



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**Implementación de soluciones E-commerce/procurement para
mejorar los procesos de compras indirectas en PG**

ELABORADO POR

ING.JORGE BREALEY FONSECA

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2017



CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 24 de noviembre del 2017


Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“Implementación de soluciones e-commerce/procurement para mejorar los procesos de compras indirectas en PG”**, elaborado por el estudiante: Jorge Brealey Fonseca, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



LIC. MARCO BLEN CASTRO, MPM, PMP®



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 29 de noviembre del 2017

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“Implementación de soluciones e-commerce/procurement para mejorar los procesos de compras indirectas en PG”**, elaborado por el estudiante: Jorge Brealey Fonseca, como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Ing. Luis Cordero Calvo PMP®, MPM.



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 4 de diciembre del 2017
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“Implementación de soluciones e-commerce/procurement para mejorar los procesos de compras indirectas en PG”**, elaborado por el estudiante: Jorge Brealey Fonseca para optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

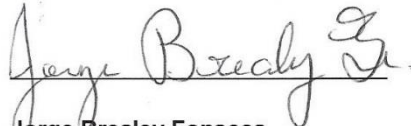
Suscribe de ustedes cordialmente,

Prof. Mario Boza Chacón
Filólogo. Cédula 103580444
Carné Colegio de Licenciados y
Profesores Número 5034

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **Jorge Brealey Fonseca** con cédula de identidad número **1-1082-0741**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, doce de diciembre del dos mil diecisiete.



Jorge Brealey Fonseca

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, Jorge Brealey Fonseca con cédula de identidad número 1-1082-0741, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, doce de diciembre del dos mil diecisiete.


Jorge Brealey Fonseca

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo principalmente a Dios; por permitirme tener la fuerza necesaria para terminar mi carrera universitaria.

A mi familia; mi esposa Erika Humphreys, que me apoyo durante este proceso. A mis padres Hilda Fonseca y Jorge Brealey S, por su esfuerzo en darme educación profesional y finalmente, mi hijo Ignacio Brealey; mi mayor motor de vida.

Eternamente agradecido con todos ustedes.

Jorge Brealey Fonseca

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, Ericka Humphreys, Ignacio Brealey y Hilda Fonseca. Ustedes fueron grandes pilares que impulsaron este proceso; dándome fuerzas a través de arduas horas dedicadas.

A la misma vez, agradezco a mis profesores durante toda mi carrera, mi tutor para este proyecto y mentores de la Universidad Latina.

Estoy eternamente agradecido por sus consejos académicos y lecciones de vida.

Resumen Ejecutivo

En las últimas décadas, se ha experimentado un crecimiento acelerado en la globalización corporativa; las empresas se enfrentan a una competencia agresiva en la venta de sus productos y servicios; así como el deseo de reducir sus costos de producción.

Basado en este entorno, las corporaciones globales, como Procter and Gamble, se han dado a la tarea de depender, en menor grado, de procesos manuales para manejar sus flujos productivos. La optimización de estos logra alcanzar menores costos de manufactura, reducción de tiempos en las tareas diarias y un proceso más ágil en la entrega del producto al cliente.

En la última década, la organización global de compras en P&G ha realizado cambios iniciales en las plataformas utilizadas por los empleados.

El éxito inicialmente se ha reflejado en una transformación de las compras manuales a sistemas automatizados, los cuales han hecho más ágil el proceso de compra, la estética de los sistemas y se facilita identificar cuál opción tiene mayor valor para la compañía.

A pesar de estos esfuerzos, hay una necesidad genuina de estar a la vanguardia en el mercado de productos masivos y de invertir en estrategias base para futuras tecnologías. Para P&G, la innovación ha estado presente en su ADN desde sus inicios; esto se refleja en el reconocimiento continuo como una de las corporaciones más innovadora en el último siglo.

Se desarrolla el presente proyecto con un objetivo muy claro; estudiar el proceso actual de compras indirectas (servicios) para las Américas y presentar una

x

propuesta formal para implementar y optimizar todos los elementos que involucran el proceso.

Por medio de una adecuada metodología de proyectos, se logrará realizar cambios importantes hacia ambientes virtuales, tecnologías automáticas para la generación de órdenes de compra y mejor valor al usuario por medio de un ecosistema ágil, inteligente y eficiente.

Esto también enriquece toda la cadena de suministros; desde los proveedores hasta los clientes que compran el producto en el anaquel.

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	1
1.1 Estado actual de la Investigación	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Justificación del Problema.....	4
1.4 Objetivo General y Específicos.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.1 Antecedentes de la Empresa.....	5
2.2 Estructura Operativa Global.....	7
2.3 Estructura Organizacional de Compras P&G.....	9
2.4 Naturaleza de Compras en Procter and Gamble.....	11
2.5 Evolución de SAP/ERP en Procter and Gamble	11
2.6 Estructura Global de Compras SAP	13
2.7 Dirección de Proyectos.....	14
2.8 Gestión de Proyectos	16
2.8.1 Gestión de Alcance	16
2.8.2 Gestión de Tiempo	16
2.8.3 Gestión de Costos.....	16
2.8.4 Gestión de Calidad.....	17
2.8.5 Gestión de Recursos Humanos	17
2.8.6 Gestión de Comunicaciones.....	18
2.8.7 Gestión de Riesgos.....	18
2.8.8 Gestión de Adquisiciones.....	19
2.9 Evolución e Importancia del E-Commerce	19
2.10 E-Procurement: Transformación en la Gestión de Compras Indirectas.....	22
2.11 Catálogos de Compras: Una Fuente de Automatización.....	24
2.12 Tecnologías Globales E-Procurement para Compras Indirectas	25
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	30
3.1 Enfoque metodológico de proyectos en P&G.....	30
3.2 Metodología Seleccionada para la Gestión del Proyecto	36

3.3 Contexto donde se desarrolla el Proyecto	36
3.4 Cultura Organizacional en P&G	38
3.5 Características de los Participantes.....	39
3.6 Fuentes de Información	41
3.6.1 Fuentes Primarias	41
3.6.2 Fuentes Secundarias	41
3.7 Beneficios Claves	42
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	43
4.1 Análisis.....	43
4.1.1 Análisis de Segmentación: Compras Globales y Comportamiento Regional	43
4.1.2 Análisis: Gasto Anual en Compras por Unidad de Negocio	44
4.1.3 Análisis: Transacciones versus SAP	44
4.1.4 Análisis: Métodos de Compra.....	45
4.1.5 Análisis: Volumen de Compras por País	46
4.1.6 Análisis: Selección de Suplidores	48
4.1.7 Análisis: Duración en Procesos de Aprobación Financiera	49
4.1.8 Análisis: Requisitores de Compras Indirectas	49
4.1.9 Aprobadores Financieros: Compras Indirectas	50
4.1.10 Compradores Estratégicos: Compras Indirectas.....	50
4.2 Interpretación de los Resultados	52
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
5.1 Conclusiones.....	56
5.2 Recomendaciones	57
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	58
6.1 Formulación de Propuesta	58
6.2 Etapas de Implementación.....	60
6.3 Entregables del Proyecto	61
6.4 Exclusiones del Proyecto	62
6.5 Restricciones del Proyecto	62
6.6 Supuestos del Proyecto.....	63
6.7 Responsabilidades del Equipo de Proyecto	63
6.8 Estructura de Trabajo (WBS).....	67

6.9 Plan de Gestión del Tiempo	68
6.10 Gestión de Riesgos del Proyecto	70
6.11 Plan de Gestión de Costos.....	73
6.12 Gestión Futura de Compras: Una Visión Optima	74
6.13 Plan Organizacional: Nueva Estructura de Recurso Humano	75
Bibliografía	77
GLOSARIO	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1: Estructura SAP ERP	2
Figura #2: Inicios P&G	6
Figura #3: Estructura Corporativa P&G	8
Figura #4: Estructura Organizacional de Compras Corporativa P&G	10
Figura #5: Estructura SAP 1997 -P&G-	12
Figura #6: Ciclo de Proyectos	15
Figura #7: Usuarios Globales de Internet	20
Figura #8: Beneficios de Eprocurement	21
Figura #9: Ciclo de Compras y Pagos	23
Figura #10: Catálogo P&G Galleria	25
Figura #11: Estudio de Plataformas Electrónicas	26
Figura #12: Estructura de Ariba en un modelo P&G	27
Figura #13: Estructura Global de Coupa	28
Figura #14: Metodología de Proyectos	31
Figura #15: Metodología de Proyectos	31
Figura #16: Reporte de Progreso (Testeo Técnico)	33
Figura #17: Gasto de Compras Globales	43
Figura #18: Gasto de Compras por Unidad de Negocio	44
Figura #19: Gasto de Compras por Ambiente SAP	45
Figura #20: Gasto de Compras por Canal de Compra	45
Figura #21: Cobertura Porcentual por País	46
Figura #22: Cobertura Porcentual de Compras Indirectas por País	47
Figura #23: Volumen de Compras Indirectas por Localización	47
Figura #24: Volumen de Compras -Suplidores Estratégicos-	48
Figura #25: Duración de Proceso de Compra	49
Figura #26: Volumen Regional de Requisitores	50
Figura #27: Volumen Regional de Compradores Estratégicos	51

Figura #28: Volumen de Compradores Estratégicos por Unidad de Negocio	51
Figura #29: Etapas de Implementación por Área de Negocio	60
Figura #30: Estructura Detallada de Trabajo WBS	67
Figura #31: Leyenda de Criterios de Riesgo	71
Figura #32: Proceso Ideal Eprocurement	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterio de Éxito	59
Tabla 2: Entregables del Proyecto	62
Tabla 3: Roles y Responsabilidades Miembros de Proyecto	66
Tabla 4: Actividades de Iniciación	68
Tabla 5: Actividades de Planificación	69
Tabla 6: Actividades de Ejecución	69
Tabla 7: Actividades de Control y Cierre de Proyecto	70
Tabla 8: Matriz de Riesgo de Proyecto	71
Tabla 9: Presupuesto General Proyecto	73

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual de la Investigación

El presente trabajo se desarrolla en la compañía P&G; empresa global localizada en Estados Unidos y enfocada en el diseño, fabricación y productos de consumo en el nivel global.

A pesar que la empresa abarca diferentes áreas de negocio y departamentos internos, se enfocará las tareas y alcance de este proyecto en el análisis de estrategias para un mejor manejo de las compras indirectas para la sostenibilidad operativa de la empresa; específicamente en América.

La investigación abarcará diferentes geografías; el grupo de proyectos se localizará en el centro de servicios de San José Costa Rica, gerencia general en Dayton Ohio, compradores estratégicos en Brasil, México, Panamá y mercados locales en 35 plantas y oficinas generales en Norteamérica y de Latinoamérica.

P&G ha operado por más de 180 años; actualmente catalogada en el Ranking #36 (Time Inc. 2017) y #19 como la más admirada por sus consumidores globalmente. Basado (P&GInvestor, 2017); su operatividad genera actualmente 65 millones de dólares en ventas por medio de la venta de 65 marcas en 10 categorías estratégicas.

A partir de 1990 se inició una transformación global en los procesos de compras para poder administrar los \$40 billones anuales invertidos en compras directas e indirectas. Entre las intervenciones más importantes fueron:

- Creación de una organización global denominada PG Purchases. Esta tendría satélites estratégicos en Panamá, Brazil, China, Suiza y USA.
- Creación y simplificación de unidades de negocio estratégicas.
- Centralización y simplificación de compradores estratégicos
- Simplificación y control de la base estratégica de suplidores
- Énfasis específico en 24 productos, los cuales generan 1 billón de dólares en ganancias
- Control de fraude y renovación de políticas internas.

Basado en la búsqueda de automatización, se decidió implementar una solución en gestión empresarial alemana introducida en 1992 conocida como SAP ERP (Enterprise Resource Planning). Esta poseía la ventaja de administrar holísticamente las operaciones de la empresa; entre ellas compras, pagos,

producción, logística y mercadeo/distribución. Además, la compañía SAP ya había anunciado que sus paquetes informáticos asegurarían la operatividad para el cambio de milenio

A pesar de la implementación de SAP, se identificó áreas de oportunidad resultantes en los módulos de compras; que pondría a PG en desventaja competitiva con el mercado a largo plazo. Entre ellas, carencia de conexiones web, rigidez, altos costos de operación, así como la necesidad de información en tiempo real para la toma de decisiones.



Figura #1: Estructura SAP ERP

Fuente: blog.linkeit.com

1.2 Planteamiento del Problema

P&G es una compañía enfocada en la innovación al consumidor. Anualmente, ella invierte más de 2 billones de dólares en investigación y desarrollo; tanto en el área de manufactura, como tecnología y mercadeo.

Entre las principales innovaciones se encuentran la tecnología Bluetooth en cepillos dentales Oral-B, Tide Pods (detergentes esféricos), Gillete Flexball y Crest 3D. Al igual que la manufactura, son líderes en estrategias mercadotécnicas; entre las más conocidas: Olympic Thank You Mom, Children's Safe Drinking Water, entre otros.

Así mismo, la innovación no significa un portafolio masivo de marcas. En el 2015, PG eliminó más de 100 marcas y decidió crear una estrategia de consolidación; enfocándose en solo 70 marcas al cubrir las 10 nuevas categorías. Estas 70 marcas actualmente cubren un 90% de las ganancias netas globales.

Tanto la innovación y el dinamismo necesita organizaciones que soporten dicha estructura; compras estratégicas es un eslabón clave para el éxito de la operatividad de la empresa; al garantizar el despacho y la entrega al cliente.

En el último siglo, las compras se realizaron de forma manual. Esto significó significado complejos formularios en papel para crear requisiciones, firmas manuales para aprobación de compras, órdenes de compras en papel y archivos físicos en oficinas generales (Ohio, USA) o en mercados locales.

A partir de 1992, SAP revolucionó la corporación y logró una estandarización y reducción de costos en PG, dado la eliminación de gran parte de papel, conexión en tiempo real, reporte y control.

A pesar de eso; surgió problemas mayores con SAP. Abajo se detallan:

- SAP era una plataforma rígida. En el momento de la implementación, se identificaron limitaciones en la estructura de accesos para requisitores, aprobadores y entrada de recibos en oficinas generales/plantas.
- Dado la complejidad de la compañía, se tuvo que tener acceso a más de 20 cajas de producción; así como una cantidad semejante de cajas de testeo.
- Con el desarrollo de Internet, no había forma de conectar las necesidades de compras con la web.
- SAP requiere que el requisitor de compras ingrese manualmente todos los espacios en la orden; esto para evitar errores. Como ejemplos: cuentas y centros de costos, número de proveedor, unidades de medida y categoría de la compra.
- La estructura de reporte era compleja; se obtienen por caja de producción y de acuerdo CON la actividad comercial que se desarrolle. (N*P para USA; L*P para Latinoamérica; *6P para material prima y *7P & *4P para compras indirectas)
- SAP es una plataforma de alto costo. P&G tiene que adquirir el software y hardware necesarios para su utilización; entre ellos recursos de IT, entrenamiento, mantenimiento y actualizaciones periódicas.

Basado en los factores anteriores, se necesita una solución electrónica que permita realizar un manejo más estratégico del suministro; desde los requisitores hasta los suplidores. Esta debe suplir las necesidades futuras de expansión, ser adaptable a los cambios y generador clave para la reducción de costos operativos.

1.3 Justificación del Problema

Se necesitan tener mejores sistemas tecnológicos para que P&G continúe innovando; manteniendo la competitividad en el mercado; esto garantizará su posicionamiento con los competidores.

La evolución de compras es clave en el ciclo productivo. Las demandas de la compañía son considerables y el dinamismo de las plataformas electrónicas deben estar a la vanguardia con las necesidades.

Las razones más importantes para justificar una mejor gestión en compras están:

Satisfacción y Adaptación del Portafolio de Marcas Globales

A partir del 2016 se tomó la decisión de transformar el portafolio de productos con la visión de vender, separar o eliminar marcas no rentables. Se eliminó más de 100 marcas de los 165 totales en portafolio.

Entre las más recientes están:

- Venta de Iams Iams, Eukanuba and Natura a Mars por \$2.9 billones
- Venta de Duracell a Berkshire Hathaway por aprox. \$3 billones.
- Venta de Camay y Zest a Unilever
- Venta de Cover Girl, Clairol y Wella a Coty por aprox \$15 billones.

Este comportamiento seguirá en la próxima década y se espera que compras estratégicas satisfagan la demanda de los cambios.

Búsqueda de Mejores Rentabilidades a menores costos

P&G Investor (2017) ha confirmado que la compañía necesita incrementar sus rentabilidades. Actualmente maneja \$65 billones en ventas con un crecimiento lento del 2%.

A pesar del comportamiento estable; actualmente se gasta \$14 billones en compras indirectas, no relacionadas con requerimientos de materia prima. Este gasto puede ser optimizado.

Conexión con tecnologías emergentes

Durante los años noventa y tomando en consideración el auge de Internet, se crearon empresas desarrolladoras de software que diseñaron mejores plataformas para el mejor manejo de las compras y manejo de la información. Procter decidió aliarse con la compañía alemana SAP.

A partir del año 2000, han surgido considerables tecnologías ERP y cloud based; lo cual incentiva a P&G a innovar.

1.4 Objetivo General y Específicos.

1.4.1 Objetivo General

Gestionar los procesos actuales y proponer la implementación de una plataforma de información web que soporte de forma eficiente los procesos de compras indirectas en P&G Américas.

Como resultado de la misma, se reflejará un mejor manejo del contenido de información, adecuados controles internos y mejor flujo de información para las diferentes organizaciones.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Explorar los procesos actuales; enfocados con la gestión actual de SAP. Esto con el fin de identificar áreas de oportunidad.
- Establecer los requerimientos necesarios para una adecuada implementación que permita estandarizar, automatizar y generar reducción de costos.
- Generar propuesta de mejora que cumpla con el alcance, funcionalidad y propósitos de la organización de compras.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Antecedentes de la Empresa

P&G inició sus operaciones en 1837 en el estado de Ohio, USA. Sus principales productos se basaron en la fabricación de jabones y velas; los cuales fueron fabricados directamente por sus fundadores William Procter, emigrante de

Inglaterra y James Gamble, procedente de Irlanda. Cincinnati era la ciudad adecuada para sus inicios, dado que se producía grasa animal en abundancia, materia prima básica en la fabricación de velas y jabones.

A finales de la guerra civil, ya PG había incrementado por más de 5 veces sus ventas, alcanzaron \$1 millón; esto con la colaboración de 80 empleados. Estos productos se eliminaron en 1920, cuando se expandió el uso de la electricidad en Estados Unidos.



Figura 2: Inicios P&G

Fuente <https://us.pg.com>

A inicios del siglo 20, la compañía decidió crear diferentes centros de producción a lo largo de Estados Unidos; por consecuencia, el portafolio se diversificó. Entre los más importantes están:

- En 1911 se creó el aceite Crisco. Este desarrollo destacó a PG como una compañía de investigación y desarrollo; consecuentemente se introdujo el jabón Tide (1946) y Crest (1955).
- En 1961, se lanzó Pampers; gran innovación por ser el primer pañal desechable en el Mercado.
- En la segunda parte del siglo 20, se adquirieron marcas como café Folgers, Vicks, Old Spice, Max Factor, y Lams, entre otras.
- En Américas, se destacó marcas como Ariel (1968) como primer detergente tradicional con enzimas y el shampoo Pert Plus (1996); considerado como el primer jabón 2 en 1 (Champú y acondicionador).

