

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades, set against a clear blue sky. The buildings are arranged in a way that they appear to converge towards the top center of the frame, creating a sense of height and architectural grandeur. The lighting is bright, suggesting a clear day.

Programa de Abastecimiento Estratégico

Una fuente de ventajas competitivas

Nuestro equipo profesional cuenta con amplia experiencia en la generación de resultados tangibles y concretos

Consultoría de alto valor agregado, orientada a la ejecución y obtención de resultados concretos

- ▶ Más de 50 proyectos ejecutados para 30 clientes en 7 países (Argentina, Brasil, Chile, España, México, Colombia, Estados Unidos)
- ▶ 70% de clientes recurrentes
- ▶ 333% de retorno sobre inversión en consultoría (ahorros conseguidos / honorarios generados)
- ▶ Cobramos por resultados medidos e implementados

Desde el año 2001 hemos negociado y obtenido

- ▶ Más de USD 400 millones de baseline negociado por nuestros consultores, con 24% de ahorro promedio obtenido
- ▶ Más de USD 90 millones de ahorros anuales obtenidos en proyectos de abastecimiento estratégico
- ▶ Más de USD 50 millones de beneficios generados en proyectos de transformación de operaciones y venta de activos
- ▶ Más de USD 1.400 millones de reestructuración y venta de carteras morosas

Nuestra propuesta de valor se sustenta en la experiencia directa de los consultores a asignar a cada proyecto

Selección de clientes para los que han trabajado nuestros consultores

Inst. Financieras y Seguros

- Bank Boston (Argentina)
- Banco Galicia (Argentina)
- Banco Estado (Chile)
- Bradesco Seguros (Brasil)
- Mastercard (Argentina)
- Met AFJP (Argentina)
- Santander (Latinoamérica y España)

Alimenticias

- Brahma (Brasil)
- Empresas IANSA (Chile)
- Soprole (Chile)
- Unilever (Arg., Brasil, Chile, México)

Salud

- Grupo Banmédica (Chile)
- Clínica Santa María (Chile)
- Clínica Dávila (Chile)

Energía

- Emel – Dist. de Energía (Chile)
- Petrobras (Brasil y Uruguay)
- Companhia Vale do Río Doce (Brasil)
- Repsol YPF (Latinoamérica y España)

Automotrices

- Ford (Brasil)
- Ciadea Renault (Argentina)

Otros

- Avon (Argentina y Brasil)
- Fedex (USA)
- Lan Chile (Chile)
- SADE Ing. y Construcción (Argentina)
- Smurfit Stone (México, Colombia, USA, Europa)
- Telemar (Brasil)
- Toys 'R' Us (USA)
- Universidad de Palermo (Argentina)

Portafolio de Servicios

Abastecimiento Estratégico

- ✓ Estrategia de abastecimiento y alineamiento con el negocio
- ✓ Transformación de Abastecimiento
- ✓ *Strategic Sourcing* para reducción de costos
- ✓ Desarrollo de proveedores estratégicos
- ✓ Evaluación y negociación de outsourcing (IT y no IT)

Mejora de Eficiencia en Procesos de Recupero Pre y Post Crisis

- ✓ Análisis de procesos, metodologías y estrategias
- ✓ Reorganización de la estructura
- ✓ Optimización de procesos y estrategias judiciales
- ✓ Concepto de “profit center” para medición de resultados
- ✓ Procesos de venta y disposición de cartera o activos con objetivos de maximización de resultados e imagen de la institución

Finanzas Corporativas

- ✓ Estrategia de *Pricing*
- ✓ Disposición de activos no estratégicos
- ✓ Detección de potenciales adquisiciones
- ✓ Valuaciones y *Due-diligence* estratégico
- ✓ Estructuración y valuación de activos en Distressed – NPL`s
- ✓ Búsqueda y apoyo en negociaciones con inversores

Abastecimiento Estratégico

Las áreas de compras generan un mayor impacto en el EBITDA que las ventas, permitiendo una mayor generación de flujo de efectivo

Ejemplo de Impacto del Área de Compras en el EBITDA

Empresa que quiere aumentar 30% el EBITDA			
Estado de Resultados	Base	Opción 1	Opción 2
		Incremento en Ventas 30%	Reducción en compras 3%
Ventas	100	130	100
Compras (50%)	50	65	48,5
Otros Costos (45%)	45	58,5	45
EBITDA	5	6,5	6,5
Variación en EBITDA		30%	30%



