

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería
Carrera de Ingeniería Industrial



INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL CALIFICADA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Luis Rodolfo Ubillus Ramirez

Código 19890828

Asesor

Juan Carlos Quiroz Flores

Lima – Perú

Agosto de 2024

**QUALIFIED PROFESSIONAL EXPERIENCE
REPORT**

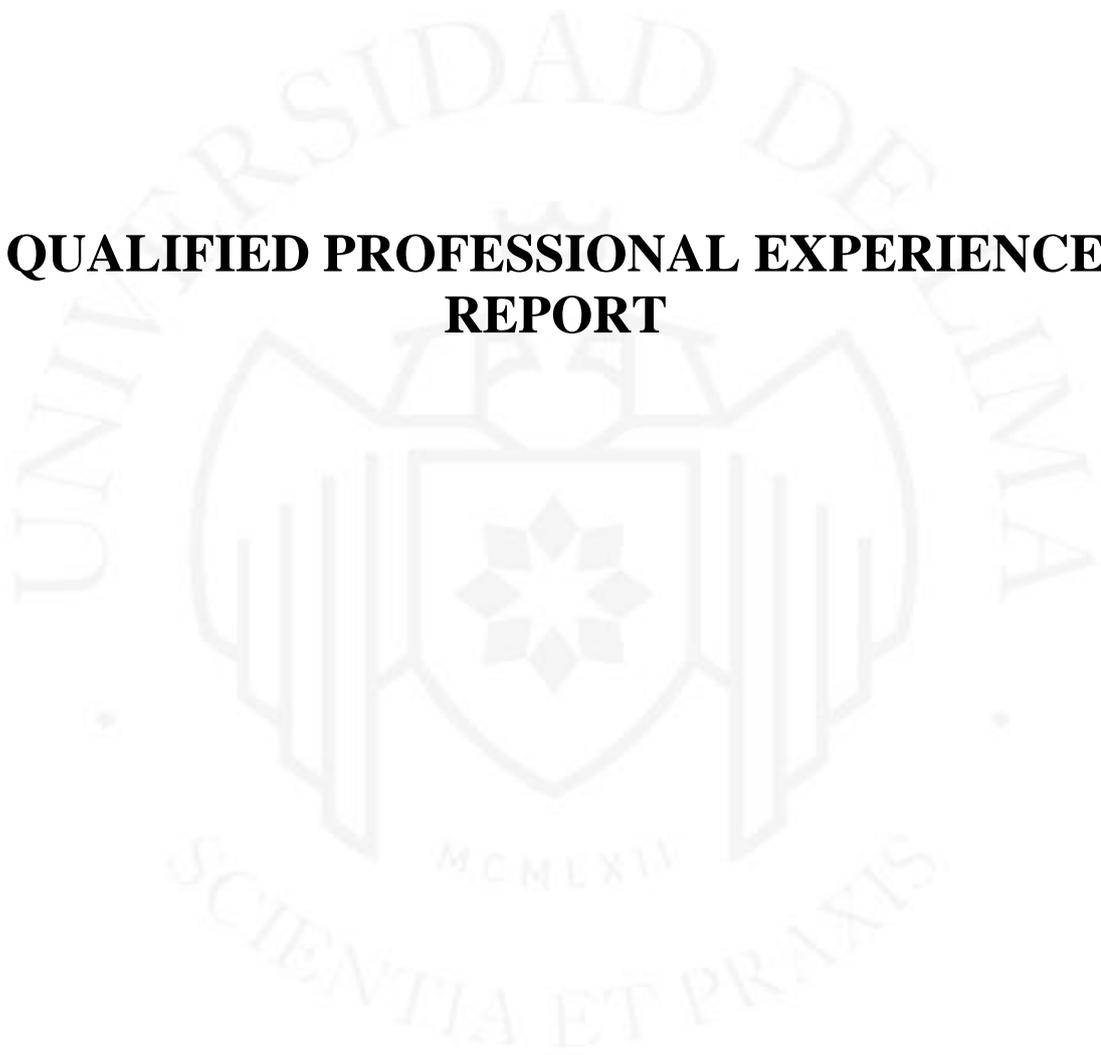


TABLA DE CONTENIDO

1.EXPERIENCIA PROFESIONAL 1: UPGRADE SAC: Agencia de Publicidad Barrio – Gerente General	1
1.1 Descripción del contexto o entorno donde se desenvuelve la empresa.....	1
1.2 Oportunidades de mejora y/o problema que se resolvió	3
1.3 Business case del proyecto que resolvió el problema y/o oportunidad identificada	4
1.4 Resultados obtenidos	15
1.5 Conclusiones y Recomendaciones de la experiencia	18
2.EXPERIENCIA PROFESIONAL 2: Ministerio de la Producción – Director ejecutivo programa nacional “Compras a MyPerú”	19
2.1 Descripción del contexto o entorno donde se desenvuelve la empresa.....	19
2.1 Oportunidades de mejora y/o problema que se resolvió	22
2.2 Business case del proyecto que resolvió el problema y/o oportunidad identificada	25
2.3 Resultados obtenidos	28
2.4 Conclusiones y Recomendaciones de la experiencia	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 <i>Evolución de ropa para hombre por categoría</i>	2
Tabla 1.2 <i>Venta cadena en soles por categoría</i>	3
Tabla 1.3 <i>Reporte de ventas cadena Samitex 2016/2017</i>	14
Tabla 1.4 <i>Reporte de ventas cadena 2016 /2017 y variaciones de ventas</i>	14
Tabla 2.1 <i>Resultados de tiempo de producción MYPEs</i>	19
Tabla 2.2 <i>Causas Raíz y su relación con los factores críticos de éxito</i>	26
Tabla 2.3 <i>Causas Raíz y su relación con los factores críticos de éxito</i>	27
Tabla 2.4 <i>Resultado de tiempo de producción MYPEs</i>	29
Tabla 2.5 <i>Comparativo porcentual de tempos de entrega antes y después de implantar la mejora</i>	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 <i>Evolución de ropa para hombres por categoría</i>	2
Figura 1.2 <i>Venta por categoría canal cadena</i>	2
Figura 1.3 <i>Evolución de ropa para hombre por categoría canal cadena</i>	2
Figura 1.4 <i>Evolución cadena de ventas por categoría</i>	3
Figura 1.5 <i>Los tres pasos de la Disruption® TBWA</i>	5
Figura 1.6 <i>Selección de marcas a auditar</i>	6
Figura 1.7 <i>Convencionalismos líderes de cada planeta</i>	8
Figura 1.8 <i>Interacción de convencionalismo líder sistema planetario</i>	9
Figura 1.9 <i>Identificación de convencionalismo líder sistema planetario</i>	9
Figura 1.10 <i>Visión grid de la nueva marca</i>	11
Figura 1.11 <i>Top of mind marca de ropa para hombre</i>	12
Figura 1.12 <i>Intención de compra ropa para hombres</i>	13
Figura 2.1 <i>Fases del proceso de adquisición de bienes Programa nacional de compra a Myperú</i>	18
Figura 2.2 <i>Resultado en el tiempo de producción Mypes</i>	19
Figura 2.3 <i>Resultado en el tiempo de producción Mypes</i>	20
Figura 2.4 <i>Diagrama causa efecto retrasos en la entrega del bien</i>	21
Figura 2.5 <i>Resultado en el tiempo de producción Mypes</i>	29
Figura 2.6 <i>Resultado en el tiempo de producción Mypes</i>	30

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.1: <i>Cuestionario auditoria de marcas</i>	34
Anexo 1.2: <i>Cuestionario encuesta tipo de ropa</i>	35
Anexo 2.1: <i>Descripción del Sub proceso de abastecimiento PCPM</i>	37
Anexo 2.2: <i>Flujograma del Modelo de Solución diseñado para el sub-proceso de Abastecimiento en el Proceso de Producción de Bienes del Programa Nacional Compras a MYPErú</i>	47



EXPERIENCIA PROFESIONAL 1: UPGRADE SAC: Agencia de Publicidad Barrio – Gerente General

1.1 Descripción del contexto o entorno donde se desenvuelve la empresa

Corporación Jeruth es un grupo empresarial de capitales peruanos, formado por 14 empresas, con operaciones en los sectores retail, textil, confecciones, calzado, servicios empresariales, iluminación e inmobiliario. Inició sus operaciones empresariales en 1971, con la apertura de la primera tienda El ubicada en el distrito de Miraflores. A la fecha tiene operaciones a nivel nacional, da empleo directo a más de 1850 colaboradores y factura más de 100 millones de dólares a nivel corporativo. Las empresas que forman el grupo son: Él, Él Oriente, Adams, Samitex, Texcorp, Global Sourcing, Leathecorp, Sinercorp, Panorama, Barrio, Llave en Mano, Aneljo y América.

En esta experiencia profesional me desempeñé primero como Gerente Corporativo de Marketing de Jeruth desde agosto del 2008 hasta marzo del 2013, hacia marzo del 2013 creamos una nueva unidad de negocio: Agencia de publicidad corporación Jeruth, allí me desempeñe como Gerente General de la Unidad de negocios que llevaría como nombre Agencia de Publicidad Barrio (en adelante Barrio) desde marzo del 2013 hasta abril del 2017.

Las marcas a mi cargo eran John Holden, Donatelli, Gold, El, Adams, Panorama BPO, John Holden Woman entre otras.

Las principales funciones en el cargo fueron:

- Desarrollar los Planes estratégicos y operativos de Marketing de cada una de las marcas de las unidades de negocio de la Corporación.
- Realizar las investigaciones de mercado pertinentes que permitan encontrar nuevas oportunidades de negocio, innovación de productos y estrategias del mix de marketing.
- Desarrollar estrategias que fortalezcan el posicionamiento y la salud de las marcas del portafolio de marcas de la corporación.
- Diseñar e implementar campañas de comunicación que tengan impacto en las ventas y en el valor de la marca con los indicadores claves de desempeño necesarios para el control y toma de decisiones.

- Monitoreas y proponer cambios en la estrategia comercial de cada una de las marcas: Producto, precio, canales de distribución, comunicación, diseño de tienda y procesos hacia los clientes.
- Diseñar y elaborar los dashboard inherentes a las áreas comerciales de cada compañía.

El mercado peruano de ropa para hombres

El mercado de ropa masculina hacia el 2016 se estimada con un crecimiento de 8% en la facturación retail, el mercado estaba estructurado con participantes como: Falabella, Ripley El y Adams, Gamarra y otras marcas que operaban con canal de ventas propio: como Dockers, Tommy Hilfiger, Fillipo Alpi, Pierre Cardin, Van Heusen, asimismo las tiendas departamentales creaban nuevas marcas para este segmento como: Basement, Marquis, Norton y Navigata.

Las tendencias del mercado peruano indicaban en su evolución las preferencias y usos cada vez más marcados en el vestir casual (Tabla 2.1, fig 2.1) hacia el 2016 se estimaba que el 80% de las prendas de vestir para hombres que se consumían eran de la categoría casual y 20% de la categoría formal, una evolución evidente que ya se había identificado en años anteriores.

Tabla 1.1

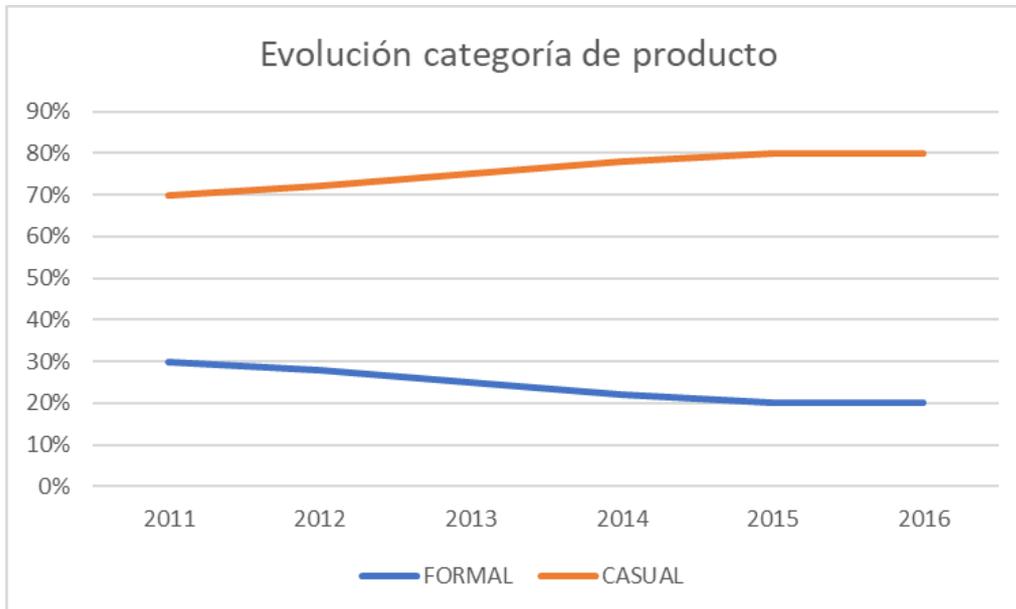
Evolución de ropa para hombre por categoría

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FORMAL	30%	28%	25%	22%	20%	20%
CASUAL	70%	72%	75%	78%	80%	80%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. La fuente de estos datos son presentaciones internas de Corporación Jeruth

Figura 1.1

Evolución de ropa para hombre por categoría



Nota. Elaboración propia, fuente, datos tabla 1.1

Comportamiento del consumidor mercado casual

Según el estudio de GRM: El sentir de la moda masculina se tiene:

- Las mujeres consideran que un hombre luce y se ve bien cuando combinan los colores y la ropa le quede bien principalmente.
- El hombre actual viste más casual (55%) o sport elegante (31%) e identifica a personajes bien vestidos a Marco Zunino, Juan Diego Flores, Gian Piero Diaz.
- El limeño se está preocupando cada vez más por su apariencia principalmente porque ahora son más vanidosos.
- El 60% de las mujeres prefiere ver a los hombres vestir casual (camisa, pantalón de vestir, casaca o chompa y zapatos).

Según el artículo de Martha Risco en Semana Económica: Casual o informal: Descifrando los códigos de vestimenta se tiene:

- Las empresas con gerencias de “Calidad Total” empezaron a poner énfasis en el valor del capital humano, incentivándolos a vestir más casuales en el trabajo

algunos días, esperando incrementar la creatividad y productividad de sus colaboradores.