Actualmente, P&G es considerada una de las mayores multinacionales en consumo masivo; al impactar a más de 5 billones de consumidores en más de 180 países.

2.2 Estructura Operativa Global

Procter and Gamble se divide en 4 pilares para el adecuado manejo de su operación global. A continuación, se detalla su estructura:

Unidades de Negocio Globales (GBU)

Representan las unidades estratégicas de negocio enfocadas solamente a los clientes, productos y comportamiento de competencia en el nivel global. Son responsables de los planes de innovación, ganancias y retorno de utilidades a los accionistas.

Cada unidad de negocio tiene su visión, métricas de éxito, tecnología y planeamiento en la producción. Se dividen en 5 clasificaciones:

- **Belleza, Cabello y Cuidado Personal.** Champú y Desodorantes. Se compete principalmente con Unilever; específicamente con TRESemmé, Vaseline, Dove y AXE.
- **Aseo Personal.** Su principal marca es Gillette
- **Salud y cuidado dental.** Crest, Oral B. En esta categoría, se compete con Colgate-Palmolive con la marca Colgate
- **Limpieza y uso del Hogar.** Ariel, Dawn, Downy, Febreze, Gain, Tide
- **Cuidado de la Familia.** (Infantes, protección femenina): Pampers, Always, Charmin. Se compete directamente con Kimberly-Clark con la marca Huggies

Organizaciones de Desarrollo Mercadológico (MDO)

Organizaciones localizadas en los mercados locales encargadas de conocer a los clientes donde PG compete y ayuda a integrar las innovaciones de los GBU's en cada país. Esto para incrementar las ventas.

Centros de Servicio Globales (GBS)

Organizaciones encargadas de proveer servicios a las unidades de negocios, al menor costo posible; estas cubren áreas financieras, compras, logística, planeamiento, pagos, nómina y servicio a los empleados. Actualmente hay tres centros de servicios localizados en Filipinas, Costa Rica y Rumania.

Las compras transaccionales se ejecutan desde Costa Rica desde 1999.

Funciones Corporativas

Organizaciones globales encargadas de gestionar los controles internos, recursos humanos, impuestos, tesorería, gobierno y asistencia legal.



Figura 3: Estructura Corporativa P&G

Fuente <https://us.pg.com>

2.3 Estructura Organizacional de Compras P&G

Compras estratégicas comprende más de 2000 empleados. Tiene la responsabilidad de administrar comercialmente la base de suplidores, manejo de órdenes de compra, pagos de acuerdo con los términos de pago y búsqueda de reducción de costos. Actualmente, se invierten más de \$40 billones al año en compras globales

Entre otras responsabilidades están:

1. Analizar los mercados y desarrollar conocimiento para la toma de decisiones
2. Desarrollar estrategias para aumentar el plan de innovación
3. Negociación con los suplidores correctos por las razones correctas.
4. Comercialización de nuevas tecnologías y materiales más allá del estándar de Industria, junto con el departamento de investigación y desarrollo.

Organizacionalmente, se divide en los siguientes grupos:

Compradores Estratégicos

Responsables de todas las tareas comerciales relacionadas con el desarrollo de estrategias en abastecimiento, negociación y manejo directo de suplidores. La organización abarca más de 1200 compradores, localizados en núcleos estratégicos como Panamá, Brasil, México, USA, China y Suiza.

Se adjunta la estructura organizacional global de compras estratégicas.

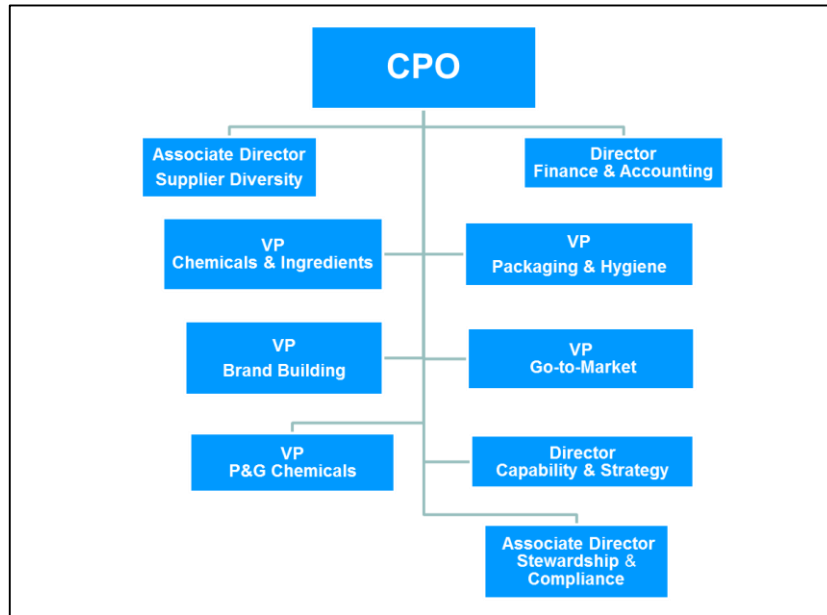


Figura 4: Estructura Organizacional de Compras

Fuente Autoría Propia, 2017

Operaciones Transaccionales de Compras

Responsables de todo el trabajo transaccional, desde el momento de la creación de la requisición hasta la emisión del pago al proveedor por sus servicios.

Requisidores

Empleados con una necesidad de compra. Estos tienen acceso a las tecnologías de compra y están debidamente entrenados.

Aprobadores Financieros

Todas las jefaturas responsables de aprobar las requisiciones y aprobar el presupuesto de compra.

2.4 Naturaleza de Compras en Procter and Gamble

La compañía incurre en aproximadamente \$40 billones en compras globales a nivel anual; abarca negociaciones con más de 45 mil suplidores

Las compras se pueden clasificar en 2 áreas:

Compras Directas (47%)

Son todas aquellas compras relacionadas con materia prima y empaque. Ejemplos son: químicos, ingredientes, cartones, botellas, corrugados y botellas. Estos poseen un número de material y son inventariados en SAP por medio de contratos anuales.

Compras Indirectas (53%)

Toda compra relacionada con gastos administrativos, servicios generales en plantas y oficinas generales, transportes, compras capitalizables, mercadeo y promoción. Estas no tienen número de material y se compran por medio de requisiciones manuales en SAP.

2.5 Evolución de SAP/ERP en Procter and Gamble

Procter and Gamble trabaja actualmente su sistema de compras globalmente bajo aplicaciones SAP.

Las operaciones ERP iniciaron en 1987 después de una pequeña implementación del sistema piloto R/2. A partir de 1994, P&G decide cambiar todas sus aplicaciones a R/3; al culminar el lanzamiento global en 1997 con todos los procesos globales.

Como parte de la implementación del módulo de compras, se definieron los siguientes componentes globales:

- Master Data (Global Data Client)
- Finanzas Globales
- Servicios de Empleados

Los componentes regionales se definieron bajo la siguiente estructura:

- Manejo de Relación con Clientes (CRM)
- Cadena de Suministros (Supply Chain)
- Servicios Técnicos

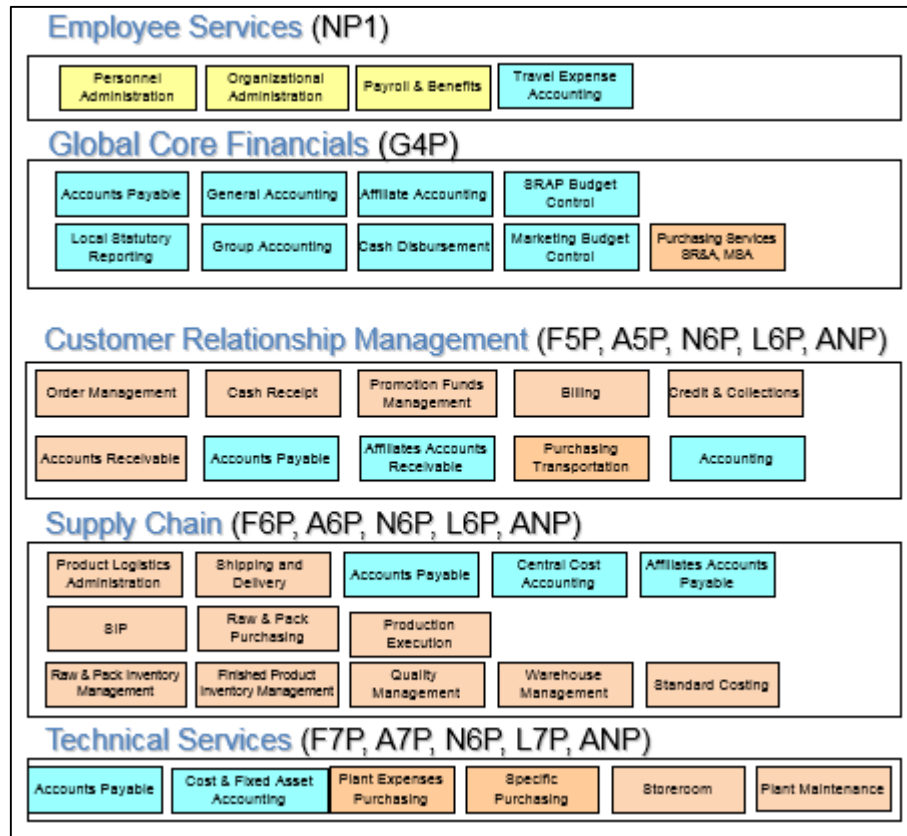


Figura 5: Estructura SAP 1997 -P&G-

Fuente P&G SAP

2.6 Estructura Global de Compras SAP

La estructura organizacional de compras SAP se divide en 2 áreas principales:

Nivel de Organización en Compras (Purchasing Organization)

Esto es considerado como la más alta jerarquía en la infraestructura del programa; la cual define la actividad comercial asociada con la compra.

Nivel de Comprador (Purchasing Group)

Define la persona u comprador encargado de la relación comercial con el proveedor seleccionado. Las órdenes de compra generadas por estas jerarquías se clasificarán en los siguientes documentos:

Requisiciones Automáticas. Generadas y requeridas para el proceso de planeación y producción. Se utilizan específicamente para materiales inventariables en los almacenes en planta.

Requisiciones Manuales. Utilizadas para la compra de servicios y materiales no identificables. Estas son creadas directamente en SAP y se solicita una cotización (RFQ) en el caso de que el producto/servicio no sea comprado con un proveedor aprobado, en relación con calidad y precio.

Órdenes de Compra. Considerado como el documento comercial oficial por parte de P&G. Se incluyen detalles como el nombre del proveedor, descripción de servicio o producto, cantidad y clasificación de compra.

Estas órdenes son transmitidas electrónicamente o cargadas en el portal de proveedores P&G. (<https://www.pgsupplier.com/es/>)

Contratos. Órdenes de compra para una lista específica de materiales que cubre un tiempo determinado. Estos son utilizados principalmente en producción y manejo de materias primas/empaque (scheduling agreements) o múltiples materiales inventariables.

2.7 Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos es catalogada como un proceso secuencial con sistemas, procedimientos y participantes que completan un proyecto dentro de ciertos parámetros predefinidos.

“Un proyecto exitoso debe tener: Un enfoque único, de una sola vez: un resultado final específico; un comienzo y un final; un cronograma para llevarlo a cabo; un trabajo con un grupo de personas interfuncional; unos recursos limitados; una secuencia de actividades interdependientes y un determinado usuario de los resultados” (Vaquiro, 2006-2009. parra.3)

Así mismo, “La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco grupos de procesos; los cuales son: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control” (PMI PMBOK ,2013).

Se detalla cada proceso a continuación:

1. **Inicio.** En esta fase, se llega a un acuerdo general entre los interesados de la necesidad por resolver. Se logra un concepto del objetivo; definiendo el alcance y su enfoque o aplicación. Como parte de las actividades, se designa a un director de proyectos y este desarrollará el alcance, los interesados, cronograma y planificación de costos. Esta etapa se consolida con un documento oficial; más conocido como chárter de proyecto.
2. **Planificación.** En esta fase, se consolida el equipo encargado de la ejecución del proyecto y este finiquita las actividades necesarias en cada etapa definida en el chárter. Además de las tareas, se elabora planes alternos como comunicación y manejo de riesgo.

3. Ejecución. En esta fase, se ejecutan las acciones alineadas en el cronograma. Se puede experimentar variabilidad en el alcance ya que pueden aparecer factores que causen esa variabilidad adicional; estos pueden ser internos causados por el mismo equipo o externos, causados por el cliente

4. Monitoreo y Control

En esta etapa se controlan los resultados de proyecto y es importante tomar decisiones rápidas para contrarrestar los cambios o los ajustes en el proceso. Importante resaltar la comunicación continua durante este proceso; en su mejor posición en el nivel diario

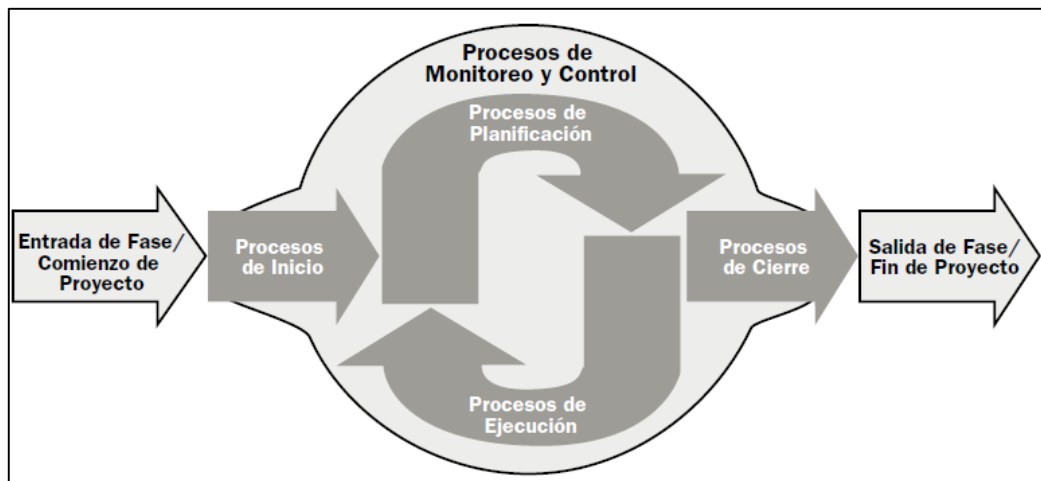


Figura 6: Ciclo de Proyectos

Fuente: PMBOK (5nd ed.)

2.8 Gestión de Proyectos

2.8.1 Gestión de Alcance

Proceso donde se garantiza que el proyecto tenga todo lo necesario para ser completado con éxito; al definir claramente que se va a ejecutar y que se omite. Todo proyecto tiene características y funciones especificadas; así que se debe ser muy específico en los requerimientos.

Como parte de las técnicas usadas, se desarrolla una EDT (línea de base) de forma jerárquica y descendente, la cual segrega en unidades más pequeñas los trabajos por realizar; que facilita su ejecución. Que controla y verifica que el alcance se logre de inicio al fin. La complejidad del mismo dependerá del proyecto por ejecutarse.

Importante resaltar que el alcance debe ser validado con los clientes y el sponsor para asegurar la finalización del mismo y crear una formalización.

2.8.2 Gestión de Tiempo

En este proceso, se administra el tiempo para la finalización del proyecto, por medio de un cronograma. En muchas instancias, este se divide en fases para la facilidad de la gestión y utiliza herramientas como la ruta crítica.

Durante esta etapa, se definen las actividades, se hace una secuencia basada en relaciones lógicas, se estiman los recursos de las actividades, duración y se ejecuta un control detallado del mismo.

2.8.3 Gestión de Costos

En este proceso se estima, se ejecuta el presupuesto y control de todos los costos basado en lo formalizado con el cliente y el sponsor. El plan de costos debe establecer factores como la exactitud de las estimaciones, lapsos de control para controlar las variaciones, unidades de medida y formato de los informes de comunicación.

Áreas críticas de esta gestión:

- **Estimación de Costos.** En este paso, se aproximan los recursos para completar el proyecto. En estos se incluye materiales, recursos, entrenamiento, equipo, tecnología y servicios.
- **Creación del Presupuesto.** En esta etapa, se suman todos los costos para definir un monto total autorizado. Esta será la base para progresivamente medir el desempeño del mismo.
- **Control de Costos de Proyecto.** Esta etapa se caracteriza por el monitoreo continuo del presupuesto y la gestión de cambios versus la línea de aprobación inicial. Para realizar algún cambio, debe existir un proceso predeterminado de cambios; caso contrario, se experimentará cambios no autorizados o exceso de gasto en la línea base.

2.8.4 Gestión de Calidad

En este proceso, se establecen los lineamientos de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades de los clientes, tanto en la calidad del mismo como en el producto que origine.

En esta etapa, se debe planificar auditorias de calidad como parte del programa de aseguramiento de calidad para cumplir con el cronograma; lo cual garantizará la satisfacción total del cliente, la eliminación de reprocesos dada una proactiva inspección y prácticas de mejora continua.

Para esto, se puede usar métodos como TQM, Six Sigma entre otros y deben estar involucrados todos los miembros del equipo de proyecto.

2.8.5 Gestión de Recursos Humanos

En este proceso se gestiona el manejo del equipo de proyecto; tomando en cuenta la participación y toma de decisiones de los mismos.

La dirección de proyecto también está involucrada ya que es responsable del liderazgo y dirección del mismo. Lleva, además, factores de influencia organizacional, entorno positivo para la ejecución de actividades y garantizar un comportamiento ético a lo largo del proceso.

Dentro de esta gestión, se desarrolla el plan de recursos humanos con roles y responsabilidades claras, adquisición del recurso humano, desarrollo en habilidades y dirección por medio de retroalimentación, gestión de conflictos y liderazgo.

2.8.6 Gestión de Comunicaciones

Este incluirá la obtención, manejo y distribución de comunicación e informes de proyecto. La comunicación no será solamente escrita; fluirá a través de los miembros de equipo, gerencia, y organización horizontal.

- Identificación de los Interesados, los cuales serán impactados por el proyecto.
- Plan de abordaje en comunicaciones. En esta parte, se definirá cuando se ejecutarán las comunicaciones,
- Distribución de la información; al seleccionar el medio, estilo y facilitación de los medios seleccionados.
- Informes de desempeño del proyecto.

2.8.7 Gestión de Riesgos

Este incluirá la identificación, análisis, planificación y control de riesgos; lo cual reduce los potenciales impactos negativos del proyecto.

Así mismo, se define el riesgo como “Un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos” (PMI PMBOK ,2013).

Para poder contrarrestarlos, se debe hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos; donde se priorizan y se definen la probabilidad, acciones y posible impacto.

A la vez, se analizan los efectos de su materialidad versus los objetivos del proyecto por medio de puntos de control.

