

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS DE GASTOS
PARA LA EMPRESA DE TECNOLOGÍA LG ELECTRONICS CHILE INC. LTDA.

CATALINA TOLEDO OTÁROLA

2018

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS DE GASTOS
PARA LA EMPRESA DE TECNOLOGÍA LG ELECTRONICS CHILE INC. LTDA.**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de
Ingeniero de Ejecución Industrial

Profesor Guía: Mario Pizarro

CATALINA TOLEDO OTÁROLA

2018

RESUMEN

La Compañía LG Electronics Inc. no cuenta con un área de Compra que controle y gestione los gastos que producen las diferentes áreas, esto provoca que en el área de finanzas muchas facturas se paguen sin ningún tipo de control interno y muchas de ellas sean rechazadas por desconocimiento del departamento que provoca los gastos.

Esta falta de control además deja de percibir muchas posibilidades de ahorro al momento de gestionar nuevas compras y/o contratos con proveedores de la compañía. Si bien LG del resto de Latino América cuenta con un área de Compras de Gastos, en Chile aún no ha sido implementado.

Este informe busca resolver aquellas problemáticas a través de la creación de una nueva Área de Compras de Gastos, incorporando mediciones y evaluaciones que brindan solución a las problemáticas presentadas, reconociendo un alto nivel de mejora dentro de la compañía.

SUMMARY

At the time LG Electronics doesn't count with a proper General Procurement Team able to control and manage all expenses from different internal areas, this situation makes Finance Team get a lot of lack information at invoices payment time that includes Control and expenses owners missing.

This lack of control and information avoid saving opportunities from every contract and procurement management. LG from another countries from Latin America counts with General Procurement areas making Chile the only country that has not implemented the area yet.

The Thesis achievement is resolve those issues trough General Expenses Procurement Team incorporating new Policies, measuring and Bidding evaluations that gives solutions to documented issues, confirming high levels of improvements on the company.

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO 1 | 5 |
| 1.1 Introducción | 5 |
| 1.1.1 Alcance | 6 |
| CAPÍTULO 2 | 7 |
| 2.1 Objetivo General | 7 |
| 2.2 Objetivos Específicos..... | 7 |
| CAPÍTULO 3 | 8 |
| 3.1 Conceptos, herramientas y métodos | 8 |
| 3.1.1 Definición de Compras | 8 |
| 3.1.2 Clasificación según su finalidad..... | 9 |
| 3.1.3 Clasificación según su naturaleza..... | 9 |
| 3.1.4 Clasificación por áreas de responsabilidad o centros de costo | 9 |
| 3.1.5 Funciones del departamento de compras de una organización..... | 10 |
| 3.1.6 Aprovisionamiento de materiales..... | 10 |
| 3.1.7 Evaluación de precios..... | 11 |
| 3.1.8 Trabajo administrativo y contabilidad | 11 |
| 3.1.9 Cumplimiento de políticas | 12 |
| 3.1.10 Mejorar la negociación con proveedores | 12 |
| 3.1.11 Planeación de costos y gastos..... | 12 |
| 3.1.12 Compromiso para lograr eficiencia en costos y gastos..... | 13 |
| CAPÍTULO 4 | 15 |
| 4.1 Evaluación de la compañía..... | 15 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.2 LG Electronics Inc. Chile Ltda. | 15 |
| 4.1.3 Operaciones globales | 16 |
| 4.1.4 Visión..... | 16 |
| 4.1.5 Administración “Jeong-Do” | 17 |
| 4.1.6 LG TV, Computadores, Electrónica, Línea blanca y celulares..... | 17 |
| 4.1.7 Código de ética..... | 18 |
| 4.1.8 Cumplimiento del código de conducta | 18 |
| 4.1.9 Identidad de marca | 18 |
| 4.1.10 Modelo de negocios..... | 19 |
| 4.1.11 Estrategia comercial..... | 20 |
| 4.1.12 Análisis PESTA | 20 |
| 4.1.13 Análisis PORTER..... | 23 |
| 4.1.14 Análisis FODA | 25 |
| CAPÍTULO 5 | 26 |
| 5.1 Situación actual | 26 |
| 5.1.1 Control de gastos | 26 |
| 5.1.2 Centro de costo..... | 26 |
| 5.1.3 Plan de acción | 27 |
| 5.1.4 Finanzas..... | 29 |
| 5.1.5 Aceptación de facturas..... | 29 |
| 5.1.6 Proceso de compra para equipo de marketing..... | 31 |
| 5.1.7 Problemática | 32 |
| CAPÍTULO 6 | 34 |
| 6.1 Propuesta de mejora..... | 34 |
| 6.1.2 Propósito..... | 34 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 6.1.3 Alcance y aplicación | 34 |
| 6.1.4 Responsabilidades..... | 35 |
| 6.1.5 Plan de implementación de área de compras | 35 |
| 6.1.6 Personal capacitado para formar área de compras..... | 37 |
| 6.1.7 Solicitud de compra..... | 41 |
| 6.1.8 Requisitos que debe contener la solicitud de compra..... | 41 |
| 6.1.9 Creación y proceso de licitación..... | 43 |
| 6.1.10 Evaluaciones de propuestas..... | 46 |
| 6.1.11 Tablas de evaluación | 47 |
| 6.1.12 KPI área de compra | 49 |
| CAPÍTULO 7 | 51 |
| 7.1 Evaluación de costos y beneficios..... | 51 |
| 7.1.1 Beneficios | 51 |
| 7.1.2 Resultados beneficios | 53 |
| 7.1.3 Resultados costos..... | 54 |
| Conclusión..... | 56 |
| Referencias..... | 57 |

ÍNDICE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------------|----|
| Figura 1 n° 4.1 Hitos Línea de Tiempo LG | 16 |
| Figura 2 n°4.2 Logo Institucional..... | 19 |
| Figura 3 n°4.3 Modelo Canvas | 19 |
| Figura 4 n°4.4 FODA | 25 |
| Figura 5 n°5.1 Diagrama de Proceso | 31 |
| Figura 6 n°5.2 Diagrama Pareto | 33 |
| Figura 7 n°6.1 Cuadro Alcance | 34 |
| Figura 8 n°6.2 Carta Gantt..... | 36 |
| Figura 9 n°6.3 Organigrama Área Compras..... | 37 |
| Figura 10 n°6.4 Carta Gantt Licitación | 43 |
| Figura 11 n°6.5 Proceso Licitación | 46 |
| Figura 12 n°6.6 Evaluación Costo..... | 47 |
| Figura 13 n°6.7 Evaluación Técnica | 48 |
| Figura 14 n°7.1 Reporte de Compras | 52 |
| Figura 15 n°7.2 Resultados Ahorro | 53 |
| Figura 16 n°7.2 Costos Dotación | 54 |
| Figura 17 n°7.3 Evaluación vs Ahorro | 54 |

CAPÍTULO 1

1.1 Introducción

Los gastos provocados por los empleados de LG Electronics no cuentan con un control interno que pueda dar curso a nuevas oportunidades de ahorro o bien a nuevas posibilidades de mejora en la calidad de los servicios o productos solicitados a sus proveedores. Esto ha provocado desorden, descoordinación y desinformación a las áreas comprometidas como las solicitantes y el área de finanzas las cuales reciben día a día facturas desconocidas o bien cada día aumenta la cantidad de facturas rechazadas.

La compañía ha logrado múltiples avances en procesos de entrega de presupuestos y de facturación por el área de finanzas pero aún existe la necesidad de un área que pueda unir estas dos partes para que todo el proceso sea controlado, fluido y eficiente.

Dado la falta de comunicación entre áreas, la búsqueda de mejores opciones de precio y calidad al momento de solicitar alguna compra se ha visto afectada ya que no se cuenta con políticas de licitaciones o evaluaciones que permitan que este proceso sea más transparente y conveniente para la empresa.

La falta de área de compras, específicamente de gastos, se extiende a varios países de Latinoamérica los cuales se enfrentan a las mismas limitaciones que LG Electronics Chile. El implementar un área de compras como la propuesta en este informe concederá la oportunidad de mejoras en cuanto a los ahorros, a la efectividad de los procesos y a la correcta comunicación entre áreas involucradas.

1.1.1 Alcance

Este proyecto estará referido a la propuesta de un plan de implementación de una nueva área en la empresa tecnológica en LG Electronics Chile Inc. Ltda. ubicado en Avda. Isidora Goyenechea 2800, Las Condes. Si bien se nombraran otras áreas dentro de la empresa la propuesta de mejora incluye solo al área de compras de Gastos.

El alcance general de este proyecto tiene como punto de partida una evaluación de las áreas ya existentes y la compilación de toda la información técnica, económica y operacional de ellas.

CAPÍTULO 2

2.1 Objetivo General

Proponer propuesta de plan de implementación de área de compras en LG Electronics Inc.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la importancia de área de compras en una compañía
- Analizar las políticas que se involucran con la implementación de área de compras en una compañía
- Desarrollar de plan de pre factibilidad de área de compras en una compañía
- Analizar de costos y beneficios económicos del proyecto
- Entregar conclusiones y recomendaciones del plan de implementación de área de compras en una compañía

CAPÍTULO 3

3.1 Conceptos, herramientas y métodos

3.1.1 Definición de Compras

Es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación del proveedor o fuente de abastecimiento, adquisición de materias a través de negociaciones, de precio y de forma de pago con el proveedor elegido.

En un entorno cambiante de grandes retos económicos y financieros, las empresas deben desarrollar estrategias y tácticas que permitan garantizar la sostenibilidad de los negocios, bajo unos escenarios de una alta competencia, alta volatilidad de las tasas de cambio y tasas de interés, bajo crecimiento en precios de venta, generación de ingresos a través del desarrollo de nuevos productos que implican cuantiosas inversiones en capital, egresos en publicidad y promoción para el posicionamiento de los productos, variaciones en las cargas impositivas para las empresas y en general, todo tipo de erogaciones propias para el desarrollo y gestión de las compañías.

Para lograr eficiencias organizacionales y productivas, cada vez cobra más importancia la implementación de herramientas de gestión que permitan la optimización y control de gastos de las compañías, enmarcadas en efectuar una buena planificación y control de las erogaciones de recursos. Un eficiente proceso de gestión de gastos no se debe sustentar exclusivamente en la reducción de los mismos, por el contrario, éstos deben estar alineados permanentemente con los objetivos y programas de desarrollo de negocios de la empresa.

En escenarios de escasos y altos costos de los recursos, la administración deberá analizar en detalle las características, naturaleza, materialidad y objetivo de cada gasto desembolsado. No basta con identificar los gastos de la organización, también deberá efectuar una adecuada planeación de las actividades de operación, de inversión y de financiación y para cada una efectuar la debida asignación de recursos.

Para lograr eficiencias en la gestión de gastos debemos tener inicialmente un adecuado entendimiento de los mismos, de tal forma que los clasifiquemos de acuerdo a su finalidad, naturaleza y responsabilidad a saber.

3.1.2 Clasificación según su finalidad

El gasto se define como un desembolso que se consume corrientemente, o como un costo que “ha rendido ya su beneficio”. Para fines de la contabilidad administrativa generalmente están asociados a la administración, ventas, financieros, impuestos, etc.

3.1.3 Clasificación según su naturaleza

Gastos Fijos: Son aquellos que, mes a mes, se mantienen constantes en su monto total, independientemente de las fluctuaciones en el volumen de ventas y producción. Como ejemplos de gastos fijos se tienen: Los arrendamientos, los salarios, los impuestos prediales, los seguros.

Gastos Variables: Son aquellos que cambian en su monto total, directamente con las fluctuaciones en la producción o volumen del trabajo realizado. La producción debe medirse en términos de alguna base de actividad, como el número de unidades producidas, según sea las actividades del centro de responsabilidades. Ejemplos de costos variables en una fábrica son: las materias primas, la mano de obra directa, el consumo de energía eléctrica, etc.

Gastos SemivARIABLES: Son aquellos que no son fijos ni variables porque poseen las características de ambos. Al cambiar la producción, los gastos semivARIABLES cambian en la misma dirección, pero no en proporción a la fluctuación de la producción.

3.1.4 Clasificación por áreas de responsabilidad o centros de costo

Para lograr una mejor asignación de gastos se hace necesario que su gestión se ejerza con responsabilidades asignadas a cada área o centro de trabajo, con un control independiente como mínimo para las áreas de, ventas, mercadeo, servicios, administrativa y financiera. Para el efecto, es importante que desde el departamento de contabilidad se diseñe un adecuado catálogo de cuentas y se desarrolle una estructura de centros de costos, que permita una adecuada clasificación y contabilización de cada una de las erogaciones de

recursos, de tal forma que con una periodicidad mensual, se permita fácilmente el análisis de cada partida y las respectivas desviaciones frente al presupuesto.