Conclusiones y Claves Operativas

- **Opción 2: La empresa tendría que reducir solamente el 3% en el gasto de compra para obtener el mismo incremento del 30% en el ebitda**
- Aprovechando las ventajas del mercado y utilizando la metodología estructurada de compra de Abastecimiento Estratégico, se obtiene una mayor rentabilidad en los negocios, al mismo tiempo que se genera un mayor flujo de efectivo
- La metodología de Abastecimiento Estratégico está enfocada en la reducción del costo total de adquisición (TOC) de bienes y servicios: debe tenerse conocimiento profundo de las palancas de valor en las cuales se basa la estructura de precio del proveedor

En nuestra experiencia, y en términos de impacto en el EBITDA, 1 punto porcentual de reducción en el gasto de compra equivale a 10 puntos porcentuales de incremento en las ventas

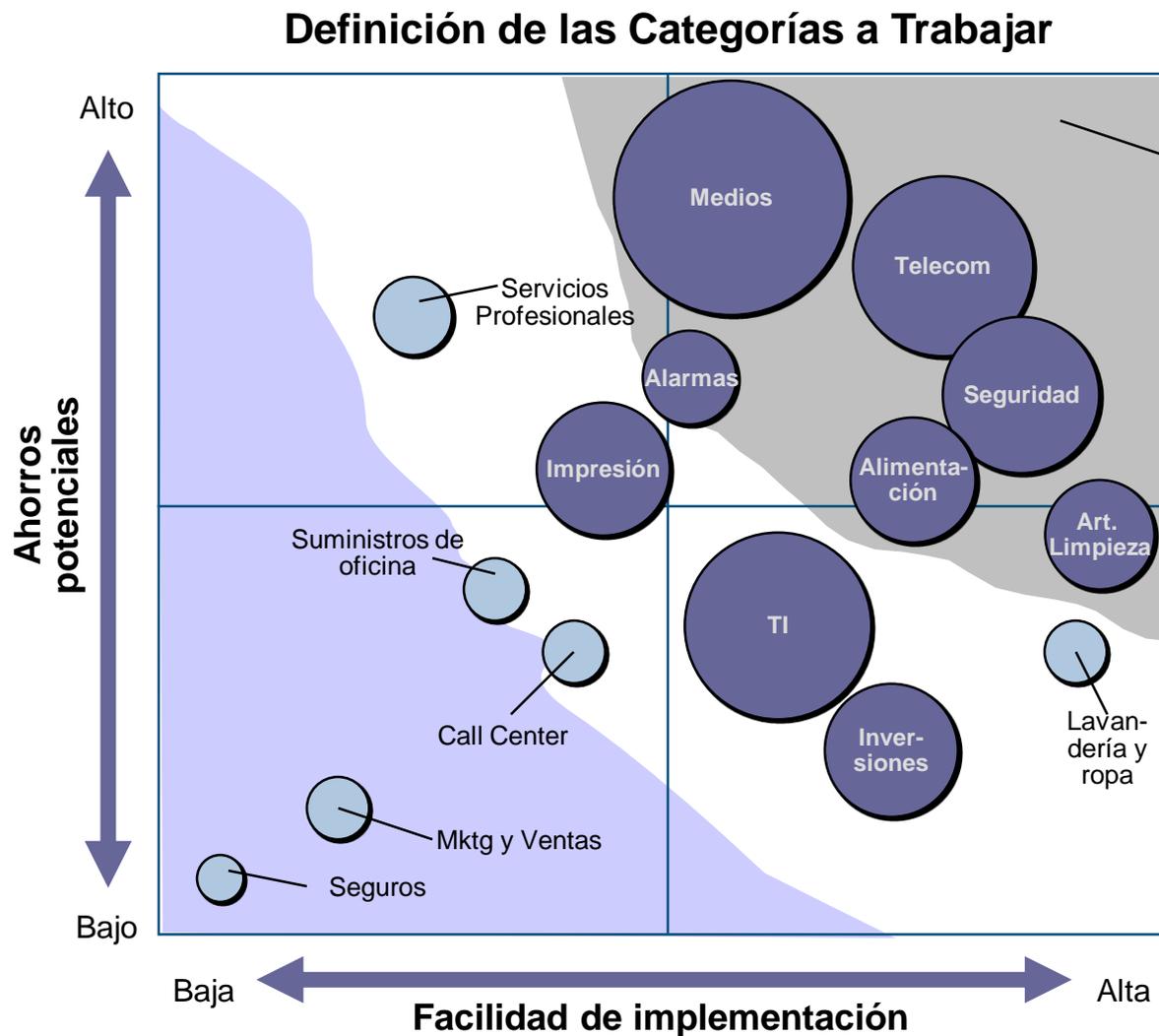
¿Por que los proyectos de Abastecimiento Estratégico mejoran los resultados del proceso tradicional de compras?