2.8.8 Gestión de Adquisiciones

Este abarca todos los procesos de compras que son necesarios para la ejecución del proyecto donde hay un manejo activo de contratos de compras para la adquisición del equipo y servicios como subcontrataciones, distribución, servicios profesionales, etc.

2.9 Evolución e Importancia del E-Commerce

La creación y el desarrollo de Internet ha revolucionado el mundo, la forma que manejamos la información y en especial las comunicaciones mercantiles. A la misma vez, está transformando la manera de gestionar la cadena de valor y redefiniendo la planificación estratégica en las empresas.

La accesibilidad es ilimitada. Se ha demostrado que 40% de la población mundial cuenta con una conexión a Internet; donde se incrementa aproximadamente 1 billón de usuarios cada 5 años (Internetlivestats 2017)

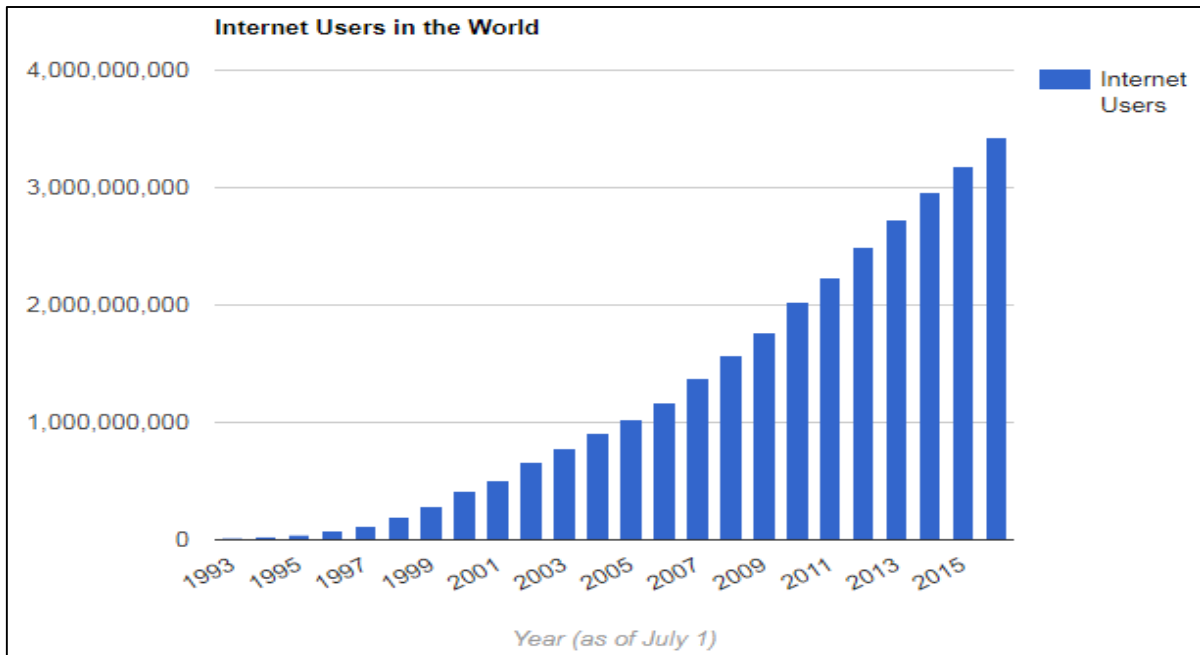


Figura 7: Usuarios Globales de Internet

Fuente: InternetLiveStats

Actualmente, las empresas tratan de vincular elementos claves como proveedores, compras, recepción, suministro y pagos, al utilizar Internet. Esto se debe a factores como la globalización, competir en ambientes altamente tecnológicos y una búsqueda constante en manejar la información de una forma eficiente a menor costo y esfuerzo.

E-Commerce es el empleo de tecnologías para la venta y compra de suministros, servicios a través de Internet; así como diversos sistemas de información o conexiones entre ellos.

Los requisitos pueden buscar los servicios o bienes que necesiten, pueden tener completa visibilidad de sus transacciones al integrar una cadena de valor Compra a Pago. “Estas tecnologías se remontan al año 1999 cuando surgió las subastas en línea; al alcanzar un volumen de \$145 mil millones en transacciones” (Ageshin 2001).

Se inició con corporaciones como General Electric y Walmart; expandiéndose a corporaciones consolidadas como Amazon. Este se ha considerado como el ejemplo por seguir para muchas corporaciones actuales.

Según (PayStream Advisors, 2016), los principales beneficios que incentivan a las organizaciones a eprocurement son las siguientes:

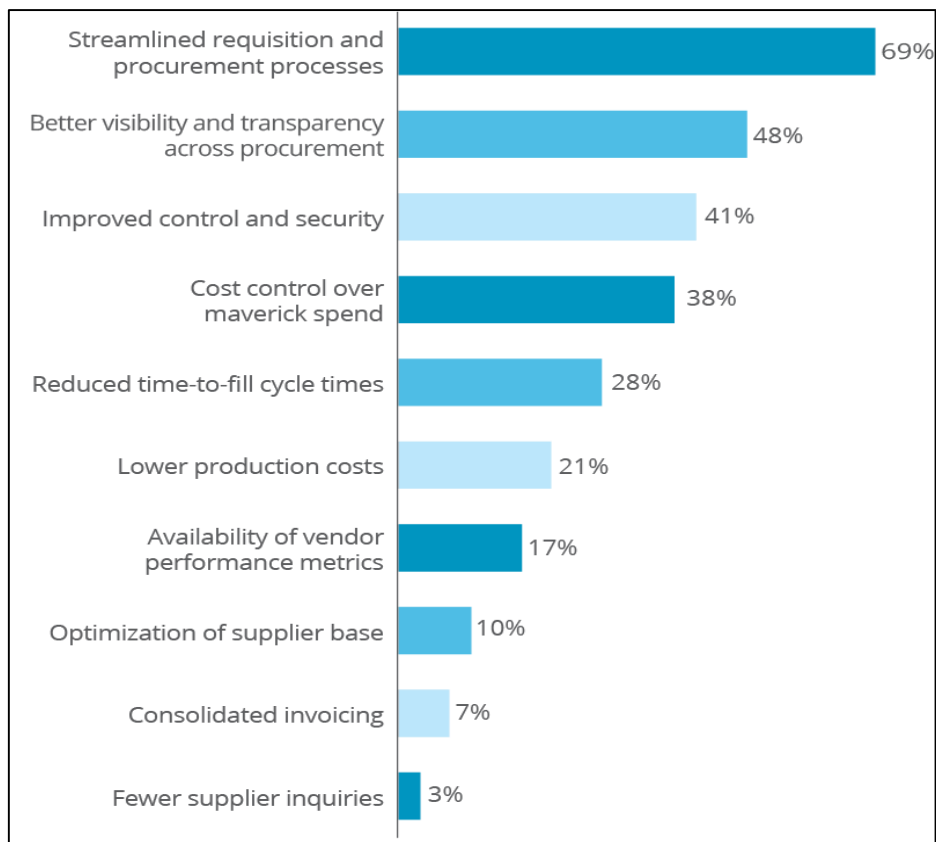


Figura 8: Beneficios del EProcurement

Fuente: PayStream

2.10 E-Procurement: Transformación en la Gestión de Compras Indirectas

El eprocurement ha tenido un auge muy positivo. Pang (2016) afirma “Las aplicaciones de eprocurement llegaran a \$5.4 billones para 2020 con un rango de crecimiento de 1.6% anual” (parra. 1)

Esta nueva gestión de compras se caracteriza por los siguientes pilares:

- **Selección y Compra.** En este paso, se organiza y se despliega la información, al comparar la necesidad con otros productos alternos en términos de tamaño, calidad, funcionalidades y precio.
- **Aprobación de la Requisición/Orden de Compra.** En este paso, se crea el carrito de compra y se envía a un aprobador para disponer del presupuesto necesario para la compra. Las plataformas poseen la ventaja de dar visibilidad del flujo hasta la emisión de la orden de compra.
- **Transmisión y entrega de la Orden de Compra.** La plataforma envía por medio manual o electrónico la orden de compra. En varias ocasiones, la plataforma es conectada a un portal para visibilidad de los suplidores.
- **Pago de Facturas.** En la mayoría de las plataformas, se da la funcionalidad de igualar la factura recibida con la orden de compra, al generar el recibo de material y pagar la factura de forma automática.
- **Estructura de Reportes.** Las plataformas ofrecen herramientas de inteligencia de negocios para analizar tendencias y evaluar suplidores, gastos e identificar áreas de oportunidad para mejorar la posición del comprador en las negociaciones estratégicas.

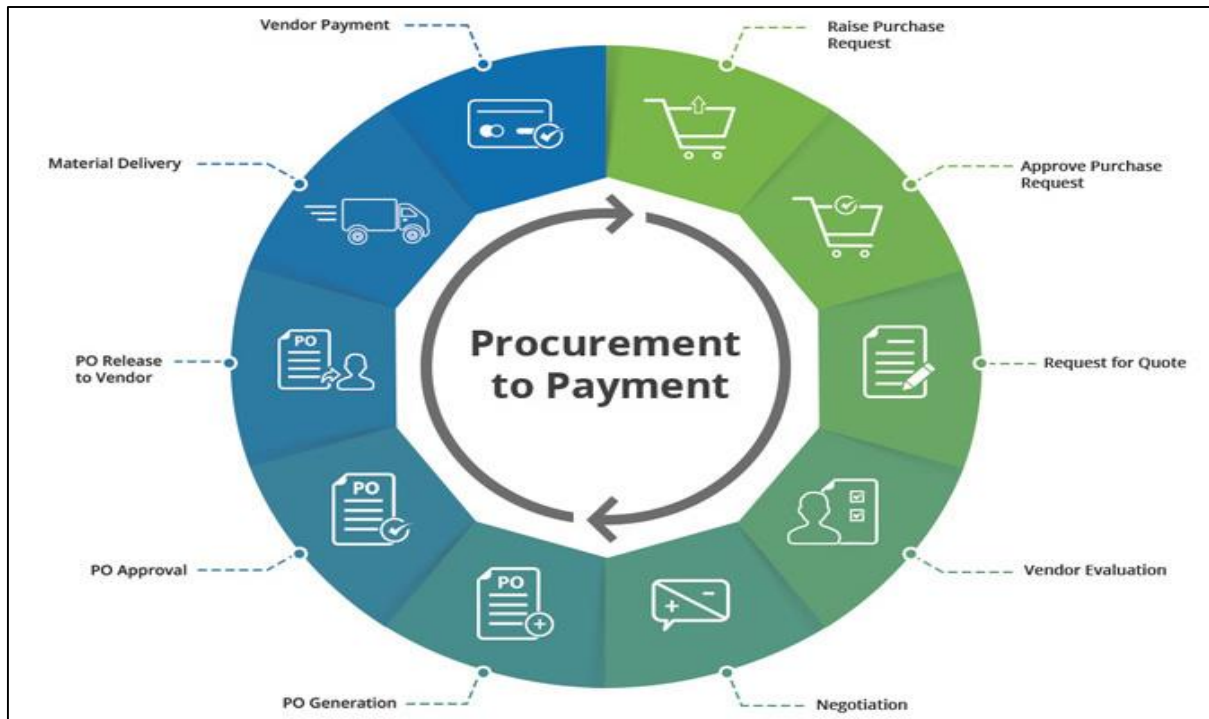


Figura 9: Ciclo de Compras y Pagos

Fuente: Symphonysummit 2017

Entre las principales ventajas están:

1. La información se genera y es visible en tiempo real. De esta forma, la toma de decisiones puede ser expedita.
2. Eliminación de dependencias a sistemas operativos internos. Las compras se pueden acceder por la web (tecnología Cloud) sin importar el lugar o tiempo de acceso.
3. Los controles no se comprometen; todo sistema e-commerce posee permisos de entradas y registro de usuarios; así como sus capacidades de ejecución.
4. Dramática reducción de costos administrativos en el proceso de compras.
5. Automatización y reducción de tiempo de procesamiento para requisitores, aprobadores y equipo transaccional de compras.
6. Inclusión de catálogos internos y externos. Estos catálogos son creados por los proveedores estratégicos o por compradores para garantizar el mejor precio y descuento por bienes y servicios seleccionados.

7. Incentiva la movilidad de la corporación y el traslado de la información para la toma de decisiones. Un ejemplo es la aprobación de requisiciones o carritos de compra en dispositivos móviles.
8. Creación on-line de los recibos en servicios y materiales. Estos son reflejados en SAP en forma simultánea.
9. Conexión con portales externos para el envío de órdenes de compra. P&G maneja el portal: <https://www.pgsupplier.com/es/>
10. Facilita la integración de empresas o venta/compra de marcas. Gillette fue un ejemplo de esta integración.

2.11 Catálogos de Compras: Una Fuente de Automatización

Los catálogos de compras son funcionalidades innovadoras para facilitar y agilizar las compras a los requisitores. Se define dos grupos principales:

Catálogos Externos

Los catálogos externos son creados y administrados por el proveedor; donde cada uno tiene su propio diseño, contenido y precio. A la vez, también se controla el sistema de enlace, su velocidad y soporte técnico.

Estos tienen la capacidad de conectarse al sistema externo de PG y transferir la información por ambas vías. Sus principales beneficios son satisfacción al cliente, diseño gráfico y contenido. Sus desventajas es la falta de control en precios.

La tienda interactiva P&G Galleria (JK Howe) es un ejemplo de este catálogo por medio de la red interna



Figura 10: Catalogo P&G Galleria.

Fuente: Facebook P&G Galleria

Catálogos Internos

Los catálogos internos son creados y administrados por P&G, el cual ofrece bienes o servicios a requisitores internos con un formato estético estándar.

La corporación controla el contenido, precio, sistema y soporte. Estos factores son considerados como desventajas ya que los precios no son actualizados oportunamente, la estética y el diseño no es elaborado y el contenido es limitado.

2.12 Tecnologías Globales E-Procurement para Compras Indirectas

A continuación, las principales plataformas electrónicas en el mercado; calificadas tanto en su funcionalidad como su experiencia de compra.

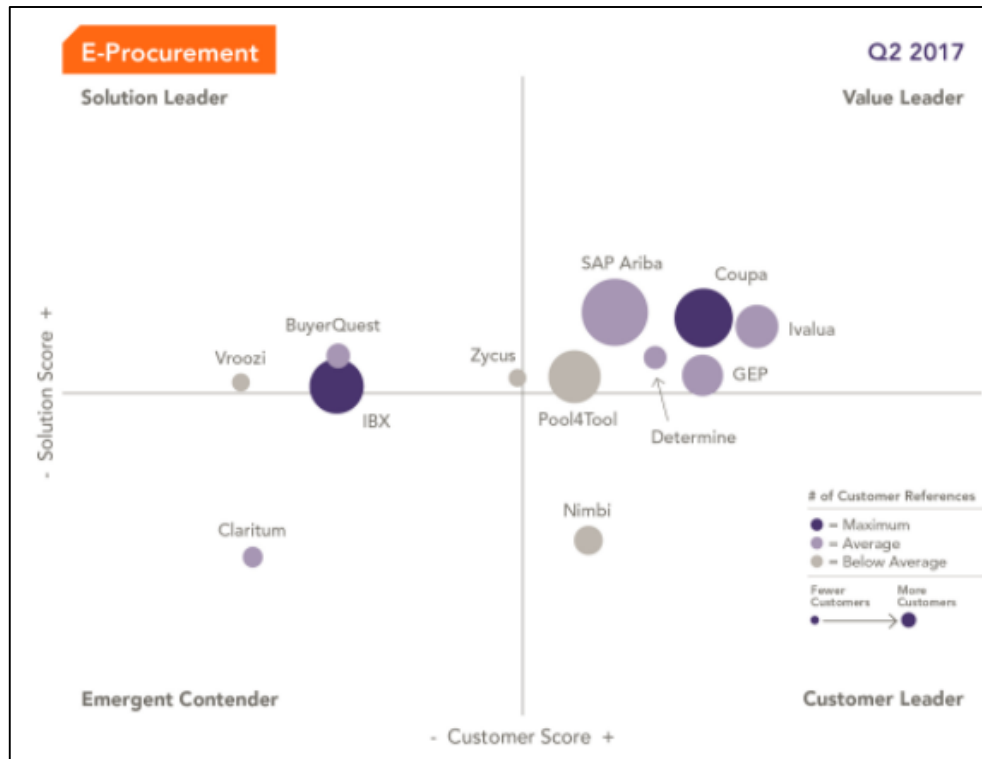


Figura 11: Estudio de Plataformas Electrónicas

Fuente: Spend Matters (Azul Partners 2017)

Se detallará las tres plataformas más relevantes en la actualidad

SAP ARIBA (NYSE. SAP) Fundada en 1996 y adquirida por SAP en octubre del 2012. Considerada como una de las más grandes plataformas B2B (Business to Business) de intercambio comercial entre proveedores y compradores. Entre su cobertura actual, se encuentra implementada en un 50% de empresas en Estados Unidos y en un 35% de las corporaciones europeas.

Sirgado (2015) afirma “En 24 horas, a través de Ariba, se realizarán transacciones comerciales por valor de 1,64 millones de dólares, se intercambiarán casi 110.000 órdenes de compra y más de 178.000 facturas y se ahorrarán 82 millones de dólares en gastos de suministros” (parra. 20)

Principales Beneficios

1. Colaboración entre requisitores, suplidores durante el proceso de compras.
2. Funcionalidad de Catálogos Electrónicos externos e integrados; con esto garantizando la actualización de precios y productos disponibles.
3. Sus soluciones Cloud Based hacen factible una implementación rápida; aproximadamente en 4 semanas.
4. Reducción de costos operativos al no necesitar servidores físicos ni actualizaciones durante horarios laborales. Estos pueden programarse en una cantidad de horas reducidas o durante el fin de semana.
5. Inclusión de Ariba Network para garantizar una conexión directa con SAP, así como Ariba Sourcing para gestionar estrategias con los compradores estratégicos.

