semijoyas.....son esenciales algunos productos de librería como resaltadores, bolsas, y hojas que no pueden faltar ya que demoran el armado....eeeeee con Logística tanto interna como externa, para proveer de los materiales necesarios para el embalaje.....y por el lado de la logística interna.....con los stock de productos de accesorios, bolsas, packaging y demás....Después con por ejemplo el área de stock....aquí los estuche para abridores, las bolsas de embalaje de joyas y demás son esenciales para la actividad diaria....eeeeee...y así con cada área.....es lo que se me viene a la cabeza en este momento.....Como siempre digo más allá de las joyas que obviamente son imprescindibles y que muchas veces llegamos a suspender o cambiar los días operativos por falta de ellas, sin las hojas para bajar los pedidos e iniciar el circuito de armado, sin los elementos necesarios para guardar las joyas como packaging o bolsas de protección....es lo que recuerdo ahora...no podríamos tampoco realizar el circuito operativa, por lo que sumado a que son todos nacionales.....sin una justa explicación de su faltante se considera como muy grave la ausencia.</p>
Controles de stock	

<p>Proceso de pedidos de compra</p>	<p>ya que no hay formalidad en los contacto....y a veces se convierten en medio caótico....con muchas personas que opinan o se comunican con los proveedores....interpretaciones sobre los estimados en ventas distintos....lo que nos lleva a tener a veces muchos sobrantes....o faltantes.....oooooooo por ejemplo.....como no hay un responsable de operaciones único.....no hay un control de calidad.....muchas veces se recibe mercadería que después....al tiempo...cuando la necesitamos usar.....nos damos cuenta que tenemos que reclamar demorando el armado.....y que se yo....son puntos que como empresa tenemos que mejorar si o si....</p> <p>de la proyección de joyas estimados para el mes..eeeeee.....se determina a partir de los pedidos de los primeros 15 días.....eeeeee.....desde aquí se saca un estimado de participación mensual y desde aquí se saca los estimados futuros.....eeeeeeee....y a partir de estos se estipulan la unidades del mes....el packaging a comprar o ver el stock que tenemos de accesorios, etc.....es decir que vamos anticipando las ventas para no tener faltantes.....eeeeeeee yyyyyy el área operativa....mas que nada...accesorios.....utiliza esta herramienta eeee para tener una previsión de ventas del stock acumulado, y confirmar que si con el stock actual que se posee.....eee....si pueden cubrir la demanda o no....</p>
<p>Insumos consumidos</p>	<p>complementarios del armado de pedido, como de aquellos elementos que permiten el embalaje, control, etiquetado y demás.,....</p> <p>compras también se encarga de la gestión de productos que nosotros denominamos como perteneciente a la Revista del Revendedor.....que son productos con los que cuenta exclusivamente la revendedora para desarrollar su actividad eeeeeee por lo que son diferentes ...podríamos</p>

	<p>denominarlo....rubros que maneja el área</p> <p>por resmas, productos de librería, etc...eeee....</p> <p>sobre de garantía y de los productos de accesorios</p> <p>resaltadores, bolsas, y hojas que no pueden faltar ya que demoran el armado....eeeeee con Logística tanto interna</p> <p>embalaje.....y por el lado de la logística interna.....con los stock de productos de accesorios, bolsas, packaging y demás</p> <p>estuche para abridores, las bolsas de embalaje de joyas y demás son esenciales para la actividad diaria....</p>
Características necesarias de los productos	<p>complementarios del armado de pedido, como de aquellos elementos que permiten el embalaje, control, etiquetado y demás.,....eeeeee por lo que si bien, no son los productos del CORE de la empresa, si son fundamentales para el correcto armado y para el correcto funcionamiento del circuito operativo eeeeeeeeee por otro lado, Vanessa siempre nos recalca la necesidad actual debido al cierre de las importaciones de contar con proveedores y productos de origen nacional que complementen a los productos de joyas y que nos posibiliten seguir teniendo diferentes productos para ofrecer al consumidor final, así que compras también se encarga de abastecer de productos que se encuentran dentro del catálogo como lo es Junot y Agustino Cueros</p> <p>compras también se encarga de la gestión de productos que nosotros denominamos como perteneciente a la Revista del Revendedor.....que son productos con los que cuenta exclusivamente la revendedora para desarrollar su actividad eeeeeee por lo que son diferentes ...podríamos denominarlo....rubros que maneja el área</p>
Modalidad de	<p>compras mantiene estrecha vinculación con casi todos los encargados de áreas del circuito operativo</p>

<p>contacto inter área</p>	<p>ya que no hay formalidad en los contacto....y a veces se convierten en medio caótico....con muchas personas que opinan o se comunican con los proveedores....interpretaciones sobre los estimados en ventas distintos....lo que nos lleva a tener a veces muchos sobrantes....o faltantes.....oooooooo por ejemplo.....como no hay un responsable de operaciones único.....no hay un control de calidad.....muchas veces se recibe mercadería que después....al tiempo...cuando la necesitamos usar.....nos damos cuenta que tenemos que reclamar demorando el armado.....y que se yo....son puntos que como empresa tenemos que mejorar si o si....</p>
<p>Insumos críticos</p>	<p>por lo que si bien, no son los productos del CORE de la empresa, si son fundamentales para el correcto armado y para el correcto funcionamiento del circuito operativo.Como siempre digo más allá de las joyas que obviamente son imprescindibles y que muchas veces llegamos a suspender o cambiar los días operativos por falta de ellas, sin las hojas para bajar los pedidos e iniciar el circuito de armado, sin los elementos necesarios para guardar las joyas como packaging o bolsas de protección....es lo que recuerdo ahora...no podríamos tampoco realizar el circuito operativa, por lo que sumado a que son todos nacionales.....sin una justa explicación de su faltante se considera como muy grave la ausencia</p>

---

## Entrevista al Planificador Stock Operativo

Entrevistador: Hola Gastón, gracias por acceder a la entrevista en serio!!

Entrevistado: De nada Mati, ya sabés que cuando quieras....por donde empezamos??

Entrevistador: Contame...eeee cómo es la relación del área de compras con el resto, las funciones....el circuito operativo, etc?