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (s.f.))

3.1.5 Funciones del departamento de compras de una organización

Para entender mejor cuál es el rol del departamento de compras, se debe considerar algunas de las funciones que realiza.

La mayoría de las empresas e incluso algunas organizaciones gubernamentales poseen un departamento de compras o departamento de adquisiciones como parte de sus operaciones diarias. Estos departamentos proveen un servicio que es la actividad principal de muchas organizaciones industriales, militares y de venta al por menor. Muchas personas, incluso algunas que trabajan para estas empresas, desconocen lo que hace el departamento de compras, por qué existe o los fines a los que sirve. Para entender mejor cuál es el rol del departamento de compras, considera algunas de las funciones que realiza.

3.1.6 Aprovisionamiento de materiales

Uno de los roles del departamento de compras es aprovisionar todos los materiales necesarios para las operaciones diarias de la empresa u organización. Para una empresa de manufacturas, esto puede involucrar materiales crudos como hierro, acero, aluminio o plásticos, pero también puede incluir herramientas como maquinaria, camiones de entrega o hasta los suministros de oficina necesarios para las secretarías y equipos de venta. En el ambiente de las ventas al por menor, el departamento de compras se asegura de que siempre haya suficientes productos en las estanterías o en los depósitos para mantener a los clientes satisfechos y al negocio bien abastecido. Para los negocios pequeños, es especialmente importante mantener el orden del inventario en un nivel razonable. Invertir grandes cantidades de capital en exceso de stock puede provocar problemas de almacenamiento y en una escasez de capital para otros gastos como por ejemplo publicidad e investigación y desarrollo. Compras también supervisa a todos los

proveedores que abastecen a una compañía con los artículos que necesita para funcionar de manera correcta.

3.1.7 Evaluación de precios

Los departamentos de compras también se encargan de evaluar continuamente si se encuentran recibiendo estos servicios al mejor precio posible para minimizar los gastos. Esto puede ser desafiante para una empresa pequeña que puede comprar en menores cantidades que una grande y que por lo tanto, puede no recibir el mismo tipo de descuentos por compras en cantidad. Los departamentos de ventas en pequeñas empresas, necesitan comparar precios para encontrar a los mejores proveedores y los precios más razonables para los pedidos en las cantidades particulares de la compañía. El personal de los departamentos de compras puede comunicarse con proveedores alternativos, negociar mejores precios por compras en cantidad o investigar la posibilidad de adquirir materiales más económicos de fuentes alternativas como parte de sus actividades diarias.

3.1.8 Trabajo administrativo y contabilidad

Los departamentos de compras manejan todo el trabajo administrativo relativo a la compra y la entrega de suministros y servicios. Compras genera y sigue órdenes de compra y trabaja conjuntamente con los departamentos solicitantes de recepción y el de contabilidad para asegurarse de que las entregas prometidas se reciban en su totalidad y sean abonadas a tiempo. En pequeñas empresas, esto significa trabajar estrechamente con el departamento de contabilidad para asegurarse de que haya capital suficiente para comprar los artículos adquiridos y que haya un flujo continuo de efectivo y que todos los pagos se realicen a tiempo.

3.1.9 Cumplimiento de políticas

El departamento de compras también debe asegurarse de que se cumplan todas las políticas de la empresa. Por ejemplo, en una pequeña empresa, el personal puede comunicarse con el departamento de compras por sus necesidades de adquirir cosas tales como suministros de oficina o computadoras. Antes de realizar una compra, el departamento de compras debe asegurarse de que se cumplan los protocolos adecuados para las compras y la aprobación del presupuesto y debe asegurarse de que todas las compras sean realizadas de acuerdo a las políticas generales de compras de la organización.

(Writing, A. (s.f.))

3.1.10 Mejorar la negociación con proveedores

El departamento de compras será el encargado de que las relaciones con los proveedores sean exitosas o no productivas. Hay que intentar escuchar a los proveedores y saber llegar a un acuerdo que nos permita negociar el mejor precio posible. Las buenas relaciones propiciarán que, por ejemplo, se nos atienda antes a nosotros en caso de que los materiales que necesitemos escaseen y los necesiten varias empresas. En este punto es imprescindible realizar una buena negociación con proveedores ya que esto ayudará al mejor funcionamiento de la empresa en general., ya que se conseguirá un departamento de compras más eficiente y eficaz.

(EAE Business School (2017))

3.1.11 Planeación de costos y gastos

La asignación de costos y gastos para cada actividad, ya sea en forma directa a cada centro y según su participación, es fundamental para una adecuada planificación y gestión de los gastos. Una adecuada asignación dependerá de la eficiente definición de los procesos de la empresa y cada uno con las actividades y proyectos a desarrollar durante un periodo

determinado. Para el efecto, se deberá en forma anual y con desglose mensual asignar una partida presupuestal que incluirá como mínimo los presupuestos siguientes:

Presupuesto de gastos de administración: Generalmente tienen un comportamiento fijo y por lo tanto debemos ser muy racionales en su presupuestario. Se desarrollan inmediatamente después de que el plan de ventas es aprobado y del presupuesto de producción. Se deberán asignar de acuerdo a su generación de valor a la operación. Los gastos de administración los componen los demás gastos no asociados a producción y ventas como: Gastos de la gerencia, administración y finanzas, seguros oficinas administración, asesorías legales, etc. Para su control anual, se recomienda presupuestarlos anualmente “base cero” es decir, pronosticarlos y aprobarlos de acuerdo a los planes de ventas y producción.

Presupuesto de gastos de ventas: Los gastos de ventas corresponden a todas las erogaciones necesarias para colocar los productos a disposición del cliente y en lo posible se deben presupuestar variables de acuerdo al presupuesto de ventas de la compañía, incluyen: Salarios de mercadeo, ventas y logística, comisión vendedores, mercadeo, material publicitario, almacenamiento, seguros, impuesto de industria y comercio, gastos de puntos de venta, etc.

Presupuesto de Estado de Resultados y Flujo de Caja: Para conocer los resultados reales de la organización e identificar las eficiencias en la operación y la optimización de costos y gastos, debemos generar un Estado de Resultados Integral y el Flujo de Caja, estados que nos permiten de manera consolidada determinar los beneficios de la organización, una vez optimizadas las cifras.

3.1.12 Compromiso para lograr eficiencia en costos y gastos

La reducción de gastos tiene como objetivo final maximizar recursos y lograr mayor eficiencia en una empresa. Algunos pasos a considerar para iniciar este proceso son:

- Conocer al detalle todos los gastos de operación.
- Ejecutar las compras y gastos teniendo en cuenta las necesidades reales de la organización.

- Desarrollo de proveedores y negociaciones que permitan economías de escala y ahorros en negociación.
- Generar cultura del ahorro al interior de todas las áreas de la organización. Insistir en la responsabilidad del gasto a cada área de la organización.
- Antes de adquirir o renovar maquinaria y equipos, efectuar el análisis detallado del costo-beneficio y diferentes mecanismos de financiación (ej. “Leasing”).
- Ser exigentes en la elaboración de los presupuestos y su ejecución.
- Diseñar mecanismos de compensación variable, medidos de acuerdo a los indicadores y resultados en el cumplimiento de objetivos de ahorros.
- Efectuar análisis trimestral de las estructuras de costos y gastos y generar los correctivos en aquellas cifras que presenten desviaciones relevantes.
- Cada cuenta deberá tener un responsable en su presupuesto y ejecución.

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (s.f.))

CAPÍTULO 4

4.1 Evaluación de la compañía

4.1.2 LG Electronics Inc. Chile Ltda.

LG Electronics, Inc., desde ahora nombrado como LG, es líder mundial en entretención digital, desarrollando avances tecnológicos en electrónica, comunicaciones móviles y electrodomésticos, empleando a más de 84.000 personas en todo el mundo. En 2008 las ventas mundiales alcanzaron los US\$ 44,7 mil millones.

LG se conforma en cuatro unidades de negocios: HE “Home Entertainment”, MC “Mobile Communications”, HA “Home Appliance” y CAC “Central Air Conditioning”. LG es uno de los principales productores en el mundo de televisores de pantalla plana, productos de audio y video, teléfonos móviles, aires acondicionados y lavadoras.

La historia de LG siempre ha estado enmarcada en el deseo de la compañía de crear una vida mejor y más feliz.

Pioneros en tecnología a través de su innovador inicio y crecimiento constante, LG se está convirtiendo en la marca global más rápida e inteligente del futuro.

LG fue fundada en 1958 y desde entonces, ha liderado el camino de la era digital avanzada gracias a la experiencia tecnológica adquirida por la fabricación de muchos aparatos electrodomésticos tales como radios y televisores.

LG ha dado a conocer sus nuevos productos, nuevas tecnologías aplicadas en forma de dispositivos móviles y televisores digitales en el siglo 21 y continúa trabajando para reforzar su estatus como una empresa global.

| | | | |
|------|-------------------------------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1958 | Establece "Gold Star" (ahora LG Electronics) | 2009 | Se convierte en la mayor marca de televisores LCD en todo el mundo |
| 1959 | Produce la primera radio de Corea | 2011 | Lanzamiento de anteojos de visualización para televisores 3D |
| 1965 | Produce el primer refrigerador en Corea | 2012 | Primeros en el mundo en comercializar televisores ULTRA HD de 84 pulgadas |
| 1978 | Logra 100 millones de dólares en exportaciones | 2013 | Introducción del "HomeChat" |
| 1982 | Establece la primera base de producción en el extranjero, en los EE.UU. | 2014 | Presenta el primer televisor LG OLED 4K y el primer Smart TV WebOS del mundo, introduce el Smartphone G3 con pantalla "Quad HD" |
| 1995 | Se renombra la compañía como LG Electronics | 2016 | Presenta nuestra marca Premium "LG SIGNATURE" |

Figura 1 n° 4.1 Hitos Línea de Tiempo LG

Fuente: (LG Life's Good, (s.f.)

4.1.3 Operaciones globales

LG Electronics desempeña un papel activo en los mercados mundiales con su asertiva política comercial global. Como resultado, LG Electronics controla más de 100 subsidiarias en todo el mundo, con aproximadamente 74,000 ejecutivos y empleados.

4.1.4 Visión

La filosofía de LG gira en torno a las personas, la sinceridad, y adhesión a los fundamentos. Es comprender a sus clientes, ofrecer soluciones óptimas y nuevas experiencias a través de la constante innovación, ayudando así a sus clientes a llevar una vida mejor. Están llegando a consumidores exigentes con gran sensibilidad, personas que continúan explorando nuevas actividades y enfrentando nuevos desafíos para experimentar más y lograr una vida mejor. LG ha desarrollado una imagen de marca de manera gradual y consistente, siempre para comunicar, "Life's Good". Son

contemporáneos pero auténticos, siempre evolucionando sus filosofías fundamentales a la vida moderna.

4.1.5 Administración “Jeong-Do”

El “Jeong-do Management” de LG, enmarca altos estándares éticos y el hacer negocios de una manera transparente y honesta. Este es el código de ética de aplicación exclusiva. LG tendrá éxito a través de las prácticas de gestión justas y en constante desarrollo de sus habilidades de negocios.

4.1.6 LG TV, Computadores, Electrónica, Línea blanca y celulares

En LG se sabe que la vida es algo más que tener la última tecnología. Se trata de crear experiencias mediante todos sus productos, los que se pueden usar para entretenerse, descansar o incluso hacerles más fácil la vida. Desde los más innovadores televisores, hasta los más novedosos productos de línea blanca, LG permite disfrutar de la vida y transformar el tiempo libre en mejores momentos.

En LG, se diseñan productos electrónicos de consumo personal que destacan por ser intuitivos, flexibles y energéticamente eficientes, lo que permitirá gastar con sabiduría, ser más productivo y reducir el impacto ambiental. Y como en LG está comprometido con sus clientes, siempre están pensando en productos que se adapten mejor a estilos de vida y que se mantengan actualizados con los últimos avances tecnológicos. Después de todo, la vida es más sencilla cuando se está preparado.

4.1.7 Código de ética

Es la intención de LG, difundir las filosofías de "creación de valor para los clientes" y "gestión basada en el respeto", permitiendo una gestión más responsable y abierta. LG continúa desarrollándose como la empresa líder mundial, a través de la búsqueda de mayores beneficios basados en la cooperación, la confianza mutua y el respeto a la economía de libre mercado. Por esta razón, todos los empleados de LG prometen actuar con rectitud y hacer juicios de valor de acuerdo con el código de ética.