- La era de la información de los años noventa diversificó las formas de negociar de las empresas, las computadoras personales, el correo electrónico, el fax, celulares, mensajes de voz y la Internet facilitaron la globalización de los negocios. Esta flexibilidad dio pie al aumento del negocio desde casa, las oficinas “satélite” y las corporaciones “virtuales”. Eso influyó en el modo de vestir de las personas.
- El desafío del “casual business” es el ser capaz de vestir casualmente y seguir formando una imagen de poder, credibilidad, autoridad, del mismo modo que cuando usamos un traje de negocios tradicional
- Desde comienzos del nuevo siglo se evidenciaba la evolución de la ropa casual en el vestir masculino en contraposición con la ropa formal, eso era el reto que se venía en el futuro, ¿cómo convertir una Corporación especializada y posicionado en lo formal a una nueva era casual?

1.2 Oportunidades de mejora y/o problema que se resolvió

Canal retail “cadena”

El canal retail propio de la Corporación Jeruth (cadena) está compuesto por tres unidades de negocio: El, Adams y EL Oriente.

Las tres empresas se dedican a la venta por menor de ropa para hombres del segmento medio típico con 75 puntos de venta a nivel del Perú.

El portafolio de producto de este canal Retail de la corporación (Cadena) hacia el 2016 estaba distribuido de la siguiente forma: el 70% de la facturación se hacía con la categoría formal compuesto por: ternos, camisas de vestir, pantalones de vestir y corbatas, el 25% pertenecía a la categoría casual compuesto por: Sacos, camisas, pantalones, casacas, polos y el 5% restante a la línea de accesorios.

El crecimiento del canal retail (cadena) en el mejor de los casos era de entre 1% a 3% anual y en algunos períodos se mantenía estático o decrecía respecto a año anteriores, con muy oportunidades de crecimiento a pesar de los esfuerzos que se hacían cada año desde la perspectiva comercial y financiera.

En el año 2015 la participación de la categoría formal era 87% y la categoría casual 13%, y hacia el año 2016 bajo a 83% la categoría formal y 17% la categoría casual (tabla 1.2 y figura 1.2), la categoría formal seguía siendo la que más importante del canal sin embargo con decrecimiento, asimismo se ve una evolución en la categoría casual (figura 1.3 y figura 1.4).

Tabla 1.2

Venta cadena en soles por categoría de producto

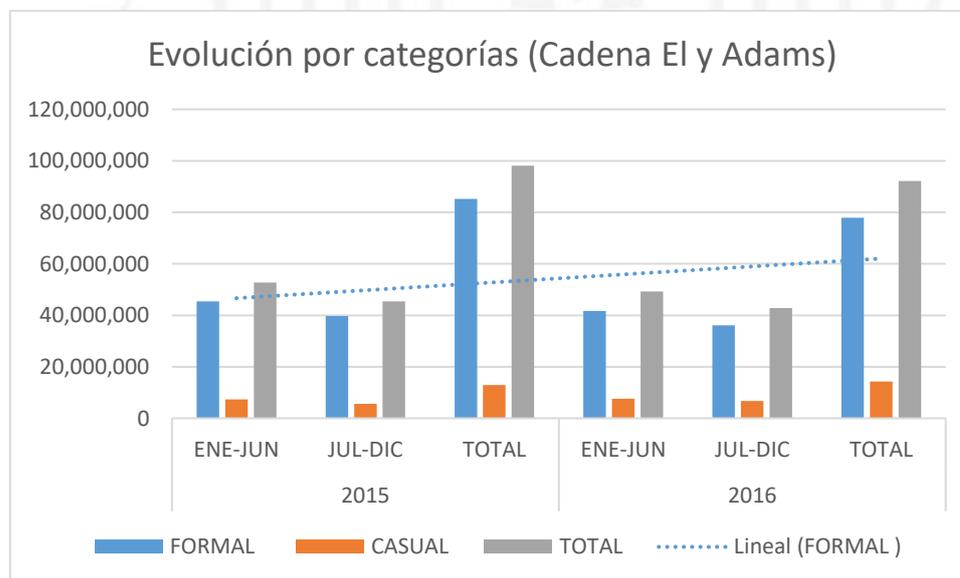
	2015			2016		
	OI	PV	TOTAL	OI	PV	TOTAL
FORMAL	45,422,132	39,752,000	85,174,132	41,722,149	36,125,774	77,847,923
CASUAL	7,326,000	5,645,000	12,971,000	7,582,346	6,725,913	14,308,259
TOTAL	52,748,132	45,397,000	98,145,132	49,304,495	42,851,687	92,156,182

Nota. La fuente de estos datos son presentaciones internas de Corporación Jeruth

OI: Otoño/invierno, PV: Primavera/verano.

Figura 1.2

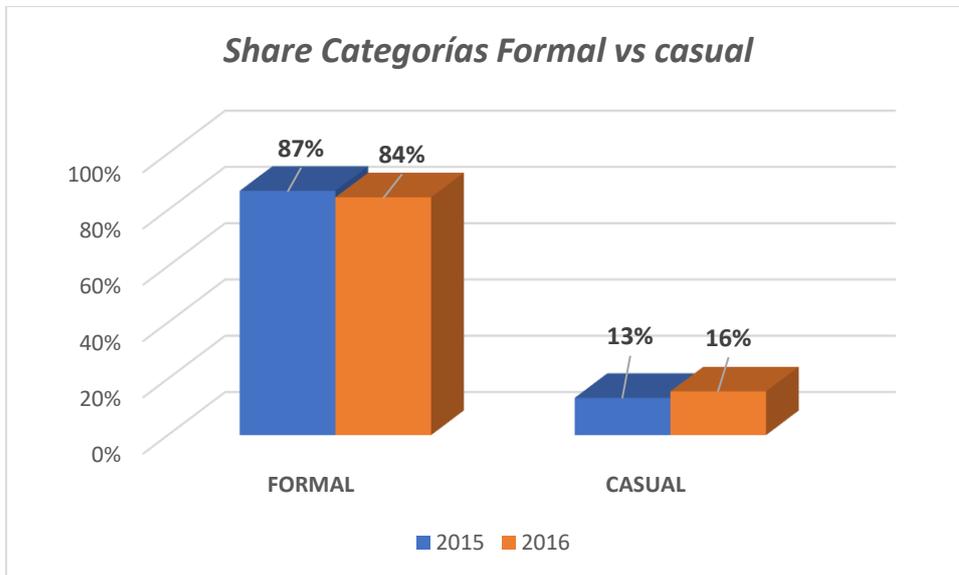
Venta por categoría en canal cadena



Nota: Fuente tabla 1.2 OI: Otoño/invierno, PV: Primavera/verano.

Figura 1.3

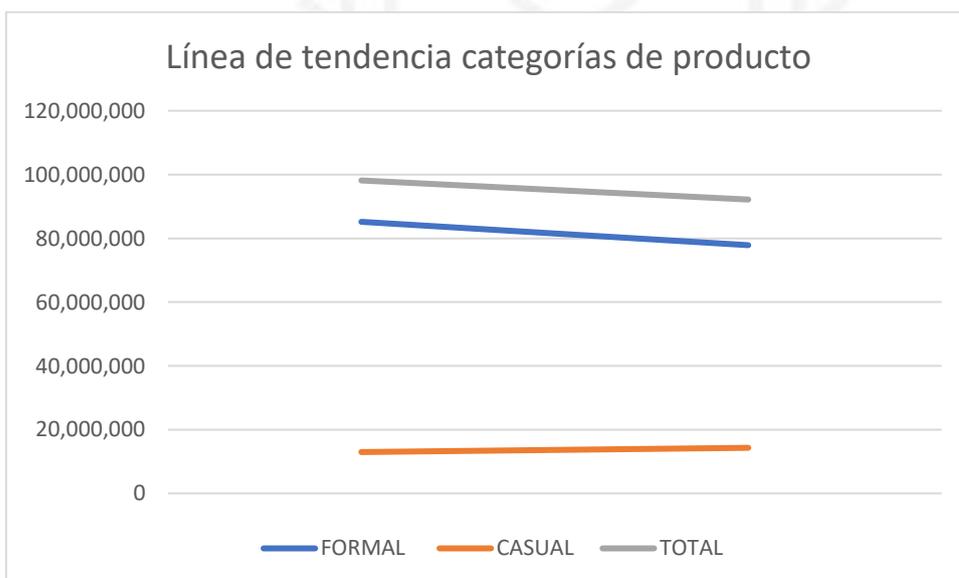
Evolución de ropa para hombre por categoría canal cadena



Nota. Fuente tabla 1.2

Figura 1.4

Evolución cadena de ventas por categoría



Nota. Fuente tabla 1.2

Estrategias para fortalecer el mundo casual (Período 2008-2015)

Entendiendo las tendencias de mercado descritas en la evolución del mercado peruano de ropa para hombres la corporación realizó esfuerzos para ir con las tendencias y aumentar el share de portafolio mundo casual dentro de la cadena, mencionamos los siguientes:

- Incrementar el área de exhibición del mundo casual.
- Aumentar el presupuesto de marketing de la categoría.
- Desarrollar la ropa casual con la marca John Holden como una extensión de línea, cada semestre se lanzaban nuevas colecciones con la etiqueta “John Holden Casual”
- Aumentar el mix de productos con otras marcas internas y externas (no producidas por la corporación) de la categoría casual.

1.2 Oportunidad de mejora identificada

Las estrategias hasta ahora implementadas no habían sido suficientes para contrarrestar la evolución de las preferencias del consumidor en el mercado, esta situación llevó a la Corporación a tomar la decisión de fortalecer el desarrollo de la categoría casual esta vez con más fuerza, hacia el 2016 la decisión fue crear una marca de ropa casual que tenga una identidad y posicionamiento propio y pueda competir con las marcas ya establecidas en el mercado en el segmento medio de la población.

1.3 Business case del proyecto que resolvió el problema y/o oportunidad identificada

Empezamos el proyecto de lanzar una nueva marca de la categoría casual al mercado, sabíamos que esto requería más allá de lo que ya habíamos intentado en otros momentos esto quería decir: innovación en el producto, en los canales de venta, en la forma de comunicar y teníamos que ser distintos, encontrar un nuevo espacio en el mercado. hacer una “ruptura” es en ese momento que incorporamos el concepto: ***“Disrupción del mercado”***.

Metodología de trabajo (Framework)

“Disruption® es un marco de trabajo de la agencia TBWA iniciada en 1992 por Jean-Marie Dru CEO de la agencia, es un concepto, una forma de pensar, una filosofía y un método central de trabajo que lo define como: “Pensamos en la disrupción como la creación de ideas que rompen las convenciones y costumbres del mundo, y que creemos que no se pueden crear cosas nuevas simplemente continuando con cosas "normales"”

La disrupción se compone de tres pasos principales (figura 1.5):

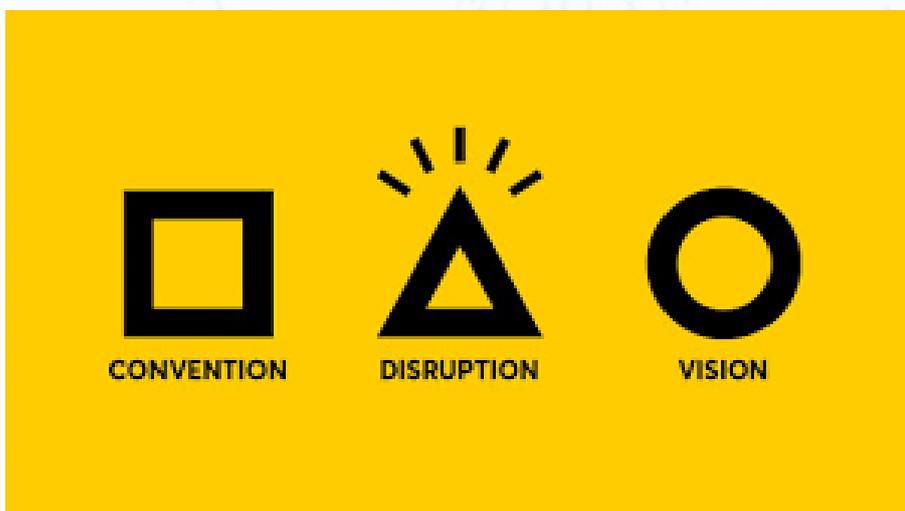
Primero, la Convención: cosas que se dan por sentado, o las formas existentes de hacer las cosas, se refiere a "postulados que no se cuestionan, de sentido común o reglas del juego. En otras palabras: los convencionalismos son esas ideas prefabricadas que mantienen el status quo" (Dru, 1997, 60) y se convierten en muros que detienen las nuevas ideas.

Luego como segundo paso tenemos la Visión, el objetivo que queremos alcanzar destruyendo estas convenciones. Si decimos convención como status quo y visión como futuro ideal, entonces la idea de cambiar el mundo del status quo al futuro se llama "Disrupción".

La "disrupción" a menudo da la impresión de ser simplemente "ideas interesantes o radicales". Sin embargo, Disruption® en el contexto de TBWA no es solo una idea nueva e interesante, sino un camino desde la convención hasta la visión que queremos lograr, por eso llamamos a estos tres pasos el "Camino de la Disrupción".

Figura 1.5

Los tres pasos de la Disruption® TBWA



Nota. Fuente Disruption® TBWA.

Los convencionalismos que se van a identificar van a estar alineados a lo que llamamos planetas y estos son cuatro: Planeta Corporativo, Planeta marketing, Planeta consumidor y Planeta comunicación.

Implementación de la metodología

Paso 1: definición de la competencia relevante

Se identificaron las marcas de ropa casual más importantes que eran valoradas por nuestro segmento objetivo, aquellas marcas que competían en el mercado y tenían niveles importantes de recordación, preferencia e intención de compra, presencia en puntos de venta con cobertura nacional, publicidad y promoción en canales tradicionales como digitales.