- Los **procesos de compras** suelen ser reactivos, generados por pedidos de los usuarios
 - El foco está en comprar lo que el usuario pide, lo más rápido posible
 - Raras veces hay un análisis de cuánto se demanda y porqué
 - Usualmente la competencia se limita a conseguir 3 o 4 cotizaciones
 - Raras veces se cuestionan las especificaciones de lo que se pide
 - Raras veces se miden los ahorros y los resultados
- 
- Los **proyectos de abastecimiento estratégico** son pro-activos, generados por una oportunidad de ahorros y/o de mejora operativa
 - El foco está en comprar lo que el negocio necesita para mejorar su operación, a un costo menor al baseline
 - El baseline cuantifica exactamente cuánto y porqué se gasta
 - Se analiza el mercado completo y se pre-califican proveedores con un criterio económico y técnico acordado entre los sectores del cliente
 - Se revisan todas las especificaciones y se define junto al negocio la combinación de productos y los niveles de calidad a comprar
 - Siempre se miden los ahorros y los resultados operativos alcanzados

Los proyectos de Abastecimiento Estratégico se apoyan en una metodología probada por nuestros consultores...



... y se estructuran en “olas” de categorías de gasto a atacar, en función del potencial de ahorros y facilidad de implementación



Ejemplo de cliente

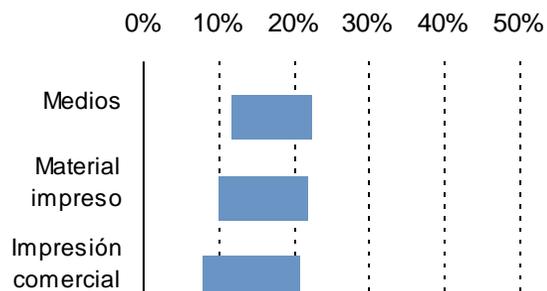
Selección de categorías para 1º Ola

Generalmente las oportunidades de mejora se centran en crear ventajas competitivas, para lo cual existen seis estrategias básicas

