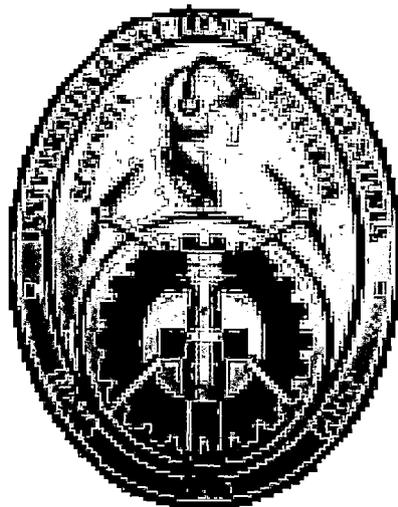


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“MEJORAMIENTO DEL MODELO ACTUAL DEL
NEGOCIO DE JOYERIA EN AVON PERU”**

TESIS

**PARA OBTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**JERCY CEVALLOS CASTILLO
LIMA – PERU**

2008

Digitalizado por:

**Consortio Digital del
Conocimiento MebLatam,
Hemisferio y Dalse**

DEDICATORIA:

Con Amor a mis padres Julián y Reyna como muestra de mi inmensa gratitud por regalarme el más puro de todos los sentimientos: su amor de padres, por el cariño y dedicación que me brindaron en todos los momentos de mi vida, por sus enseñanzas, por los valores que me impartieron para hacer de mi una persona útil a la sociedad conservando siempre la humildad y el respeto por los demás y como reconocimiento a sus interminables esfuerzos en mi formación personal y profesional.

A mi esposa e hijo por ser una fuente interminable de inspiración por darme fuerzas y valor cuando más lo necesitaba en el logro de mi titulación.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi sincero agradecimiento en primer lugar a Dios por darme salud, paciencia, fuerza de voluntad e inteligencia para poder contribuir con esta investigación al conocimiento y ser ejemplo a seguir de los futuros tesisistas. También agradecer a la plana de profesores de la FIIS y un reconocimiento a los distinguidos miembros del jurado evaluador por la dedicación en la enseñanza impartida en las aulas en mis años de estudio en la facultad.

Y a **“PRODUCTOS AVON S.A.”** empresa en la que actualmente trabajo y que me permite desarrollar la presente tesis de investigación sin ninguna condición más que la satisfacción de aportar al conocimiento científico

INDICE

	PAGINA
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
INDICE	IV
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	X
RESUMEN EJECUTIVO	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII

CAPITULO I. REFERENCIAS DE PRODUCTOS A SEGUIR

1.1. <u>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</u>	1
1.1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA DESDE SU FUNDADOR Y SU EVOLUCIÓN	1
1.1.2. MISIÓN DE LA EMPRESA.....	2
1.1.3. VISIÓN DE LA EMPRESA	2
1.1.4. VALORES DE LA EMPRESA.....	2
1.2. <u>DESCRIPCIÓN DE LOS DESAFÍOS DE AVON PRODUCTS</u>	
1.2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA.....	3

CAPITULO II: FINALIDAD Y OBJETIVO DEL ESTUDIO

2.1. <u>OBJETIVOS GENERALES</u>	6
2.2. <u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	8
2.3. <u>ALCANCES</u>	8
2.4. <u>METODOLOGÍA</u>	9

2.5.	<u>DEFINICION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	11
2.5.1.	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	11
2.5.2.	DEFINICION DEL PROBLEMA.....	13
2.6.	<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	15
2.6.1.	COSTO OBJETIVO DEL PRODUCTO.....	15
2.6.2.	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS Y NIVEL DE INVENTARIO ...	16
2.6.3.	NIVEL DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES	18
2.6.4.	NIVEL DE CALIDAD DE PRODUCTO	19
2.6.5.	PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.....	20
2.6.6.	JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	20
2.6.7.	IMPORTANCIA DEL TEMA.....	21

CAPITULO III: SITUACIÓN ACTUAL DEL MODELO DE JOYERÍA

3.1.	<u>ESTUDIO DE MERCADO</u>	22
3.1.1.	DEFINICIONES DE CONCEPTOS BÁSICOS DE VENTA DIRECTA.....	22
3.1.1.1.	<u>Definición del canal de venta directa</u>	22
3.1.1.2.	<u>Definición del modelo</u>	28
3.1.1.3.	<u>Definición de la estrategia</u>	28
3.1.1.4.	<u>Definición de los vendedores</u>	29
3.1.2.	PRINCIPALES PRODUCTOS DE JOYERÍA.....	30
3.1.3.	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	34
3.1.3.1.	<u>Análisis Interno</u>	34
3.1.3.1.1.	Análisis de Fortalezas Y Debilidades	34
3.1.3.1.2.	Análisis de La Cadena De Valor.....	35
3.1.3.2.	<u>Análisis Externo</u>	
3.1.3.2.1.	Análisis de oportunidades y amenazas.....	37
3.1.3.2.2.	Análisis de competitividad de PORTER.	37
3.1.3.2.3.	Análisis de la matriz BCG	41
3.1.4.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	44
3.1.4.1.	<u>Análisis de la demanda potencial del mercado de venta directa de productos de belleza</u>	44

3.1.4.2.	<u>Análisis de la demanda del mercado de venta directa de productos de belleza</u>	46
3.1.4.3.	<u>Análisis de la demanda potencial del mercado de venta directa de productos de joyería</u>	51
3.1.4.4.	<u>Análisis del mercado de venta directa de los productos de joyería</u>	52
3.1.4.5.	<u>Participación de AVON PERÚ en el mercado peruano en joyería</u>	53
3.1.4.6.	<u>Participación del negocio de joyería en AVON PERÚ</u> ..	55
3.1.4.7.	<u>Análisis de la demanda interna de joyería en AVON PERÚ</u>	56
3.1.4.7.1.	Estudio del mercado interno	57
3.1.4.7.2.	Elasticidad de la demanda (caso práctico)	58
3.1.4.7.3.	Factores que influyen en la demanda	62
3.1.4.7.4.	Proyección de la demanda	63
3.1.5.	<u>ANÁLISIS DE LA OFERTA</u>	64
3.1.6.	<u>ANÁLISIS DE PRECIOS</u>	64
3.1.6.1.	<u>Estimación de precios de los productos de joyería</u>	64
3.1.6.2.	<u>Matriz valor percibido</u>	66
3.1.6.3.	<u>Análisis del margen de utilidad de producto matriz oferta de folletos</u>	68
3.1.6.4.	<u>Sistema de ganancias y comisiones para consultoras AVON</u>	73
3.1.6.5.	<u>Análisis de precios de la competencia (caso práctico)</u>	74
3.2.	<u>COMERCIALIZACIÓN</u>	84
3.2.1.	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS	84
3.2.2.	SEGMENTACIÓN DE VENTAS	84
3.2.3.	CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES	86
3.2.4.	ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO	88
3.2.5.	CADENA DE DISTRIBUCIÓN	91
3.2.6.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE VENTAS	100
3.2.7.	FIDELIZACIÓN DE FUERZA DE VENTAS	101

3.2.8.	MANEJO GEOGRÁFICO DE VENTA	103
3.3.	<u>SUPPLY CHAIN</u>	105
3.3.1.	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	105
3.3.1.1.	<u>Estimación ANNUAL PLANNING</u>	105
3.3.1.2.	<u>Estimación PPC (PURCHASE PROFILE COMITE)</u>	105
3.3.1.3.	<u>Estimación LITHER LIST</u>	106
3.3.1.4.	<u>Estimación TISSUE TREND</u>	106
3.3.1.5.	<u>Estimación BILLING TREND</u>	107
3.3.2.	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y NEGOCIACIÓN.....	110
3.3.2.1.	<u>Estructura del área de desarrollo de nuevos productos</u> ..	110
3.3.2.2.	<u>Proceso de negociación con proveedores</u>	112
3.3.2.3.	<u>Proceso de selección de nuevos proveedores</u>	114
3.3.3.	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN , COMPRAS Y ABASTECIMIENTO	118
3.3.3.1.	<u>Estructura actual del área de planeamiento</u>	118
3.3.3.2.	<u>Proceso de planificación</u>	120
3.3.3.3.	<u>Proceso de compras</u>	122
3.3.3.4.	<u>Proceso de abastecimiento</u>	124

CAPTULO IV: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL NEGOCIO DE JOYERÍA EN AVON PERÚ

4.1.	<u>ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL NEGOCIO DE JOYERÍA EN AVON PERÚ</u>	126
4.2.	<u>ETAPAS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO</u>	130
4.2.1.	ETAPA 1 : DIAGNOSTICO.....	130
4.2.1.1.	<u>Análisis y evaluación del modelo actual</u>	130
4.2.1.2.	<u>Diagnostico general</u>	131
4.2.1.3.	<u>Análisis de la situación de las fuentes de abastecimiento</u>	144
4.2.1.4.	<u>Evaluación de los posibles proveedores regionales para joyería</u>	145

4.2.1.5.	<u>Evaluación del proceso productivo , capacidad de producción y financiera</u>	146
4.2.2.	ETAPA II : DISEÑO DEL NUEVO MODELO	163
4.2.2.1.	<u>Presentación del modelo mejorado</u>	163
4.2.2.2.	<u>Diseño de la nueva estructura cluster andino</u>	165
4.2.2.3.	<u>Nuevos procesos PD/SOURCING para joyería</u>	167
4.2.2.4.	<u>Nuevo proceso para la selección de nuevos proveedores</u>	177
4.2.2.5.	<u>BPM para procesos de joyería</u>	179
4.2.3.	ETAPA III : IMPLEMENTACIÓN	179
4.2.3.1.	<u>Procesos de implementación</u>	179
4.2.3.2.	<u>Estructura de costos para la importación de joyería</u>	180
4.2.3.3.	<u>Matriz final del landed proyectado</u>	182
4.2.4.	ETAPA IV : RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	183
4.2.4.1.	<u>Retroalimentación y Seguimiento del Cambio</u>	183
 <u>CAPITULO V : ANÁLISIS COSTO BENEFICIO</u>		185
5.1.	<u>CONTABILIZACIÓN DE LA INVERSIÓN</u>	185
5.2.	<u>REGISTRO DE BENEFICIO</u>	188
5.3.	<u>CALCULO DE VALOR ACTUAL NETO DE LA MEJORA</u>	191
5.4.	<u>CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO</u>	192
5.5.	<u>CALCULO DE LA TASA DE RETORNO DE LA INVERSION</u>	193
5.6.	<u>CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION</u>	194
5.7.	<u>COMPARACIÓN COSTO BENEFICIO DE LAS MEJORAS</u>	195
 <u>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>		197
6.1	<u>CONCLUSIONES</u>	197
6.2	<u>RECOMENDACIONES</u>	198
 GLOSARIO DE TERMINOS		199
 BIBLIOGRAFÍA		200
 ANEXOS		CC

ÍNDICE DE GRAFICAS CCI
ÍNDICE DE TABLAS CCIV
ÍNDICE DE ADJUNTOS CCV

DESCRIPTORES TEMATICOS

1. MODELO DE NEGOCIO DE JOYERIA
2. COSTO- BENEFIO MEJORAMIENTO DE UN MODELO
3. RED PERT DEL NEGOCIO
4. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA
5. CLUSTER DE PAISES
6. REGIONALIZACION DEL NEGOCIO
7. ESTADARIZACION DE PROCESOS PRODUCTIVOS
8. ARMONIZACION DE PRODUCTOS DE JOYERIA
9. BPM PARA JOYERIA
10. ESTIMADOS Y TENDENCIAS PARA UN PRODUCTO
11. SUPPLY CHAIN
12. NEGOCIACION CON PROVEEDORES DE JOYERIA
13. EVALUACION FINANCIERA DEL MEJORAMIENTO

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis es una investigación que tiene por objeto evaluar la situación actual del modelo de negocio de Joyería en AVON Perú y plantear una alternativa de mejora viable desde el punto de vista del Desarrollo del Producto y Sourcing, este último término usado para definir el proceso de negociación antes de la compra en AVON. Con el fin de dar solución a los problemas que aquejan al negocio tales como: costos altos, calidad inadecuada, Diseño sin tendencias, niveles de abastecimiento e inventarios deficientes.

En el marco de la Globalización comercial actual en un entorno de competencia agresiva por liderar el mercado de venta directa de Joyería en Perú surge la necesidad de las empresas como AVON de buscar nuevas estrategias que permitan mantener a sus negocios en el tiempo, buscando la mayor rentabilidad y el liderazgo para así conservar el interés de sus inversionistas.

Es así la importancia del estudio, sale a relucir como un aporte de la Ingeniería Industrial en cuanto a metodologías de gestión de procesos administrativos, logísticos y operativos con el fin de dar soporte y consistencia a la presente investigación.

Este proyecto que terminara el 2011, a la vez está aprovechando lo que las demás corporaciones a nivel mundial ya han hecho y permite aprender de los errores que ellos han cometido, de la misma manera AVON actualmente para el negocio de cosmética tiene productos comunes (Armonizados) en los 4 países: Colombia, Venezuela Ecuador y Perú y un modelo de negocio Clúster enfocado a la economía de escala y abastecimiento regional de cuya experiencia se apoya la presente tesis para adecuarlo al negocio de Joyería con su propia particularidad.

El análisis organizacional de este trabajo, se ha apoyado en el método "Hipotético –Deductivo" que posteriormente es demostrado con la experiencia, muy usada entre los ingenieros industriales ya que se plantea una solución de calidad, efectiva, funcional y de satisfacción a las necesidades del cliente.

Se plantea una alternativa que mejorará la performance del negocio de joyería a esta propuesta se le llamará "Proceso de Clusterización de Joyería en los países de la región Andina". Que consiste en juntar a 4 países seleccionados por su cercanía geográfica y su similitudes culturales al cual se le denomina países del Clúster Andino conformado por Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú para constituirse en un frente de negociación fuerte y común con los proveedores para con una serie de metodologías de trabajo y con las sinergias en la organización conseguir ahorros en las negociaciones, en la estandarización de los productos, de la calidad, de los procesos y en general en todo lo que se pueda desde equipos, servicios etc. para de esta manera mejorar la performance del negocio de Joyería en cada país integrante y donde dicho de paso AVON tiene presencia. En la presente tesis se propondrá las directrices y fases de la implementación del nuevo modelo.

INTRODUCCION

La presente tesis ha sido elaborada con el objeto de mejorar el actual modelo de negocio de AVON PERU.

El desarrollo de esta tesis busca dar un alcance de mejora e importancia a los procesos de Desarrollo de Productos Nuevos y Sourcing en el negocio de Joyería de Productos AVON

El proyecto consta de 5 capítulos estructurados de la siguiente manera:

CAPITULO I: En este capítulo se presenta las referencias principales de AVON desde su fundación hasta la actualidad así como su misión, visión y valores.

CAPITULO II: Donde se define claramente el problema, los objetivos que se persiguen, la metodología y el alcance de la solución.

CAPITULO III: Se presenta la situación actual del modelo de negocio, comenzando desde los proveedores y sus procesos para seguir los procesos internos de AVON como son los de Marketing. Desarrollo del Producto, Sourcing y Planeamiento, este capítulo representa como se encuentra el modelo antes de la propuesta de mejora.

CAPITULO IV: En este capítulo se plantea la propuesta de cambio de modelo de negocio, considerando las fases de diagnostico, Diseño del nuevo modelo, implementación , retroalimentación y seguimiento.

CAPITULO V: En este capítulo se evalúa la inversión para la implementación del proceso de mejora se analiza los beneficios que se espera conseguir y se realiza una comparación a través de la matriz "COSTO – BENEFICIO" y se comprueba nuestra hipótesis inicial.

CAPITULO VI: Por último se plantea un listado de conclusiones y recomendaciones que son el resultado de la elaboración estructurada de la presente tesis y un aporte adicional de mi experiencia profesional durante los últimos siete años.

Esperando que sea de su mayor aprovechamiento estos aportes para encontrar la mejora al problema planteado.

CAPITULO I

REFERENCIAS DE PRODUCTOS AVON S.A.

1.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA

1.1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA DESDE SU FUNDADOR Y SU EVOLUCION

En 1880, David H Mc. Connell, vendedor de libros puerta a puerta en los EEUU, creo un interesante sistema de incentivos que consistía en regalar a sus clientes una botella de perfumes por la compra de libros. Luego descubrió que los perfumes tenían gran aceptación, ya que estos eran más solicitados que sus propios libros.

Es así como formó The California Perfume Company, ampliándola e incorporando más tarde productos para el cuidado de la piel, cabello y pastas dentales, que a partir de 1939 se llamó AVON. Mc Connell puso en el manejo las ventas a Miss Florence Albee, quien implementó un sistema de venta pionero en el mundo, dándole a las mujeres la oportunidad de ejercer una actividad comercial independiente y lucrativa. Hoy AVON esta presente en más de 135 países alrededor del mundo y se divide en 4 grandes bloques:

- Norte América
- Europa, medio oriente y África
- Latino América
- Asia y Oceanía

Perú se integró al mundo AVON en 1982 incluyendo 4 unidades de negocio: Cosmética (70%), Moda (6%), Joyería (8%) [**Cuando hablamos de Joyería en AVON nos referimos a la productos de Fantasía Fina de adorno personal llamados técnicamente Bisutería**] y Hogar (16%). Desde entonces ha seguido con éxito el principio de ser la compañía que mejor entiende y satisface las necesidades y aspiraciones de la mujer.

A nivel mundial, AVON es el líder en venta directa de cosméticos y en el Perú tiene una participación de mercado de 20%.

1.1.2 MISION DE LA EMPRESA

Misión:

La Misión de AVON es ser:

- 1 La compañía líder en belleza
- 2 La elección de compra de la mujer
- 3 La principal compañía de venta directa en el mundo
- 4 La más importante fundación para la mujer.
- 5 La mejor compañía donde trabajar
- 6 La compañía mas admirada a nivel mundial

1.1.3 VISION DE LA EMPRESA

Visión:

Ser la empresa que mayor comprende y satisface las necesidades de productos y servicios para la realización personal del la mujer en todo el mundo.

1.1.4 VALORES DE LA EMPRESA

Valores:

- 1 Confianza: Tener personas que se sientan libres para asumir riesgos y expresar sus puntos de ventas.

- 2 Respeto: Valorar las diferentes, apreciar a cada personas por sus cualidades únicas.
- 3 Credibilidad: Es el motor que impulsa a nuestros asociados a asumir responsabilidades y obtener lo mejor de ellos mismos.
- 4 Humildad: Significa que no siempre tenemos la razón, no tenemos todas las respuesta. Somos tan humanos como las personas con las que trabajamos, por ello no debemos temer el pedir ayuda.
- 5 Integridad: Debe ser la cualidad que identifique a cada Asociación de AVON.

1.2 DESCRIPCION DE LOS DESAFIOS DE AVON PRODUCTS INC

1.2.1 BREVE DESCRIPCION DE LA VISION ESTRATEGICA

Avon es una de la empresas de cosméticos que menos ha invertido en investigación y desarrollo comparándola con sus competidores como Este Lauder que invierte 15.6%, L'Oreal 12.6% y Revlon 10.6% sobre sus ventas totales, Avon tan solo ha invertido el 1 % de sus ventas, por lo que en los próximos años plantea invertir 6.5% del total de sus ventas en investigación y desarrollo.

La promesa Andrea Jung CEO de Avon es que la empresa financie esta nueva inversión en investigación y desarrollo, con ahorros provenientes de un recorte en los gastos operativos, principalmente en supply chain.

Avon tiene una particular dependencia en sus productos nuevos, considerando fundamentalmente que su estrategia es la venta directa, donde sus consultoras de belleza representan cerca del 90 % de la facturación y presentan a sus clientes un catálogo nuevo cada 2 o 3 semanas, por lo que necesitan cada vez más

nuevas ofertas para mantenerlas motivadas. En cambio la competencia se maneja con redes minoristas en boutiques y grandes tiendas por departamentos, lo que les facilita la labor.

AVON depende de su negocio de venta directa porque otras iniciativas han resultado más difíciles de lo que la empresa pensaba, intento abrir tiendas en cadenas independientes y por departamentos pero sin lograr los resultados esperados.

Las zonas más importantes en venta es Norteamérica, en segundo lugar Europa y África, seguido por Sudamérica y por último pero con muchísimo potencial la zona de Asia, por el reciente ingreso de AVON a China y a la antigua zona de la Unión Soviética Rusa

En el siguiente cuadro podemos observar las ventas en el canal de venta directa a nivel mundial:

GRAFICA 1.2
INGRESO DE VENTAS DIRECTAS A NIVEL GLOBAL 2006



* CFT: COSMETICA

* OTHER: JOYERÍA, MODA Y HOGAR

CAPITULO II

FINALIDAD Y OBJETIVO DEL ESTUDIO

2.1 OBJETIVOS GENERALES DEL ESTUDIO.

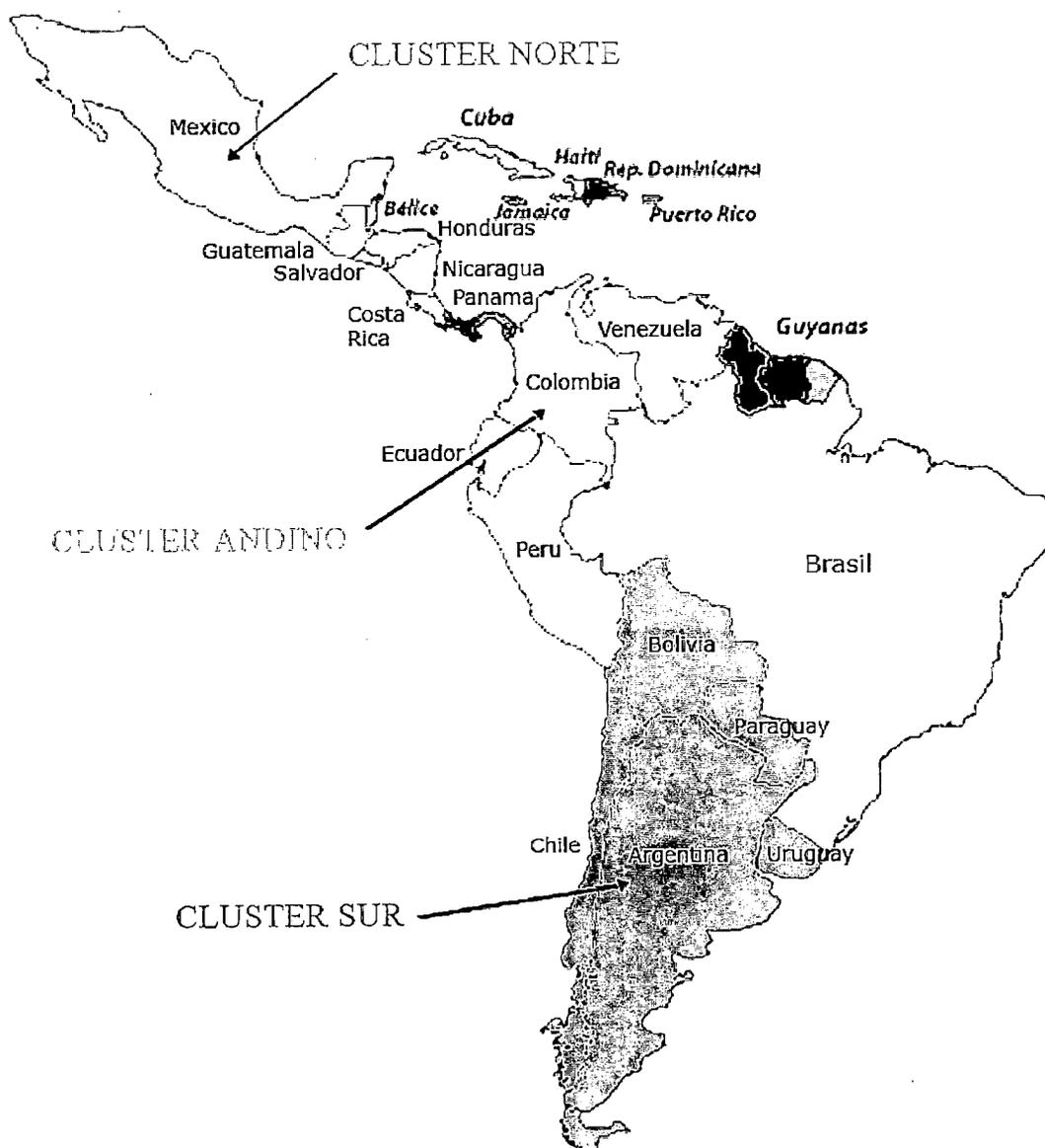
El presente estudio persigue como objetivo General Determinar de que manera se podría lograr importantes reducciones de costos en el Negocio de Joyería, despensas operacionales teniendo una optima disponibilidad del los productos, manteniendo un nivel de inventarios acordes con las políticas de Inventarios de AVON y obtener un nivel de negociación con los proveedores de tal manera que AVON pueda asegurar el mejor servicio a sus Representantes y el optimo nivel de calidad por intermedio del incremento de escalas y reducción del Cash Flow.

El proceso de Integración Regional de Supply Chain es un factor muy importante para facilitar los resultados de Sourcing Regional, siendo coordinado por PD/ Marketing.

Para lo cual haciendo uso de las diferentes herramientas como la de gestión de procesos y rediseños de los mismos y principalmente el enfoque sistémico.

Para el desarrollo del mismo es necesario llegar a la consecución gradual de una serie de objetivos los mismos que se pasa a detallar a continuación

GRAFICA 2.1
PROCESO DE REGIONALIZACION DE AVON EN LATINOAMERICA
(CLUSTERISACION)



2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Los objetivos específicos comprenden los siguientes aspectos:

- a. Reconocimiento del modelo actual de Joyería en AVON Perú.
- b. Analizar el proceso de Supply Chain del Negocio de Joyería
- c. Estandarizar la calidad y especificaciones técnicas de la Joyería en los AVONES y los proveedores.
- d. Reducir los costos de las Joyas.
- e. Mejorar la disponibilidad de productos terminados desde los proveedores para el abastecimiento oportuno.
- f. Mejorar el proceso de planificación y nivel de inventario en cada fuente de demanda.
- g. Alinear nuevos procesos con múltiples funciones y múltiples mercados.
- h. Implementar el proceso de selección de nuevos proveedores
- i. Ofrecer el mejor servicio a las representantes.
- j. Demostrar las ventajas que se consigue al trabajar de forma regional utilizando el análisis de procedimientos y del enfoque de sistemas y su importancia para el ingeniero industrial

2.3 ALCANCE.

El alcance del nuevo modelo propuesto será de ámbito "Cluster", para el caso en estudio será el "Cluster Andino" cuyos países miembros son Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú, los mismos que deben adoptar el modelo en toda su amplitud.

La implementación de la mejora del Modelo de Negocio de Joyería en AVON abarcará los siguientes aspectos:

Con respecto al Costo de la Joya el nuevo modelo que se plantea se enfocará a reducir el costo de Desarrollo de producto, costo del herramental, reducción del costo de materia prima por volumen,

reducción del flete por transporte marítimo todo esto se verá reflejado en la cotización de cada proveedor en el proceso de Sourcing Regional.

Con respecto a la disponibilidad de productos y nivel de inventarios, la disponibilidad de los productos demandados será del 99.5%, pudiendo darse el caso que alguna filial pueda abastecer el producto siempre que por tiempos no se pueda desde el proveedor de origen. El inventario activo de Joyería se define en AVON Perú como "Días de Inventario" y los objetivos se plantean de forma Anual por lo que la mejora plantea una reducción de los días de inventario aproximadamente en 12% y también del inventario valorizado por la reducción del costo de la Joyería.

El nivel de negociación con proveedores estará encargado por un Equipo Regional conformado por Desarrollo de Productos Nuevos y Sourcing los cuales negociarán costos con los diferentes proveedores regionales con el fin de que se consiga la mejor cotización para la región.

Con respecto al Nivel de Calidad de las Joyas deberá uniformizarse adoptando cada país las Especificaciones Técnicas Globales de AVON USA, esto debe hacerse en la etapa inicial de la implementación del proceso regional de SC ya que los requerimiento técnicos para cada producto deben ser únicos solo de esta forma el equipo regional podrá cotizar los productos, esta uniformización se extenderá hasta los parámetros de inspección en origen para el embarque

2.4 METODOLOGIA.

El método de Investigación que más se adapta para nuestra investigación es el METODO HIPOTÉTICO – DEDUCTIVO, se explicará brevemente en que consiste este método.

Empezamos planteando la HIPOTESIS, esta se puede analizar de dos formas deductiva o inductivamente y posteriormente se

comprueba experimentalmente, una de las características de este método es que se relaciona con otros sub métodos, el inductivo o el deductivo y el experimental, que también es opcional. "sub métodos", finalmente la reunión de todas estas fortalezas conformaran los argumentos de mi elección sobre el método hipotético deductivo.

La deducción, tiene a su favor que sigue pasos sencillos, lógicos y obvios que permiten el descubrimiento de algo que hemos pasado por alto.

La inducción, encontramos en ella aspectos importantes a tener en cuenta para realizar una investigación como por ejemplo la cantidad de elementos del objeto de estudio, que tanta información podemos extraer de estos elementos, las características comunes entre ellos, y si queremos ser mas específicos como en el caso de la inducción científica, entonces tomaremos en cuenta las causas y caracteres necesarios que se relacionan con el objeto de estudio ya definido anteriormente.

La experimentación científica, muchos de nuestros conocimientos nos lo proporciona la experiencia y es un método que te permite sentirte más seguro de lo que se está haciendo. A demás admite la modificación de variables, lo cual nos da vía libre para la corrección de errores y el mejoramiento de nuestra investigación. Como Ingenieros Industriales También podríamos agregar que aplicamos mucho este método, puesto que debemos buscar una solución de calidad, efectiva, funcional y de satisfacción a las necesidades del cliente, siempre se realizan muchas pruebas. Desafortunadamente no en todas las investigaciones se puede aplicar este método, ya que estas dependen del grado de conocimiento del investigador, el problema de investigación y otros ya mencionados anteriormente

2.5 DEFINICION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.5.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El proceso de Desarrollo de Nuevos Productos y Sourcing de Joyería en AVON Perú y las demás filiales de Latino America se realiza en forma local e independiente, no se han establecido canales de comunicación entre las áreas en mención solo se sabe que AVON existe en tal país y que cuenta como categoría de productos Joyería es lo máximo que se puede conocer de otra filial en L.A, así como no existe integración de los equipos de Desarrollo y Sourcing de cada filial cada uno de estos funciona como una isla dentro de las 180 filiales que tiene la compañía en todo el mundo.

Esto conlleva a tener proveedores comunes con costos altos de desarrollo por la alta diversidad de productos para AVON, demandas independientes por cada país, tiempos de reacción altos no acordes con los requeridos, diversidad de estándares de calidad para el mismo producto, procesos diferentes para el desarrollo y la negociación de productos, son las características principales del actual modelo de negocio de Joyería en AVON, todo esto genera que el proceso interno sobre todo el logístico en cada proveedor sea demasiado complejo.

Otra Característica es el "Bajo nivel de negociación con Proveedores" por cada país, debido a que los volúmenes de compra que se negocian son poco atractivos para ellos. Esto genera a AVON diversos problemas, como altos niveles de inventario o que el producto no sea lanzado al mercado por no conseguir los mínimos de compra solicitados, afectando de esta manera la estrategia de marketing del producto.

Demasiados esfuerzos para conseguir costos objetivos manteniendo el margen que la compañía exige.

Podemos citar como otro antecedente, que el año 2002 se inició el proceso de Regionalización para el negocio de

Cosmética en la región sur, conformada por Argentina, Chile, Uruguay, Bolivia y Perú, la cual ha tenido como principales resultados ahorros proveniente de un recorte en los gastos operativos, principalmente en Supply Chain.

GRAFICA 2.5.1
PRESENCIA DE AVON EN LOS PAÍSES DE LATINOAMERICA.



2.5.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

AVON, tiene una particular dependencia de sus Productos Nuevos, en particular el Negocio de Joyería, las Joyas por ser considerado un producto de "Moda" marcado por las tendencias del Mercado Mundial en cada momento, necesita una permanente renovación de los modelos y diseños, esto hace que los ciclos de vida del producto sean muy cortos, desde el lanzamiento de una Joya en su campaña de Introducción [INTRO] hasta su última campaña de programación [Sell off] son aproximadamente entre 6 a 8 años. Anualmente presenta 19 Folletos para cada una de las 19 campañas. Como sabemos el principal canal de compra de la Bisutería es la venta directa por folleto, la compra al estar influenciada por la consejera quien tiene contacto directo con el consumidor recibe las necesidades y nos permite hacer un análisis completo del mercado.

En el "Mapa de Posicionamiento" que mostramos a continuación hemos identificado 5 atributos de bajo desempeño en el Mercado Peruano cuyas causas principales son originados por el actual modelo de Negocio de Joyería que al no ser adecuado genera el surgimiento del problema

En este ámbito surge el desafío de enfrentar el problema, la presente tesis pretende hacer un aporte al mejoramiento del actual modelo de negocio de Joyería en AVON.

GRAFICO 2.5.2

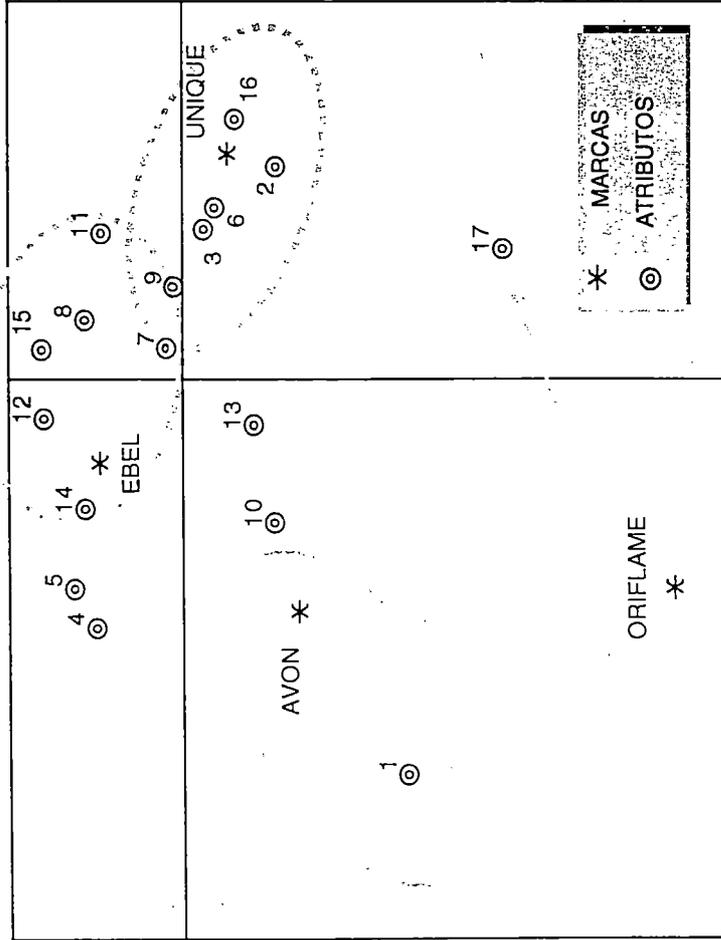
MAPA DE POSICIONAMIENTO DE ATRIBUTOS EN EL MERCADO

Mapa de Posicionamiento

ATRIBUTOS QUE CORRESPONDE A LA MARCA SEGUN ENCUESTA

1. Tiene buenos precios
2. Su bijouteria es de buena calidad
3. Su bijouteria tienen buena presentación
4. Tiene buenas ofertas
5. Tiene buenas promociones
6. Es una marca de garantía
7. Tiene variedad de productos de bijouteria
8. Tiene buena publicidad
9. Tiene un catalogo atractivo
10. Brinda facilidades de pago
11. Es una marca confiable
12. Se encuentra en todas partes
13. Es una marca conocida
14. Tiene bijouteria para niños
15. Es para gente como yo
16. Es una marca exclusiva
17. Su bijouteria es imitada

Fuente: Arellano octubre 2005



MARCAS QUE
VENDEN JOYERIA

2.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Antes de formular el problema definimos como la Unidad de Estudio al "MODELO DE NEGOCIO DE JOYERIA".

Las Variables o características observables de la unidad de estudio en nuestro caso el "Modelo de Negocio de Joyería" son:

1. Costo Objetivo de la Joya.
2. Disponibilidad de Producto y Nivel de Inventario.
3. Nivel de Negociación con proveedores.
4. Nivel de calidad del Producto.

A continuación procederé a enunciar el Problema:

¿Cómo se podría mejorar el costo objetivo, la disponibilidad de los productos, el nivel de inventario, el nivel de negociación con proveedores y nivel de calidad de la Joyas en el Modelo de Negocio actual de Joyería en AVON Perú?

A Continuación se detallará cada variable del Modelo de Negocio actual de Joyería los cuales me permitieron definir el problema.

2.6.1 COSTO OBJETIVO DEL PRODUCTO.

Los precios de Venta de la Joyería en AVON PERU son fijados con respecto a la competencia y al Mercado por lo tanto la Estrategia de Precios viene dada por un análisis permanente de los precios de la competencia esto genera uno de los principales problemas:

LOS PROVEEDORES NO CONSIGUEN LLEGAR AL COSTO OBJETIVO DE LA JOYA DEFINIDO INICIALMENTE POR MKT.

El Costo Objetivo de cada producto resulta de descontar al Precio de Venta del Folleto.

Las comisiones de la consejera que oscila entre 20 a 30% del precio de venta según volumen de compra.

El Costo Over Head y seguidamente a este descuento se le afecta un factor

Por el MARGEN DE UTILIDAD INDIVIDUAL por cada producto que la compañía vende, AVON exige para el Negocio de Joyería el 65% de Margen como Producto Nuevo, luego de estos tres descuentos al "Precio de Venta" nos da como resultado el "COSTO OBJETIVO" que se interpreta como el máximo precio que MKT esta dispuesto a pagar por el producto de tal forma que cumpla con las necesidades del cliente, volumen de venta y el margen que exige la compañía que se indico en el párrafo anterior.

Surge entonces el problema principal para AVON conseguir reducir el Costo de la Joya para no sobrepasar el Costo Objetivo, en la práctica casi siempre las cotizaciones presentadas por los proveedores superan el costo Barrera o Objetivo es aquí donde se origina los cambios en el desarrollo del producto originando un trabajo adicional de post negociación donde se solicitan re cotizaciones y evaluaciones de nuevas muestras, muchas veces este proceso se convierte en un circulo vicioso y pasa de un proceso de negociación a regateo.