Marcas auditadas: Van Heusen, Pierre Cardin, Norton UK, Ritzy of Italy, Filippo Alpi

Figura 1.6

Selección de marcas a auditar

	Alto	Medio	Bajo	Características
 <p>FORMAL ELEGANTE</p>	<p>Ermengildo Zegna</p> <p>D&G DOLCE & GABBANA</p>	<p>GIVENCHY</p> <p>ARROW</p> <p>ZARA</p> <p>VAN HEUSEN</p> <p>JOHN HOLDEN</p>		<p>Terno, camisa de seda, corbata de seda, camisa color entero, pañuelo, de diseño,</p>
 <p>FORMAL</p>				<p>Saco, corbata ocasional, drill, cafarena, chompa o chaleco de lana, camisa llana o de líneas, camisa colores claros.</p>
 <p>CASUAL ELEGANTE</p>	<p>DOCKERS</p> <p>POLO RALPH LAUREN</p> <p>TOMMY HILFINGER</p>	<p>Pierre Cardin® PARIS</p> <p>VAN HEUSEN</p> <p>JOHN HOLDEN</p> <p>NORTON</p> <p>Filippo Alpi</p> <p>RITZY!</p>		<p>Saco ocasional, camisa colores diversos, camisa a cuadros, rayas, de moda, no polos, no jeans, no zapatillas.</p>
 <p>CASUAL</p>				<p>Polo distintos diseños, jeans, zapatos casuales o zapatillas, chompa, chaleco sintético.</p>

Nota. Fuente, 3laboración propia interna de Corporación Jeruth.

Paso 2: Investigación y trabajo de campo

Con un equipo de auditores de marca se visitaron tiendas por departamento, tiendas propias, centros comerciales, Gamarra se hizo observación de comportamiento de compra y encuestas cualitativas.

Se busco información de las marcas auditadas usando: internet, revistas especializadas, periódicos.

Se describieron las características de cada una de las marcas en los 4 planetas: corporativo, de marketing, consumidor y comunicaciones.

Paso 3: Identificación de convencionalismos

Convencionalismos Sistema corporativo

- a) Las empresas se desarrollan a través de sus marcas
- b) Son empresas de capital nacional
- c) Abordan al consumidor de manera racional (promociones) y sensorial (nuevas colecciones).

Convencionalismo líder sistema corporativo

“Tienen un pensamiento netamente de venta donde su crecimiento se basa en el precio y las colecciones por estación”

Convencionalismos sistema marketing

- a) Su principal vitrina son los corners en las tiendas por departamento y los escaparates de sus tiendas propias.
- b) Las prendas que más comercializan son camisa, pantalón y polo camisero.
- c) El precio promedio por prenda está alrededor de S/. 159.
- d) La ropa casual está en la ocasión de uso de Dress Down y Weekend mayormente
- e) Hacen constantes promociones en el canal moderno
- f) Se dirigen a un público adulto joven principalmente; entre 25 y 40 años.

Convencionalismos líder planeta marketing

Tienen como herramienta principal de venta la exhibición de sus productos (vitrinas, módulos, corners, etc). Allí colocan precios, promociones, colecciones, etc.

Convencionalismos planeta comunicación

- a) En su comunicación siempre está presente el lugar de procedencia o de diseño de la marca.
- b) No tienen una estrategia sólida de comunicación
- c) En su comunicación presentan adultos jóvenes entre 20 y 30 años.
- d) Normalmente su comunicación se basa en promociones o presentación de su nueva colección.

Convencionalismo líder planeta de comunicación

En su comunicación muestran el lugar de procedencia en el extranjero o la procedencia de diseño de la ropa como “aval de calidad”.

Convencionalismos planeta consumidor

- a) Visten lo que está a la “moda”. La “moda” está dada por la mayoría de tipos de ropa que venden tanto en el mercado tradicional como el moderno.
- b) Valoran la comodidad y calidad de las prendas de vestir.
- c) La tendencia es a vestirse más casual, que viene como influencia de las marcas extranjeras de flexibilizar el vestir.
- d) El hombre limeño está cada vez más preocupado por su apariencia, es más vanidoso, “metrosexual”, pero sin conocimiento de cómo vestirse.

Convencionalismo líder planeta consumidor

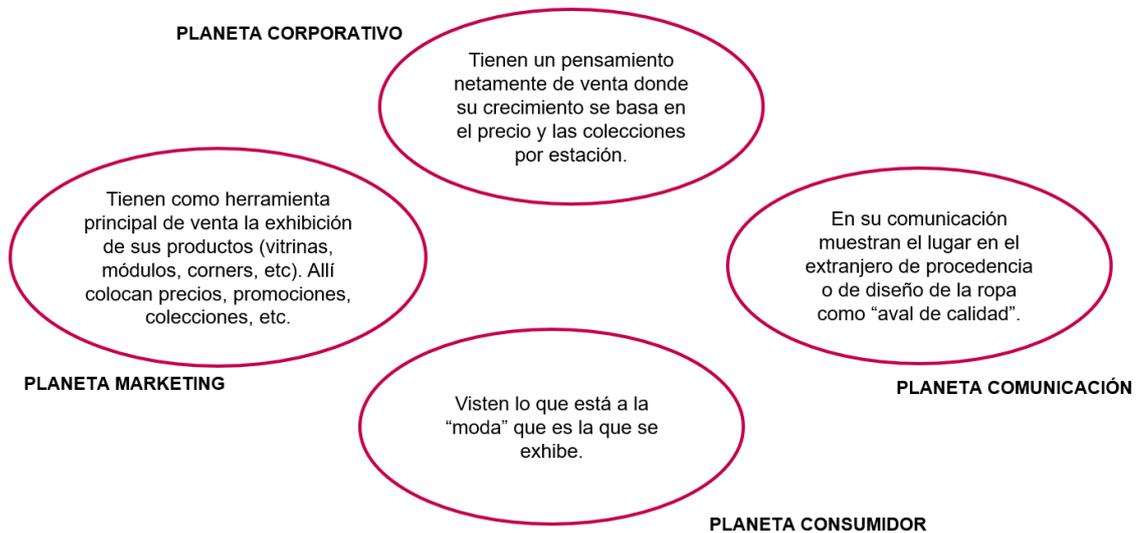
“Visten lo que está a la “moda” que es la que se exhibe”.

Paso 4: Sistema planetario

Se grafican los convencionalismos líderes de cada planeta en lo que llamamos “sistema planetario (figura 1.7) a partir de este gráfico vamos a identificar el convencionalismo que más influencia o acciona el sistema en su conjunto. (figura 1.8)

Figura 1.7

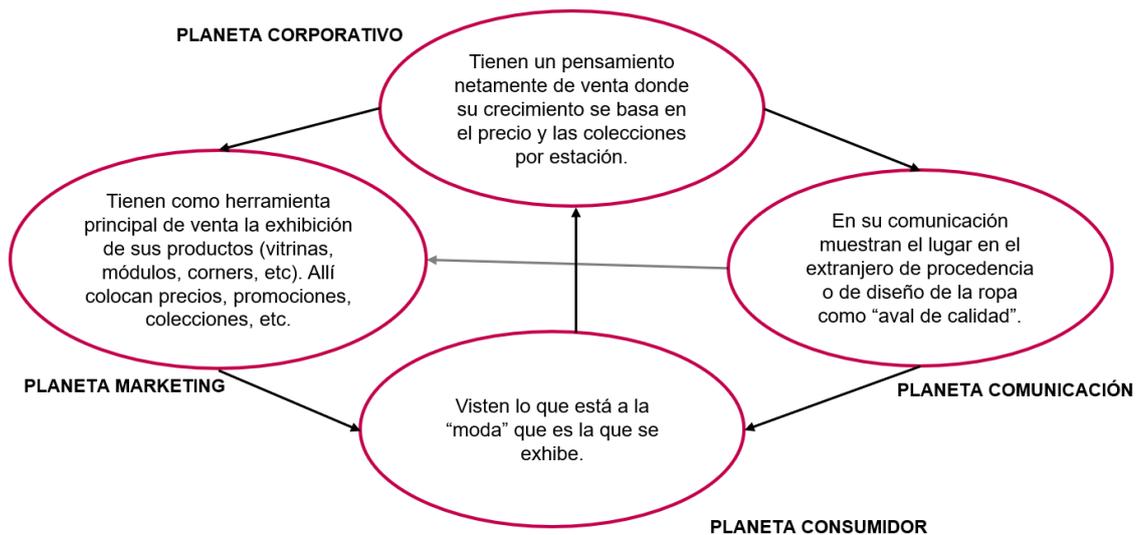
Convencionalismos líderes de cada planeta



Nota: Elaboración propia, lamina usada para presentación de proyecto en corporación Jeruth.

Figura 1.8

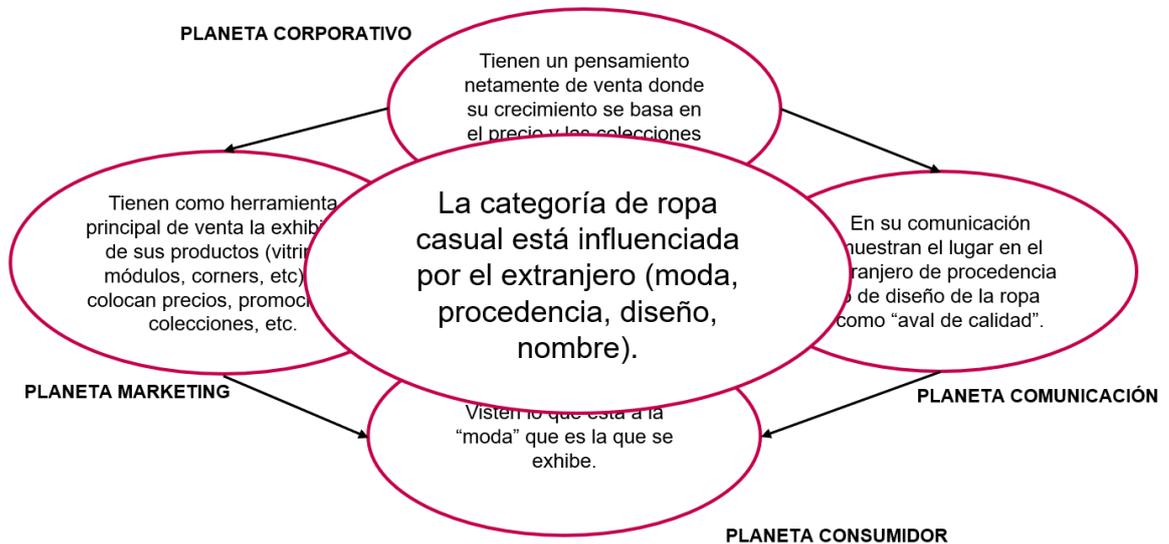
Interacción de convencionalismo líder sistema planetario



Nota: Elaboración propia, lamina usada para presentación de proyecto en corporación Jeruth.

Figura 1.9

Identificación de convencionalismo líder sistema planetario



Nota: Elaboración propia, lamina usada para presentación de proyecto en corporación Jeruth.

Se ha determinado que el convencionalismo líder del sistema planetario es (figura 1.8):

“La categoría de ropa casual está influenciada por el extranjero (moda, procedencia, diseño, nombre)”

este domina los demás convencionalismos y a partir de este se generan las demás convenciones del mercado.

Paso 5: La disrupción

La disrupción se propone sobre el convencionalismo líder del sistema planetario, en este caso se definió la siguiente:

“El vestir ropa casual debe ser influenciado por uno mismo”

Paso 6: La visión

“Verse bien, está en ti”

Soporte:

- Se considera al hombre como un todo, en donde no sólo es lo externo, sino los valores intrínsecos que lo hacen un ser único y especial en el mundo.
- John sabe que el valor de un hombre está en como siente, piensa y actúa.

- Ser casual es estar "más cómodo con uno mismo".

Paso 7: Niveles de registro publicitario

Conocimiento

¿Qué queremos que piense la gente de JOHN?

Ropa hecha para mi

El atributo

¿Cuáles son los ingredientes, las características positivas que tiene JOHN?

Variedad

El beneficio

¿Cuáles son los beneficios tangibles o emocionales relacionados con la visión?

Encuentro lo que me hace ver bien

El territorio

¿Cuál es el escenario (real o no), para esta visión? ¿Cuál es el universo (real o no), construido alrededor de JOHN?

La autoestima

El valor

¿En qué cree JOHN?

La realización masculina

El rol

¿Cuál es el compromiso público de JOHN?

Hacer mejores hombres

Con la visión desarrollada elaboramos lo que se llama "visión Grid de la marca" el cual nos permite ver en un solo gráfico esta visión (figura 1.10)

Figura 1.10

Visión grid de la nueva marca

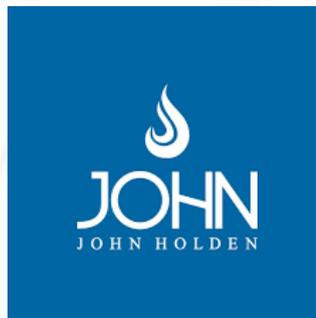
Visión	Verse bien, está en ti
Conocimiento	Ropa hecha para mi
Atributo	Variedad
Beneficio	Encuentro lo que me hace ver bien
Territorio	La autoestima
Valor	La realización masculina
Rol	Hacer mejores hombres

Nota: Elaboración propia, lamina usada para presentación de proyecto en corporación Jeruth.

1.4 Resultados obtenidos

Cuando lanzamos una nueva marca al mercado se tienen que dimensionar los resultados desde varias perspectivas:

Diseño de la marca



Manifiesto de la marca

“Ser tú te queda bien”

Estrategia de comunicación

“Para hombres que les gusta verse como son”

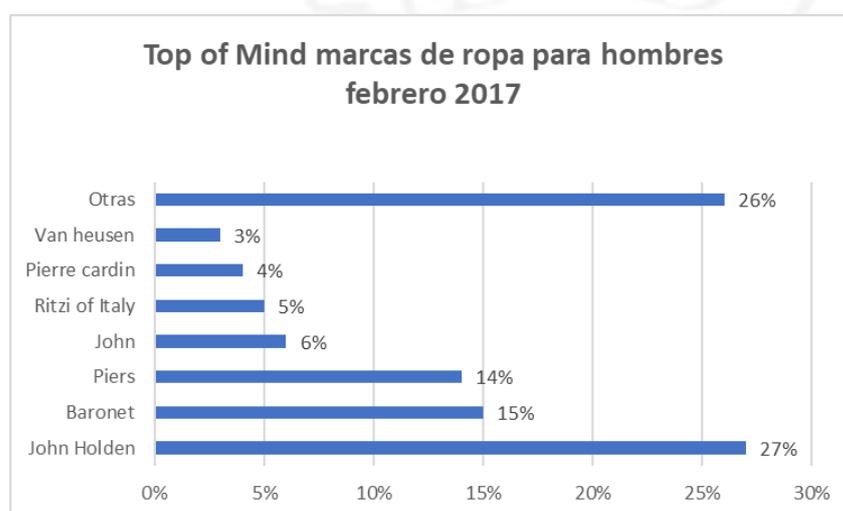
Indicadores de Gestión de la marca

El lanzamiento de la marca se hizo utilizando tanto canales On line como off line :
Televisión, vía pública, radio, canales digitales: facebook, Instagram, Google Ads.