4.1.8 Cumplimiento del código de conducta

LG se ha comprometido a "ganar basados en el cumplimiento de las reglas". Consideran que las prácticas de gestión sólida y transparente, son la base para lograr el éxito individual y la competitividad global. A lo largo de sus operaciones globales, LG se compromete a cumplir con las leyes y regulaciones locales, competir de forma justa, y mantener los más altos estándares de conducta empresarial. El Cumplimiento del Código de Conducta de LG, establece estándares claros para el cumplimiento legal y normativo que todos los empleados deben cumplir, con el fin de hacer realidad los principios previstos en el Código de Ética LG.

4.1.9 Identidad de marca

LG es una marca que es encantadoramente inteligente. El lema "Life's Good" y su logo futurista, son una gran interpretación de lo que representan.

Gestión global, visión de futuro, Energía, Humanidad y Tecnología, son los pilares en los que la compañía ha sido fundada; con las letras mayúsculas L y G posicionadas dentro de un círculo para centrar los ideales por encima de todo. El símbolo de la marca representa la voluntad de establecer una relación duradera y lograr la máxima satisfacción de sus clientes.

Las letras "L" y "G" en un círculo representan el mundo, futuro, juventud, humanidad y tecnología. Su filosofía está basada en la humanidad. Además, representa los esfuerzos

de LG para mantener una estrecha relación con sus clientes alrededor del mundo. El símbolo de la marca consiste en dos elementos: el logo LG en Gris y la imagen estilizada de un rostro humano con el color único Rojo LG. Rojo, el color principal, representa amabilidad, y además da una fuerte impresión de compromiso de LG de ofrecer lo mejor. Por lo tanto, la forma o el color de este símbolo de la marca nunca deben ser cambiados.



Figura 2 n°4.2 Logo Institucional

Fuente: (LG Life's Good, (s.f.))

4.1.10 Modelo de negocios

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alianzas Claves: LG Electronics Chile cuenta con el respaldo de Casa Matriz (Corea) y todas las subsidiarias del mundo. Estos se encargan de abastecer de materiales terminados y partes que son certificadas y comercializadas en Chile | Actividades Clave: Vender productos tecnológicos, comprar, reposición de productos, control de inventario, control salida de productos en tienda. | Propuesta de valor: Gestión global, visión de futuro, Energía, Humanidad y Tecnología, lo que representa la voluntad de establecer una relación duradera y lograr la máxima satisfacción de sus clientes | Relación con el cliente: Servicios Técnicos, Servicios de Post Venta, Canales de comunicación. | Segmento de clientes: Jefes de hogar, jóvenes con poder adquisitivo Retail, empresas constructoras. |
| | Recursos clave: Capital humano, Knox How del negocio, relación entre subsidiarias. | | Canales de distribución: Distribución de productos solo por terceros, como Retail y tiendas especializadas en tecnología. | |
| Estructura de costos: Costos generales (Capital Humano, Certificaciones, Estrategias de Marketing). | | Fuente de ingresos: Tiendas Retail, Constructoras y Tiendas especializadas en Tecnología. | | |

Figura 3 n°4.3 Modelo Canvas

Fuente: Elaboración Propia

4.1.11 Estrategia comercial

Para mantener el crecimiento a nivel global en sus divisiones más fuertes la compañía comenzó la venta de su línea de productos “Signature”, que está conformada por las pantallas, refrigeradores, cocinas, purificadores de aire, sistema de audio y lavadores más costosos que la compañía ofrece. La línea es una de las tecnologías más avanzadas con la que comercialmente trabaja LG, pero también incorpora una de las estrategias más ambiciosas de la empresa: “ThinQ” la plataforma de inteligencia artificial y aprendizaje de máquina es más que un sistema de “Software”, es la base a través de la cual todos los dispositivos de la compañía se conectarán entre sí, con otros equipos inteligentes y a servicios de asistencia digital.

Contrario a vender refrigeradores o lavadoras conectadas a la red “WiFi” de un hogar, LG promete que mediante “ThinQ” el usuario no solo podrá controlar y acceder a esos equipos, sino que estos tendrán la capacidad de aprender los hábitos y costumbres de los usuarios o auto diagnosticarse para detectar fallas en sus sistemas.

Así, un sistema de aire acondicionado podría aprender el tipo de temperatura que el usuario acostumbre por fechas o zonas de una casa, un lavadora sabría cuánto dura el detergente conforme al uso y un refrigerador aprendería cuáles son los alimentos que tienden a consumirse de forma más frecuente para alertar al usuario a comprar más previo a que se terminen.

4.1.12 Análisis PESTA

Entorno Político: Chile y Corea del Sur cuentan con un tratado de libre comercio con 11 años de vigencia. Este es el primer tratado entre un país asiático y uno latinoamericano. Durante el período 2003-2013, el crecimiento anual de intercambio comercial fue de 16%, llegando a los US\$ 6974 millones el último periodo. Corea es el sexto mercado proveedor de Chile, alcanzando el 3,5% de las importaciones y en los últimos 10 años, la tasa de importaciones ha aumentado en un 18% anual.

La inversión en Investigación y Desarrollo de Chile es uno de los más bajo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en especial el

aporte del sector empresarial. Al año 2010, el sector empresarial en I+D era equivalente al 0,15 % del Producto Interno Bruto (PIB) nacional. De igual manera, la propiedad intelectual se mantiene en niveles bajos. Chile es considerado un lugar seguro y confiable para hacer negocios, esto gracias a su estabilidad política, bajos niveles de deuda pública, salud de su sistema financiero y su solidez de su sistema macroeconómico en tiempo de crisis externa. Chile está dentro de las 15 economías con los niveles de riesgo-país más bajos del mundo.

Entorno Económico: Líder global e innovador en tecnología de consumo electrónico, sólo superada en el sector de las telecomunicaciones por Samsung. Cuenta con una plantilla de 82.000 personas y está presente en 80 países alrededor del globo.

Entorno Sociocultural: LG se esfuerza por ofrecer valores diferenciados para el desarrollo sustentable de la humanidad para satisfacer las necesidades de las comunidades locales.

Visión general: En septiembre de 2015, en las Naciones Unidas, 193 líderes mundiales adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como un compromiso global para el desarrollo sostenible de la humanidad. Se espera que sirva como ejemplo hacia el desarrollo sustentable para 2030, el desarrollo está compuesto por 17 objetivos y 169 metas que cubren una amplia gama de temas económicos, sociales y ambientales, y hace especial hincapié en el papel de la sociedad, incluido el sector privado. Sector, así como la ampliación de las asociaciones entre las partes interesadas para lograr estos objetivos ambiciosos.

Principio para la Contribución Social: LG hace esfuerzos para aumentar el valor social al brindar apoyo a los desfavorecidos. LG se esfuerza en desarrollar una tecnología que le importe, crear una asociación basada en la confianza y compartir con otros para crear un mundo mejor para las personas. La compañía continuará creando valor y creará una mejor sociedad a través de la cual se ganará el amor de más clientes.

Capítulo de Contribución Social de LGE (2005): Como compañía global, LG cumple con su responsabilidad social mostrando amor por aquellos que tienen sueños y contribuyendo a hacer una mejor sociedad donde todos puedan llevar una vida feliz, apoya activamente a aquellos que se esfuerzan por alcanzar sus sueños y opera sus

programas de ciudadanía corporativa formando asociaciones entre el personal y la administración, ejecutivos y empleados, clientes y ciudadanos de la comunidad local, y ONG / ONG relacionadas.

LG se centra en las áreas de bienestar social, educación y actividades culturales a través del patrocinio, la ayuda financiera y el trabajo voluntario. Como ciudadano corporativo global, LG lleva a cabo sus actividades de ciudadanía corporativa donde sea que haga negocios.

Entorno Tecnológico: LG demuestra su compromiso con la innovación para tener una mejor vida al compartir con sus socios latinoamericanos cómo la tecnología artificial puede transformar sus vidas. LG cuenta con productos “ThinQ” que cuentan con inteligencia artificial, y la marca LG “SIGNATURE” como protagonista. Con la capacidad de comprender cinco idiomas hablados, incluido el español, los televisores AI de LG permiten a los usuarios de Latinoamérica gestionar las tareas diarias, encontrar respuestas o controlar sus dispositivos compatibles con el hogar inteligente, todo desde sus televisores.

Entorno Ambiental: LG es una compañía muy comprometida con todo lo relacionado a Energía, Medio Ambiente, Salud y Seguridad (siglas en inglés EESH) y es por eso que lleva políticas muy estrictas relacionadas a su gestión y a los productos mismos. Es por eso que para la marca es muy importante que la comunidad conozca todo lo que está haciendo con respecto al tema del medio ambiente.

- Cuando se tomen decisiones relacionadas a EESH, el efecto de esas decisiones tomará en cuenta a las partes interesadas y a la comunidad.
- Al operar el sistema global de gestión de EESH, LG contribuirá a la reducción del riesgo no financiero y el aumento de valor de la empresa.
- LG y socios de negocios podrán mejorar de forma sostenible el nivel de gestión EESH observando los acuerdos internacionales y leyes / reglamentos relacionados con EESH de cada país y la región, a través de la cooperación mutua.
- LG minimizará el impacto ambiental en todo el proceso, desde el diseño del producto hasta la producción, también en el uso, y hasta la eliminación. Además, busca liderar el desarrollo de productos ecológicos.

- Todos los empleados deben comprender el papel de EESH a través de todas las actividades de gestión y voluntariamente participar en actividades para reducir el consumo de energía, ahorrar y reciclar los recursos, identificar y eliminar los factores de peligro, y mejorar la salud individual.
- LG evaluará periódicamente el desempeño en materia de energía, cambio de clima, seguridad del medio ambiente, el medio ambiente los productos, y la higiene industrial. Los resultados serán anunciados claramente a los interesados internos y externos.
- LG, como parte de su responsabilidad social, contribuirá a la preservación del medio ambiente y la contribución social a través de la cooperación con las comunidades locales.

Resumen Análisis PESTA: En general, se ve un macro entorno positivo para la compañía, se puede concluir que Chile y Corea del Sur tienen excelentes relaciones comerciales y diplomáticas que ya cuentan con más de 11 años de interacción por medio del tratado de libre comercio entre ambos países y el que Chile sea una subsidiaria de LG Corea del Sur asegura la comercialización de los distintos productos ofrecidos en nuestro mercado. Por su parte Chile, es un país sudamericano que ha sido utilizado por diversos proyectos como la puerta de entrada a Sudamérica, debido a su estabilidad, políticas de libre mercado, capital humano avanzado y un elevado aumento del comercio electrónico, el cual alcanza tasas de crecimiento de ventas anuales sobre el 20%.

4.1.13 Análisis PORTER

Poder de negociación de los compradores o clientes: Dada la alta oferta de compañías tecnológicas en el país el riesgo de que los compradores y clientes de LG tengan mayor control sobre los precios y demanda es alta.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores: En cuanto a los gastos de LG la capacidad de negociación de los proveedores es baja, existen muchos proveedores de los diferentes productos ofrecidos. Debido a que la mayoría de los proveedores son empresas medianas o pequeñas, el ingresar como proveedor a estas enormes cadenas es de suma importancia para ellos, por el volumen de ventas que logran.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Los nuevos tratados de comercio con distintos países han ayudado a la entrada de nuevos mercados de tecnología al país, por lo que también nuevas ofertas con distintos tipos de calidad. El riesgo es Medio-Alto.

Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de sustitutos es medio-alta, ya que existen empresas sustitutas dentro del mismo rubro tecnológico. El costo de los sustitutos es relativamente más bajo a diferencia de LG y otros competidores grandes en donde su economía de escala hace que su precio/calidad sea mucho más alto.

Rivalidad entre los competidores: Samsung es el competidor más cercano y con el cual comparten casi los mismos objetivos estratégicos, respaldados ambos por subsidiarias de prestigio internacional. Ambos lideran la industria, la rivalidad con los competidores es Alta.

(LG Life's Good, (s.f.)