2.6.2 Disponibilidad de Productos y Nivel de Inventario.

Los estimados en las campañas programadas y en la vida útil del producto evolucionan desde la etapa de estimación de la Planning del Quarter , Lither list, Tissue Trend y Billing Trend motivo por el cual los estimados varían cronológicamente al acercarse la campaña, muchas veces el estimado de Tissue Trend indica que el producto presentará una sobreventa pero lead time de abastecimiento es mayor que el tiempo desde que

se conoce el Estimado de Tissue Trend y el fin de la campaña, surge entonces uno de los problemas más importantes denominado en AVON "CORTE DEL PRODUCTO" Que afecta directamente el Nivel de servicio de la Compañía y las Ventas, este caso se agudiza cuando el producto se encuentra como contingencia es tiene una oferta con más paginas y/o más productos provocando que también se corten los otros productos que están relacionados. AVON tiene algunos mecanismos para amortiguar el problema pero siempre resultan ser más costosos sin embargo por no afectar el servicio AVON asume estos sobre costos.

Esto da origen al segundo problema que es la "Disponibilidad de productos en el proveedor", normalmente ellos compran sus insumos para cubrir el total del pedido y un 20% adicional para alguna recompra que se pueda dar en la campaña de abastecimiento cuando la cifra estimada en el TT ó BT superan a la disponibilidad de insumos en los almacenes del proveedor es cuando este no puede reaccionar en muchos casos a las sobreventas porque el origen del más del 80% de la materia prima, materiales e insumos es importando, siendo el lead time de 5 a 6 semanas, demasiados altos para cumplir con las fechas de entrega. Otro motivo del bajo nivel de disponibilidad de productos se da porque nuestro pedido no alcanza los mínimos de compra que exige el proveedor.

Cabe reiterar que el Negocio de Joyería en AVON está considerado como un negocio de moda y por ser así tiene una alta frecuencia de lanzamiento de Productos Nuevos acordes con la tendencias futuras de diseño , materiales y colores esto hace que el ciclo de vida de los productos sean muy cortos no permitiendo al área de Estimados y Tendencias tener una base de datos aceptable del comportamiento de ventas del producto casi siempre se calcula el estimado por comparación con

productos parecidos, órdenes de compra estimadas de venta, participación interna del negocio y por el nivel de precios, siendo este punto muy crítico ya que el mercado peruano de Joyería es muy sensible al precio.

Este riesgo hace que para determinados productos se decida comprar el total de la vida útil del producto que puede ser entre un 60 a 70% adicional a la necesidad de la campaña de programación del Intro del producto provocando un incremento en el nivel de inventario activo, este caso de agudiza si el mencionado producto sufre una "bajo venta" donde el nivel de incremento será mucho mayor aún, para este producto será muy difícil de drenar el inventario ya que si no vendió en la campaña "intro" que es donde se le da mayor ofertación e impulso se pronostica que no venderá en las posteriores campañas a un precio mayor denominado regular, y se convertirá por algún tiempo en inventario activo hasta que no se tome alguna decisión con el producto.

2.6.3 Nivel de Negociación con Proveedores

Otro problema que se encuentra en la etapa del Desarrollo de Productos Nuevos de Joyería es el "BAJO NIVEL DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES" este problema se origina debido a que los volúmenes de compra demandados por cada AVON son poco atractivos para los proveedores.

Los Ingenieros de Desarrollo de Productos Nuevos de AVON Perú negocian Precios, formas de pago, mínimos de compra y lead time de abastecimientos para cada producto aproximadamente el proceso se repite 300 veces al año, que es el número promedio de lanzamiento de Productos Nuevos anuales de AVON, tarea que se hace muy compleja ya que el sistema de ventas de la "Venta Directa" y el Propio sistema de AVON necesita de proveedores que sean considerados "Socios

Estratégicos”, proveedores que se adapten al sistema de AVON y se comprometan con AVON en el cumplimiento de sus objetivos.

Esto tipo de proveedores son muy difícil encontrar hoy en día, sobre todo cuando los volúmenes de negociación por producto de cada AVON no son atractivos y considerando las dos variables anteriores que mencionamos afectan directamente al negocio y a la estrategia de Marketing de AVON.

2.6.4 Nivel de Calidad del Producto.

Se empieza indicando que las Especificaciones Técnicas en cada AVON son diferentes, varían en mayor o menor grado dependiendo el parámetro a analizar, para el caso de AVON PERU exige a sus proveedores el cumplimiento del estándar que exige AVON USA. El Mercado y el Sistema de “Venta Directa” en el Perú es muy exigente en la Calidad debido a que la competencia también está alineada a los estándares internacionales de calidad de las joyas.

El Nivel de calidad está relacionado con el poco auge que ha tenido la industria de la Bisutería en nuestro país en la actualidad solo 5 empresas están debidamente constituidas y son formales de las cuales 3 son proveedores de AVON, estos no cuentan con la Tecnología para equipos de medición que nos permitan auditar el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto, tampoco se cuenta en el Perú con alguna institución que pueda realizar estas pruebas y mediciones. Esto provoca que las inspecciones de calidad para el ingreso de la Joyería a los almacenes de AVON no sean filtros ya que no se pueden detectar las fallas, en la mayoría de los casos si el producto tiene algún problema de calidad asignado al proveedor se determina en el uso de la Joya Algunos productos son devueltos por los clientes por mala

calidad provocando que se pierda la venta, se incurra sobre costos adicionales de reposición y envío y en el caso extremo la pérdida del cliente.

Actualmente según el estudio de Mercado realizado por "ARELLANO" en Noviembre del 2005, el 30% de las personas que dejaron de comprar las joyas de AVON lo hicieron porque tuvieron un problema de calidad con el producto.

2.6.5 Planteamiento de la Hipótesis.

Dado que el Modelo de Negocio actual del Negocio de Joyería en AVON Perú es inadecuado es probable que mediante la formación de una organización Regional de Desarrollo de Nuevos Productos y Sourcing se logre obtener reducciones importantes en los costos de la Joyería, tener disponibilidad de los productos, mantener un nivel mínimo de inventario, lograr un nivel óptimo de negociación con proveedores así como un aceptable nivel de calidad.

2.6.6 Justificación del Problema.

La Justificación de esta investigación se basa en la necesidad que tiene AVON en liderar el mercado nacional de venta directa de Joyería, sabemos que hoy en día conforme el cliente tiene más poder en el mercado sus exigencias respecto al precio, calidad, cantidad, oportunidad y ubicación del producto para la realización de la compra deben ser satisfechas en el menor tiempo posible, hoy las empresas también compiten en estos aspectos para ofrecer el mejor servicio al cliente, quien tenga la cadena de suministros más eficiente podrá responder a las necesidades del mercado captando más clientes y concretando ventas, de esta forma conseguir el liderazgo en el Mercado.

Los beneficios que AVON obtendrá al resolver el problema que planteo mediante la integración Regional de Supply Chain son:

- Reducir los Costos
- Reducir la complejidad
- Lograr la excelencia en el servicio
- Utilizar el menor capital de trabajo posible
- Crecimiento total.
- Oportunidad de Liderar el Mercado Nacional de Joyería.

El impacto de este proyecto al ser protagonista del mismo enriquece mi experiencia, este proceso que esta lleno de cambios y desafíos que relataré servirá como aporte al conocimiento para las futuras investigaciones.

2.6.7 IMPORTANCIA DEL TEMA.

A pesar del liderazgo en venta directa de cosméticos en el mundo por parte de AVON, podemos identificar grandes competidores, y más al detalle en diversos cluster podemos encontrar a líderes en el mismo formato, sobre todo en Sudamérica la competencia ha adquirido en los últimos años una mayor participación, actualmente se encuentra ingresando a esta región Estados Unidos, y Centroamérica.

AVON busca a través de la regionalización consolidarse en la región, aprovechando su liderazgo mundial, la permanencia en el mercado, y su buena relación precio - calidad en los productos que ofrece en el canal de venta directa, para hacer frente a esta amenaza competitiva.

Otro aspecto de importancia es que los ahorros esperados por la integración del Supply Chain será reinvertidos en investigación y desarrollo de nuevos productos.

CAPITULO III

SITUACION ACTUAL DEL MODELO DE JOYERIA EN AVON **PERU**

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

Antes de ingresar a la evaluación del “Modelo Actual del Negocio de Joyería de AVON Perú” es muy importante definir conceptos básicos referentes a: “Venta Directa” para que se pueda definir el mercado objetivo, “El Modelo” para comprender como se realiza el negocio, “La Estrategia” y “Las Vendedoras” que complementan los conceptos anteriores todo esto brindará una idea mucho más clara del negocio en estudio.

3.1.1 DEFINICIONES DE CONCEPTOS BASICOS DE VENTA DIRECTA

3.1.1.1 Definición del Canal Del “Venta Directa”

Se entiende por Venta Directa la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes de consumo y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial. Lo que la distingue de las denominadas Ventas a Distancia en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador.

Actualmente las empresas de Venta Directa siguen creciendo en volumen y facturación alrededor del mundo, aún en Latinoamérica, pese al colapso que alternativamente viven algunas economías de la región.

Es que la Venta Directa parece fortalecerse más y más en momentos difíciles, de crisis y depresiones. Tal vez sea porque el “corazón” de este sistema de comercialización está relacionado con las emociones, más allá de las remuneraciones que puedan obtener a partir de sus ventas.

Las organizaciones de Venta Directa como Avon Cosmetics, Amway, Herbalife, Reino, Tsu, Mary Kay, Tupperware, Círculo de Lectores, Omnilife y muchas otras que operan con éxito desde hace muchos años, cuentan con verdaderos “ejércitos” (que llegan a contar con más de cien mil representantes y en casos especiales como el de Omnilife de México con casi tres millones de distribuidores) de vendedoras y vendedores que hacen frente al día a día con éxito, sean cual sean las dificultades que el mercado les presenta.

A diferencia de otras fuerzas de ventas profesionales, las vendedoras de las empresas de Venta Directa (son en gran mayoría mujeres) se mueven a partir de motivación, validación y obviamente tras la posibilidad de acceder a un ingreso extra que aportan a sus muchas veces vapuleadas economías familiares.

Los tiempos cambian, se hacen más complejos y competitivos y la mayoría de éstas empresas se han lanzado a la búsqueda de nuevas alternativas para llegar hasta los consumidores finales sin salirse totalmente de sus

esquemas tradicionales. Avon y Tupperware ya han incursionado en el mercado del retail , Avon desarrollando una Franquicia de negocios y Tupperware Internacional, la marca de los envases herméticos (convertidos en un genérico) instalando stands temporarios en los Centros Comerciales más concurridos, con el objetivo de armar nuevas bases de Contactos para sus “representantes de ventas”.

También muchas de estas organizaciones están dando sus primeros pasos en el comercio electrónico, a través de sites muy completos y comercialmente agresivos, y de campañas de E-mail Marketing, aunque sus Directores consideran que les llevará mucho tiempo lograr resultados por estos medios, ya que el segmento a que apuntan no tiene relación directa por el momento con las computadoras y la Internet. El objetivo hoy es “estar” e ir sumando experiencia para el momento en que el E-commerce sea un canal de vital importancia y se pueda sumar con resultados a la estrategia global de la empresa.

A partir de que la mujer en las últimas décadas está mucho más dedicada a tareas fuera de su hogar, ya sea en búsqueda de su desarrollo profesional e independencia económica o directamente por la necesidad de aportar otro ingreso de dinero a su casa, la Venta Directa se presenta como una solución ideal de consumo ya que llega hasta el lugar mismo donde se encuentra el cliente facilitando la tarea de elección y compra de artículos de necesidad, muchas veces relacionados con los cosméticos, lencería, bijouterie, suplementos dietarios o elementos para el hogar como ollas, envases, electrodomésticos, computadoras,

celulares, colchones e incluso hasta autos (como es el caso de Amway en varios países del mundo).

Desarrollar un Sistema de Venta Directa no es una tarea fácil pero tampoco imposible, hay cientos de variables a tener en cuenta para implementarlo con éxito y cada una de estas variables deben estar comprometidas estratégicamente con las demás para que se pueda lograr un resultado sinérgico y a la vez satisfactorio (con rentabilidad en el corto plazo). Más allá del esfuerzo y la inversión del comienzo, si se lleva adelante con el conocimiento y la planificación necesaria la Venta Directa premiará con creces la decisión.

Hay muchos ejemplos de empresas que luego de lanzar sus productos al mercado y generar la "bola de nieve" de universo de clientes (y vendedores) siguieron siendo exitosas por años pese a que sus directores equivocaron muchas decisiones estratégicas, o el mercado los golpeó "de rebote" como por ejemplo durante el caso del Propóleo adulterado en 1993 en Argentina, que arrastró a otras empresas cosméticas relacionadas con este insumo únicamente por negligencia de un laboratorio en particular.

La nobleza del sistema (la calidad de sus productos, el servicio, el demostrar la honestidad y valores de la empresa y el cuidado por sus clientes) les permitió seguir viviendo pese a las equivocaciones o problemáticas del entorno, situación ésta que no sucedería con otro tipo de organización o estrategia comercial donde los márgenes que permiten el error son mucho más acotados.

Veamos las diferencias entre unos y otros sistemas:

Party Plan, Como Mary Kay y Tupperware. Se realizan reuniones en domicilios particulares, donde el ama de casa reúne a sus amigas y conocidas para que la representante de ventas exponga las bondades de sus productos.

Face to Face como Avon que trabaja con un catálogo de ventas y vende persona a persona.

Door to door, visitando oficinas, organismos del Estado y ofreciendo las mercaderías. Este es un sistema muy usado en Brasil por las llamadas "sacoleiras"

Multinivel como Amway donde lo importante es no sólo vender sino también formar una red de distribuidores (y gerenciarla) que permitan ganar más dinero por ventas a través de las comisiones y premios generados por la red de distribuidores que el vendedor tiene a cargo.

Llame Ya, a través de anuncios de televisión, radio u otros medios (por ejemplo Internet) y call centers que reciben las llamadas y cierran la venta.

Publicidades con cupón de respuesta integradas a Campañas de Marketing Directo y E-Mail Marketing, etc.

Ventas Directas de Fábrica al consumidor a través de tele marketing o campañas de Marketing Directo Integrado.

Show-room, el sistema con el que se han vendido por años los Tiempos Compartidos, entre muchos otros productos.

Existen también otras formas de comercialización que podríamos agregar a la lista anteriormente mencionada, dentro de lo que consideramos Venta Directa. Lo importante de destacar es que cada uno de éstos sistemas mantienen sus particularidades relacionadas directamente al tipo de producto (o incluso servicio) que comercializan y es éste uno de los temas más importantes a tener en cuenta en el

momento de optar por este tipo de comercialización, si lo que estamos buscando es darle un vuelco de 180 grados al Departamento Comercial y optamos por una reestructura radical del mismo.

Es importante que la decisión de implementar una nueva Estrategia de Comercialización como ésta, sea definida enteramente de cero y no una especie de “mutante” mezcla entre lo que hacíamos antes y lo que hacemos ahora. Sería un volver a empezar con nuevas políticas y nuevas responsabilidades por parte de nuestra gente.

Un canal poco tradicional, la venta directa, Incrementó sus ventas en 10% en igual período al pasar de \$165.000 a \$178.344 millones, esto contando únicamente a las 4 empresas reconocidas en el mercado de Venta directa

Este año 212,000 personas, entre amas de casa, profesionales y gente del común, con o sin empleo fijo, conformaban el ejército de personas que venden a punta de muestras y catálogos. Perú se ha convertido en un mercado muy dinámico para las empresas que utilizan mundialmente la venta directa. En Perú, AVON, EBEL, Y UNIQUE son las empresas que compiten por ganar cada día mas mercado.

Aunque la venta directa es una tendencia mundial, el dinamismo del mercado Peruano en los últimos años está muy ligado a que, dada la situación del país, las personas están buscando negocios en los cuales no se tenga que hacer una inversión inicial muy grande y en el cual las personas puedan manejar su propio tiempo. Esta

circunstancia les ha suministrado la "materia prima" a las compañías para poder crecer sus ventas.

3.1.1.2 Definición del "Modelo "

La venta directa se hace mediante el contacto personal del vendedor con el consumidor, lejos de locales permanentes de venta al detalle. No incluye las ventas por Internet, teléfono, tele mercadeo o el correo directo. Hay tres modalidades de venta directa. La venta persona a persona que está fundamentada en el contacto entre dos personas. El party plan, por medio de reuniones en el domicilio o lugar de trabajo, donde un "anfitrión" presta su casa como sitio de reunión para presentar los productos a un grupo de personas. Finalmente, está la venta por catálogo, entregado personalmente por la vendedora al cliente para que este escoja los productos y haga su pedido.

3.1.1.3 Definición de "La Estrategia "

La venta directa es la razón de ser de compañías como AVON, EBEL Y UNIQUE, que han conformado en Perú un grupo de más de 212,000 mujeres dedicadas a promocionar y vender cosméticos, tratamientos de belleza, fragancias, joyas y artículos para el hogar, entre otros. Esta fuerza de ventas recibe ingresos que pueden llegar hasta \$15 millones mensuales, además de electrodomésticos, carros y viajes como parte de los planes de incentivos diseñados por las empresas para sus consultoras de belleza. AVON, multinacional conocida en todo el mundo, usa el sistema multinivel que ofrece a sus vendedores la oportunidad de recibir un margen de utilidad, comisiones y bonificaciones por sus propias ventas y las de los otros vendedores que hayan sido afiliados por ellos.

Para Ebel es una oportunidad para definir sus propias políticas de promociones y descuentos y sacar más provecho a sus inversiones en publicidad, al complementar su estrategia de mercadeo. "este canal es la oportunidad de llegar directamente en condiciones favorables de competencia a nuestro mercado objetivo por medio de un canal menos competido".

Cada vez más empresas buscan llegar al consumidor final y aumentar sus ventas sin incurrir en los altos costos de una nómina de vendedores y locales de exhibición, entre muchos otros. El común denominador es "llegar con productos de excelente calidad a nuestros consumidores finales mediante catálogos que, junto con la capacitación proporcionada por los fabricantes, son herramientas suficientes para cerrar ventas", "El respaldo de una empresa seria es lo más importante para nuestras consultoras", afirma Carlos Barbosa, Gerente General de AVON PERU.

3.1.1.4 Definición de "Los Vendedores "

Las personas que trabajan en este canal, y que se pueden llamar consultoras de belleza, distribuidores o simplemente vendedores, no son empleados de las compañías pero tienen la oportunidad de hacer negocios aprovechando sus contactos personales y con una inversión mínima, "Todo el tiempo buscamos estrategias para que AVON sea la mejor oportunidad de ingresos y profesionalización de nuestras consultoras" menciona G. General indica Carlos Barbosa.

En Perú, donde el poder adquisitivo ha disminuido a causa de la inflación y otras variables económicas, cualquier

posibilidad de generar dinero adicional es atractiva para quienes tienen entradas fijas, y para los desempleados es la oportunidad de obtener ingresos. Para las empresas, la opción de generar ventas con una inversión mínima y alcanzar un mercado más amplio y menos competido es, sin duda, muy atractiva. Es de esperar que en un futuro cercano más compañías ofrezcan sus productos en la casa o en el trabajo. Tal vez en algunos años, al igual que en Japón donde casi la mitad de las ventas de autos se hacen puerta a puerta, un vendedor de carros llegue a su puerta y lo convenza de comprar un auto nuevo, sentado en la comodidad de su propia sala.

3.1.1.5 Principales Productos de Joyería

Avon bajo su estructura de venta directa por catálogo maneja varias categorías de productos de Joyería que a su vez los se puede dividir en tres grandes sub categorías que son:

Categoría Adornada, se considera a todos los productos cuyo componente principal son las piedras y perlas por lo general los acabados de sus baños son dorados y plateados este tipo de sub categoría se acerca más a una " Joya" en este caso de Fantasía Fina adicionalmente podemos indicar que tienen un alto valor percibido por el mercado y su preferencia es un público elegante y la vez conservador.

Categoría Moderna, esta categoría se caracteriza por el uso de muchos insumos "beats", mostacillas, cuentas facetadas, cueros, hilos, etc complementados algunas veces con detalles de esmaltes de colores al cual técnicamente se le denomina epóxicos cuyos acabados pueden ser brillantes, mates, nacarados, etc. Est acategoría es preferida por el segmento de mercado "Juvenil" y esta muy orientado a la moda a la tendencias el valor percibido es menor al de la categoría

adornada pero vale recalcar que en los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido, mencionando los acabados de los baños podemos mencionar tanto la plata envejecida, bronce envejecido, el Niquel mate, brillante y negro.

Finalmente una tercera sub categoría que AVON denominamos Categoría Sencilla, esta constituida normalmente por joyas de simplemente metal y/o cadenas bañadas en cualquiera de los baños ya mencionados, es una categoría económica pero a la vez puede resultar muy elegantes y sencilla, esta categoría tiene su preferencia en el mercado menos complejo que busca en lo sencillo la comodidad de verse bien.

Dentro del Negocio de Joyería en Avon se consideran también los relojes tanto para damas y caballeros bañados en Oro, plata, combinación de ambos, relojes de material plástico juveniles, esta categorías son las que proporcionan un importante aporte en la facturación en las campañas que son programadas por su precio y los márgenes que brinda al negocio.

A continuación se mostrará algunas fotos de la Joyería de AVON que culminará de ilustrar nuestros productos en estudio.

Los principales productos de Joyería son:

- | | |
|----------------|-----------------|
| ➤ COLLARES | ➤ PULSERAS |
| ➤ GARGANTILLAS | ➤ ESCLAVAS |
| ➤ ARETES | ➤ TOBILLERAS |
| ➤ ARGOLLAS | ➤ PINK |
| ➤ PENDIENTES | ➤ ANILLO DE PIE |
| ➤ ANILLOS | ➤ PIRACING |

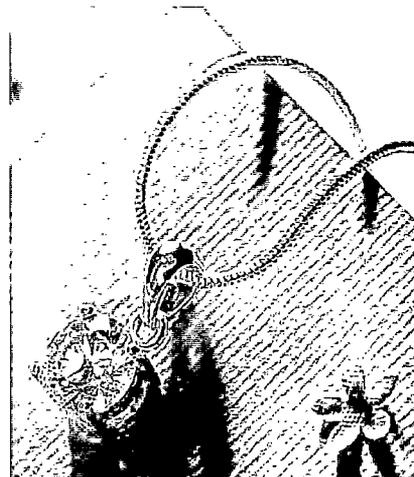
GRAFICA 3.1.1.6 A

FOTOS DE PRODUCTOS DE JOYERIA AVON PERU

Collar y Aretes



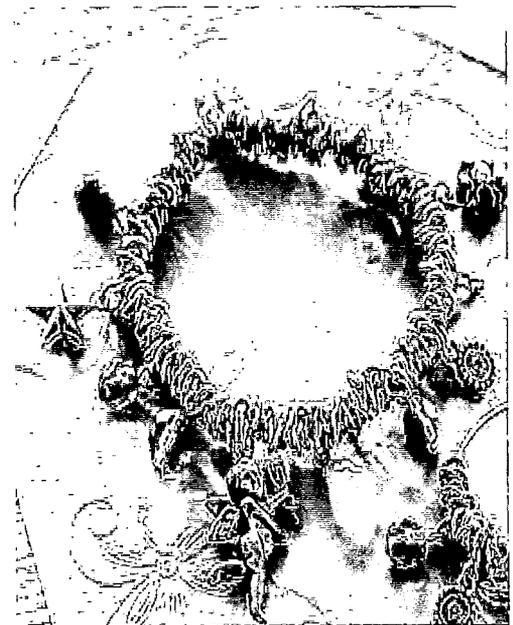
Collar con Piedra de vidrio Cry



Collar, Aretes y Pulsera con cuentas



Pulsera con Dijes colgantes



GRAFICA 3.1.1.6 B

FOTOS DE PRODUCTOS DE JOYERIA AVON PERU

Collar de Perlas



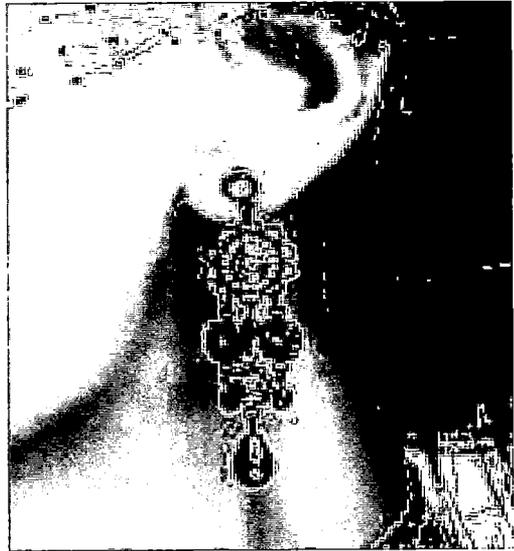
Aretes con piedra de vidrio



Collar en Baño de Oro



Aretes en baño de Niquel negro



3.1.3 ANALISIS DE LA EMPRESA

3.1.3.1 Análisis Interno

- a. Producción: Los objetivos de ventas determinaran el estado del abastecimiento de la empresa, ya que si Ventas no alcanza su compromiso previsto habrá un sobre stock, si por el contrario se logra vender mucho mas del objetivo, se corre el riesgo de llegar a una etapa de desabastecimiento.

- b. Marketing: La relación entre Marketing y ventas es muy estrecha, ya que Marketing proporciona los elementos necesarios (productos atractivos, promociones) para que Ventas realice sus funciones.

- c. Finanzas: Con las ventas proyectadas, Finanzas puede conocer el flujo de caja de la empresa para el próximo periodo así poder cubrir toda necesidad futura de la empresa.

Las áreas deben realizar sus operaciones de manera integrada por lo cual requieren de un alto nivel de coordinación el cual es consecuencia de una comunicación constante y sistemas de soporte que permitan la retroalimentación.

3.1.3.1.1 Análisis Fortalezas Y Debilidades

Dentro del análisis interno se encuentra las siguientes variables:

Fortalezas

- Precios accesibles a mercado y realidad peruana actual
- Tasa de crecimiento mayor al mercado 16% (AVON) vs. 14% (mercado)
- Economías de escala
- Respaldo de corporación a nivel mundial
- Know how de otros países

Debilidades

- Imagen pobre en mercado peruano
- Fuerza de ventas menor a la competencia

3.1.3.1 2 Análisis de la Cadena del Valor

La cadena del valor del negocio de joyería de AVON Perú esta definida por:

Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa
- ITE (Sistema de Tecnología de la Información)
- Recursos humanos.
- Finanzas y contabilidad.

Actividades primarias.

- Selección y desarrollo de nuevos productos.
- Sourcing y negociación de nuevos productos.
- Estimación de la demanda.
- Procesos de planificación
- Proceso de compras.
- Abastecimientos.

3.1.3.2 Análisis Externo

Dentro del análisis externo se encuentra las siguientes variables:

- **Consumidores:** El consumidor actual es un consumidor cada vez más preparado debido a la influencia de la globalización, con lo cual se vuelve más exigente respecto a la calidad de los productos y servicios que recibe.
- **Gobierno:** La relaciones con los gobiernos determinan en gran parte el sano funcionamiento de la empresa ya que la empresa se rige de acuerdo a leyes vigentes de importación y de producción nacional. Las partidas arancelarias también determinan los volúmenes y países de origen de los productos importados.
- **Competencia:**
La competencia directa esta conformada por la empresa de venta directa:
 - Belcorp (Ebel Paris, Cy Zone, Esika)
 - Unique
 - Oriflame
 - Natura

La competencia indirecta esta conformada por el mercado de retail:

- Lancome
- Maybelline
- Nivea (Cuidado de Piel)
- Procter & Gamble (Cuidado Personal), etc.

3.1.3.2.1 Análisis de Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades

- Aumentar cobertura para maximizar las ventas
- Aprovechar el know how de la empresa líder a nivel mundial
- Captación de nuevas consejeras a través de nuevos incentivos y bonificaciones.

Amenazas

- Pérdida de participación por mayores beneficios de la competencia

3.1.3.2.2 Análisis de Competitividad de PORTER (5 Fuerzas)

Para analizar la rentabilidad a largo plazo del mercado de la venta directa de cosméticos, se presenta el análisis de los recursos de la AVON frente a las 5 fuerzas de Porter.

1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las barreras de entrada para nuevos competidores son altas en el negocio de venta directa de Joyería debido al "Know How" del negocio y a la alta competencia, sin embargo existe la amenaza de que empresas de Venta directa de Cosmética que hoy en día vienen teniendo un crecimiento en el Mercado Peruano como Oriflame y Natura puedan incursionar en el negocio de Joyería esta entrada sería una prolongación lógica de su estrategia. El crecimiento en Ventas de Avon mayor que el crecimiento del mercado debido a la identificación de la

marca y la estrategia de MKT respaldado por su liderazgo Mundial.

Economías de Escala que demanda el negocio, obliga al nuevo competidor a arrancar a gran escala, con un gran riesgo de incurrir en desventajas de costes.

Capital, en la cual no solo se considera las instalaciones y el costo de fabricación del producto sino el costo de mantener un stock para reaccionar a las demandas sensibles del mercado, el crédito a los clientes, los gastos de publicidad etc.

Acceso a canales de Distribución en el caso de AVON, la venta directa, para penetrar al mercado hay que conseguir al grupo de revendedoras (consejeras) que quieran vender la nueva marca y son las que conformarán la fuerza de venta necesaria par cubrirá al mercado. Esto origina que este mercado sea atractivo para las empresas que ya se encuentran consolidadas en el mercado.

El conjunto de estas condiciones- la existencia de barreras defendibles y la capacidad de replica es lo que va a constituir el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial.

2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La competencia en la venta directa es agresiva ya que las empresas tienen que luchar por ganarse a la consejera ya que usualmente una misma consejera vende varias marcas a la vez.

Las guerras de precios no son muy frecuentes ya que actualmente cada empresa tiene un nivel de precios

diferente (Ebel y Unique mayor que AVON, Unique mayor que Ebel en joyería), pero si son muy frecuentes y agresivas las promociones de incentivos a la consejeras, en comisiones, bonos, regalos, etc.) Las empresas tienen que mantenerse en continuo contacto con la consejera para asegurar su fidelidad y preferencia sobre los demás competidores. El líder actual, Ebel, está muy bien posicionado por un tema de imagen. Sin embargo el respaldo de la Marca AVON y el atractiva relación Calidad/ Precio que AVON ofrece permite diferenciarse y ser una ventaja frente a la competencia.

3. PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES

En el caso de AVON el poder de negociación con proveedores es muy fuerte debido a liderazgo mundial que mantiene, los proveedores pugnan por tener como clientes a AVON, en el ámbito local y externo, ser proveedor de AVON le da al proveedor la mejor carta de presentación para expandir su negocio.

Avon es un cliente muy importante para todos los proveedores de Joyería debido a que la competencia cuenta con su propia fábrica. En el caso de AVON cuenta con una gran diversidad de proveedores tanto en Latinoamérica como Oriente aproximadamente 20.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El poder de negociación con los compradores en la venta directa, que vendrían a ser las consejeras, es relativamente bajo. Influyen en la rentabilidad solicitando precios más bajos esta información se

recopila en las "Clínicas de lanzamiento de Productos Nuevos" que realiza MKT, aquí se evalúa la intención de compra y el precio máximo que están dispuestas a pagar por el nuevo productor, la tendencia siempre arroja a menores precios del planeado para su lanzamiento, también exigen servicios más amplios, condiciones de pago más favorables, etc. Al ser el producto poco diferenciable con la competencia ellas tienen la opción de optar por otras marcas que le den mayores beneficios. No hay un contacto directo entre las empresas y el consumidor final.

Sin embargo las ventajas competitivas que AVON mantiene en esta aspecto es su liderazgo en el precio y en la diversidad de estilos de productos que ofrece a sus clientes.

5. AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos de la venta directa de Joyería están conformados por la variedad de productos de Joyería que se ofrece en el retail. Estos en su mayoría son traídos del oriente por los grandes distribuidores a un precio muy bajo y calidad muy inferior al mercado. Usualmente estos productos resultan ser una alternativa atractiva para el usuario, la sensibilidad al precio de la Joyería hace que las grandes tiendas oferten estos productos a precios muy por debajo del mercado, (Ripley, Falabella, Doit, etc). La diferencia competitiva de AVON viene por la Calidad, el diseño y el servicio de guía de la consejera.

Para contrarrestar esta sustitución de productos, las empresas tienen que mantenerse a la vanguardia desarrollando nuevas opciones e invirtiendo en tecnología y desarrollo.

Después de este análisis podemos concluir que AVON tienen potencial para seguir desarrollándose dentro de su mercado y consolidarse con una debida atención de recursos en estrategias de venta y marketing que ayuden a consolidar su imagen.

3.1.3.2.3 Análisis Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG presenta la cartera de negocios de AVON, en donde se aprecia que todos los negocios están en los cuadrantes superiores (1ero y 2do) de la matriz, debido a que existe un mercado en constante crecimiento.

Las cuatro unidades de negocio(COSMÉTICA, MODA, JOYERIA Y HOGAR) son interrogantes debido a que en dichos rubros el mercado crece constantemente y la participación relativa de ellos es pequeña en relación al líder de su mercado.

Cosmética crece a un ritmo mas acelerado que el mercado 16% VS. 14% de crecimiento del mercado pero su participación en relación al líder de mercado es pequeña (20% vs. 48%)

MATRIZ BCG:

Mix de negocios AVON:

- Cosmética 70%
- Joyería: 8 %
- Moda 6%
- Hogar 16%

GRAFICA 3.1.3.2.3

MATRIZ BCG

TASA DE CRECIMIENTO MERCADO

ALTA

ESTRELLA	COSMETICA MODA JOYERIA HOGAR INTERROGANTE
VACA	PERRO

BAJA

ALTA

BAJA

3.1.3.2

PARTICIPACION RELATIVA

3.1.4 ANALISIS DE LA DEMANDA

3.1.4.1 Análisis de la demanda “POTENCIAL” del mercado de venta directa de productos de belleza.

La demanda Potencial es considera la máxima demanda de un producto, en la hipotética situación que todos los consumidores sean considerados consumidores efectivos y con una tasa de consumo máxima lograda gracias al esfuerzo máximo de Marketing. Para AVON PERU, es importante cuantificar la demanda potencial de tal forma de definir las estrategias de crecimiento y penetración al mercado.

Hipótesis 1:

Para el cálculo de la demanda potencial se ha considerado al 100% vendedores de sexo femenino mayores de edad con un nivel mínimo de educación primaria distribuidas en todo el Perú, cabe resaltar que en la actualidad existen personas del sexo masculino que se dedican a la venta directa, pero por ser una cantidad mínima se evita de incluir de tal manera que el calculo sea el más simple y lógico posible, este porcentaje se considera menos del 1%.

En referencia al grado de instrucción para el cual estamos considerando mujeres con primaria completa nos permite reunir al mayor número de mujeres que están aptas para poder ejercer la función de venta, cabe destacar también en este punto que existen en la actualidad muchas mujeres profesionales y ejecutivas que aprovechan la flexibilidad de sistema de venta para poder obtener ganancias extras a sus ingresos por su trabajo muchas veces en oficinas que se dedican a la venta directa.

A continuación indicamos el cálculo aproximado de la demanda potencial, la información de porcentajes de segmentación por sexo, nivel de educación, edad han sido recopilados de fuentes Gubernamentales tendiendo en cuenta el último censo realizado en nuestro país en noviembre del 2005.

La demanda potencial ha sido calculada en base a la siguiente premisa:

Demanda Potencial son : "Todas las mujeres de 18 a 60 años con primaria completa"

TABLA 1
DEMANDA POTENCIAL

ATRIBUTOS	PORCENTAJE DEL TOTAL	CANTIDAD DE PERSONAS
Población Peruana (personas), Según último censo año 2005	100%	27'600,264
Total del número de mujeres de la población Peruana.	50.4%	13'910,533
Número de Mujeres peruanas entre 18 – 60 años	60.8%	8'457,604
Número de Mujeres peruanas entre 18 – 60 años con primaria completa	30.4%	2'571,112

En resultado de nuestro calculo nos arroja que 2'571,112 mujeres podrían consumir los productos, para el cálculo de nuestra demanda potencial se considera que esta cifra grande de personas son consumidoras potenciales, ahora nuestra objetivo es calcular de manera aproximada la frecuencia de compra, las unidades por cada compra y el

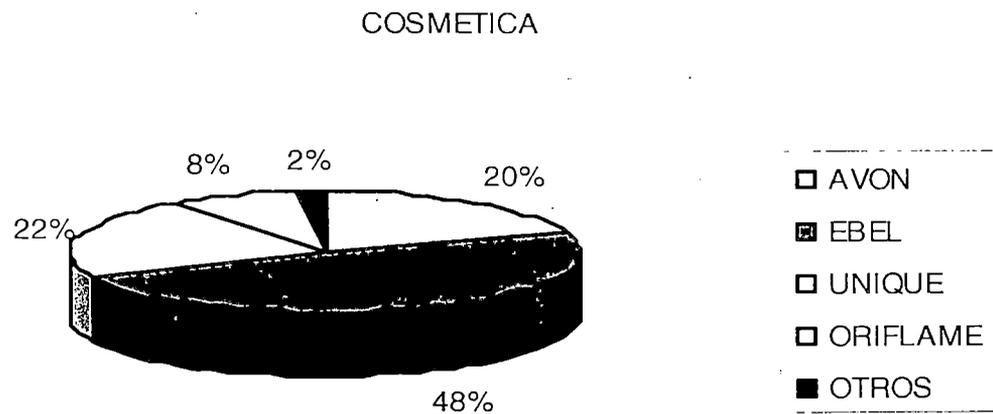
costo promedio de cada unidad para poder calcular la demanda potencial valorizada en términos monetarios

3.1.4.2 Análisis de la demanda del mercado de venta directa de productos de belleza.

La “Demanda del Mercado de venta Directa” que estamos considerando para nuestro estudio corresponde a las personas en su mayoría mujeres que actualmente pertenecen a la fuerza de ventas de las distintas marcas de productos de Belleza de venta por catalogo el cual se denomina Venta directa, es importante tener en cuenta que estas personas en su mayoría mujeres mayores de 18 años pueden pasar su pedido todas las campañas seguidas en forma ininterrumpida o dejar de pasar su pedido en algunas campañas que no esté alcanzando la cuota mínima que exige la compañía a la que pertenece dicha consejera o consultora de belleza, sin embargo también existe nuevas personas que se van integrando todo esto determina que la demanda del mercado tenga ciertas variaciones en el tiempo, las empresas de venta directa como AVON dedican grandes esfuerzos en retenerlas y motivarlas teniendo siempre presente que son el eje de su existencia.