Entrevistado: huuuu que pregunta larga...jajajajaaj.....bueno.....a ver....eeeeeee para empezar compras cumple un rol fundamental en la empresa ya que abastece al circuito operativo de todos esos productos que nosotros llamamos complementarios del armado de pedido, como de aquellos elementos que permiten el embalaje, control, etiquetado y demás....eeee por lo que si bien, no son los productos del CORE de la empresa, si son fundamentales para el correcto armado y para el correcto funcionamiento del circuito operativo eeeeeeeee por otro lado, Vanesa siempre nos recalca la necesidad actual debido al cierre de las importaciones de contar con proveedores y productos de origen nacional que complementen a los productos de joyas y que nos posibiliten seguir teniendo diferentes productos para ofrecer al consumidor final, así que compras también se encarga de abastecer de productos que se encuentran dentro del catálogo como lo es Junot y Agustino Cueros.....yyyy como siempreee.....cuando te tenés que acordar de nombres se te olvidan jajaajaja y por utilmo.....compras también se encarga de la gestión de productos que nosotros denominamos como perteneciente a la Revista del Revendedor....que son productos con los que cuenta exclusivamente la revendedora para desarrollar su actividad eeeee por lo que son diferentes ...podríamos denominarlo....rubros que maneja el área.---eeee---

No empecé por ahí de casualidad....eeee.e por que esto me permite hablar que compras mantiene estrecha vinculación con casi todos los encargados de áreas del circuito operativo ya que eeeee.....se contacta con Administración de pedidos – donde se inicia la bajada de los pedidos para el control de la carrera de crecimiento y posterior armado – por resmas, productos de librería, etc....eeee....luego pasamos a Garantía y Accesorios que insertan aquí los pedidos de grabados o de elementos de accesorios....ya que compras abastece de los sobre de garantía y de los productos de accesorios....luego

con Armado y Control.....con ellos por el sistema de manejo de nuestras semijoyas.....son esenciales algunos productos de librería como resaltadores, bolsas, y hojas que no pueden faltar ya que demoran el armado....eeeeee con Logística tanto interna como externa, para proveer de los materiales necesarios para el embalaje.....y por el lado de la logística interna.....con los stock de productos de accesorios, bolsas, packaging y demás....Después con por ejemplo el área de stock....aquí los estuche para abridores, las bolsas de embalaje de joyas y demás son esenciales para la actividad diaria....eeeeee...y así con cada área.....es lo que se me viene a la cabeza en este momento....Como siempre digo más allá de las joyas que obviamente son imprescindibles y que muchas veces llegamos a suspender o cambiar los días operativos por falta de ellas, sin las hojas para bajar los pedidos e iniciar el circuito de armado, sin los elementos necesarios para guardar las joyas como packaging o bolsas de protección....es lo que recuerdo ahora...no podríamos tampoco realizar el circuito operativa, por lo que sumado a que son todos nacionales.....sin una justa explicación de su faltante se considera como muy grave la ausencia.

Yyyyy que me falta de responderrrr...eeeeee....

Entrevistador: sobre la modalidad de contacto inter áreas??

Entrevistado: Ah siiii.....huuuu eso es complejo y creo que, ya le hiciste la entrevista a Mariana??? por que seguro te responde lo mismo que yo.....es algo que debemos mejorar.....jajajaja....eeeeee ya que no hay formalidad en los contacto....y a veces se convierten en medio caótico....con muchas personas que opinan o se comunican con los proveedores....interpretaciones sobre los estimados en ventas distintos....lo que nos lleva a tener a veces muchos sobrantes....o faltantes.....oooooooo por ejemplo.....como no hay un responsable de operaciones único.....no hay un control de calidad.....muchas veces se recibe mercadería que después....al tiempo...cuando la necesitamos usar.....nos damos cuenta que tenemos que reclamar demorando el armado.....y que se yo....son puntos que como empresa tenemos que mejorar si o si....

Bueno.....(interrupción) dame 5 minutos ya voy!!.....Perdón en qué estábamos???

Entrevistador: sobre la modalidades de contacto inter área....pero contame un poquito sobre los análisis estadísticos y estimados de ventas....cómo se hacen y para qué los usan??? Esto influye en los pedidos de la parte operativa????

Entrevistado: ...eeeeee...de la proyección de joyas estimados para el mes..eeeeee.....se determina a partir de los pedidos de los primeros 15 días.....eeeeee.....desde aquí se saca un estimado de participación mensual y desde aquí se saca los estimados futuros....eeeeeeee....y a partir de estos se estipulan la unidades del mes....el packaging a comprar o ver el stock que tenemos de accesorios, etc.....es decir que vamos anticipando las ventas para no tener faltantes.....eeeeeeee yyyyy el área operativa....mas que nada...accesorios.....utiliza esta herramienta eeee para tener una previsión de ventas del stock acumulado, y confirmar que si con el stock actual que se posee.....eee....si pueden cubrir la demanda o no....

Entrevistador: gracias Gastón se que te tenés que ir.....cualquier cosa.....te molesto en otra oportunidad..

Entrevistado: disculpá....y gracias a vos...

### Anexo N° 3: Análisis de Comunicaciones Inter área

#### Conversación 1

Tipo de vinculo	
Formal	
Informal	Hola Mati, el pedido de bolsas ya lo pasaste? Te pregunto para saber con cuanto tiempo antes vamos a tener que hacer los pedidos?
Tipos de entrega	
Aprovisionamiento por orden de compra planificada	Porque quiero calcular bien cuánto pedir
Modalidades de solicitud de pedido	
Canales utilizados	Skype

Características de la solicitud	
Conocimiento de la cantidad y tiempo de demora	<p>El pedido de bolsas que te hice ayer? Eso a partir de que momento lo empiezan a mandar por tanda?</p> <p>Te pregunto para saber con cuanto tiempo antes vamos a tener que hacer los pedidos?</p> <p>Ah bueno porque pedi un poco más</p> <p>Porque quiero calcular bien cuánto pedir</p> <p>Porque hay meses que estamos a full y otros tranqui</p> <p>Cuánto tardan esas etiquetas?</p> <p>Las bolsas lisas de piercing cuanto tardan en llegar?</p>
tipo de insumo	Bolsas, etiquetas, ribbons, bolsas lisas de piercing
prioridad	<p>Eso a partir de qué momento lo empiezan a mandar por tanda?</p> <p>Porque hay meses que estamos a full y otros tranqui</p>
formalidad	<p>El pedido de bolsas que te hice ayer?</p> <p>Porque hay meses que estamos a full y otros tranqui</p>
Tecnicidad	<p>El pedido de bolsas que te hice ayer? Eso a partir de que momento lo empiezan a mandar por tanda?</p> <p>Te pregunto para saber con cuanto tiempo antes vamos a tener que hacer los pedidos?</p> <p>Porque hay meses que estamos a full y otros tranqui</p> <p>Las bolsas lisas de piercing cuanto tardan en llegar?</p>
ambiguo	<p>Disculpa vamos de nuevo.</p> <p>Porque hay meses que estamos a full y otros tranqui</p>
Completo	<p>El pedido de bolsas que te hice ayer?</p> <p>Porque hay meses que estamos a full y otros tranqui</p>
Bien explicitado	<p>Porque hay meses que estamos a full y otros tranqui</p> <p>El pedido de bolsas que te hice ayer?</p> <p>Porque hay meses que estamos a full y otros tranqui</p>
Características de los públicos vinculados en	Poco técnico, informal y de conocimiento entre las partes.