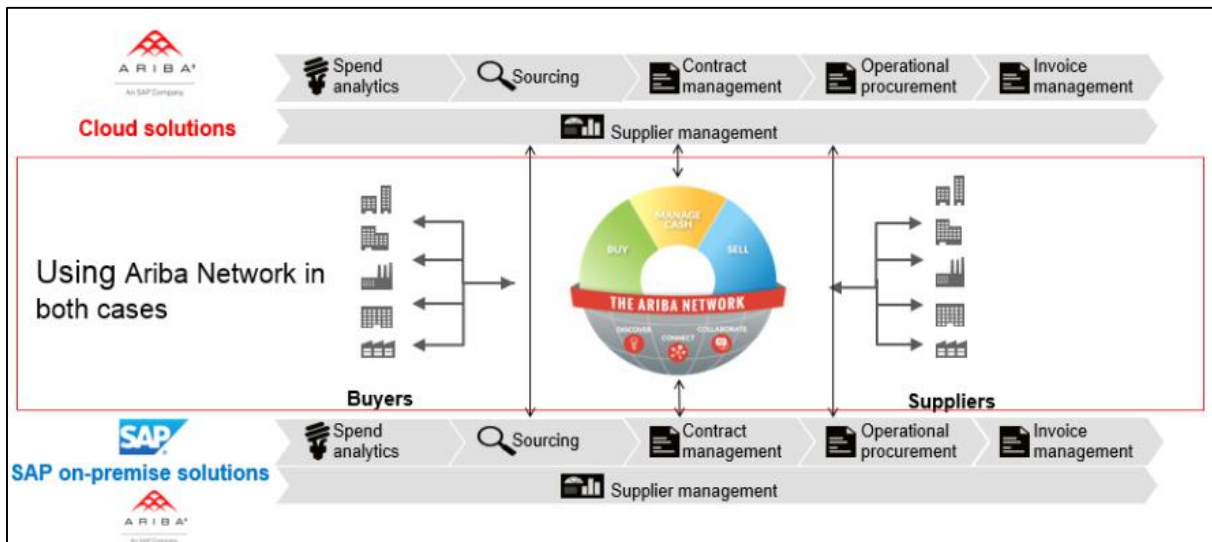


Figura 12: Estructura de Ariba en un modelo P&G

Fuente: Ariba P&G 2017

Coupa Software (NASDAQ: COUP)

Líder en la administración del gasto “cloud based”. Fundada en 2007; Coupa ha tenido un dramático crecimiento en el espacio de “Compras y Pagos” con más de 3 millones de proveedores en su espacio. Actualmente esta compañía tiene más de 500 clientes y ha creado alianzas estratégicas con empresas como KPMG y Accenture.

Beneficios Percibidos

- Totalmente “cloud based”
- Reducción en tiempos de implementación; 4 a 6 meses promedio.
- Mínima necesidad de entrenamiento
- Incorpora nuevas tecnologías como el más reciente módulo InvoiceSmash; adquirida por alianzas australianas para optimizar la facturación electrónica

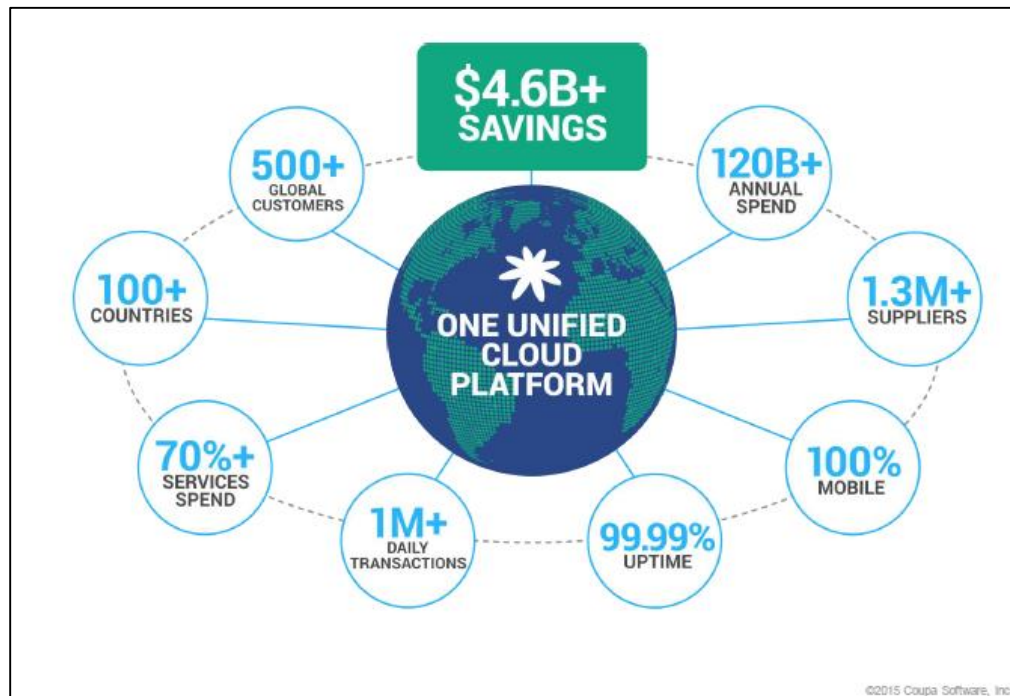


Figura 13: Estructura Global de Coupa

Fuente: Coupa 2015

Ivalua SaS.

Fundada en 2000. A diferencia de las otras plataformas, Ivalua ofrece un esquema “software como un servicio” al dar la opción de personalizar las funcionalidades para sus clientes, por medio de la programación de objetos.

Entre sus principales servicios: Administración de portafolio de suplidores, administración de contratos y catálogos, administración de proyectos internos de la empresa, facturación e inteligencia integrada de compra.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En el presente capítulo, se detallará la metodología actual de implementación para la gestión de compras en P&G y la propuesta. Además, se detallará el método adecuado para el estudio, los participantes involucrados, recursos necesarios y obtención de datos para la metodología seleccionada.

3.1 Enfoque metodológico de proyectos en P&G

Todo empleado en P&G es entrenado en la administración de proyectos. El CEO posee un portafolio de proyectos estratégico de la empresa y este es compartido a las organizaciones encargadas de coordinarlos y ejecutarlos apropiadamente.

En el ámbito de compras, se debe considerar los siguientes puntos:

1. El portafolio de proyectos globales es administrado por el equipo FINSOL (Financial Services and Solutions). La jerarquía es global, pero se localizan grupos regionales en cada centro de servicios.
2. Se miden los proyectos bajo los parámetros de alcance, calidad, tiempo y costo.
3. Se definen 3 grandes metodologías; abajo ilustradas.
 - a. **SIMPL** (Sucessful Initiative Management and Project Launch)
 - b. **ADM** (Application Development Technology)
 - c. **IMR** (Implementation Methodology Roadmap) usado para la adquisicion de Gillette y Wella. Metodologia actual



Figura 14: Metodología de Proyectos

Fuente: P&G 2016

Se describen a continuación un ejemplo detallado en la gestión actual de compras. Se detalla las etapas de implementación.



Figura 15: Metodología de Proyectos

Fuente Autoría Propia, 2017

Preparación de Proyecto

En esta etapa, se inicia el proyecto; al establecer un Project manager por medio del departamento global Financial Services and Solutions (Finsol SJO); se define un board de proyectos, incorporando jefaturas en Cincinnati y mercado local; al especificar el qué, porqué, cuándo, quién, costo y la calidad esperada.

Se evalúa los factores de riesgo y finaliza con una sesión remota llamada "Kickoff Meeting"

Mapeo de Procesos

En esta etapa, se define los requerimientos de compras del negocio, alcance del proyecto el cual debe ser soportado por los objetivos del mismo, junto con la entrada en el sistema interno de trackeo de proyectos PPMC. En resumen, se detalla cómo será el futuro proceso de compras y soluciones tecnológicas necesarias.

Los entregables de esta etapa son:

- Diseño del proceso Ideal
- Mapeo de los gaps identificados
- Plan de testeo y listas por utilizar
- Desarrollo de arquitectura técnica
- Requerimientos de master data (Entidades legales, plantas, productos)
- Cambios organizacionales, si son aplicables
- Análisis de cambios en procesos actuales por medio de Service Management
- Estrategia de Entrenamiento.
- Roles y Responsabilidades

Diseño y Construcción

En esta etapa, se reúnen todos los resultados del mapeo de negocio y se compara con el estado actual del proceso. Como resultado, se define qué cambios son necesarios, formalmente se identifican los riesgos y se obtiene la autorización formal del negocio en la veracidad de la información. Después de esta etapa, no se aceptarán requerimientos nuevos en el alcance.

Testeo Integral de Sistemas

Etapa donde se ejecutan testeos y se realiza la verificación de modificaciones al sistema SAP. A la vez, se garantiza que la data necesaria sea cargada como se espera; de acuerdo con las especificaciones del diseño.

Esto lo realiza el equipo de proyecto junto con el suplidor estratégico de IT. Para P&G, esta tarea la realiza el suplidor DXC.Technology.

Los entregables de esta etapa se detallan a continuación:

1. Todos los casos de testeo manualmente ejecutados
2. Resultados monitoreados al sistema de testeo global
3. Todos los defectos encontrados monitoreados
4. Todos los defectos críticos cerrados exitosamente
5. Comunicación del progreso publicada basado en las expectativas

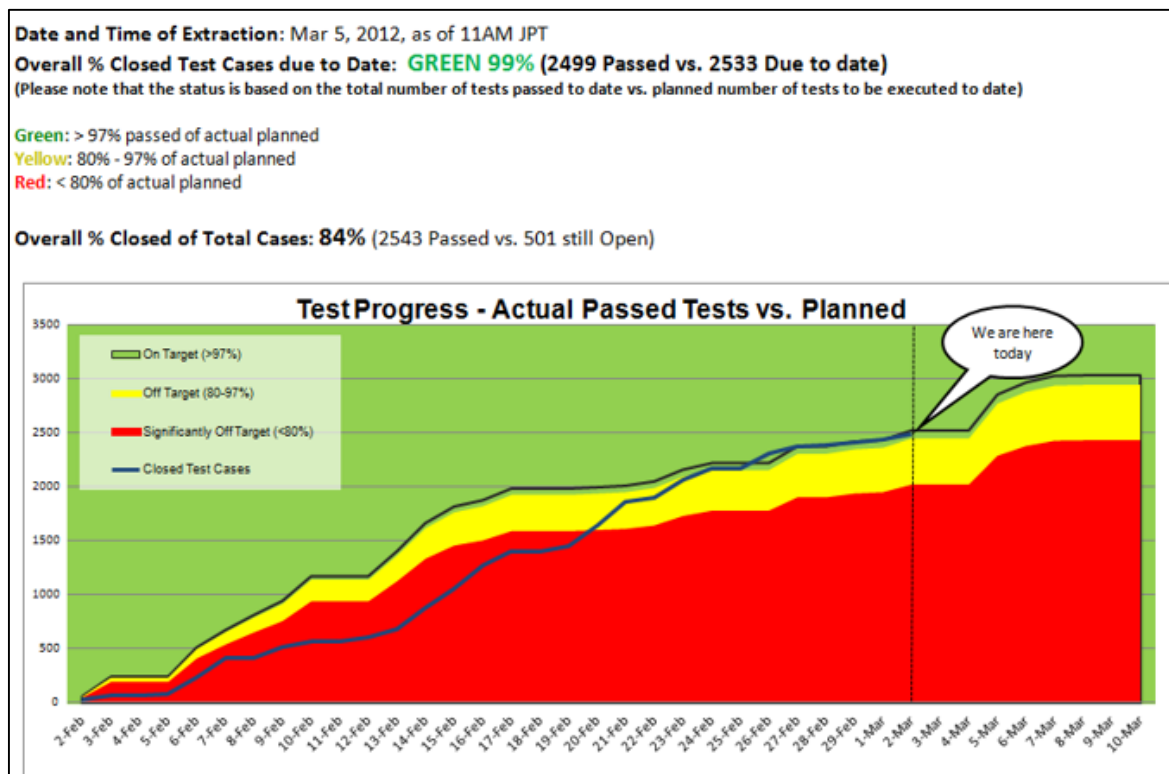


Figura 16: Reporte de Progreso (Testeo Técnico)

Fuente: P&G Archive 2016

Testeo de Aceptación de Negocio

Etapa donde se ejecuta un testeo formal con los usuarios finales basado en las necesidades, requerimientos y procesos de negocio; el cual determina si ellos satisfacen o no las expectativas.

En una gestión de compras, esto se realiza con los requisitores del sistema, aprobadores, compradores estratégicos y operaciones transaccionales.

Los entregables son: la configuración del sistema, listas de testeo completadas, materiales de entrenamiento creados y usuarios entrenados y ejecución efectiva del testeo en mercado local. Ejemplo en criterios de éxito:

Criterio de Éxito en la Ejecución del Testeo (Estándares)

- 97% Casos de Alta Prioridad: Aprobados
- 97% Casos de Mediana Prioridad: Aprobados
- 97% Casos de Baja Prioridad: Aprobados

Criterio de Éxito en Monitoreo de Defectos (Calidad de Contenido)

- 98.5% Defectos Críticos/Severos resueltos
- 95% Defectos Severos Mayores resueltos
- 90% Defectos Menores resueltos
- No barreras “showstoppers escalados al board del proyecto.

Preparación para el lanzamiento

En esta etapa se verifica que todas las actividades son realizadas para configurar e iniciar la operación en producción. Esto se alcanza al asegurar que toda la data esté cargada en los sistemas, las configuraciones de las soluciones técnicas estén creadas y los usuarios estén debidamente entrenados y listos para el arranque de la operación.

Entre los entregables más importantes están: Creación de máster data en producción, plan de lanzamiento, sistemas de producción validados, y plan de contingencia y comunicación activada.

Lanzamiento y Control

Etapa donde se garantiza un desempeño consistente del sistema y procesos; que garantizan el servicio esperado sin ninguna extrema o inesperada anomalía.

Consideraciones en esta etapa:

- Hay soporte localmente de la organización; esto tiene una duración de tres meses.
- Se revisan las métricas o niveles de servicio en el nivel diario.
- Se activa el proceso de escalación para obtener soporte de las diferentes organizaciones
- Se involucra activamente el manager del servicio implementado
- Se mantienen centros de control y se ejecuta el plan de comunicación diariamente.

Conclusión del Proyecto.

Al terminar el tiempo requerido de control, el jefe de proyectos se reunirá con el board y clientes para presentar los resultados del proyecto.

Si el proyecto cumple con las expectativas y todos los defectos identificados han sido controlados y cerrados, se tomará la decisión de cerrar el proyecto y delegarlo al grupo de operaciones

3.2 Metodología Seleccionada para la Gestión del Proyecto

Se aplicará para esta gestión de compras la investigación exploratoria. Como su nombre lo indica, esta se caracteriza por proveer un primer acercamiento de un problema potencialmente no conocido. Este tipo de investigación también se conoce como formulativa, la cual permite ampliar los estudios en la investigación, familiarizarse con contenido y crear referencias sólidas para futuros estudios.

En un estudio exploratorio, se puede iniciar de ideas o factores previamente vinculados con el tema. Estas son simplemente variables promisorias y sugieren relaciones entre las variables estudiadas.

Mc Graw Hill (citado en Dankhe, 1986, p. 412) "Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el 'tono' de investigaciones posteriores más rigurosas". Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos, buscan observar tantas manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible). Asimismo, implican un mayor riesgo y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador"

3.3 Contexto donde se desarrolla el Proyecto

Como se detalla, el proyecto se desarrolla en la compañía Procter and Gamble; específicamente enfocado a la gestión de compras en Américas. Geográficamente, los participantes estarán localizados en los siguientes centros de operación; al detallar los aspectos sociales y culturales más importantes.

Oficinas Centrales -Cincinnati Ohio

Creadas en 1955 en el centro de Cincinnati, Ohio. Ciudad, en la cual reside aprox 300mil habitantes.

Los empleados de P&G son habitantes de clase media a alta; con un grado alto de escolaridad. En su mayoría, son graduados de la Universidad de Cincinnati y la Universidad Xavier; catalogadas entre las mejores universidades del país. En oficinas generales, estará localizado el sponsor del proyecto y el board.

Centro Global de Servicios-San José

El centro de servicios inició operaciones en 1999 bajo el modelo de zona franca en las instalaciones de Santa Ana. Se inició con 500 profesionales; complementando operaciones con HP y IBM para el control de la nómina, IT y soporte.

En el 2013, se instaló el centro de planeamiento para Latinoamérica, el cual da servicio a más de 10 países. Actualmente P&G posee más de 1600 empleados localmente. GBS fue la pionera en proveer servicios globales; basado en el éxito, actualmente hay más de 45 mil personas en el sector de servicios y más de 140 compañías instaladas en San José.

La edad promedio de los colaboradores es de 30 años, escolaridades alta y económicamente estables. En este centro, se localizará el equipo de proyectos, recursos humanos y manejo de presupuesto.

Hubs Alternos (México/Brasil/Panamá)

Las organizaciones de compras estratégicas se localizarán en hubs alternos; estos en México (Vista Hermosa), Brasil (São Paulo) y Panamá (Costa del Este).

Las localizaciones se encuentran en zonas social y culturalmente altas; donde predomina las oficinas generales de corporaciones globales.

3.4 Cultura Organizacional en P&G

Todos los participantes en el proyecto son regidos bajo estos pilares:

Visión

Ser y lograr ser reconocida como la mejor compañía de productos de consumo masivo y de servicio, en el mundo

Promesa al Cliente

Las marcas de P&G están presentes en la vida de las personas alrededor del mundo dos mil millones de veces al día. La gente de P&G trabaja para asegurarse que esas marcas cumplan con la promesa de lograr que la vida diaria sea un poquito mejor.

Valores

P&G es su gente y los valores fundamentales por los cuales nos regimos. Atraemos y reclutamos a la gente más selecta del mundo. Construimos nuestra organización desde adentro, al promover y recompensar adecuadamente a nuestros empleados sin diferencias más que su desempeño en el trabajo. Actuamos con la convicción de que los hombres y mujeres de Procter & Gamble serán siempre nuestro activo más importante.

- Integridad
- Liderazgo
- Propiedad
- Pasión por ganar
- Confianza

Principios

- Mostrar respeto por todas las personas
- Los intereses de la empresa y el individuo son inseparables
- Establecer objetivos estratégicos en su trabajo

- La innovación es la piedra angular de su éxito
- Valorar la Maestría Personal
- Buscar ser el mejor
- Estar siempre enfocados a su objetivo
- La interdependencia mutua es una forma de vida

3.5 Características de los Participantes

Los participantes se detallan a continuación; estos con sus debidas características y responsabilidades.

Sponsor del Proyecto

Provee liderazgo y da apoyo para el éxito del proyecto. Además, dispone del presupuesto y analiza el progreso versus el portafolio estratégico.

Para efectos de esta gestión, será el Director Global de Compras/Pagos para la compañía. Masculino proveniente de la India con 35 años de experiencia. Estatus social y económico alto.

Board del Proyecto

Conjunto de líderes localizados en Cincinnati; los cuales representan cada área de negocio involucrado en el proyecto. Tienen un alto grado de influencia en la toma de decisiones. Será un equipo multi género con un promedio de 30 años de experiencia. Estatus social y económico alto.

Equipo de Proyecto

Localizados en el centro de servicios en SJO. Se caracterizan por ser expertos en compras y pagos; específicamente en compras indirectas para la región.

Equipo multi género con más de 5 años de experiencia en el centro de servicios. Edades varían entre los 25 a 35 años de edad y clasificados como generación milenio, estatus económico y social medio.

Compradores estratégicos para Servicios Indirectos

Situados en localizaciones estratégicas, son encargados de conocer las nuevas funcionalidades del sistema y responsables de la creación de catálogos internos para compras

Spoc Mercado Local (Site Spocs)

Responsable de la logística y éxito de la calidad de información, entrenamiento y comunicación en la localidad. Poseen más de 20 años en la compañía.

Spoc IT (DXC Technologies)

Responsables de la configuración y funcionamiento de sistemas de información. Localizados en SJO y Filipinas, con edades promedio de 30 años de edad.

Finanzas para Compras

Parte del grupo de finanzas en San José y responsables de monitorear la reducción de costos y productividad, basado en la implementación del proyecto.