GRAFICA 3.1.4.2 A

PARTICIPACION DE VENTAS – MERCADO VENTA
DIRECTA



Como se puede observar gráficamente la empresa que lidera en Ventas de Productos de Belleza en el Perú es EBEL con el 48% de participación, seguidamente se encuentra UNIQUE con 22% de participación en el mercado, UNIQUE se encuentra actualmente en una etapa de expansión y penetración en mercados europeos como España y Francia, En tercer lugar encontramos a AVON con un 20% de participación en el mercado, AVON se encuentra en una etapa de crecimiento muy sano, actualmente el crecimiento anual se considera en un 16% vs. Al 14% del crecimiento del mercado esto se debe al gran esfuerzo que

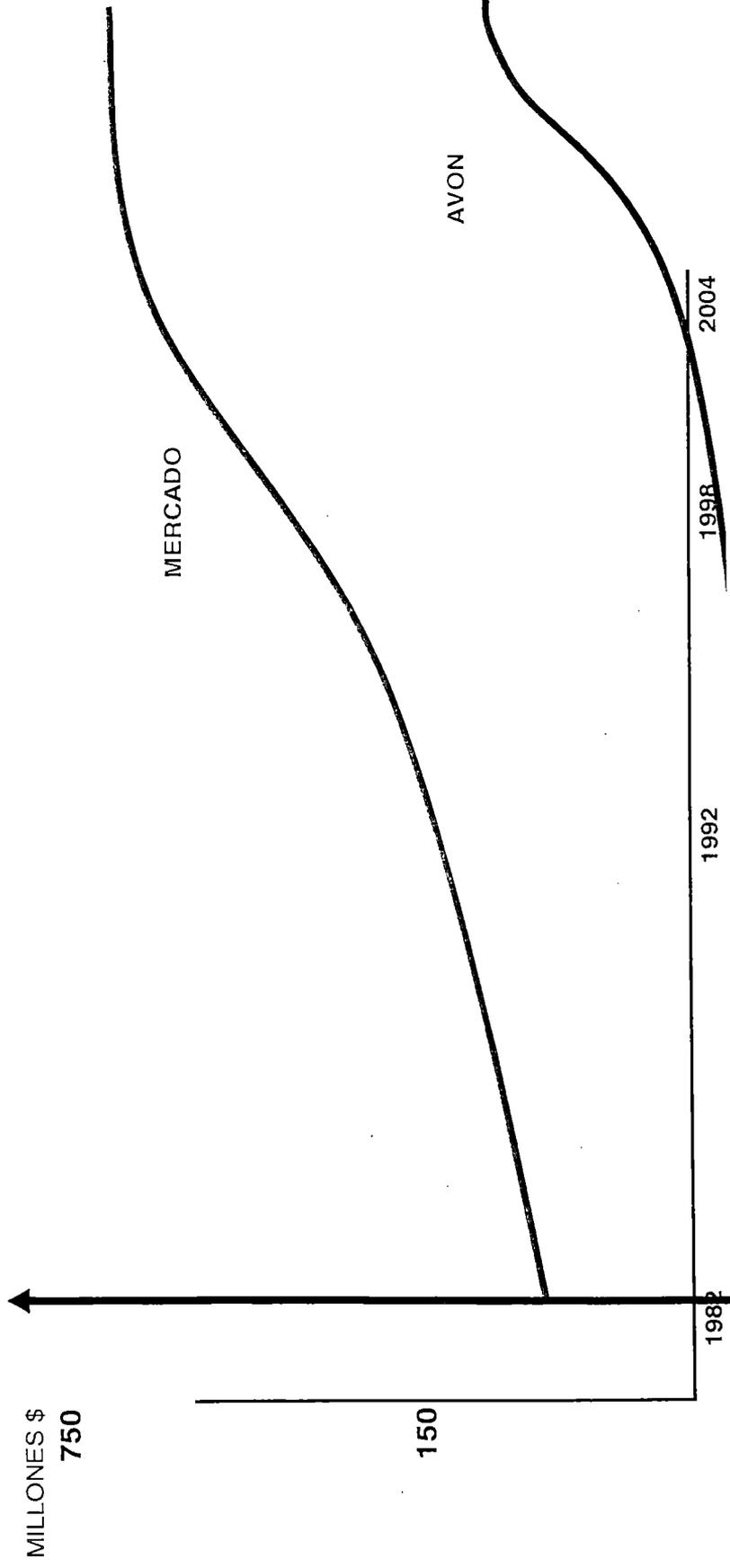
la compañía viene haciendo para que cada día más mujeres puedan integrarse al equipo de vendedoras en el Perú.

Para el 2005 se calculó que el "Mercado de la Venta Directa de Productos de Belleza alcanzó la cifra de S/. 672'215,700 equivalente aproximadamente a \$203'701,727.

También se considera que los productos tanto UNIQUE como EBEL son dirigidos a un segmento socioeconómico mayor que el público al que se dirige AVON.

GRAFICA 3.1.4.2 B

CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA



En sus inicios, AVON tuvo un ingreso muy débil al mercado, a pesar de eso, fue creciendo lentamente, ya que el mercado aun no era muy competitivo.

Como puede apreciarse en el grafico, AVON tuvo un periodo ascendente de ventas a inicio del año 1998 debido a un proceso de adaptación y cambio en las áreas de marketing y ventas principalmente. Este crecimiento estuvo acompañado por el crecimiento en el mercado de belleza

En el grafico anterior nos ilustra claramente como ha evolucionado AVON desde su ingreso en el mercado Peruano en 1982 y como ha evolucionado el mercado hasta la fecha, se estima que hoy en día AVON supera en facturación anual los S/. 140,000,000.

AVON en el Perú ofrece una variada línea de productos de belleza y complementos para la mujer, actualmente posee 4 negocios los cuales se detalla brevemente a continuación:

Negocio de Cosmética: Dentro de este negocio AVON ofrece una gran variedad de productos tales como fragancias, maquillajes. Cremas faciales y para el cuerpo, shampoo, etc.

Negocio de Joyería: AVON ofrece al mercado una variedad de Joyas de Fantasía fina tales como collares, pulseras, aretes, anillos, también se consideran los Relojes para damas y caballeros etc.

Negocio de Moda: AVON ofrece una variedad de prendas de vestir con diseños exclusivos como son Lencería, ropa para niños, polos, pantalones etc.

Negocio de Hogar: Finalmente AVON ofrece al mercado productos para el hogar como utensilios para cocina, utensilios para baño, utensilios de limpieza, accesorios para la casa, etc.

3.1.4.3 Análisis de la demanda “POTENCIAL” del mercado de venta directa de productos de joyería.

Para el cálculo de la demanda potencial del mercado de venta directa de Joyería podemos considerar la misma cantidad de consumidores potenciales de la demanda potencial de los productos de belleza

Hemos recibido información actual de una empresa de investigación de mercado donde estoy obteniendo información muy valiosa para poder determinar la frecuencia de compra de la joyería así como los precios promedios, para esto sea considerado que la prenda de joyería que más compran las mujeres son los aretes motivo por el cual el precio promedio se sesga al precio promedio de los aretes. Estos son los datos obtenidos del estudio de mercado de la empresa ARELLANOS.

- El principal canal de compra de bijouteria es la venta por folleto.
- La compra por folleto está influenciada por la consejera y dirigida a ocasiones especiales (Día de la madre, navidad, engreírse). La compra está impulsada por:
 - La garantía 34%,
 - Calidad 31%
 - Las facilidades de pago y las ofertas 30%
 - La compra por retail es una compra impulsiva, y no tiene una frecuencia de compra determinada. La compra está impulsada por:
 - La variedad de modelos 48%,
 - Los precios 48%
 - Se puede apreciar antes de comprarlo 41%
- La frecuencia de compra de bijouteria es de cada 6 meses aproximadamente.

- El gasto mensual promedio es de S/24. Las que más gastan son las mujeres jóvenes NSE C.
- Las consumidoras de Avon gastan aprox. S/19, siendo las clientes de Ebel y Unique las gastan más que la media (S/28 y S/27 respectivamente).

Luego de procesar la información consideró que la "DEMANDA POTENCIAL DEL MERCADO DE VENTA DIRECTA DE JOYERÍA" ES S/.740,480,154

3.1.4.4 Análisis del mercado de venta directa de los productos de joyería.

La "Demanda del Mercado de venta Directa de los productos de Joyería" que estamos considerando para nuestro estudio corresponde también a las mujeres que actualmente pertenecen a la fuerza de ventas de las distintas marcas de productos de Belleza de venta por catalogo, ya que en el caso de EBEL Y UNIQUE en el mismo folleto de productos de cosmética se presentan la Joyería el caso es diferente en AVON donde campaña a campaña se lanza dos folletos uno correspondiente al negocio de cosmética y el otro correspondiente a Joyería, Moda y Hogar.

- Mercado total de joyería a nivel Perú es de S/153 millones y a nivel Lima es de S/ 60 millones aproximadamente.
- La venta está repartida en un 45% Lima y 55% provincias.
- Siendo el mercado de venta directa de aprox. S/52 millones de soles.
- La proyección de crecimiento del año 2005 vs. el 2004 puede estar entre el 13% y 15%

- Se considera que para el 2005 la participación de AVON en el mercado es de 6% siendo las ventas para este año 9,198,572.

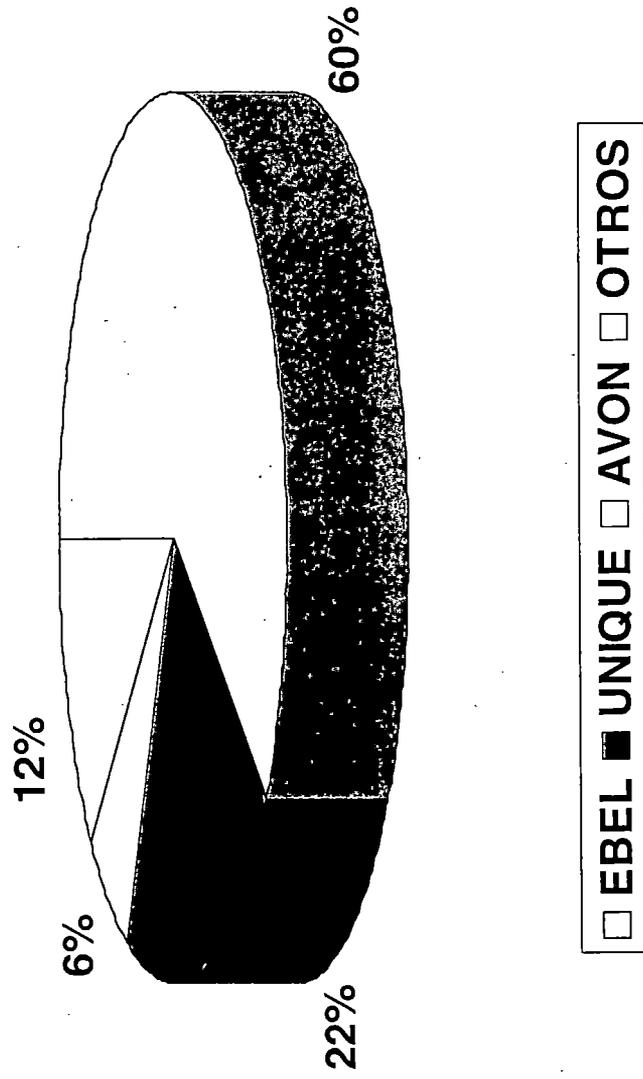
3.1.4.5 Participación de AVON Perú en el mercado Peruano de Joyería.

Como se puede observar en el siguiente gráfico AVON Joyería ocupa el tercer lugar de participación en el Mercado de Joyería Peruano con un 12%. El primer lugar es ocupado por EBEL con 60% de participación y el segundo lugar UNIQUE con 22%.

El liderazgo que EBEL mantiene en este negocio respecto a sus competidores obedece un alto nivel de posicionamiento de la Marca y la diferenciación de los productos.

El Mercado también ha tenido un crecimiento sostenido para este negocio. Las tres marcas de venta directa en el Perú consideran que la Joyería es el mejor complemento para los productos de Belleza debido a ello tanto EBEL como UNIQUE combinan en el mismo folleto Cosméticos con la Joyería en el caso de AVON tiene un folleto aparte donde se presenta además de Joyas, accesorios, moda y productos para el hogar.

GRAFICA 3.1.4.5
PARTICIPACIÓN DE AVON EN EL MERCADO DE
JOYERÍA PERUANO



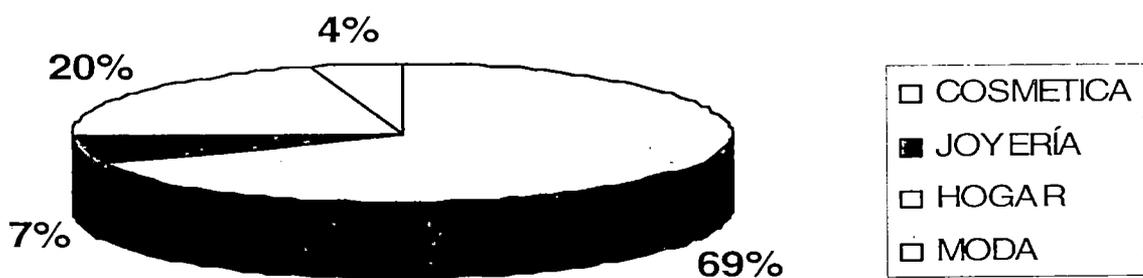
Fuente: Arellano octubre 2005

3.1.4.6 Participación del negocio de Joyería en AVON Perú.

La participación del Negocio de Joyería dentro de AVON PERU es 7%, es el tercer en nivel de importancia por las ventas, sin embargo está considerado como el negocio que debe acompañar al crecimiento de Cosmética por estar considerado como su mejor complemento. El Negocio de Joyería se encuentra actualmente en un proceso de cambios de estrategias y la compañía está realizando muchos esfuerzos para darle todo el apoyo con el objetivo de conseguir una mayor participación tanto en AVON PERU como el mercado Peruano el Objetivo es lograr un 25% de participación dentro de AVON para el 2008.

GRAFICO 3.1.4.6

PARTICIPACION DEL NEGOCIO DE JOYERIA EN AVON PERU



3.1.4.7 Análisis de la demanda interna de Joyería en AVON PERU.

La demanda anual del Negocio de Joyería de AVON PERÚ es generada por la necesidad del mercado de AVON que hoy en día está conformada por un promedio de 70,000 consejeras que campaña a campaña durante las 19 campañas van solicitando los productos a través de las órdenes de compra respectiva.

La estimación de la demanda del Negocio de Joyería engloba a los Productos Nuevos y Productos de Línea [definimos como productos de línea a todos aquellos productos que estén programados en el flow y que no sean productos nuevos, puede estar en su segunda campaña de lanzamiento al cual se le denomina en AVON [repeat] o en su última campaña [liquidación] en general se considera que tienen más de una campaña de lanzamiento.

Estos estimados de la demanda se van dando en forma evolutiva en el tiempo, se van ajustando a medida que se acerca a la campaña de introducción sin embargo no siempre sigue una tendencia a la baja o subida del estimado inicial el mismo que se denomina LITHER LIST, pueden surgir variaciones opuestas en cada intervalo de tiempo en que evoluciona el estimado.

Sean identificado hasta 5 etapas dentro de esta evolución que se inicia con la estimación del Planning antes del inicio del Desarrollo del Producto hasta el Billing Trend que se presenta en la campaña de introducción que es una proyección de la demanda para la campaña al tercer día de iniciada esta.

Dentro de los factores internos de la empresa que se puede citar que se encuentran relacionados con la demanda tenemos: la cantidad de representantes, las unidades por

representantes [UPR], la actividad del negocio [% de representantes que compran Joyería], Nivel de precios, estilo del producto, exposición dentro del folleto, ofertas, contingencias y comisión para la consejera estos factores más los factores externos determinan la Demanda del negocio, seguidamente se analizará cada aspecto para definir todo el proceso de cálculo de la Demanda

3.1.4.7.1 Estudio del Mercado interno

El Mercado interno de AVON Joyería lo conforman el total de consejeras registradas que como se menciona anteriormente son aproximadamente 70,000 personas todas ellas están en la capacidad de comprar joyas, las estadísticas indican que un 15% aproximadamente compra al menos una joya a este factor que de acuerdo a la estrategia de cada campaña puede variar entre 1% ó 2% se le denomina actividad del negocio, equivale a decir que aproximadamente 11,000 personas al menos pasa un pedido de joyería, este valor resultado se multiplica por el factor "UPR" cuyas siglas significan "unidades por representante" cuyo valor en promedio es 3.2 nos da un resultado de 35,000 unidades por campaña, esta cifra puede tener variaciones hasta de un valor cercano al 100% cuando la campaña presenta una sobreventa casi por lo general los casos que sean registrado indican que es por una contingencia con todo el folleto de Joyería y moda. Una contingencia es un tipo de oferta que se realiza para el producto donde se da un precio muy por debajo al precio regular para ello la consejera tiene que cumplir con la condición de alcanzar un monto de compra establecido que casi siempre es bajo equivalente a un producto de precio bajo.

El mercado de joyería y en general el de todos los productos que están relacionados con moda son muy cambiantes y están marcados por las nuevas tendencias que generalmente lo marca el mercado Americano y países de Europa como Francia, Italia, etc. sus productos se caracterizan por tener una corta vida aproximadamente 4 meses el mismo en relación con las estaciones del año esta característica hace que si el producto no está alineado con lo que el cliente busca o necesita para satisfacer sus necesidades propias la demanda baje y este efecto pueda repercutir en las demás campañas en que este programado el producto, otro factor que tiene mucha incidencia en el mercado interno y la demanda es el nivel de precios. El segmento socio económico donde AVON tiene mayor participación es "C" y "D" el mismo que se caracteriza por ser muy sensible al precio un incremento de este puede provocar una desmotivación por la compra y por consiguiente una bajo venta por otro lado una disminución en el precio regular puede provocar una sobreventa, no se cumple que el valor del incremento o disminución de precio sea proporcional al incremento o disminución de la demanda, este efecto se verá en el próximo punto del tema.

3.1.4.7.2 Elasticidad de la demanda

La elasticidad de la demanda de los productos de joyería mide el grado de respuesta de los compradores y de los vendedores (consejeras) en relación a una situación del mercado, por ejemplo cambios de precio, modelos, ingresos, en las variables de marketing, etc.

En el siguiente ejemplo se analizó la historia de la venta de un producto representativo que AVON lanzó al

mercado en varias campañas con variaciones en las variables de marketing.

Este estudio de la elasticidad de la demanda permitió analizar con mayor precisión la oferta y la demanda del mercado de Joyería en el Perú.

TABLA 3.1.4.7.2

ANALISIS DE COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA PARA EL RELICARIO NAIF

RELICARIO NAIF

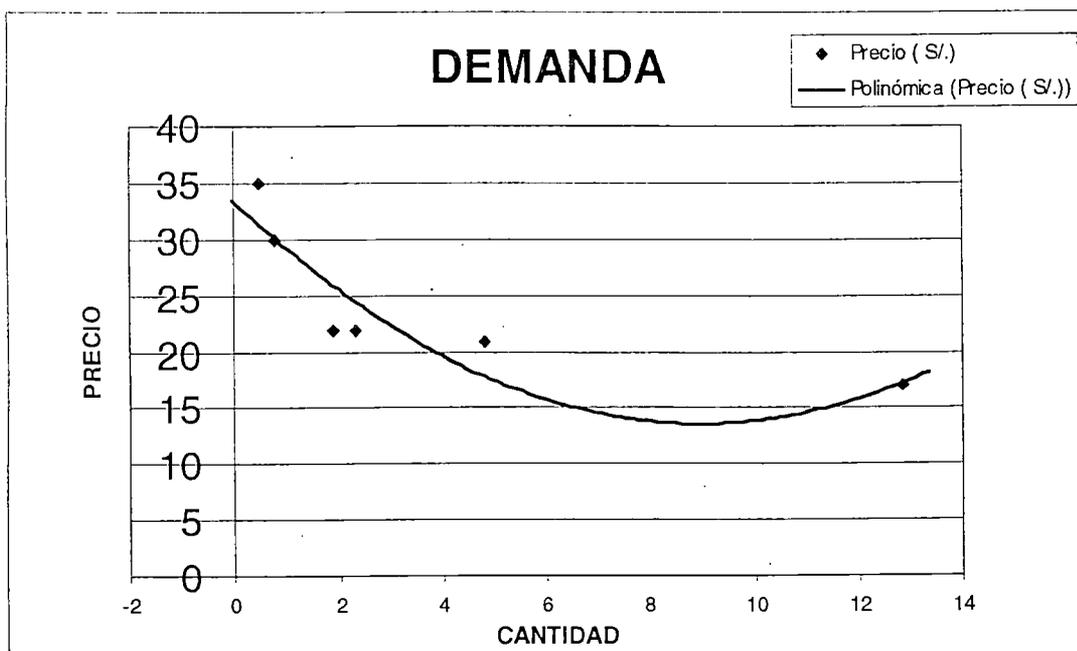
Precio Normal S/. 35.00

Año	Camp.	Cantidad Demandada (Venta)	Precio	Oferta	Observaciones	TEMA DE CAMPAÑA
3	19	4799	20.99	S/Oferta	Campaña Navideña, folleto grande, 3/4 página con modelo	NAVIDAD
4	1	753	29.99	S/Oferta	Campaña baja en ventas, folleto normal, 1/2 página, foto solo producto horizontal	
4	4	452	35	S/Oferta	Campaña normal en ventas, folleto normal, 1/2 página, foto producto y modelo	
4	5	1870	21.99	S/Oferta	Campaña mediana en ventas, folleto normal, 1/2 página, foto solo producto vertical	DIA DE LA MUJER
4	7	12831	16.99	S/Oferta, Contingencia	Campaña Más alta del año, folleto normal, 1/2 página, foto solo producto horizontal, Primera Plataforma, ubicada en el mismo spread donde se ubica la contingencia, cumple condición mínima de monto para acceder a la contingencia.	DIA DE LA MADRE
4	8	2297	21.99	S/Oferta	Campaña normal en ventas, folleto normal, 1/2 página, foto producto y modelo	

VENTAS	Ventas en Miles	Precio (S/.)
4799	4.799	20.99
753	0.753	29.99
452	0.452	35
1870	1.87	21.99
12831	12.831	16.99
2297	2.297	21.99

Según la ley de la demanda un descenso del precio de un bien eleva la cantidad demanda, la elasticidad precio de la demanda mide el grado en que la cantidad demandada responde a la variación de precio.

GRAFICO 3.1.5.7.2



Del gráfico de precio vs. cantidad demandada y mediante el cálculo de la elasticidad se determinó que la demanda de los productos de Joyería era Elástica

debido a que la cantidad demanda según el ejemplo variaba proporcionalmente más que el precio.

Se analizó el mercado mediante estudios de consumo, comportamientos del consumidor, encuestas etc. Y se determinó que el mercado peruano de joyería es muy sensible a la variación de los precios. En caso específico del mercado al que se dirige AVON PERU que es el segmento socio económico B, C, D. la sensibilidad es más notoria debido a su nivel de ingresos.

Es por eso que cuando se define los precios se tiene mucho cuidado, estos son muy bien revisados y se mandan a clínicas de precio para captar la aceptación del precio por el mercado.

3.1.4.7.3 Factores que influyen en la demanda

Dentro de los factores que influyen en la demanda de los productos de Joyería se determinó que existe tanto factores externos como internos que afectan a la demanda, algunos con más incidencia que otros como por ejemplo en los factores externos tenemos a los más importantes: la competencia, el nivel de ingreso, la población etc. y dentro de los factores internos se considera como los factores que más inciden en la demanda el precio de venta, las ofertas, las comisiones de las consejeras, el producto y también otro factor importante es la publicidad de la marca en los medios de comunicación masivos como la radio, televisión etc. La combinación de ambos factores determinan la demanda del producto. A continuación se esquematiza ambos factores

FACTORES EXTERNOS

- Precios de la competencia de venta directa y retail.
- Nivel de ingresos y salario disponible.
- Cultura.
- Educación.
- Innovación tecnológica
- Cambio de costumbres.
- Disposiciones legales.
- Cambio en los canales.
- Población y P.E.A.
- Etc.

FACTORES INTERNOS

- Publicidad.
- Precio de venta del folleto.
- Oferta.
- Comisiones de venta
- Productos atractivos.
- Novedad y tendencia de moda.
- Presentación en folleto
- Spread.
- Calidad.
- Distribución.
- Servicio de venta y post-venta.
- Etc.

3.1.4.7.4 Proyección de la Demanda

La proyección de la demanda de los productos de joyería para los años 2007 al 2009 es crecer entre un 20% a 30% anualmente de la base del año 2005, con este reto el negocio de Joyería debería alcanzar entre 30% a 40% en la participación de los negocios de AVON, mientras que el mercado Peruano crece a un ritmo de 14%. Por lo tanto AVON tendrá que prepararse para tal crecimiento sin descuidar el nivel de servicio ya que solo así podrá alcanzar la consolidación que espera obtener en el futuro.

Para la evaluación de la proyección de la demanda se analizó la demanda real desde el año 2001 hasta el 2005.

A continuación se muestran los cuadros de ventas y unidades reales por campaña vs. los estimados y proyecciones de la demanda por campaña y año.

3.1.5 ANALISIS DE LA OFERTA

La oferta del mercado nacional de bisutería está conformada por la cantidad de productos de Fantasía Fina que son ofertados por las empresas de venta directa y las de retail que están dispuestas a ofrecer al mercado a diversos precios durante un periodo específico para el caso en estudio se considera un año.

Del total de la demanda del mercado Peruano casi el 80% es ofertado por las empresas de venta directa, se estima que ellos ofertan campaña a campaña un 40% adicional al estimado de venta, este rubro se caracteriza porque las empresas trabajan a pedido con sus proveedores obedeciendo a las cifras estimadas de ventas. Debido a ello realmente no se ofertan grandes cantidades al mercado, este sector de la industria prefiere tener la venta segura para seguir ofertando más de sus productos.

3.1.6 ANALISIS DE PRECIOS

3.1.6.1 Estimación de Precios de Joyería.

En AVON PERU los precios de las joyas se fijan en función de la competencia es un método muy común en este rubro a continuación se detalla el procedimiento.

PROCEDIMIENTO:

En AVON PERU, los precios de las joyas se fijan sobre la base del PRECIO DEL MERCADO determinado por la competencia y que sirven de referencia.

Debido a esto la fijación de precios se da independientemente de los costos variables del producto, es importante para AVON tener un precio competitivo y poder obtener los márgenes que exige la compañía para el negocio. Márgenes que aseguran la rentabilidad. Como se

ha podido observar en el cuadro comparativo de análisis de los precios del mercado para la categoría Collares AVON ofrece los precios más bajos del mercado de venta directa de Bisutería por catalogo también se observa que las ofertas son competitivas.

El posicionamiento dentro del mercado esta segmentado en los niveles C y D segmento caracterizado por que su demanda tiene un comportamiento elástico ante el precio, y porque el poder de adquisición es bajo sobre todo en un producto que no es de primera necesidad, los precios son analizados mediante clínica de productos donde se aprovecha para encuestar a las consejeras estas indican cuanto están dispuestas a pagar por los productos esta información se cruza con la información de la competencia respecto a los precios, ofertas y promociones luego del cual se fijan los precios competitivos las cuales rigen en el periodo de programación de los productos que son aproximadamente seis campañas.

Los Collares AVON se venden en la campaña introductoria a PRECIO OFERTA que es un descuento que se le hacen a los productos de un 20% sobre el precio de lista que aparece en el folleto, cuando se decide no dar el producto a precio de oferta AVON puede vender el collar a PRECIO REGULAR regalando un par de aretes de la colección y/o anillo, otro caso que se ve es que se pueden llevar por la compra de un collar a precio regular el complemento que puede ser (pulsera, anillos, aretes etc.) a precio de costo y finalmente otra oferta para impulsar las ventas es cuando se ofertan la colección por un precio menor que la suma individual de ellas.

Todo estos casos se analizarán en la siguiente matriz de cálculo de márgenes para poder comparar cual de las ofertas nos da mayores beneficios globalmente, para poder hacerlo seleccionaremos de cada caso un ejercicio real.

3.1.6.2 Matriz Valor Percibido.

En referencia a la matriz valor percibido se realizó un análisis de los productos más representativos de AVON, EBEL y UNIQUE.

Los atributos considerados fueron:

Imagen de la empresa: Prestigio de la empresa, imagen que proyecta en el catálogo.

Ofertas: que empresa le brinda ofertas. Ejemplo: lleva los aretes al comprar el collar.

Atractivos: calidad del producto.

Diversidad de modelos: cuenta con modelos conservadores, elegantes, juveniles y para niña.

Como resultado del valor percibido se logró identificar el valor real de las joyas de AVON en el mercado peruano, como conclusión a este análisis se determinó que AVON podría subir sus precios sin que éste afecte considerablemente la demanda de sus productos. Esto quiere decir que el valor percibido de los productos de joyería que AVON ofrece al mercado tienen una relación atractiva de precio – valor

TABLA 3.1.6.2

MATRIZ VALOR PERCIBIDO

	%	Consultoras		Consultoras		Consejeras	
		UNIQUE		EBEL		AVON	
		PUNTOS	VALOR	PUNTOS	VALOR	PUNTOS	VALOR
Sistema de Ganancias	0.35	35	12.25	30	10.5	35	12.25
Imagen de la Empresa	0.25	35	8.75	35	8.75	30	7.5
Incentivos	0.2	35	7	35	7	30	6
Ofertas	0.1	40	4	25	2.5	35	3.5
Atractivos	0.05	40	2	35	1.75	25	1.25
Diversidad de Modelos	0.05	40	2	35	1.75	25	1.25

TOTAL	BASE	36	32.25	31.75
--------------	-------------	-----------	--------------	--------------

INDICE	33.33	1.08	0.97	0.95
---------------	-------	------	------	------

VALOR PERCIBIDO		49.66	44.48	43.79
------------------------	--	--------------	--------------	--------------

PRECIO DE VENTA	45.97	63.02	43.42	31.48
------------------------	-------	-------	-------	-------

3.1.6.3 Análisis de margen de utilidad del producto.

El margen de contribución por cada producto es de vital importancia para AVON, asegurar y mantener el margen mínimo que exige la compañía para el negocio es una tarea muy difícil cuando se involucra también la venta, ya que ambos factores no están alineados en la misma dirección. Casi siempre cuando se quiere obtener un mejor margen por el producto la demanda tiende a caer, ya que el margen que se quiere obtener está relacionado directamente con el precio de venta en el folleto.

AVON busca a través de su buena relación precio-calidad conseguir los objetivos de contribución de las campañas asegurando un margen rentable y una facturación que permita el crecimiento sostenido del negocio.

El margen objetivo planteado por la compañía para el negocio de joyería fue de 61% para el 2005.

A continuación se muestra algunos ejemplos de cálculo de margen por producto y se verá que en algunos casos no se llega a alcanzar el margen objetivo sin embargo como resultado general de la campaña es positivo ya que en algunos casos los márgenes son más altos que el objetivo, esto se da por el mix de productos y ofertas que AVON lanza al mercado campaña a campaña.

Explicación de la estructura de costos y el real cálculo del margen.

En la Tabla 3.1.6.3.A, se trata de ilustrar de una manera simple y teórica la metodología que se tiene para definir la estructura de costos de uno de los productos de joyería y como se llega a calcular el margen de contribución del producto.

Primero enumeraremos los componentes del costo del producto.

Costo Joya [Costo de la Joyería a granel que el proveedor cotiza, no considera material del embalaje debido a que AVON se lo proporciona, se cotiza en dólares y en el ejemplo es \$1.005].

Costo Caja [Se le denomina al costo del material de embalaje, incluye caja plástica y etiqueta, AVON proporciona estos materiales al proveedor, se cotiza en dólares y en el ejemplo es \$ 0.085].

Costo Over Head [Se considera a este costo como el que corresponde a todos los gastos fijos y variables entre el total de unidades vendidas anuales, para ello se toma como referencia el año anterior, para este caso el factor es S/ 0.123.]

Costo PCMS [Se le denomina así por el sistema o software de costeo llamado "PCMS". En el ejemplo representa al costo total del producto S/ 4.052].

Para obtener este costo se debe antes considerar el tipo de cambio del dólar para la campaña, como se ha podido ver tanto la joya como la caja se cotizan en dólares ambos costos se pasan a soles al tipo de cambio proyectado [3.605] y se le suma el costo Over Head que ya está en soles.

Mediante la siguiente fórmula se obtiene el costo PCMS.

$$\text{Costo PCMS} = \text{Costo Caja} + \text{Costo Joya} + \text{Costo Over Head}$$

Todos estos costos representan la estructura de costos de la joyería de la siguiente manera:

Estructura de Costos del Producto

Costo Joya	S/. 3.623
Costo Caja	S/. 0.306
Costo Over Head	S/. 0.123
Costo Total [PCMS]	S/. 4.052

Con respecto al margen el cálculo se realiza de la siguiente manera:

Se define un factor [0.6356], Este factor ajusta el precio de venta del folleto para obtener teóricamente "el ingreso neto" por cada producto incluye la comisión de la consejera que puede variar entre el 25% a 35% del precio del folleto y dependerá del nivel de compra y así como el gasto por el transporte y la distribución del producto.

Para el ejemplo el precio del folleto es S/. 20.99

Pero el Ingreso Avon esperado es: S/. 20.99 x 0.6356 = S/. 13.34

Para obtener la GAvon = Ingreso Avon-Costo PCMS

GAvon = S/. 13.34-S/.4.052 =9.289

$$\text{Margen} = \frac{\text{Gavon}}{\text{Precio Folleto}}$$

Del cálculo nos arroja: 44.25%

TABLA 3.1.6.3 A

CALCULO DEL MARGEN

Tipo de cambio: 3.605

	\$	s/.
	1.005	3.623025
	0.085	0.306425
		0.123
	1.09	4.05245

Costo Joya

Costo Caja

Over Head

Costo PCMS (CO+CC+OH)

Costo PCMS.

4.05245

Factor AVON

0.6356

factor que ajusta el precio de venta del folleto (incluye comisión consejera, transporte, etc.

sabemos:

PV folleto	20.99
PCavon= Costo PCMS	4.05245
PVavon =PVfollix factor	13.341244
Gavon= PVavon-PCavon	9.288794
Gavon/PVfolleto.	44.25%

MARGEN

TABLA 3.1.6.3 B

CUADRO COMPARATIVO DE MARGENES DE CONTRIBUCION POR TIPO DE OFERTA AVON:

JOYERIA

CA MI	PRODUCTO	PRECIO REGULAR	PRECIO OFERTA	Facturación	Margen de Contrib. %	Margen de Contrib. S/.	UNIDADE S VEND.	Margen de Contribución en TOTAL S/.	Tipo de Oferta	Observaciones
19/03	RELICARIO NAIF	35.00	20.99	15.74	59.01%	9.29	4799	44582.71	Dcto puro 40% P.Reg.	La campaña 19 es una de las más altas en facturación durante el año, se busca mejorar U.P.R
02/04	COLLAR VANNITY	38.00	38.00	28.50	56.33%	16.05	1313	21073.65	Los Aretes gratis por la compra del collar	AVON sacrifica el margen para mantener la actividad, ya que estadísticamente la campaña 02 son de
08/04	COLLAR AMBER	40.99	38.00	30.74	55.83%	17.16	1302	22342.32	Lleva los Aretes por solo S/. 2.99 al comprar el Collar	Campaña media en facturación.
07/04	RELICARIO NAIF	35.00	16.99	19.73	49.65%	9.8	12831	125743.8	Contingencia : Lleva la Pulsera Soraya a solo S/. 6.99 (Valor Neto)	La campaña 07 una de las campañas pico dentro del año.

3.1.6.4 Sistema de Ganancias y comisiones para consultoras AVON.

El sistema de ganancias y comisiones que utiliza AVON depende del negocio al que pertenece el producto que se está vendiendo, también éste porcentaje de comisión es afectado por el monto del pedido, como se puede observar en el cuadro adjunto, a medida que el monto se incrementa, el porcentaje de comisión lo es también.

El porcentaje de comisión de joyas es de S/. 0 a 500 de 25%, de S/. 500 a 1000 30%, de S/.1001 a 1600 35% y de S/. 1600 a más 40%.

También en el cuadro se hace un comparativo con la escala de comisión de la competencia.