4.1.14 Análisis FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marca. • Marca global. • Tecnología de punta. • Apoyo de Subsidiarias. • Variedad de productos. • Variedad de Precios. | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la Tendencia del mercado hacia el consumo de tecnología avanzada para incrementar la participación de mercado. • Legar a gente exigente o selectiva en productos tecnológicos. • Promover en el mensaje publicitario la mejor calidad avalada por una marca internacional. • Apuntar a varios públicos gracias a la variedad de productos. • Incrementar participación gracias a las facilidades de pago y nuevos puntos de venta. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento de algunas líneas. • Compresión de la participación de la marca por el gran posicionamiento de la competencia. • El consumidor relaciona algunos de sus productos con otras marcas de la competencia. • Poca publicidad en medios masivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Altas ventas de marcas de competencia. • Llegada de nuevas marcas de competencia en el mercado. • Gran publicidad de la competencia en medios masivos. • Rapidez de nuevos productos y tecnologías en el mercado. |

Figura 4 n°4.4 FODA

Fuente: (Panasonic, M (2011))

CAPÍTULO 5

5.1 Situación actual

5.1.1 Control de gastos

El control de Gastos en LG se realiza de distintas maneras ya que hay dos tipos de fuentes de presupuestos: Por un lado están los Centros de Costo que son usados por toda la compañía y los Plan de Acción que solo son utilizados por el área de Marketing ambos métodos tienen distintas gestiones, líneas de aprobación, políticas y KPIs que buscan asegurar el correcto uso de cada uno de ellos.

Cabe destacar que esta es la única manera de controlar futuros gastos que provocaría cada área dentro de la empresa, siendo el Plan de Acción lo que más se acerca al correcto uso de manejo de gastos ya que cuenta con un periodo menor de uso, pero lamentablemente no asegura la responsabilidad de quienes los manipulan.

5.1.2 Centro de costo

Cada área de la compañía tiene asignado un Código “Centro de Costo” el cual se divide en diferentes cuentas, estas representan el tipo de gasto y busca llevar el orden y el control del presupuesto de cada área.

El Centro de Costo es una herramienta que ayuda a provisionar el presupuesto necesario para todo un año así evita gastos excesivos y no documentados, este es aplicado en todas las áreas de la compañía.

Las políticas internas determinan que para realizar cualquier tipo de compra es necesario tener presupuesto suficiente en la cuenta debidamente utilizada.

La evaluación y provisión de los Centro de Costo se realizan anualmente con el cierre de gastos del año anterior y la estimación de los gastos del año siguiente.

Toda solicitud de presupuesto solicitado para el Centro de Costo debe presentar información suficiente para establecer la cantidad, la razón y el beneficio que traerá cada gasto realizado.

Dado las líneas de aprobación establecidas por la compañía, esta será evaluada por Manager directo de solicitante, Gerente de Finanzas y Director de Finanzas (CFO).

El correcto uso del presupuesto otorgado en el Centro de Costo está vinculado con los KPI de cada área los cuales son evaluados 2 veces por año por la compañía.

Todas facturas de compras realizadas por cualquier empleado de LG deben ser enviadas al área de contabilidad de la compañía nombrando el código de Centro de Costo con el cual fue estimado y evaluado el gasto producido.

El equipo de finanzas solicita información que pruebe la compra realizada solo con correos de respaldo y comparando la información ingresada en el código Centro Costo con la recibida por el proveedor.

5.1.3 Plan de acción

Un “Plan de Acción” es un documento que enumera los pasos que se deben tomar para lograr un objetivo específico.

El propósito de un plan de acción es aclarar qué recursos se requieren para alcanzar la meta, formular una línea de tiempo para cuando se deben completar tareas específicas y determinar qué recursos se requieren.

Basados en este concepto la compañía LG eligió como control de gastos la realización de Plan de Acción para las Áreas que corresponden a Marketing.

Las políticas internas determinan que para realizar cualquier tipo de compra es necesario solicitar un Plan de Acción guiándose por las siguientes directrices.

Toda solicitud de Plan de Acción debe presentar información suficiente para establecer la cantidad, la razón y el beneficio que traerá cada gasto realizado, eso quiere decir que al momento de solicitar se deben presentar los siguientes documentos.

- Carta Gantt del proyecto, compra o solicitud de servicio.
- Cotizaciones de proveedores que soportaran el nuevo gasto
- Proyección de gastos del proyecto final
- Beneficio del proyecto en cuestión.

Dado las líneas de aprobación establecidas por la compañía, esta será evaluada por Manager directo de solicitante, Gerente de Finanzas y CFO (Director de Finanzas).

Cada Plan de Acción cuenta con un periodo determinado que por políticas internas cuenta con un máximo de tiempo de 6 meses.

Dentro de esos 6 meses cada especialista solicitante (del área de Marketing) del dicho Plan de Acción debe procurar el correcto gasto de su presupuesto siendo él, el único responsable del control de este.

Todos los “Plan de Acción” son creados y respaldados por fondos de “Casa Matriz” (Corea) que invierte dinero de mercadeo para todas las subsidiarias del mundo.

El correcto uso del presupuesto otorgado en el Plan de Acción está vinculado con los KPI de cada especialista de Marketing los cuales son evaluados 2 veces por año por la compañía.

Todo Plan de Acción que cumpla con su tiempo límite será eliminado sin importar el saldo restante.

Todas facturas de compras realizadas por el equipo de Marketing deben ser enviadas al área de contabilidad de la compañía nombrando el código del Plan de Acción con el cual fue estimado y evaluado el gasto producido.

El equipo de finanzas solicita información que pruebe la compra realizada solo con correos de respaldo y comparando la información ingresada en el código de Action Plan con la recibida por el proveedor.

5.1.4 Finanzas

El área de Finanzas de la compañía LG cuenta con una vasta dotación de personal que registra operaciones contables y datos financieros, con el fin de obtener ordenadamente la información actual e histórica del negocio para planificar y tomar las decisiones adecuadas. Planifican, analizan y evalúan la información registrada, dado que conocen en profundidad la situación del negocio mediante la confección del presupuesto, en conjunto con cada manager de área, flujo de fondos, indicadores y análisis de costos, etc.

Además se destacan por conocer, estrategia de pagos, cobros e inversiones buscando el crecimiento y una mayor rentabilidad de la compañía, previendo desviaciones y anticipando situaciones desfavorables, controlando las operaciones ejecutadas y registradas con el fin de, si es necesario, rectificar errores u omisiones para el posterior análisis de desvíos en relación al presupuesto inicialmente desarrollado, buscando la mayor eficiencia posible.

5.1.5 Aceptación de facturas

Registro de Facturas Electrónicas: El contribuyente puede acceder a este Registro desde las siguientes páginas dentro de la web del SII:

- Menú de Factura Electrónica.
- Sistema de Facturación Gratuito del SII.
- Sistema de Facturación de Mercado.
- Registro Público Electrónico de Transferencia de Créditos.

Debe autenticarse con:

- El RUT/CLAVE de la empresa o del representante legal.
- El certificado digital del representante legal.
- La autenticación de usuario de factura electrónica.

Acciones que puede realizar el emisor electrónico en este Registro: El emisor de la factura electrónica puede obtener información referente a la aceptación o reclamo del documento emitido por parte del comprador o beneficiario.

Acciones que puede ejecutar el receptor electrónico en este Registro: La Ley 19.983 -modificada por la Ley 20.956- establece que el receptor de un documento tributario electrónico puede ejecutar las siguientes acciones en el Registro de Aceptación o Reclamo de un DTE:

- Emitir el acuse de recibo de mercaderías entregadas o servicios prestados.
- Reclamar al contenido de la Factura.
- Reclamar el documento por falta parcial de las mercaderías entregadas o servicios prestados.
- Reclamar la factura por falta total de las mercaderías entregadas o servicios prestados.
- Aceptar el contenido del DTE.

Plazo para la aceptación de factura electrónica: De acuerdo con Ley 20.956, el plazo para aceptar o rechazar una factura es de 8 días. Cuando no se presenta rechazo o reclamación dentro de este período, se entiende que la factura ha sido recibida irrevocablemente y se considera que las mercaderías fueron entregadas o que los servicios fueron prestados. Esta situación faculta al contribuyente para utilizar el crédito fiscal, si tenemos en cuenta que el numeral 2 del artículo 3 de la Ley 20.956 estipula que para hacerlo es necesario que “se entiendan recibidas las mercaderías entregadas o el servicio prestado”.

Momento desde el cual se contabilizan los 8 días: Según la Circular n°4 del Servicios de Impuestos Internos (SII) de 11 de enero de 2017, este plazo empieza a correr desde que la factura es recibida por el SII, y no desde que le llega al destinatario.

Si los contribuyentes tienen claros estos puntos, no deberían tener ningún inconveniente en la gestión de las aceptaciones y reclamos a las facturas electrónicas que reciben de sus proveedores. En todo caso, no está de más leer con detenimiento las normas citadas para profundizar el tema.

(FEBOS (2018))

5.1.6 Proceso de compra para equipo de marketing

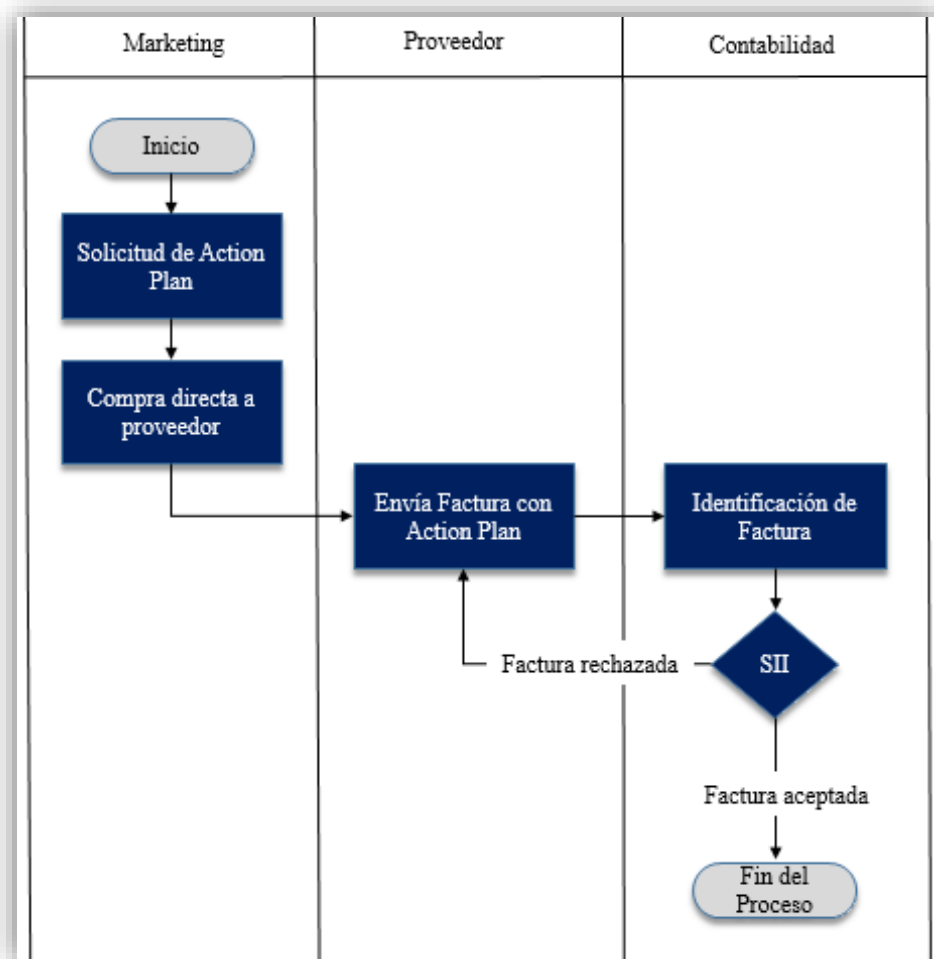


Figura 5 n°5.1 Diagrama de Proceso

Fuente: Elaboración Propia

5.1.7 Problemática

Una de las alertas que comenzó a identificar finanzas era la gran cantidad de facturas que se rechazaban dentro del mes, motivos por lo cual se levantó una tabla de Pareto para llegar a las razones y poder implementar una solución oportuna y definitiva.

Se solicitó una reunión con el área de finanzas (contabilidad) para poder tomar toda la información necesaria y poder tomar las bases de los errores desde donde se intentara implementar una mejora idealmente definitiva.

Esta es la información extraída de los funcionarios y sus reportes.

Razones de rechazo de Facturas

- Plan de Acción sin presupuesto: No hay control sobre el Plan de Acción solicitado por el área de Marketing para realizar gastos asociados a la venta de productos, dando pie informar al proveedor un código con saldo 0.
- Plan de Acción con falta de presupuesto: No hay control sobre el Plan de Acción solicitado por el área de Marketing para realizar gastos asociados a la venta de productos, dando pie informar al proveedor un código con saldo menor al servicio o compra realizada.
- No hay suficiente presupuesto en Centro de Costo: El área solicitante no presupuesto el gasto al inicio de la temporada ni tampoco solicito nueva aprobación para incluir gasto a la cuenta.
- Plan de Acción vencido: No hay control sobre el Plan de Acción solicitado por el área de Marketing para realizar gastos asociados a la venta de productos, dando pie informar al proveedor un código vencido.
- No se reconoce el servicio prestado: Factura sin detalles de presupuesto entregado o servicio solicitado por algún empleado de la empresa.
- No coincide monto con lo solicitado: Se factura un monto, cantidad o detalle distinto al informado por el área solicitante.
- No se reconoce área solicitante: Factura sin detalles de presupuesto entregado por algún empleado de la empresa.