Se logró en 3 meses un top of mind de 6% superando a muchas marcas ya establecidas en el mercado (figura 1.11)

Figura 1.11

Top of mind marca de ropa para hombre

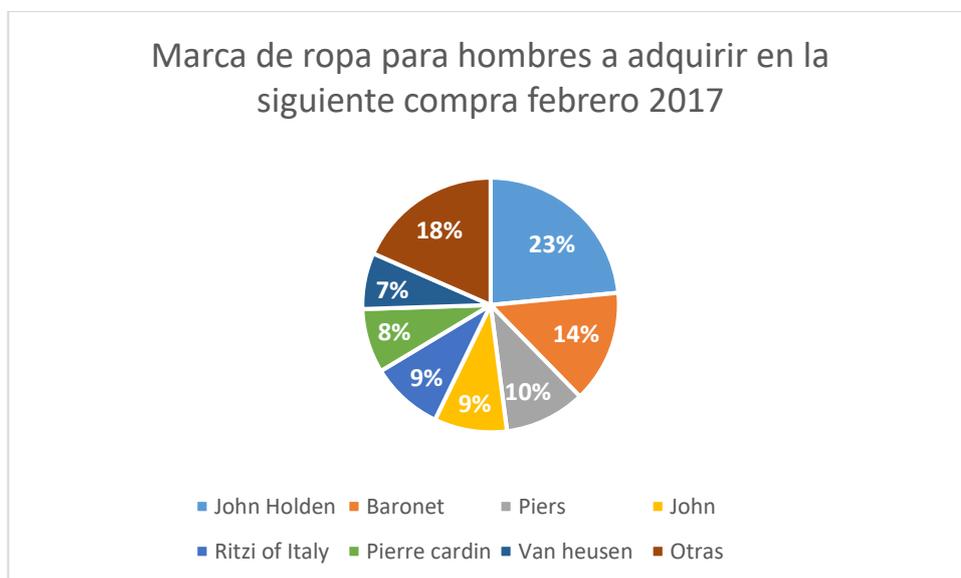


Nota: Elaboración propia, lamina usada para presentación de proyecto en corporación Jeruth., estudio en Lima metropolitana, febrero 2017.

Una de los indicadores que usamos para medir el comportamiento de compra futuro es la intención de compra. nos permite conocer cuál es nuestra ubicación de decisión dentro del portafolio de marcas elegibles en los consumidores, en este caso se logró una intención del 9% y lo interesante es estar sobre las opciones de las marcas de la competencia. (figura 1.12)

Figura 1.12

Intención de compra ropa para hombres



Nota: Elaboración propia, lamina usada para presentación de proyecto en corporación Jeruth., estudio en Lima metropolitana, febrero 2017.

Indicadores de gestión de ventas

- Impacto en las ventas Samitex (Empresa fabricante de John)

Este cuadro representa la variación en las ventas en Samitex, fabricante de John Holden y John, yo también era responsable del marketing y era importante la sinergia entre las dos compañías, los números nos acompañaron.

El lanzamiento de John no solo significó un aumento del 66% en la colección primavera verano en el canal cadena , sino también impacto en los otros canales fuera de la corporación; por ejemplo tienda por departamentos (TPD) creció en 51% en la colección primavera verano (PV) y 156% en la colección otoño invierno, y por último en el canal horizontal se creció 70% en la colección primavera/verano (PV) y 45% en la colección otoño/invierno.

Tabla 1.3*Reporte de ventas cadena Samitex 2016/2017 y variaciones de venta*

	2015		2016		VAR %	2017	VAR%
	OI	PV	OI	PV	PV 16/15	OI	OI 17/16
CADENA	2,434,591	1,858,574	2,589,113	3,952,425	166%	4,812,456	186%
TPD	561,920	340,981	526,164	1,025,303	151%	1,345,456	256%
ZONA	1,016,306	1,107,436	1,338,528	1,922,896	170%	1,934,875	145%
TOTAL	4,012,817	3,306,991	4,453,805	6,900,624	165%	8,092,787	182%

Nota: Fuente información interna Samitex -John Holden

- Impacto en las ventas cadena

Las ventas impactaron en la cadena en el período enero a junio 2017 con un crecimiento del 64% respecto a las ventas del 2016 en el mismo período, por primera la categoría casual tenía crecimientos de esa magnitud y eso solo era el inicio.

Tabla 1.4*Reporte de ventas cadena 2016 /2017 y variaciones de ventas*

	2015			2016			2017	VAR 17/16
	ENE-JUN	JUL-DIC	TOTAL	ENE-JUN	JUL-DIC	TOTAL	ENE-JUN	ENE-JUN
FORMAL	45,422,132	39,752,000	85,174,132	41,722,149	36,125,774	77,847,923	40,122,000	-4%
CASUAL	7,326,000	5,645,000	12,971,000	7,582,346	6,725,913	14,308,259	12,456,546	64%
TOTAL	52,748,132	45,397,000	98,145,132	49,304,495	42,851,687	92,156,182	52,578,546	7%

Nota: Fuente información interna cadena Corporación Jeruth.

1.5 Conclusiones y Recomendaciones de la experiencia

Lo primero es entender qué a pesar de tener identificada la oportunidad o el problema a solucionar, las decisiones de implementar un proyecto que aproveche la oportunidad o solucionar el problema dependen muchas veces de los accionistas, directivos y otras áreas de la organización.

En este caso sustentar un proyecto frente a un directorio que tiene políticas y objetivos establecidos en el negocio es un reto para los profesionales el convencer cambiar el rumbo de una empresa hacia un nuevo futuro.

La recomendación es tener información sólida del mercado y del negocio que se conviertan en indicadores claves y puedan ser parte del sustento para realizar los proyectos planteados y obtener los recursos y confianza para ello.

Los retos que los mercados nos van poniendo en su evolución son el mejor aprendizaje para un profesional en general y un Ingeniero Industrial en particular.

Nuestra carrera nos enseña a ser versátiles y aplicar los conocimientos en cualquier función en las que nos desempeñamos, asimismo ver los problemas y oportunidades desde diferentes perspectivas: operacionales, comerciales, financieras y tecnológicas

Como ingenieros industriales tenemos el reto de siempre mejorar las herramientas y procesos para tener mejores resultados, en este caso iniciamos el proyecto con un profundo análisis de la información, buscamos una metodología innovadora.

2. EXPERIENCIA PROFESIONAL 2: Ministerio de la Producción – Director ejecutivo programa nacional “Compras a MYPÉrú”

2.1 Descripción del contexto o entorno donde se desenvuelve la empresa

EL Programa Nacional de “Compras a MYPÉrú” (PCMP) creado Mediante Decreto Supremo N° 013-2021-PRODUCE es un Programa del Ministerio de la Producción que tiene como objetivo impulsar la participación de las micro y pequeñas empresas (MYPE) en las compras del estado, a través del Proceso Especial de Compras, bajo el modelo de Núcleos Ejecutores de Compras (NEC), asimismo, promover el desarrollo económico y productivo, de manera permanente.

El núcleo ejecutor (NEC) es un modelo de gestión participativa y transparente, creado a inicios de la década de los noventa por Foncodes, para ejecutar proyectos de infraestructura social y productiva para los ciudadanos y familias en situación de pobreza y pobreza extrema de las comunidades rurales del país.

El Programa Nacional “Compras a MYPÉrú” (PCMP) tiene como receptores de sus servicios a las MYPE y a las entidades del gobierno nacional y gobiernos regionales que optan por adquirir los bienes que demandan:

1. Facilitación del Proceso Especial de Compras:

La facilitación del Proceso Especial de Compras tiene como objetivo realizar las acciones

conducentes a la implementación del proceso de adquisición de Bienes Especializados a las MYPE, a través de los Núcleos Ejecutores de Compra, según los siguientes procesos:

- Promoción de la demanda de Bienes Especializados.
- Plan Anual de Adquisiciones del Programa Nacional de “Compras a MYPERú”.
- Gestión y supervisión de los Núcleos Ejecutores de Compra.
- Gestión y monitoreo de los procesos de adquisición de Bienes Especializados

2. Fortalecimiento de las MYPE

El fortalecimiento de las MYPE tiene como objetivo promover el desarrollo productivo de las MYPE, a través de la articulación y/o implementación de capacitación y asistencia técnica en financiamiento, gestión empresarial, formalización, entre otros.

Las principales funciones a mi cargo eran:

- Identificar a entidades demandantes con compras programadas y/o recurrentes (planes multianuales, intervenciones estratégicas, políticas nacionales, etc.) para promocionar la compra y realizar las acciones técnicas previas al inicio de la compra.
- Proporcionar a las Entidades Demandantes información técnica actualizada de los bienes requeridos.
- Evaluar la oferta productiva de las MYPE para establecer el ámbito y alcance de las convocatorias a realizar.
- Desarrollar la metodología para la definición de los índices de factor de competencia.
- Desarrollar la oferta de servicios para las Mypes: información, capacitación, asistencia técnica y otros servicios que ayuden a acompañar su proceso de crecimiento dentro del programa.
- Automatizar el Proceso Especial de Compras colaborando con el seguimiento al desarrollo productivo y competitivo de las MYPE
- Informar al Despacho Viceministerial de MYPE e Industria sobre los avances logrados en términos de desarrollo productivo de las MYPE y la ejecución de los procesos de adquisición

El proceso de compras en el PCMP

El inicio de un proceso de compra se activa en el momento que una entidad demandante sea del gobierno nacional o regional, solicita formalmente al PCMP que pueda adquirirle un determinado tipo de bien, activándose dos fases:

Fase 1: Actos previos

- Requerimiento de adquisición de bienes
- Evaluación de oferta productiva
- Elaboración de expediente de adquisición preliminar
- Transferencia de recursos a Produce.
- Transferencia de recursos de Produce al NEC

Fase 2: Procedimiento de adquisición

- Elaboración y aprobación de bases
- Convocatoria a Mypes
- Evaluación de propuestas y adjudicación de lotes
- Suscripción de contratos entre Mypes y NEC.
- Desarrollo del proceso de producción
- Inspección de la producción
- Entrega de bienes y pago a la Mype
- Distribución al solicitante del bien.
- Liquidación del convenio

Figura 2.1

Fases del proceso de adquisición de bienes Programa nacional de compra a MYPERú



Nota: Fuente elaboración de procesos Programa Nacional de Compras MYPERú (PCMP)

Como parte de las actividades del programa, se tenía una reunión mensual con los dirigentes de las asociaciones de MYPES, adscritas al RENAMYPE a nivel nacional.

De la primera reunión como director, escuchamos los problemas que tenían las MYPES con la operatividad del proceso de participación en el programa, mencionando primordialmente los siguientes incidentes:

1. Retrasos en la firma contratos,
2. Retrasos en los pagos,
3. Inspectores de producción poco capacitados,
4. Adjudicación de lotes a MYPES que no cumplieran los requisitos,
5. Problemas con el abastecimiento en cuanto a calidad y oportunidad de entrega de materias primas.
6. No tienen acceso a cartas de garantía bancarias,
7. Otras.

2.1 Oportunidades de mejora y/o problema que se resolvió

Después de tener como insumo las inquietudes, problemas y dificultades en el PCMP se realizaron varias reuniones con los involucrados en el proceso de compras: MYPES, Gerentes del NEC, inspectores, proveedores y otros participantes del proceso general. Se compartieron los incidentes e identificamos con mayor frecuencia, que el tiempo de demora en realizar la producción de los bienes *_una vez cerrado el contrato_* superaba los tiempos estipulados en contrato con la entidad demandante.

A partir de estas reuniones, solicitamos un análisis y un reporte de los procesos de compra con la variable tiempo de entrega de uno de los procesos recién concluido con los siguientes resultados:

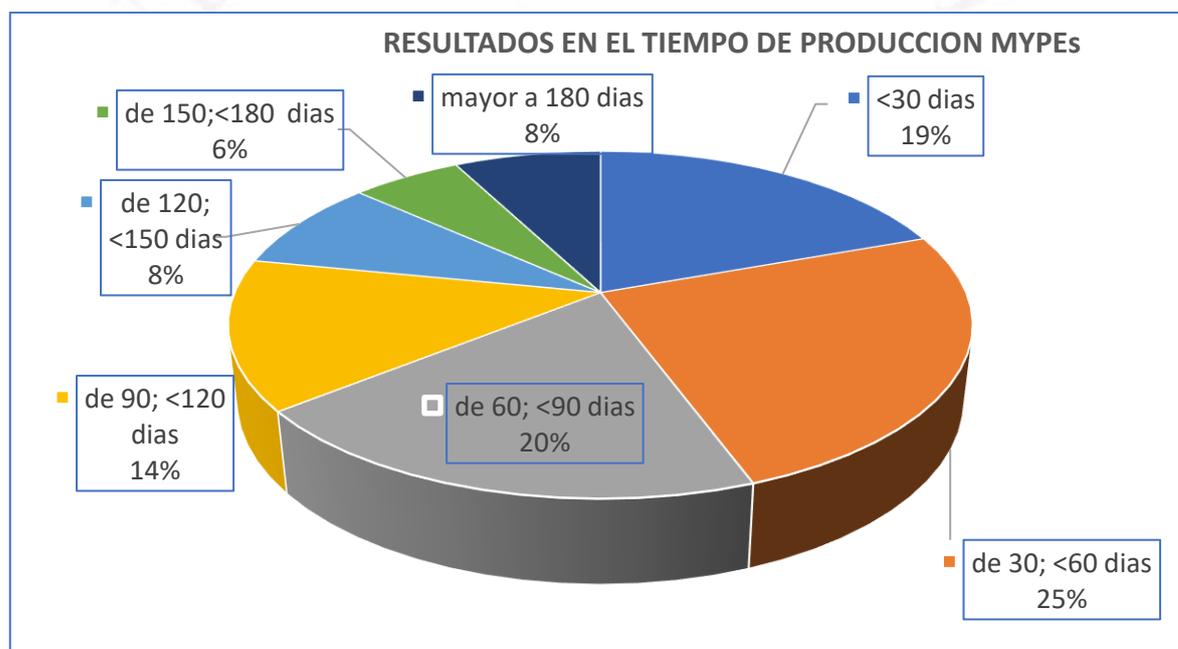
Tabla 2.1

Resultado en el tiempo de producción de la MYPEs

TIEMPO	<30 días	de 30; <60 días	de 60; <90 días	de 90; <120 días	de 120; <150 días	de 150; <180 días	mayor a 180 días	
MYPEs	396	508	403	284	174	116	155	2,036
DÍAS	30	60	90	120	150	180	210	
%	19%	25%	20%	14%	9%	6%	8%	1