Requisitores de Compras

Usuario en plantas de producción y oficinas generales que utilizan los procesos y soluciones de compras para la adquisición de servicios.

Aprobadores Financieros

Líderes en las plantas y oficinas generales, responsables de los presupuestos usados para ejecutar las compras indirectas.

Recursos Humanos

Responsables de autorizar el material de entrenamiento y mercadeo usado para la utilización de los sistemas de información. Esto con el objetivo de no afectar la entidad corporativa

3.6 Fuentes de Información

Las fuentes de información serán claves para conocer si ya existen teorías o hipótesis sobre las mejoras en tecnologías o plataformas de compras. Esto como consecuencia, ayudará a estudiar el problema actual y definir el mejor curso de acción.

3.6.1 Fuentes Primarias

Para este proyecto, se utilizará las opiniones de expertos internos y externos en la materia; los cuales han estado involucrados en la implementación de compras indirectas y el uso de SAP. Además, se utilizará las siguientes fuentes primarias:

- Sistemas de Reporteo e Inteligencia Interna.
- Reportes de SAP.
- Artículos de P&G en tendencias e innovación
- Diarios en manejo de negocios
- Investigaciones privadas

3.6.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias ayudarán a interpretar las fuentes primarias y dan mayor visibilidad en el análisis e interpretación de datos. Entre los más importantes por utilizar:

- Índices de compras
- Citas textuales en factores críticos

3.7 Beneficios Claves

A continuación, se presenta los principales beneficios de esta gestión:

- Transformación de la plataforma para compras indirectas hacia una estructura web/cloud based.
- Reducción de costos operativos, dado la automatización en las órdenes de compra.
- Estandarización en procesos y tecnología versus los competidores globales.
- Automatización en la entrada de datos por parte de los requisitores
- Simplificación de los procesos de aprobación; específicamente por parte de compras estratégicas regionales y aprobadores financieros.
- Mayor disponibilidad e innovación de catálogos internos y externos.
- Eliminación de tiempos de moratorio para cambios en tecnología. Solo será dependiente si hay conexiones SAP.
- Controles internos más robustos para la eliminación de fraude.
- Reducción de soporte técnico y entrenamiento.
- Reporteo en tiempo real; esto en una sola solución

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis

En este capítulo, se presentan las variables más importantes de la gestión actual de compras. Su objetivo es proveer información; facilitar las conclusiones y recomendaciones del proyecto con la visión de transformar las plataformas y procesos de compras para P&G.

4.1.1 Análisis de Segmentación. Compras Globales y Comportamiento Regional

En este análisis, se presenta el volumen y comportamiento del gasto en compras globales (USD). Se analiza la presente para obtener datos en relación con la factibilidad del proyecto y el valor que traiga basado en los objetivos planteados.

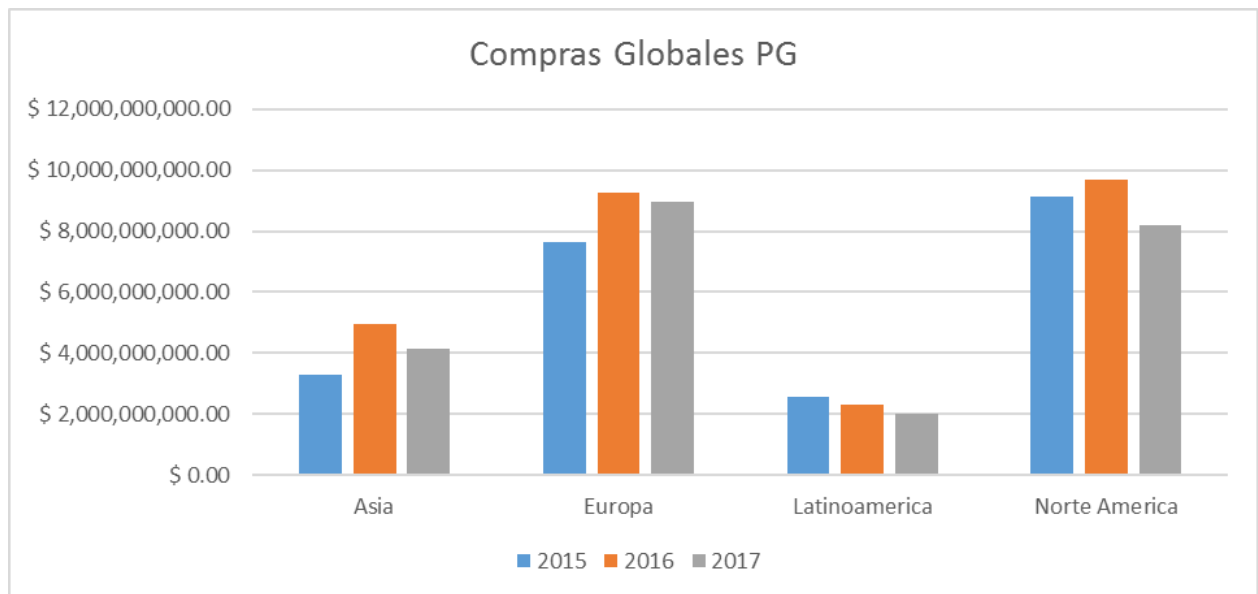


Figura 17: Gasto de Compras Globales

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

4.1.2 Análisis: Gasto Anual en Compras por Unidad de Negocio

En la siguiente gráfica, se describe el gasto total (USD) para cada uno de las unidades de negocio. Esto define si la optimización se implementa en el nivel global a través de todas las organizaciones o en etapas/pilotos (plantas, oficinas generales o funciones corporativas).

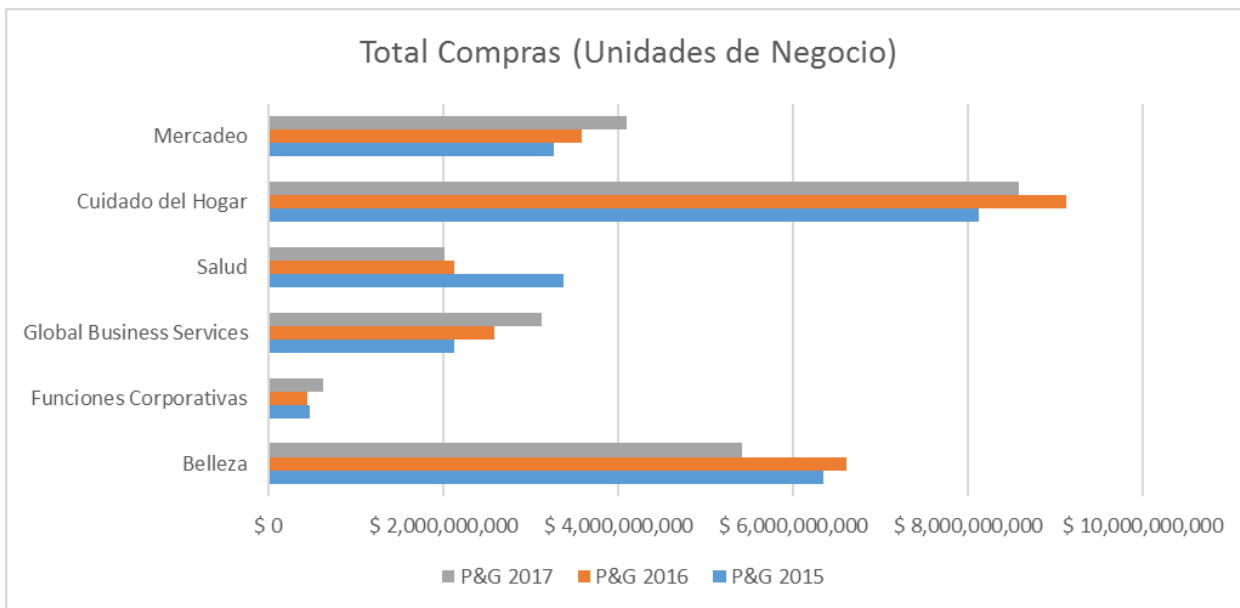


Figura 18: Gasto de Compras por Unidad de Negocio

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

4.1.3 Análisis: Transacciones versus SAP

En la siguiente gráfica, se describe el comportamiento del gasto en compras (USD) basado en su respectiva caja de SAP. Su resultado facilitará la identificación del valor o reducción de costos al optimizar las compras indirectas, en las cajas respectivas.

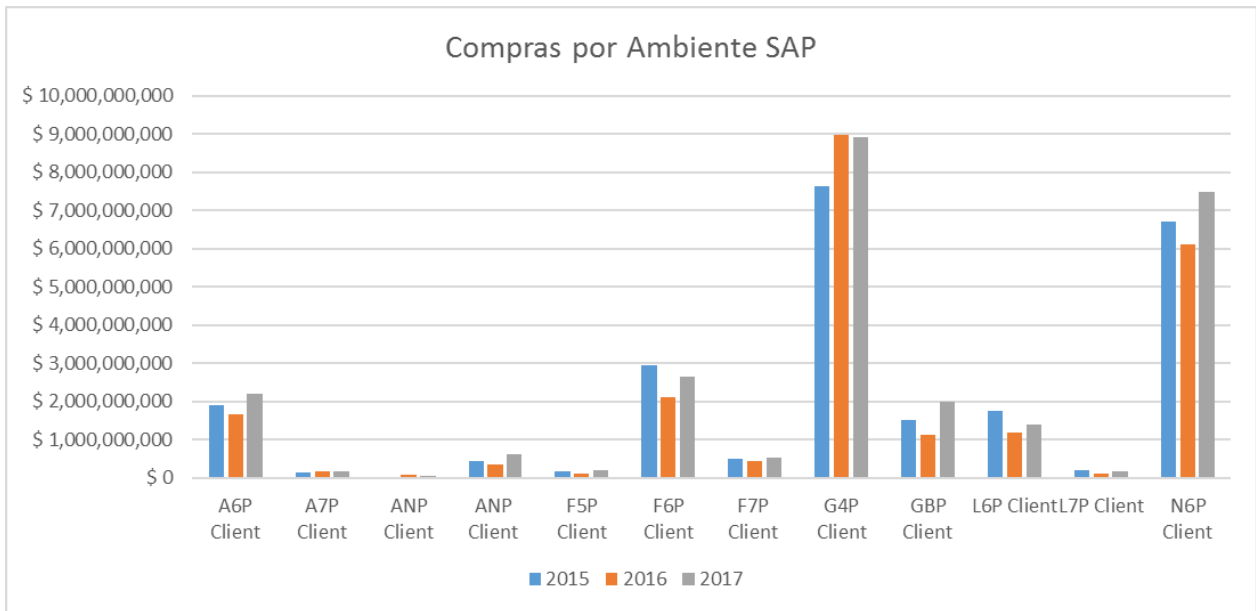


Figura 19: Gasto de Compras por ambiente SAP

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

4.1.4 Análisis. Métodos de Compra

En la siguiente gráfica, se describe el gasto anual de compras versus el método de compra utilizado por el requisitor. Para efectos de identificar tendencias, se incluyó ambas clasificaciones de compras (directas e indirectas).

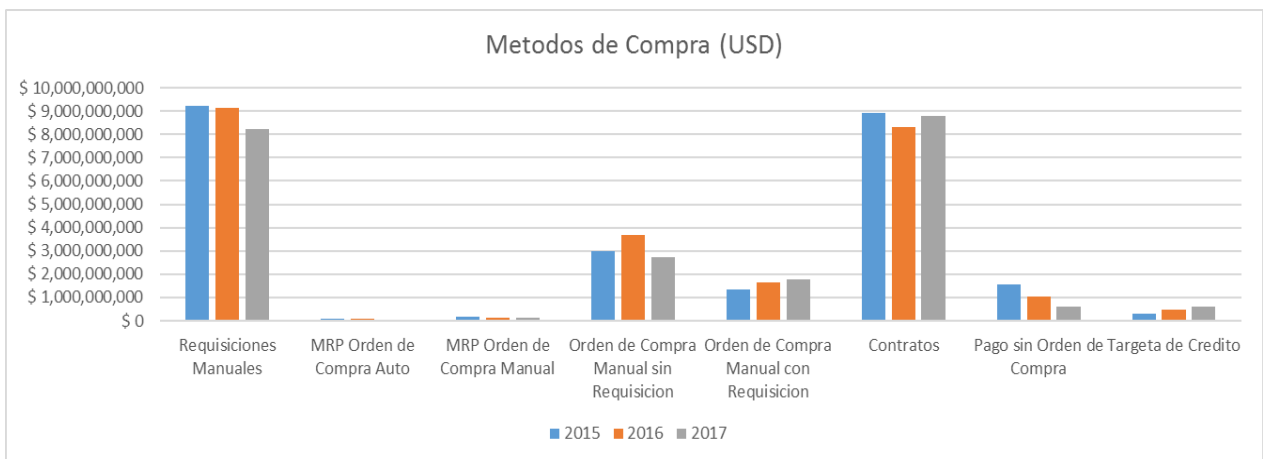


Figura 20: Gasto de Compras por Canal de Compra

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

4.1.5 Análisis: Volumen de Compras por País

En la siguiente gráfica, se detalla los 10 países con más volumen de compras para la P&G durante los últimos tres años fiscales. En el segundo gráfico, se analiza el mismo resultado aplicado únicamente a compras indirectas.

Esta información definirá la secuencia del proyecto en las etapas iniciales, panorama geográfico de implementación, recursos y gastos para la ejecución del mismo.

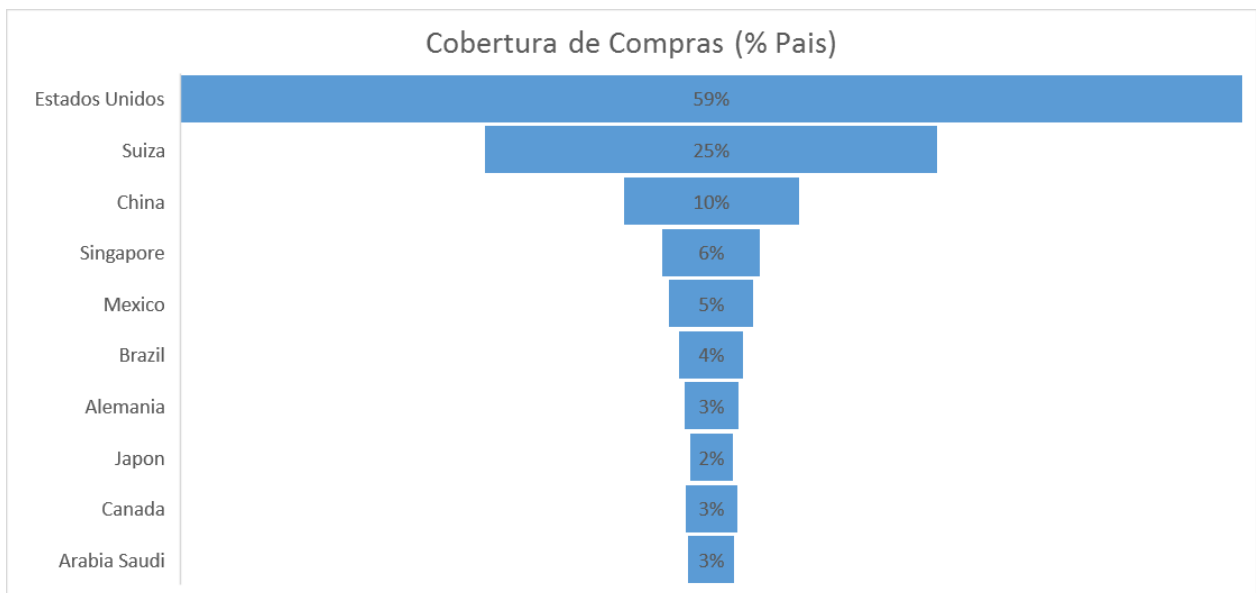


Figura 21: Cobertura Porcentual por País

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

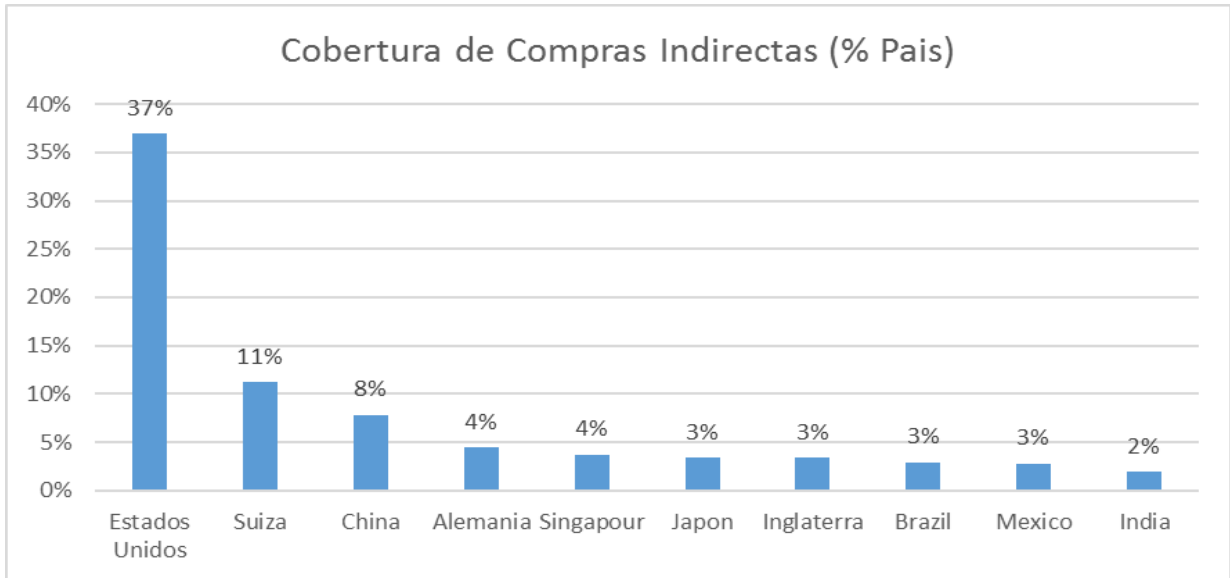


Figura 22: Cobertura Porcentual de Compras Indirectas por País

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

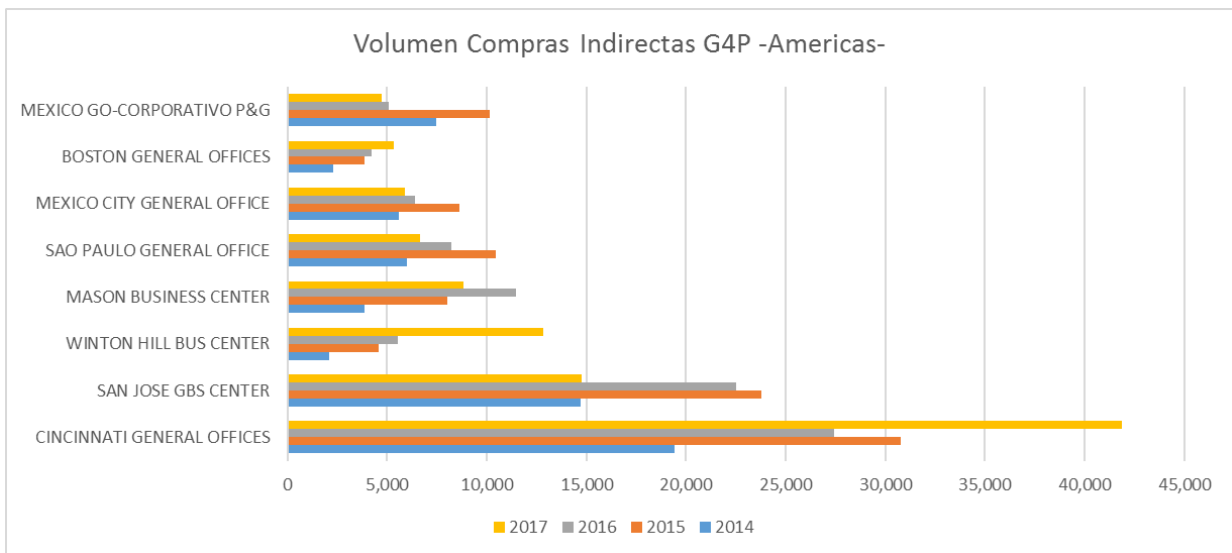


Figura 23: Volumen de Compras Indirectas por Localización

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

4.1.6 Análisis: Selección de Suplidores

En el siguiente gráfico, se detalla el criterio del requisitor en la selección de proveedor. SAP no tiene restricciones técnicas en la selección del proveedor; lo cual resulta en dos clasificaciones: estratégico y no estratégico

Suplidores Estratégicos

Suplidores aprobados por compras y creados en el nivel región, con compras continuas por más de 24 meses y validados anualmente, de acuerdo con desempeño y calidad.