AVON

COSMETICA Y JOYERIA	
MONTO	% DESCUENTO
HASTA 500	25%
500 - 1000	30%
1001 - 1600	35%
1600 - MAS	40%

MODA Y HOGAR	
MONTO	% DESCUENTO
HASTA 480	20%
480-960	25%
960-1550	30%
MAS DE 1550	35%

ESIKA Y CYZONE

COSMETICA Y JOYERIA	
MONTO	% DESCUENTO
HASTA 500	25%
501 - 1000	30%
1001 - 1600	35%
1601 - MAS	40%

OTROS	
CATEGORIA	% DESCUENTO
CUIDADO PERSONAL	25%
RELOJES Y LENTES	20%
ROPA	20%

EBEL PARIS

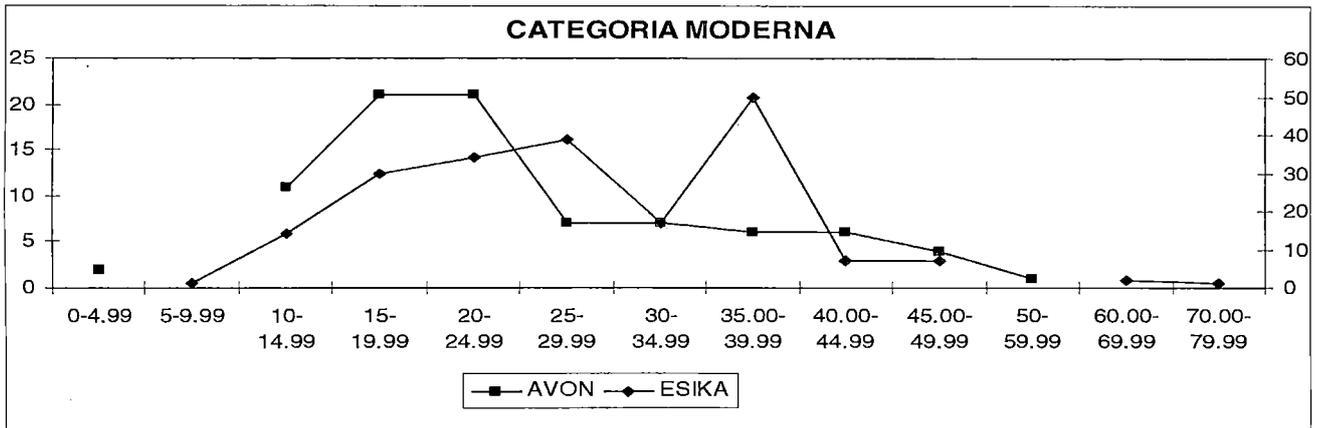
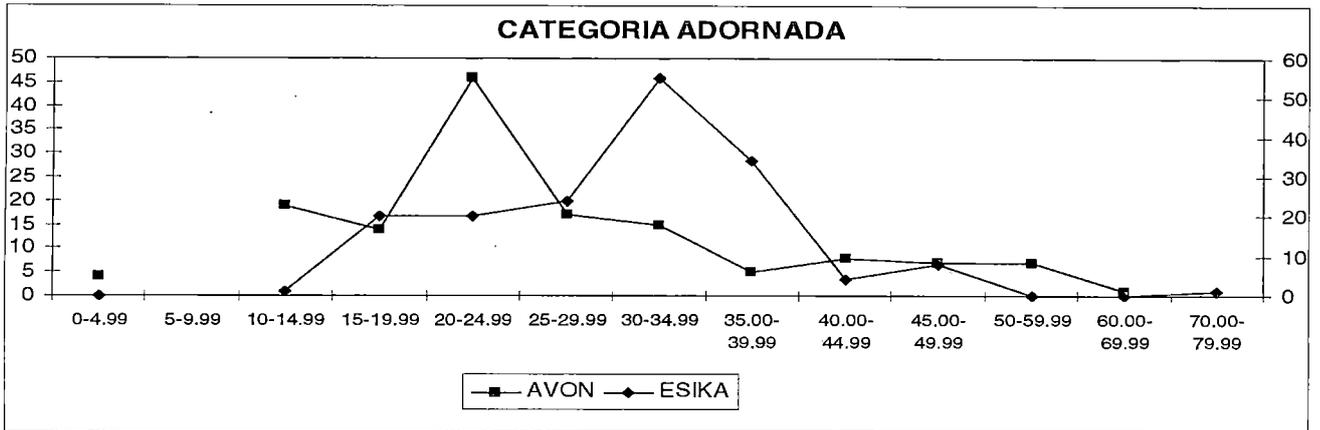
MONTO	% DESCUENTO
HASTA 1600	35%
1601 A MAS	40%

UNIQUE

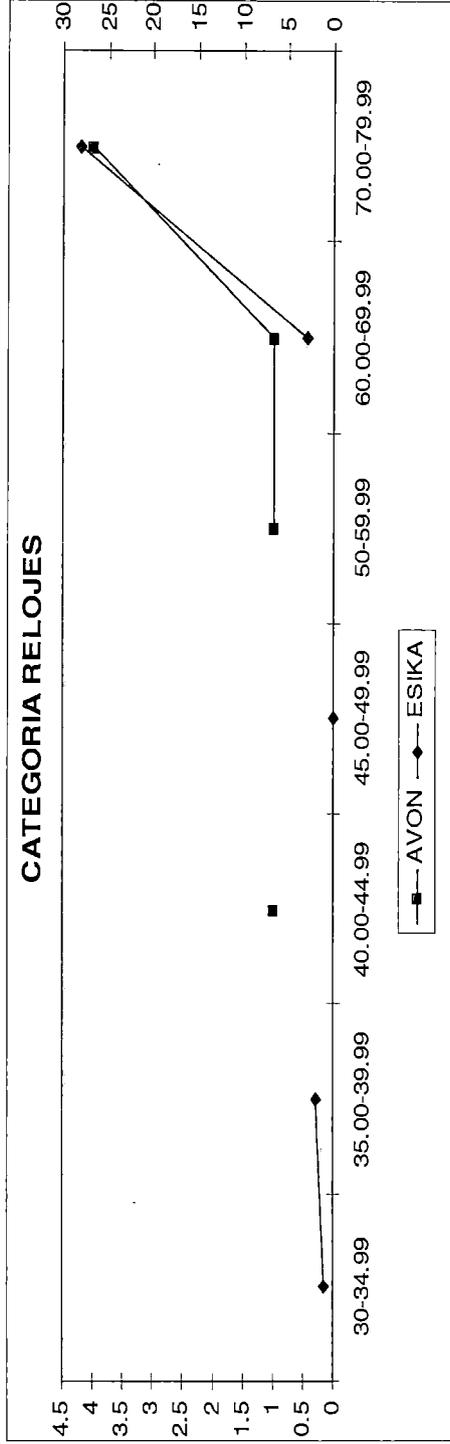
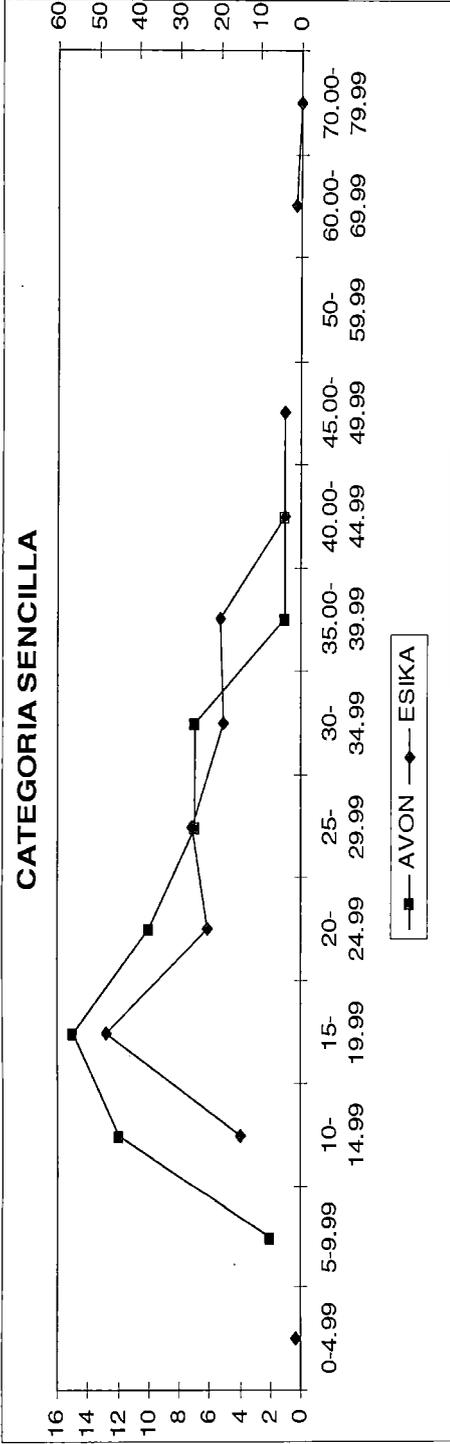
MONTO	% DESCUENTO
GENERAL	35%

3.1.6.5 Análisis de precios de la competencia.

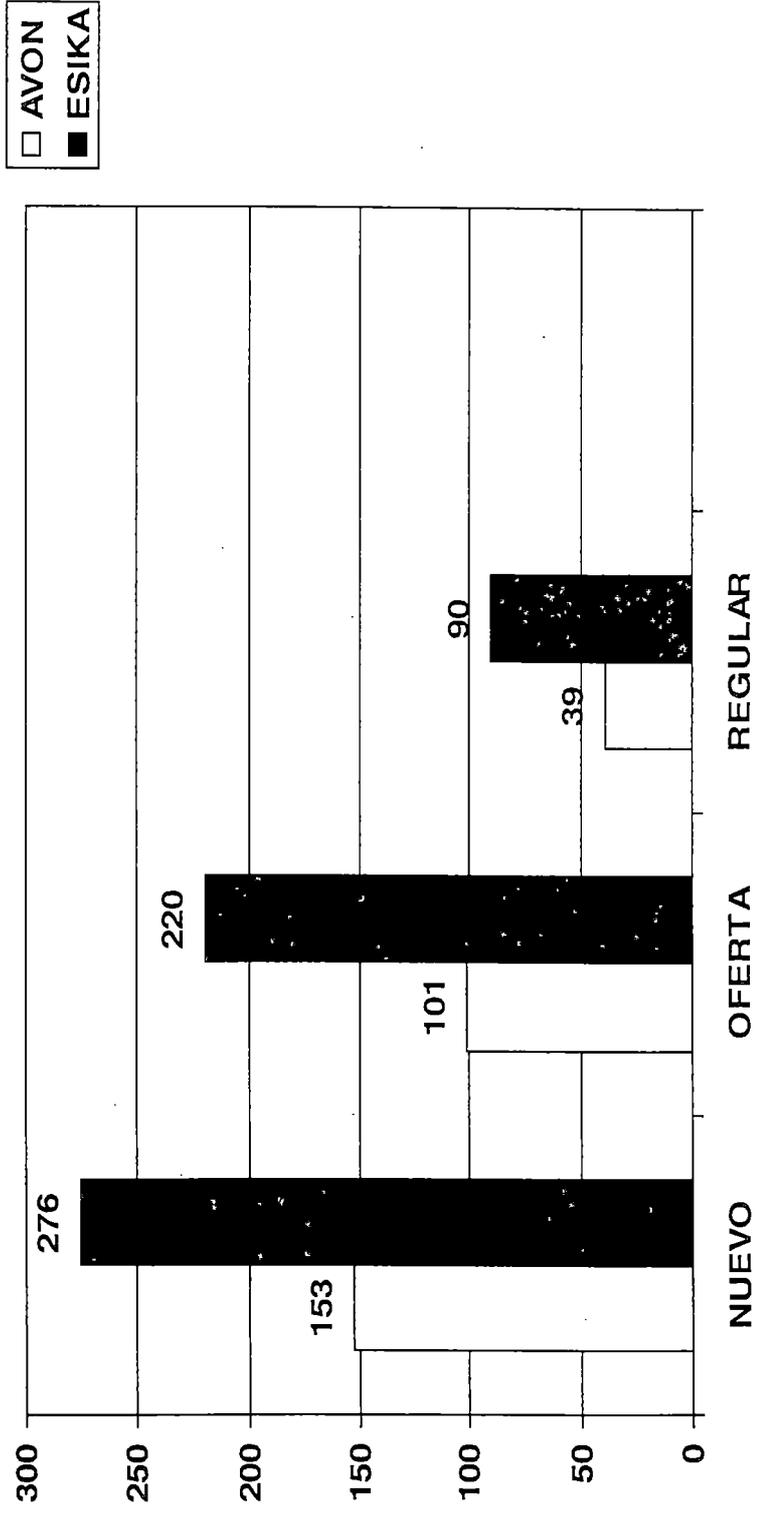
PRICE POINT ANALYSIS



PRICE POINT ANALYSIS

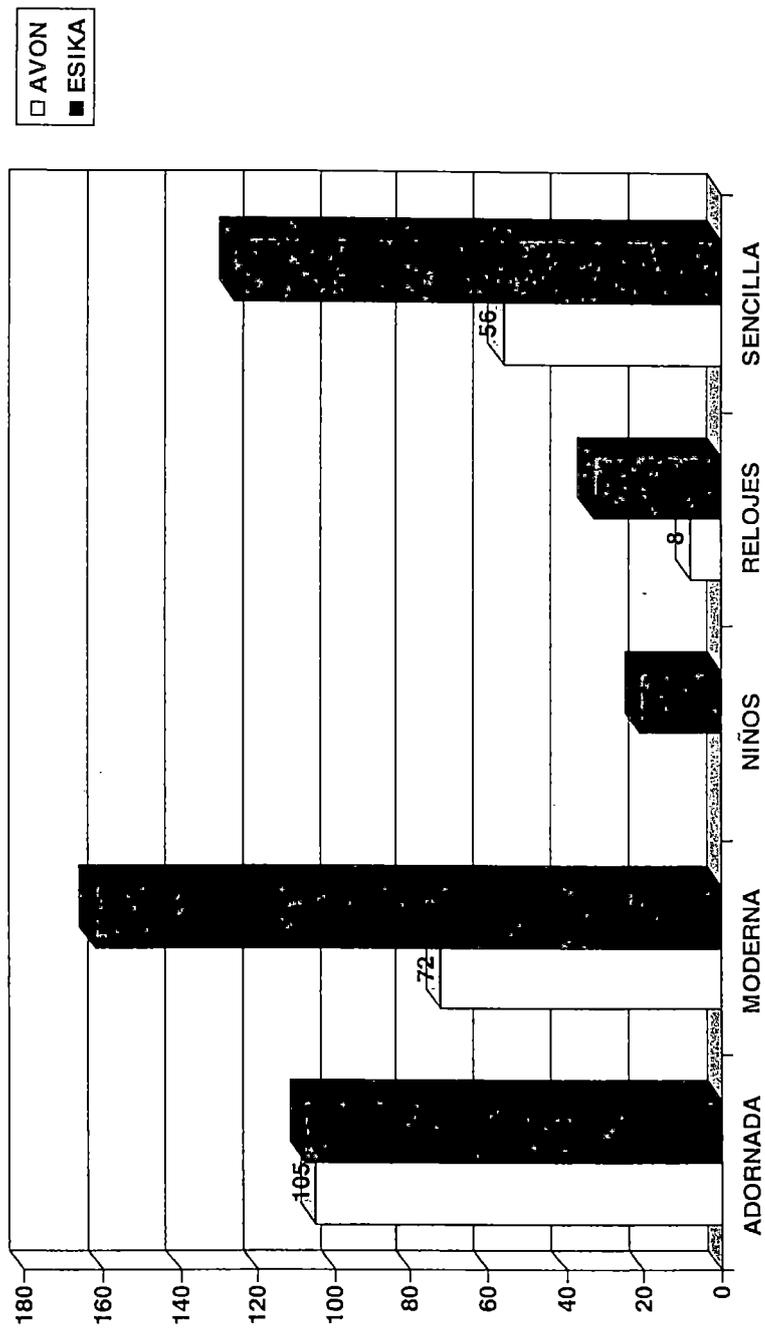


MERCH COMPETENCIA

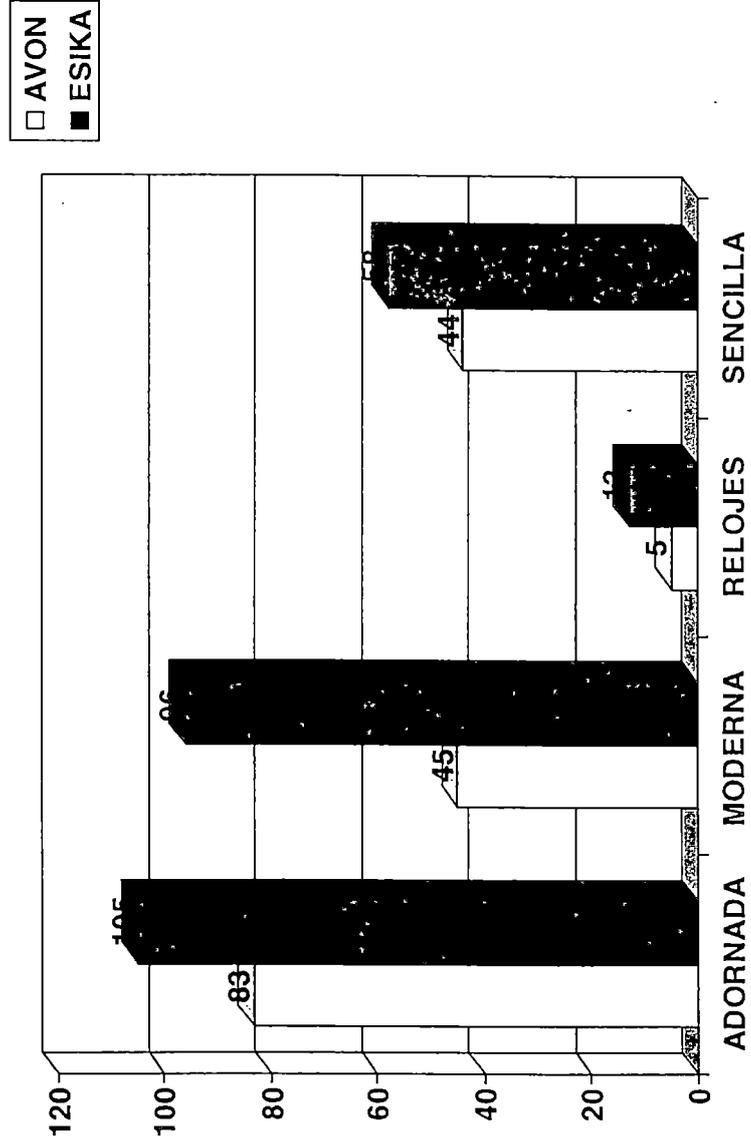


ANALISIS X CONCEPTO

CATEGORIA AVON - ESIKA

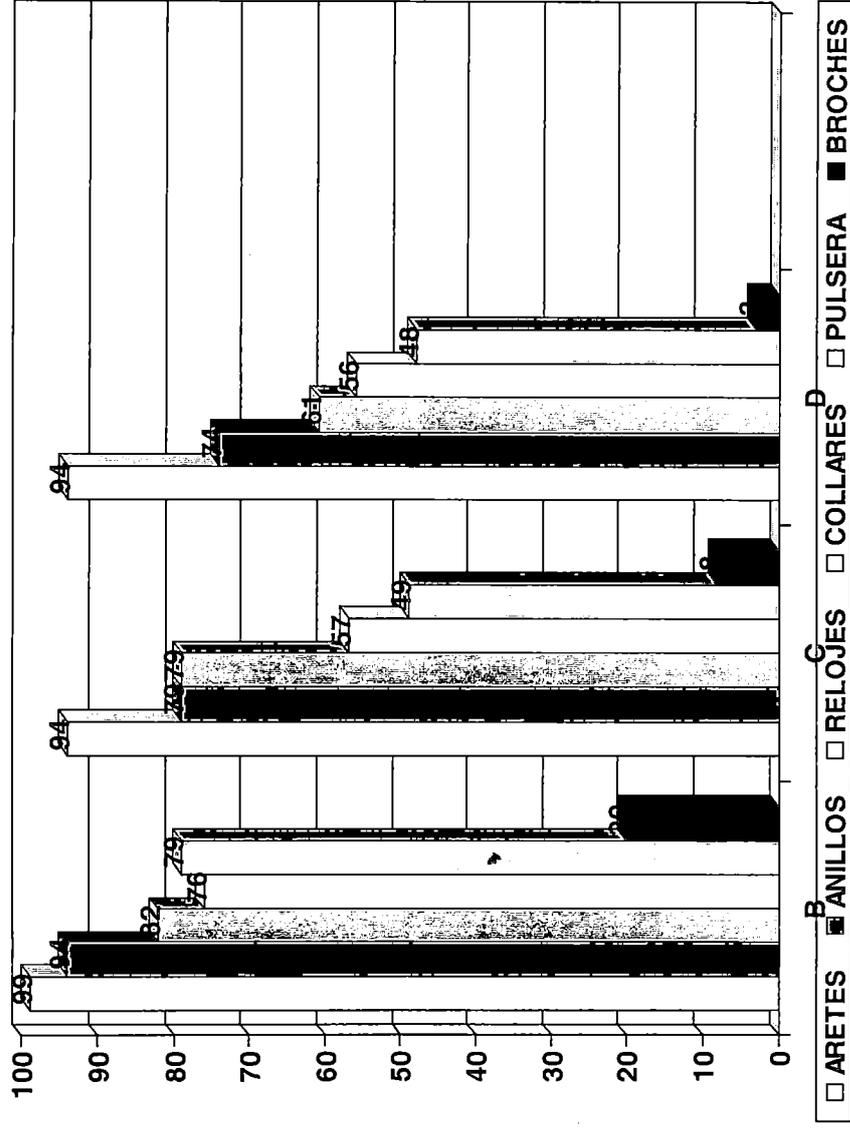


LANZAMIENTOS AVON – ESIKA 2005
PRODUCTOS NUEVOS X AÑO X CATEGORIA



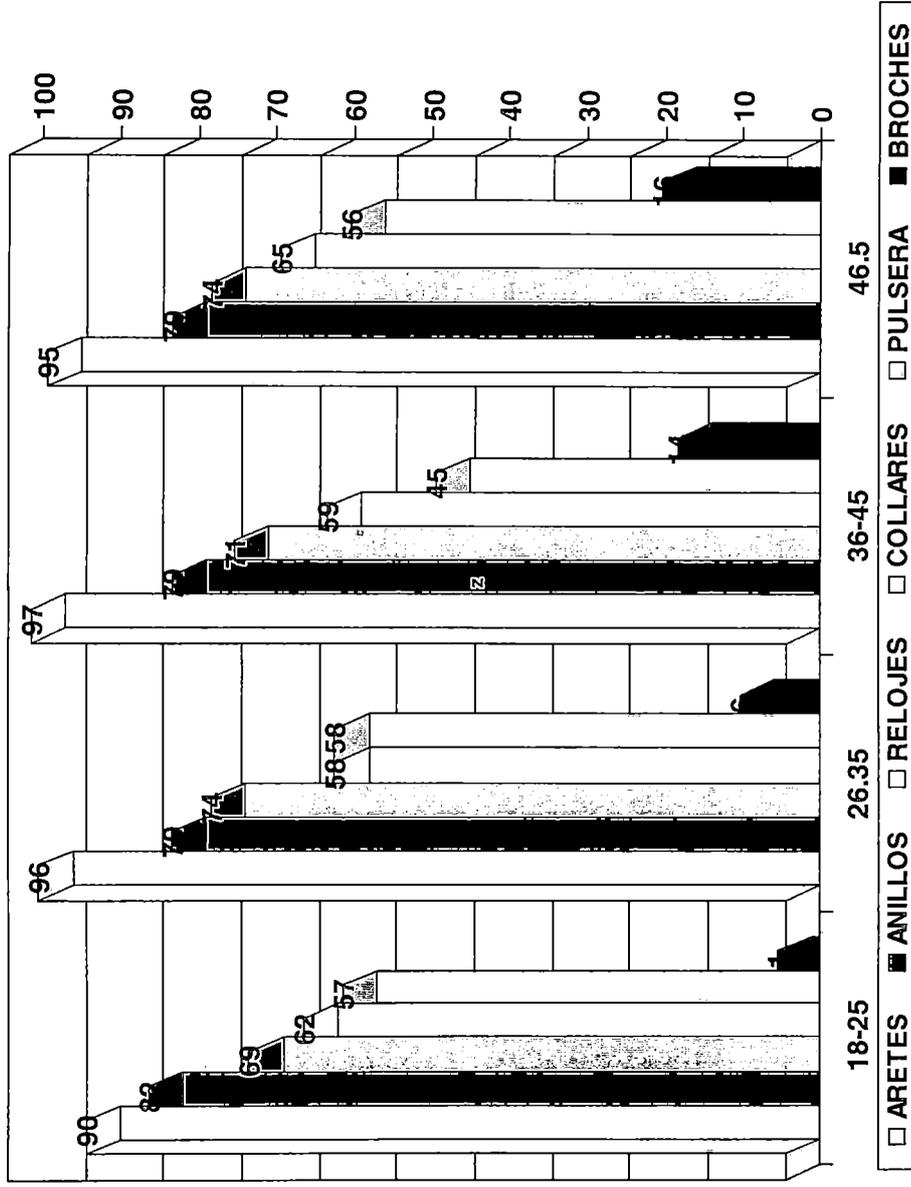
HABITOS DE USO

A medida que se desciende de nivel socioeconómico menor uso de joyas.

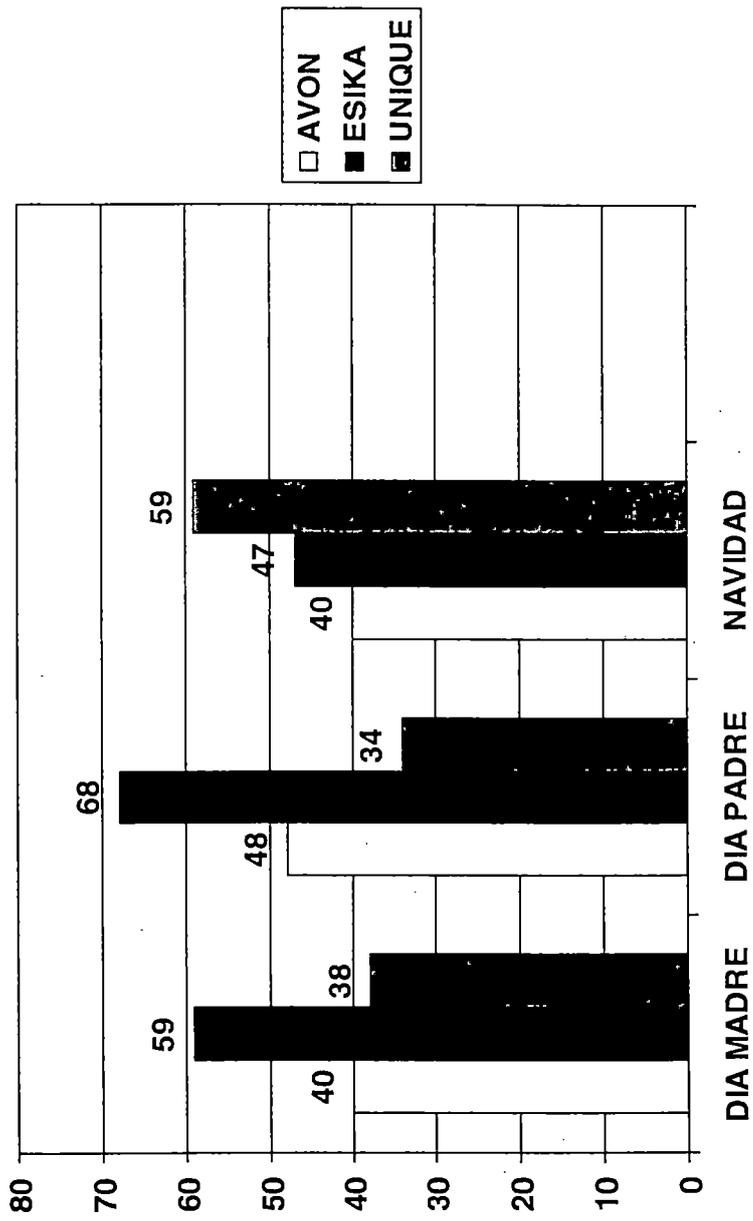


HABITOS DE USO

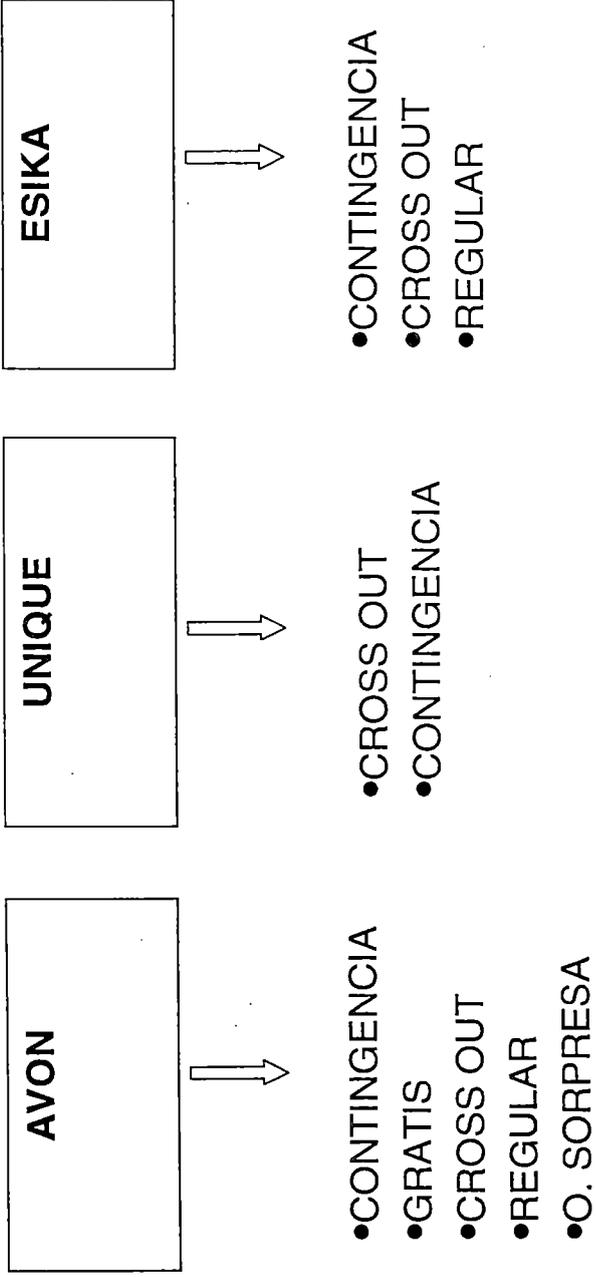
A medida que se desciende de nivel socioeconómico menor uso de joyas.



CONCEPTOS X CAM. PRINCIPALES

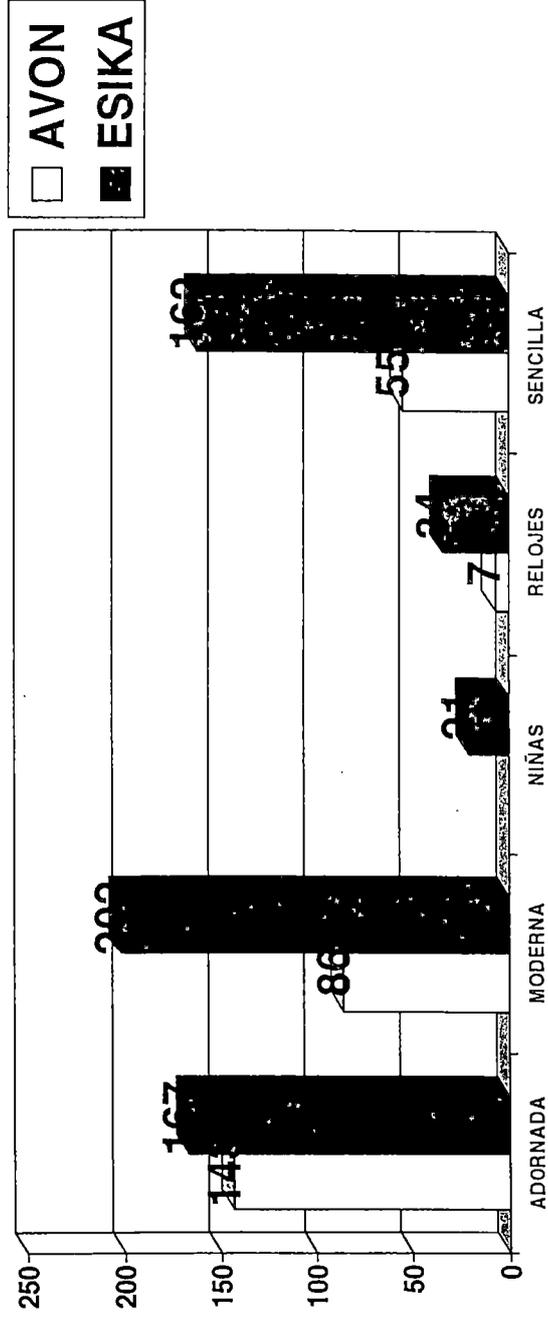


MERCH COMPETENCIA



ANALISIS SKU

CATEGORIA AVON - ESIKA



3.2 COMERCIALIZACION

3.2.1 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS

Cuantitativos:

- Incrementar las ventas de la compañía para el año 2005 en un 20%.
- Disminuir la rotación de fuerza de ventas en un 25% al final del 2006
- Incrementar de 45% a 65% el porcentaje de ventas geográficas efectivas

Cualitativos:

1. Trabajo integrado marketing-ventas.
2. Mejorar la imagen de AVON frente a la competencia.
3. Rentabilizar la fuerza de ventas.
4. Cambio en la cultura de la consejera

3.2.2 SEGMENTACION DE VENTAS

AVON segmenta su distribución geográficamente, dividiendo la cobertura de todo el Perú en 5 zonas (llamadas divisiones).

TABLA 3.2.2

PARTICIPACION DE CONCEJERAS POR ZONAS DE VENTA

MARAÑON	%	RIMAC	%	AMAZONAS	%	COLCA	%	UCAYALI
Comas	2,9	Chorrillos	3,4	Piura	3,20	Chincha	1,2	Iquitos
Los Olivos	3,4	V.M. Trunfo	1,5	Chiclayo	4,10	Ica	1,5	Pucallpa
San Martin	1,5	V. Salvador	1,8	Sullana	1,8	Arequipa	4,50	Tarapoto
Carabaylo.	1,1	Surco/Barranco	1,5	Talara	1,3	Camana	0,9	Tingo Maria
Independencia	1,1	S.J. Miraflores	2,1	Tumbes	1,4	Cuzco	1,8	Huanuco
Ventanilla	0,6	Villa Maria	1,8	Cajamarca	1,9	Juliaca	1,4	Moyobamba
Huacho	0,3	La Victoria/ Lince	1,4	Jaen	1,4	Tacna	1,3	
Rimac	0,2	J Maria/ Breña	1,1	Trujillo	3,10	Andahuaylas	1,4	
S.J. Lurigancho	0,1	San Isidro	0,4	Pacasmayo	1,1	Ayacucho	1,5	
Los Olivos	2,9	San Borja/ San Luis	0,7	Chimbote	2,1	Cañete	1,3	
Huancayo	3,1	Surquillo/Miraflores	1,8			Pto. Maldonado	1,6	
Tarma	1,3	Ate/Vitarte	2,1					
Huaraz	1,9	La Molina/ Monterrico	0,8					
Canta	0,9	Chosica/Chaclacayo	1,5					
		Sta Anita/ El Agustino	1,7					
		San Miguel/La Perla	1,8					
		Callao	1,3					
		Cercado	1,2					
14	21,30	18	27,90	10	21,4	11	18,4	6

La división Marañon y Rímac que corresponden casi en su totalidad a Lima generan el 49.2% de las ventas. En la división Amazonas sobresalen las ciudades del norte del país como **Piura, Chiclayo, Trujillo**. En la división Colca, la ciudad de **Arequipa** es la más representativa. Estas ciudades mencionadas del total de la segmentación geográfica del Perú representan el 64.1% de la ventas.

La segmentación que mantiene AVON tiene como finalidad registrar el área geográfica donde reside la consejera consiguiendo de esta manera empadronarlas.

Una manera de aprovechar el empadronamiento realizado con MAP INFO (sistema explicado más adelante) y tener un mayor control sobre las ventas realizadas por zona sería la de implementar un sistema de bonificación por cuota de venta realizadas dentro del área destinada. De esta manera se podría definir de forma más precisa el comportamiento de cada zona determinada.

3.2.3 CATEGORIZACION DE CLIENTES

El 84% de las ventas potenciales esta registrado en la zonas marcadas en color naranja, conformadas principalmente por las principales zonas del Perú, en donde se encuentra los clientes más potenciales, debido al nivel de consumo y poder adquisitivo, el otro factor esta determinado por los rangos de edad de 25 a 35 y de 35 a 45, que corresponden a las edades más comunes en la venta directa

TABLA 3.2.3
CATEGORIZACION DE CLIENTES

MUJERES DE 15 A 65 AÑOS NSE C Y D					
A	84.0%				
B	16.0%				
	0.25	0.31	0.34	0.1	
EDADES	15-25	25-35	35-45	45 -65	% MCDO. S/.
ANDAHUAYLAS	0.21	0.26	0.28	0.08	0.83
AQP	1.21	1.50	1.65	0.49	4.85
AQP-CAMANA	0.33	0.41	0.45	0.13	1.33
AYACUCHO	0.27	0.33	0.36	0.11	1.06
CAJAMARCA	0.40	0.50	0.55	0.16	1.61
CHIMBOTE	0.37	0.45	0.50	0.15	1.46
CHICLAYO	0.62	0.77	0.84	0.25	2.48
CHINCHA	0.39	0.48	0.52	0.15	1.54
CUZCO	0.49	0.61	0.67	0.20	1.96
HUARAZ	0.63	0.78	0.85	0.25	2.50
HUANUCO	0.50	0.62	0.68	0.20	2.01
HUANCAYO	0.54	0.66	0.73	0.21	2.14
ICA	0.77	0.95	1.05	0.31	3.08
IQUITOS	0.59	0.73	0.80	0.24	2.35
JAEN	0.29	0.36	0.40	0.12	1.17
JULIACA	0.47	0.58	0.63	0.19	1.86
LIMA	9.67	11.99	13.15	3.87	38.68
MOYOMAMBA	0.12	0.14	0.16	0.05	0.46
PACASMAYO	0.26	0.33	0.36	0.11	1.05
PIURA	1.13	1.40	1.54	0.45	4.53
PUCALLPA	0.45	0.55	0.61	0.18	1.79
SULLANA	0.55	0.68	0.74	0.22	2.18
TACNA	0.38	0.47	0.52	0.15	1.53
TALARA	0.29	0.36	0.40	0.12	1.17
TARAPOTO	0.44	0.54	0.59	0.17	1.74
TARMA	0.29	0.36	0.40	0.12	1.17
TINGO MARIA	0.28	0.34	0.37	0.11	1.10
TRUJILLO	1.54	1.91	2.10	0.62	6.17
TUMBES	0.29	0.35	0.39	0.11	1.14
CALLAO	0.74	0.92	1.01	0.30	2.96
HUACHO	0.53	0.65	0.71	0.21	2.10
TOTAL	25.00	31.00	34.00	10.00	100

La estructura del departamento de ventas se presenta como una organización geográfica en la cual se aprecian los siguientes niveles:

- Gerente de Ventas (1)
- Gerentes divisionales (5)
- Jefe administrador de ventas (1)
- Gerente de desarrollo de ventas (1)
- Gerentes zonales (59)

3.2.4 ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

La estrategia de cobertura del mercado utilizada por AVON es intensiva con una segmentación exclusiva, ya que trata de llegar a la mayor cantidad de consejeras a nivel nacional (masiva), pero enfocándose a un público selectivo, que en este caso son las mujeres.

MEZCLA PROMOCIONAL:

La mezcla promocional se divide en:

- Publicidad
- Promociones
- Venta directa

Publicidad:

En Publicidad AVON destina el 5% de la mezcla de promoción y actualmente se encuentra en:

- Buses con gigantografías de AVON mostrando a Salma Hayek como imagen de la empresa.
- Paneles en algunas vías principales: Ej.: Av. Javier Prado con Guardia Civil.
- Paneles en paraderos correspondientes a distritos C y D.
- Revistas de mujer. Ej: Vanidades
- Pagina Web

Promoción:

En Promoción AVON destina un 15% de su mezcla promocional. Dicha promoción se expresa en descuentos o rebajas, todas plasmadas en el catalogo codificado (muestrario de productos) quincenal que presenta la compañía.