Figura 2.2

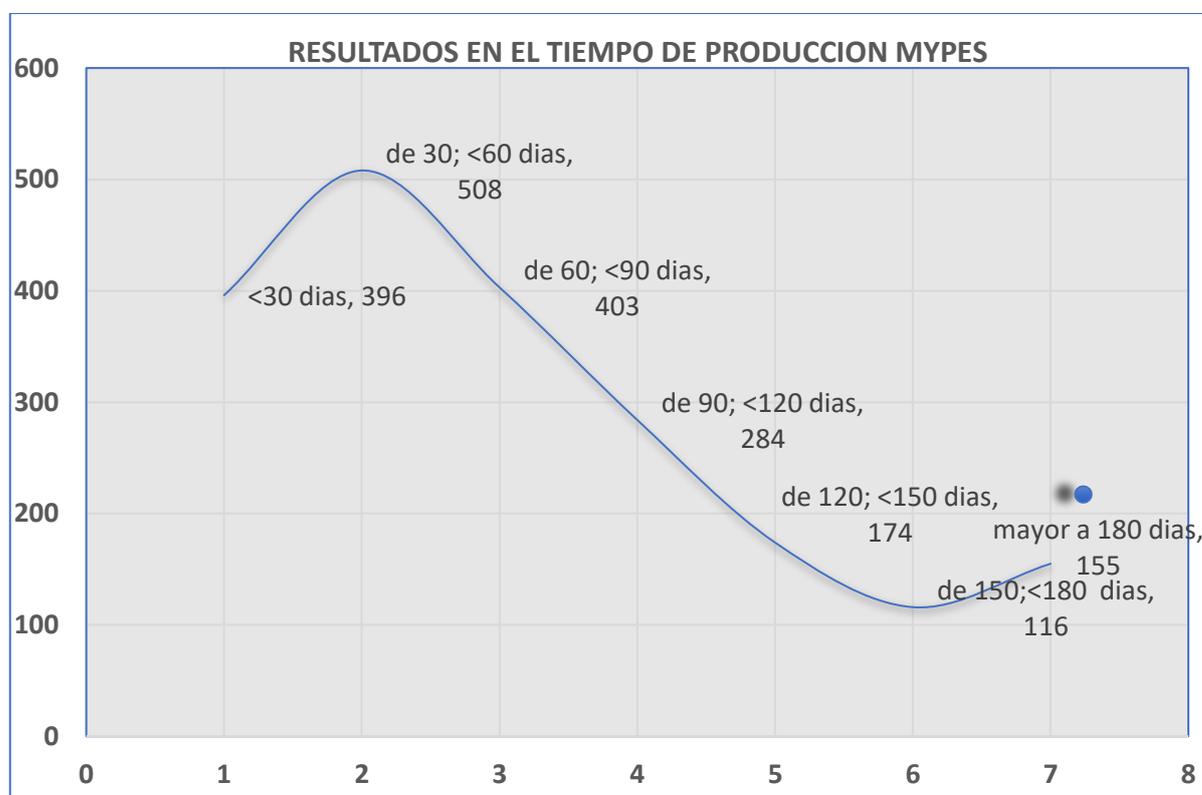
Resultado tiempo de producción de las MYPEs



Nota. Fuente Elaboración propia NEC MININTER para presentación interna.

Figura 2.3

Resultado tiempo de producción de las MYPEs



Nota. Fuente Elaboración propia NEC MININTER para presentación interna

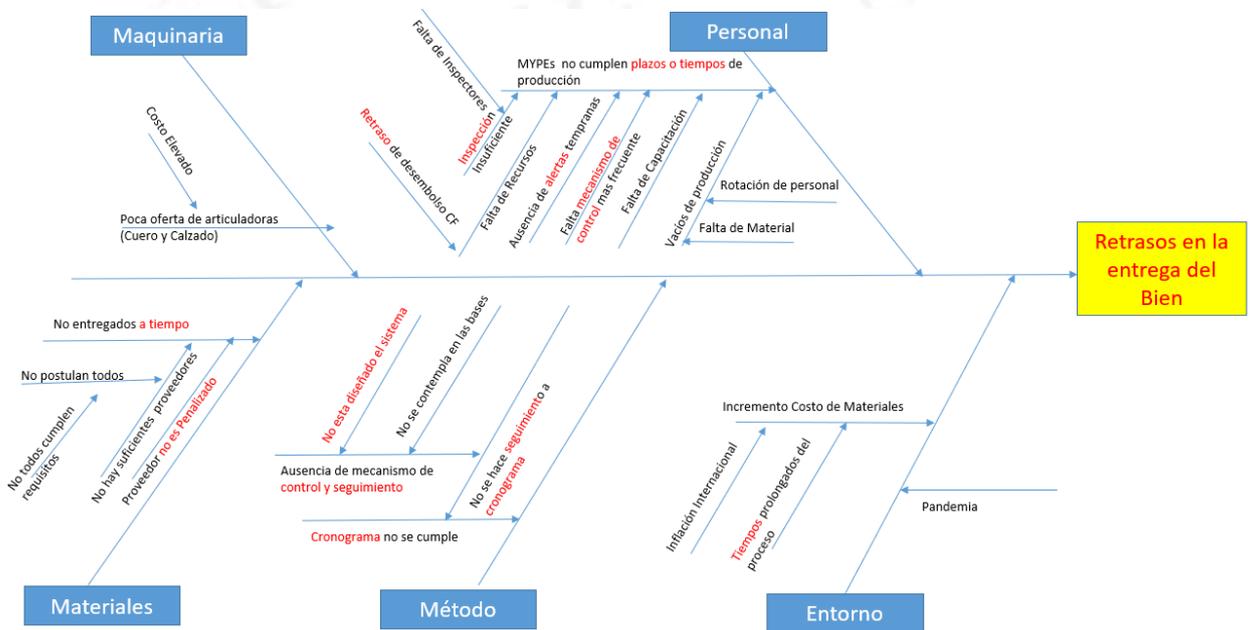
Del análisis de la información en la tabla 2.1 y las figuras 2.2 y 2.3 podemos concluir:

- El análisis se hizo sobre un proceso de compra cuya entrega de los lotes a producir es de 30 días una vez firmado el contrato,
- Solo 396 MYPEs cumplieron el plazo fijado, esto hace un 19% de los lotes asignados.
- Un 25% de las MYPEs (508) entregaron sus lotes antes de los 60 días, pero después del plazo 30 días de pactado en el contrato.
- El 45% de las MYPEs se demoran hasta 90 días para entregar su producción luego de las fechas estimadas.
- Existe un 8% de MYPEs que han superado los 6 meses después del tiempo pactado de entrega.

- El comportamiento de la curva responde a que hay una disminución de la cantidad de MYPEs con sobretiempo, sin embargo se vuelve a incrementar en las MYPE que superan los seis meses.

A continuación, realizamos un diagrama Causa efecto (ISHIKAWA) para identificar cuáles eran los problemas con mayor significancia en el retraso de la entrega de bienes y poder priorizar el diseño de la solución a partir de la clasificación de problemas con mayor impacto en el objetivo: Retrasos en la entrega del bien. (figura 2.4)

Figura 2.4 Diagrama causa efecto retrasos en la entrega del bien



Nota: Fuente: elaboración propia del Programa Nacional “Compras a MYPEs”

Se identificó que el *proceso de abastecimiento de materiales* era la causa más relevante en el proceso de elaboración de los bienes.

2.2 Business case del proyecto que resolvió el problema y/o oportunidad identificada

Las siguientes son las premisas para el desarrollo del proyecto:

Objetivo

Reducir el tiempo de abastecimiento de materias primas

Alcance

El alcance de esta solución se suscribe a la elaboración de una propuesta / modelo de diseño de la solución del sub-proceso de abastecimiento relacionado al proceso de producción del bien del Programa Nacional de Compras a MYPERÚ,

Las actividades involucradas fueron:

- a. Reunión con el equipo del Programa Nacional Compras a MYPERÚ para establecer los requerimientos mínimos con que debe contar la propuesta de diseño.
- b. Reunión con el equipo del NEC para entender los procedimientos y flujos de trabajo que se hacen en la actualidad.
- c. Realizar una encuesta a la base disponibles de MYPE que hayan participado en los procesos convocados los últimos 5 años.
- d. Visitar 5 MYPEs de Lima para observación in situ de la dinámica de trabajo.
- e. Procesamiento de la información recolectada en las visitas a MYPEs.
- f. Elaboración de la propuesta de diseño de la Solución del sub proceso de abastecimiento relacionado al proceso de Producción del Bien del Programa “Compras a MYPERÚ”. Ver Flujograma en Anexo N°1.

Principales hallazgos y causas raíz para el problema de Abastecimiento de Insumos Principales del sub-proceso de abastecimiento relacionado al proceso de Producción del Bien del PCMP:

Durante el procesamiento de la información recolectada producto de las entrevistas, y encuestas, así como también del análisis de flujogramas del Programa Compras a MYPERÚ, se detectaron un total de doce causas raíz que se explican a continuación:

- A. Proveedores de insumos principales no tienen listo el material para la venta luego de la asignación de lotes a las MYPE

Proveedor con carta compromiso (no contrato) incumple compromisos. Si bien las empresas que producen bienes se enteran de que, potencialmente, tendrán pedidos

próximamente, la duración de los procesos de búsqueda de MYPEs retrasa la asignación de lotes y el inicio de la producción, por lo que resulta indispensable poner foco en dar solución a la **primera causa raíz**:

- **poca certeza del inicio real de la venta de los insumos retrasa el inicio de la producción.**

Esto a su vez se deriva principalmente en que los procesos de compras, se extienden más allá de lo debido, porque se presentan pocas MYPEs y se extienden varias veces los procesos de convocatoria y el plazo para presentación de postulaciones; resultando que, de manera urgente, debe ponerse foco en la solución de esta situación pues, siendo que los proveedores no saben cuándo empezará a producirse los bienes, no inician sus procesos de adquisición o importación de materias primas para no inmovilizar su capital.

El hecho de que no haya certeza de la fecha de inicio real de venta para el Proveedor y que quien adquiere los insumos no son los NEC sino las MYPE, también implica que hay necesidad de dar solución a la **segunda causa raíz**:

- **el temor de las empresas proveedoras de empezar a importar o producir porque no hay contratos firmados que les dé seguridad de cuándo empezarán a recibir los pedidos de insumos, afectando la disponibilidad de estos.** Este temor obedece básicamente a dos factores: la inestabilidad (Perú y mundo) ha hecho que fluctúe el dólar y eso afecta a los proveedores, y, por otro lado, experiencias previas de algunos de estos que, habiendo tomado conocimiento de que habría producción a determinado nivel de precio, el proceso de producción fue anulado.

Aquí encontramos una **tercera causa raíz**:

- **el PCMP debe mantener los compromisos asumidos con los proveedores a quienes ya se les informó que se iniciaría producción.** La credibilidad del PCMP debe mantenerse, por lo que se requiere un proceso robusto que incluya firma de contrato. La salida legal es imprescindible para establecer un contrato que blinde los compromisos, de tal manera que no exista posibilidad de que una empresa Proveedoras de insumos retrase su producción.

Sin embargo, aunque existan contratos, nada asegura que los procesos de compra o importación de materia prima se realicen a tiempo (para las MYPE existen contratos y también sucede que desisten o incumplen).

Encontramos así una **cuarta causa raíz**:

- **el incumplimiento por parte del proveedor.** Siendo que la disponibilidad de insumos es crítica, resulta necesario establecer mecanismos de control, más allá del propio contrato, que aseguren que el proveedor está gestionando la adquisición de materias primas a tiempo.

Así, detectamos una **quinta causa raíz**:

- **la falta de seguimiento a la gestión de fabricación de insumos (desde la adquisición de materias primas).**

De la misma manera que se realiza el seguimiento a la fabricación de bienes, se requiere en paralelo a los procesos de compra, realizar seguimiento a la fabricación / importación/ obtención de insumos para asegurar disponibilidad.

B. Cambios en costos de los insumos afectan los precios

La inestabilidad política local y global viene impactando a todos los sectores productivos. La inestabilidad del dólar, problemas con los precios de commodities, cuarentenas prolongadas en China, la crisis de los container; por mencionar los principales, afectan los costos de insumos.

Entonces, si a esta situación de por sí complicada, se le añade una **sexta causa raíz**:

- **la excesiva duración de los procesos de compra;**

se tiene por seguro un problema para el proveedor, para la MYPE, para el PCMP, y para la entidad demandante. Desde el momento que se solicitan precios de referencia hasta que se asignan los lotes, debe pasar el menor tiempo posible para que los precios de referencia sean válidos. ¿Por qué duran tanto los procesos de compra? Por un lado, temas administrativos de autorizaciones o definiciones de especificaciones; por otro, las pocas MYPEs que se presentan a las convocatorias. Nuevamente, surge este punto a abordar de manera prioritaria.

C. Escasez de materias primas para elaboración de insumos principales

Como se mencionó en el punto B, el Perú y el mundo vienen atravesando situaciones complejas que impactan en todos los sectores productivos.

Una **séptima causa raíz deriva de**

- **impactos por situaciones incontrolables**, sobre las cuales no se puede establecer una solución, más sí debe proponerse procesos que permitan soluciones alternas.

La escasez mencionada también puede venir de una **octava causa raíz:**

- **problemas con la importación de materias primas**, para lo cual se requiere de mecanismos de control que aseguren que los Proveedores de insumos gestionen con antelación suficiente estos materiales.

D. Pocos proveedores, proveedor único, ausencia de proveedores alternos

De manera recurrente, durante el levantamiento y procesamiento de información, se ha encontrado menciones respecto de la cantidad de proveedores. Indagando un poco más, surge una **novena causa raíz:**

- **especificaciones técnicas y requisitos de las entidades demandantes sumamente estrictos y específicos.**

Se ha encontrado que muchas veces obedece a que no se considera necesario colocar alternativas; sin embargo, en la práctica resulta necesario buscar alternativas y no se cuenta con estas, extendiéndose el proceso por falta de decisiones.

Además, se detecta una **décima causa raíz:**

- **ausencia de criterios (o criterios muy rígidos) sobre cuándo considerar correcto un material (criterios pasa-no pasa).**

Así, se ve la necesidad de revisar y mejorar el sub- proceso de elaboración de expediente de adquisición preliminar y el sub-proceso de elaboración de expediente definitivo.

Y, si a pesar de todos los esfuerzos y controles resulta necesario encontrar nuevos proveedores alternos, de la información recogida y analizada surge la **undécima causa raíz:**

- **proceso de incorporación de proveedores alternos poco ágil.**

Finalmente, una **duodécima causa raíz es**

- **la falta de (o deficiencia en) comunicación** y es transversal a todo el proceso. Se puede observar en la falta de presencia de MYPEs en las convocatorias, en la dificultad para obtener proveedores alternativos, o en la descoordinación que se da entre las entidades demandantes y los NEC para definir opciones ante la falta de insumos o materia prima.

Tomando en consideración las causas raíz identificadas a continuación se presenta un **modelo de solución diseñado para el sub-proceso de abastecimiento en el Proceso de Producción de Bienes** del Programa Nacional Compras a MYPErú, con el **valor agregado** de considerar **mejoras a parte del proceso de producción de bienes**, en vista de haber encontrado aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta para que esta importante iniciativa del gobierno, para la reactivación económica del país tenga éxito.

I. Factores Críticos de Éxito

Se han identificado 4 factores críticos que deben ser tomados en cuenta de manera obligatoria durante el diseño del sub - proceso mejorado de abastecimiento, en función a las causas raíz encontradas:

Agilidad | Certidumbre | Control | Comunicación

A continuación, se listan las causas raíz encontradas y cómo se relacionan estos 4 FCE:

Tabla 2.2

Causas Raíz y su relación con los factores críticos de éxito

N o	Causa raíz	Cómo atacarla
1	Poca certeza del inicio real de la venta de los insumos retrasa el inicio de la producción	Certidumbre
2	Temor de las empresas proveedoras de empezar a importar o producir porque no hay contratos firmados	Certidumbre
3	Incumplimientos pasados de los compromisos asumidos con los proveedores a quienes ya se les informó que se iniciaría producción	Certidumbre
4	Incumplimiento por parte del proveedor	Control

5	Falta de seguimiento a la gestión de fabricación de insumos (desde la adquisición de materias primas)	Control
6	Excesiva duración de los procesos de compra	Agilidad
7	Impactos por situaciones incontrolables en la obtención de materias primas	Control
8	Problemas con la importación de materias primas	Control
9	Especificaciones técnicas y requisitos de las entidades demandantes sumamente estrictos y específicos	Agilidad
10	Ausencia de criterios (o criterios muy rígidos) sobre cuándo considerar correcto un material (criterios pasa-no pasa)	Certidumbre
11	Proceso de incorporación de proveedores alternos poco ágil	Agilidad
12	<i>Falta de (o deficiencia en) comunicación</i>	<i>Comunicación</i>

Nota. Elaboración propia, presentación interna PCMP, Produce.

Es así como la solución propuesta considera cinco acciones clave que atacan directamente las causas raíz neutralizándolas y/o eliminándolas:

Tabla 2.3

Acciones clave VS Causa raíz

Acciones clave	N°	Causa Raíz
Asignación parcial de lotes	6	Excesiva duración de los procesos de compra
Establecimiento de rangos, especificaciones y alternativas a los insumos	7	Impactos por situaciones incontrolables en la obtención de materias Primas
	8	Problemas con la importación de materias primas
	9	Especificaciones técnicas y requisitos de las entidades demandantes sumamente estrictos y específicos
	10	Ausencia de criterios (o criterios muy rígidos) sobre cuándo considerar correcto un material (criterios pasa-no pasa)
Firma de contrato con Proveedores	1	Poca certeza del inicio real de la venta de los insumos retrasa el inicio de la producción
	2	Temor de las empresas proveedoras de empezar a importar o producir porque no hay contratos firmados

	3	Incumplimientos pasados de los compromisos asumidos con los proveedores a quienes ya se les informó que se iniciaría producción
Gestión de seguimiento a los proveedores de insumos	5	Falta de seguimiento a la gestión de fabricación de insumos (desde la adquisición de materias primas)
	7	Impactos por situaciones incontrolables en la obtención de materias Primas
	8	Problemas con la importación de materias primas
Acciones clave	Nº	Causa Raíz
Proceso ágil para incorporación de proveedores alternos	7	Impactos por situaciones incontrolables en la obtención de materias Primas
	8	Problemas con la importación de materias primas
	11	Proceso de incorporación de proveedores alternos poco ágil
Apertura de canales comunicación y acompañamiento; aprovechando la Tecnología	12	Falta de (o deficiencia en) comunicación

Nota. Elaboración propia, presentación interna PCMP, Produce

II. Descripción del Modelo de Solución diseñado para el Sub-Proceso de Abastecimiento en el Proceso de Producción de Bienes, incluyendo mejoras y motivaciones (Anexo 2.1)

En el anexo mencionado se realiza la descripción del modelo de solución propuesto para el sub - proceso de abastecimiento del proceso de producción de bienes. Se incluyen 3 áreas de impacto:

- A. Selección de Proveedores de Insumos
- B. Selección de MYPEs productoras de bienes
- C. Producción de Bienes

Asimismo a partir de la descripción del modelo de solución se ha elaborado un flujograma para el sub proceso de abastecimiento analizado en el caso. (anexo 2.2)

2.3 Resultados obtenidos

Siguiendo la misma metodología estadística de tiempos de entrega de producción y utilizando un proceso asignado de similar magnitud de asignación de lotes y tiempo de entrega se tuvieron los siguientes resultados.

Tabla 2.4

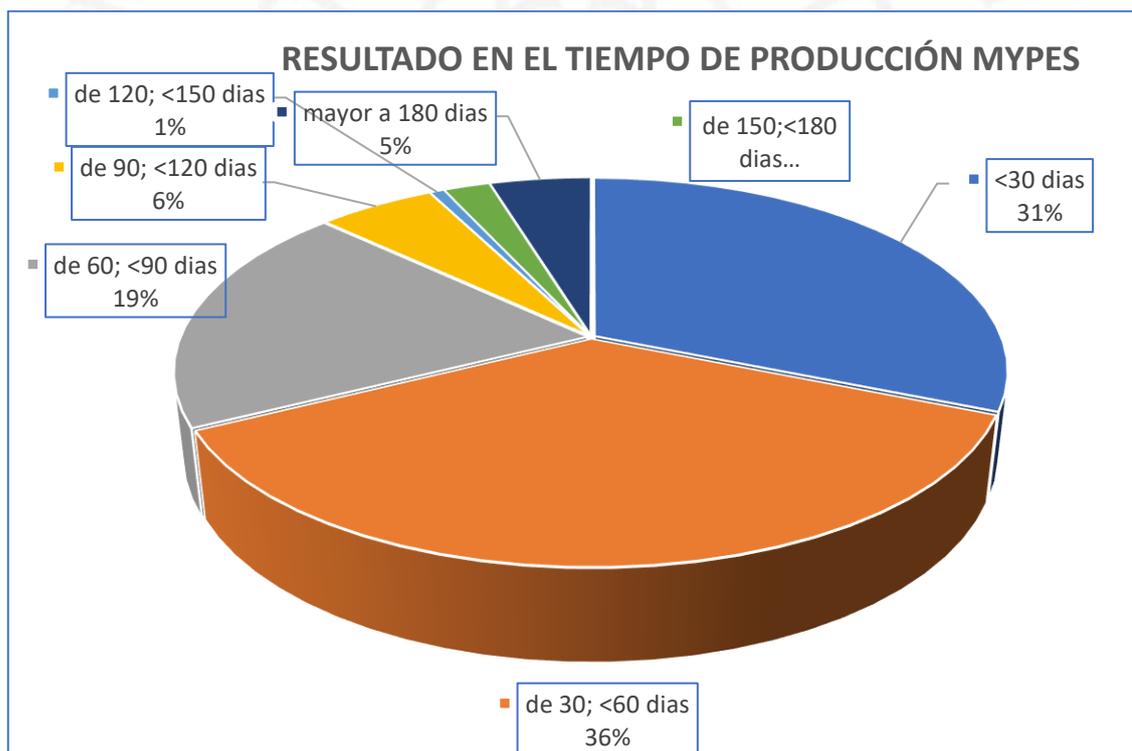
Resultado en el tiempo de producción MYPEs

TIEMPO	<30 días	de 30; <60 días	de 60; <90 días	de 90; <120 días	de 120; <150 días	de 150; <180 días	mayor a 180 días	Total
MYPEs	650	758	405	114	14	45	98	2,084
DÍAS	30	60	90	120	150	180	210	
%	31%	36%	19%	5%	1%	2%	5%	1

Nota: Fuente información interna PCMP-Ministerio de la Producción

Figura 2.5

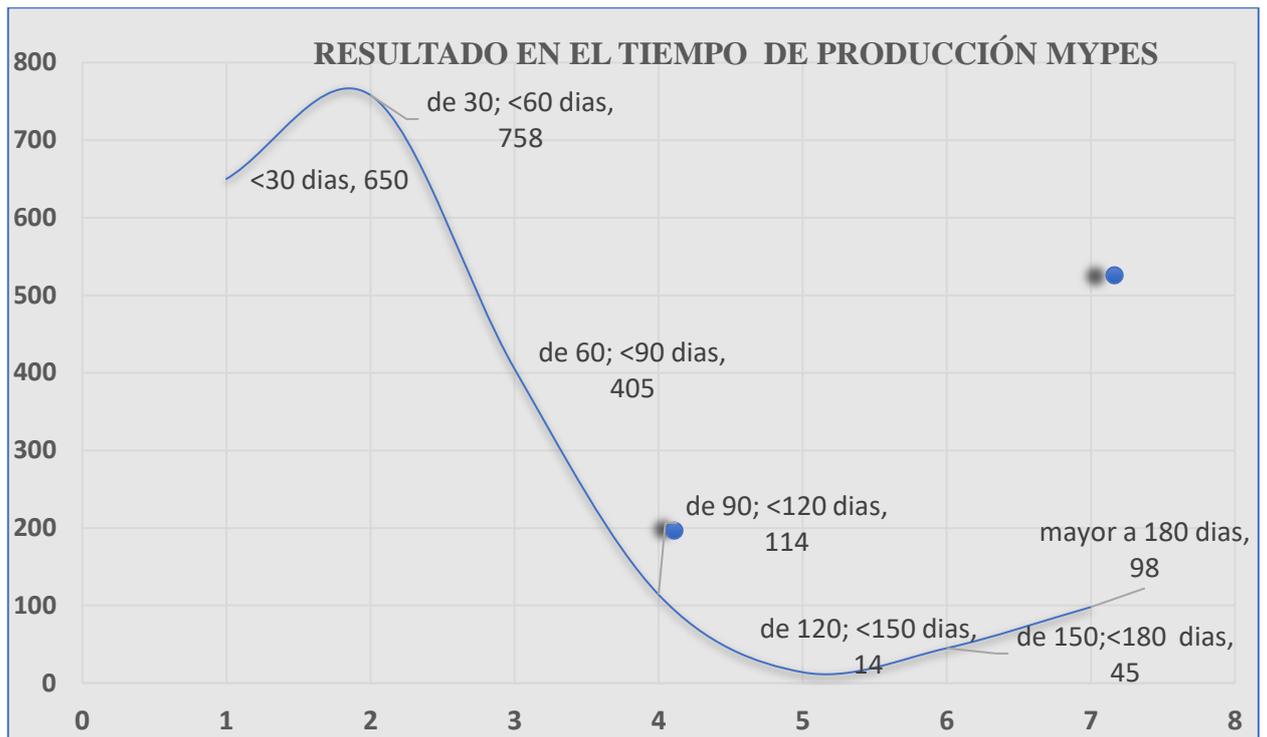
Resultado tiempo de producción de las MYPEs



Nota. Fuente Elaboración propia NEC MININTER para presentación interna

Figura 2.6

Resultado tiempo de producción de las MYPEs



Nota. Fuente Elaboración propia NEC MININTER para presentación interna

Del análisis de la información en la tabla 2.2 y las figuras 2.5 y 2.6 podemos concluir:

- El análisis se hizo sobre un proceso de compra cuya entrega de los lotes a producir es de 30 días una vez firmado el contrato, esto hace que podamos comparar con el diagnóstico realizado antes de desarrollar e implementar el sub proceso abastecimiento.
- El 31% cumplieron el plazo fijado, esto comparado con el 19% del proceso evaluado nos permite una mejora de 12 puntos porcentuales.
- El 54% de las MYPEs se demoran hasta 90 días para entregar su producción luego de las fechas estimadas, eso nos da una mejora de 9 puntos porcentuales.
- Existe un 5% de MYPEs que han superado los 6 meses después del tiempo pactado de entrega si bien hay una mejora de 1 punto porcentual, siempre hay un porcentaje estructural que tiene demoras por causas ajenas al proceso productivo.
- Un 86% de las Mypes entregaron sus lotes antes de los 90 días contra 64% del proceso de diagnóstico, mejorando en 22 puntos porcentuales respecto al proceso anterior.

- El comportamiento de la curva responde a que hay una disminución de la cantidad de MYPEs con sobretiempos, sin embargo se vuelve a incrementar en las MYPEs que superan los seis meses, si comparamos con la curva de diagnóstico, hay una menor pendiente, esto es se ha disminuido las MYPEs con entregas superiores a 180 días.

Tabla 2.6

Comparativo porcentual de tiempos de entrega antes y después de implantar la mejora

TIEMPO	<30 días	de 30; <60 días	de 60; <90 días	de 90; <120 días	de 120; <150 días	de 150; <180 días	mayor a 180 días	
%	19%	25%	20%	14%	9%	6%	8%	1
%	31%	36%	19%	5%	1%	2%	5%	1
% mejora	60%	46%	-2%	-61%	-92%	-62%	-38%	

Como una gran conclusión del análisis comparativo (tabla 2.6) podemos decir que el replanteamiento del sub proceso de abastecimiento mejoró el tiempo de entrega en los dos primeros tramos de rangos de tiempo y decreció las entregas superiores a los 60 días, mejorando la performance del proceso y sobre todo iniciando un gran cambio en el servicio al cliente para los procesos venideros con las siguientes implementaciones, revisiones y mejoras continuas de lo desarrollado.

2.4 Conclusiones y Recomendaciones de la experiencia

1. El Programa Compras a MYPErú es una loable iniciativa del gobierno que busca dinamizar la economía del país a través de la compra de bienes para el Estado a parte miles de micro y pequeños empresarios que conforman nuestra economía emprendedora.
2. Las entrevistas realizadas, el levantamiento de información ejecutado, y el análisis de información alcanzada por el PCMP; demuestran que existe amplio margen para mejorar diversas partes del proceso.
3. Si bien este trabajo se circunscribe al proceso de abastecimiento de insumos, se ha buscado dar un alto valor agregado incorporando el propio proceso de Producción de Bienes (donde pueden darse problemas en el abastecimiento de insumos), además del proceso de selección de MYPEs productoras por ser causa raíz de inconvenientes y retrasos en el proceso de abastecimiento de insumos.

4. Se ha encontrado que no se están aprovechando oportunidades de mejora en la velocidad de ejecución de los procesos de compra, soportados en la información y el interés de continuar trabajando con el Estado por parte de los Proveedores y las MYPEs que, en procesos previos, han demostrado ser buenos aliados con excelentes resultados.

5. También se ha encontrado que faltan aprovechar canales de comunicación y el aprendizaje logrado en anteriores procesos de compras, para ganar agilidad y velocidad.

6. La propuesta de mejora alcanza trae consigo iniciativas que buscan impactar positivamente en el Proceso, aprovechando oportunidades y neutralizando aspectos que se muestran como debilidades.

7. Tener una primera experiencia en el estado luego de una amplia carrera profesional a largo de los años fue sin duda retadora y única, me encontré con un equipo profesional destacado, experimentado en la función pública pero con poca motivación para dar resultados en el corto y mediano plazo y poca visión en el largo plazo. la falta de objetivos claros, liderazgo, cambios permanentes en las direcciones y el poco espíritu de intraemprendimiento hacían que el avance sea lento y no se solucionaban los problemas por los que pasaban nuestros clientes, en este caso las entidades demandantes.

8. De todo este aprendizaje concluí que teníamos dos frentes: a) Incentivar a las entidades del estado que utilicen el Programa Nacional de Compras a MYPErú b) realizar una transformación de los procesos operativos para la convocatoria, producción y entrega de bienes encargados.

Es en el punto b del párrafo anterior donde me sentí más identificado con la carrera de Ingeniería Industrial porque sabía que lo tenía inculcado, iba a poder aplicar gran parte de los cursos y la formación que había tenido en la Universidad y sobretudo un impacto directo en la experiencia y satisfacción de mis clientes y usuarios.

ANEXOS

Anexo 1.1: Cuestionario auditoría de marcas

Las marcas a auditar son:

- a. Pierre Cardin
- b. Van Heusen
- c. Norton
- d. Filippo Alpi
- e. Ritzy of Italy

Se requiere en principio la máxima información de cada una de ellas, a saber:

- 1.- Definición de las marcas a auditar, (concepto, producto y/o servicios ofrecidos, precios, FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
2. Antecedentes de las marcas (Fundación, visión, misión, staff profesional)
3. ¿En cuál categoría se encuentran? (ej. Ropa casual formal)
4. ¿Existe algún beneficio diferencial de alguna de las marcas respecto a la competencia? (tangible y/o intangible)
5. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de cada marca?
6. ¿Cómo se comunican estas marcas? (ATL: Radio, Prensa, Outdoors y BTL : Brochures, volantes, eventos, auspicios; Redes: Web, FB, Instagram, Pinterest, Twitter)
7. ¿Hay algún estudio que esté relacionado con estas marcas?
8. ¿Dónde se consigue información sobre estas marcas?
9. ¿A quién se dirigen estas marcas? ¿Hay algún estudio relevante del consumidor?

Nota: si existiese alguna información relevante que no esté contemplada en la presente auditoría, anexarla

Anexo 1.2: Modelo de encuesta de ropa

1.- Imagínate que te invitan a una comida con tu pareja; no jeans, no polo, no zapatillas. ¿Qué marca de ropa sería la que tendrías puesta y/o que habría en esa reunión?

1 _____	2 _____	3 _____
4 _____	5 _____	6 _____
7 _____	8 _____	9 _____
10 _____	11 _____	12 _____

2.- ¿Cómo clasificarías a la ropa de la pregunta anterior?

- | | | |
|--------------------|-------------------|--------------------|
| a) Formal elegante | b) Formal | c) Casual elegante |
| d) Casual | e) Sport elegante | f) Sport |

3.- Clasifica las siguientes marcas de ropa según la pregunta 2. Puede ser máximo 2 respuestas.

Pierre Cardin a () b () c () d () e () f () No conozco ()

Dockers a () b () c () d () e () f () No conozco ()

Zara	a ()	b ()	c ()	d ()	e ()	f ()	No conozco ()
Van Heusen	a ()	b ()	c ()	d ()	e ()	f ()	No conozco ()
Filippo Alpi	a ()	b ()	c ()	d ()	e ()	f ()	No conozco ()
Calvin Klein	a ()	b ()	c ()	d ()	e ()	f ()	No conozco ()
Norton	a ()	b ()	c ()	d ()	e ()	f ()	No conozco ()
Ritz of Italy	a ()	b ()	c ()	d ()	e ()	f ()	No conozco ()
John Holden	a ()	b ()	c ()	d ()	e ()	f ()	No conozco ()

4.- Según la clasificación de la pregunta 2 ¿Qué clase de ropa usas en estas ocasiones?

- Lunes, Martes, Miércoles para trabajar ()
- Lunes, Martes, Miércoles para salir en la noche ()
- Jueves, Viernes para trabajar ()
- Jueves, Viernes para salir en la noche ()
- Sábado para salir ()
- Domingo para salir ()

5.- ¿Qué es lo más importante que tiene la ropa que te pones para salir los fines de semana (marcar con una x las más importantes)

- | | | | |
|-----------|-----|-------------|-----|
| Comodidad | () | Practicidad | () |
| Elegancia | () | De marca | () |
| Imagen | () | Calidad | () |
| Color | () | Otro_____ | |

Anexo 2.1: Descripción del Modelo de Solución

A. Selección de Proveedores de Insumos

A1: Ante una necesidad de bienes, la Entidad Demandante (ED) define en su totalidad las especificaciones técnicas (EETT) de los bienes, rangos de aceptación de estas, insumos solicitados como prioritarios y los que serían aceptables como alternativos, así como los precios aproximados de cada uno. Tener rangos de aceptación hará que se agilice la compra de insumos y facilite

reemplazo de ser necesario.

A2: La ED informa a PCMP requerimiento de bienes con EETT incluyendo fotos 3D, planos, modelo, medidas completas, etc., y transfiere fondos. Esta actividad detona cuatro acciones: A2.1, B1, B2 y B3.

A2.1: NEC convoca a proveedores de insumos de procesos anteriores y publica el expediente técnico con las EETT de los insumos requeridos, tanto prioritarios como alternativos (se sugiere levantar información para algunos insumos, únicamente aquellos críticos, tomando en cuenta requisitos de ED, disponibilidades en el mercado e información histórica que se posea). Invitación debe incluir de manera directa a los anteriores proveedores que cumplieron con proveer insumos en compras anteriores, como de manera pública a nuevos proveedores de insumos. En el caso de Proveedores, también debe registrarse los resultados de su participación en los procesos, y generar calificación para ser tomada en cuenta posteriormente.

A2.1.1: Proveedores preparan documentación según las bases publicadas.

A2.1.2: Proveedores registran información y cargan documentos en el sistema de Produce.

A2.1.3: NEC evalúa a los proveedores postulantes.

A2.1.4: Valida precios de mercado.

A2.1.5: NEC aprueba y comunica lista de proveedores calificados y alternativos para insumos críticos.

D1: ¿Se tiene suficientes proveedores?

Si no son suficientes, realiza dos acciones en paralelo:

Regresa a **A2.1** para reiniciar el proceso de búsqueda (hasta que decida modificar insumo por escasez de proveedores) A (**A2.1**)

A2.1.6: NEC solicita a MYPEs con calificación de excelente, referencias de proveedores alternos de insumos. Las MYPEs van a tratar de aportar al proceso refiriendo a buenos proveedores. Si no fueran buenos, sus resultados se verían afectados. Pasa a **A2.1.7**.

A2.1.7: MYPEs con calificación “excelente” proponen proveedores alternativos.

A2.1.8: NEC invita a proveedores alternos a presentar documentos y participar del proceso. Continúa con **A2.1.1**.

Si son suficientes, pasa a **A2.1.9**.

A2.1.9: NEC define lista de proveedores prioritarios de insumos, así como la lista de proveedores alternativos.

A2.1.10: NEC comunica a proveedores cronograma propuesto de compras de insumos.

A2.1.11: NEC confirma con proveedores si pueden proveer los insumos, determinando si la cantidad de proveedores es suficiente.

D2: ¿Proveedores pueden proveer los insumos y son suficientes para el proceso?

Si no son suficientes:

Regresa a **A2.1** para reiniciar el proceso de búsqueda (hasta que decida modificar insumo por escasez de proveedores) A (**A2.1**.)

Regresa a **A2.1.6:** NEC solicita a MYPEs con calificación de excelente, referencias de proveedores alternos de insumos. C (**A2.1.6**)

Si son suficientes:

A2.1.12: NEC y proveedor firman contrato con cronograma propuesto, especificaciones de insumos, precios, etc. Es importante resolver legalmente este punto, toda vez que el proveedor necesita tener certeza de la demanda para iniciar proceso de importación o de elaboración del insumo. Repensar por qué no podría el mismo NEC realizar compra de insumos o cómo podría realizarse la triangulación en los contratos. Pasa a **B2.9**.

B. Selección de MYPEs Productoras de Bienes

B1: NEC comunica por todos los canales (web, mailing a MYPEs que participaron anteriormente, SMS, Comunidades de anteriores procesos, etc.) los procesos de compras que estarán por empezar próximamente. Este adelanto de información permitirá que las MYPE tengan más oportunidad de enterarse y prepararse para postular. Se debe incluir comunicación directa a las Comunidades de procesos previos. Continúa en **B2.1 (carril a)**.

B2: NEC y PCMP promocionan procesos de compra vía publicidad general, comunicación agremios, asociaciones de productores, etc. Continúa en **B2.1 (carril a)**.

B2.1: NEC programa serie de webinars y publica tutoriales para explicar a las MYPE cómo funciona el PCMP, cómo prepararse y cómo postular. Hay múltiples pedidos para que se permita levantamiento de observaciones, hay la percepción de ser demasiado rígido y que por eso pierden la oportunidad de participar. Mejor es anticiparse, evitar errores a través de tutoriales, webinars y el acompañamiento.

D3: ¿MYPE necesita soporte para absolver dudas y cargar información?

Si necesita soporte para su postulación pasa a **B2.2.**

Si no necesita soporte para su postulación pasa a **B2.3a.**

B3: NEC comunica a MYPEs con calificación previa de “excelente” para que se alistén a postular (proceso de postulación más ligero, considerando meritocracia).

D4: ¿MYPE necesita soporte para absolver dudas y cargar información?

Si necesita soporte para su postulación pasa a **B2.2.**

Si no necesita soporte para su postulación pasa a **B2.3b.**

B2.2: Para brindar soporte que facilite la postulación, se acompañará a las MYPE mediante la programación de sala meet o zoom abierto durante el periodo de postulación en horarios predefinidos y publicados, de tal manera que las MYPE puedan ingresar para absolver dudas que tengan y de esa manera, reducir o eliminar errores en las postulaciones evitando filtrar buenas MYPEs por errores documentarios. Asimismo, se plantea una solución chatbot para respuestas a preguntas frecuentes fuera de horario. Pasa a **B2.3a** (MYPE nueva en PCMP) o **B2.3b** (MYPE con calificación previa excelente).

B2.3: Postulación de las MYPE:

B2.3a: MYPEs interesadas y MYPEs en general, presentan documentos y registran información para postulación. Pasa a **B2.4a.**

B2.3b: MYPEs con calificación previa de “excelente” actualizan documentos y confirman datos. Proceso más ligero en reconocimiento a su buen resultado. Pasa a **B2.4b.**

B2.4: Los NEC proceden a evaluar las postulaciones según corresponda:

B2.4a: MYPEs en general, se evalúa toda la documentación y se realiza el proceso de validación completo. Pasa a **B2.5**.

B2.4b: MYPEs con calificación previa de “excelente”, se evalúa la información y documentos actualizados. Pasa a **B2.5**.

B2.5: NEC consolida relación de MYPEs aprobadas.

D5: ¿Se cuenta con suficientes MYPEs para el proceso?

Si no son suficientes, se realiza una o ambas opciones, según el momento del proceso:

Regresa a **B2** para continuar convocando MYPEs **B (B2)**

Pasa a **B2.6** para darles un segundo lote a MYPEs que terminaron. **F (B2.6)**

Si son suficientes, pasa a **B2.7**.

B2.6: NEC invita a MYPEs participantes del proceso que ya concluyeron un primer lote

con calificación de “excelente”, para que acepten un segundo lote.

B2.7: NEC asigna lotes y convoca a MYPEs para firma de contratos (se sugiere que los contratos traigan cláusula para que continúen vigentes en caso de asignación de segundo lote en el mismo proceso). Aunque sea de manera parcial, el proceso de asignación de lotes debe iniciar para no retrasar. Siendo que el dólar está inestable, no es prudente esperar a tener las MYPEs completas para iniciar la producción.

B2.8: MYPE firma contrato con NEC, habilitando dos acciones en paralelo **B2.9** y **C1**.