el contacto	
Departamentos a las cuales pertenecen	Stock Operativa

- el pedido de bolsitas q te hice ya lo pasaste? eso a partir de q momento empiezn a mandar x tandas?
- te pregunto para nosotros saber q tiempo antes vamos a tener q hacer los pedidos y como van a ir llegando
- s si ya esta pedido
- en si el tiempo de entrega es el mismo no se modifica mucho
- disculpá vamos de nuevo
- lo de las entegas parciales vamos a empezar cuando todos estemos coordinados con los pedidos de las otras áreas
- así que para este pedido estamos hablando de lo normal
- 20 días
- s ah bueno xq te pedi un poco mas pensando q ya empezabamos con los pedidos bimestrales
- a parte tambien quiero calcular bien nuestro movimiento de bolsas para q no sobre ni falte nada
- xq hay meses q estamos a full y otros re tranquilis
- s bueno Vivi
- esta bien
- cuanto más preciso mejor
- Vivi ribbons vas a necesitar porque me quedan 7
- y de etiquetas de oversize?
- s si quieres trae los ribons no hay drama xq no se para cuando estara la etiquetadora cualquier cosa se los paso despues a salon si me sobran y oversize tengo etiquetas y ya hay muuuuchos faltantes de esos
- cuanto tardan esas etiquetas?
- s mínimo un mes
- s te aviso con tiempo entonces x ahora tengo
- .....
- mínimo un mes
- te aviso con tiempo entonces x ahora tengo
- ok acordate que salgo de vacaciones
- 15 dias?
- si
- ok
- las bolsas lisas de pircing tardan cuanto en llegar?
- para oversize?
- depende la cantidad
- unos 10 15 días
- 10000 es lo q te estoy pidiendo
- ah xq te tendria q hacer un pedido antes q te vayas de esas xq no hay ningun pendiente no?
- no no hay pendientes
- si querés como les pedí las 350 le digo que saque 10 sin impresion?
- como quieras
- ah bueno

## Conversación 2

Tipo de vinculo	
Formal	
Informal	Buenas Tardes!!! Lo que si te pido es que sea cuanto antes por que estamos usando las últimas
Tipos de entrega	
Modalidades de solicitud de pedido	
Canales utilizados	Skype
Características de la solicitud	Me están haciendo bolsas blancas
Conocimiento de la cantidad y tiempo de demora	Me confirmarías cuantas hay pendientes Lo que si te pido es que sea cuanto antes porque estamos usando las últimas Y me complica el stock
tipo de insumo	Bolsas Blancas
prioridad	Lo que si te pido es que sea cuanto antes porque estamos usando las últimas Y me complica el stock
formalidad	Me están haciendo bolsas blancas Lo que si te pido es que sea cuanto antes porque estamos usando las últimas
Tecnicidad	Me están haciendo bolsas blancas Lo que si te pido es que sea cuanto antes porque estamos usando las últimas
ambiguo	Me confirmarías cuantas hay pendientes Y me complica el stock

Completo	Lo que si te pido es que sea cuanto antes porque estamos usando las últimas
Bien explicitado	Lo que si te pido es que sea cuanto antes porque estamos usando las últimas Y me complica el stock Lo que si te pido es que sea cuanto antes porque estamos usando las últimas
Características de los públicos vinculados en el contacto	Poco técnico, informal y de conocimiento entre las partes.
Departamentos a las cuales pertenecen	Control

buenas tardes !!!

me están haciendo falta bolsas blancas !!!

me confirmarias cuantas ahi pendientes para ver si te tengo que hacer la nueva solicitud ?

¿ si queda un pendiente

ahora pido

porque estamos con cambio de proveedor y tengo a dos

por entregar

¿ ok Mati perfecto !!

lo que si te pido que sea cuanto antes porque estamos usando las ultimas !!!

me pidio paola maidana de Buenos Aires

y le tuve que mandar porque la empresa tenia que pagar encomienda

asi que aprovechamos que los choferes viajaban y se las llevaron hoy !!

y me complica mi stock !!

¿ ok

mañana me traen 5000 mil

¿ barbaro !!!

gracias !!!

¿ de nada

¿ y despues de esa cantidad cuanto quedaria pendiente ???

¿ 30000

las hojas pre impresas las entregaban a las 2 en achaval

consultá con los chicos de allá a ver si las trajeron

¿ ok !!!

hablo con Aldo !!

¿ ok

### Conversación 3

Tipo de vinculo	
Formal	
Informal	<p>Buen Día!</p> <p>Negro te dijeron la hora a la que llegan de las bolsas?</p> <p>no no me dijeron te tendrías que haber quedado con mayor cantidad.</p> <p>Che que te paso ayer que te piraste de la clase</p> <p>Estamos jugadisimos!</p>
Tipos de entrega	
Modalidades de solicitud de pedido	
Canales utilizados	Skype
Características de la solicitud	<p>Negro te dijeron la hora a la que llegan de las bolsas?</p> <p>Si si era la semana pasada era 10.000 y si era esta 2000</p> <p>Si se acaban mando blancas y listo</p> <p>Estamos jugadisimos!</p>
Conocimiento de la cantidad y tiempo de demora	<p>Negro te dijeron la hora a la que llegan de las bolsas?</p> <p>no no me dijeron te tendrías que haber quedado con mayor cantidad.</p> <p>Ya se para la próxima!</p> <p>Yo pensé que iba a llegar algo más</p> <p>Si si era la semana pasada era 10.000 y si era esta 2000</p> <p>Si se acaban mando blancas y listo</p> <p>Estamos jugadisimos!</p>
tipo de insumo	Bolsas Blancas
prioridad	<p>Negro te dijeron la hora a la que llegan de las bolsas?</p> <p>Hola ....no no me dijeron te tendrías que haber quedado con mayor cantidad.</p>

	Si se acaban mando blancas y listo Estamos jugadisimos
formalidad	Negro te dijeron la hora a la que llegan de las bolsas? no no me dijeron te tendrías que haber quedado con mayor cantidad. Yo pensé que iba a llegar algo más Si se acaban mando blancas y listo
Tecnicidad	Negro te dijeron la hora a la que llegan de las bolsas? Acordate de rectificar la solicitud de hojas pre impresas. Si se acaban mando blancas y listo Estamos jugadisimos
ambiguo	Negro te dijeron la hora a la que llegan de las bolsas? Yo pensé que iba a llegar algo más Si si era la semana pasada era 10.000 y si era esta 2000 Entonces hubo un mal entendido
Completo	Negro te dijeron la hora a la que llegan de las bolsas? Yo pensé que iba a llegar algo más
Bien explicitado	Negro te dijeron la hora a la que llegan de las bolsas? Yo pensé que iba a llegar algo más Negro te dijeron la hora a la que llegan de las bolsas? Yo pensé que iba a llegar algo más Si si era la semana pasada era 10.000 y si era esta 2000
Características de los públicos vinculados en el contacto	Poco técnico, informal y de conocimiento entre las partes.
Departamentos a las cuales pertenecen	Control

- 3 Mati buen día !!!  
negro te dijeron la hora a la que llegan las bolsas ??  
estamos jugadisimos !!!
- 5 Hola Denis no no me dijeron, te tendrías que haber quedado con mayor cantidad.  
Ahora les digo si lo pueden traer lo antes que puedan
- 3 bueno dale gracias !!!  
ya se para la proxima !!!
- 5 Denis acordate de rectificar la solicitud vieja de hojas pre impresas de 10.000 por 2000
- 3 ah ok !!!  
eso seria el definitivo de este mes ???
- 5 es lo que te llegó ayer
- 3 bien !!  
yo pense que iba a llegar algo mas !!
- 5 no no, es lo que me dijiste si era la semana pasada 10.000 si era esta 2000
- 3 entonces hubo un mal entendido  
porque yo te dije que cada caja trae 5mil !!  
por lo cula si era la semana pasada eran 2 cajas  
sino una de 5000 !!  
ellos trajeron una caja chica de 2500 !!!  
si se acaban mando blancas y listo !!  
ya el mes que viene vamos a estar bien !!!
- 5 ok  
ahora le estoy por mandar la nueva
- 3 che te dieron horario los de las bolsas ???
- 5 no,  
los estaba por llamar
- 3 ah buenísimo !!  
che que pasó ayer que te piraste de la clase ???