Las promociones se presentan de la siguiente manera:

- Productos individuales con descuento.
- Oferta de un producto a precio menor condicionado a la compra de otro producto.
- Productos 2x1.
- Productos gratis por la compra de otro.

Venta personal:

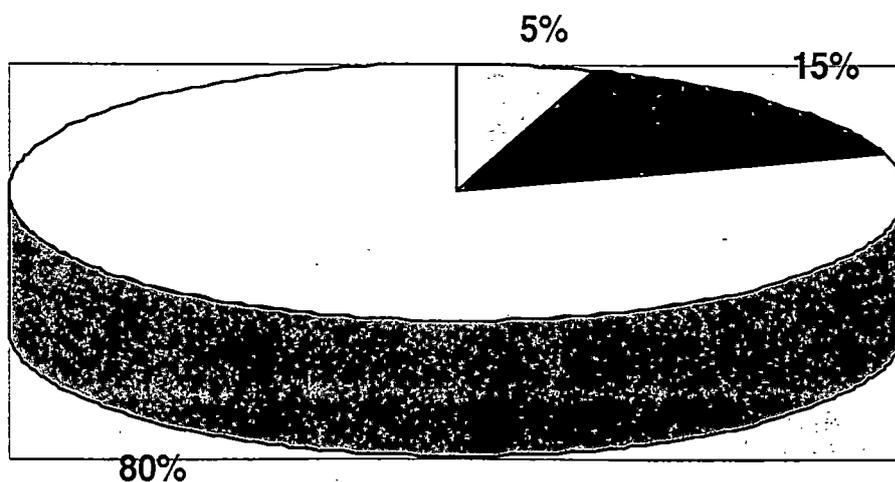
La venta personal directa es el fuerte de AVON, es el motor de la empresa y lo que requiere del mayor porcentaje de la mezcla promocional de la empresa.

Un 80% de los recursos se encuentran destinados a esta modalidad,

Se puede apreciar en:

- Producción e impresión de Catálogos: 70000 por campaña (cada 15-16 días aprox.).
- Inducción de la fuerza de ventas a la campaña: Eventos Constantes para la misma como lo son los desfiles, cenas, conferencias.
- Campañas de reclutamiento de consejeras

GRAFICO 3.2.4
MEZCLA PROMOCIONAL DE AVON



□ PROM. VTAS. ■ PUBLICIDAD □ VTAS. DIRECTAS

REQUERIMIENTO DE CONSEJERAS POR TIEMPO ESTIMADO DE TRABAJO PARA UNA COBERTURA TOTAL DEL PUBLICO OBJETIVO:

Para el cálculo se ha considerado un promedio de 3 horas laborables de cada consejera al día, ya que esta labor la comparte diariamente con sus labores cotidianas de ama de casa, madre, empleo etc.

Con este cálculo podemos concluir que para atender a la totalidad de su mercado objetivo, AVON necesitaría incluir 34,815 más a las 60 000 actuales.

ESTIMACION DE FUERZA DE VENTAS			
CONSUMIDORAS		3,200,000	
TIEMPO PROM. DE VISITA	0.5	TOTAL HORAS	6,400,000
N VISTAS X	4	TOTAL VISITAS	12,800,000
HORAS EFEC. DE	3	TIEMPO EFECTIVO POR	2.25
HORAS EFEC. DE TRABAJO	90	% TIEMPO EFECT DE VISITA	0.75
NUMERO HORAS	6,400,000		
NUMERO HORAS POR CONSEJERA	67.5		
SE REQUIEREN	94815	VENDEDORAS A NIVEL NACIONAL	

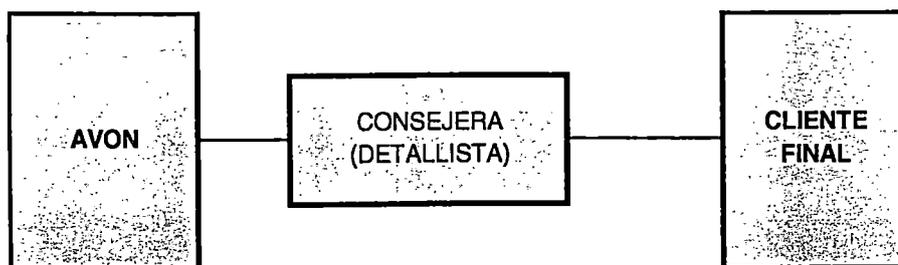
El número de consumidoras se obtuvo después de segmentar la población total del país utilizando las siguientes variables.

VARIABLES DE SEGMENTACION

- Mujeres
- Residentes de zonas urbanas
- Rango de edad: 16 – 55 años
- Poder adquisitivo: (empleadas o sub. empleadas)
- NSE: C y D

Considerando esta información además de un porcentaje de ventas previstas para otros segmentos y zonas rurales se llegó a la cifra de 3'200,000 consumidoras finales.

3.2.5 CADENA DE DISTRIBUCIONA DE MERCADO



En Perú, el sistema de distribución de AVON tiene un intermediario que es la consejera, es ella quien se encarga de hacer llegar el producto a la consumidora final.

Mantenimiento: Las consejeras visitan constantemente a sus clientes para asegurar las ventas en campañas futuras. Organizan reuniones informales donde llevan a cabo la promoción de los productos AVON.

Cobranza: La cobranza por parte de las consejeras a cada una de sus clientes finales actualmente requiere un esfuerzo considerable de las consejeras ya que es un seguimiento necesario para evitar la morosidad.

Servicio: El servicio de las consejeras incluye llevar los productos al cliente final, visitar las para saber sus necesidades en cuanto a próximos productos.

Ventas: Las ventas son la consecuencia de haber asesorado y dar un buen servicio a sus clientes.

MEDICION DE TIEMPOS DE LA CONSEJERA

Actualmente la medición de tiempos de cada consejera es relativa debido a que no están sujetas a un horario fijo y cada una maneja sus tiempos, el siguiente análisis se ha hecho en base a promedios de tiempos.

El cuadro representa la distribución de tiempo de la consejera actual y el objetivo esperada por la empresa luego de iniciar el plan de capacitación y venta según zona geográfica. Se espera reducir el tiempo de desplazamiento ya que se moverían dentro

de su zona geográfica y se buscaría optimizar su tiempo focalizándose en las tareas principales de preventa y venta real.

GERENTE DIVISIONAL:

Es el encargado del manejo de las diversas áreas geográficas agrupadas correspondientes a su división asignada, recibe una remuneración fija mensual y un bono sobre el cumplimiento de los objetivos de ventas el cual aumenta de manera escalonada.

GERENTE ZONAL:

Persona encargada de llegar a las cuotas de ventas proyectadas administrando la fuerza de ventas que le compete Pertenece a la planilla de AVON por lo que recibe un sueldo básico y un bono sobre el cumplimiento de los objetivos fijados.

Las comisiones y pagos sobre el sueldo fijo también estaban sujetos a diversos indicadores que tenga el gerente bajo su gestión. También es encargado de la administración de la fuerza de ventas, de la retención de vendedoras y de la reducción de desarmes en cuanto a pedidos que no llegan al consumidor final y deben ser devueltos al almacén.

PERSONAL EXTERNO (CONSEJERAS)

CONSEJERA:

Es la persona encargada de llegar al consumidor final, no existe ninguna relación laboral ni de exclusividad entre AVON y la consejera en mención, y recibirá porcentajes de descuento de manera escalonada sobre las compras realizadas a AVON. Los porcentajes serán cada vez mayores a medida que el nivel de compras aumente de su parte.

COSMETICA Y JOYERIA				
NIVEL COMPRA	0 – 500	500 - 1000	1001 - 1600	1600 - MAS
% DESCUENTO	25	30	35	40
MODA Y HOGAR				
NIVEL COMPRA	0 – 480	481 -960	1001 - 1550	1550 - MAS
% DESCUENTO	20	25	30	35

CONSEJERA DE APOYO:

Las consejeras de apoyo son consejeras que dentro de su zona mantienen un vínculo de mayor confianza con las gerentes zonales.

1) Bonificación por disminución de desarmes

Con la finalidad de incentivar la reducción de los Desarmes (un pedido devuelto a almacenes por falta de pago), la Consejera de Apoyo recibe una Bonificación por menor porcentaje en esta variable.

Las Consejeras de Apoyo que realicen desarmes de 2.5% a menos, reciben un bono de S/.30.00 por descuento por Boleta de Venta.

2) Bonificación por retención

Tiene como finalidad buscar un mayor porcentaje de Retención (que las consejeras recomendada sigan haciendo pedidos a AVON) en la zona en base a un Objetivo.

El Objetivo de Retención es como se describe en el siguiente cuadro:

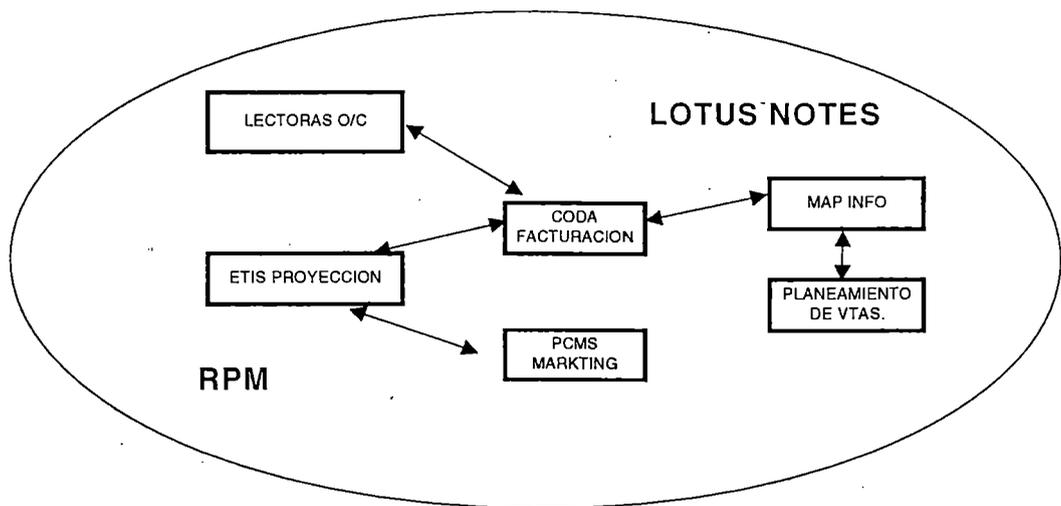
BONIFICACION POR NIVEL DE RETENCIONES							
CONSEJERA DE APOYO	1	2	3	4	5	6	
% RETENCION DE PEDIDO	PEDIDO						
IMPORTE POR CONSEJERA	100%	100%	90%	80%	70%	60%	
	0	0	3	6	9	15	

- Si la Consejera de Apoyo logra obtener al 3er Pedido una Retención del 90% o más, recibirá S/.3.00 por cada consejera retenida.
- Si la Consejera de Apoyo logra obtener al 4to Pedido una Retención del 80% o más, recibirá S/.6.00 por cada consejera retenida.
- Si la Consejera de Apoyo logra obtener al 5to Pedido una Retención del 70% o más, recibirá S/.9.00 por cada consejera retenida.
- Si la Consejera de Apoyo logra obtener al 6to Pedido una Retención del 60% o más, recibirá S/.15.00 por cada consejera retenida.

ESQUEMA DE USO DE TECNOLOGIA EN LA TOMA DE DECISIONES

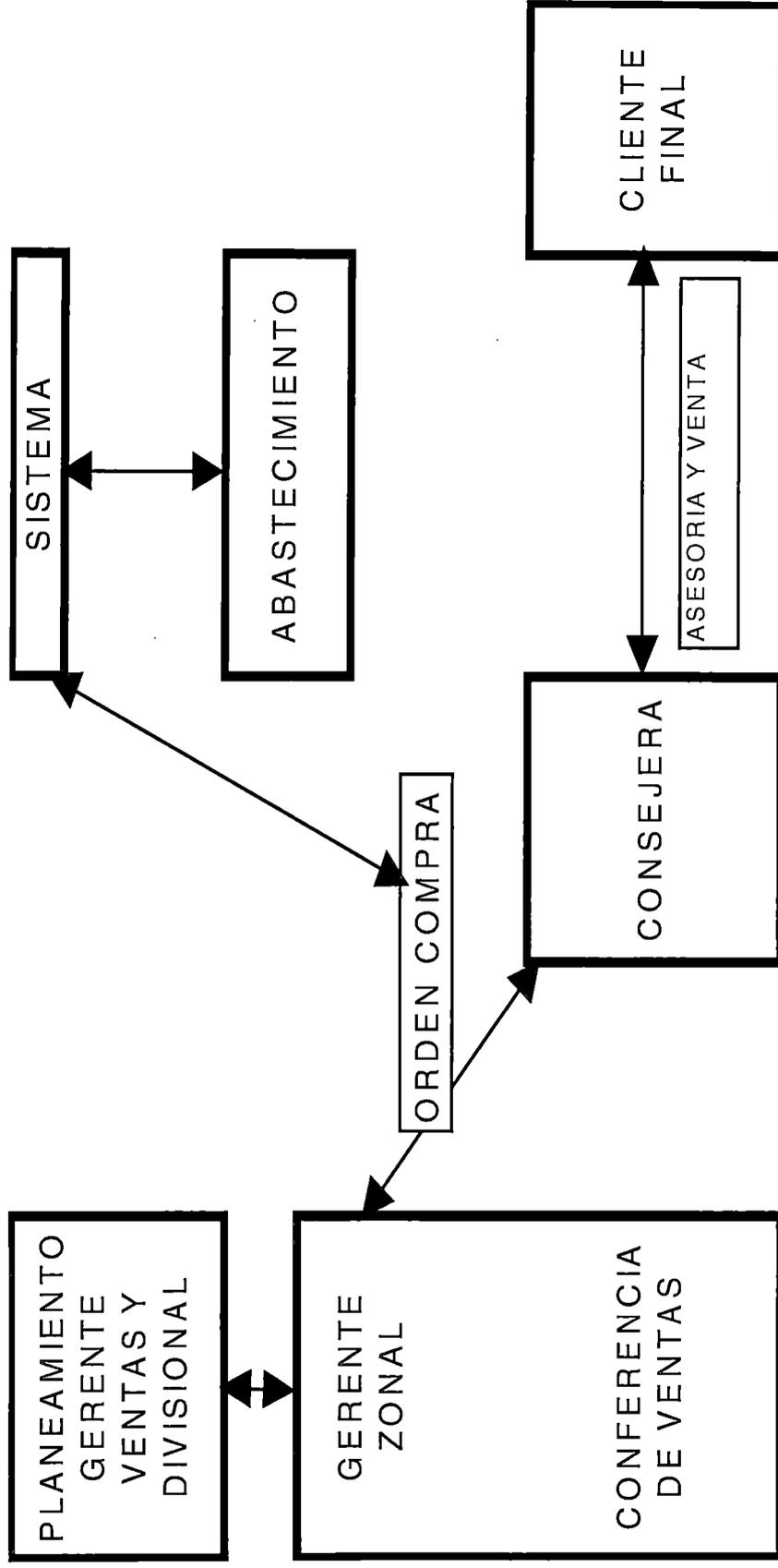
GRAFICO 3.2.5 A

Para la comunicación y toma de decisiones AVON utiliza los siguientes elementos:



- **MAP INFO:** Sistema creado para el ordenamiento y seguimiento de cada consejera, ubicándola dentro de un área geográfica específica, para conocer el nivel de penetración en cada zona.
- **AS/400:** Plataforma con sistemas para las áreas de Contabilidad, Marketing y Facturación.
- **LECTORAS:** Se utilizan para ingresar al sistema las órdenes de compra y hacer seguimiento de los volúmenes de compra de cada consejera.
- **LOTUS NOTES:** Sistema de correo utilizado por todos los empleado
- **RPM:** Sistema de comunicación del área de ventas con el personal administrativo
 - **INTRANET:** Sistema interno de comunicaciones

GRAFICO 3.2.5 B
SISTEMA DE TRABAJO



El sistema de trabajo de cada campaña empieza cuando los gerentes divisionales presentan a cada división la estructura de cada campaña.

Cada gerente zonal es responsable de presentar la campaña a sus consejeras en las conferencias de ventas al inicio de cada campaña.

Luego de presentada la campaña, las consejeras tienen 15 días aproximadamente para visitar a sus clientes, conocer sus necesidades, ofrecerle los productos de la campaña y llenar la orden de compra con los pedidos.

Esta orden de compra es devuelta a la gerente zonal en la conferencia de cierre de la campaña.

Las órdenes de compra son enviadas a la oficina central e ingresada a sistema.

Este sistema permite conocer al área de Planeamiento el abastecimiento necesario para cada consejera.

El pedido de la campaña es enviado a cada consejera para que ella pueda hacerlo llegar a cada uno de sus clientes junto con la asesoría necesaria.

CALL CENTER:

AVON cuenta con una central telefónica, que recibe llamadas de las consejeras para resolver preguntas sobre reclamos, información sobre los productos y principales ofertas. En el caso de llamadas de personas externas que no son consejeras, generalmente llaman para pedir información sobre la compañía y los beneficios de ser consejeras. En este sentido, la central telefónica se utiliza solo para entrada (in bound).

La propuesta es migrar hacia una central telefónica más proactiva, en donde se realicen las siguientes campañas:

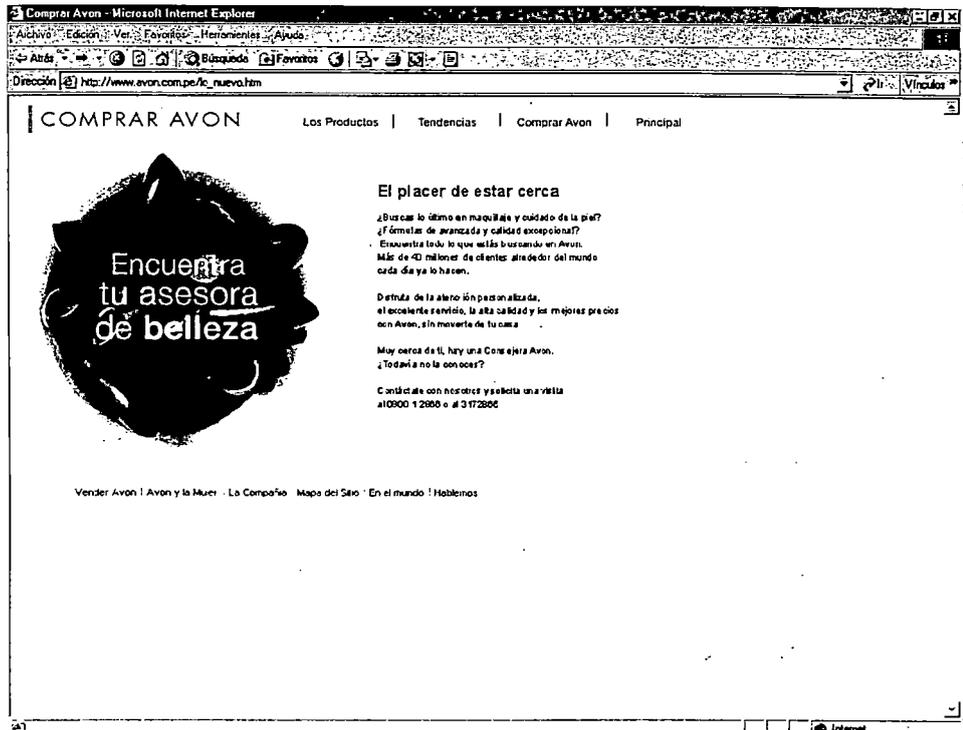
- Campañas de Fidelización: Llamadas a la consejera por fechas especiales como cumpleaños, el día de la madre.
- Campañas de Recordación : Llamadas a las consejeras recordándoles las principales ofertas de la campaña
- Campañas de Bienvenida: Se realizan una vez por campaña, dándole la bienvenida a las nuevas consejeras, recordándole los beneficios de ser consejera de AVON y motivándola a cumplir sus objetivos.

E-BUSINESS:

Actualmente AVON cuenta con una página Web para Perú, pero todavía no es utilizada para realizar transacciones por medio de ella. La página actual información general sobre la compañía a nivel mundial en el mundo, últimos lanzamientos, consejos para la mujer y anunciando el número de la central AVON para personas que quieren ser consejeras o personas que quieren comprar productos.

La propuesta a 5 años es generar un portal por el que el cliente final o la consejera pueda solicitar un producto para que lo reciba dentro del lapso de una semana.

De esta manera se estaría generando otro contacto con el consumidor y/o la consejera y adelantándonos a los cambios de comportamiento del consumidor que cada vez tienes más relación con tecnología.



3.2.6. ESTRATEGIAS PARA CRECIMIENTO EN VENTAS

Para lograr el crecimiento esperado de 20% en ventas para el 2005 se han planteado a las siguientes estrategias:

- Capacitación de consejeras de apoyo: Las charlas de capacitación incrementarán el know how de las consejeras de apoyo sobre las técnicas de ventas y las promociones ganadoras de AVON.
- Mejora en el manejo geográfico de ventas para asegurar cobertura de mercado
- Ofrecer los mejores incentivos del mercado a las consejeras: a través de la incorporación de nuevos bonos a las consejeras: Ventas dentro de cada zona, para el logro de objetivos de consejeras de apoyo, etc.

- Campañas de call center: Las campañas de call center (fidelización, recordación, bienvenida) estrecharán la relación entre las consejeras y la compañía.
- Campañas de marketing directo (cartas, mailing, mensajes de texto)
- Aumento de publicidad exterior: La mejora de la imagen es indispensable para aumentar el deseo del consumidor por los productos AVON. Esto a su vez, facilitará a las consejeras el ofrecimiento de los productos.
- Mejora del folleto: Mejorar la calidad de folleto (imagen, producción, calidad de papel)
- Aumentar el mínimo de compra a 100 soles que es el punto de equilibrio del costo de una consejera (ver cuadros productividad del vendedor)

3.2.7 FIDELIZACION DE LA FUERZA DE VENTAS:

AVON mantiene cada una de sus 59 zonas geográficas a cargo de un gerente divisional, quien a su vez tiene a su cargo el manejo de las consejeras que llegan al cliente final.

La consejera que encaja perfectamente en el perfil de la consejera modelo es, como se mencionó anteriormente, la consejera denominada consejera de apoyo y es la que apoya directamente a la gerente zonal, son personas que mantienen un alto nivel de confianza con el gerente zonal.

La consejera de apoyo no mantiene vínculo laboral exclusivo con AVON, sin embargo se mantiene fiel a los principios en cuanto a horas trabajadas diarias y niveles de venta deseados por la compañía.

El número promedio de Consejeras de apoyo por zona es de 5% llegando a ser un aproximadamente 3000 a nivel nacional

(divididas en 70 zonas, según el tamaño de la zona y el volumen de población de la misma).

La propuesta para lograr una mayor fidelización de la consejera de apoyo es:

- Bonificación por cuotas zonales: un pago equivalente al 5% de la venta si llega a su objetivo. El plan se daría de la siguiente forma:
 - ❖ Cada gerente zonal tiene un objetivo de ventas
 - ❖ La gerente zonal reparte este objetivo entre sus consejeras de apoyo
 - ❖ La consejera de apoyo se lleva el 5% si es que llega su objetivo. Esta bonificación sería adicional a su comisión de ventas, que puede llegar a 40%)
- Capacitación constante a las Consejeras de apoyo: las 3000 consejeras de apoyo a nivel nacional recibirían charlas 1 vez por campaña para que estén en capacidad de capacitar a su vez al grupo que estaría a su cargo. Estas capacitaciones se realizarían una vez por campaña y se realizarían en grupos de 50 consejeras (60 capacitaciones por campaña)

Con respecto a la consejera promedio, el promedio de compra es de 100 soles, lo cual significa que la comisión promedio aproximada. Corresponde a 30 soles. Esto demuestra que hay un gran grupo de consejeras que no logran siquiera cifras alentadoras para mantenerse en AVON. Esto genera dos grandes problemas:

- Desinterés y venta eventual
- Rotación anual del 18 al 20 % del número total de consejeras.

Para disminuir estas variables, se realizarán campañas de marketing directo con las consejeras en general. Las acciones ha seguir serian:

- Cartas personalizadas
- Mailing
- Recordación continúa de promociones (celular o Internet).

Las consejeras de apoyo serán importantes para este proceso de fidelización ya que mantiene un contacto estrecho con las consejeras y con el mercado.

Dentro del plan de fidelización existe un objetivo importante que es el de concientizar a la fuerza de ventas a que deben respetar su zona asignada, apoyándose en la segmentación geográfica diseñada por AVON. Para esto se creara un sistema de bonificación explicado mas adelante.

Se continuaría con las consejeras de apoyo como personal externo ya que incluir en la planilla de AVON a 3000 personas traería gastos administrativos y un manejo muy complejo debido a esta cantidad de personas. Si se optara por tener a las consejeras de apoyo mediante un service con un sueldo básico significaría un gasto de aproximadamente 1'200,000 mensuales).

3.2.8. MEJORA EN MANEJO GEOGRAFICO DE VENTA

AVON realiza una distribución de fuerza de ventas y un empadronamiento de las consejeras geográfico, sin embargo las políticas (libertad, independencia) de AVON podrían aprovechar mejor sus recursos (MAP INFO). Actualmente no hay políticas para reglamentar las ventas geográficas, las ventas se realizan según la red de contactos de cada consejera.

Se proponen dos estrategias para eliminar esta situación:

- Utilizar a las consejas de apoyo como una herramienta de fidelización y nexos entre AVON y las consejeras
- Sistema de remuneración por bonificaciones por objetivos de venta geográfica: la consejera se hará acreedoras a un bono de 5% si es que el 85% de sus pedidos se realizaron dentro de su zona.

Con esta propuesta se pretende ir eliminando gradualmente la costumbre de no cubrir el mercado asignado geográficamente, por lo que esperamos que durante este año 2005 se consigan que el 65% de las ventas estimadas y proyectadas se realicen en el ámbito geográfico destinado a cada consejera y para el año 2007 pueda cumplir con el 95% del total de ventas dentro del territorio asignado a cada vendedora. De esta manera se logrará una cobertura más eficaz ya que se asegurará que se está cubriendo cada casa de cada zona asignada.

Se logrará una mayor concientización de las consejeras sobre las nuevas políticas de venta ya que para seguir vendiendo para AVON deben de cumplir las cuotas en zonas geográficas asignadas.

3.3 SUPPLY CHAIN

3.3.1. EVALUACION DEL PROCESO DE ESTIMACION DE LA DEMANDA

El proceso de estimación en AVON se realiza cronológicamente en el tiempo todo el proceso pasa por las siguientes etapas de estimación.

3.3.1.1 Estimado Anual Planning.

El proceso de Estimación se inicia con el "Anual Planning" que es la estimación anual de los productos por cada campaña donde Mercadeo planeo la venta del producto, esta estimación se basa en factores como: precio, oferta e historial de venta y es una cifra aproximado ya que como se ha visto existen factores que inciden fuertemente en la demanda que no se consideran por el factor tiempo, este estimado se carga en el sistema MAC PAC aproximadamente 8 meses antes de inicio de la campaña 01 del año siguiente. Para esta estimación no se tiene el boceto, la cantidad de representantes, el precio final y las demás variables que inciden en el estimado de las campañas que se consideran regulares para el próximo año.

3.3.1.2 Estimado PPC [Purchase Profile Committe].

El estimado de PPC solo se calcula o define para los productos nuevos y la estimación se realiza campaña a campaña cumplimiento con el calendario PERT del negocio de Joyería, este estimado es presentado a través de una reunión donde participan todas la áreas involucradas como son: Marketing, estimados, Desarrollo de PN, Planeamiento, Control de Inventarios y Finanzas, el propósito es tener una

reunión para definir en conjunto la cantidad a comprar en la primera compra donde se toman muchas consideraciones como mínimos de compra, tiempos de embarque, tiempos de reacción en caso se presente una sobreventa, etc. Luego de la presentación de estos estimados y la definición de la cantidad a comprar en la primera compra el área de planeamiento procede a colocar la primera orden de compra de los productos nuevos a los diferentes proveedores, este estimado de PPC se emite entre 6 a 7 campañas antes de la campaña introductoria que equivale aproximadamente a 140 días o 4 meses y medio.

3.3.1.3 Estimación Leather List.

Este estimado se da para todos los productos programados en determinada campaña "X", incluyendo productos nuevos, es el primer estimado que sirve de referencia para el análisis de la evolución del estimado, ya que se define para el Closing Price que es un proceso de cierre de campaña donde se pueden realizar algunos ajustes de precios, ofertas para poder cerrar la campaña planeada cumpliendo el objetivo de venta de la empresa, el estimado de Lither List se usa para ajustar las órdenes de compra de productos nuevos que se colocaron con el estimado de PPC y emitir la orden de compra de los productos de línea. El estimado Lither List se presenta y pública cuatro campañas antes de la campaña de introducción esto equivale a dos meses y medio antes. Para esta estimación se tiene definida al 100% todas las variables de estimación.

3.3.1.4 Estimado Tissue Trend.

Este estimado se da al quinto día de la campaña anterior a la campaña intro que se definio como "X", y se puede considerar como un avance de la venta de la campaña debido a que se

toma como muestra órdenes de compra reales , para definir este estimado se procesa entre un 8% a 9% de las ordenes que son las que se tienen en ese momento y corresponden a Zonas de venta que se les denomina Zona Tissue porque son Zonas que se consideradas representativas por su aporte a la venta de la campaña. Con esta muestra de la venta se procede a proyectar el estimado para la campaña considerando factores de ajuste, número de órdenes de compra totales y la tendencia de las últimas campañas. Las cifras que se registran en el sistema de planeamiento de compras sirven para seguir ajustando las ordenes de compras, predecir riesgos de desabastecimiento el cual dentro de AVON se le denomina "Corte de venta" y en el caso opuesto cuando la tendencia del estimado arroja una bajo venta surge también el riesgo de "Sobre Stock" que se convierten en días de inventario tal como se indico anteriormente.

Estadísticamente se ha comprobado que el TT indica en un 92% de aceptación la tendencia de la demanda ya sea superior o inferior a la del Lither List, con el TT se puede ajustar las órdenes de compra cuyo Lead Time es menor a las 4 semanas, para productos que tienen Lead Time mayor a las 4 semanas como por ejemplo los productos de Oriente no se puede reaccionar en el caso se dé una sobreventa motivo por el cual los compradores inician un proceso de búsqueda de productos sustitutos para que de alguna manera amortiguar el descontento de las consejeras no descuidando así el nivel de servicio que AVON garantiza.

3.3.1.5 Estimado Billing Trend.

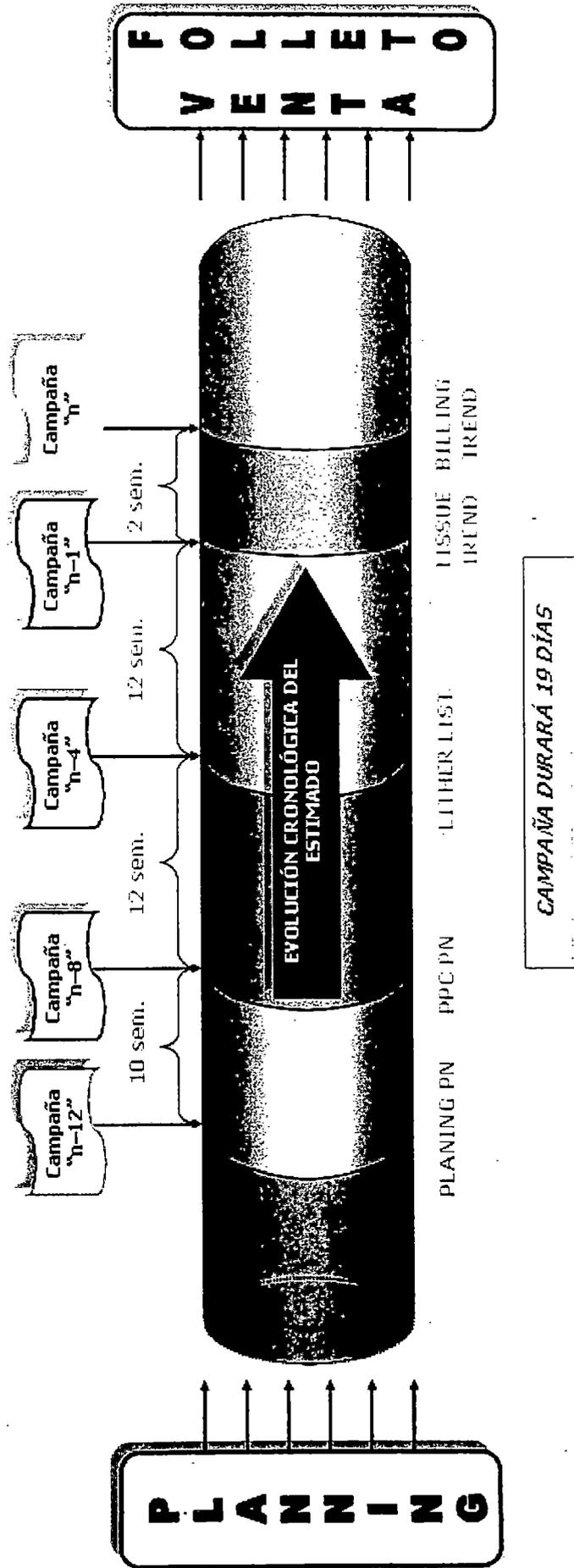
Es el último estimado se presenta desde el primer día del inicio de la campaña pero se registra en el sistema el tercer día de campaña para esto se tiene en cuenta la participación de cada

zona por cada día de facturación, El BT es un dato que todos los días de la campaña presente aparece en el Monitoreo de los planeadores que les sirve para monitorear las ventas este estimado puede sufrir pequeños variaciones de la cifra presentada al tercer día que te da la proyección y se debe a que la participación por zonas de reparto no son las mismas.

Así como los estimados mencionados anteriormente el comprador todavía puede hacer un ajuste a las órdenes de compra de los productos para aquellos que su lead time sea menor a las 2 semanas.

El estimado de BT sirve para medir la eficiencia del estimado y el estimador y junto a la venta real de la campaña forman parte del historial y sirve como referencia para las futuras programaciones del producto en las campañas.

GRAFICA 3.3.1
EVOLUCION CRONOLOGICA DEL ESTIMADO



3.3.2. EVALUACION DEL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y NEGOCIACION.

3.3.2.1 Estructura del Área de Desarrollo de Nuevos Productos y Sourcing en Avon Perú.

El área de Desarrollo de Nuevos Productos y nuevos proveedores dentro de la cadena de abastecimiento funciona como un nexo entre Marketing y Supply Chain.

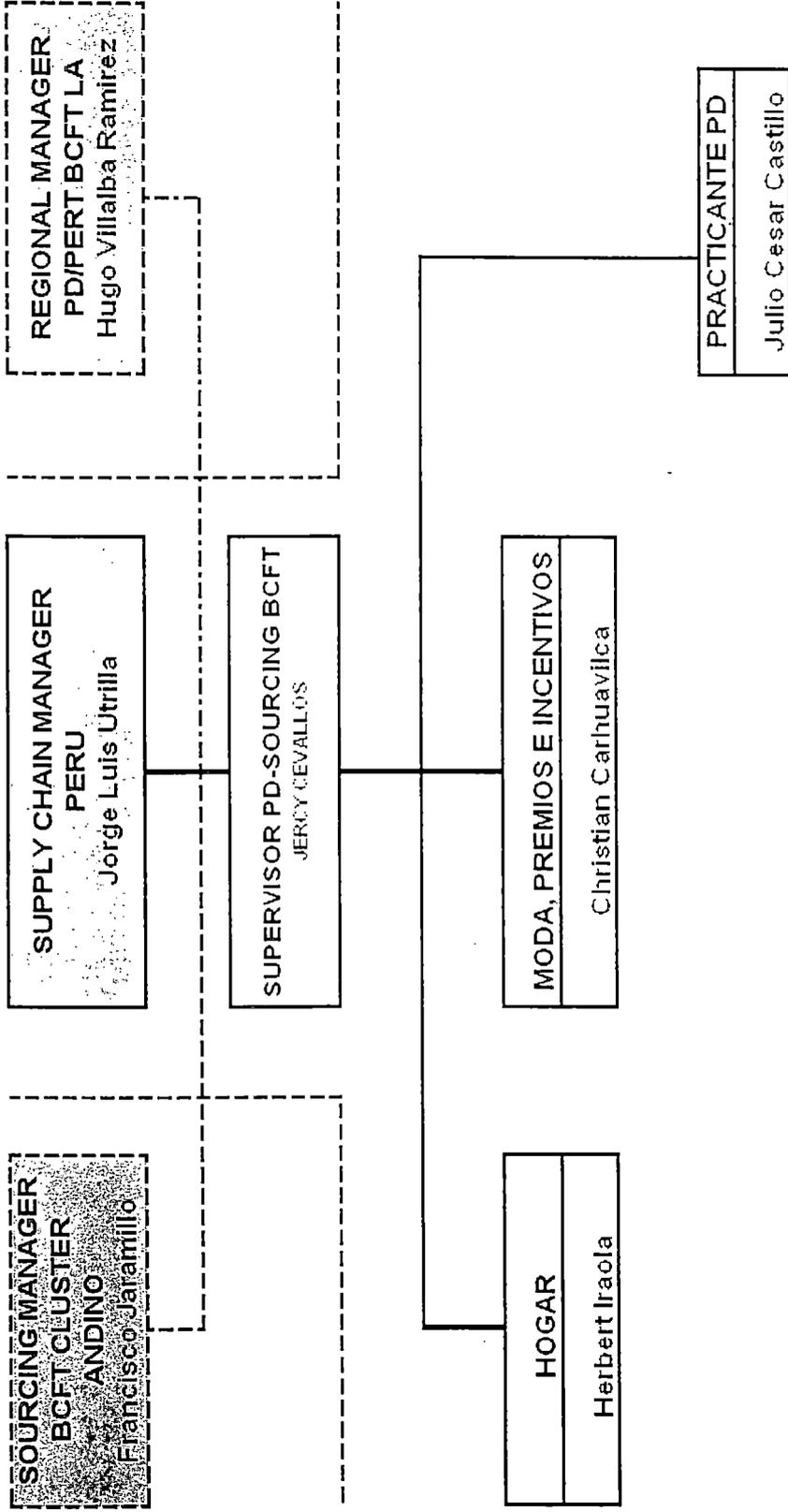
En el siguiente flujo grama se puede observar que Desarrollo de Productos Nuevos y Nuevos Proveedores tiene como principal función el desarrollo de producto propio y la negociación con proveedores, el cual se denomina sourcing.