B2.9: El área de control y supervisión de NEC carga toda la información del proceso de compras (proceso, productos, insumos, especificaciones, cronogramas, proveedores prioritarios y alternativos seleccionados, MYPEs elegidas y lotes asignados; enlazando toda la información para que el sistema pueda funcionar apropiadamente. Asimismo, asigna a los inspectores responsables, tanto de MYPEs como de Proveedores. Esta nueva área estará a cargo de coordinar y controlar los procesos de Proveedores y de MYPEs que deben fluir en paralelo y alimentarse mutuamente. También revisará el dashboard y hará seguimiento a los indicadores. Esta actividad a su vez habilita las actividades de inspección (**C9.a** para MYPEs y **C11** para Proveedores), y la **B2.10**.

B2.10: MYPE recibe invitación por mail para descarga de app en su smartphone. A partir de este momento, todas las gestiones serán soportadas a través de un sistema que permita controlar lo que sucede en campo, consolidar el acopio de documentos para las siguientes etapas del proceso, al crear un expediente virtual, y tener visibilidad del avance de la producción.

C. Producción de Bienes

C1: Control y Supervisión NEC crea Comunidad Whatsapp con las MYPEs que firman contrato. Durante el proceso, las MYPEs podrán comunicarse entre sí. Cuando el proceso termine, el grupo deberá ser configurado para que sólo Control y Supervisión NEC pueda realizar comunicaciones. Este será otro de los canales que los NEC podrán utilizar para convocar MYPEs en siguientes procesos de compra.

C2: NEC convoca a las MYPEs a talleres preparatorios y explica procesos para alinearlas. Explica los procesos para acceder a financiamiento.

D6: ¿MYPE necesita financiamiento?

Si MYPE requiere financiamiento, pasa en paralelo a **C3a** y **C4** (opcional, aunque se sugiere incentivarlo para ganar tiempo).

Si MYPE no requiere financiamiento pasa a **C5**.

C3: Obtención de financiamiento:

C3.a: MYPE ubica a otra MYPE en la Comunidad para optar por garantía cruzada.

C3.b: MYPE realiza el trámite para obtención de financiamiento.

C3.c: Proveedor de insumos recibe traslado de fondos e informa a MYPE para recojo de material. Pasa a **C5**.

C4: Mientras va avanzando el trámite para la obtención del financiamiento, la MYPE puede solicitar al Proveedor que le venda insumo suficiente para adelantar la fabricación de la muestra.

C5: MYPE realiza la compra de los insumos y registra en formulario de la APP, cargando fotos de factura y guía de remisión. Pasa a **C6**. Si se registra problemas con el abastecimiento de insumos en algún momento del proceso, pasa a **D8** H (**C12**).

C6: MYPE fabrica la muestra y comunica al inspector cuando esté lista para revisión.

C7: Inspector valida muestra y documentos. Registra resultados en formulario de la app, y georreferencia la visita.

D7: ¿Muestra preparada cumple con los requisitos?

Si Muestra está Ok, continúa a **C8**.

Si la muestra no está ok, regresa a **C6**.

C8: MYPE produce bienes. Pasa a **C10.a** para control de calidad. Si se registra problemas con el abastecimiento de insumos en algún momento del proceso, pasa a **C12**.

C9: Inspecciones de las MYPE.

C9.a: Inspector registra en sistema plan de visitas de los siguientes días. Esta información no será visible para la MYPE. Sistema permitirá sugerir al inspector las mejores rutas, mejorando su productividad y resultados.

C9.b: Sistema envía notificación a la MYPE con antelación de 1 a 2 horas (configurable), avisando que será visitado, a fin de que el empresario esté presente en la inspección y ganar productividad.

C9.c: Inspector visita a la MYPE, realiza la inspección, registra resultados en la app, georreferenciando la visita. En la visita, consulta a la MYPE sobre sus autoevaluaciones. MYPE estará en libertad de comentar o no sus resultados, tal cual se hace ahora.

C9.d: Sistema avisa a la MYPE el resultado de su inspección y solicita conformidad. Con el uso del nuevo sistema, quedarán registradas las acciones, resultados, conformidades, documentos, localizaciones; tangibilizando la transformación digital que este proceso necesita.

C9.e: Sistema envía correo a la MYPE para que registre encuesta de satisfacción por la inspección y el accionar del inspector (configurable). El empresario debe tener un canal de contacto que alcance retroalimentación al proceso con relación al trabajo de los inspectores, y pueda reportar acciones irregulares que pudieran darse.

C10: Autoevaluaciones.

C10.a: MYPE realiza revisiones de sus productos, registrando en la app los resultados. Esta información será visible exclusivamente para ella, pudiendo el Inspector consultarle sobre los resultados, aunque no será obligatorio que le muestre. Es necesario que sea así para que la MYPE utilice la app con confianza y sea realmente un apoyo en su proceso productivo. No debe verlo como una amenaza. El seguimiento del avance, por el contrario, sí será visible para el Inspector y para Control y Supervisión NEC.

C10.b: MYPE tiene acceso a un dashboard que le muestra puntos de mejora, por lo que realiza ajustes en sus procesos y alinea a su personal. Continúa en I (**C8**).

C11: Así como se controla el proceso de producción del bien, se debe controlar el abastecimiento (importación, preparación) de los insumos principales. Este proceso, a cargo de un Inspector de Proveedores, visita (o llama) periódicamente a los proveedores para verificar avances y cumplimiento del plan de acopio de insumos, y registra resultados en el sistema.

D8: ¿Se presentan problemas con el abastecimiento de insumos?

Si hay problemas, pasa a **C12**.

Si no hay problemas con el abastecimiento de insumos, continúa en **C11**.

C12: NEC convocan a proveedores alternativos pre-seleccionados para firma de contratos o cartas de compromiso.

C13: El área de control y supervisión de NEC activa proveedores alternativos en el sistema para que, en paralelo, MYPEs puedan abastecerse I (C8) y los Inspectores de Proveedores puedan hacer seguimiento **C11**.

D9: ¿Está la MYPE lista para pasar preauditoría?

Si MYPE no está lista para preauditoría, continúa produciendo I (C8) y recibiendo visitas de inspección **C9**.

Si MYPE está lista para preauditoría, continúa en **C14**. **C14:** Inspector MYPE realiza preauditoría y registra resultados en app, georreferenciando visita.

C15: Sistema notifica a MYPE el resultado de la inspección y solicita conformidad.

C16: Sistema envía correo a MYPE para que registre encuesta de satisfacción de la preauditoría.

D10: ¿Preauditoría pasó ok?

Si Preauditoría no está Ok, pasa a **C17**.

Si Preauditoría está Ok, pasa a **C18**.

C17: MYPE realiza ajustes y correcciones en sus productos. Regresa a decisión de pasar nuevamente por preauditoría.

C18: Inspector confirma en sistema que la preauditoría tuvo resultado ok.

C19: Sistema notifica al Área de Control y Supervisión NEC para asignación de equipo auditor y acceso a expediente electrónico (no incluye auto revisiones).

C20: Equipo auditor realiza auditoría y registra resultado en el sistema.

D11: ¿Auditoría ok?

Si auditoría no está Ok, regresa a **C17**.

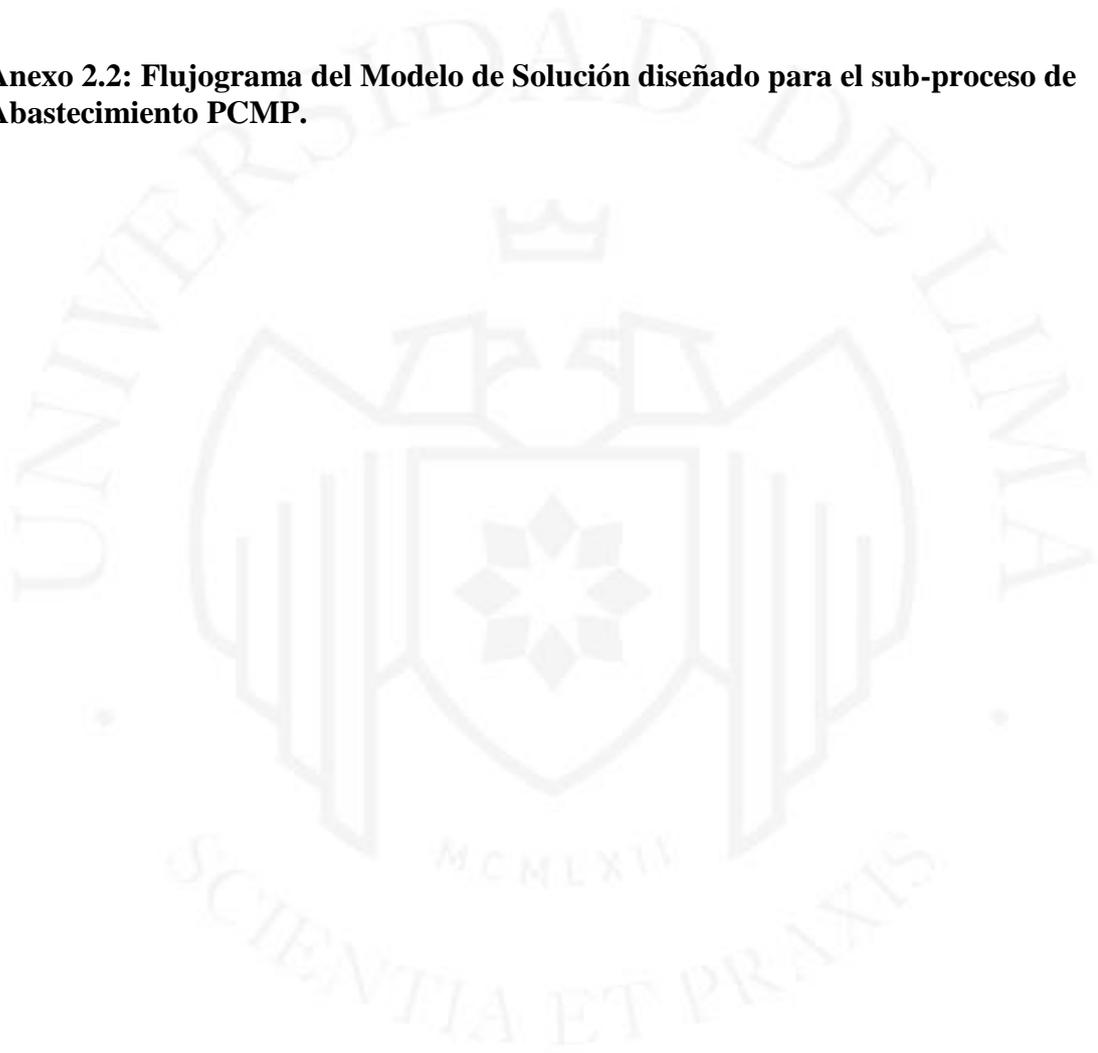
Si auditoría está Ok, pasa a **C21**.

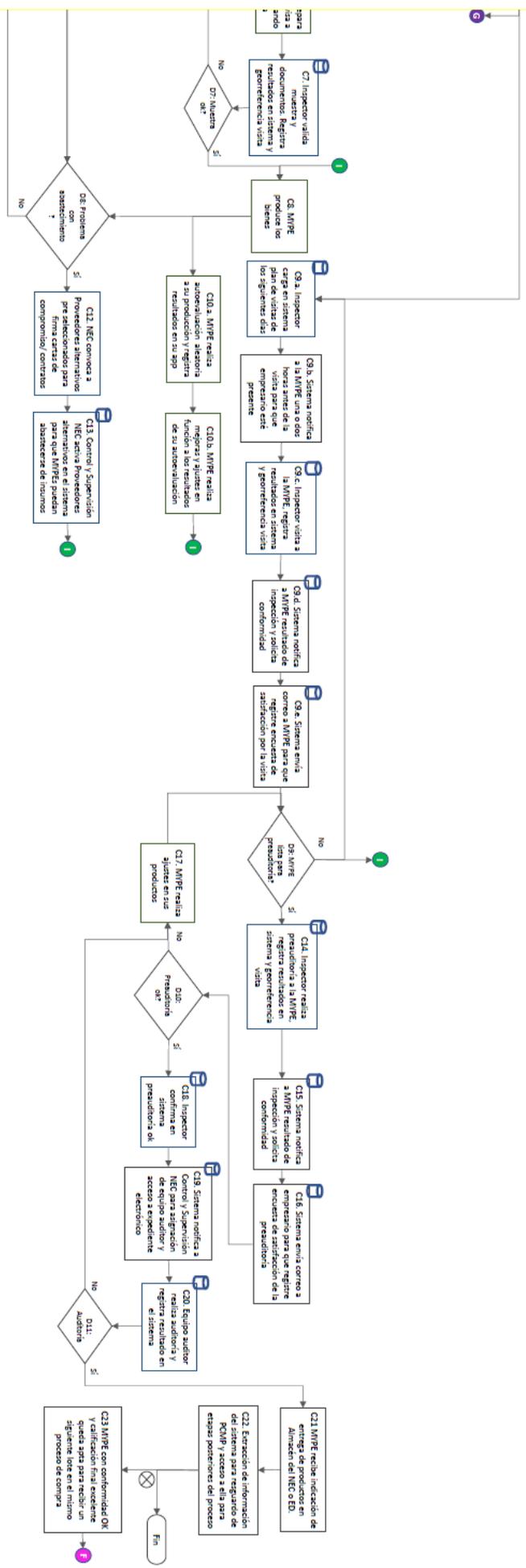
C21: MYPE recibe indicación del almacén a donde debe realizar la entrega de los productos.

C22: Mediante proceso automático, se extrae la información del sistema para resguardo en PCMP y acceso a ella en siguientes etapas del proceso.

C23: MYPEs con conformidad OK y calificación de “excelente” quedan disponibles para recibir un siguiente lote en el mismo proceso de compra, pasando a F (B2.6)

Anexo 2.2: Flujograma del Modelo de Solución diseñado para el sub-proceso de Abastecimiento PCMP.





TSP_Luis Ubillús

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

2%

2

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.uasf.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

www.corporacionjeruth.com

Fuente de Internet

1%

6

www.gob.pe

Fuente de Internet

<1%

7

docplayer.es

Fuente de Internet

<1%

8

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1%

9

www.uinteramericana.edu

Fuente de Internet

<1%