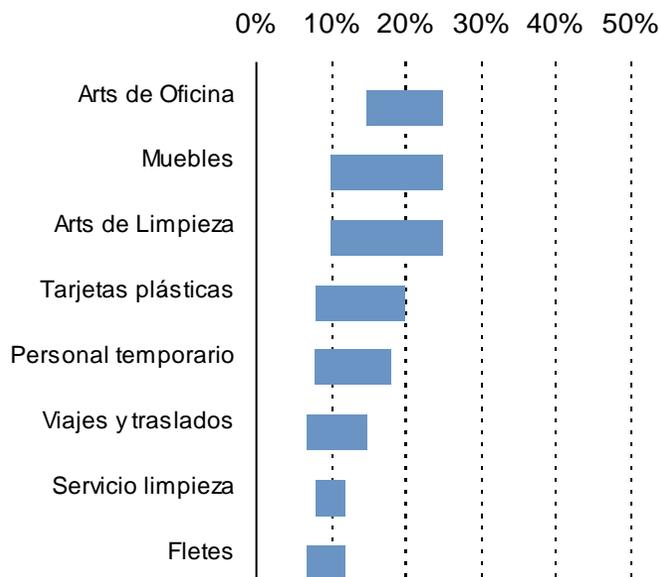


Ahorros obtenidos en diferentes áreas e industrias

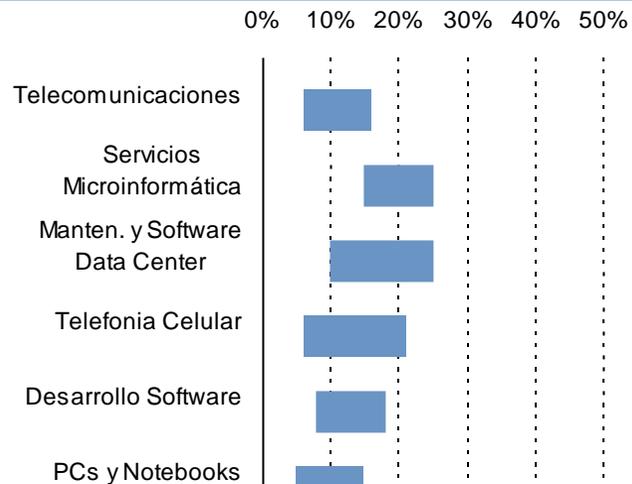
Ahorros en Marketing (8 al 22%)



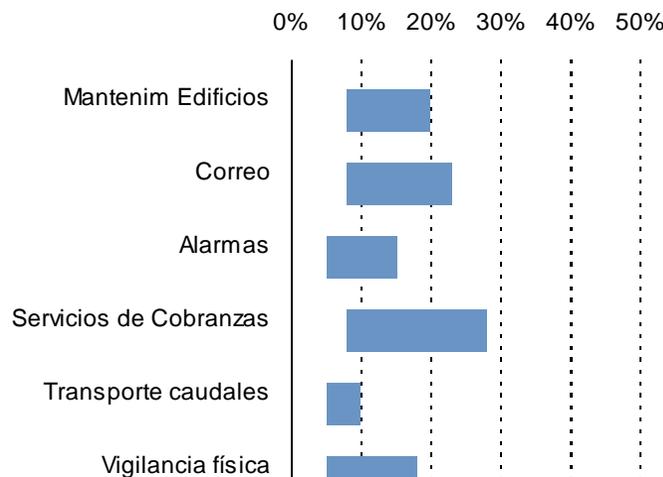
Insumos/servicios de soporte (7 al 25%)



Ahorros en TI (5 al 25%)



Operaciones y logística (5 al 28%)



Mejoras operativas

- Acuerdos de niveles de servicio implementados
- Revisión y homologación de especificaciones
- Identificación y uso de productos sustitutos
- Tercerización de tareas no *core*
- Simplificación del portafolio de proveedores
- Desarrollo de nuevos proveedores
- Mejora de relación comercial y de calidad de servicio al cerrar acuerdos de largo plazo
- Menor carga transaccional y costo operativo por racionalización de proveedores y facturación a procesar
- Transparencia y velocidad
- Transmisión de una metodología replicable de abastecimiento estratégico

En resumen

Alcance

- 100% de los egresos de caja de la organización
 - Gasto anual
 - Más inversiones

Honorarios

- honorarios de base fija y variable.
 - Honorario Variable (50% a 70% a éxito). Acuerdo ad-hoc según alcance del proyecto.

Acciones de Valor Agregado

- Racionalización del gasto
- Negociación y formalización de los niveles de calidad de producto y servicio
- Desarrollo de proveedores estratégicos en áreas en que el cliente decide tercerizar
- Transformación del sector de compras en un centro de beneficios, lo que incrementa el alineamiento con el negocio
- Aprendizaje de la metodología por los profesionales del cliente
- Mejora del negocio para los proveedores seleccionados

Resultados

- ✓ Ahorros inmediatos
- ✓ Excelencia operativa por incremento del foco en tareas core y los niveles de servicio acordados
- ✓ Entregamos proyectos implementados
- ✓ 100% de transparencia

Caso de éxito **Banco del Sistema Financiero Argentino**

El principal objetivo del proyecto ha sido el de adaptar las estrategias de compra y optimizar la base de proveedores, de modo de generar ahorros y mantener una excelente calidad de servicio

Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Alcance

- XX millones anuales de gasto en las categorías de: Transporte de Correspondencia, Transporte de Caudales, Seguridad Física, Librería, Limpieza, Servicios de Información y Cobranzas Extrajudiciales

Objetivos

- Adaptar las estrategias de compra en las categorías definidas en el alcance, para dar mejor soporte a las estrategias corporativas
- Optimizar la base de proveedores, especificaciones y procesos de compra estratégica
- Obtener una excelente calidad de servicio
- Mejorar las relaciones con los proveedores
- Generar ahorros en la estructura de costos