Las funciones de SOURCING son cotizar, negociar con proveedores por volumen, por cantidad de productos, descuentos y “rebotes” para conseguir los ahorros o “saving” a la compañía, adicionalmente de las funciones de Desarrollo de Productos nuevos. Esta estructura en Perú es la que se debe mejorar para obtener mejores resultados de gestión, no se da debido a la falta de presupuesto y al desconocimiento de las verdaderas funciones para cada proceso definido.

Actualmente el área de DPN está constituido por una jefatura y cuatro asistentes realizando las funciones que se indico arriba.

Para una mejor ilustración de la organización se presenta el organigrama actual del área de Desarrollo de Productos Nuevos de AVON PERU.

PD-SOURCING BCFT AVON PERU



3.3.2.2 Proceso de Negociación con Proveedores y Asignación de Productos Procesos de PD.

El proceso de negociación de nuevos productos con los proveedores de Joyería de AVON se realiza por quarter siendo cada uno de cinco campañas, en el año se presentan cuatro quarters y todo el proceso de negociación que está dado en paralelo con el proceso de desarrollo es gobernado por la RED PERT que determina el cronograma de actividades y tiempos de proceso para cada una de ellas, garantizando de esta forma el cumplimiento de las fechas para cada actividad y por consiguiente que el producto nuevo sea lanzado en la campaña planificada, cumpliendo la estrategia de marketing tanto ara el producto como para el negocio. A continuación se define las etapas del proceso de negociación:

1. Presentación del "Flow" a los proveedores: En esta etapa se realiza la presentación de los productos nuevos a los proveedores, se les muestra el producto, foto o se define el concepto del producto cuando no se tiene muestra física, en esta etapa también se entregan los estimados de venta, precios objetivos y las campañas correspondientes para cada producto.
2. Proceso de cotización: Los proveedores tienen un lapso de tiempo para cotizar los productos que AVON solicitó, en este proceso el proveedor hace investigación de materiales, procesos, métodos de trabajo, para poder otorgar a AVON el mejor producto, cumpliendo con los requerimientos de calidad y las especificaciones técnicas alcanzadas por DPN. La cotización es presentada a DPN para la evaluación y decisión de pre-aprobación.
3. Proceso de presentación de muestras: Luego de pre-aprobada la cotización, esto quiere decir que la cotización presentada por el proveedor se encuentre en el rango + / -

30% del precio objetivo. AVON comunica al proveedor para que este realice el desarrollo de las muestras respectivas de los productos que fueron pre-asignados, en el caso que la cotización de todos los proveedores estuviesen por encima del 30% del precio objetivo AVON procede a cambiar el producto o eliminarlo en el peor de los casos.

4. Proceso de evaluación precio – muestra: DPN junto con Marketing evalúan la relación precio – muestra de cada producto por proveedor teniendo en cuenta la capacidad que este tenga para el cumplimiento en el caso sea asignado.
5. Proceso de cambios y re cotizaciones: Si el producto necesita de algún ajuste en el diseño y también en la cotización AVON procede a solicitar dichos cambios y re cotización siempre teniendo en cuenta que los volúmenes para la cotización pueden cambiar cuando se tiene la cotización preliminar, esto es debido a un cambio de estrategia para el producto que marketing puede contemplar, también se debe de tener en cuenta la factibilidad de la realización de lo solicitado debido a esto la PERT cobra vital importancia, para esta etapa se tiene al proveedor asignado o en el caso contrario surge la competencia entre dos proveedores por el producto solicitado.
6. Proceso de aprobación de costo y muestra final: Este proceso es el último en la etapa de la negociación con los proveedores, se comunica a estos la aprobación de su producto (muestra y cotización) y se cierra este proceso hasta la emisión de la orden de compra cuya responsabilidad está a cargo del área de planeamiento.

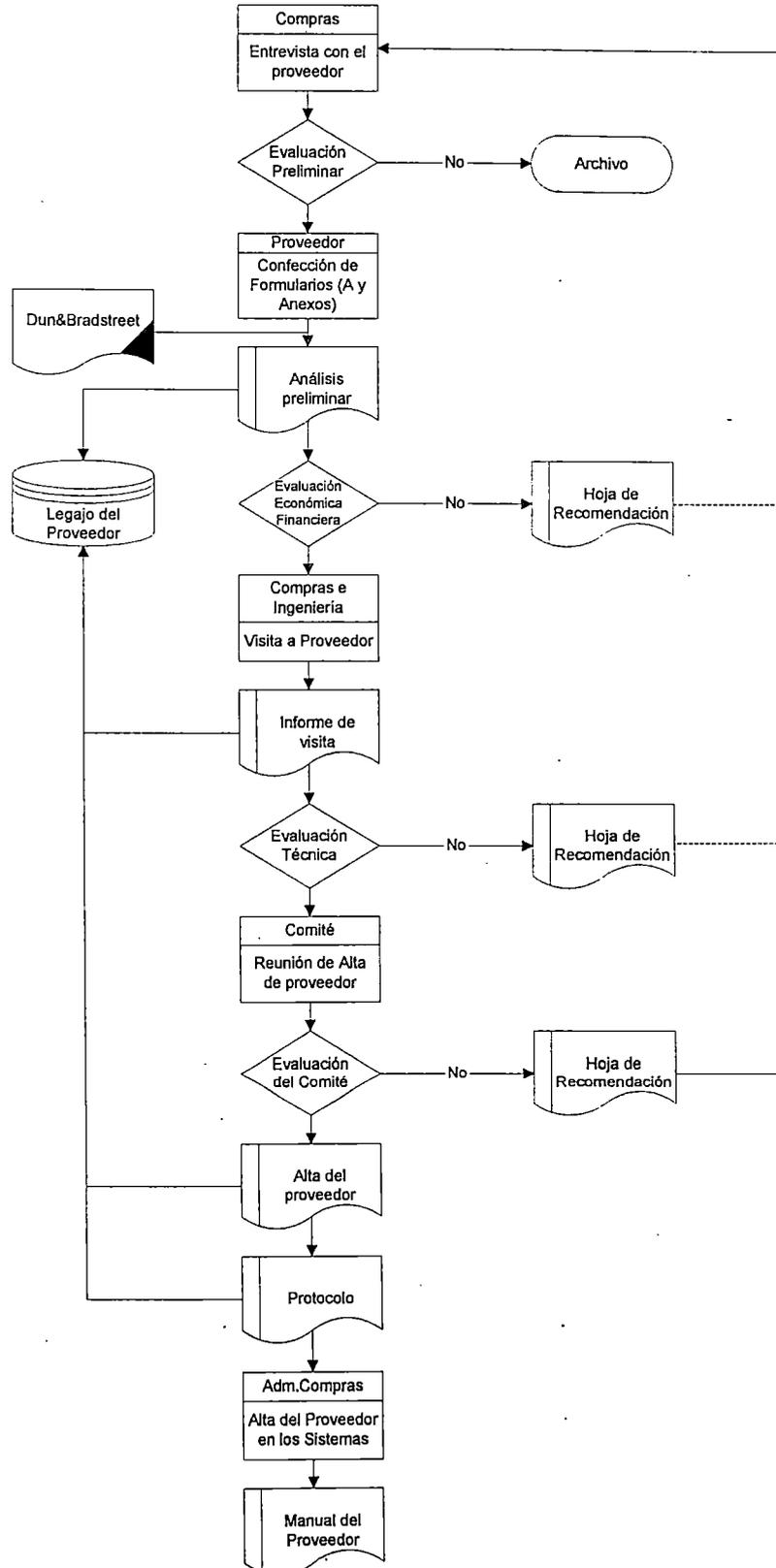
3.3.2.3 Proceso de Selección de Nuevos Proveedores

Actualmente existe un proceso de selección de proveedores que se inicia con una entrevista al proveedor y un análisis inicial, luego de este según sea el caso el siguiente paso es la visita a las instalaciones del proveedor, posteriormente continua una segundo análisis por un comité interno de AVON evaluador para que en conjunto finalmente se tomé la decisión de aceptar o no al proveedor el proceso final se le denomina en AVON “Dar de alta al Proveedor” que consiste en registrarlo en el sistema, asignarle un número de “vendedor” y tenerlo activo para una próxima compra o proceso de cotización que se inicie.

Este proceso está diseñado y orientado para un proveedor local que atienda y responda solo a las necesidades de AVON PERU.

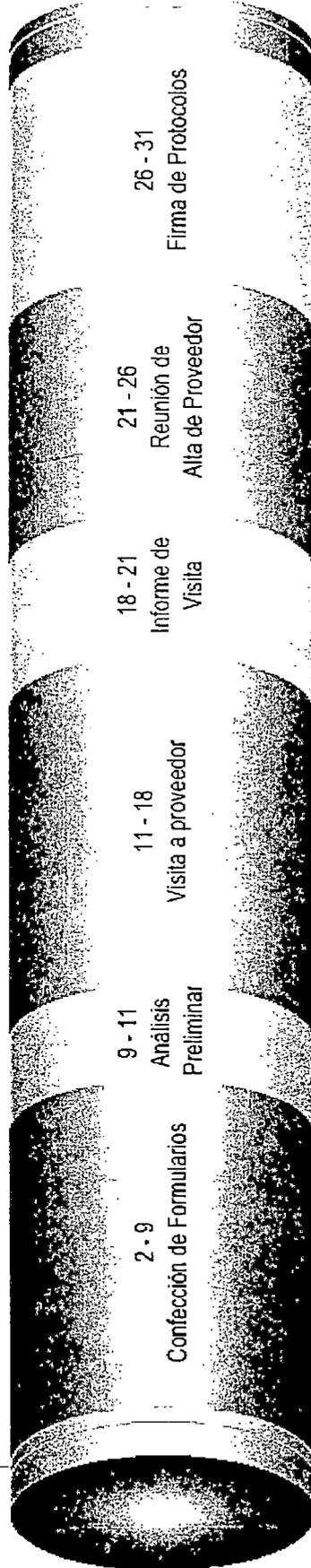
A continuación se detalla el flujo para completar la explicación.

GRAFICA 3.3.2.3
FLUJO DE NUEVOS PROVEEDORES



31 - 1
Alta en
el Sistema

1 - 2
Entrevista con
el Proveedor



2 - 9
Confección de Formularios

9 - 11
Análisis Preliminar

11 - 18
Visita a proveedor

18 - 21
Informe de Visita

21 - 26
Reunión de Alta de Proveedor

26 - 31
Firma de Protocolos

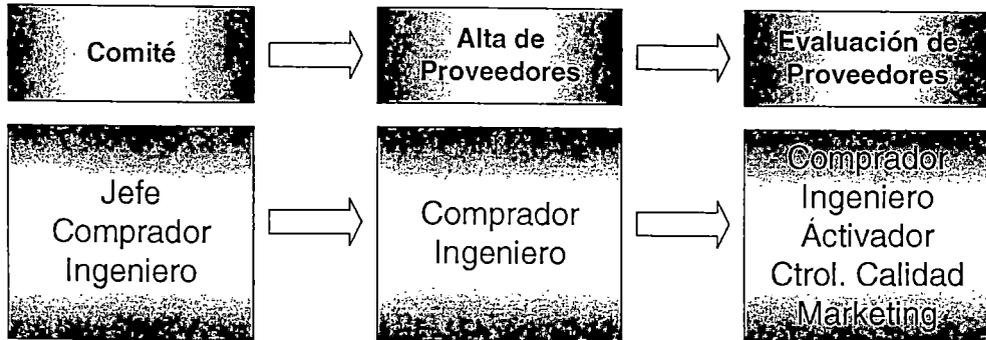
1

1

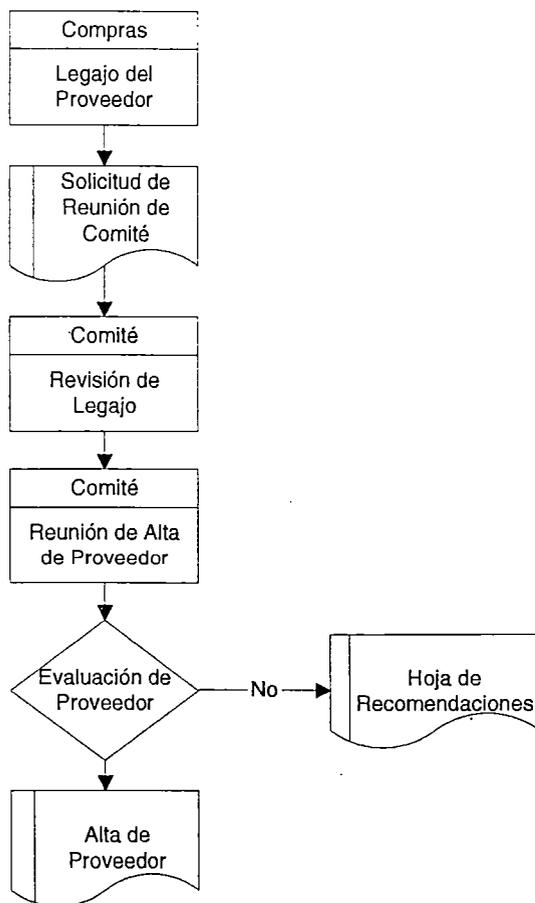
Tiempos:

La duración estándar del Proceso de Alta de Proveedores será de 31 días, pudiendo reducirse en caso de necesidad.

INTEGRANTES DEL PROCESO DE SELECCION



ALTA DE PROVEEDORES



3.3.3. EVALUACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION, COMPRAS Y ABASTECIMIENTO

3.3.3.1 Estructura Actual Del Área De Planeamiento

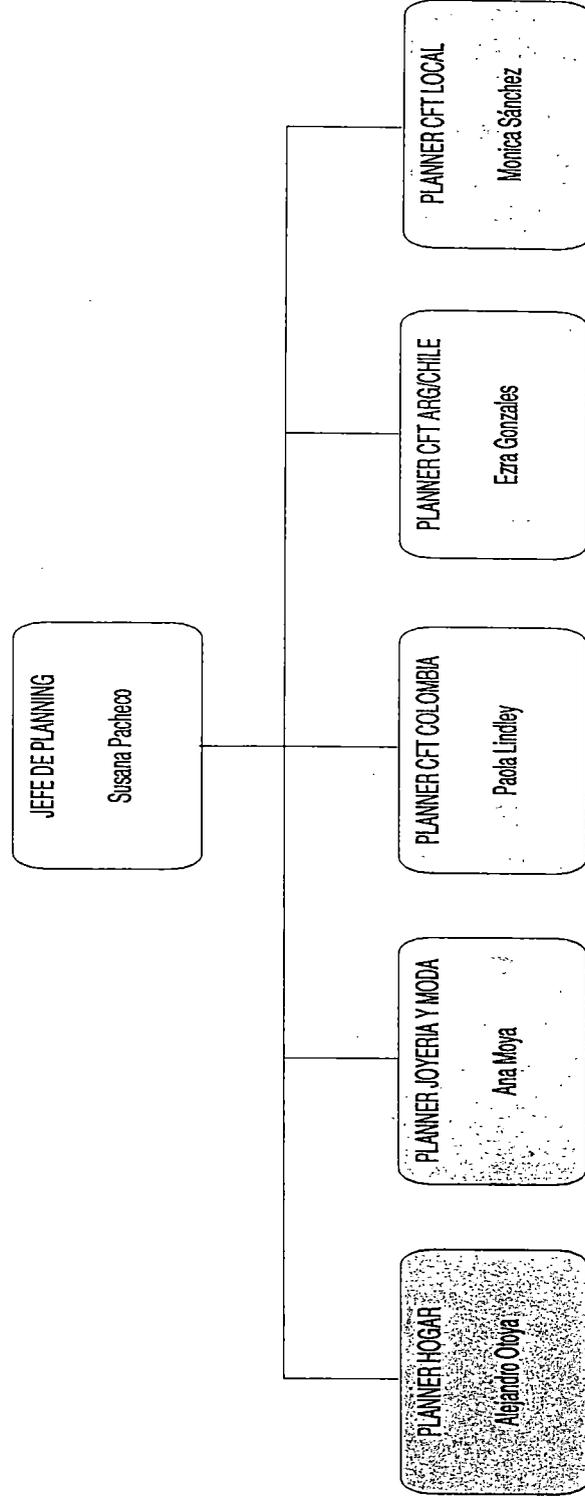
La estructura del área de planeamiento y compras de AVON está conformada por una jefatura la quien reporta directamente al Gerente de Supply Chain.

La estructura considera un planificador y comprador por negocio, este puesto se le denomina en AVON "Planner de Compras".

Adicionalmente a cada negocio de AVON dentro de esta estructura se encuentran otras dos como son Diseño e Ingeniería cuya función principal es el ingreso de información del proveedor al sistema logístico.

La otra función que esta considerada dentro de esta estructura es la de control de inventarios cuya función principal es velar por los inventarios siguiendo la política global de manejo de inventarios, la política combina dos definiciones para administrar el riesgo de obsolescencia de inventarios.

GRAFICA 3.3.3.1
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL AREA DE PLANEAMIENTO



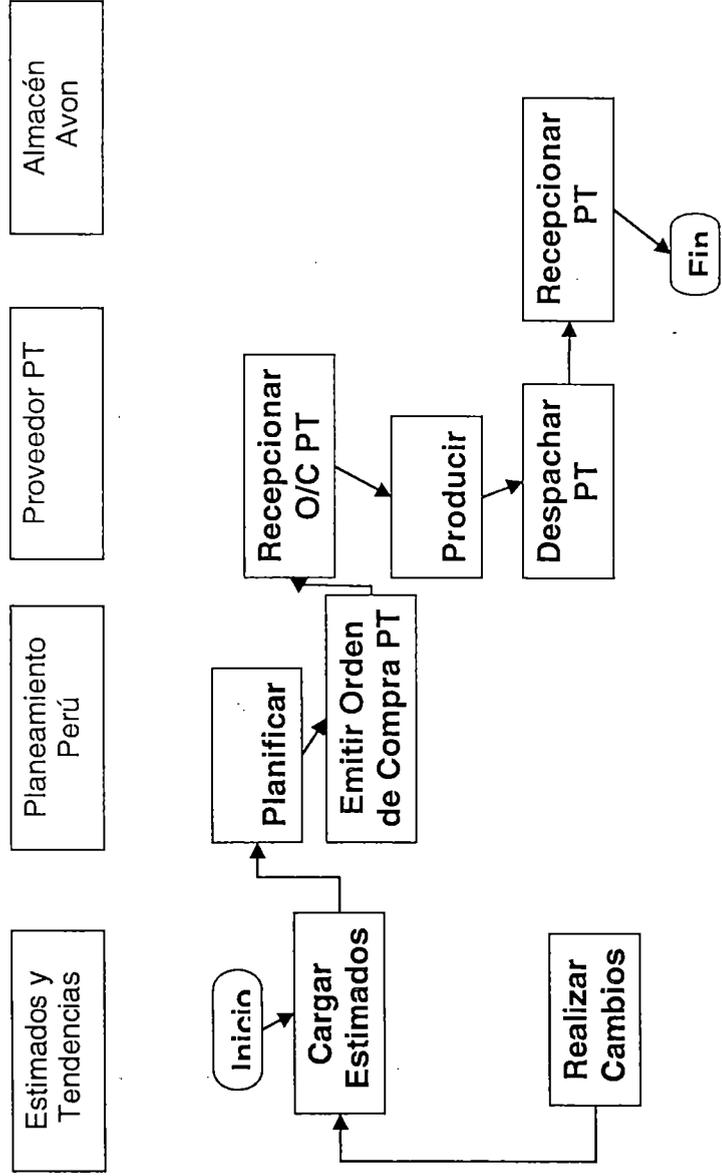
3.3.3.2. Proceso de Planificación

El proceso de Planificación se inicia cuando se carga en el sistema la demanda o estimado de cada producto, esta carga de información se realiza a través del MAC PAC que es un sistema usado por AVON que maneja todo el aspecto de la logística.

Posteriormente el planificador realiza el análisis de cuánto y cuando comprar la decisión será tomada luego de que evalué la cifra publicada comparando con el stock que mantiene en la bodega y sin olvidar considerar la posible mercadería en tránsito, luego de este proceso se toma la decisión de comprar las unidades necesarias para la campaña sin dejar de tener en cuenta las futuras programaciones, los lead time de los productos, los mínimos de compra, todas esas coordinaciones las realiza con el planificador del producto en el proveedor.

La O/C generada es un compromiso de producir al proveedor y de pagar al cliente en este caso AVON, todo el tiempo después se procede a realizar el seguimiento para asegurar el correcto abastecimiento. El ciclo se cierra cuando ingresa la mercadería conforme en fecha, cantidad y calidad.

GRAFICO 3.3.3.2
 PROCESO DE PLANIFICACIÓN BEYOND CFT



3.3.3.3. Proceso de Compras

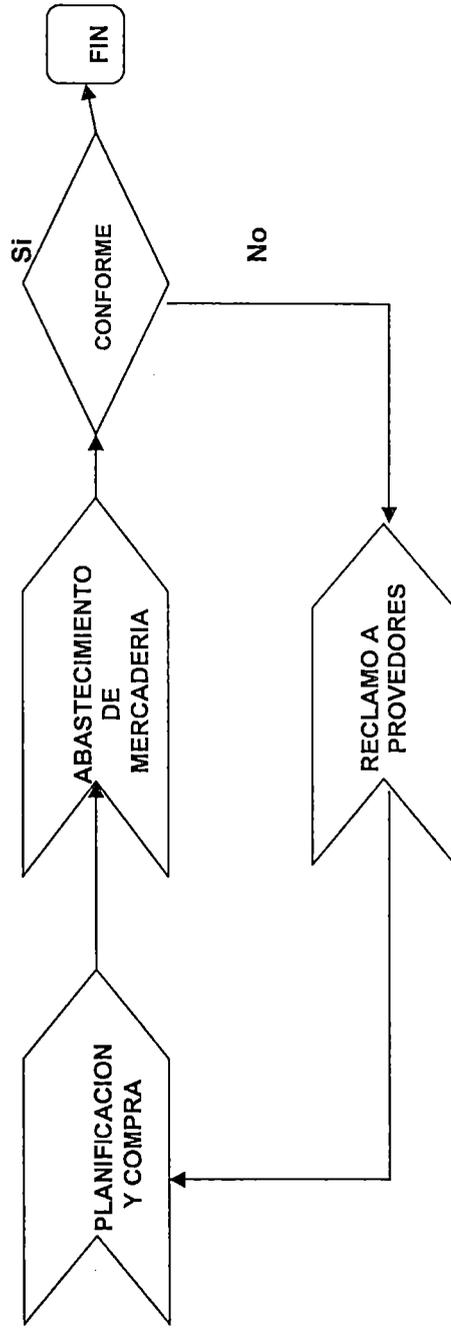
El proceso de compras se inicia una vez que el planner del Negocio luego del proceso de planificación definió la posible demanda futura haciendo previo análisis del stock disponible en el almacén y el stock en tránsito o comprometido en una anterior orden de compra del mismo producto.

Definida la cantidad y la fecha que necesita, en el caso de proveedores locales se considera "fecha de entrega" y casi siempre se realiza en las instalaciones de AVON ó en el caso de un proveedor del exterior se considera en la O/C la "fecha de embarque" en la O/C se consigna la vía de embarque y el INCOTERM, normalmente se considera precios F.O.B ó EXW. En ambos casos el precio es negociado por Sourcing y en este caso solo debe jalar a través del sistema.

Emitida la O/C se procede a enviar al proveedor esperando de este su aceptación como muestra de conformidad con los parámetros y condiciones establecidas en esta. Sigue el archivo y seguimiento.

GRAFICA 3.3.3

PROCESO DE PLANIFICACION Y COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO



3.3.3.4. Proceso de Abastecimiento

El proceso de abastecimiento de los productos de Joyería se inicia con el ingreso del producto terminado en las cantidades y fechas establecidas según la orden de compra.

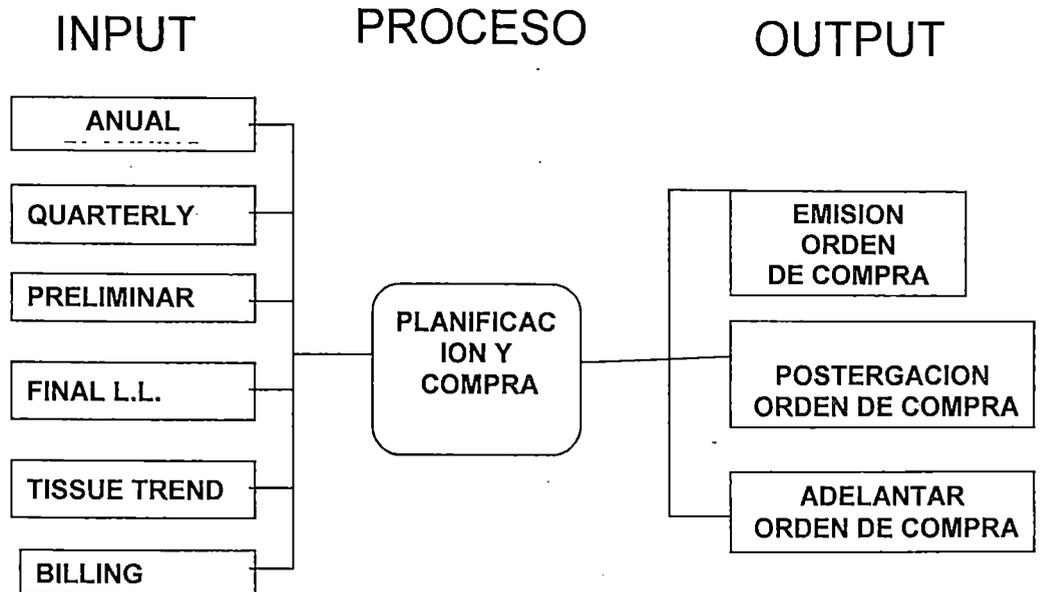
Es responsabilidad del "Planner" velar por el cumplimiento y el ingreso considerando el proceso de recepción donde tanto las guías de remisión y las facturas no deben tener errores ni tachaduras a demás de referenciar la orden de compra.

Este proceso abarca las coordinaciones con el área de Control de Calidad esperando que la mercadería este aprobada para su posterior almacenamiento.

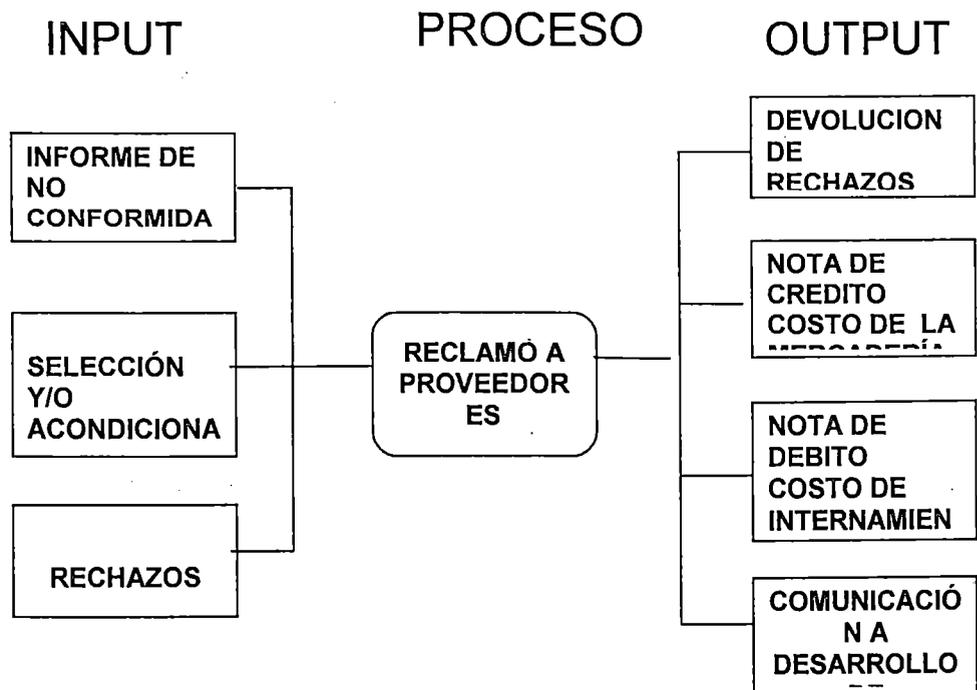
A partir que la mercadería se encuentra en nuestros almacenes la responsabilidad de este inventario es del Planner, toda transacción de la mercadería que no sea para el abastecimiento de la campaña debe ser autorizada por el "Planner".

En caso no se cumpla con las condiciones de fechas, cantidades, calidad establecida se procede al rechazo de la mercadería y comunicación al proveedor indicando los motivos el siguiente flujo grafica completamente el proceso.

ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS TERMINADOS JOYERIA



RECLAMO A PROVEEDORES



CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL MODELO DE NEGOCIO DE JOYERIA EN AVON PERU

4.1 ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL NEGOCIO DE JOYERÍA PARA AVON.

Esta etapa comprende la redefinición del modelo actual de negocio de Joyería, para buscar oportunidades que genere diferencias competitivas innovando nuevos conceptos empresariales. El mejoramiento del modelo de Negocio de Joyería de AVON PERU que se plantea en la presente tesis se focaliza principalmente en los procesos de **“Desarrollo de Productos Nuevos y Sourcing”**. Siendo la estrategia de mejoramiento del modelo **la implementación de una estructura regional “La regionalización del Negocio de Joyería”**.

Para lograr tener un Supply Chain Regional. Avon deberá primero integrarse en la región (Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú) a esta región se le denominará **Región Andina o Cluster Andino**.

Este proceso implicará que los países integrantes deben conseguir sinergia de los procesos, criterios comunes y procedimientos estandarizados para ello es necesario mantener una comunicación interactiva teniendo muy claro los roles y responsabilidades trabajando en equipos coordinados, compartiendo los mejores prácticas de trabajo y eliminando los paradigmas.

Lo que se busca es conseguir **“Economía de escala”** es decir conseguir reducir los costos de la joyería por mayor volumen de

compra, volumen que se puede lograr al sumar las demandas internas de los países integrantes consiguiendo de esta manera un mayor poder de negociación con los proveedores regionales. Negociación enfocada en las economías fuertes ya no se negociaría aisladamente como país sino como Cluster con ello se conseguirá cumplir con el objetivo principal de la tesis el cual era conseguir reducir los costos de Joyería. Esta estrategia a su vez implica una mejora del servicio entendiendo así como el abastecimiento oportuno y la reducción y facilidad para manejar los inventarios consiguiendo un crecimiento del negocio sustentable en el tiempo.

Para conseguir en mayor volumen de negociación es necesario que podamos juntar demandas internas para que este modelo funcione debe tratarse del mismo producto con las mismas especificaciones de tal manera que la cotización debería ser única para todos. La manera de conseguir este requerimiento para que el nuevo modelo sea viable es a través de la "Harmonización de Brochure ó Catalogo de Joyería". Este es un proyecto que involucra procesos previos para garantizar las condiciones iniciales los mismos que se detallarán más adelante en el presente capítulo.

Otras de las ventajas del nuevo modelo es el amplio portafolio de productos que se tiene en la región, la especialización específica por categorías por parte de Desarrollo de Nuevos Productos, Sourcing y Marketing, la integración de PD más Sourcing como cédula de Desarrollo y Abastecimiento, por ser la habilidad técnica una poderosa herramienta para la negociación.

Depuración y unificación de la base de proveedores para el cluster esto conlleva a una mejora sustancial de la calidad de los productos desarrollados y servicios.

Es importante mencionar las desventajas del modelo entre las principales citaremos el cambio de "Mindsets" migrar el pensamiento hacia el Cluster y no en el país, la resistencia al cambio, la rivalidades existente entre los países por el protagonismo estos dentro del

convencimiento que se debe tener que este cambio de modelo ayudara a mejorar la performance del negocio.

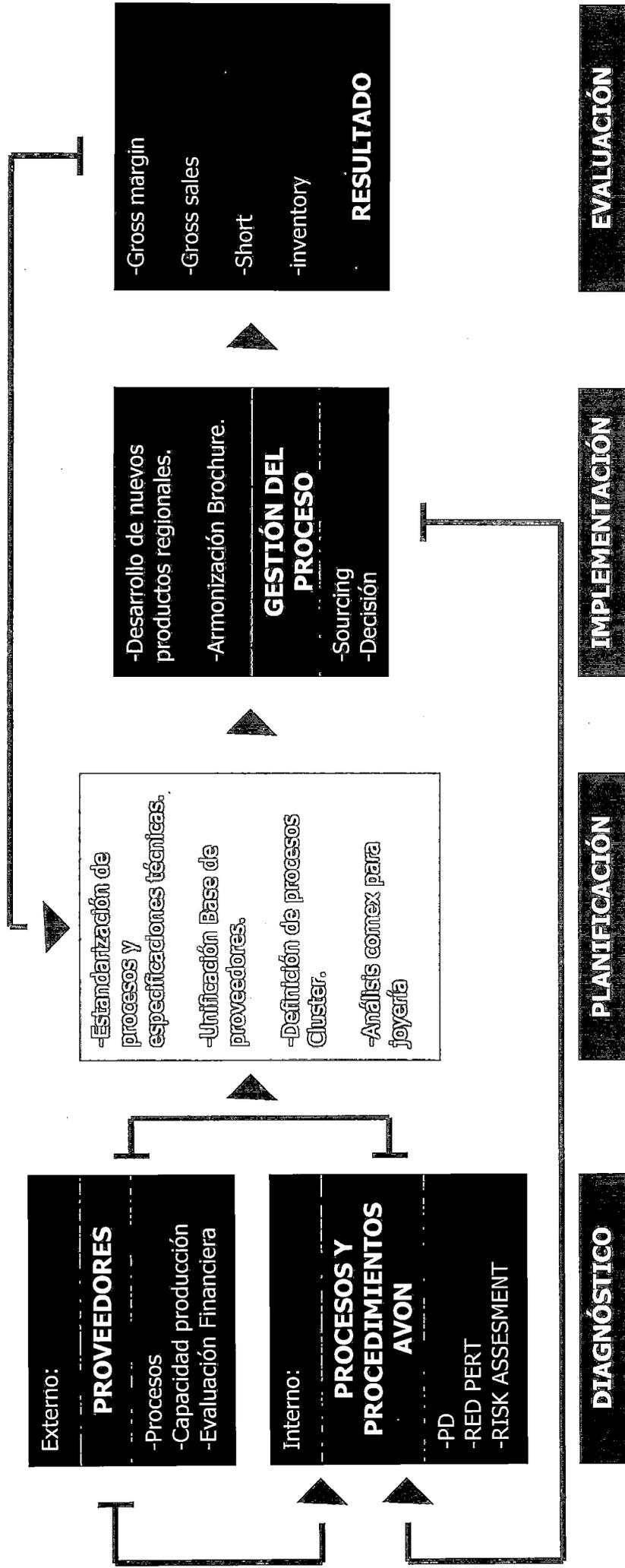
Otras desventajas son la disminución en la flexibilidad en el desarrollo de los nuevos productos por tener que ser unificados por el cluster, lanzamientos bi campañas (Venezuela) versus uni campañas (resto de países), presentaciones de productos fuera de tiempo, definición de roles y responsabilidades PD y Sourcing no puedes ser juez y parte ya que se pierde la independencia.

Con respecto a los proveedores actuales, tenemos limites en la capacidad instalada para atender volumen de compra de cluster, el nivel de servicio de los proveedores regulares, problemas de tipo de cambio de las monedas del cluster, sistemas y herramientas integradas faltantes, diferencia de legislaciones y situación política y económica del país.

Ante este planteamiento de mejora de negocios se encuentra que existe diferencias culturales podemos manejar está estableciendo los canales de comunicación, mejorando el entendimiento de las necesidades de todos los países cluster, eliminando las discriminaciones y nacionalismos, buscando similitud en vez de diferencias, teniendo entrenamiento cluster en cuanto mejoras de comunicación, aprender de los demás.

La adopción del Nuevo modelo de Negocio de Joyería consta de 4 etapas estas son las siguientes:

MODELO DE MEJORAMIENTO DEL NEGOCIO DE JOYERÍA



4.2. ETAPAS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO

4.2.1 ETAPA I: DIAGNOSTICO

El objetivo es realizar el diagnostico de los procesos actuales de PERT, PD y RA en Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú de una manera estructurada y documentada.

El diagnostico inicial en cada país miembro del "Cluster Andino", contempla inicialmente aspectos generales del País como el número de vendedoras, las ventas en millones de dólares, las compras, estructuras de las áreas involucradas como MKT, SOURCING Y PLANNING.

La situación de los procesos de Desarrollo de PN, Red Pert y Risk Assesmeng.

Con situación de los procesos de Desarrollo de PN, Red Pert y Risk Assesmeng.

Con toda la información de cada país se procederá a la comparación de los parámetros que se debe estandarizar para conseguir que el nuevo modelo funcione como Cluster.

Puntos importantes del Diagnostico inicial.

- El diagnóstico inicial nos permite crear una visión para el cambio en el proceso.
- Seleccionar los procesos a mejorar y cambiar.
- Formular la visión del proceso.
- Definir el alcance del Proyecto.
- Desarrollar la estrategia del Producto.
- Desarrollar la estrategia de comunicación y cambio

4.2.1.1 Análisis y Evaluación del Modelo Actual

Este punto comprende el Análisis del modelo actual en nuestro caso.

a) Diagnóstico Interno.

- Información general del país.
 - Diagnostico de la estructura de Desarrollo de productos Nuevos y Sourcing de cada país que conforma la región.
- Evaluación de los procesos y procedimientos internos de PD y Sourcing (Red Pert, PD, Risk Assesment).

4.2.1.2 Diagnostico General

DIAGNOSTICO AVON PERU PD/ PERT & SOURCING BCFT

VENTAS PERU – AÑO 2006

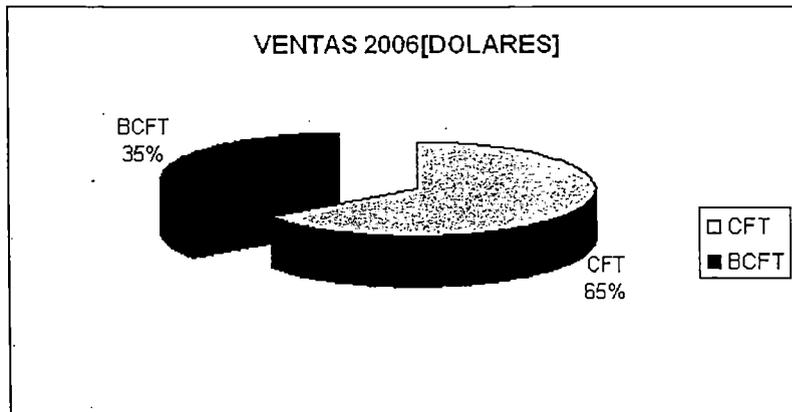
2006 GS	VENTAS [SOLES]	VENTAS [DOLARES]
CFT	96,618.80	30,193.40
JOYERIA	12,855.70	4,017.40
MODA	7,912.80	2,472.80
HOGAR	30,564.80	9,551.50
TOTAL	147,952.10	46,235.00

Ventas en Miles

% DE PARTICIPACION CFT Y BCFT

Ventas en Miles

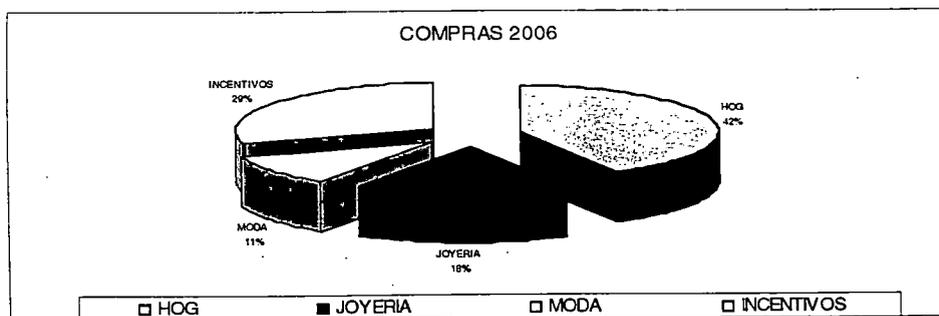
2006 GS	VENTAS [SOLES]	VENTAS
CFT	96618.8	30193.4
BCFT	51333.3	16041.7
TOTAL	147952.1	46235.0



COMPRAS BCFT 2006

COMPRAS 2006

HOGAR	3,498,558.31
JOYERIA	1,481,328.40
MODA	893,022.79
INCENTIVOS	2,446,690.63
TOTAL	8,319,600.13



PROYECCION DE VENTAS 2007

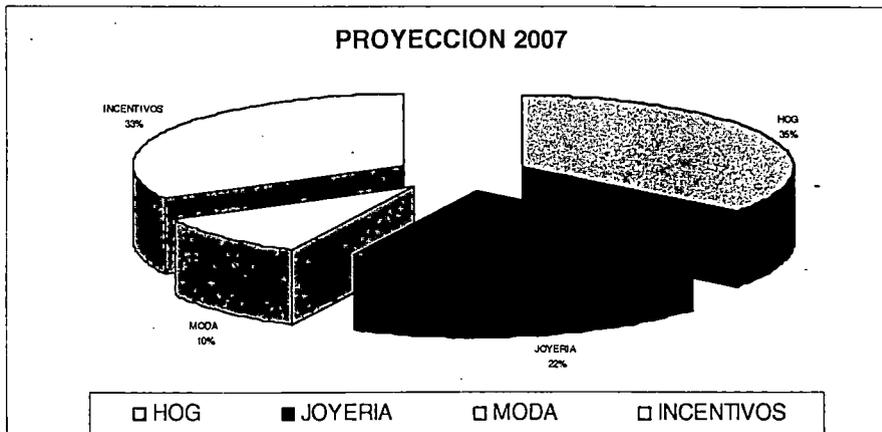
PROYECCION DE VENTAS 2007 EN MILES

2007 GS	VENTAS [DOLARES]
CFT	37,724.10
JOYERIA	6,585.40
MODA	3,484.40
HOGAR	10,858.80
TOTAL	58,652.70

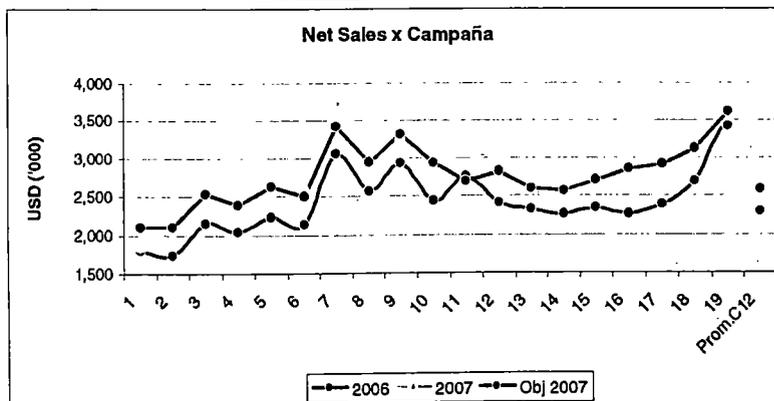
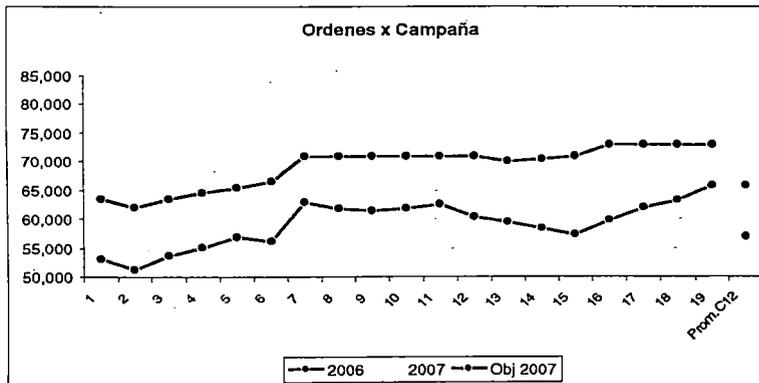
PROYECCION DE COMPRAS BCFT 2007

PROYECCION 2007

HOGAR	3,932,142.19
JOYERIA	2,414,927.75
MODA	1,062,345.15
INCENTIVOS	3,622,735.91
TOTAL	11,032,151.00



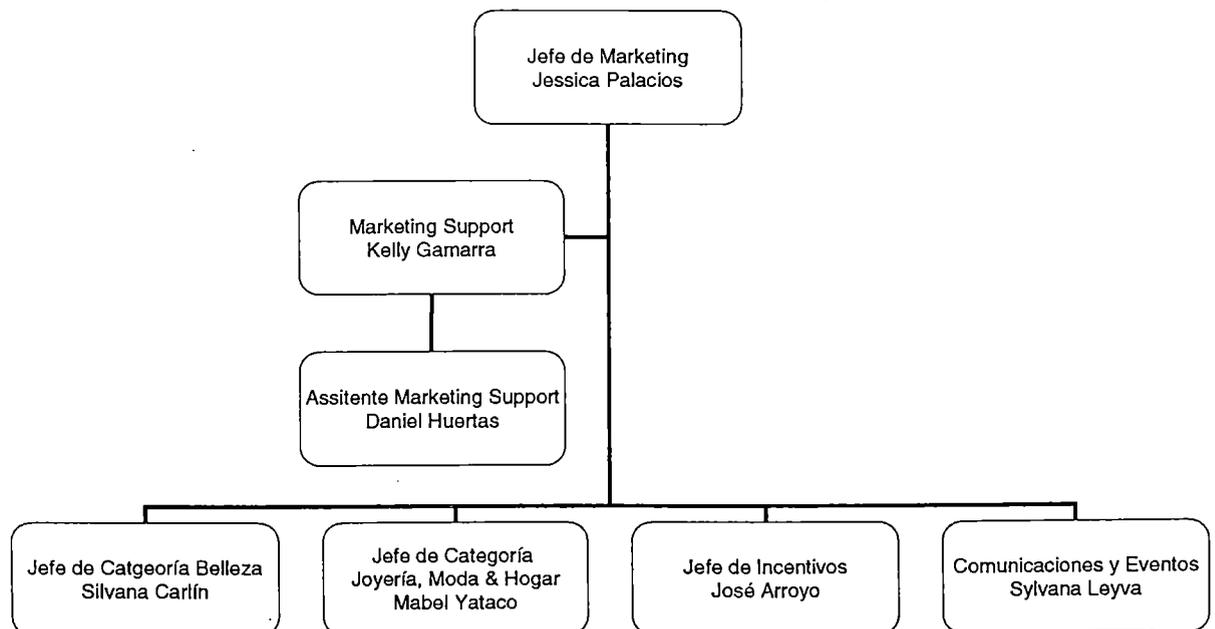
NRO DE REPRESENTANTES



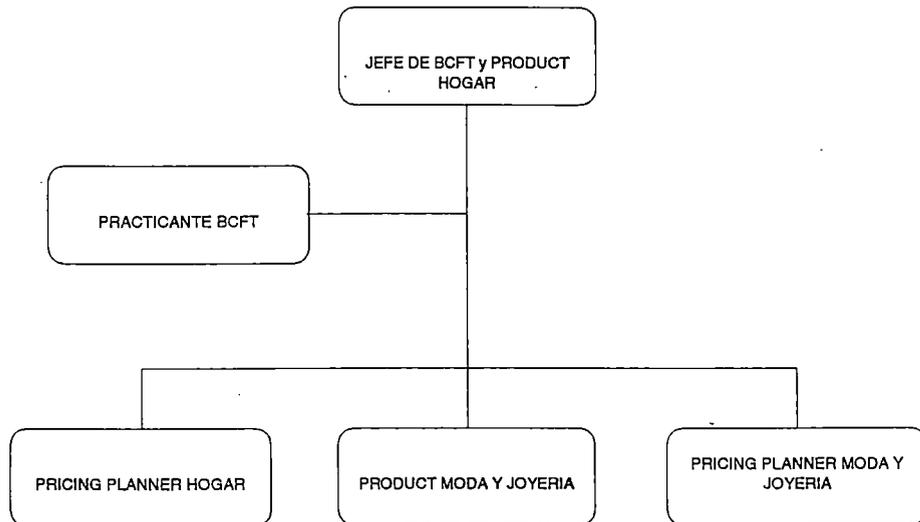
UNIDAD PROMEDIO EN BCFT

- Los UPR por negocio de BCFT con respecto al total de órdenes de compra en lo que va del año son:
 - HOGAR: 2.37
 - JOYERIA: 0.9
 - MODA: 0.51
 - TOTAL BCFT: 3.79

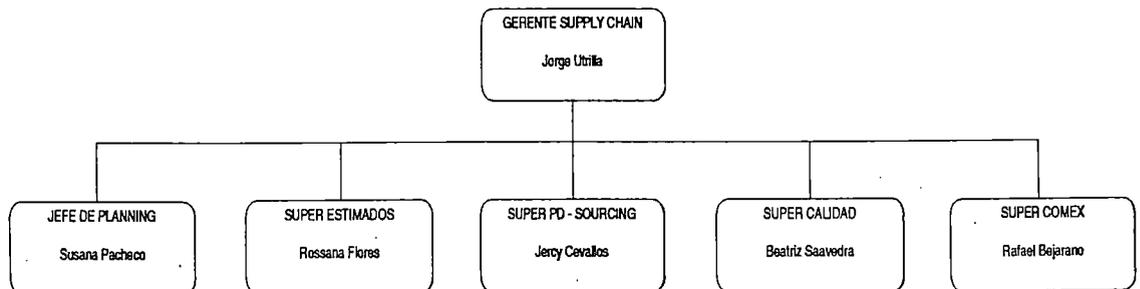
COMO ES LA ESTRUCTURA DE MKT.



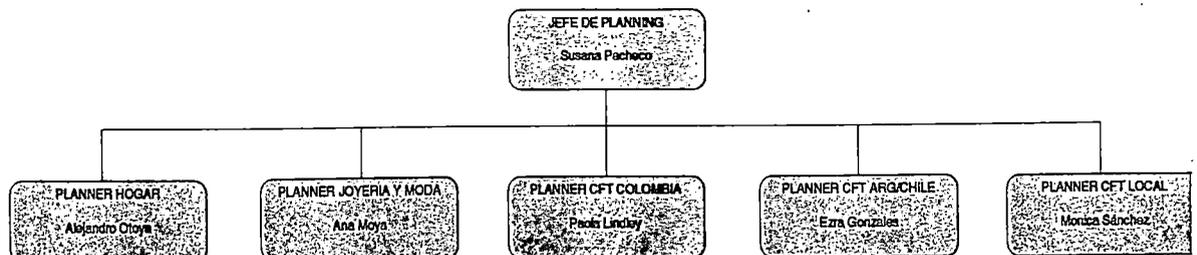
ESTRUCTURA MKT BCFT



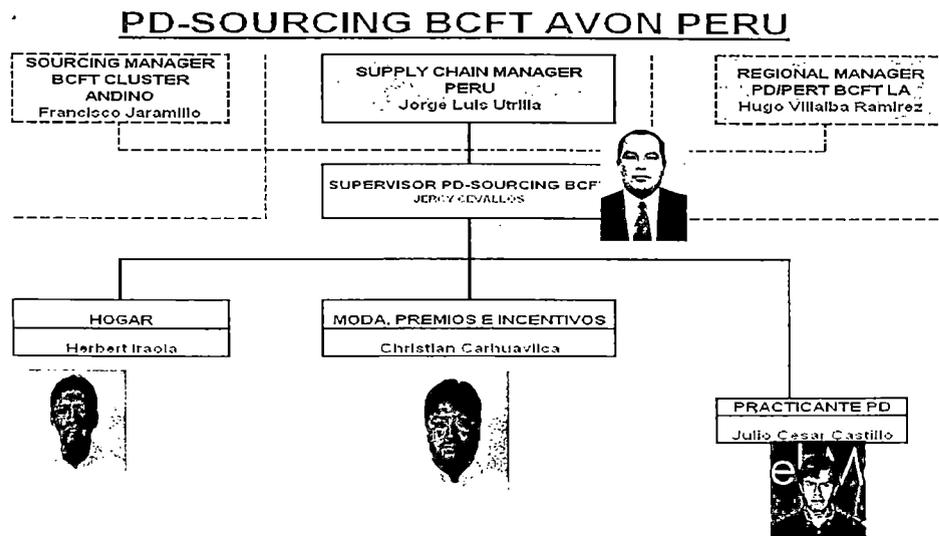
ESTRUCTURA BCFT.



ESTRUCTURA SUPPLY PLANNING



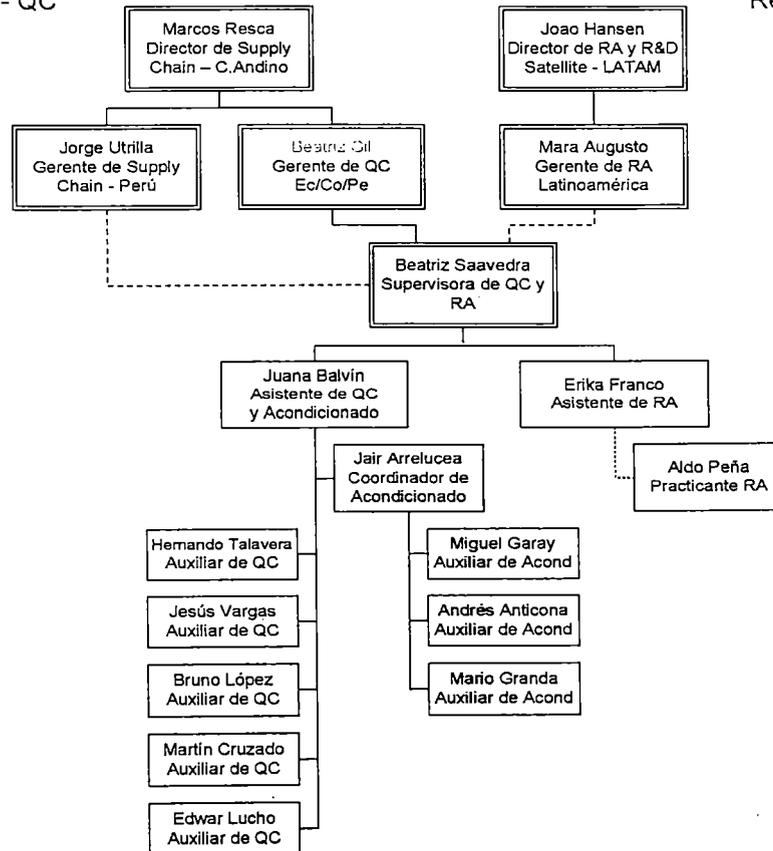
ESTRUCTURA PD-SOURCING BCFT



ESTRUCTURA CALIDAD

Supply Chain - QC

Regulatory Affairs



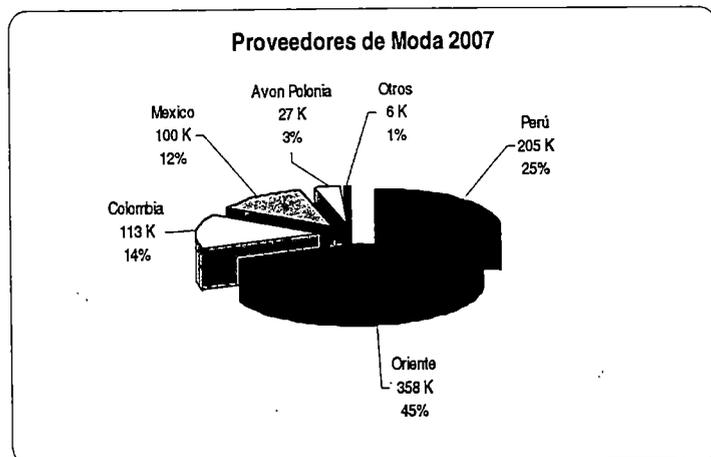
CATEGORIAS BCFT EN PERU

NEGOCIO	CATEGORIAS
HOGAR	ACC. PARA HOGAR BIENESTAR BLANCO COCINA LIMPIEZA MESA
JOYERIA	ADORNADA MODERNA RELOJES SENCILLA CABALLEROS NIÑAS
MODA	ACCESORIOS BENEFICIOS ROPA INTERIOR CABALLEROS TEXTIL MUJER

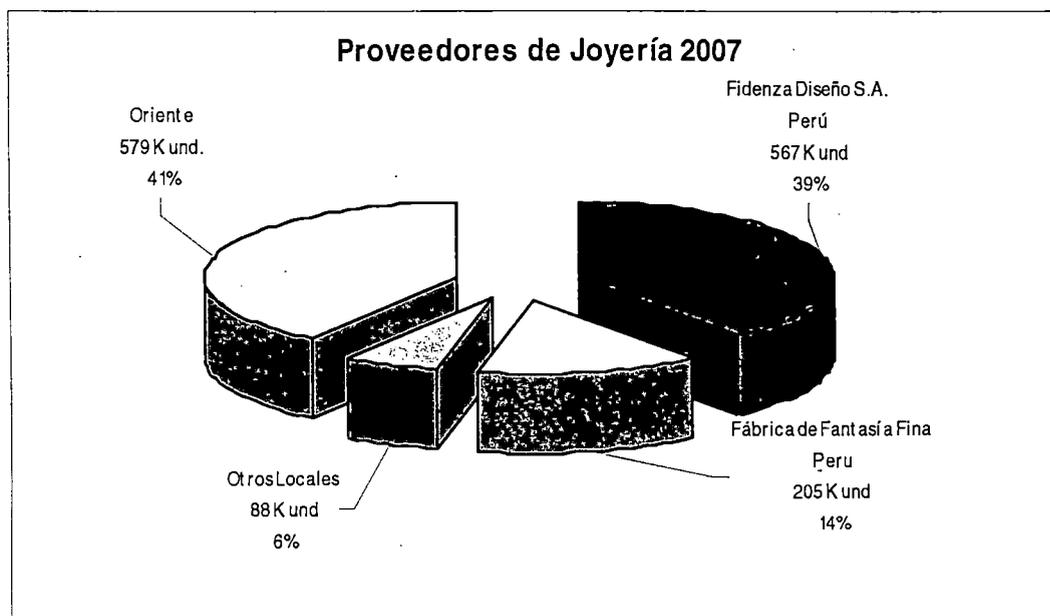
PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES BCFT.

NEGOCIO	PORCENTAJE
JOYERIA	5.52%
HOGAR	4.02%
MODA	7.12%
INCENTIVOS	6.47%
TOTAL	23.13%

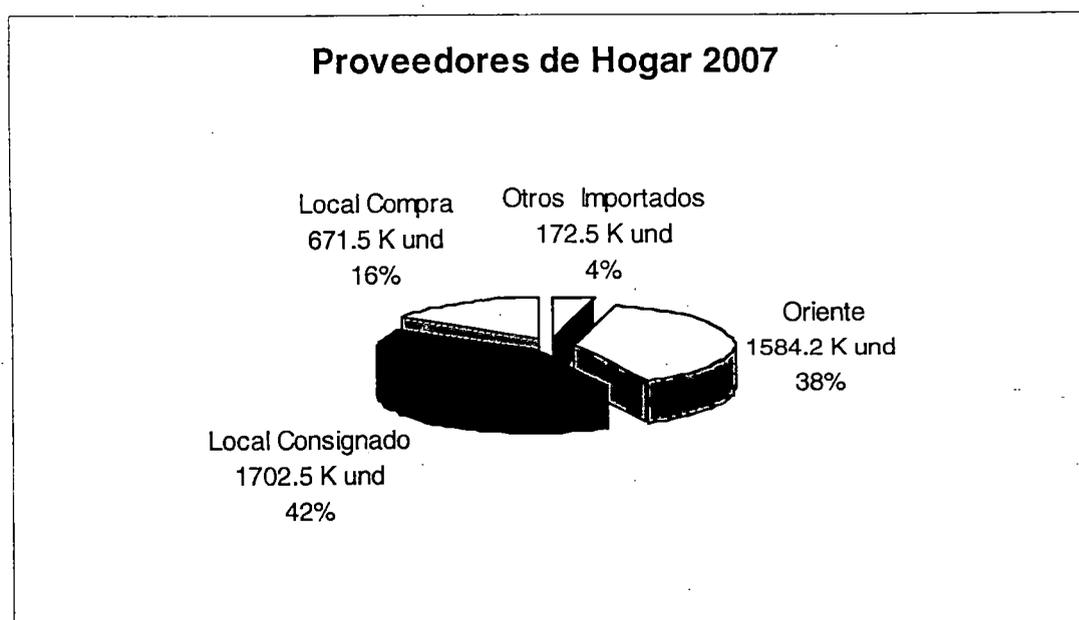
PARTICIPACION DE COMPRAS MODA



PARTICIPACION DE COMPRAS JOYERIA



PARTICIPACION DE COMPRAS HOGAR



2.RED PERT

2.1 EXISTE PLANEACION POR QUARTER?

En Perú existe Planeación por Quarter.
A este proceso se le denomina "PLANNING"
Se realiza durante una semana fuera de la empresa.
La frecuencia es 4 veces al año.

2.2 MARKETING PRESENTA AL ÁREA DE SOURCING LOS PRODUCTOS PLANTEADOS POR QUARTER?

Marketing realiza la presentación de los productos por campaña dentro del Quarter.
La presentación se realiza con muestras, prototipos, fotos, bocetos etc.
Se indican características generales del producto.
La presentación es para todos los negocios de BCFT durante un día en POWER POINT.

2.3 EXISTE DRAFT PROFILE?

En Perú no existe el Draft Profile.
MKT crea los Profile luego de cerrada la campaña en el nuevo sistema NBT [Non Beauty Tools]
La creación de Profile no se realiza antes de la presentación de PN por carga de trabajo, pero sí lo podrían hacer

2.4 PD. GENERA HOJA DE PRECOSTEO CON LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PRELIMINARES DEL PRODUCTO (TÉCNICAS, CALIDAD) NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROTOTIPOS Y EMISIÓN DE PRE- COTIZACIONES

En Perú luego de la presentación de la Planning PD. genera la hoja de Precosteo ó Esp. Téc. Preliminar.
El formato utilizado es el mismo al de México y se usa también para el proceso de Cotización.

2.5 EL PORTAFOLIO DE PROVEEDORES EXISTENTES EN EL PAÍS ESTA EN LA CAPACIDAD DE PRESENTAR PROPUESTAS DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES DE LA HOJA DE PRECOSTEO ?.

En caso de Joyería, al 100% todos los proveedores están en la capacidad para presentar propuestas cumpliendo las ET.
En el caso de los demás negocios se necesita mayor volumen de compra para fabricar moldes, matrices, etc. [caso Plásticos]
En caso de vidrio solo cotizamos los productos que los proveedores embarcan desde Oriente.

2.6 SE GENERA HOJA DE COSTOS FINAL CON LA DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO Y LA APROBACIÓN FINAL DE PD?.

Se genera la Especificación Técnica Final cuando se termina con la definición del producto, esta ET se publica en una carpeta en la red para el uso de las diferentes áreas [QA, S. PLANNING, COMEX, MKT, PD-SOURCING]
La hoja de precosteo se usa solo para recibir la primera cotización del producto las recotizaciones por cambios se realiza por el correo.

2.7 SOURCING INFORMA A PERT y MKT LA COTIZACIÓN FINAL DEL PRODUCTO?.

En Perú la función de PERT Y SOURCING lo realiza la misma persona, Si se le informa a MKT el costo final del producto.

2.8 PERT SOLICITA A FINANZAS EL COST APPROVAL PARA LA APROBACIÓN FINAL DE MKT?

En Perú Sourcing informa a FINANZAS el COST APPROVAL para la aprobación de MKT.
Los costos finales se envían a finanzas para la proyección en soles [tipo de cambio, Over head, Landed]
Finanzas devuelve el costo final en soles proyectado para que MKT defina el precio de Venta.
Sourcing Lidera la reunión de "Cost Approval" donde se aprueban los costos, vía de embarque, precio de venta y margen.

2.9 EN CASO DE NO SER APROBADO EL PRODUCTO, CUAL ES EL PROCEDIMIENTO QUE SE SIGUE?

En caso de no ser aprobado el producto por costo o muestra este producto se retira del flow de quarter respectivo.
Se busca un producto tipo "Ventana" [Costo y muestra definido, proveedor local o importado pero sin riesgos de desabastecimiento.
Este proceso se realiza antes del "Cost Approval" en las reuniones de PRC se van cerrando costos.

2.10 UNA VEZ APROBADO EL PRODUCTO PD DESARROLLA CON EL PROVEEDOR SELECCIONADO UNA MUESTRA FINAL CON LA EMISIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEFINITIVAS?

PD junto con el proveedor procede al Desarrollo de la muestra final y la ET final.
El proveedor envía entre 5 a 10 muestras finales para los Test de uso, patrones de calidad, workshop de MKT, ETC.

2.11 DE QUE MANERA PD INFORMA A SOURCING Y SUPPLY PLANNING SOBRE LOS PRODUCTOS QUE TERMINAN SU PROCESO DE DESARROLLO?

Una vez terminado el proceso de desarrollo y negociación, en Perú PD-SOURCING realiza el PPC de la campaña.
En Perú los procesos se cierran por campañas, la RED PERT es campañas considera el escenario más adverso para AVON.
Este es producto de Oriente con embarque marítimo [lead time: 60 días de fabricación y 60 días de tránsito y desaduanaje]
El PPC se una actividad de la RED PERT BCFT en Perú, es considerado un hito de control de la misma.
EL PPC es liderado por PD-SOURCING y participan (MKT, S.Planning, D. Planning, Finanzas, PD-SOURCING, PLC Y Control de Inventarios)

2.12 QUE ÁREA ES RESPONSABLE DE GENERAR LA RESPECTIVA O/C. Y REALIZAR EL SEGUIMIENTO POSTERIOR A LA MISMA?

Luego del PPC, la orden de compra la coloca al proveedor Supply Planning (Planner del Negocio).
Tiempo según la PERT (2 días).
El seguimiento solo para productos nuevos lo hace PD-SOURCING y el PLANNER.
Para los Productos en línea solo lo hace el PLANNER.

2.13 EXISTE UN CUT OFF PARA ANALIZAR LOS RIESGOS EXISTENTES EN LOS PRIMEROS DESPACHOS DEL PRODUCTO (ORDEN DE COMPRA, RIESGOS DE ABASTECIMIENTO, MUESTRAS PARA FOTOGRAFÍA)?

El "CUT OFF" es un proceso que se ha implementado recientemente en Perú, Todavía no lo hemos practicado ya que iniciamos en C01/08.
La reunión de "CUT OFF" esta programada en la RED PERT y se realiza dos días antes del Close in Price.

2.14 EN CASO DE SER REQUERIDAS RECOMPRAS POR SOBRE DEMANDAS COMO SE LLEVA A CABO ESTE PROCESO?

Para el caso de recompras, Los planners informan a PD-SOURCING en el caso que el proveedor no pueda abastecerlos.
PD-SOURCING inicia el proceso de exploración en los proveedores que desarrollaron el producto en la etapa inicial.
En el caso que pueda hacerlo en el tiempo solicitado, se procede a aprobar un nuevo patrón, nuevo costo y especificación.
MKT debe aprobar la nueva alternativa evaluando su margen, venta y nivel de servicio.

2.15 COMO SE LLEVA A CABO LAS INSPECCIONES DE QC PARA LOS PRODUCTOS QUE INGRESAN A LAS BODEGAS DE AVON?

Los productos son inspeccionados por muestreo simple utilizando los valores de AQL de Global para los diferentes defectos Críticos, menores y mayores.
QC utiliza los "Patrones de calidad" y Especificación Final del producto para la inspección de los productos.
En caso de una variación proceden a solicitar la tolerancia a PD-SOURCING mediante un formato de tolerancia que emite PD-SOURCING.
En caso que la variación afecte al producto y se tenga riesgo que el cliente no lo acepte se procede a consultar con MKY y VENTAS.
La liberación se procede con la responsabilidad de ventas.

3.2 ESTA EN CAPACIDAD EL EQUIPO DE PD DE GENERAR LA HOJA DE PRE-COSTEO CON LAS ET PRELIMINARES DEL PRODUCTO?

El equipo de PD cuenta con la capacidad para realizar las Hojas de Precosteo con las ET Preliminares, Joyería lo realiza desde el IIIQ/07 Moda y Hogar lo iniciaron en el IIQ/2008.

3.3 EL EQUIPO DE PD TIENE LA CAPACIDAD NECESARIA PARA DAR RESPUESTA A LOS REQUERIMIENTOS DE LAS DIFERENTES AREAS?

El equipo de PD hasta el momento a podido dar respuesta a los requerimientos de las diferentes áreas, sin embargo cabe mencionar que no contamos con los recursos necesarios si es que la carga de PN se incrementa como se viene dando en los últimos años, actualmente todo el equipo tiene una sobrecarga de trabajo no permitiendo esto tener el tiempo para el análisis que involucra un desarrollo nuevo.

3.4 QUE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SE TIENE IDENTIFICADAS?

En este tema tenemos identificadas las siguientes necesidades:

- 1.- LIDERAZGO
- 2.- NEGOCIACIÓN EFECTIVA
- 3.- COMERCIO EXTERIOR
- 4.- ESTRATEGIA DE PRECIOS
- 5.- MATERIALES DE FABRICACIÓN
- 6.- DIFERENTES PROCESOS PRODUCTIVOS, MATERIALES, TECNOLOGÍA, ETC.
- 7.- PROCESOS INTERNOS DE AVON: PD, RED PERT, RISK ASSESMENT, SOURCING.
- 8.- INGLES.

3.5 COMO SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE MUESTRAS DE USO? (PROCEDIMIENTO, AREA RESPONSABLE, ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS)

Las muestras son solicitadas a los proveedores. No contamos con muestras de uso para todos los productos por tiempos y lejanía del proveedor. Se focaliza en productos que por primera vez estamos lanzando es decir que antes no hemos tenido algo similar ya sea en diseño, material o acabado.

Las muestras de uso se entrega a un grupo de personas para que puedan testear dicho grupo, al cabo de un tiempo estas deben devolverlas para poder analizar los resultados del uso y tomar la decisión de aprobar o desaprobar el producto, este proceso es informal.

Las acciones correctivas que realizamos es comunicar a los proveedores de los resultados, esto puede involucrar hasta una anulación del pedido en caso no pueda realizar los cambios solicitados.

Solo un 10% de los productos de BCFT pasan a "testeo" debido a que no contamos con laboratorios y persona encargada del proceso.

3.6 PD CUENTA CON LABORATORIO TÉCNICO PARA LLEVAR A CABO LAS PRUEBAS DE CALIDAD REQUERIDAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS?

PD ni QA cuentan con laboratorios técnicos para las pruebas de calidad. Para Joyería se tienen algunos ensayos que aplicamos según las APJTM pero para Moda, Joyería e Incentivos no podemos hacer ninguna prueba porque no contamos equipos, laboratorios, y en algunos casos hay desconocimiento de que prueba realizar a cierto producto nuevo.

3.7 UNA VEZ CONOCIDO LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE USO, PD GENERA LA HOJA DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS FINALES

Con el resultado de uso ó sin haber realizado el proceso PD genera las Especificación Técnica final.

3.8 LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS FINALES DEL PRODUCTO SON INFORMADAS A QC PARA QUE DEFINA LOS PLANES DE MUESTREO Y DE INSPECCIONES RESPECTIVAS?

Las Especificaciones Técnicas finales son remitidas a QA y cargadas en una carpeta para que ellos puedan disponer de la información. Los planes de muestreo están definidas como política de calidad la ET les sirve para la inspección.

4. RISK ASSESMENT

4.1 EXISTE EN EL PAÍS PROCEDIMIENTOS PARA IDENTIFICAR LOS RIESGOS ASOCIADOS A LOS PRODUCTOS? COMO INTERACTÚAN LAS DIFERENTES AREAS (DEMAND PLANNING, MKT, SOURCING) PARA IDENTIFICAR ESTOS RIESGOS.

En Perú no existe procedimientos formales para identificar los riesgos del producto.

En las reuniones de PPC de PN se lleva información referente al producto como (Lead time de fabricación, embarque, mínimos de compra, materiales críticos, y se decide entre todo el comité la cantidad a comprar, esto puede ser desde el Intro, la vida útil y mínimo de compra con compromiso de MKT de drenar inventarios en caso tengamos bajo ventas.

Una segunda oportunidad de ver algún riesgo es en la reunión de "CUT OFF" unos días antes del CIP donde el equipo se evalúa el riesgo.

4.2 SE LLEVAN ACCIONES PARA MITIGAR EL RIESGO (RMM)

Si se llevan acciones como : Comprar toda la vida útil del producto, Desarrollar una alternativa para el abastecimiento local en caso de productos importados y que por Lead Time no llegamos con los tiempos, etc.

4.3 SE TIENEN IDENTIFICADOS INDICADORES QUE EVIDENCIE RIESGOS PARA LA COMPAÑÍA EN LAS DIFERENTES CAMPAÑAS?

No se tienen identificados indicador alguno.

b) Diagnostico Externo (Proveedores)..

- Evaluación de procesos productivos, capacidad de producción y financiera, especificaciones Técnica de Proveedores y sistema de gestión de calidad.
- Homologación y certificación de proveedores regionales por SGS.
- Definición y estandarización de Especificaciones Técnicas y procesos Regionales.
- Selección de los proveedores regionales para Joyería.

En la búsqueda de crear un sólido y eficiente proceso regional de compras en Latino América, adquiere una importancia crítica la necesidad de identificar y construir un portafolio de proveedores con capacidad de abastecernos a nivel regional y del cluster andino.

Este grupo de proveedores exclusivo, será el único habilitado para cotizar en los próximo 18 meses los lanzamientos de nuevos productos regionales y del cluster, como así también los procesos de armonización regional de la línea existente.

Su compañía ha sido identificada como acreedora a formar parte de este portafolio estratégico las normas de auditoría interna y la importancia estratégica del proyecto hacen imprescindible que su compañía cumpla con un proceso de evaluación y certificación, aún cuando haya estado abasteciendo a Avon en forma eficiente durante años.

Para llevar a cabo esta tarea, hemos seleccionado a partir de una evaluación técnica-económica a la firma SGS. Cabe destacar que, producto de este proceso, su empresa obtendrá los siguientes beneficios:

Formar parte del grupo exclusivo de proveedores de Avon en Latino América.

Oportunidad de estrechar las relaciones comerciales que actualmente mantiene con AVON.

Al conocer sus principales fortalezas y características como proveedor, las decisiones de compra y subcontratación de AVON se agilizarán y estrecharán las relaciones entre nuestras empresas. Luego del proceso de análisis y evaluación, pondremos en su conocimiento aquellos aspectos que consideramos deben ser mejorados, de tal modo que tanto ustedes como nosotros, nos beneficiaremos; nosotros al especificar nuestros requerimientos y ustedes al tener la posibilidad de perfeccionar sus procesos, brindar un mejor servicio y por lo tanto incrementar sus ventas.

Las recomendaciones emergentes de la evaluación pueden constituir para su empresa el inicio de un programa interno de mejoras, que lo posicionen en el más alto nivel de calificación.

4.2.1.3 Análisis de las Fuentes de Abastecimiento.

El análisis de las fuentes de abastecimiento consiste en una evaluación de tres aspectos dentro de los proveedores.

- a) Calidad.
- b) Capacidad de Producción.
- c) Capacidad Financiera.

Considerado el primer aspecto la "CALIDAD" como el aspecto más importante de la evaluación la cual dentro del sistema se considera como 50% en el ponderado de la calificación.

Con un peso de 25% cada uno se encuentra los otros dos aspectos como son "CAPACIDAD FINANCIERA" y "CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN".

Esta evaluación es encargada de SGS con un formulario diseñado por AVON y SGS teniendo como base las normas ISO 9001. Tal formulario está diseñado para un proveedor que se cumpla con los requerimientos de AVON en tal sentido luego de la homologación se tendrá un resultado objetivo que servirá como herramienta para la decisión de la base de proveedores que atenderán al cluster.

1	Sistema de Calidad
2	Capacitación &: competencia Laboral.
3	Producción / Proceso
4	Procesos Subcontratados.
5	Adquisición y Recepción de insumos.
6	Sistema de Inspección.
7	Identificación y Trazabilidad.
8	Almacenamiento, Preservación y Entrega
9	Edificios, Instalaciones, y Organización
10	Atención al Cliente / Tratamiento de No Conformidades /
11	Acciones Correctivas y Preventivas.
12	Control de Plagas
13	Salud y GMPs
	Seguridad
14	Compromiso Ambiental.
15	Responsabilidad Social.

4.2.1.4 Evaluación de los Posibles Proveedores Regionales.

El proceso de evaluación a través de SGS no dará como resultado los proveedores calificados para atender a AVON a nivel regional.

Estos proveedores deben adecuar sus procesos a los requerimientos estándar reflejados en las especificaciones técnicas y los requerimientos de calidad.

La estandarización de las especificaciones técnicas será vital para que el área de sourcing puede empezar de cotización con los proveedores aprobados para la región.