#### Conversación 4

Tipo de vinculo	
Formal	
Informal	Para cuando estarán por que me queda una sola y la estoy usando. Ahora te averiguo por que fue cuando yo no estuve.
Tipos de entrega	
Modalidades de solicitud de pedido	
Canales utilizados	Skype
Características de la solicitud	
Conocimiento de la cantidad y tiempo de demora	Para cuando estarán porque me queda una sola y la estoy usando. Ahora te averiguo por que fue cuando yo no estuve
tipo de insumo	Carbónicos
prioridad	Para cuando estarán porque me queda una sola y la estoy usando. Ahora te averiguo por que fue cuando yo no estuve.
formalidad	Para cuando estarán porque me queda una sola y la estoy usando. Ahora te averiguo por que fue cuando yo no estuve.
Tecnicidad	Hice un pedido de carbónicas chicas para la etiquetadora chiquita. Porque antes no pintaban.
ambiguo	Hice un pedido de carbónicas chicas para la etiquetadora chiquita.
Completo	Hice un pedido de carbónicas chicas para la etiquetadora chiquita.

Bien explicitado	<p>Para cuando estarán porque me queda una sola y la estoy usando.</p> <p>Hice un pedido de carbónicas chicas para la etiquetadora chiquita.</p> <p>Para cuando estarán porque me queda una sola y la estoy usando.</p>
Características de los públicos vinculados en el contacto	Poco técnico, informal y de conocimiento entre las partes.
Departamentos a las cuales pertenecen	Control



- : Hola buen dia  
hice un pedido de carbonicas chicas, para la etiquetadora chiquita  
para cuando estaran? xq me queda 1 sola q es la q estoy usando
- : Hola vivi  
ahora te averiguo  
porque fue cuando yo no estuve  
una consulta, ustedes están teniendo problema con los mismos con las etiquetas doradas?
- : x ahora no  
despues q cambiamos la carbonica se mejoro mucho  
xq antes no pintaban
- : aaaah porque Sandra dice que está teniendo problemas
- : si recien me vinieron a pedir unas etiquetas doradas para probar
- : me llama la atención porque son los mismos ribbon
- : en la etiquetadora chiquita recien la reviso guille xq se pegaba el ribbon ( en las q hacemos oversize) pero la arreglo  
el problema del 7º creo q es la etiqueta
- : si ella me dijo eso
- : habia una epoca q las etiquetas no pintaban, no se si te acordas
- : si si  
gracias
- : ok  
averiguame de la carbonica chicas por fa
- : si ya consulté  
estoy esperando la respuesta

## Anexo N° 4: Análisis Comunicación a Proveedores

### Mail 1

Tipo de vinculo	
Formal	
Informal	Buen día
Tipos de entrega	
Modalidades de solicitud de pedido	
Canales utilizados	Mail
Características de la solicitud	
Conocimiento de la cantidad y tiempo de demora	solicito presupuesto por 100.000 bolsas VD02 sin logo y fecha de entrega aproximada.
tipo de insumo	bolsas VD02
Prioridad	fecha de entrega aproximada.
Formalidad	Mail formal de la empresa, con escritura informal. Datos Formales de contacto xxxxxxx :: Compras Miguel C. del Corro 317 - Córdoba Tel: +54 4280100/200 eMail
Tecnicidad	solicito presupuesto por 100.000 bolsas VD02 sin logo Presupuesto VD02
Ambiguo	
Completo	solicito presupuesto por 100.000 bolsas VD02 sin logo y fecha de entrega aproximada.
Bien explicitado	solicito presupuesto por 100.000 bolsas VD02 sin logo y fecha

	de entrega aproximada.
Características de los públicos vinculados en el contacto	Técnico, informal y contacto con terceros.
Departamentos a las cuales pertenecen	Compras

Mail 1

Subject:

Presupuesto

VD02



Buen día xxxx (nombre), solicito presupuesto por 100.000 bolsas VD02 sin logo y fecha de entrega aproximada.

Saludos.

xxxxxxx :: Compras

Miguel C. del Corro 317 - Córdoba

Tel: +54 4280100/200

eMail

Mail 2

Tipo de vinculo	
Formal	
Informal	Buen día, cómo estás? Quería pedir 2000 unidades más de hojas pre impresas promo mayo.
Tipos de entrega	
Modalidades de solicitud de pedido	
Canales utilizados	Mail
Características de la solicitud	
Conocimiento de la cantidad y tiempo de demora	Buen día, cómo estás? Quería pedir 2000 unidades más de hojas pre impresas promo mayo.
tipo de insumo	hojas pre impresas
Prioridad	Refuerzo hojas pre impresas
Formalidad	Refuerzo hojas pre impresas
Tecnicidad	Buen día, cómo estás? Quería pedir 2000 unidades más de hojas pre impresas promo mayo.
Ambiguo	Buen día, cómo estás? Quería pedir 2000 unidades más de hojas pre impresas promo mayo.
Completo	Buen día, cómo estás? Quería pedir 2000 unidades más de hojas pre impresas promo mayo.
Bien explicitado	Buen día, cómo estás? Quería pedir 2000 unidades más de hojas pre impresas promo mayo.
Características de los públicos vinculados en el contacto	No Técnico, informal y contacto con terceros pero de confianza.

Departamentos a las cuales pertenecen	Compras
--	---------

Subject: Refuerzo hojas pre impresas



Buen día, cómo estás? Quería pedir 2000 unidades más de hojas pre impresas promo mayo.

Espero tu respuesta.

Saludos.

Mail 3

Tipo de vinculo	
Formal	
Informal	Hola, quería saber...
Tipos de entrega	
Aprovisionamiento por orden de compra planificada	Hola, xxxx (nombre), quería saber si tenían novedades de las cajitas infantiles ya que nos estamos quedando sin.
Modalidades de solicitud de pedido	
Canales utilizados	Mail
Características de la solicitud	
Conocimiento de la cantidad y tiempo de demora	Cajitas Infantiles
tipo de insumo	Cajitas Infantiles
Prioridad	Hola, xxxx (nombre), quería saber si tenían novedades de las cajitas infantiles ya que nos estamos quedando sin.
Formalidad	ya que nos estamos quedando si
Tecnicidad	si tenían novedades de las cajitas infantiles
Ambiguo	nos estamos quedando sin.
Completo	quería saber si tenían novedades de las cajitas infantiles ya que nos estamos quedando sin.
Bien explicitado	quería saber si tenían novedades de las cajitas infantiles ya que nos estamos quedando sin.
Características de los	No Técnico, informal y contacto con terceros pero de

públicos vinculados en el contacto	confianza.
Departamentos a las cuales pertenecen	Compras

### Mail 3

To:Subject: Cajitas Infantiles



Hola, xxxx (nombre), quería saber si tenían novedades de las cajitas infantiles ya que nos estamos quedando sin.