- Doble facturación: Duplicidad de documentos.
- Servicio personal del solicitante: Servicio o compra personal realizada a nombre de LG
- Término de pago erróneo: Proveedor incluye un término de pago distinto al que previamente se acuerda entre ambas partes.

Con la información recopilada junto el área de finanzas pude definir cuales era las principales problemáticas del área, afectando así, a gran parte de la compañía ya que el rechazo de Facturas complicaba la comunicación y el entendimiento con los proveedores que muchas veces se veían afectado por el poco manejo interno de las compras de gastos que manejaba la empresa. Es por eso que se necesita establecer una nueva área que pudiera controlar todas las compras de gastos, presupuestos entendimiento y negociación con proveedores ayudando al área de finanzas a reconocer los movimientos ejecutados por empleados de la compañía.

| | Problema | Frecuencia (mes) | Acumulados | Porcentajes |
|---|--------------------------------------------------|------------------|------------|-------------|
| A | Action Plan sin presupuesto | 120 | 18% | 18% |
| B | Action Plan con falta de presupuesto | 118 | 35% | 17% |
| C | No hay suficiente presupuesto en Centro de Costo | 99 | 49% | 15% |
| D | Action Plan vencido | 96 | 63% | 14% |
| E | No se reconoce el servicio prestado | 94 | 77% | 14% |
| F | No coincide monto con lo solicitado | 58 | 86% | 9% |
| G | No se reconoce área solicitante | 28 | 90% | 4% |
| H | Doble facturación | 27 | 94% | 4% |
| I | Servicio personal del solicitante | 23 | 97% | 3% |
| J | Termino de pago erróneo | 19 | 100% | 3% |

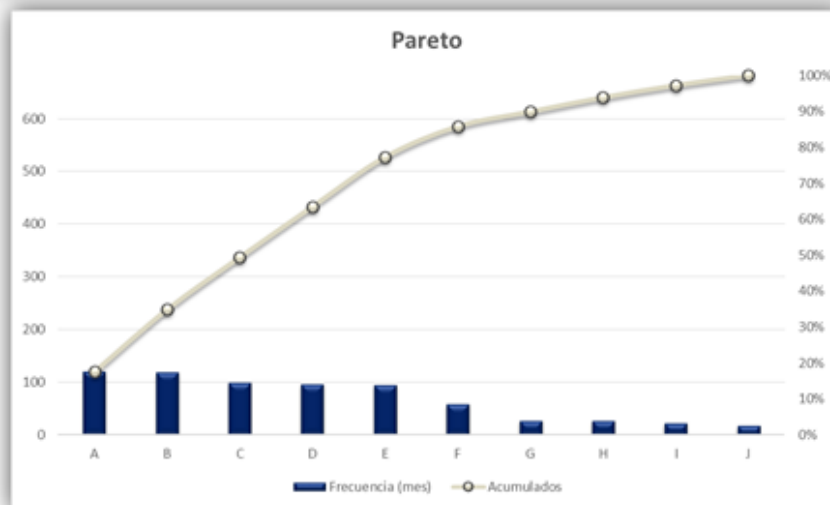


Figura 6 n°5.2 Diagrama Pareto

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 6

6.1 Propuesta de mejora

6.1.2 Propósito

El área de compras de Gastos (en adelante “área de compras”) de LG busca generar un trabajo estandarizado en conformidad con las normas de gestión de la empresa especialmente con el área de Finanzas con su proceso de aceptación de facturas para lograr reconocer los gastos provocados por cada solicitante de la compañía además de las normas de selección de proveedor para servicios generales o indirectos y bienes.

6.1.3 Alcance y aplicación

Este reglamento se aplica a la adquisición de material indirecto por parte de todos los empleados de las filiales y sucursales de LG.

| Categoría | Material Directo | Material Indirecto |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definición | Material que se convierta en parte integrante del producto y cuyo coste sea directamente imputable al mismo. | Material que no se convierta en parte integrante del producto y cuyo coste no sea directamente imputable al mismo. |
| Ítem Principal | Componentes del producto, Costo directo de mano de obra. | Marketing, Logística, Diseño, General Affairs, Construcción, Mantenimiento/ Reparación y otros costos operacionales. |

Figura 7 n°6.1 Cuadro Alcance

Fuente: Elaboración Propia

6.1.4 Responsabilidades

- Toda la responsabilidad sobre la solicitud de compra recae sobre el líder del departamento que solicita.
- El área de compras es responsable de las solicitudes de cotización y la selección de proveedores.
- El Gerente del área de compras de la subsidiaria es totalmente responsable del mantenimiento y la ejecución del servicio y/o producto entregado.

6.1.5 Plan de implementación de área de compras

Capacitación de nuevo encargado de Compras: Dentro del plan de Implementación se considera la contratación de un nuevo integrante del equipo de Compras como Analista de Compras dado que los cargos superiores a ellos serán reubicados desde otras áreas.

Las primeras 3 semanas serán dedicadas única y exclusivamente a capacitar al personal, en cuanto a la nueva Implementación como también al modelo de negocio de la compañía.

Reuniones con área de Contabilidad: Toda la información extraída del área de Contabilidad será usada como base para comenzar a modelar soluciones que en el futuro logren disminuir todo tipo de falla en cuanto a las compras realizadas por empleados de LG.

Homologación sistema ERP con Políticas CL: LG cuenta con un sistema ERP especializado en Compras el cual fue creado e implementado por Corea, siendo Chile el primer país en Latinoamérica que podría Homologar a Políticas Locales.

Comunicado oficial de Políticas de Compra: Se enviara correo formal a toda la compañía comunicando las nuevas Políticas de Compra

Puesta en Marcha: Inicio de registros en sistema ERP Local y Control de Compras de Gastos en la compañía.

Marcha Blanca: Las primeras 2 semanas se evaluarán fallas recurrentes, dudas y creación de excepciones por áreas.

Reuniones por Área (Aclarar dudas): En respuesta del paso anterior se hará reuniones con cada una de las áreas que realizan compras en la compañía para poder aclarar todas las dudas y reevaluar sus condiciones particulares

Evaluación de desempeño: A partir del 8vo mes el encargado de Compras junto a su equipo están en condiciones de ser evaluados en cuanto a su desempeño y las mejoras esperadas en el primer año.

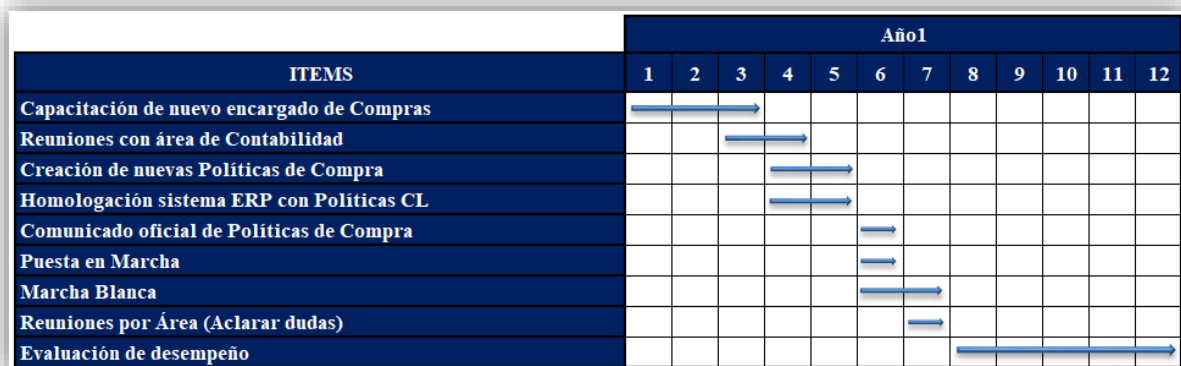


Figura 8 n°6.2 Carta Gantt

Fuente: Elaboración Propia

6.1.6 Personal capacitado para formar área de compras

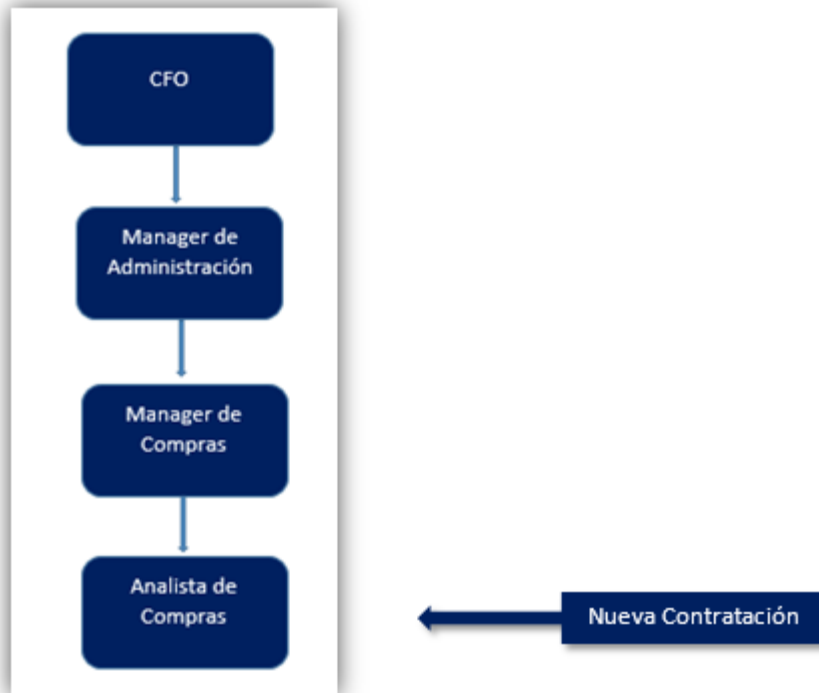


Figura 9 n°6.3 Organigrama Área Compras

Fuente: Elaboración Propia

Manager de Administración

La calidad en el área de dirección de proyectos son las habilidades de un Manager de Administración. Gracias a ellas se resuelven conflictos, se minimizan costes y se reconducen tareas que se alejan de los objetivos del equipo.

Capacidad de organización: Saber mantener el orden mental y la habilidad directiva en la gestión de proyectos complejos. Más que multitarea sino que sepa relacionarse con la búsqueda de una estructura y el establecimiento de prioridades. Algunas recomendaciones para lograrlo son:

- Invertir en la planificación todo el tiempo necesario.
- Reunir toda la información clave del área en un mismo lugar, para poder visualizar el progreso de forma conjunta.
- Mantener los datos actualizados.

Liderazgo: Desempeñar un rol ejecutivo teniendo la cualidad de saber ser líder. El liderazgo imprime de motivación todos sus actos y transmite esos valores a los equipos, que se contagian de su entusiasmo y se identifican con las metas planteadas. Para lograrlo, tres ingredientes:

- Buscar el consenso.
- Compartir la misión.
- Comunicar de forma clara.

Comunicación eficaz: Es necesario ser un excelente comunicador para asegurar que todas las personas comprenden lo que se espera de ellos, conocer el mensaje y las implicaciones y pueden esperar también ser comprendidos por parte de los niveles superiores. Para ello es necesario:

- Crear unos buenos canales de comunicación.
- Promover medios alternativos de puesta en común de la información que sirvan como complemento a los métodos tradicionales.
- Mantener a todos el personal puntualmente informado de los cambios que se produzcan en la planificación.

Capacidad de negociación: Lo primero que hay que conocer de esta cualidad, una de las habilidades de un Manager de Administración más críticas, es que no siempre ha de ser puesta en práctica: no siempre hay que negociar. Pero, cuando sea necesario:

- Reconocer los principales grupos de interés.
- Tener claro el orden de prioridades.
- Ponerse en el lugar de la otra parte.
- Buscar un aliciente común, una solución que sirva como punto de partida para guiar la negociación hacia atrás, hasta llegar al acuerdo.

Atención al detalle: La gestión de administración se basa en los detalles. Cada elemento causa un impacto en el resultado final. El éxito de cada proyecto depende de la capacidad para interpretar esas señales y tomar decisiones a tiempo.