Suplidores No Estratégicos

Todos los proveedores los cuales hayan sido creados históricamente y no aprobados por compras estratégicas para la actividad comercial. No son controlados en su desempeño.

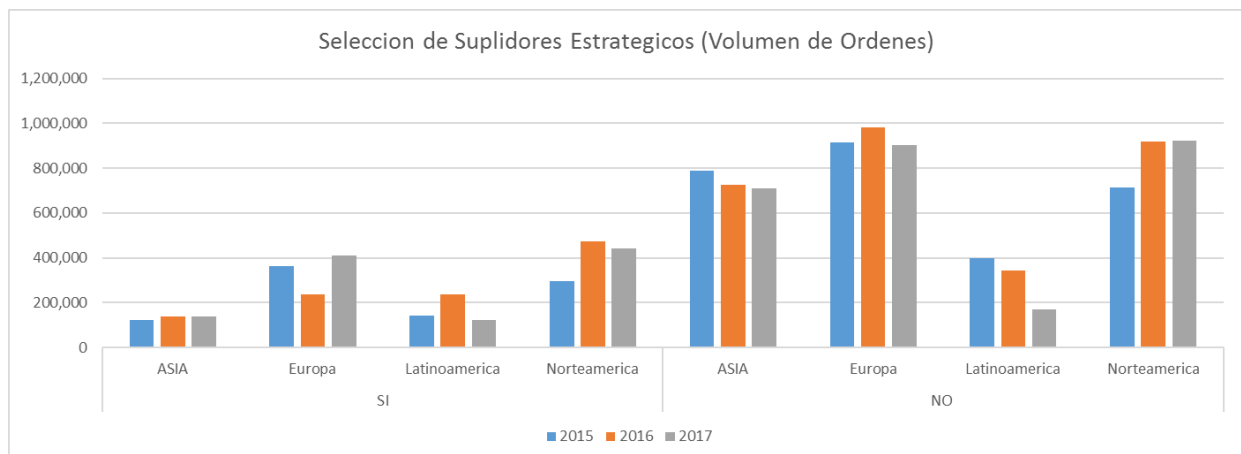


Figura 24: Volumen de Compras -Suplidores Estratégicos-

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

4.1.7 Análisis: Duración en Procesos de Aprobación Financiera

En la siguiente gráfica, se detalla la duración aproximada desde el inicio de la requisición hasta la creación de la orden de compra. Este estudio es importante para analizar la duración promedio y efectividad de los aprobadores financieros en el momento de revisar y aprobar la compra.

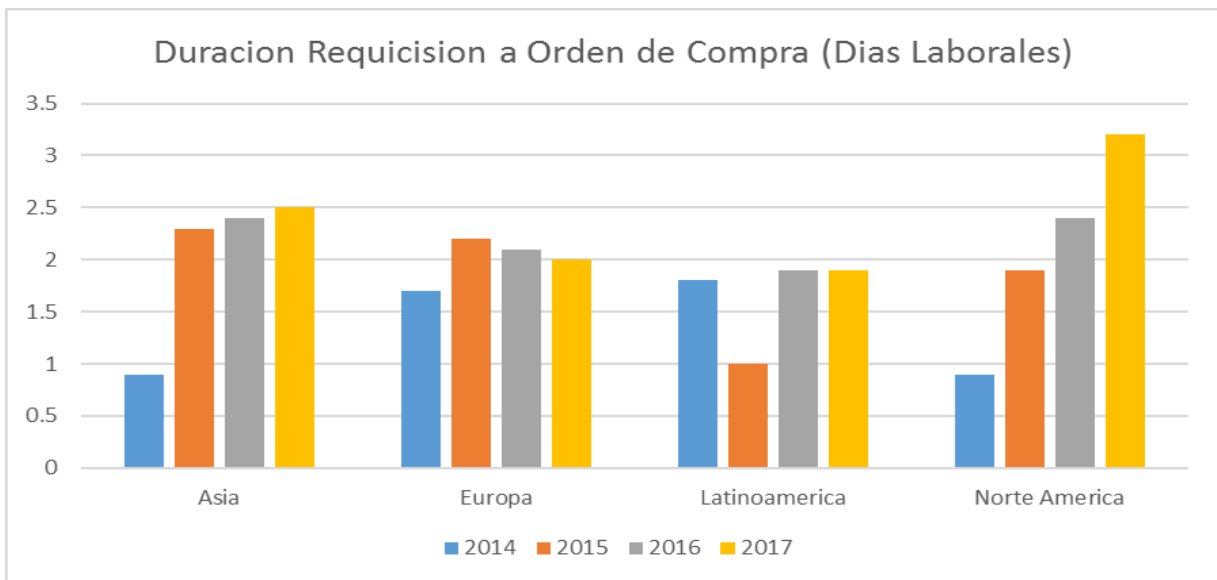


Figura 25: Duración del Proceso de Compra

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

4.1.8 Análisis: Requisitos de Compras Indirectas

En la siguiente gráfica, se muestra la población actual de requisitos por región. El equipo de proyecto tiene capacidad limitada en gestionar la optimización, por lo cual la cantidad de involucrados en el proceso será clave para el cálculo de requerimientos, capacitación, soporte y documentación.

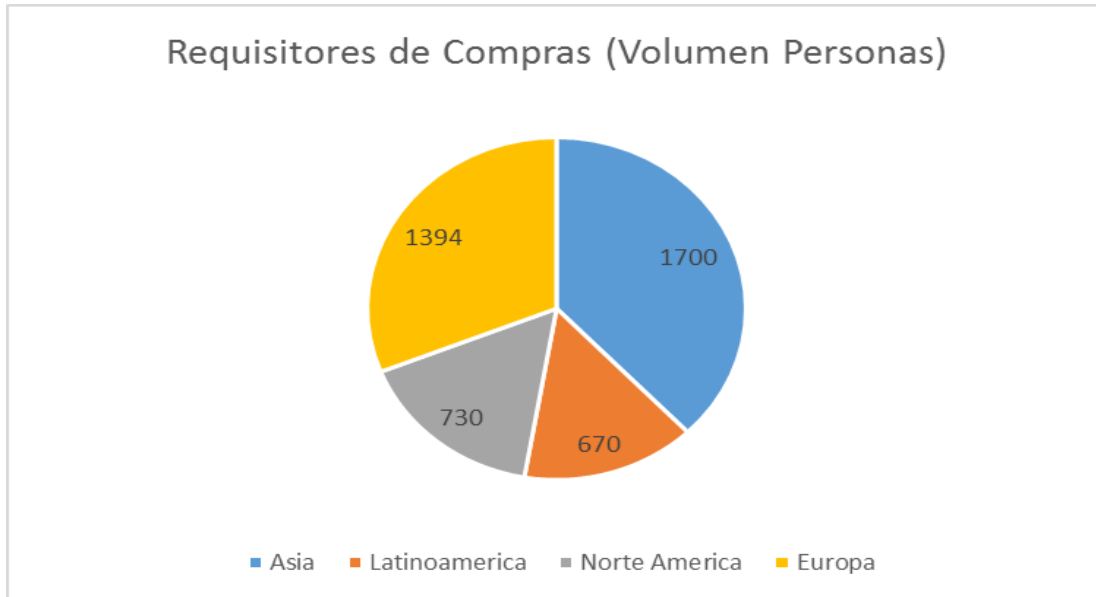


Figura 26: Volumen Regional de Requisitores

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

4.1.9 Aprobadores Financieros. Compras Indirectas

Los aprobadores financieros son todas aquellas jefaturas con capacidad de aprobar montos mayores a \$5M. Los montos pueden variar basados en regulaciones del país.

Según el sistema SAP (P&G G4P), se identifican 7,735 aprobadores activos globalmente. No se hará el estudio por región dado que ejecutan globalmente y no es necesario ningún entrenamiento.

4.1.10 Compradores Estratégicos. Compras Indirectas

En las siguientes gráficas, se detalla la organización de compras estratégicas que valida, aprueba y responde comercialmente las órdenes de compra.

Se analiza el volumen regional de compradores, así como su división basado en la unidad de negocios. Esta organización es clave en la creación de máster data, simplificación de suplidores y control del gasto.

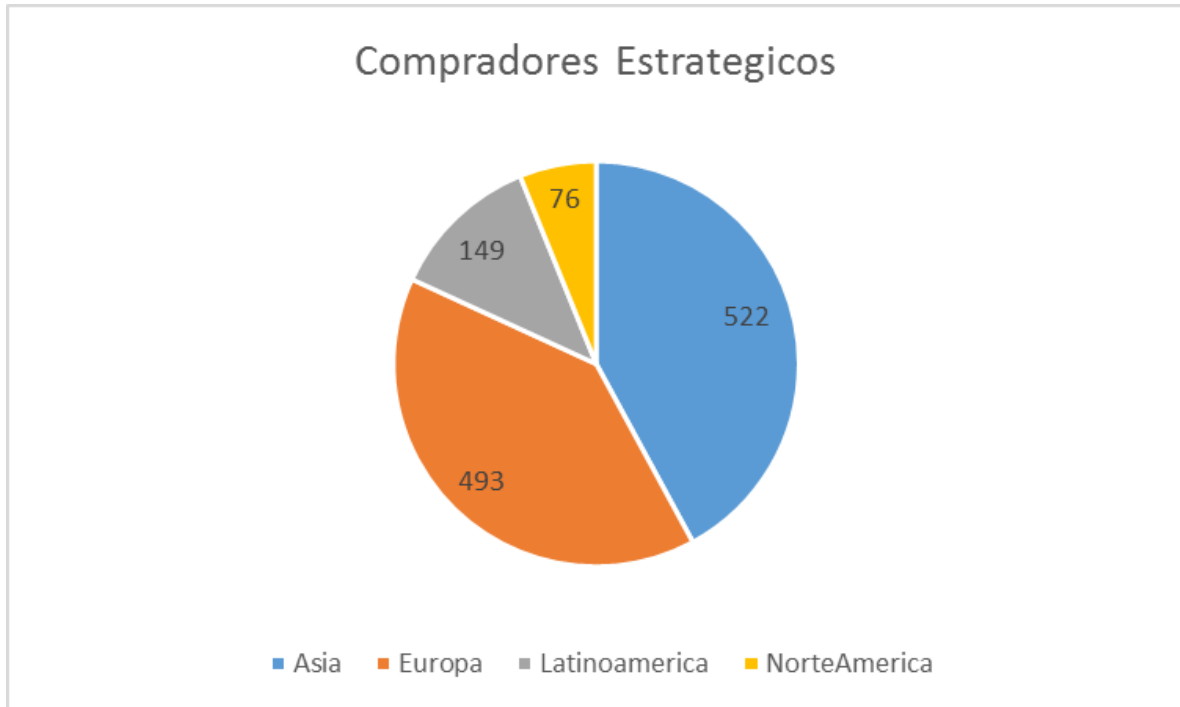


Figura 27: Volumen Regional de Compradores Estratégicos

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

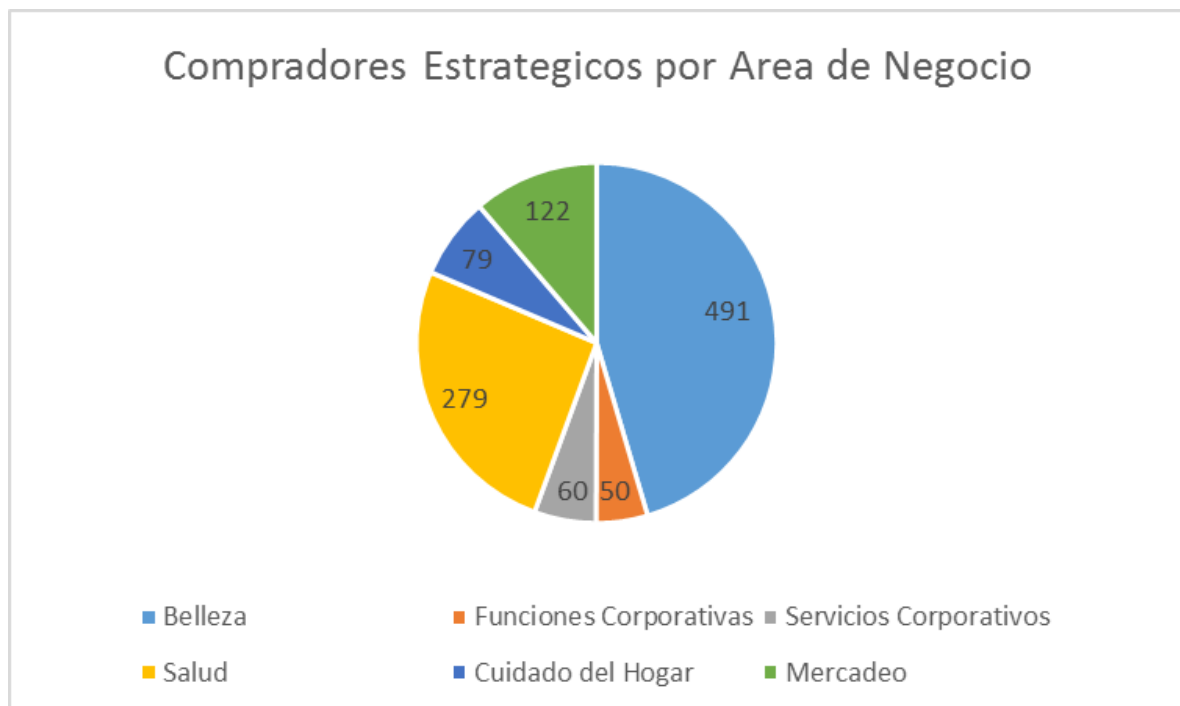


Figura 28: Volumen de Compradores Estratégicos por Unidad de Negocio

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

4.2 Interpretación de los Resultados

En la presente, se detalla la interpretación cualitativa y cuantitativa de los datos recopilados por fuentes internas (SAP & Intelligence Reporting)

- Se identifica áreas de oportunidad para automatizar los procesos de compras indirectas en dos principales regiones: Europa y Norteamérica. P&G tiene un mayor gasto en esas regiones; donde también se generan la mayor cantidad de transacciones. Importante especificar que sus centros de servicio están localizados en la misma región, dando una gran ventaja competitiva.
- En relación a Latinoamérica y Asia, no se denota una necesidad inmediata dado que son mercados complejos a nivel de estructura de impuestos, gobierno y lenguaje local.
- Se denota varias unidades claves de negocio para la optimización de las plataformas de compras. Este criterio se concluye por su valor a la compañía, su nivel actual de innovación y la dramática reducción de costos si se optimizan las órdenes. Estas unidades son:
 - Cuidado del Hogar (\$8B). La transformación tecnológica de compras podrá optimizar proyectos actuales como Febreze OdorClear, Tide PODS y Head & Shoulders 3 Action Formula. El proyecto abarcaría todo su portafolio de servicios, al igual que sus activos capitalizables.
 - Mercadeo (Media and Marketing) (\$4-7B). Esta unidad es 100% compras indirectas y el esfuerzo organizacional en la implementación del proyecto sería mínima, dada su operatividad desde Cincinnati, Ohio. Además de esto, hay una expectativa de reducción de costos. Afirma Pritchard (2017) “la operación global debe ser optimizada y reducida al 50%” (parra. 5)
 - Otra área de estudio en el alcance de la optimización son los centros de servicios globales. Estos pueden ser tomados en consideración dado que

solo se compran servicios y los equipos transaccionales de compras están en los mismos centros.

- En relación en el flujo de transacciones por caja de SAP, se distingue dos grandes tendencias: G4P Y N6P clientes. G4P es la caja global para toda la compra de servicios en oficinas generales; N6P es la caja para Norte América, donde se compra materia prima y empaque; así como servicios relacionados con manufactura.

Basado en lo anterior, se puede concluir que G4P es un área de foco para la optimización de compras. En cuanto a N6P; se podría optimizar un 20% del gasto para compras indirectas; relacionadas con servicios de planta, reciclaje, manejo de desechos, mantenimiento y operación administrativa. El otro 80% quedará bajo la solución existente; Contratos y MRP.

- En relación con los métodos de compra; también se observan grandes áreas de oportunidad para la implementación del proyecto. Se detallan los motivos a continuación:

Requisiciones Manuales

Son creadas directamente en SAP; técnicamente SAP no genera un proceso de autorización al aprobador financiero. A la vez, el equipo transaccional en los centros de servicio genera la orden de compra, solo con la aprobación del comprador.

El gasto anual actual refleja aprox 8 billones de dólares; espacio amplio para generar fraudes financieros por falta de control en presupuesto.

Órdenes sin referencia a Requisición

Se crea la orden sin referencia. Hay riesgo de fraude por carencia completa en autorizaciones grabadas en sistema. Sus récords son manuales y guardados de acuerdo con criterio del requisitor.

La otra área de enfoque son contratos. Para efectos del proyecto, estos no son aplicables ya que su estructura tecnológica ya está automatizada por medio de MRP.

- El proyecto se puede implementar en Estados Unidos, como mercado inicial para obtener reducción de costos, optimización de procesos y reaplicar lecciones aprendidas a otros países. Entre las principales ventajas competitivas:
 - Oficinas Generales son las localizaciones con más volumen de compras; específicamente de servicios.
 - Geográficamente, se encuentra en la misma región versus el equipo de proyecto. No hay barreras de lenguaje.
 - A pesar de representar 59% de la cobertura de compras, se puede lograr valor tangible al 39% de esta cobertura, ya que ese porcentaje equivale a compras indirectas.
 - No hay estructuras complejas de impuestos o gubernamentales.

Localizaciones como Oficinas generales en SJO, Brasil y México podrían considerarse en la etapa #2, en el cronograma de optimización.

- No hay un sistema o proceso consistente para garantizar la selección de proveedores estratégicos en el nivel global. Basado en el estudio, aproximadamente 600M transacciones regionales se asignan a proveedores no aprobados por compras. Esto genera pérdidas en descuentos, controles internos, apertura de potenciales fraudes por negociaciones locales y asignación de compras a precios no competitivos.
- Hay amplitud para mejorar los tiempos actuales de aprobación financiera. Según el estudio realizado, se dura aproximadamente 2 días para aprobar una requisición por las complejidades de SAP. El aprobador debe entrar a SAP y

generar la autorización en el sistema, sin tener ninguna aplicación móvil o email para aprobar instantáneamente. Conexión a la red ERP es requerida.

- En relación con los requisitores de compras indirectas, su volumen mayoritario está localizado en Asia y Europa; 50% respectivamente para cada región. El restante se divide equitativamente en las regiones de Latinoamérica y Norteamérica.

Este dato es positivo para la implementación del proyecto; esto por aspectos de esfuerzo en entrenamiento, costos de viaje y soporte post optimización. En cuanto a los aprobadores financieros, estos no son factor negativo para el proyecto dado que sería solo un cambio de interface.

- Al igual que los requisitores, los compradores estratégicos se localizan principalmente en Europa y Asia; con mayor relevancia en las unidades de negocio como Cuidado del Hogar, Mercadeo y Belleza. Esta última tenderá a reducirse ya que P&G vendió la mayoría de sus marcas de belleza a COTY.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones que surgen a lo largo de la investigación, así como las recomendaciones finales para lograr valor al proyecto.

5.1 Conclusiones

- Las corporaciones, como Procter and Gamble, están en búsqueda de mejores tecnologías a lo de todos sus procesos productivos. Las compras electrónicas están en su auge; al globalizar los mercados y aportar a las necesidades comerciales y estratégicas de estas compañías.
- De acuerdo con los fundamentos teóricos de la presente investigación, la optimización de los sistemas de compras indirectas resulta viable; a medida que las organizaciones internas proveen de recursos, tecnología y presupuesto para su implementación.
- Hay plataformas integradas S2P disponibles en el Mercado
- Se debe gestionar la optimización en geografías, donde el equipo de proyectos tengo mayor facilidad de implementación basado con la población de requisitores, manejo de idioma y simplicidad de procesos alternos. Esto ayudará a la reducción de costos en el proyecto.
- La unidad de negocio Cuidado del Hogar es un área de oportunidad basado en las transacciones generadas y portafolio de productos. Se podría proponer como una etapa inicial.
- Compras Indirectas por medio de la caja SAP G4P es un área predominante para la empresa. Por otro lado, representa el mayor riesgo en el nivel de controles internos por los montos pagados versus transacciones manuales.
- Se denota un gran deterioro en la utilización de los suplidores estratégicos. Esto genera órdenes incorrectamente posicionadas, pérdida de descuentos y riesgo de fraude.
- La decisión de gestionar una optimización de debe tomar no solamente sobre la perspectiva económica, sino sobre la base de que esta estructura dará posibilidades en futuras plataformas para automatizar el negocio.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda ejecutar el proyecto de forma secuencial por etapas. Esto para reaplicar prácticas en máster data, entrenamiento y soporte post implementación.
- Basado en las geografías analizadas, se recomienda la no implementación en países complejos en el nivel de impuestos y regulaciones gubernamentales.
- Se debe priorizar la gestión en áreas de negocio donde genere más valor. Cuidado del hogar posee x marcas billón incluye mercadeo global.
- Incluir este proyecto en el portafolio global de Finanzas Globales. Esto asegurará la inclusión del mismo con otras iniciativas, las cuales afecten SAP.
- Se debe incorporar compras estratégicas como un equipo más de implementación. Sin la ayuda comercial, no se puede dictar regulaciones para el correcto uso de suplidores indirectos.
- Se recomienda licitar con plataformas globales como Coupa, Ariba e Ivalua; solamente para compras indirectas.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Con el objetivo de cumplir con los objetivos descritos en el capítulo anterior, se presenta a continuación una propuesta formal de negocio, para poder optimizar la solución de compras indirectas, así como sus procesos de trabajo.

La propuesta se basa en los planes de gestión previamente descritos.

6.1 Formulación de Propuesta

La propuesta consiste en implementar una plataforma tecnológica global con conexión al sistema SAP; al eliminar las requisiciones manuales, creando automatización por medio de catálogos, al mejorar la experiencia del usuario y al cumplir con las políticas de control internas de P&G.

La siguiente tabla detalla los criterios que esta propuesta debe poseer:

Criterios	Características
Plataforma Global (S2P); evolutiva con la industria. Deseable con funcionalidad para digitalizar facturación.	Plataforma Global en el mercado con conexión con SAP.
Estabilidad Técnica y desempeño óptimo	La aplicación debe tener un sistema de soporte L2/L3; con control de incidentes.
Debe tener un periodo de Implementación menor a 12 meses.	Simplicidad en manejo de máster data y conexiones técnicas a cada caja
Alta Adopción por facilidad de uso.	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimos pasos en comparación a SAP. • Reducción o automatización (+50%) • Reducción de códigos usados en la clasificación de compras (250 versus 470) • Simplificación en control de accesos. Single Sign on (No password)

	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Perfil. Comprar, recibir y aprobar. • Mínimo entrenamiento y soporte L1
Implementación de Catálogos Electrónicos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de catálogos electrónicos (70% del gasto)
Utilización de proveedores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores estratégicos como opción requerida basado en la clasificación de compra. • Restricciones técnicas para la asignación de no estratégicos.
Reducción de Costos Operativos (GBS)	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en costos operativos y administrativos; al reflejar en el rubro financiero Salario y Beneficios.
Reducción de Tiempos (Requisición a Orden)	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de Tiempos en el proceso de creación del carrito de compra, aprobaciones financieras y creación de la orden. • Contenido pre-aprobado por compras estratégicas (Objetivo 65%)
Visibilidad del Gasto y contratos de compras por medio de la optimización de reportes.	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes en tiempo real de las compras indirectas en conexión a SAP. • Conexión directa a sistemas de Inteligencia de Negocio
Sistema Móvil	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso directo vía móviles.
Multi Lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mayor capacidad de lenguaje (16 globalmente soportados)
Sincronización a supplier.pg.com	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de Órdenes de Compra por medio del portal electrónico.

Tabla 1: Criterio de Éxito
Fuente Autoría Propia, 2017

6.2 Etapas de Implementación

La propuesta consiste en dividir la implementación de la plataforma en cuatro etapas. Estas seguirán la misma estructura y actividades de trabajo.

1. Compras indirectas de **Mercadeo y Servicios Globales**.
2. Compras indirectas para la unidad. **Cuidado de Familia y Hogar**. Incluye oficinas generales, las cuales dan soporte a la unidad, así como las compras indirectas en la planta de producción.
3. Compras indirectas para la unidad. **Belleza, Aseo y Cuidado Personal**. Incluye oficinas generales, las cuales dan soporte a la unidad, así como las compras indirectas en la planta de producción.
4. Compras indirectas para la unidad. **Salud y Cuidado Dental**. Incluye oficinas generales, las cuales dan soporte a la unidad, así como las compras indirectas en la planta de producción.

Etapa #1	Etapa #2	Etapa #3	Etapa #4
Mercadeo y Servicios Globales	Cuidado de Familia y Hogar	Belleza, Aseo y Cuidado Personal	Salud y Cuidado Dental
Oficinas Generales Cincinnati	Planta GREEN BAY	Planta BELLEVILLE	Planta GREENSBORO BROWN SUMMIT
Oficinas Generales Bogota	Planta ALBANY	Planta BOSTON -GILLETTE	Planta IOWA CITY -ORAL B
Oficinas Generales Mexico	Planta LIMA (OHIO)	Planta IOWA CITY	Planta AUBURN
Oficinas Generales Brazil	Planta MEDELLIN	Planta ANDOVER PLANT	Planta IOWA CITY
Oficinas Generales Panama	Planta ST LOUIS	Planta MANAUS Brazil	Planta GREENSBORO SWING ROAD
Oficinas Generales Argentina	Planta OXNARD	Oficinas Generales Cincinnati	Planta PHOENIX PLANT
Oficinas Generales Chile	Planta KANSAS CITY	Oficinas Generales Bogota	Planta LOUVEIRA PG BRASIL
Oficinas Generales Costa Rica	Oficinas Generales Cincinnati	Oficinas Generales Mexico	Oficinas Generales Cincinnati
Oficinas Generales Toronto	Oficinas Generales Bogota	Oficinas Generales Brazil	Oficinas Generales Brazil
	Oficinas Generales Mexico	Oficinas Generales Panama	Oficinas Generales Bogota
	Oficinas Generales Brazil	Oficinas Generales Argentina	Oficinas Generales Argentina
	Oficinas Generales Panama	Oficinas Generales Chile	
	Oficinas Generales Argentina	Oficinas Generales Boston	
	Oficinas Generales Chile		

Figura 29: Etapas de Implementación por Área de Negocio

Fuente: Autoría Propia, P&G BI 2017

6.3 Entregables del Proyecto

Fase del Proyecto	Productos Entregables
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciación 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y entrega del plan de proyectos (alcance, criterio de éxito, riesgos, viabilidad, costo y calidad). Aprobado y firmado. • Inclusión del proyecto en portafolio global • Análisis inicial del presupuesto • Asignación del equipo de proyectos y board. • Sesión de arranque (Kick-Off) con el board de proyectos
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del cronograma y WBS por etapas. • Asignación de jefes de proyectos a las etapas. • Creación y aprobación del plan de comunicación • Formulación y Estructura de Entrenamiento • Licitación de plataformas electrónicas; junto con compras estratégicas. • Recolección de Máster Data por etapa
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de mapeo de procesos y aprobación. • Manejo, ejecución y aprobación de testeos técnicos iniciales (SIT); al garantizar diseño y desempeño • Manejo, ejecución y aprobación del testeo de aceptación (BAT) con los requisitos en planta. • Gestión y control de cambios (Máster Data) • Configuración Técnica (Plantas, usuarios, clasificación de materiales, compradores) • Entrenamiento en sitio • Definición del modelo de soporte (post implementación) • Ejecución de Plan de Comunicación

<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de tareas/etapas en el WBS • Informes semanales de Calidad (KPI &SLA) • Control de Incidentes • Informes Semanales de proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> • Cierre 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Final de Negocio (12 semanas post) • Aprobación del cierre del proyecto. • Entrega de las etapas de proyecto a operaciones. • Revisión de lecciones aprendidas.

Tabla 2: Entregables del Proyecto
Fuente Autoría Propia, 2017

6.4 Exclusiones del Proyecto

El proyecto excluye las siguientes áreas:

- Compras directas de materia prima y empaque.
- Requisiciones manuales con número de material (Almacenes en Plantas de Producción). Partes en inventario
- Compras indirectas por medio de Pcard (Tarjeta de Crédito), especificadas en la política interna.
- Cualquier área de negocio con futura venta de marcas. Ejemplo: Plantas de Belleza transicionando a COTY.

6.5 Restricciones del Proyecto

Se detalla las limitaciones identificadas para el proyecto:

- Se asigna solamente un jefe de proyecto, por etapa. Esto afectará la aceleración y disponibilidad del recurso humano.
- Se cuenta con un presupuesto aprobado para el año fiscal. Este tiene que ser manejado y consumido en su totalidad durante la implementación; sin desviación (+-1%)

- Se identifica alta dependencia en los periodos de cambio o moratorios en SAP.
- Se suspenden actividades durante festividades/vacaciones en la región.
- Se denota una limitada disponibilidad de compras estratégicas durante los periodos de año fiscal (junio y diciembre)

6.6 Supuestos del Proyecto

Se detalla los siguientes supuestos para el éxito del proyecto:

- Se tiene el apoyo del director de compras; así como los directores asociados de áreas involucradas.
- El proyecto es parte de las prioridades globales para compras; incluido en su portafolio.
- Se tiene el presupuesto acordado para ejecutar el proyecto; al completar el 100% de sus etapas.
- La plataforma electrónica cumple con los controles requeridos por P&G bajo la norma Sarbanes Oxley y es compatible con la estructura legal e impuestos de la corporación; específicamente para Latinoamérica.

6.7 Responsabilidades del Equipo de Proyecto

Se detalla los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del proyecto

Nombre	Cargo Actual	Función	Responsabilidades
Yado. Baolsi	Director Global Procurement	IT	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de garantizar presupuesto y recursos. • Identificar recursos estratégicos para cumplir con los objetivos • Resolver problemas en alto nivel • Monitorear el progreso • Comunicar a jerarquías

			mayores
Tom Arangin	Director Procurement SJO	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Consultor de Finanzas para el Proyecto • Fuente de conocimiento para los jefes de proyecto; en temas como presupuesto, clasificación de costos, etc. • Ayuda en escalar problemas en la organización
Jill Hornoy	Director Asociado Financial Solutions	IT	<ul style="list-style-type: none"> • Consultor de IT para el Proyecto • Fuente de conocimiento para los jefes de proyecto; en temas como máster data, aplicaciones relacionadas, evolución tecnológica y proyectos. • Ayuda en escalar problemas en la organización
Rene Honeell	Director Global- Compras Estratégicas	Product Supply	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente Primario y consultor en compras • Fuente de conocimiento para los jefes de proyecto; en temas como base de suplidores, negociaciones, licitaciones, catálogos y contratos. • Ayuda en escalar problemas en la organización

John Amiel	Director Asociado- Controles Internos	Funciones Corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente de conocimiento para los jefes de proyecto; en temas de políticas globales, riesgos y planes de acción en la reducción de fraudes
Jorge Brealey	Líder de Proyectos	Product Supply	<ul style="list-style-type: none"> • Principal responsable de entregar el Proyecto en el tiempo acordado, presupuesto basado en el chárter del proyecto • Coordinar las actividades de Proyecto, recursos y presupuesto. • Coordina las reuniones de Proyecto; así como las del board. • Determina y maneja el cronograma de actividades. • Maneja los problemas y busca soluciones. • Responsable de entregar el proyecto completo a Operaciones

<p>Jio Chacon Tan Quoriz Troy Viltrago Silvi Rupia</p>	<p>Managers de Proyecto</p>	<p>Product Supply</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de todas las actividades de proyecto para su etapa asignada. • Responsable del mapeo de procesos por área de negocio • Manejo y coordinación de la configuración de máster data • Coordinar y ejecutar los testeos requeridos. • Responsable del Entrenamiento • Comunicación al jefe de proyectos del progreso. • Responsable de entregar la etapa completa y su debida transición a operaciones.
--	---------------------------------	---------------------------	--

Tabla 3: Roles y Responsabilidades Miembros de Proyecto
Fuente Autoría Propia, 2017

6.8 Estructura de Trabajo (WBS)

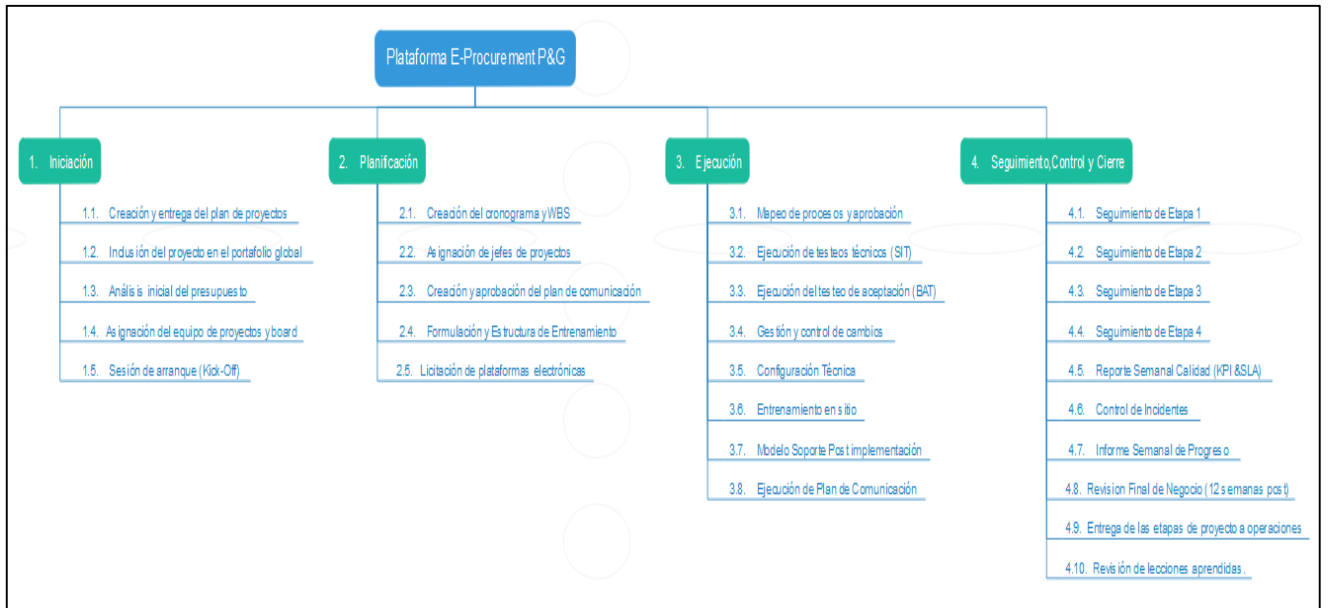


Figura 30: Estructura Detallada de Trabajo (WBS)

Fuente Autoría Propia, 2017

6.9 Plan de Gestión del Tiempo

Para esta propuesta se ha realizado un cronograma de las actividades requeridas; las cuáles serán las mismas para las cuatro etapas de implementación.

Iniciación

Este proceso tendrá una duración de dos meses; donde su mayor duración reside en la creación del plan de proyecto y la asignación del recurso humano

Actividades	Inicio	Cierre	Duración (Días)
1.1 Creación y entrega del plan de proyectos	1/1/2018	1/12/2018	11
1.2 Inclusión del proyecto en el portafolio global	1/16/2018	1/18/2018	2
1.3 Análisis inicial del presupuesto	1/23/2018	1/26/2018	3
1.4 Asignación del equipo de proyectos y board	1/30/2018	2/16/2018	17
1.5 Sesión de arranque (Kick-Off)	2/27/2018	2/28/2018	1

Tabla 4: Actividades de Iniciación
Fuente Autoría Propia, 2017

Planificación

Este proceso tendrá una duración de un mes; donde su mayor duración reside en la creación del cronograma de actividades. Este es vital ya que se reapplicará para las cuatro etapas de proyecto. A la vez, se tomarán los 30 días para analizar las plataformas del mercado y su factibilidad con los sistemas ERP de la compañía.

Actividades	Inicio	Cierre	Duración (Días)
2.1 Creación del cronograma y WBS	3/6/2018	3/16/2018	10
2.2 Asignación de jefes de proyectos a Etapas	3/6/2018	3/8/2018	2
2.3 Creación y aprobación del plan comunicación	3/6/2018	3/9/2018	3
2.4 Formulación y Estructura de Entrenamiento	3/13/2018	3/16/2018	3
2.5 Licitación de plataformas electrónicas	3/6/2018	4/6/2018	31

Tabla 5 Actividades de Planificación
Fuente Autoría Propia, 2017

Ejecución

Este proceso tendrá la mayor duración (aproximadamente tres meses); sus actividades principales se enfocarán en el mapeo y testeos respectivos; después de haber seleccionado la plataforma respectiva.

Actividades	Inicio	Cierre	Duración (Días)
3.1 Mapeo de procesos y aprobación	3/20/2018	4/9/2018	20
3.2 Ejecución de testeos técnicos (SIT)	4/17/2018	4/27/2018	10
3.3 Ejecución del testeo de aceptación (BAT)	5/8/2018	5/18/2018	10
3.4 Gestión y control de cambios	5/22/2018	6/1/2018	10
3.5 Configuración Técnica	6/5/2018	6/15/2018	10
3.6 Entrenamiento en sitio	6/19/2018	6/22/2018	3
3.7 Modelo Soporte Post implementación	6/26/2018	6/29/2018	3
3.8 Ejecución de Plan de Comunicación	4/3/2018	7/2/2018	90

Tabla 6 Actividades de Ejecución
Fuente Autoría Propia, 2017

Seguimiento, Control y Cierre.

La primera etapa será lanzada en el mes de julio 2018; el seguimiento, control se mantendrá por 30 días, de los cuales se realizará todas las actividades de control, calidad y seguimiento del proceso de compras.

La entrega del proyecto a operaciones está planificada para octubre 2018

Actividades	Inicio	Cierre	Duración (días)
4.1 Seguimiento de Etapas (Ejemplo Etapa 1)	7/3/2018	7/27/2018	24
4.5 Reporte Semanal Calidad (KPI &SLA)	7/3/2018	7/27/2018	24
4.6 Control de Incidentes	7/3/2018	7/27/2018	24
4.7ía Semanal de Progreso	7/3/2018	7/27/2018	24
4.8 Revisión Final de Negocio (12 semanas post)	9/25/2018	9/28/2018	3
4.9 Entrega etapas de proyecto a operaciones	9/28/2018	9/30/2018	2
4.10 Revisión de lecciones aprendidas.	9/30/2018	10/1/2018	1

Tabla 7 Actividades de Control y Cierre de Proyecto.
Fuente Autoría Propia, 2017

6.10 Gestión de Riesgos del Proyecto

Como afirma Keegan (2004), "el riesgo es definido como una incertidumbre al resultado; sea que este sea positivo o negativo. El riesgo debe ser estudiado basado en la combinación de que algún evento ocurra y el impacto si efectivamente pasa. El manejo del riesgo incluye la identificación y el estudio de los riesgos; respondiendo a ellos" (pag 9)

A continuación, se ha desarrollado una matriz de riesgos, la cual resume una lista de eventos y su impacto en el proyecto

MATRIZ DE RIESGOS				
RIESGO	Aparición probabilidad	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Carencia de Soporte Gerencial (Board de Proyectos)	1	4	4	Apreciable
No aceptación del presupuesto solicitado	2	3	6	Apreciable
Errores en Integración de la Plataforma versus los sistemas ERP	2	4	8	Apreciable
Plataforma no Intuitiva para los usuarios	1	3	3	Apreciable
Resistencia al cambio de usuarios y suplidores	1	1	1	Marginal
Renuncia de recurso humano durante el proyecto	3	4	12	Importante
Gestión en la creación de Catálogos; precios incorrectos	3	3	9	Importante
Fraude por parte de usuarios internos	1	5	5	Apreciable
Fraude por parte de suplidores (Manipulación en contenido)	2	5	10	Importante
Carente gestión o cobertura en entrenamientos a usuarios	1	2	2	Marginal
Falta de soporte técnico -Post Implementación	1	3	3	Apreciable

Tabla 8 Matriz de Riesgo de Proyecto
Fuente Autoría Propia, 2017





LEYENDA							
		GRAVEDAD (IMPACTO)					
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
APARICIÓN (probabilidad)	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.						
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.						
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.						
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.						

Figura 31 Leyenda de Criterios de Riesgo

Fuente Autoría Propia, 2017

Se detallan las siguientes conclusiones por tomar en consideración para la propuesta del proyecto:

1. Los riesgos importantes son enfocados en la incorrecta gestión de precios por parte de los proveedores, los cuales pueden generar fraude para P&G. Los compradores estratégicos deben estar informados de los procedimientos e involucrados en el proceso; los precios deben ser revisados con mayor frecuencia y reportar anomalías en sus catálogos.
2. El recurso humano del proyecto es importante. Actualmente es limitado; por lo que la ausencia repentina causaría un atraso en el proyecto.
3. Hay riesgos apreciables como soporte gerencial, presupuesto, conflictos de integración técnica, pero estos pueden ser controlados por los diferentes líderes asignados en el board del proyecto.

6.11 Plan de Gestión de Costos

Adjunto la estructura de costos para el proyecto; tomando en cuenta el presupuesto solicitado. Puntos Importantes:

- El presupuesto aprobado por el sponsor fue \$2,600,000.00 para este año calendario 2018.
- Los viajes son destinados a reuniones de planeación; testeos con usuarios claves en el sitio y contingencia general.
- Cada jefe de proyecto tiene un costo aproximado de \$40M; su contratación será efectiva este fiscal 17/18.
- Se tiene el plan de contratar 2 agentes de DXC Technology para configuración de máster data. \$50M cada uno, además de un cargo por contratación de \$50M
- No se incluye costos de servidores, hardware, mantenimiento interno ni entrenamiento. Se asume que la plataforma es “cloud based”
- Se incluye un monto mínimo para customizacion (cambios). Se considera opcional ya que se desea tener la minima cantidad de cambios en la funcionalidad comprada.
- El soporte técnico es incluido junto a los costos de licencia.

Detalle del Costo	Costo Anual Estimado (\$ USD)	Comentarios
Viajes	\$ 200,000.00	Alineación/Entrenamiento
Equipo de Proyecto	\$ 160,000.00	Costo PM anual \$40M
Soporte Técnico Configuración	\$ 150,000.00	DXC Tech (2 Recursos)
Licencia Plataforma y Soporte	\$ 1,650,000.00	Absorbido por Central Purchases One Time
Gastos por Customizacion	\$ 300,000.00	Opcional
Total	\$ 2,460,000.00	

Tabla 9: Presupuesto General Proyecto

Fuente Autoría Propia, 2017

6.12 Gestión Futura de Compras: Una Visión Óptima

Si la propuesta es aprobada y ejecutada, se podrá experimentar visibles cambios en la forma que se maneja la gestión de compras en la actualidad. En la siguiente figura se detalla la visión de compras y sus principales cambios al agregar el eprocurement a la ecuación.

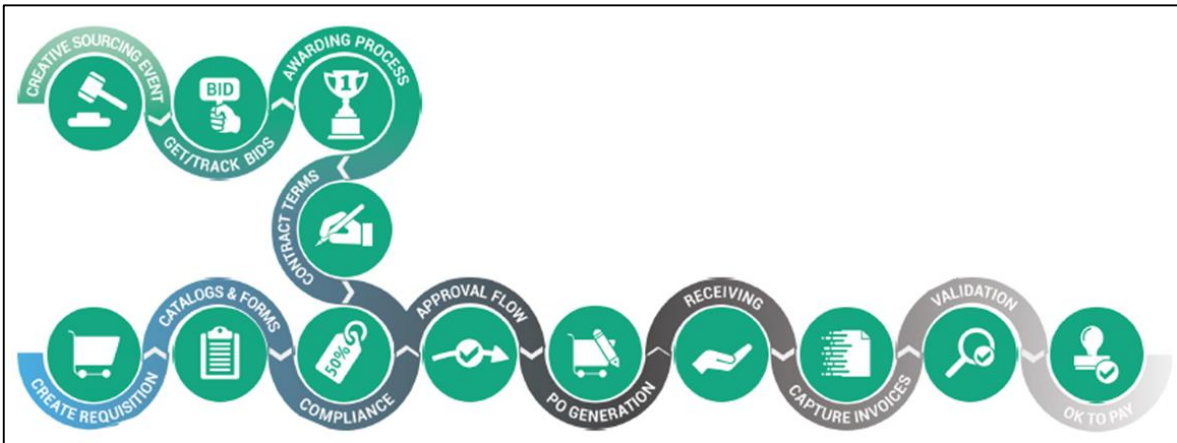


Figura 32: Proceso Ideal (E-Procurement)

Fuente: P&G Archive 2017

Entre los principales cambios están:

1. Se cambiará la estructura de compras a un ambiente “cloud” o nube versus plataformas vía servidor. Esto evitará hardware, soporte y cambios a las interfaces.
2. Una mayor contribución de compras estratégicas a actividades que agregan valor. En este caso, se centralizarán los esfuerzos a crear estrategias de compras innovadoras y aprobar contenido antes del ingreso de la requisición. Los precios ya estarán alineados entre ambas partes y los catálogos tendrán precios acordados; los cuales traerán ahorro a la compañía.
3. El usuario tendrá varios canales de compra; entre ellos: Catálogos manejados por los proveedores, catálogos externos, formularios o carritos de compras pre creados y aprobados por compras y finalmente carritos manuales.

4. Se incorpora tecnologías de aprobación de requisiciones por medio mobile (App); así como por webflow.
5. Las órdenes de compra se originan automáticamente en SAP. Se espera automatizar un 65% de ellas versus el modelo actual.
6. Las órdenes son transmitidas por medio electrónico o por medio del portal; no se utilizará el envío por email (PDF)
7. Para futura automatización, la plataforma también ofrecerá servicios PO Flip, lo cual permitirá la creación de la factura automáticamente tomando como referencia la orden de compra.

6.13 Plan Organizacional. Nueva Estructura de Recurso Humano

La propuesta presentada logrará simplificar la forma que se realizan las compras; y a la vez, simplificará los roles en la organización. A continuación, se describe la nueva estructura organizacional.

Requesters

Serán llamados requesters a los requisitores de compras, los cuales crearán carritos de compras, recibos de material y reportes. La simplificación también se reflejará en el manejo de acceso, entrada al sistema por medio de single sign on (no password) y reducción de usuarios al 40%.

Aprobadores

Los aprobadores serán responsables de dar la autorización de compra, cuando el monto sea de más de aproximadamente 10 mil dólares o en su defecto, el suplidor no esté bajo los contenidos contratados. Se podrá asignar cualquier aprobador global.

Compradores Estratégicos

Aprobarán el contenido pre-contratado solamente versus todas las compras actuales bajo su jerarquía.

P2P Especialistas (Localizados en SJO Global Business Services)

Darán soporte y servicio al cliente a la plataforma de forma remota y será punto de contacto para los usuarios claves de la región. Serán encargados de potencializar la adopción. Esta organización estará representada por 10 agentes regionales Nivel 1.

Líder Regional de Supplier Enablement

Trabjará regionalmente con los suplidores para manejar el contenido, resolver problemas con las unidades de negocio, jefaturas de sourcing. Además, facilitará el seguimiento de órdenes, mantenimiento de la transmisión por medio del portal y recurso alterno de entrenamiento.

Se contratarán dos recursos; uno para Norteamérica y para Latinoamérica respectivamente y ambos estarán localizados en San José, Costa Rica.

Líder Regional de Contenido de Catálogos

Responsable de mantener los catálogos internos de los suplidores, manejo de categorías y máster data; así como consultas con IT, legal e usuarios de negocio. Promoverá la adopción de la plataforma por medio del uso de los catálogos.

Se contratarán 2 recursos; uno para Norteamérica y para Latinoamérica respectivamente y ambos serán localizados en San José, Costa Rica.

Especialista Regional- Soporte de Negocio

Responsable del soporte técnico para la nueva plataforma. Esto incluye el manejo de incidentes, problemas o procesos de cambio; así como las demandas de información, mantenimiento de máster data y accesos.

Se contratarán un recurso regional localizado en San José, Costa Rica.

BIBLIOGRAFÍA

- Ariba Enterprise Sourcing. www.ariba.com – Vigente a Nov 2017
- Angeles, R., Nath, R. (2007) Business-to-business e-procurement: success factors and challenges to implementation. *Supply Chain Management: An International Journal* 12. pp. 104-110
- Coupa Software. www.coupa.com– Vigente a Nov 2017
- HM Treasury (2004), *The Orange Book: Management of Risk- Principles and Concepts*. London HMSO. *Management Journal* 21. pp. 11-37
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) 5ª ed.* Newtown Square, Pennsylvania, USA: Global Standard.
- Fortune Magazine (2017). *Visible Body: Fortune 500: Procter and Gamble*. Estados Unidos. Obtenido desde: <http://fortune.com/fortune500/procter-gamble>
- King, Leo. (2017) IDG Communications, Inc. *Visible Body: P&G Ramps Up Standardization on SAP's ERP, Supply Chain and Finance Apps*. United Kingdom. Obtenido desde: <https://www.cio.com/article/2432635/enterprise-software/p-g-ramps-up-standardization-on-sap-s-erp--supply-chain-and-finance-apps.html>
- Linkeit Blog (2017). *Visible Body: ¿Es el sistema SAP el mejor ERP?*. Estados Unidos. Obtenido desde: <http://blog.linkeit.com/sistema-erp-sap-es-el-mejor>
- Procter and Gamble Investor. (s.f.) *Visible Body: Home P&G Investors*. Estados Unidos. Obtenido desde: <http://www.pginvestor.com>
- Procter and Gamble (2017). *Visible Body: Procter and Gamble Homepage*. Estados Unidos. Obtenido desde: <https://us.pg.com/>
- Vaquiro, Jose. 2006. *Visible Body: Gerencia de Proyectos para Pymes*. Colombia. Recuperado de: <http://www.pymesfuturo.com/Proyectos.htm>

- Sitio Spend Matters. Recuperado, 2017
<http://spendmatters.com/2017/04/10/e-procurement-solutionmap-technology-vendor-rankings-graphics/>
- Sitio CNBC. Recuperado, 2017
<https://www.cnbc.com/2017/04/05/we-need-fewer-ads-says-pg-which-spent-7-2bn-on-adverts-in-2016.html>
- Sitio Internetlivestats. Recuperado, 2017
<http://www.internetlivestats.com>

GLOSARIO

APPLICATION DEVELOPMENT TECHNOLOGY: Metodología de Implementación aplicada en proyectos de P&G

BUSINESS ACCEPTANCE TESTING: Proceso de testeo efectuado por los usuarios finales para garantizar la aceptación del sistema implementado.

BUSINESS TO BUSINESS (B2B): Transferencia comercial de negocio a negocio vía plataformas electrónicas de compras.

BUYERS: Compradores estratégicos responsables de la relación comercial con los suplidores

CHIEF PURCHASING OFFICER (CPO): Posición organizacional referente al oficial global de compras.

CLOUD BASED: Término utilizado para referenciar procesos o aplicaciones por medio de redes en Internet.

COMPANY ORG STRUCTURE: Estructura organizacional de la compañía

CONTRACT MANAGEMENT: Manejo de documentación comercial y legal de contratos comerciales.

CORPORATE FUNCTIONS: Organizaciones globales encargadas de servicios aplicables a todas las unidades de negocio.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMET: Gestión de relaciones comerciales con consumidores y clientes internos/externos.

EMPLOYEE SERVICES: Servicios internos aplicables a los empleados de la corporación

ENGINEERING: Departamento de Ingeniería

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING: Hace referencia a plataformas informáticas que agrupan o integran operaciones internas para la optimización de procesos

FINANCIAL SERVICES AND SOLUTIONS: Departamento interno de P&G responsable de los procesos financieros e implementación de los mismos.

GLOBAL BUSINESS SERVICES: Centro de Servicios Globales de P&G.

GLOBAL BUSINESS UNIT: Unidad de Negocio de Procter and Gamble

IMPLEMENTATION METHODOLOGY ROADMAP: Metodología de Implementación aplicada en proyectos de P&G.

INTELLIGENCE REPORTING: Sistema Informático interno para la ejecución de reportes.

KEY PERFORMANCE INDICATOR: Indicador numérico o porcentual para medir el desempeño de una medida de proceso.

KICKOFF MEETING: Reunión inicial para el arranque de un proyecto

MANUFACTURING: Procesos de manufactura en las plantas de producción.

MARKETING: Término relacionado con las actividades comerciales de mercadeo en la corporación.

MARKETING DEVELOPMENT OPERATIONS (MDO): Organización global encargada de todas las actividades de mercadeo para la corporación.

MÁSTER DATA: Información requerida para la configuración y ejecución de los procesos de compra.

PROCUREMENT TO PAY (P2P): Término referente a procesos integrados de compras y cuentas por pagar para la corporación.

P&G PURCHASES: Organización global de compras estratégicas para P&G.

PROCUREMENT: Término referente a proveeduría y compra de insumos.

PROCUREMENT CARD (PCARD): Método de compras por medio de tarjetas corporativas.

PURCHASE ORDER FLIP: Funcionalidad automática para traducir la información de una orden de compra a una factura electrónica.

PURCHASING ORGANIZATION: Código de 5 letras que identifica la naturaleza de la compra e usada para reporte.

PURCHASING GROUP: Código Interno de 3 letras, el cual referencia al comprador estratégico en la orden de compra.

RANKING: Clasificación numeral basado en criterios predefinidos.

REQUEST FOR QUOTATION (RFQ): Cotizaciones solicitadas a los suplidores comerciales para escoger la opción con mejor valor para la corporación.

REQUESTERS: Usuarios finales de un Sistema de Compras.

RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D): Organización global encargada del diseño, desarrollo e innovación de productos para el consumo masivo.

SOURCE TO PAY: Término que consolida procesos internos de compras y pagos para P&G.

SAP: SAP SE; empresa global desarrolladora de gestiones informáticas.

SAVINGS: Ahorros cuantificables por medio de una gestión óptima de procesos.

SERVICE LEVEL AGREEMENT: Medida predeterminada que indica el nivel de satisfacción del servicio en un proceso determinado.

SHARED SERVICES: Unidades estratégicas de negocio, las cuales se encargan de la ejecución y control de servicios para la corporación.

SITE INTEGRATED TESTING: Proceso de testeado efectuado por equipos técnicos de proyecto para garantizar la funcionalidad técnica del sistema implementado.

SPEND ANALYTICS: Análisis Integrado de gasto por área de negocio, riesgos potenciales y seguimiento del presupuesto.

SUCCESSFUL INITIATIVE MANAGEMENT AND PROJECT LAUNCH: Metodología interna de implementación de proyectos en P&G.

SUPPLIERS: Suplidores comerciales los cuales proveen materiales y servicios.

SUPPLIER ENABLEMENT: Creación, revisión e implementación de contenido de compras en catálogos internos.

SUPPLIER MANAGEMENT: Manejo integrado de los procesos internos de suplidores bajo la cadena de suministros.

SUPPLY CHAIN: Término referente a la cadena de suministro.

TOTAL, QUALITY MANAGEMENT: Manejo de estrategias para el control de calidad en los procesos de una organización.

WORK BREAKDOWN STRUCTURE: Descomposición de las tareas de un proyecto; enfocadas en el logro de un entregable.