Metodología



A lo largo de las diversas olas de abastecimiento estratégico hemos participado y negociado con más de 100 proveedores, obteniendo como resultado un promedio de 16,02% de ahorro anual

Ahorros Conseguidos Anualizados
(en millones de \$)

Categorías	Duración del Proyecto	Cantidad de Proveedores	% Ahorros Alcanzados
Correspondencia	5 meses	10	18,03%
Transporte de Caudales ⁽¹⁾	3 meses	3	2,52%
Seguridad Física	5 meses	14	18,35%
Librería	4 meses	30	4,73%
Limpieza	5 meses	20	17,63%
Servicios de Información	3 meses	3	12,06%
Cobranzas	6 meses	27	52%
Total		107	16,02%

(1) más beneficios de acceso a información del proveedor Prosegur

Caso de éxito 2:

Reestructuración del área de cobranzas

Objetivos

- Reestructuración del área de cobranzas
- Nuestro “programa de mejora” se basó en:
 - Reestructuración de las estrategias de recupero (divididas por áreas o rangos de mora)
 - Reducción de costos en agencias de cobranza
 - Dar solidez al sistema, y certeza a los proveedores, para promover la inversión y el foco en las carteras del banco

Análisis e información relevada en el banco y agencias participantes

Análisis e Información Relevada del Banco

BASE DE DATOS SIST. DE GESTIÓN DE COBRANZAS

- Sumarizada por cuenta/préstamos en forma mensual
- Períodos completos 2008, 2009 y 2010
- Se analizaron 300 millones de datos. Año 2009 hasta septiembre 2010
- Se estableció el monto de cartera de stock y cartera nueva adicional mensual que reciben los estudios
- Se determinó el volumen de negocio que el banco representa para c/estudio y qué estructura de recursos mínima debería tener cada cartera para ser eficiente

INFORMACIÓN COBRANZAS

- Información independiente de la generada en el Sist. de gestión de cobranzas
- Incluye los mismos períodos que en sist. de gestión de cobranzas + desglosa los conceptos de facturación en comisión + bonus1+bonus2
- Detalle de niveles de recupero mes a mes de cada agencia/estudio activo

PAGO A PROVEEDORES

- Detalle del total de pagos y facturas detalladas de proveedores seleccionados (“estudios titulares”) y sus respectivos centros de costos

Puntos Evaluados en Agencias

- Concentración Soc.
- Riesgo Societario
- Tipo de Socio
- Tipo de Agencia
- Tamaño de Ventas
- Concent. de Fact.
- Concent. de Cliente
- Foco en Mora Avanz.
- Serv. por Cartera
- Tamaño de Cartera
- CobradoresEspec.
- Costos Indirectos
- Pat. Neto / ventas
- Calidad de Inform.
- Performance
- Cotización

Estrategias Analizadas

- Concentración de Volumen
- Contratos a Largo Plazo
- Premios por Tiempo y Porcentaje de Recupero
- Disminución de Días de Cartera
- Reasignación Cartera s/ perfiles y performance
- Entrada de Nuevas Agencias
- Cambios proceso de percepción de Cobranzas

Agencias Involucradas

Etapa	Cantidad Agencias
Estudio de Mercado	27
Pedido de Información (RFI)	16
Pedido de Cotización (RFP)	9
Negociaciones	7
Adjudicados	4

Como resultado del proyecto se obtuvo un rango de ahorro de entre el 35% - 52% anual en los gastos del área, dependiendo de la estrategia que implemente el banco

Algunas Consideraciones

- No se reestructuraron procesos, solamente las estrategias de recupero
- No hubo despidos o reasignaciones de personal
- Se trabajó sobre una estructura básicamente tercerizada
- Se analizaron las agencias y estudios (tanto actuales como nuevas en el mercado), las cuales se categorizaron por:
 - Grado de eficiencia en recupero
 - Estructura
 - Riesgo contingente para el banco

Resultados Obtenidos

- ✓ Se replantearon las estrategias de cobranza y asignaciones de cartera
- ✓ Se recalificaron agencias y estudios y se adaptó la estructura contractual a la estrategia definida
- ✓ Se organizó el área para que en un futuro funcione como un Profit Center
- ✓ Se preparó la estructura conforme las mejores prácticas internacionales
- ✓ Se obtuvo un ahorro anual del 35% - 52% dependiendo de la estrategia a implementar