Saludos.

### Mail 4

Tipo de vinculo	
Formal	
Informal	Buenas tardes, xxxx (nombre),
Tipos de entrega	
Aprovisionamiento por orden de compra planificada	deberías haber entregado a principio de mes como figura en el acuerdo comercial
Modalidades de solicitud de pedido	

Canales utilizados	Mail
Características de la solicitud	
Conocimiento de la cantidad y tiempo de demora	recién termino de hablar con xxxx (encargado de accesorios) y me dijo que no habían quedado en nada con respecto a la entrega, actualmente vos deberías haber entregado a principio de mes como figura en el acuerdo comercial, por lo que te pido que me digas precisamente cuando van a estar realizando la entrega.
tipo de insumo	Mates
Prioridad	por lo que te pido que me digas precisamente cuando van a estar realizando la entrega
Formalidad	vos deberías haber entregado a principio de mes como figura en el acuerdo comercial,
Técnica	recién termino de hablar con xxxx (encargado de accesorios) y me dijo que no habían quedado en nada con respecto a la entrega, actualmente vos deberías haber entregado a principio de mes como figura en el acuerdo comercial, por lo que te pido que me digas precisamente cuando van a estar realizando la entrega
Ambiguo	nos estamos quedando sin.
Completo	recién termino de hablar con xxxx (encargado de accesorios) y me dijo que no habían quedado en nada con respecto a la entrega
Bien explicitado	recién termino de hablar con xxxx (encargado de accesorios) y me dijo que no habían quedado en nada con respecto a la entrega, actualmente vos deberías haber entregado a principio de mes como figura en el acuerdo comercial, por lo que te pido que me digas precisamente cuando van a estar realizando la entrega
Características de los	No Técnico, informal y contacto con terceros pero de



públicos vinculados en el contacto	confianza. De queja
Departamentos a las cuales pertenecen	Compras

Mail 4

Subject:

Mates



Buenas tardes, xxxx (nombre), recién termino de hablar con xxxx (encargado de accesorios) y me dijo que no habían quedado en nada con respecto a la entrega, actualmente vos deberías haber entregado a principio de mes como figura en el acuerdo comercial, por lo que te pido que me digas precisamente cuando van a estar realizando la entrega. Espero tu respuesta.

Mail 5

Tipo de vinculo	
Formal	
Informal	Hola xxxx (nombre),
Tipos de entrega	
Aprovisionamiento por orden de compra planificada	me comunico con vos para mencionarte que de la última entrega de 500 anotadores faltaron 100. Avisame como hacemos.
Modalidades de solicitud de pedido	
Canales utilizados	Mail
Características de la	

solicitud	
Conocimiento de la cantidad y tiempo de demora	me comunico con vos para mencionarte que de la última entrega de 500 anotadores faltaron 100. Avisame como hacemos.
tipo de insumo	Block anotadores
Prioridad	la última entrega de 500 anotadores faltaron 100. Avisame como hacemos.
Formalidad	me comunico con vos para mencionarte Avisame como hacemos.
Tecnicidad	me comunico con vos para mencionarte que de la última entrega de 500 anotadores faltaron 100. Avisame como hacemos.
Ambiguo	
Completo	me comunico con vos para mencionarte que de la última entrega de 500 anotadores faltaron 100. Avisame como hacemos.
Bien explicitado	me comunico con vos para mencionarte que de la última entrega de 500 anotadores faltaron 100. Avisame como hacemos.
Características de los públicos vinculados en el contacto	No Técnico, informal y contacto con terceros pero de confianza. De queja
Departamentos a los cuales pertenecen	Compras

Mail 5

Subject: Block anotadores



Hola xxxx (nombre), me comunico con vos para mencionarte que de la última entrega de 500 anotadores faltaron 100. Avisame como hacemos.

## Imagen de Sistema

Home Cerrar Sesión

### Movimiento de Art:

Art: PACKAGING INFANTIL-CA0018-(PACKAGING)

Cantidad:

☒ Control Activo

☐ Control Deshabilitado

Desde Hasta

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Armado Joyas	-4062	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Deposito Joyas	0	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Auxiliar Acc	0	
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dep. ACHAVAL	0	
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Dep. CORRO	0	stock min 0 <b>Sobre Stk</b>
Stock Total			-4062	stock min 0 <b>Pedir Urg.</b>

Enviar

Restablecer

Menu Inicial

Otra Búsqueda

---

## **Anexo N° 5 Análisis de las encuestas a Proveedores**

Cuestionario respondidos a los proveedores de insumos y productos no semijoyas  
de Vanesa Duran Joyas

### Análisis de las encuestas

		C. 1	C. 2	C. 3	C. 4	C. 5	C. 6	C. 7	C. 8	C. 9	C. 10
Prgunta.1		6	4	2	4	3	6	4	4	1	0,6
Prgunta. 2		packagin g; hojas pre impresas ; notas de pedido; cartas de bienveni das; sobre garantía; soporte aros	Bolsas de VD 1 a la 11	accesorios junot	Bolsas plásticas blancas	mates	cajita de abridores y medidores de dedos	sobre papel 12,5 * 12,5	merchandisi ng	librería	panadería
Prgunta.3		2	1	2	1	3	1	1	1	1	1
Prgunta. 4	opc 1	x									
	opc 2			X		x					
	opc 3		x		x		x	x	x	x	x
Prgunta 5	opc 1	x	x	X	x	x	x	x			
	opc 2	x	x	X	x	x	x	x	x		
	opc 3						x				

	opc 4										
	opc 5									x	x
Prgnta 6	opc 1				x	x					
	opc 2	x	x	x			x	x	x	x	x
	opc 3										
	opc 4										
Prgnta 7	opc 1	x	x	x		x	x	x	x	x	x
	opc 2				x						
	opc 3										
Prgnta 8	opc 1										
	opc 2										
	opc 3	x	x	x							
	opc 4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	opc 5	x					x				x
	opc 6										
	opc 7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prgnta 9		SI previsión para hacer los pedidos	si	si	si y anticipación de pedido	si y mayor flexibilidad en la entrega	si	si	si	si	si

Cuestionario respondidos a los proveedores de insumos y productos no semijoyas de Vanesa Duran Joyas

#### Cuestionario 1

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agradecemos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

6 años

.....

2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

Nosotros le vendemos el packaging para las joyas, las hojas que llamamos pre impresas, las notas de pedido, las cartas de bienvenidas, imprimimos los sobres para garantía, los soportes para aros, etc

.....

3. Con cuántas personas usted se comunica que le realizan pedido en Vanesa Duran Joyas?

.....

4. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanesa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Vanesa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por semana.	<input type="checkbox"/>



3. Vanesa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	
---	--

5. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.  
Cuando Vanesa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. ¿Sólo cuando hay quejas sobre lo que provee?	X
2. ¿Sólo cuando hay demoras?	X
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	
4. Otros	
5. Nunca	

6. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanesa Duran Joyas estable el contacto con usted?

5. Teléfono	
6. E- Mail	X
7. Reuniones personales	
8. Otros	

7. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanesa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

4. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	X
--	---

5. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende las solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	
6. No técnica, incompleta y mal explicitada.	

8. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.  
¿Cuáles son a su entender, las características que Vanesa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

9. Su experiencia en el rubro	
10. Sus recursos Técnicos	
11. Su capacidad de Financiamiento	X
12. Su precio	X
13. Su calidad	X
14. Su servicio postventa	
15. Entrega a Tiempo	X

9. Usted está conforme con el tipa de vinculación mantenida con Vanesa Duran Joyas. Modificaría algo.

Si hace ya bastante que estamos en contacto, pero como siempre hablamos modificaría el tema de la previsión para hacer los pedidos con más tiempo.

## Cuestionario 2

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agradecemos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanessa Duran Joyas.

.....  
.....

2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanessa Duran Joyas.

Bolsas de VD 1 a la 11

3. Con cuántas personas usted se comunica que le realizan pedido en Vanessa Duran Joyas?

4. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanessa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	
2. Vanessa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por semana.	
3. Vanessa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	X

5. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta. Cuando Vanessa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. Sólo cuando hay quejas sobre lo que provee?	x
2. ¿Sólo cuando hay demoras?	x
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	

4.	Otros	
5.	Nunca	

6. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanesa Duran Joyas estable el contacto con usted?

1.	Teléfono	
2.	E- Mail	X
3.	Reuniones personales	
4.	Otros	

7. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanesa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

1.	Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	X
2.	Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende las solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	
3.	No técnica, incompleta y mal explicitada.	

8. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta. ¿Cuáles son a su entender, las características que Vanesa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

1. Su experiencia en el rubro	
2. Sus recursos Técnicos	
3. Su capacidad de Financiamiento	X
4. Su precio	X
5. Su calidad	
6. Su servicio postventa	
7. Entrega a Tiempo	X

9. Usted está conforme con el tipo de vinculación mantenida con Vanessa Duran Joyas. Modificaría algo.

SI

.....

.....

.....

.....

### Cuestionario 3

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agradecemos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

2 AÑOS

.....

2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

SONLAS TARJETAS DE CUMPLE, TAZAS, ALMOHADONES LO QUE VA  
EN LA SECCIÓN DE  
JUNOT.....

3. Con cuántas personas usted se comunica que le realizan pedido en Vanesa Duran Joyas?

2

4. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanesa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	
2. Vanesa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por semana.	X
3. Vanesa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	

5. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta. Cuando Vanesa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. ¿Sólo cuando hay quejas	X
----------------------------	---

sobre lo que provee?	
2. ¿Sólo cuando hay demoras?	X
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	
4. Otros	
5. Nunca	

6. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanesa Duran Joyas estable el contacto con usted?

1. Teléfono	
2. E- Mail	X
3. Reuniones personales	
4. Otros	

7. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanesa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

1. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	x
2. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende la solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	
3. No técnica, incompleta y mal explicitada.	

8. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.  
¿Cuáles son a su entender, las características que Vanesa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

1. Su experiencia en el rubro	
2. Sus recursos Técnicos	
3. Su capacidad de Financiamiento	x
4. Su precio	x
5. Su calidad	
6. Su servicio postventa	
7. Entrega a Tiempo	x

9. Usted está conforme con el tipo de vinculación mantenida con Vanesa Duran Joyas. Modificaría algo.

.....si.....

.....  
.....  
.....

#### Cuestionario 4

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agradecemos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

4 años

.....  
.....

2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

Bolsas plásticas blancas



3. Con cuántas personas usted se comunica que le realizan pedido en Vanessa Duran Joyas?

1

4. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanessa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	
2. Vanessa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por semana.	
3. Vanessa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	x

5. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.  
Cuando Vanessa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. ¿Sólo cuando hay quejas sobre lo que provee?	x
2. ¿Sólo cuando hay demoras?	x
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	
4. Otros	
5. Nunca	

6. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanessa Duran Joyas estable el contacto con usted?

1. Teléfono	x
-------------	---

2.	E- Mail	
3.	Reuniones personales	
4.	Otros	

7. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanessa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

1. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	
2. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende las solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	x
3. No técnica, incompleta y mal explicitada.	

8. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta. ¿Cuáles son a su entender, las características que Vanessa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

1. Su experiencia en el rubro	
2. Sus recursos Técnicos	
3. Su capacidad de Financiamiento	
4. Su precio	x
5. Su calidad	

6.	Su servicio postventa	
7.	Entrega a Tiempo	x

9. Usted está conforme con el tipo de vinculación mantenida con Vanesa Duran Joyas. Modificaría algo.

.....si y podrías arreglar lo que es la anticipación de pedidos.....  
.....

### Cuestionario 5

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agradecemos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

3 años creo

.....

.....

2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

Mates!.....

.....

3. Con cuántas personas usted se comunica que le realizan pedido en Vanesa Duran Joyas?

3

4. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanesa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	
2. Vanesa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por semana.	x
3. Vanesa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	

5. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta. Cuando Vanesa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. ¿Sólo cuando hay quejas sobre lo que provee?	x
2. ¿Sólo cuando hay	x

demoras?	
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	
4. Otros	
5. Nunca	

6. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanesa Duran Joyas estable el contacto con usted?

1. Teléfono	x
2. E- Mail	
3. Reuniones personales	
4. Otros	

7. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanesa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

1. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	x
2. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende las solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	
3. No técnica, incompleta y mal explicitada.	

8. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.  
¿Cuáles son a su entender, las características que Vanesa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

1. Su experiencia en el rubro	
2. Sus recursos Técnicos	
3. Su capacidad de Financiamiento	
4. Su precio	x
5. Su calidad	
6. Su servicio postventa	
7. Entrega a Tiempo	x

9. Usted está conforme con el tipo de vinculación mantenida con Vanesa Duran Joyas. Modificaría algo.

.....si.....pero me gustaría mayor flexibilidad en la entrega.....

.....

.....

.....

#### Cuestionario 6

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agradecemos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

5 años

.....

.....

2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

Caja para Abridores y medidores de dedos de  
plastico.....

3. Con cuántas personas usted se comunica que le realizan pedido en Vanesa Duran Joyas?

1

4. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanesa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	
2. Vanesa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por semana.	
3. Vanesa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	x

5. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.  
Cuando Vanesa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. ¿Sólo cuando hay quejas sobre lo que provee?	x
2. ¿Sólo cuando hay demoras?	x
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	x
4. Otros	
5. Nunca	

6. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanesa Duran Joyas estable el contacto con usted?

1. teléfono	
-------------	--

2.	E- Mail	
3.	Reuniones personales	
4.	Otros	

7. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanesa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

1. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	x
2. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende las solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	
3. No técnica, incompleta y mal explicitada.	

8. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta. ¿Cuáles son a su entender, las características que Vanesa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

1. Su experiencia en el rubro	
2. Sus recursos Técnicos	
3. Su capacidad de Financiamiento	
4. Su precio	x
5. Su calidad	x



6.	Su servicio postventa	
7.	Entrega a Tiempo	x

9. Usted está conforme con el tipo de vinculación mantenida con Vanesa Duran Joyas. Modificaría algo.

si

.....  
.....  
.....  
.....

#### Cuestionario 7

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agradecemos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

4 años

.....  
.....

2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

SOBRES DE PAPEL TAMAÑO 12.5 X 12.5

3. Con cuántas personas usted se comunica que le realizan pedido en Vanesa Duran Joyas?

1

4. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanesa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	
2. Vanesa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por semana.	

3. Vanesa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	X
---	---

5. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.

Cuando Vanessa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. ¿Sólo cuando hay quejas sobre lo que provee?	X
2. ¿Sólo cuando hay demoras?	X
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	
4. Otros	
5. Nunca	

6. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanessa Duran Joyas estable el contacto con usted?

1. Teléfono	
2. E- Mail	X
3. Reuniones personales	
4. Otros	

7. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanessa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

1. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	X
--	---

2. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende las solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	
3. No técnica, incompleta y mal explicitada.	

8. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.  
¿Cuáles son a su entender, las características que Vanesa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

1. Su experiencia en el rubro	
2. Sus recursos Técnicos	
3. Su capacidad de Financiamiento	
4. Su precio	X
5. Su calidad	
6. Su servicio postventa	
7. Entrega a Tiempo	X

9. Usted está conforme con el tipa de vinculación mantenida con Vanesa Duran Joyas. Modificaría algo.

.....SI.....  
.....  
.....  
.....

#### Cuestionario 8

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agrademos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

4 AÑOS

2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

MERCHANDISIGN.....

3. Con cuántas personas usted se comunica que le realizan pedido en Vanesa Duran Joyas?

1

4. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanesa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	
2. Vanesa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por semana.	
3. Vanesa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	X

5. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta. Cuando Vanesa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. ¿Sólo cuando hay quejas sobre lo que provee?	
2. ¿Sólo cuando hay demoras?	X
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	

4.	Otros	
5.	Nunca	

6. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanesa Duran Joyas estable el contacto con usted?

1.	Teléfono	
2.	E- Mail	X
3.	Reuniones personales	
4.	Otros	

7. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanesa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

1.	Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	X
2.	Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende las solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	
3.	No técnica, incompleta y mal explicitada.	

8. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta. ¿Cuáles son a su entender, las características que Vanesa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

1.	Su experiencia en el	
----	----------------------	--

rubro	
2. Sus recursos Técnicos	
3. Su capacidad de Financiamiento	
4. Su precio	X
5. Su calidad	
6. Su servicio postventa	
7. Entrega a Tiempo	X

9. Usted está conforme con el tipo de vinculación mantenida con Vanesa Duran Joyas. Modificaría algo.

.....  
 .....  
 .....SI.....  
 .....

#### Cuestionario 9

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agradamos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

1AÑO

.....  
 .....

2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

3. ...1LIBRERIA.....

.....

4. Con cuántas personas usted se comunica que le realizan pedido en Vanesa Duran Joyas?

1

5. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanesa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	
2. Vanesa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por semana.	
3. Vanesa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	X

6. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.

Cuando Vanesa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. ¿Sólo cuando hay quejas sobre lo que provee?	
2. ¿Sólo cuando hay demoras?	
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	
4. Otros	
5. Nunca	X

6. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanesa Duran Joyas estable el contacto con usted?

1. Teléfono	
2. E- Mail	X
3. Reuniones personales	
4. Otros	

7. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanesa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

1. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	X
2. Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende las solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	
3. No técnica, incompleta y mal explicitada.	

8. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta.  
¿Cuáles son a su entender, las características que Vanesa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

1. Su experiencia en el rubro	
2. Sus recursos Técnicos	
3. Su capacidad de Financiamiento	
4. Su precio	X
5. Su calidad	
6. Su servicio postventa	
7. Entrega a Tiempo	X

9. Usted está conforme con el tipo de vinculación mantenida con Vanesa Duran Joyas. Modificaría algo.

.....  
.....SI.....



### Cuestionario 10

El siguiente y los datos por usted brindados son absolutamente confidenciales y anónimos, ya que sólo se utilizará con fines estadísticos. Le agradamos su colaboración.

1. Por favor, escriba la cantidad de años o meses que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

6 MESES

2. Por favor describa los productos que su empresa provee a Vanesa Duran Joyas.

PANADERIA

3. Con cuántas personas usted se comunica que le realizan pedido en Vanesa Duran Joyas?

1

4. Por favor, Marque la opción correcta

1. Vanesa Duran mantiene una relación constante y fluida con mi empresa (de 2 a 3 veces por semana)	
2. Vanesa Duran mantiene una relación regular, es decir, 1 vez por semana.	
3. Vanesa Duran mantiene una relación irregular, es decir, no posee constancia.	X

5. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta. Cuando Vanesa Duran se comunica con usted, lo hace:

1. ¿Sólo cuando hay quejas sobre lo que provee?	
2. ¿Sólo cuando hay demoras?	
3. ¿Cuando se cumple lo pactado?	

4.	Otros	
5.	Nunca	X

6. Por favor, marque con una cruz la opción correcta. ¿Cuál es el principal medio con que Vanesa Duran Joyas estable el contacto con usted?

1.	Teléfono	
2.	E- Mail	X
3.	Reuniones personales	
4.	tros	

7. Por favor marque con una cruz la opción que usted considera correcta. Con respecto a la solicitud realizada por Vanesa Duran Joyas, en cada contacto, la información es:

1.	Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y bien explicitada ( es decir que no requiere de otro contacto para las características técnicas)	X
2.	Completa (cantidad, precio, plazo de entrega) y mal explicitada ( es decir que no entiende las solicitud y tiene que contactar para salvar dudas)	
3.	No técnica, incompleta y mal explicitada.	

8. Por favor, marque con una cruz las opciones que usted considere correcta. ¿Cuáles son a su entender, las características que Vanesa Duran Joyas considera de mayor importancia a la hora de la vinculación con un proveedor?

1.	Su experiencia en el	
----	----------------------	--

rubro	
2. Sus recursos Técnicos	
3. Su capacidad de Financiamiento	
4. Su precio	X
5. Su calidad	X
6. Su servicio postventa	
7. Entrega a Tiempo	X

9. Usted está conforme con el tipo de vinculación mantenida con Vanesa Duran Joyas. Modificaría algo.

SI.....

.....

.....

.....

---

## **Anexo N°6: Sistema Comisional de Vanesa SA.**

A continuación se detalla las distintas categorías y los requisitos para ingresar o ascender en cada una de ellas.

### **Revendedores Independientes**

Es la primera categoría en la que se encuentra una persona que recién ingresa a la Fuerza de Ventas. Los requisitos de ingreso son: mayoría de edad, recibo de sueldo o garante con igual condición y completar la ficha de incorporación.