Identificación de problemas: Para minimizar el riesgo, antes hay que gestionarlo y para solucionar un problema, éste debe ser identificado de forma previa. Ello no impide que, en ocasiones, se deba hacer frente a imprevistos que requieran de una toma de decisiones rápida, sin embargo, la mayoría de los obstáculos se pueden pronosticar y sujetarse a planificación, creando un plan de acción y uno de contingencia, plan A y plan B, que garanticen salir del paso de la mejor forma posible y sin que ello afecte a la programación del proyecto. La experiencia y la formación son factores clave para desarrollar esta aptitud que, a la hora de ponerse en práctica, tiene un gran componente sistemático a diferencia de otras habilidades de un Manager de Administración.

Perfil Técnico: Conocer el mercado, el sector, la empresa, el proyecto y todos los elementos que intervienen en cada una de las actividades que lo componen es fundamental. Un Manager de Administración ejemplar debe contar con el conocimiento técnico suficiente sobre las distintas áreas del proyecto para poder resolver las cuestiones que se planteen e incluso intervenir de forma directa si se considera necesario.

(OBS Business School (s.f.))

Manager de Compras

El Manager de Compras elige proveedores y la mercadería o servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes internos en este caso. Utilizan su experiencia y habilidades de negociación para reunirse con los proveedores, resolver los términos de los contratos y sus decisiones tienen un gran impacto en las operaciones de la compañía. Quienes disfruten del análisis de la información, la toma de decisiones y el trabajo con personas tanto dentro como fuera de la organización. La descripción del trabajo de un Manager de Compras incluye dirigir compradores internos a través del proceso de evaluación, entrevistas, negociación de acuerdos, y gestión de contratos de proveedores. Supervisan constantemente lo que la empresa compra, entrega y gasta para determinar si los bienes son defectuosos o no cumplen con las demandas de rendimiento. También contratan nuevos compradores y agentes de compras y brindan capacitación sobre

productos específicos para preparar a los nuevos empleados para sus funciones. Ser capaz de realizar operaciones matemáticas básicas, analizar información y tomar decisiones rápidas es útil para elegir proveedores, administrar gastos y elegir mercancías de calidad.

Una de las características de este puesto de trabajo son las siguientes

Negociación: Encontrar un punto medio con los proveedores puede ser extremadamente difícil cuando sus propios objetivos se encuentran en la balanza como resultado. Un ejemplo sólido debe demostrar los desafíos relacionados con el logro del resultado negociado. Ser una gran cuenta para el proveedor y solicitar un reembolso o ahorro estándar esperado no cuenta como negociación. Es el dar y llevar más allá de lo esperado lo que lo diferenciará.

Gestión del tiempo: El tiempo es dinero, las decisiones oportunas pueden generar ahorros reales o evitar gastos. La capacidad de poner la urgencia en diferentes demandas es un requisito importantísimo. Ser capaces de comprender y priorizar las actividades más urgentes, importantes y valiosas que deben realizar.

Analista de Compras

La responsabilidad de un Analista de Compras dentro de una empresa es investigar y comparar los productos y servicios de los proveedores para decidir qué será más compatible para la empresa. Estos analistas, determinan qué distribuidores mayoristas o fabricantes recibirán los negocios de su compañía.

En esta carrera, los Analistas de Compras son responsables de evaluar a los proveedores en función de la calidad, el precio y la velocidad de entrega. Las habilidades de evaluación, toma de decisiones y comunicación son extremadamente importantes en este puesto. La evaluación correcta de las diversas posibilidades podría ayudar a la empresa financieramente o permitir que los productos o servicios se entreguen de manera oportuna.

El Analista de Compras se comunica frecuentemente con los proveedores, y también visitan sus centros de distribución y plantas para conocer sus productos, servicios y precios. Luego de estas visitas, los analistas preparan informes sobre los proveedores y los envían para su revisión. Después de que se haya elegido un proveedor adecuado, los analistas negocian los términos del contrato después de ofrecer ofertas a los proveedores deseados. Es posible que se requiera viajar para asistir a ferias comerciales, conferencias y reuniones para mantenerse al día con las tendencias de la industria y establecer redes con nuevos proveedores.

Tener un conocimiento técnico de trabajo de los bienes o servicios que se compran es extremadamente importante para los analistas de compras. Estar informado sobre el precio, la calidad, la disponibilidad y la confiabilidad correctos de un producto permite a los analistas garantizar la mejor compra posible para su empresa. Los analistas de compras estudian constantemente los registros de ventas y los niveles de inventario de su stock actual, así como también los cambios que pueden afectar la oferta y la demanda de productos y materiales.

6.1.7 Solicitud de compra

Solicitud de Compra es un documento oficial elaborado por un departamento solicitante para aclarar el precio que está dispuesto a pagar por los bienes o servicios necesarios y otorgar al departamento de Compras la autoridad para ejecutar la compra. El tiempo de entrega de los servicios y materiales solicitados es crítico para el área de compras.

6.1.8 Requisitos que debe contener la solicitud de compra

Para la compra de bienes o servicios materiales generales o indirectos, el departamento solicitante deberá escribir una especificación o descripción de los servicios y/o bienes solicitados, después de verificar los requisitos detallados para la compra.

Que debe contener la especificación o descripción de los servicios y/o bienes solicitados

- Detalles de los bienes o servicios a comprar
- Descripción de los bienes o servicios
- Dibujos, diseños, especificaciones, etc.
- Fechas y horarios de entrega de los bienes o servicios
- Cantidad
- Si las especificaciones del servicio y/o bienes solicitados son inadecuados, el área Compras puede decidir no proceder con la compra y rechazar la solicitud de compra.
- En las especificaciones o descripción de los servicios y/o bienes solicitados no podrán modificarse una vez aceptado por el departamento de Compras.
- En las especificaciones o descripción de los servicios y/o bienes solicitados se debe identificar el producto o servicio que está siendo comprado.
- Precio en la Solicitud de Compra
- Fecha de contrato / calendario del proyecto requerido
- Recomendación de proveedores
- Se recomienda encarecidamente al departamento solicitante que recomiende a un proveedor que pueda proporcionar los bienes o servicios. La recomendación del departamento solicitante será evaluada de manera equitativa frente a todos los demás proveedores potenciales.
- El Analista de Compras puede incluir o excluir proveedores de la licitación después de revisar las especificaciones o descripción de los servicios y/o bienes solicitados y la calificación de los proveedores y/o la historia.
- El departamento solicitante deberá hacer que la Solicitud de Compra considere el tiempo de entrega estándar para la compra de bienes o servicios
- Cuando un departamento tiene la intención de solicitar una compra de bienes o servicios materiales indirectos, deberá emitir una Solicitud de Compra usando el Sistema “General Procurement System” GPS (Sistema ERP usado en el área de compras).
- El departamento solicitante será responsable de determinar que un precio de la Solicitud de Compra puede ser del precio anterior, el precio de mercado o el presupuesto para el proyecto.

- Asignación presupuestaria: El departamento solicitante se asegurará de que el presupuesto necesario se asigna a Action Plan u otro sistema de gestión presupuestaria para la compra antes de emitir una Solicitud de Compra.

6.1.9 Creación y proceso de licitación

Previo a la licitación:

- Reunirse con la persona interesada en contratar los servicios para crear las Bases de lo que se necesita, con todos los detalles a solicitar a los participantes. En caso que se tenga un presupuesto, indicarlo. En esta reunión debe estar el Manager de Compras y su equipo y grupo solicitante que evaluará a los proveedores.
- Crear un Calendario de licitación. (Carta Gantt)
- El equipo solicitante debe entregar datos de a lo menos 3 proveedores recomendados.
- Durante el proceso de licitación, el proveedor solo debiese contactarse con la empresa a través del área de compras, no con el interesado en el servicio.
- Antes de iniciar la licitación y antes de enviar las Bases, se envía por correo a los participantes un Acuerdo de Confidencialidad, el cual deben enviar firmado.
- Al enviar el Acuerdo de Confidencialidad, hay que indicar que se reciben respuestas hasta una fecha determinada.

| ITEMS | Mes /Año | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|----------|---|---|---|---|---|---|----------|---|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|----|
| | Semana 1 | | | | | | | Semana 2 | | | | | | | Semana 3 | | | | | | | Semana 4 | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| Envío Acuerdo de Confidencialidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recepción Acuerdo de Confidencialidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Envío Bases | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confirma Recepción Bases | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Envío Consultas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Envío Respuestas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recepción Propuesta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Apertura de Sobres | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elección y Aviso a Terna | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentaciones Terna | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Designación Empresa Adjudicada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contrato | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 10 n°6.4 Carta Gantt licitación

Fuente: Elaboración Propia

Ejemplo de este correo inicial:

“Junto con saludar, me pongo en contacto con ustedes ya que el área de ----- de LG Electronics Chile Ltda. Requiere los servicios de -----, por lo que iniciaremos un proceso de licitación para elegir al proveedor más idóneo para prestar estos servicios. Si están interesados en participar en este proceso, por favor contestar el presente correo antes del --- de ----- 20XX, adjuntando el Acuerdo de Confidencialidad que envío, debidamente firmado por el Representante Legal de su empresa y eventualmente entregarlo en original en nuestras oficinas. Una vez que se reciba el Acuerdo de Confidencialidad firmado, se les enviará Las Bases de la licitación, el que además indicará el calendario con las fechas a cumplir. Quedo atenta a cualquier consulta, saluda atentamente.”

- Es importante que el correo anterior se envíe a todos los Proveedores copiados en COPIA OCULTA para que entre ellos no sepan quienes están participando en la licitación aparte de ellos.
- Para iniciar un proceso de licitación, se deben tener al menos 3 proveedores confirmados y dispuestos a participar (es decir, que hayan manifestado su intención de participar y que hayan enviado el Acuerdo de Confidencialidad firmado).

Durante la licitación:

Una vez que el proveedor contesta el correo e indica que si quiere participar en la licitación y envía el Acuerdo de Confidencialidad firmado, se puede enviar Las Bases previamente confeccionadas por el área solicitante. Estas Bases contienen el Calendario por lo que el proveedor ya estará al tanto de las fechas importantes del proceso.

Estas fechas son:

- Envío de Las Bases
- Periodo de Consultas previas a la Propuesta
- Envío de la propuesta por correo
- Revisión de las propuestas
- Selección de preseleccionados y periodo de consultas
- Presentación de propuestas en reunión presencial
- Revisión de propuestas finales (últimas consultas y negociaciones)

- Elección del proveedor
- Aviso al proveedor

(La fecha de Elección de Proveedor y Aviso al Proveedor son diferentes porque antes de dar aviso al proveedor que fue elegido, tiene que estar aprobado por Gerencia)

Envío de Las Bases: Por correo a todos los proveedores, en copia oculta.

Período de Consultas: Hay que darles a los proveedores la oportunidad de hacer preguntas, para que sea un proceso más justo, la idea es juntar todas las preguntas enviarlas al área solicitante para conseguir sus respuestas, luego reunir todo el material y enviar en un solo archivo a todos los participantes.

Envío de la Propuesta: El proveedor envía su propuesta por correo en PDF.

Revisión de las Propuestas: A medida que lleguen las propuestas debes compartirlas con el manager de Compras, con el solicitante y con los demás miembros del grupo que evaluará al Proveedor.

Selección Preseleccionada y periodo de consultas: Se debe hacer una reunión para revisar todas las propuestas y elegir al menos 2 pre-seleccionados. Esto dependerá de la cantidad de participantes, si desde un principio hay mínimo 3, de esos se elegirá directamente el ganador, si son más de 3 se puede hacer una “segunda vuelta”. En esta segunda vuelta se pueden hacer consultas a los proveedores y solicitudes de ajustes de precios.

Presentación de propuestas en reunión presencial: Los preseleccionados (en caso de haberlos) deben venir a una reunión a presentar su propuesta, para conocerlos, terminar de aclarar dudas, etc.

Revisión de propuestas finales (últimas consultas y negociaciones): Se da un tiempo para que los solicitantes revisen las propuestas finales, se hagan las últimas consultas y ajustes de precios.

Elección del proveedor: Se evalúa el proveedor por todos los miembros del grupo. Para esto hay que hacer una tabla de evaluación que dependerá de que ítem tenga más peso (calidad, velocidad, precio, etc...). (En este punto se debe solicitar aprobación para que se autorice la creación de este proveedor. Una vez que esto esté aprobado, recién ahí se

da aviso al Proveedor que ha ganado la licitación** En esta aprobación se pone en copia al área legal para que estén al tanto que tendrán que hacer un nuevo contrato).

Aviso al Proveedor: Por correo y poniendo en copia al área legal para que estén al tanto. Además hay que dar aviso a los proveedores que no ganaron.