Selección de Otros Casos de Éxito

Banco Nacional del Sistema Financiero Argentino

País: Argentina

Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Breve Descripción del Proyecto

- Banco nacional líder del sistema financiero argentino, en medidas cuantitativas como activos y depósitos
- Como parte de una estrategia de mejora de la rentabilidad, el banco decidió mejorar su eficiencia operativa a través de un programa de reducción de costos
- Se trabajó junto al cliente identificando la base de contrataciones del banco, y luego en tres oleadas sucesivas que abarcaron 7 familias de compras
- Transporte de Correspondencia, Transporte de Caudales, Seguridad Física, Papelería y útiles de oficina, Servicios de Limpieza, Servicios de Información, Cobranzas extra-judiciales

Resultados Alcanzados

- Se obtuvieron importantes ahorros del orden del 18% global sobre el costo base atacado:
 - Transporte de Correspondencia: 18%
 - Transporte de Caudales: 3%
 - Seguridad Física: 18%
 - Papelería y Útiles: 5%
 - Servicios de Limpieza: 18%
 - Servicios de Información: 12%
 - Cobranzas Extra-Judiciales: 52%
- Se diseñó la nueva organización de abastecimientos para el banco y sus empresas vinculadas, con un claro foco en la creación de valor
- Se rediseñaron los procesos de compras adecuándolos al nuevo modelo de abastecimiento

Importante Banco del Sistema Financiero Argentino

País: Argentina

Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Breve Descripción del Proyecto

- Como parte de una estrategia de mejora de la rentabilidad, el banco decidió mejorar su eficiencia operativa a través de un programa de reducción de costos
- Se trabajó junto al cliente identificando la base de contrataciones del banco, y luego en tres oleadas sucesivas que abarcaron 20 familias de compras
 - 1ra ola: Mantenimiento de edificios, Riego crediticio, transporte de caudales, vigilancia, Impresión de cheques, Cofres y cajas de seguridad
 - 2da ola: Hardware y Software, Personal de Sistemas, Correo, Limpieza, Fletes, Art. de Librería, Impresión Comercial, Tecnología de Seguridad
 - 3ra ola: Mobiliario, Medios, Telefonía Fija y Móvil, Alarmas, Call Center

Resultados Alcanzados

- Se obtuvieron importantes ahorros del orden del 15% al 19% sobre el costo base atacado
- Se efectuó la reorganización y la implementación del nuevo modelo de operativo del área de Abastecimientos

Entidad Financiera Multinacional

País: Argentina

Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Breve Descripción del Proyecto

- El banco decidió crear un área dedicada exclusivamente al análisis de cada una de las familias de compras. El objetivo principal fue lograr una fuerte reducción de sus costos y al mismo tiempo introducir la nueva cultura de Abastecimiento Estratégico en otras áreas de su organización.
- Se conformó un equipo de 5 personas que trabajaban con el equipo de operaciones de compra del banco. Para desarrollar el trabajo se conformaron 3 oleadas de trabajo.
- Entre las familias de compras se encuentran : Transporte de Caudales, Telecomunicaciones, Computación, Correo, Vigilancia, Limpieza, Mantenimiento de edificios, etc

Resultados Alcanzados

- Se obtuvieron ahorros del orden del 25% al 30% sobre el costo base atacado
- Se conformó un equipo de abastecimiento para el seguimiento de los ahorros y para la aplicación de la nueva metodología en el resto de las compras no abarcadas por el proyecto.
- El proyecto fue tomado como piloto para implementarlo en sucursales de distintos países.

Compañía Multinacional Líder en Alimentos

País: Chile

Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Breve Descripción del Proyecto

- Se trabajó junto al cliente identificando la base de contrataciones de sus 5 plantas, y luego en dos oleadas sucesivas que abarcaron 13 familias de compras
 - 1ra ola: Mantenimiento de edificios, comedores, repuestos, vigilancia, Mailroom, Correo, Impresión comercial
 - 2da ola: Hardware y Software, Carbón, limpieza, fletes, Art. De librería, Telecomunicaciones (fija y móvil), uniformes

Resultados Alcanzados

- Se obtuvieron importantes ahorros del orden del 8% al 12% sobre el costo base atacado
- Se efectuó la reorganización y la implementación del nuevo modelo de operativo del área de Abastecimientos