En esta categoría el mínimo de venta son 10 unidades por pedido y recibe una bonificación del 30% de PSVP (Precio Sugerido Venta al Público).

### **Líder Independiente**

Es la segunda categoría. Para acceder a ella se debe contar con 10 revendedores independientes a cargo y ventas de 140 unidades, obteniendo además de su comisión como Revendedor Independiente, un 10% de bonificación adicional por las ventas totales del grupo.

### **Distribuidor Independiente**

Es la tercera categoría la cual obliga a contar con 5 Líderes y tener 600 unidades vendidas por campaña. El Distribuidor Independiente obtiene el 30% de sus ventas como Revendedor más el 10% de bonificación adicional por las ventas totales de los Liderazgos. En esta Categoría se firma un contrato de representación con la Empresa Vanesa Duran Joyas, obligándolo a inscribirse en los organismos fiscales correspondientes (Monotributo, Responsable Inscripto).

### **Regional Independiente**

La última categoría posible de alcanzar. Para ser Regional se debe contar con 5 Distribuciones y 3000 unidades como mínimo por campaña. Este recibirá además del 30% de comisión por Revendedor, el 2% del total de las ventas del grupo a cargo. Como la categoría anteriores, el Regional Independiente firma un contrato de exclusividad con

la empresa Vanessa Duran Joyas y se le obliga a la re categorización en los organismos fiscales correspondientes.

## Opciones en la Carrera de Crecimiento

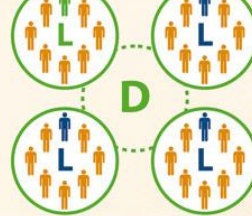
### REVENDEDOR/A



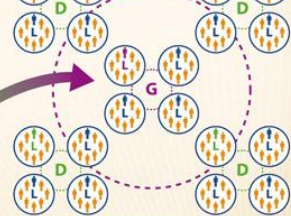
### LIDER



### DISTRIBUIDOR/A



### REGIONAL



#### Requisitos Mínimos

Cantidad de Pedidos	1
Cantidad de Unidades	10
Porcentaje de Ganancia Revendedor	30%
Promedio de PVP por Unidad	\$ 35,00

Ganancia Mínima Revendedor \$105.00 (aprox.)

#### Valores Medios (VM)

Cantidad de Unidades	18
Porcentaje de Ganancia Revendedor	30%

Ganancia Mínima Revendedor \$189.00 (aprox.)

#### Valores Optimos

Cantidad de Unidades	25
Porcentaje de Ganancia Revendedor	30%

Ganancia Mínima Revendedor \$262.50 (aprox.)

#### Valores Optimos

Cantidad de Unidades	40
Porcentaje de Ganancia Revendedor	30%

Ganancia Mínima Revendedor \$420.00 (aprox.)

#### Requisitos Mínimos

Cantidad de Pedidos	8
Cantidad de Unidades	140
Estructura Necesaria	8 Revendedores
Porcentaje de Ganancia Lider Jr.	10%
Promedio de PVP por Unidad	\$ 35,00
Ganancia Aproximada Lider Jr.	\$ 490,00
Ganancia Aproximada Revendedor	\$ 105,00

Ganancia Total Lider Junior \$595.00

#### Valores Medios (VM)

Cantidad de Unidades	180
Porcentaje de Ganancia Lider Jr.	10%
Ganancia Aproximada Lider Jr.	\$ 630,00
Ganancia Aproximada Revendedor	\$ 189,00

Ganancia Total Lider Junior \$819.00

#### Requisitos de Unidades y Ganancia Senior

Cantidad de Unidades	200
Porcentaje de Ganancia Lider Senior	12%
Ganancia Aproximada Lider Senior	\$ 840,00
Ganancia Aproximada Revendedor	\$ 262,50

Ganancia Total Lider Senior \$1,102.50

#### Valores Optimos

Cantidad de Unidades	400
Porcentaje de Ganancia Lider Senior	12%
Ganancia Aproximada Lider Senior	\$ 1.680,00
Ganancia Aproximada Revendedor	\$ 420,00

Ganancia Total Lider Senior \$2,100.00

#### Requisitos Mínimos

Cantidad de Pedidos	32
Cantidad de Unidades	600
Estructura Necesaria	4 Liderazgos
Porcentaje de Ganancia Distribuidor Jr.	10%
Promedio de PVP por Unidad	\$ 35,00
Ganancia Aproximada Distribuidor Jr.	\$ 2.100,00
Ganancia Aproximada Lider Jr.	\$ 595,00

Ganancia Total Distribuidor Jr. \$2,695.00

#### Valores Medios (VM)

Cantidad de Unidades	1000
Porcentaje de Ganancia Distribuidor Jr.	10%
Ganancia Aproximada Distribuidor Jr.	\$ 3.500,00
Ganancia Aproximada Lider Jr.	\$ 819,00

Ganancia Total Distribuidor Jr. \$4,319.00

#### Requisitos de Unidades y Ganancia Senior

Cantidad de Unidades	1500
Porcentaje de Ganancia Distribuidor Senior	12%
Ganancia Aproximada Distribuidor Senior	\$ 6.300,00
Ganancia Aproximada Lider Senior	\$ 1.102,50

Ganancia Total Distribuidor Senior \$7,402.50

#### Valores Optimos

Cantidad de Unidades	2000
Porcentaje de Ganancia Distribuidor Senior	12%
Ganancia Aproximada Distribuidor Senior	\$ 9.240,00
Ganancia Aproximada Lider Senior	\$ 2.100,00

Ganancia Total Distribuidor Senior \$11,340.00

#### Requisitos Mínimos

Cantidad de Pedidos	160
Cantidad de Unidades	5000
Estructura Necesaria	5 Distribuciones
Porcentaje de Ganancia Regional Jr.	4%
Promedio de PVP por Unidad	\$ 35,00
Ganancia Aproximada Regional Jr.	\$ 7.000,00
Ganancia Aproximada Distribuidor Senior	\$ 7.402,50

Ganancia Total Regional Jr. \$14,402.50

Agradecemos a la Regional de Eunice Gava y al Distribuidor Luis Salomon, por el desarrollo y aporte de la infografía.

Estos valores son a modo de ejemplo, por lo que se modifican de acuerdo a los valores promedio del catálogo en vigencia.

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Matías Spraggon</b>
E-mail:	<b>Matias_ls@hotmail.com</b>
Título de grado que obtiene:	<b>Licenciatura en Administración</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Eficientizar el Proceso de selección, gestión y evaluación de proveedores nacionales del Área de Compras de Vanesa Duran S.A.</b>
Título del TFG en inglés	<b>Streamline the process of selection, management and evaluation of national providers Vanessa Duran SA</b>
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	<b>PAP</b>
Integrantes de la CAE	<b>Sandra Mengo, Carla Grasso</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>18/11/2013</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>PDF, EXCEL</b>

### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

#### Autorización de Publicación electrónica:

- ☐ **Si, inmediatamente**
- ☐ **Si, después de ..... mes(es)**
- ☒ **No autorizo**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno