



**Reestructuración del área de compras a una gestión por categorías en una  
empresa de cosméticos del sector industrial**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Maestro en Supply Chain  
Management por:**

Bryan José Paulet García

Carlos Abraham Cámero Alvarez

Raymundo Westfalia

**Programa de la Maestría en Supply Chain Management**

**Lima, 12 de Setiembre del 2019**

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Supply Chain Management

Título de la tesis: Propuesta de Mejora: Reestructuración del área de compras a una gestión por categorías en una empresa de cosméticos del sector industrial.

Autores: Bryan José Paulet García  
Carlos Abraham Cámero Alvarez  
Raymundo Westfalia

### Resumen:

El objetivo principal de la tesis propone reestructurar el área de compras a una gestión por categorías en una empresa de cosméticos del sector industrial, esto a través de un análisis y diagnóstico de los procesos actuales de la empresa. El área de compras es un departamento que gestiona gran parte de los costos de la compañía y al aprovechar las oportunidades de mejora detectadas generaría un impacto económico positivo en los resultados de la empresa.

Para la propuesta se plantearon objetivos que nos permitieron diagnosticar el proceso actual, identificar las oportunidades de mejora, desarrollar el modelo de mejora a una gestión por categorías y analizar el impacto económico, así como los riesgos inherentes que enfrentaríamos en el área de compras, buscando generar mayor valor a la empresa. Para esto se vio conveniente realizar el análisis del departamento mediante las herramientas PESTE, análisis FODA, SCOR y la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, estos instrumentos nos permitieron detectar con certeza la problemática actual y las oportunidades de mejora que nos ayudarían a generar mayor valor a la empresa y proponer soluciones.

Dentro de los problemas más importantes detectados se clasificó a los que tenían mayor impacto en el área como en la empresa las cuales fueron: la duplicidad de funciones, la falta de especialización, el poco desarrollo de proveedores estratégicos y la burocracia en el proceso de aprobaciones los cuales fueron determinados y abordados en la solución de mejora.

Posteriormente, mediante el análisis y clasificación de los problemas detectados en la matriz costo beneficio, se realizó la propuesta de mejora tomando en cuenta el tiempo de ejecución, la inversión que acarrearía y periodo de recupero de las propuestas de solución, las cuales son la reestructuración del área de compras a una gestión por categorías y la implementación de un complemento al ERP SAP; el módulo Ariba.

Luego de desarrollar cada propuesta, explicando su implementación y los cambios que estas implican en la empresa, se realizaron los análisis financieros.

El modelo planteado apunta a mejorar los resultados de la compañía, principalmente en el Estado de Resultados. Esto es debido a que el área de compras en estudio gestiona casi en su totalidad los gastos operativos, los cuales, representan más del 30% del ingreso por ventas. Para comprobar su viabilidad se desarrolló un análisis de Monte Carlo, el cual arrojó como VAN positivo para los diferentes escenarios planteados.