Segunda Firma en Importancia en Distribución de Energía

País: Chile

Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Breve Descripción del Proyecto

- Ayuda a las empresas del grupo a implementar una estrategia de global de Abastecimiento Estratégico, apalancando un poder de compra que se encuentra entre entre los 4 más grandes del mercado Chileno
- Se trabajó junto al cliente identificando la base de contrataciones, y luego se atacaron en una sola ola las siguientes familias de compras:
 - Materiales e insumos: transformadores, ferretería, postes, conectores, reconectores, aisladores, medidores, elementos de Seguridad e iluminación, fusibles, interruptores, desconectores, cables de cobre, materiales para empleados
 - Servicios: tercerización del ciclo comercial (lectura, facturación, desconexión y reconexión), mantenimiento y ampliación de red

Resultados Alcanzados

- Se obtuvieron ahorros del orden del 12% al 17% sobre el costo base atacado
- Se involucró al equipo de compras de la compañía durante todos el proceso de ejecución de la nueva estrategia de abastecimiento
- El equipo de suministros de la compañía quedó facultado para transferir el nuevo conocimiento a las distintas unidades de negocio alrededor del mundo

Frigorífico Líder a Nivel Nacional

País: Argentina

Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Breve Descripción del Proyecto

- Como parte de un proceso para equilibrar los gastos con el rápido crecimiento del mercado, el frigorífico requirió de un proyecto de revisión de los gastos que estén directamente ligados al proceso productivo (conjuntamente con otras categorías que abarcan el gasto general).
- Se efectuó una revisión del gasto anual de las categorías involucradas. Luego de este análisis se definieron 2 oleadas de trabajo, cada una compuesta de 4 categorías/familia de compras:
 - 1ra Ola: Mantenimiento, Fletes Nacionales, Ropa y equipos, Artículos de limpieza.
 - 2da. Ola: Vigilancia, Comedores, Envases, Marketing

Resultados Alcanzados

- Se obtuvieron ahorros del orden del 8% al 11% sobre el costo base atacado
- Se conformó un equipo de abastecimiento para el seguimiento de los ahorros y para la aplicación de la nueva metodología en el resto de las compras no abarcadas por el proyecto.

Panificadora Multinacional

País: Argentina

Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Breve Descripción del Proyecto

- Posteriormente a la crisis económica vivida en nuestro país, el cliente decidió hacer una revisión general del gasto con el fin de optimizarlo al máximo
- Se conformó un equipo con el cliente para cada uno de los sectores a relevar. Posteriormente se definieron 3 oleadas de trabajo que abarcaron 15 familia de compras:
 - 1era. Ola: reciclado y recolección de residuos, tercerización de línea de empaque, mantenimiento, limpieza, ropa y equipos, artículos de limpieza.
 - 2da. Ola: vigilancia, comedores, leche en polvo, Impresión comercial, limpieza de moldes.
 - 3era. Ola: film stretch, Alcohol Etílico, Huevo líquido y en polvo

Resultados Alcanzados

- Se obtuvieron ahorros del orden de 30% al 40% sobre el costo base atacado
- Se conformó un equipo de abastecimiento para el seguimiento de los ahorros y para la aplicación de la nueva metodología en el resto de las compras no abarcadas por el proyecto.

Compañía Minera de Hierro Número Uno del Mundo

País: Brasil

Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Breve Descripción del Proyecto

- Los márgenes operativos estaban bajo fuerte presión por bajos precios de venta y altos costos operativos. La compañía solicitó el apoyo para lograr ahorros en el suministro de productos y servicios. Adicionalmente, solicitaron implantar “el nuevo modo de comprar” dentro de su estructura de compras
- La primera ola de categorías incluyeron combustibles, flotas de camiones y excavación de minería (inversiones, mantenimiento y operación), y materiales fundidos y de ferrovía.
- En todas las categorías mencionadas se diseñó un modelo para evaluar el Costo Total de Propiedad a lo largo del ciclo de vida de los productos y servicios comprados

Resultados Alcanzados

- Se obtuvieron ahorros del orden del 12% al 18% sobre el costo base atacado
- Se involucró al equipo de compras de la compañía durante todo el proceso de ejecución de la nueva estrategia de abastecimiento
- El equipo de suministros de la compañía quedó facultado para transferir el nuevo conocimiento a las distintas unidades de negocio alrededor del mundo