6.1.10 Evaluaciones de propuestas

En toda licitación tiene que existir una tabla de evaluación que fije los porcentajes de importancia de cada característica a evaluar además de ser la unidad de medida que nos permiten evaluar y con ello adjudicar, las ofertas enviadas por los proveedores. Los Criterios de Evaluación tienen por objetivo seleccionar a la mejor o mejores ofertas, de acuerdo a los aspectos técnicos y económicos establecidos en las bases, los criterios técnicos y económicos deberán considerar uno o más factores y podrán incorporar, en caso de estimarlo necesario, uno o más sub factores, los que nos permiten transparentar el proceso de elección del proveedor.

Las etapas donde se crearan los criterios de evaluación en una licitación son dos:

- Definición de requerimiento
- Evaluación de ofertas



Figura 11 n°6.5 Proceso licitación

Fuente: Elaboración Propia

Estas etapas serán previamente definidas con el área solicitante de la licitación (reuniones previas) donde se dará un peso al área de Compra, quien evaluara el costo y el área Solicitante quien evaluara la calidad de la oferta.

6.1.11 Tablas de evaluación

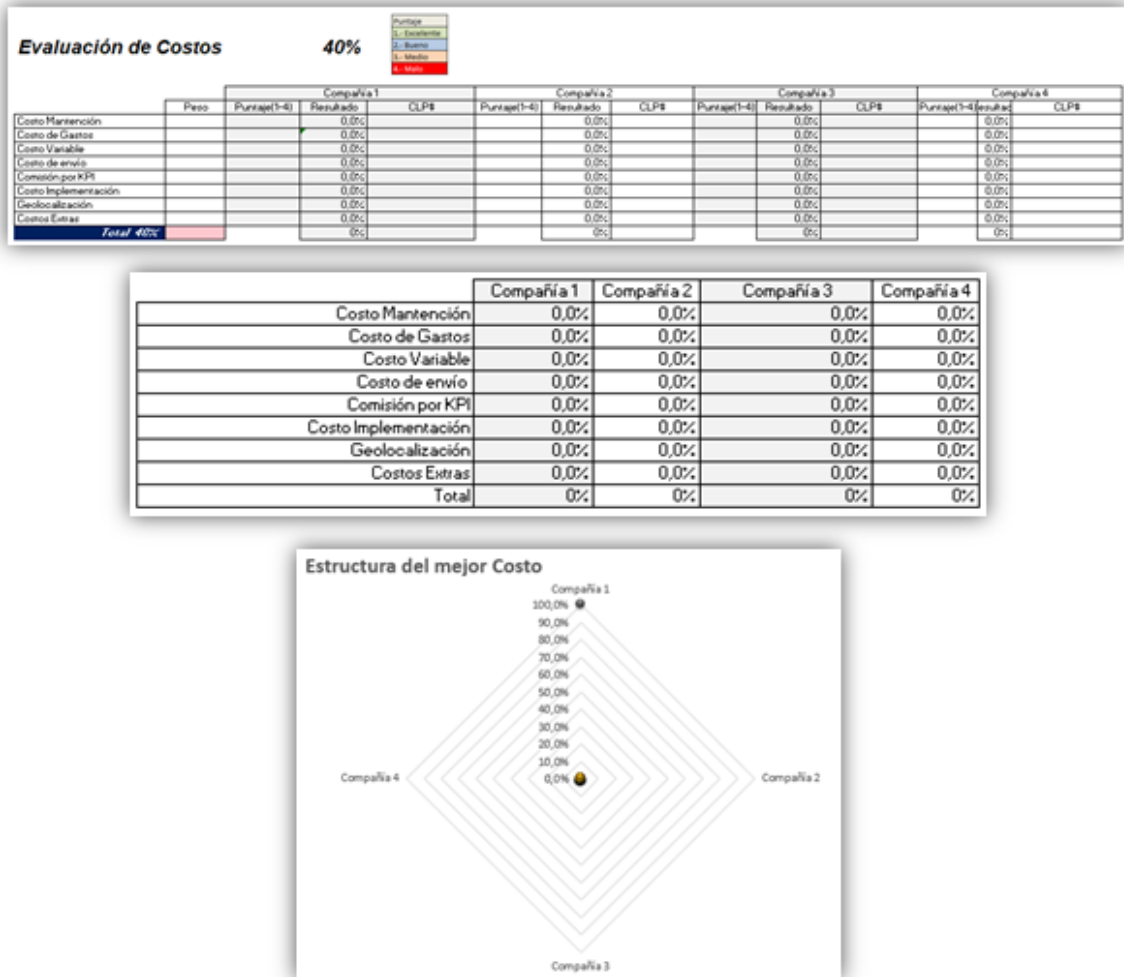


Figura 12 n°6.6 Evaluación Costo

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación Técnica 60%

Evaluador: _____
Cargo: _____
Área: _____

| Criterio | Peso | Compañía 1 | | Compañía 2 | | Compañía 3 | | Compañía 4 | |
|--------------------------|------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | | Puntaje(1-4) | Resultado | Puntaje(1-4) | Resultado | Puntaje(1-4) | Resultado | Puntaje(1-4) | Resultado |
| Experiencia | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Tiempo de respuesta | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Tecnología BI | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Relaciones Públicas | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Recomendaciones | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Innovación | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Responsabilidad Social | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Vinculación con el Medio | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Beneficios | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Plan de Acción | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Idea | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |
| Total 60% | | | 0% | | 0% | | 0% | | 0% |

| | Compañía 1 | Compañía 2 | Compañía 3 | Compañía 4 |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Experiencia | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Tiempo de respuesta | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Tecnología BI | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Relaciones Públicas | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Recomendaciones | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Innovación | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Responsabilidad Social | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Vinculación con el Medio | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Beneficios | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Plan de Acción | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Idea | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Puntaje Técnico Total | 0% | 0% | 0% | 0% |



Figura 13 n°6.7 Evaluación Técnica

Fuente: Elaboración Propia

Después de la licitación:

- Se procede a informar y a solicitar aprobación financiera del CFO de la compañía donde se mostraran todos los costos, beneficios y ahorro que pueda llegar a producir la antes nombrada licitación.
- Se solicita al proveedor los documentos necesarios para ingresarlos al sistema de proveedores.
- Si el servicio termina en contrato todo el proceso es enviado al área Legal para que comience el proceso de creación de Contrato, de lo contrario se crea una nueva Orden de Compra que luego se informara a finanzas para que puedan cruzar la información.
- Actualizar toda la documentación de la licitación para dejar registros del todo el proceso y sus tiempos.

6.1.12 KPI área de compra

Como se comentó en capítulos anteriores el área de compras podrá y deberá ser evaluada anualmente a partir del primer año, siendo más específico ya se podría evaluar el desempeño del área desde el mes 8vo, como el área de compras traerá beneficios a la compañía en sí, también traerá beneficios medibles al área de Finanzas los cuales serán evaluados como KPI indirectos.

KPI Indirecto: Cantidad de Facturas rechazadas por falta de información de Compra

KPI Directo Ahorro Total: Focalización de objetivo. Se mide el total de dinero ahorrado de año en año. Se espera que el primer año se conseguirá un importante ahorro, pero a partir del segundo año se tendrá que manejar más técnicas de negociación para no bajar los porcentajes de optimización de Gastos.

Porcentaje de proveedores que representan el 80% del Gasto: Basados en un Diagrama de Pareto este KPI busca que se centren en las categorías de compras que suponen mayor volumen de gasto. Este KPI exige también un gran manejo de la dotación de proveedores existentes en la compañía.

Cumplimiento de Contratos - Compras: El desempeño de los proveedores con Contrato celebrados cada año tienen que ser evaluados por el área de compras el cual

tendrá responsabilidad directa del cumplimiento de los anexos que en ellos se estipulen. Involucrado en cuanto a la vinculación de las dos partes, una de ellas con el suministro del artículo o la prestación del servicio, mientras que la otra parte, requerirá el pago en forma y fecha.

Ahorro: Los ahorros deben ser reales, es decir medibles por lo cual se usará el sistema ERP para dejar respaldo de todas las compras y precio mercado de cada transacción.

Entrega y/o cumplimiento del Servicio: Dado que el área de compras gestiona las adquisiciones el objetivo también es asegurar que cada departamento obtenga lo que necesita cuando lo necesita.

Tiempo de Gestión de Compra: Se necesitará medir el tiempo de respuesta a cada solicitud de Compra, dividiéndola por compras simples o Licitaciones.

(Velasco, J (2018))

CAPÍTULO 7

7.1 Evaluación de costos y beneficios

7.1.1 Beneficios

Como se comentó anteriormente el proyecto busca tener un control de los gastos que producen los empleados de cada área de la compañía para así minimizar el rechazo de Facturas y además buscar siempre las instancias de ahorro y beneficios de cada uno de los servicios solicitados.

Para demostrar que el proyecto traería innumerables oportunidades de mejora en la compañía se evaluó dentro de los gastos más frecuentes cuyas solicitudes se basaban solo en compras directas sin previa investigación de mercado donde se pudieran comparar los precios ofrecidos por la oferta.

El área evaluada fue Marketing quienes cuentan con un alto porcentaje de gastos relacionados a la venta de los productos, gastos como:

- Material POP (Point of Purchase) “Punto de Compra”
- Producción de eventos
- Publicidad
- “Merchandising” de Productos

Gracias a un reporte que se solicitara todos los meses al Analista de Compras se podrá medir el porcentaje de ahorro que le está provocando a la empresa, esto se lograra solo si puede demostrar que los servicios y compras que ha realizado cada empleado de la compañía ha estado de acuerdo a la Políticas de Compra.

Basándonos en el reporte que se solicitara mensualmente y evaluando el comercio de Marketing antes enumerado se puede anticipar el siguiente cuadro para los primeros 3 meses de puesta en marcha del proyecto de área de compras de gastos para la compañía LG.

| NO. | Region | Subsidiaria | Servicio o Compra | Área | Solicitante | Contrato / Compra | Proveedor | Código Proveedor | Metodo de Compra | Mes | ① Precio Mercado | ② Precio Final | ③ Diferencia (①-②) | % (③/①) |
|-----|--------|-------------|-----------------------------------------------|-----------|----------------|-------------------|-------------|------------------|------------------|-----|------------------|----------------|-----------------------|------------|
| 1 | SCA | LGECL | Marketing Sample & Supplies | Marketing | Solicitante 1 | Compra | Compañía 1 | CL003779456 | Negociación | 1 | \$ 198.495 | \$ 185.592 | \$19,6 | 7% |
| 2 | SCA | LGECL | Cafeteria & Catering Services | Marketing | Solicitante 2 | Compra | Compañía 2 | CL003779457 | Licitación | 1 | \$ 992.475 | \$ 940.038 | \$79,5 | 5% |
| 3 | SCA | LGECL | Cafeteria & Catering Services | Marketing | Solicitante 3 | Compra | Compañía 3 | CL003779458 | Licitación | 1 | \$ 893.231 | \$ 809.365 | \$127,1 | 9% |
| 4 | SCA | LGECL | Gift / Give-away | Marketing | Solicitante 4 | Compra | Compañía 4 | CL003779459 | Negociación | 1 | \$ 1.100.352 | \$ 880.169 | \$333,6 | 20% |
| 5 | SCA | LGECL | Customer and Internal Event | Marketing | Solicitante 5 | Compra | Compañía 5 | CL003779460 | Negociación | 1 | \$ 2.481.197 | \$ 2.113.624 | \$556,9 | 15% |
| 6 | SCA | LGECL | Customer and Internal Event | Marketing | Solicitante 6 | Compra | Compañía 6 | CL003779461 | Negociación | 1 | \$ 2.481.197 | \$ 2.024.656 | \$691,7 | 18% |
| 7 | SCA | LGECL | Customer and Internal Event | Marketing | Solicitante 7 | Compra | Compañía 7 | CL003779462 | Negociación | 1 | \$ 8.436.087 | \$ 8.381.281 | \$54.806,4 | 1% |
| 8 | SCA | LGECL | Marketing Sample & Supplies | Marketing | Solicitante 8 | Compra | Compañía 8 | CL003779463 | Negociación | 1 | \$ 6.853.084 | \$ 1.227.699 | \$5.625.384,6 | 82% |
| 9 | SCA | LGECL | Commercial Print | Marketing | Solicitante 9 | Compra | Compañía 9 | CL003779464 | Negociación | 1 | \$ 5.089.445 | \$ 2.609.746 | \$2.479.699,2 | 49% |
| 10 | SCA | LGECL | External Report Drafting/Designing Services | Marketing | Solicitante 10 | Contrato | Compañía 10 | CL003779465 | Negociación | 2 | \$ 40.666.105 | \$ 13.186.945 | \$27.479.159,4 | 68% |
| 11 | SCA | LGECL | Commercial Print | Marketing | Solicitante 11 | Compra | Compañía 11 | CL003779466 | Negociación | 2 | \$ 1.063.880 | \$ 1.031.369 | \$32.511,6 | 3% |
| 12 | SCA | LGECL | Customer and Internal Event | Marketing | Solicitante 12 | Compra | Compañía 12 | CL003779467 | Negociación | 2 | \$ 8.548.340 | \$ 2.099.262 | \$6.449.077,8 | 75% |
| 13 | SCA | LGECL | Commercial Print | Marketing | Solicitante 13 | Compra | Compañía 13 | CL003779468 | Negociación | 2 | \$ 5.071.064 | \$ 2.193.266 | \$2.877.798,0 | 57% |
| 14 | SCA | LGECL | Traditional Media Buying | Marketing | Solicitante 14 | Compra | Compañía 14 | CL003779469 | Negociación | 2 | \$ 847.163 | \$ 609.952 | \$237.210,6 | 28% |
| 15 | SCA | LGECL | R&D Equipment Purchase & Repair / Maintenance | Marketing | Solicitante 15 | Compra | Compañía 15 | CL003779470 | Negociación | 2 | \$ 1.808.591 | \$ 877.701 | \$930.890,4 | 51% |
| 16 | SCA | LGECL | Commercial Print | Marketing | Solicitante 16 | Compra | Compañía 16 | CL003779471 | Negociación | 2 | \$ 7.757.462 | \$ 7.362.049 | \$395.412,6 | 5% |
| 17 | SCA | LGECL | Customer and Internal Event | Marketing | Solicitante 17 | Compra | Compañía 17 | CL003779472 | Negociación | 2 | \$ 62.947.150 | \$ 53.571.804 | \$9.375.346,2 | 15% |
| 18 | SCA | LGECL | R&D Equipment Purchase & Repair / Maintenance | Marketing | Solicitante 18 | Compra | Compañía 18 | CL003779473 | Negociación | 2 | \$ 1.808.591 | \$ 1.156.353 | \$652.238,4 | 36% |
| 19 | SCA | LGECL | Customer and Internal Event | Marketing | Solicitante 19 | Compra | Compañía 19 | CL003779474 | Negociación | 2 | \$ 24.518.307 | \$ 14.297.065 | \$10.221.241,8 | 42% |
| 20 | SCA | LGECL | Traditional Media Buying | Marketing | Solicitante 20 | Compra | Compañía 20 | CL003779475 | Negociación | 3 | \$ 1.290.445 | \$ 1.182.086 | \$108.358,8 | 8% |
| 21 | SCA | LGECL | Display Rack and Fixtures | Marketing | Solicitante 21 | Compra | Compañía 21 | CL003779476 | Negociación | 3 | \$ 3.996.940 | \$ 1.463.893 | \$2.533.047,0 | 63% |
| 22 | SCA | LGECL | Commercial Print | Marketing | Solicitante 22 | Compra | Compañía 22 | CL003779477 | Licitación | 3 | \$ 1.851.300 | \$ 1.418.340 | \$432.960,0 | 23% |
| 23 | SCA | LGECL | Commercial Print | Marketing | Solicitante 23 | Compra | Compañía 23 | CL003779478 | Licitación | 3 | \$ 11.470.800 | \$ 5.328.840 | \$6.141.960,0 | 54% |
| 24 | SCA | LGECL | Commercial Print | Marketing | Solicitante 24 | Compra | Compañía 24 | CL003779479 | Licitación | 3 | \$ 1.458.600 | \$ 1.395.240 | \$63.360,0 | 4% |
| 25 | SCA | LGECL | Gift / Give-away | Marketing | Solicitante 25 | Compra | Compañía 25 | CL003779480 | Licitación | 3 | \$ 1.526.580 | \$ 1.477.080 | \$49.500,0 | 3% |
| 26 | SCA | LGECL | Gift / Give-away | Marketing | Solicitante 26 | Compra | Compañía 26 | CL003779481 | Licitación | 3 | \$ 1.930.500 | \$ 1.256.640 | \$673.860,0 | 35% |
| 27 | SCA | LGECL | Video Contents | Marketing | Solicitante 27 | Compra | Compañía 27 | CL003779482 | Negociación | 3 | \$ 113.911.380 | \$ 44.801.460 | \$69.109.920,0 | 61% |
| 28 | SCA | LGECL | Gift / Give-away | Marketing | Solicitante 28 | Compra | Compañía 28 | CL003779483 | Negociación | 3 | \$ 1.192.620 | \$ 1.133.220 | \$59.400,0 | 5% |
| 29 | SCA | LGECL | Marketing Sample & Supplies | Marketing | Solicitante 29 | Compra | Compañía 29 | CL003779484 | Negociación | 3 | \$ 2.727.120 | \$ 2.615.580 | \$111.540,0 | 4% |
| | | | | | | | | | | | | | \$146.096.491,1 | |

Figura 14 n°7.1 Reporte de Compras

Fuente: Elaboración Propia

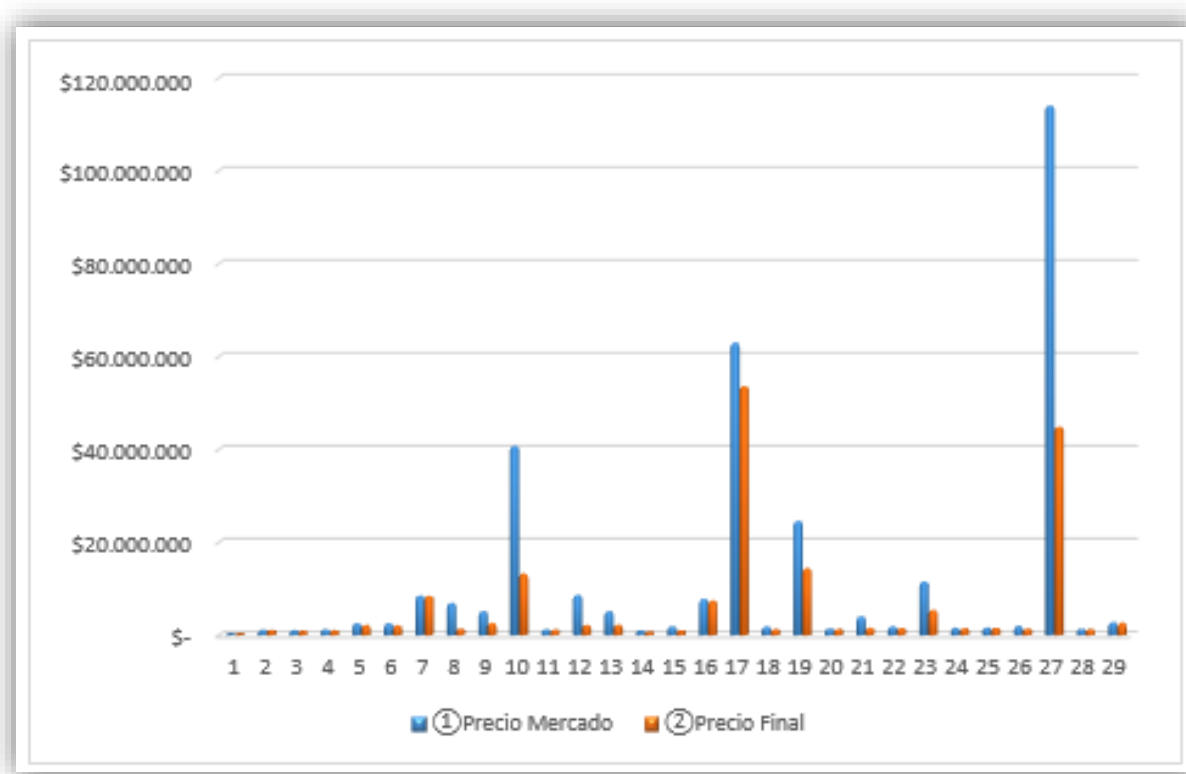


Figura 15 n°7.2 Resultados Ahorro

Fuente: Elaboración Propia

7.1.2 Resultados beneficios

29 oportunidades de Compra con distintos proveedores fueron evaluados con la previa investigación de precios en el mercado donde existe un “Precio Mercado” el cual se contrasta con el “Precio Final”, dando como resultado un ahorro de CLP\$146.096.941.-

Como se muestra en el cuadro anterior el exigir evaluación de proveedores y de distintos precios en el mercado a cada comprador de la compañía lograr que solo en 3 meses se pueda obtener un monto no menor si consideráramos que solo se evaluó solo un área, si bien es el área que más gastos produce en la compañía, todo el resto de áreas estaría causando una mejoría inmediata al existir la nueva área de Compra de Gastos.

7.1.3 Resultados costos

Como costos de proyecto se puede evaluar desde el punto de vista de los sueldos de cada uno de los 3 integrantes del área de compras considerando solo 3 meses para hacer justicia a los 3 meses evaluados en los beneficios que traería con el sistema de ahorro.

| Dotación | Costo Neto Mensual CLP\$ | Costo Neto 3 meses CLP\$ | Bono Cumplimiento (KPI) CLP\$ |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Manager de Administración | 3.700.000 | 11.100.000 | 1.000.000 |
| Manager de Compras | 2.500.000 | 7.500.000 | 1.000.000 |
| Analista de Compras | 1.300.000 | 3.900.000 | 1.000.000 |
| Total 3 meses evaluados | | | 25.500.000 |

Figura 16 n°7.2 Costos Dotación

Fuente: Elaboración Propia

También se debe considerar el efecto que produce el disminuir el esfuerzo del área de Finanzas en cuanto al tiempo perdido en buscar el responsable de cada factura recibida por SII, el área de compras si bien se ideó principalmente para disminuir el número de Facturas rechazadas también reducirá el tiempo de aceptación de estas ya que la Orden de Compra le dará toda la información necesaria al analista de finanzas para poder procesarla en menos tiempo, logrando una baja en las horas extras que significaba para el área la desinformación y poco control de los gastos emitidos por los compradores internos.

| Evaluación en 3 meses | | |
|-----------------------|----------------|----------------|
| Costo por Nueva Área | Ahorro Compras | Ahorro Real |
| \$ 25.500.000 | \$ 146.096.941 | \$ 120.596.941 |

Figura 17 n°7.3 Evaluación vs Ahorro

Fuente: Elaboración Propia

Dado que el Ahorro Real es mayor a 1 podemos interpretar que el proyecto presentado traerá beneficios a la compañía LG.

Conclusión

Se realizó todo el estudio de lo que un Área de Compras de Gastos debiese tener como base para poder ofrecer una solución a la problemática en la que se ve envuelto LG en estos días, se incorporó historia y puntos importantes de la vida de la compañía, así como además se pudo puntos a mejorar.

El proyecto de creación de una nueva área de compras de gastos para LG representara una mejora exponencial en cuanto a rentabilidad y el buen manejo de presupuesto dentro de la compañía, se podrá visualizar todos los movimientos internos y los recursos que pueden ser demandados a la hora de requerir un nuevo servicio o compra.

La evaluación de las compras dentro de la compañía también dará un extenso conocimiento del mercado de LG y su competencia generando oportunidades de posicionamiento en el mercado, siempre también respetando las políticas internas y de mercado.

Referencias

Aprende a gestionar los costos y gastos de tu empresa (s.f.). Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia [en línea]

p.

<<http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaContabilidadyFinanzas/Gestionaloscostosygastosdetuempresa.aspx>>

Cuáles son los principales objetivos del departamento de compras [en línea] (2017). EAE Business School,

p. <<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/cuales-son-los-principales-objetivos-de-los-departamentos-de-compras/>>

Las 7 habilidades que todo Project manager debe presentar [en línea] (s.f.) OBS Business School p. <<https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/administracion-de-proyectos/las-7-habilidades-que-todo-project-manager-debe-presentar>>

LG Life's Good, (s.f.) LG [en línea]

p. <<https://www.lg.com/cl>>

Panasonic, M (2011) Análisis FODA [en línea]

p. <<http://miriampanasonic.blogspot.com/2011/11/analisis-foda.html>>

Todo lo que debes saber sobre la normativa de aceptación de facturas electrónicas [en línea] (2018). FEBOS

p. <<http://www.febos.cl/2018/08/20/todo-lo-que-debes-saber-sobre-la-normativa-de-aceptacion-de-facturas-electronicas/>>

Velasco, J. (2018). Cuáles son los KPI que medirán a tu equipo de Compras [en línea], Avanti Lean
p. <<https://www.avanti-lean.com/kpi-equipo-de-compras/>>

Writing, A. (s.f.). Cuáles son las funciones del departamento de compras de una organización [en línea]
p. <<https://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-funciones-del-departamento-de-compras-de-una-organizacin-4273.html>>