Dos de los Principales Centros Privados Hospitalarios

País: Chile

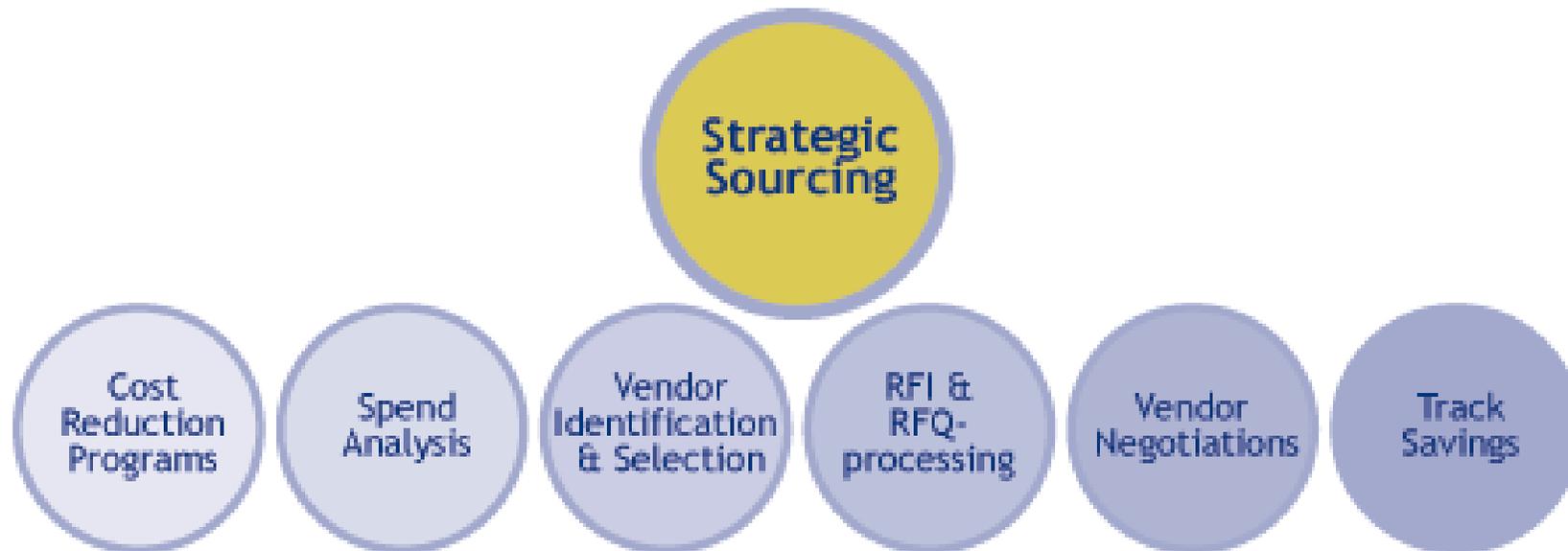
Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Breve Descripción del Proyecto

- Dos de los principales centros privados hospitalarios de alta complejidad con más de 450 camas y 20 pabellones quirúrgicos
- Ambas clínicas se encontraban bajo duras presiones sobre los márgenes producto del incremento en costos directos que no podían ser enteramente trasladado a precios
- Se trabajó junto al cliente unificando las diferentes estrategias de compra de cada una de las clínicas y optimizando la base de proveedores
- Se involucraron a más de 72 stakeholders y 140 proveedores
- Se trabajó con las categorías de Medicamentos, Materiales, Órtesis y Prótesis, Laboratorio, Nutrición y Aseo

Resultados Alcanzados

- Se obtuvieron importantes ahorros del orden del 10% sobre el costo base atacado
- Crecimiento del margen bruto en 5-6 puntos (de 30% a 35-36%)
- Estabilidad de costos (no ajuste de precios por 2 años, aún si el dólar variaba en un 25%)
- Menor nivel de inventarios, de productos vencidos en stock y de faltantes
- Se homogeneizaron y optimizaron las especificaciones y SKU's de ambas clínicas (más de 10.000 SKU's)
- Se rediseñaron los procesos de compras adecuándolos al nuevo modelo de abastecimiento



Contacto

Lic. Alejandro Escobar (MBA) - Senior Managing Partner
Real Tech Exponential Consulting – www.realexponential.com
aescobar@realexponential.com / Ph/Whapp: +54911 4444-9812