En tal sentido ellos podrán comparar bajo las mismas especificaciones del producto y empaque la propuesta de un modelo o producto de AVON en cada proveedor.

Se elaboró una guía donde se encuentra bien definidas las especificaciones estándar para la Joyería

Esta guía es completa y permite tanto al desarrollador como el proveedor consultar sobre cualquier tema correspondiente al producto.

Se plantea un formato único como Especificación Técnica él mismo que posteriormente es usado para que los proveedores puedan ingresar sus cotizaciones e información correspondiente a sus mínimos de compra, empaque, volumen caja master, etc.

Esta especificación deberá ser única para cada producto siendo responsabilidad del desarrollador ubicada en cada fuente de abastecimiento su seguimiento, coordinación y control del proceso de desarrollo y cotización en el proveedor.

Un ejemplo de la especificación lo podemos encontrar en el.

Dentro de las especificaciones AVON indicará las pruebas y ensayos que el proveedor debe someter a las Joyas, se indicará un procedimiento donde se encuentra los materiales a utilizar el procedimiento y los resultados esperados para proceder a la aprobación del producto.

Estos ensayos son las llamadas normas APJTM propias de AVON GLOBAL.

4.2.1.5 Evaluación del Proceso Productivo.

El proceso productivo de la Joyería es un proceso artesanal comprende 5 procesos principales:

- a) Vaciado.
- b) Vibrado
- c) Baños GALVANICOS

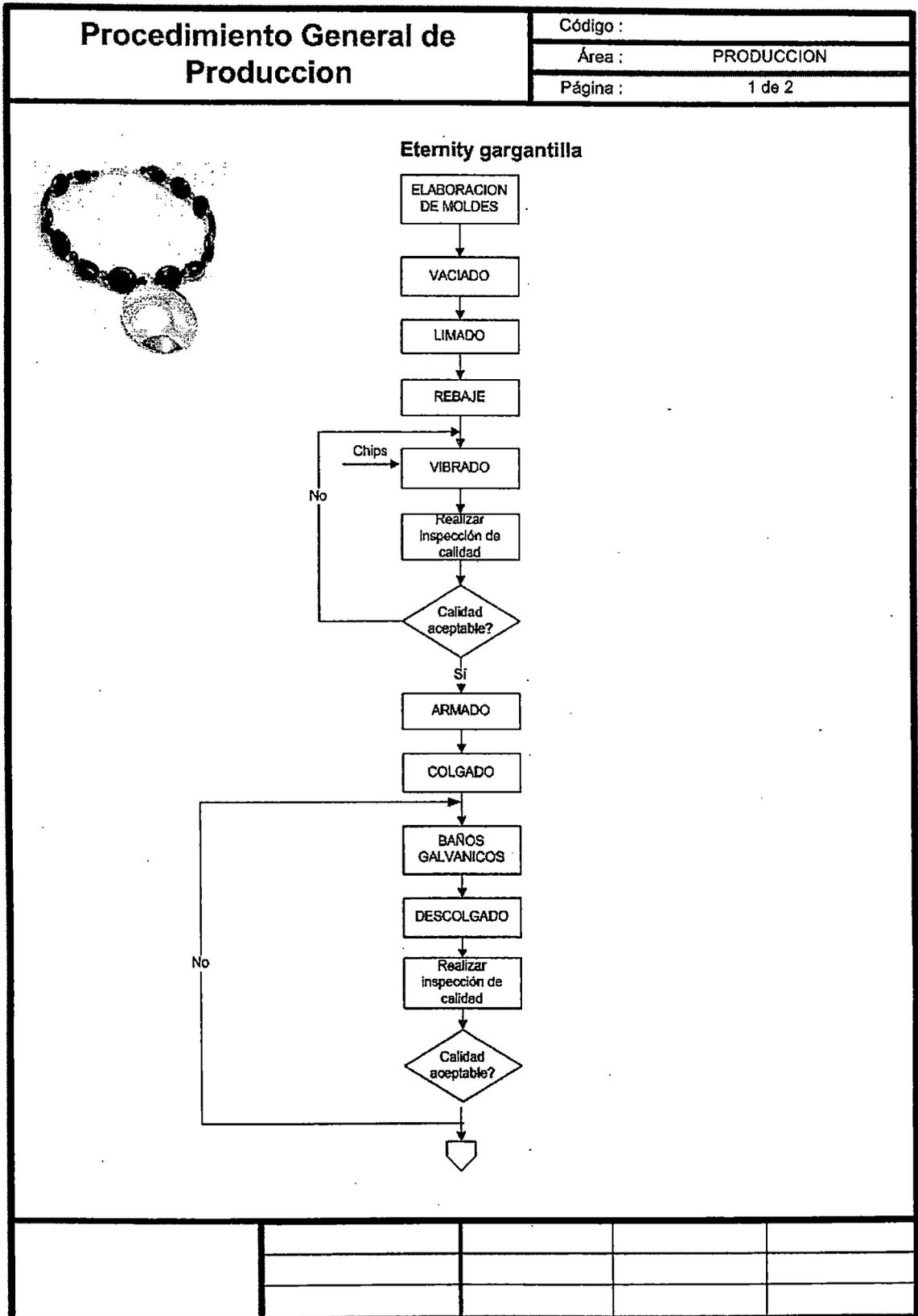
d) Acabados.

e) Embalaje.

El proceso productivo básicamente será el mismo solo en algunos proveedores deberán realizar cambios de componentes como el sustrato de 36% de estaño a 92% estaño, se trabajará sin Níquel y con espesores de oro y plata según se indica en la guía de Desarrollo de Joyería. Del mismo modo la protección superficial será laca cataforética.

A continuación se presenta un DOP para un producto estándar de Joyería y posteriormente se muestra fotos de los diferentes procesos productivos para un mejor entendimiento.

GRAFICA 4.2.1.5: DOP DEL PROCESO DE FABRICACION

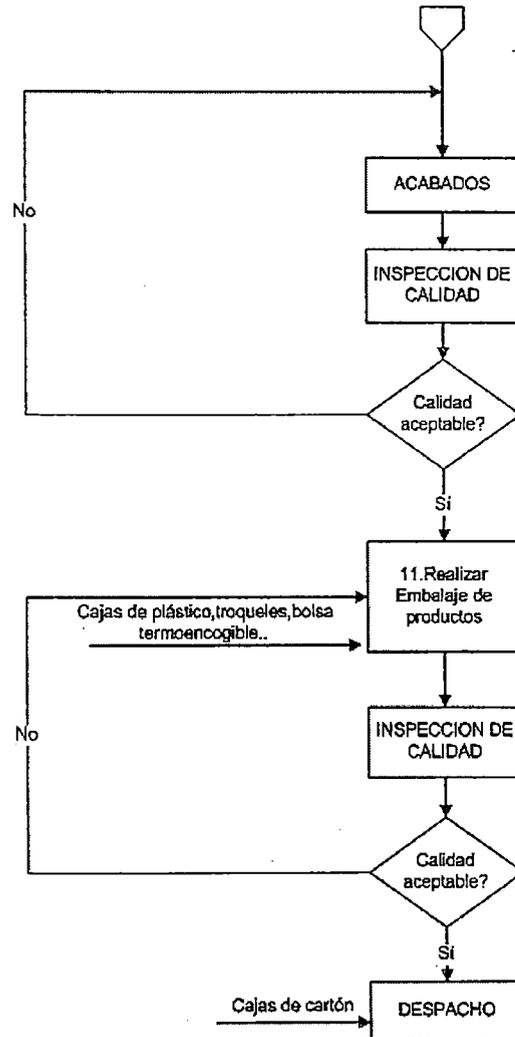


Procedimiento General de Produccion

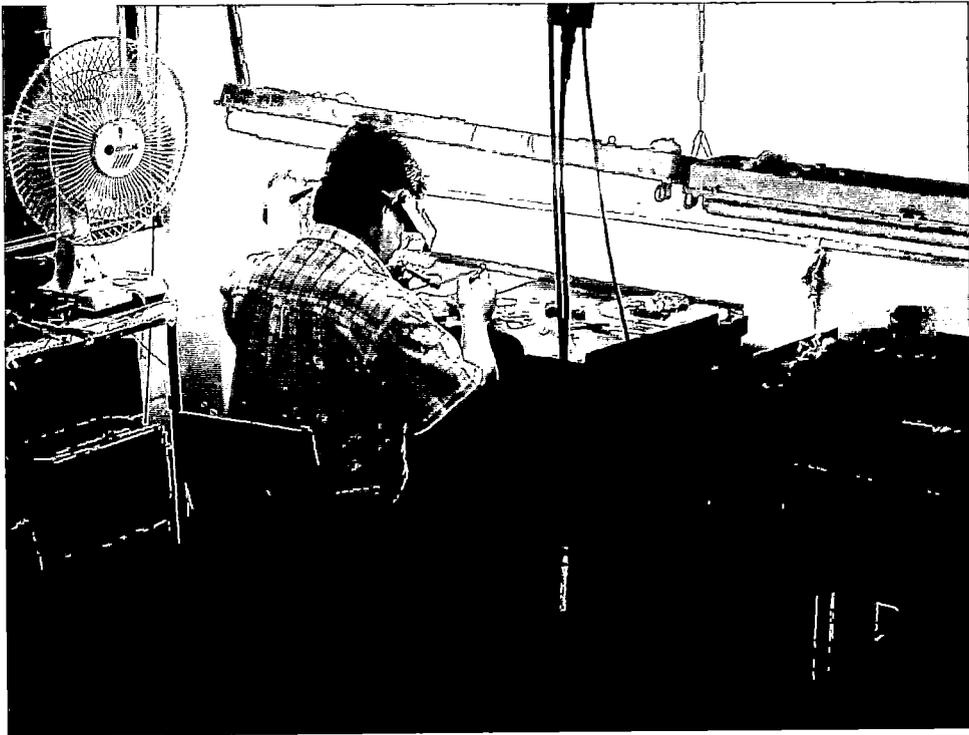
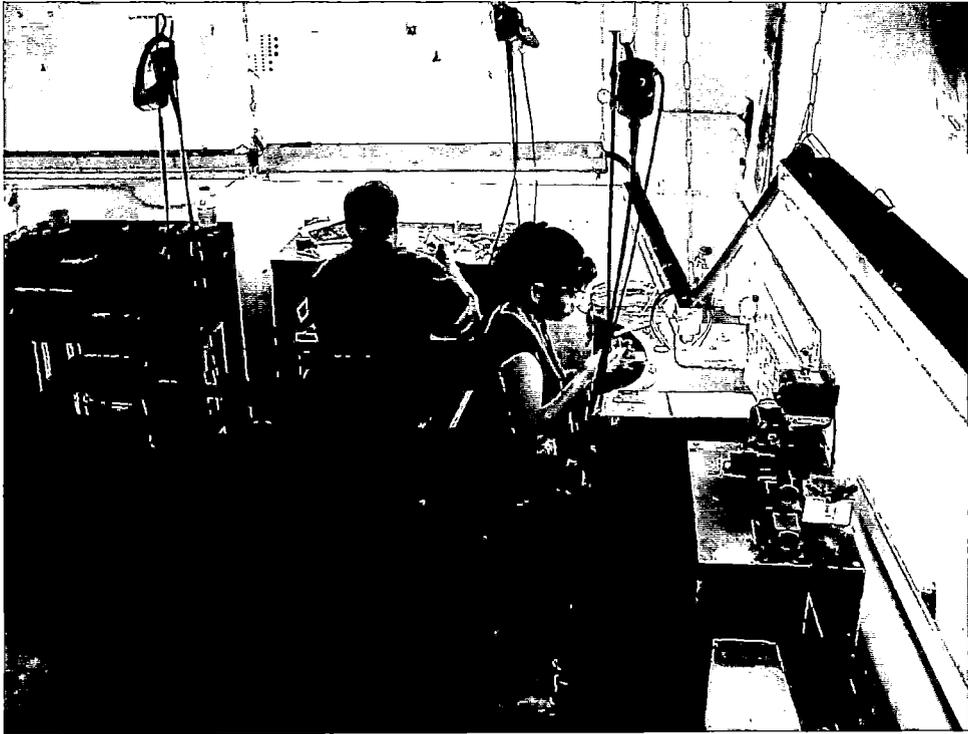
Código :

Área : PRODUCCION

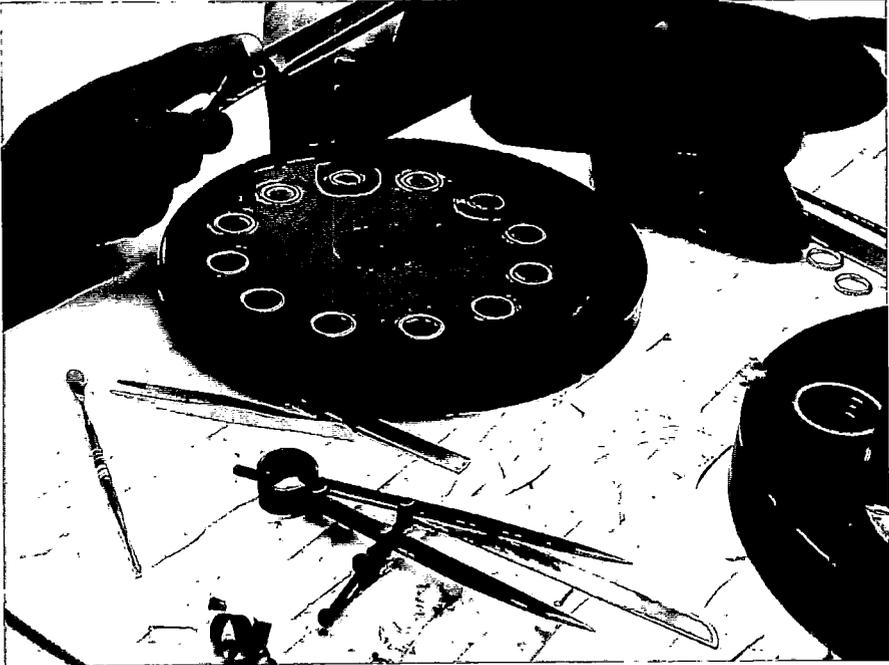
Página : 2 de 2



1. PROCESO DE JOYERIA



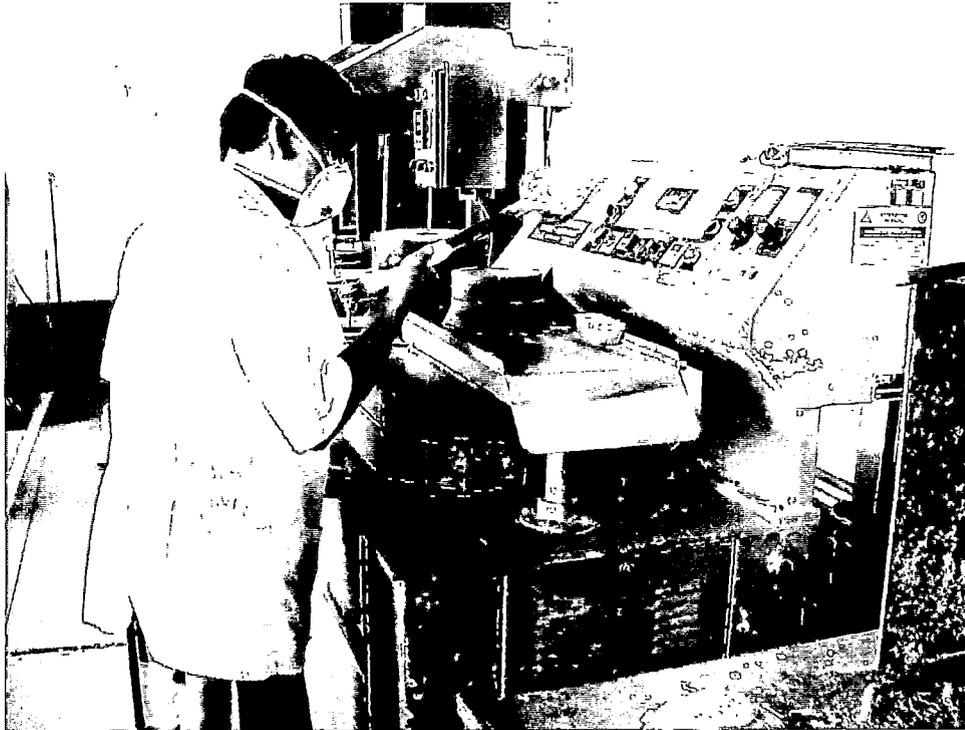
2. PROCESO DE ELABORACION DE MOLDES.



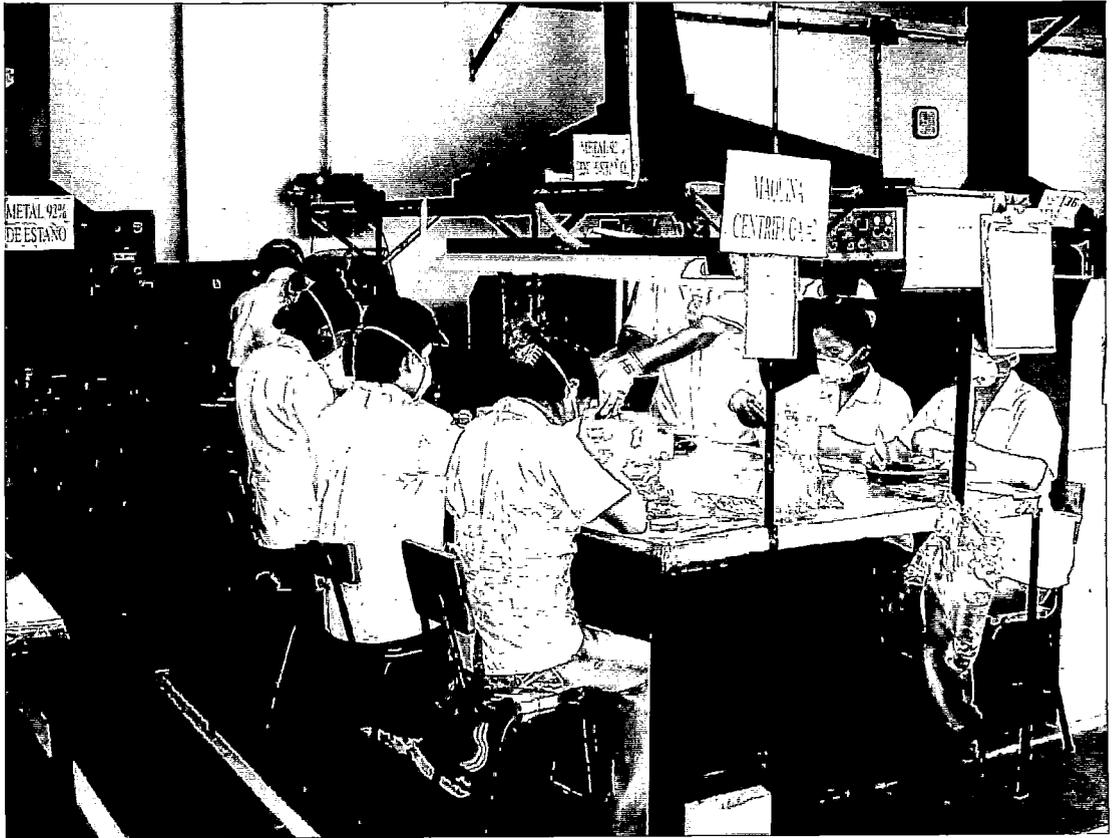
MAQUINA VULCANIZADORA DE MOLDES DE CAUCHO



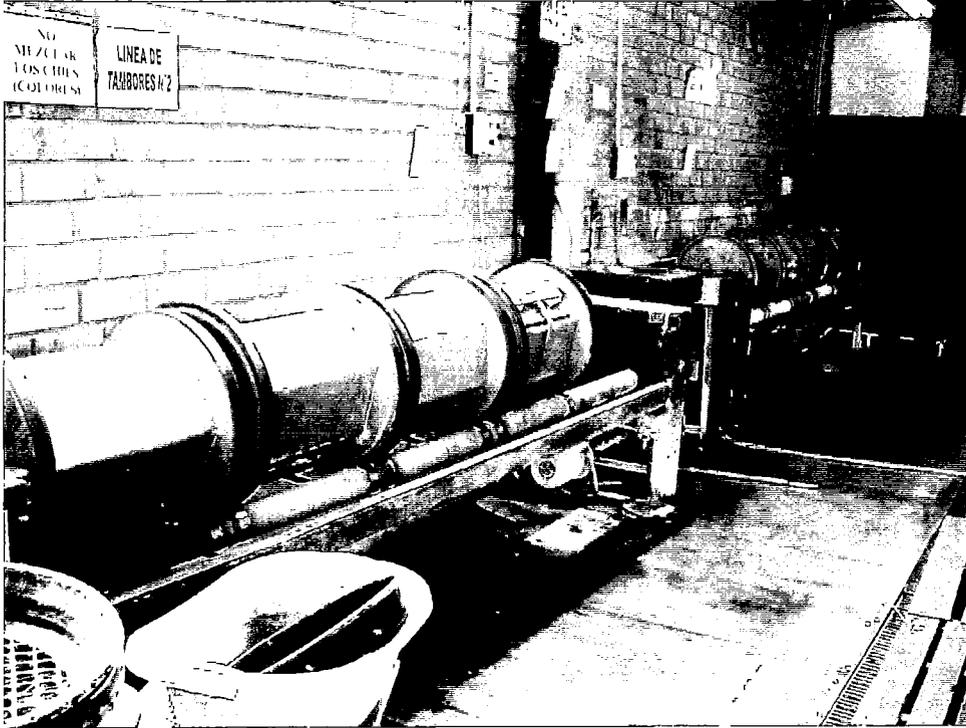
3. PROCESO DE VACIADO [FUNDICIÓN]



4. PROCESO DE LIMADO



5. PROCESO DE VIBRADO



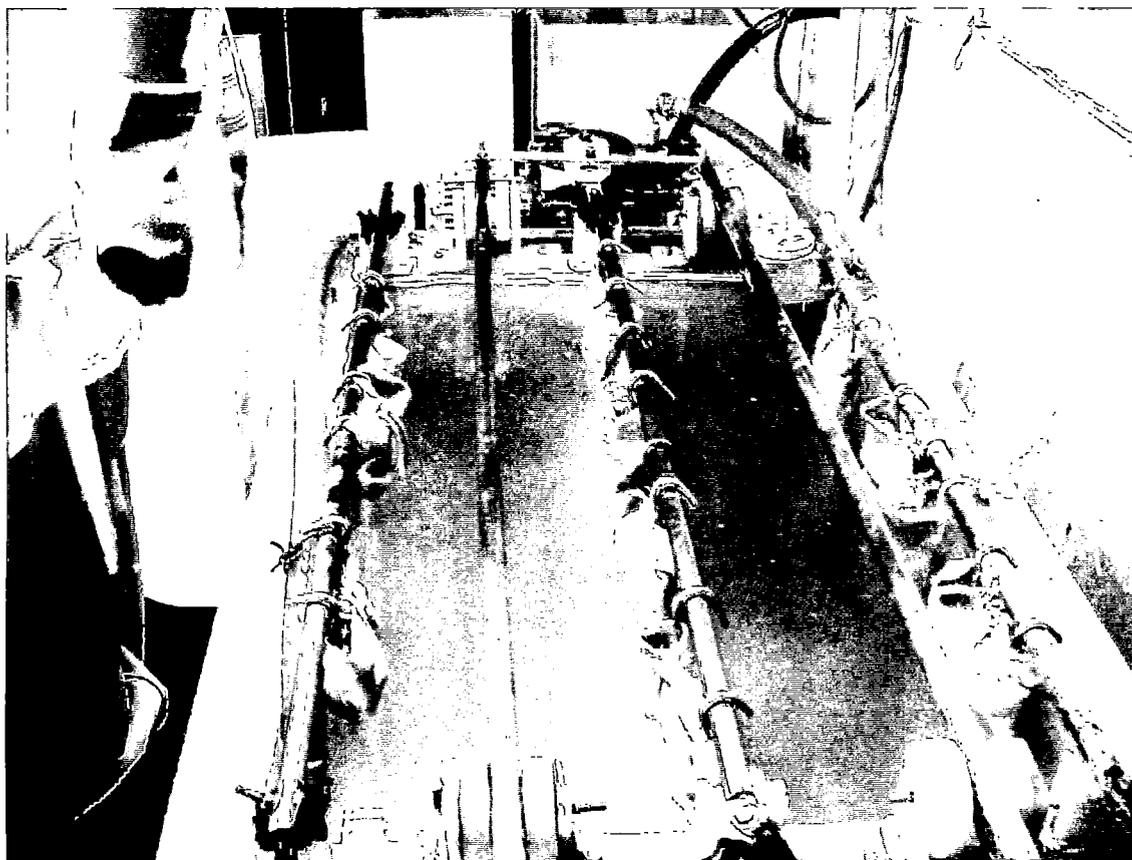
6. PROCESO DE ARMADO

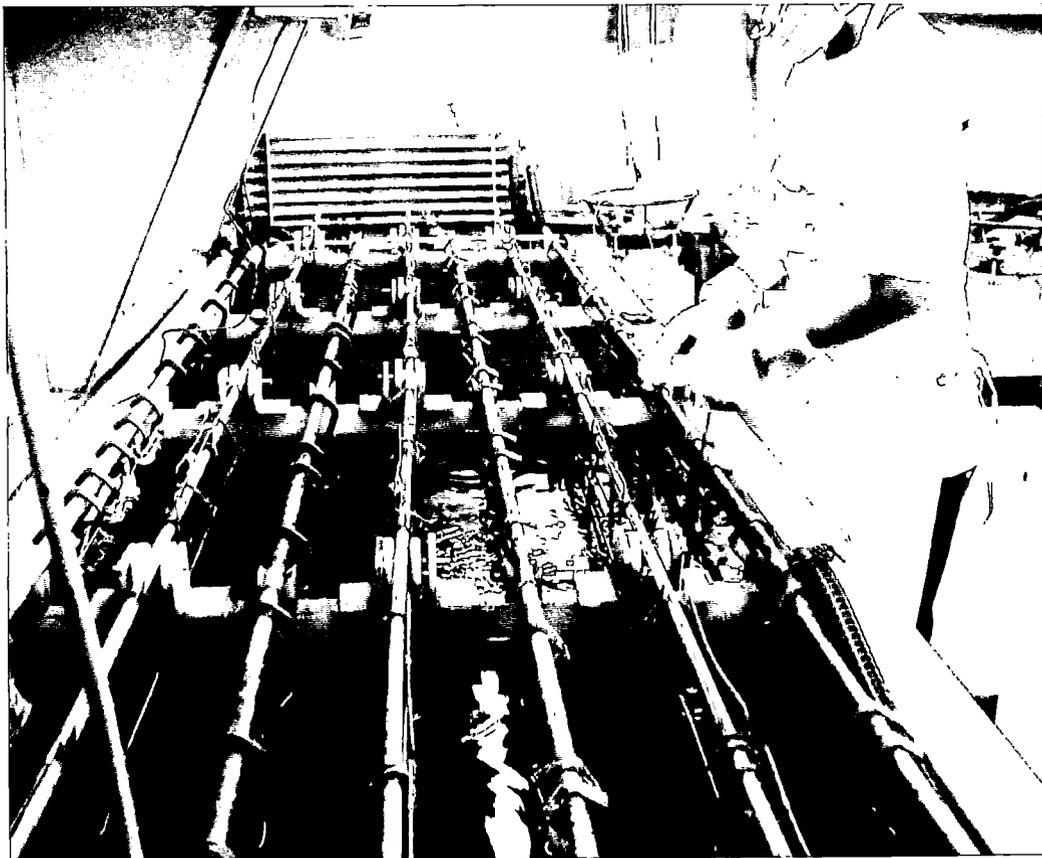
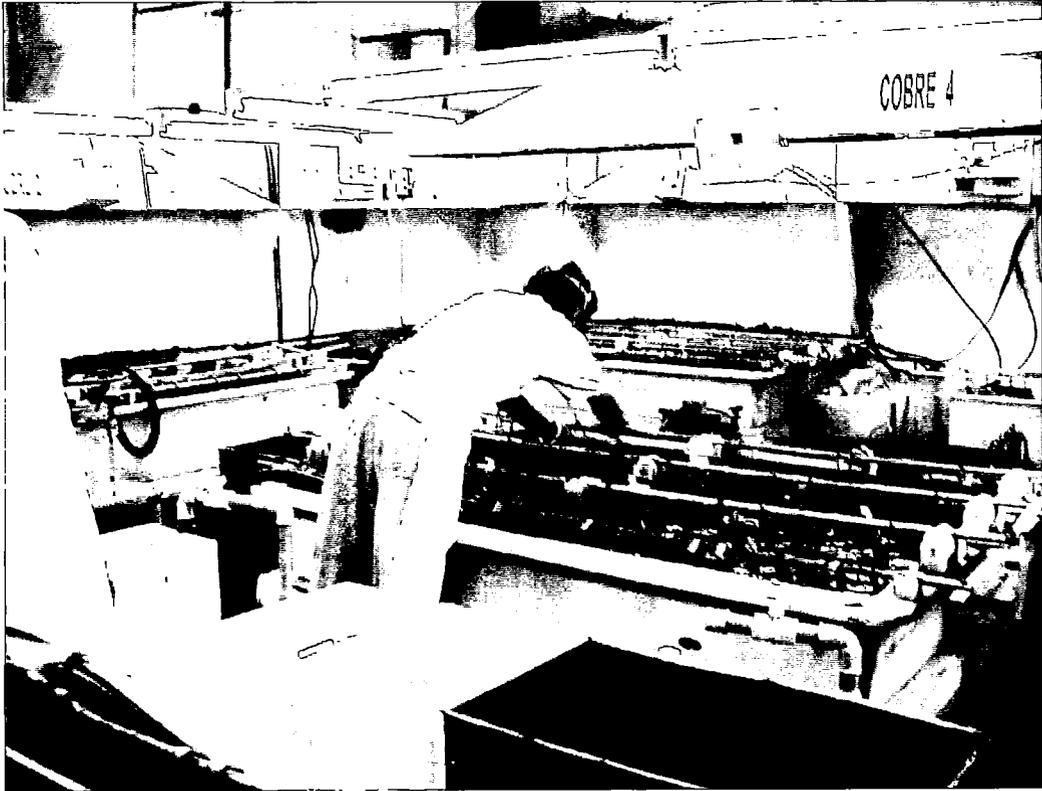


7. PROCESO DE COLGADO



8. PROCESO DE BAÑOS GALVANICOS





TINA DE BRONCE AMARILLO [MIRALLOY]



9. PROCESO DE ACABADOS





4.2.2 ETAPA II: DISEÑO DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO DE JOYERÍA

4.2.2.1 PRESENTACION DEL MODELO MEJORADO.

El modelo que se contempla las siguientes reglas de juego:

- Cambiar de una estructura con foco local a otra con foco cluster, se plantea una estructura cluster por negocio con un "HEAD" gerenciando las estrategias de la categoría para el cluster.
- Se desarrollarán y negociarán productos únicamente con proveedores calificados como Regionales previa aprobación de SGS y AVON.
- Las especificaciones técnicas del producto y empaque será única para cualquier producto desarrollado con cualquier proveedor regional.
- Los proveedores Regionales presentarán sus propuestas de productos acompañados con su respectiva lista de precios para que Marketing pueda seleccionar los modelos para el "Menú de productos Cluster andino" por cada Quarter.
- Este menú estará disponible para que la responsable de Marketing seleccione los modelos que lanzarán en las 5 campañas en análisis.
- Entre el equipo de Marketing seleccionarán los productos e indicarán las unidades que estiman vender.

- Toda estas demandas serán consolidadas por el equipo de Sourcing Cluster para iniciar el proceso de DESARROLLO y cotización con los proveedores regionales.
- A estos se les enviara las muestras y las fichas técnicas para que a cabo de un tiempo puedan derivar su desarrollo y cotización al equipo regional.
- El Analista que esté ubicado en el país del proveedor deberá realizar todas las coordinaciones y seguimiento para que se pueda cumplir en los plazos establecidos.
- El análisis de los costos y muestras de los productos en concurso estará a cargo por el HEAD DE JOYERIA CLUSTER.
- Cuando sea decido por el mejor costo y muestra se comunicará al proveedor sobre la decisión y se iniciará el proceso de Desarrollo final..
- Se informará a cada país que voto por el producto el proveedor asignado y el costo FOB que se girará la orden de compra.
- El resultado de esta decisión debe traer muchos beneficios al país y en general a la región en las variables costo, abastecimiento, calidad y nivel de inventario.
- Luego este proceso continua el proceso de ejecución, seguimiento y retroalimentación.

4.2.2.2 Diseño de la Nueva Estructura Cluster Andino.

La nueva estructura planteada en la presente tesis esta estructura para un enfoque regional o cluster.

Este enfoque llamado "SOURCING ESTRATEGICO" plantea la definición de una estructura pro categoría de negocio compuesto por una cabeza o subgerente y los integrantes sean el head de cada país en la categoría.

Esta estructura debe priorizar los intereses del cluster antes del interés local y debe estar muy integrada para que se puedan lograr los resultados productos de la sinergia de los miembros.

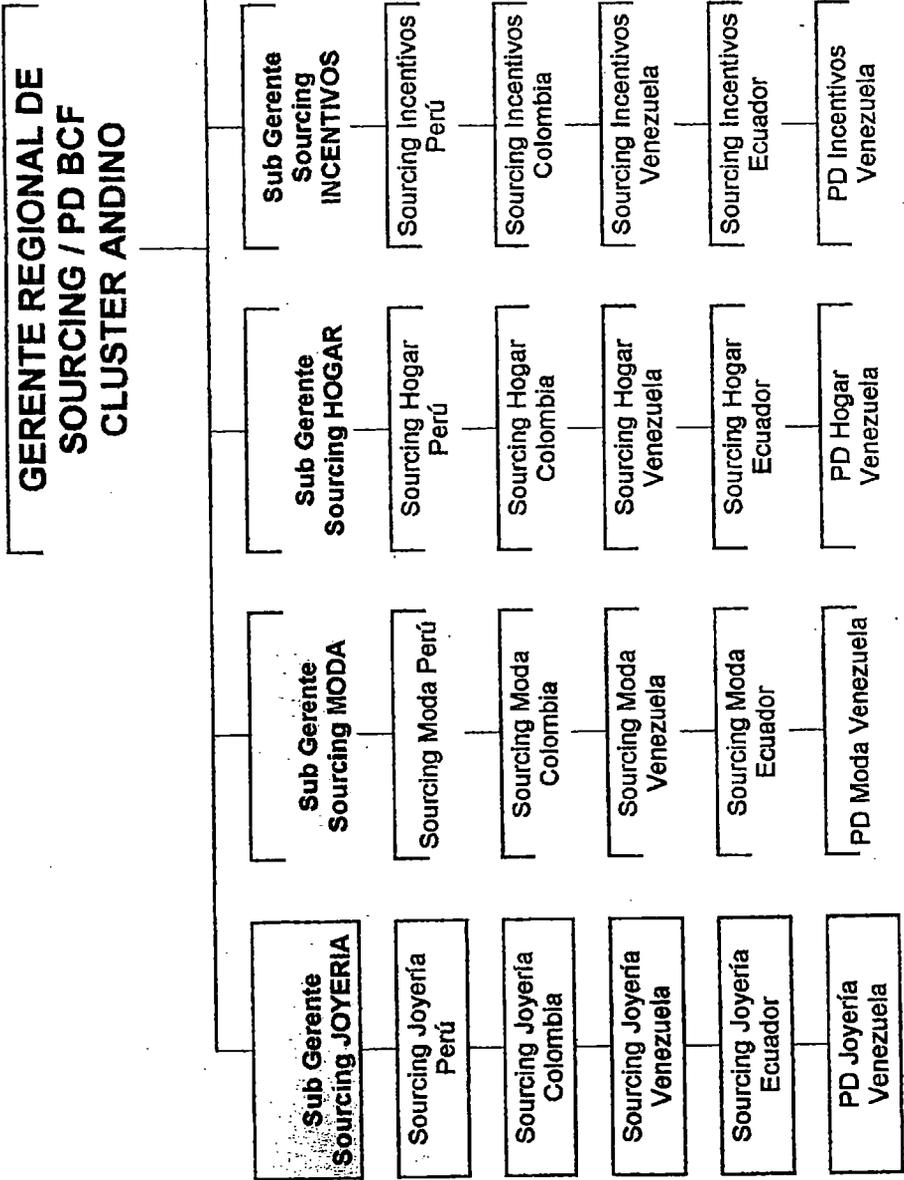
Cada rama de la categoría en nuestro caso Joyería está compuesta por las siguientes miembros según el orden de jerarquía.

Nivel 1: Gerente de SOURCING/PD: Cluster andino BCFT

Nivel 2: Sub Gerente de SOURCING/PD: Cluster andino JOYERIA.

Nivel 3: Analista de SOURCING / PD Perú – Joyería.

Nivel 4: Analista PD/ CLUSTER ANDINO JOYERIA.



4.2.2.3 Nuevos Procesos PD/ SOURCING para Joyería

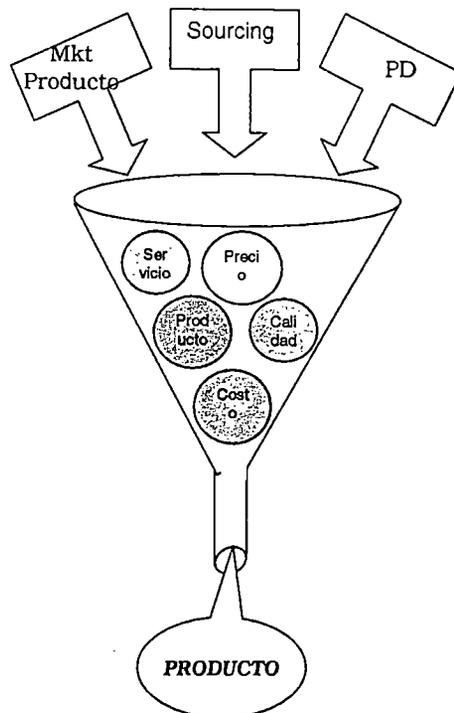
La propuesta del presente trabajo involucra ciertos cambios en la forma de pensar y hacer.

Los cambios más saltantes se darán en los procesos para mejorar la gestión del negocio.

PROCESOS, ROLES Y RESPONSABILIDADES SUPPLY CHAIN BEYOND CFT

SITUACION ACTUAL

- Caos de interrelaciones.
- Límites de responsabilidades poco claros.
- Superposición de tareas.
- Desorden administrativo y de desarrollo.
- Mezcla de roles.



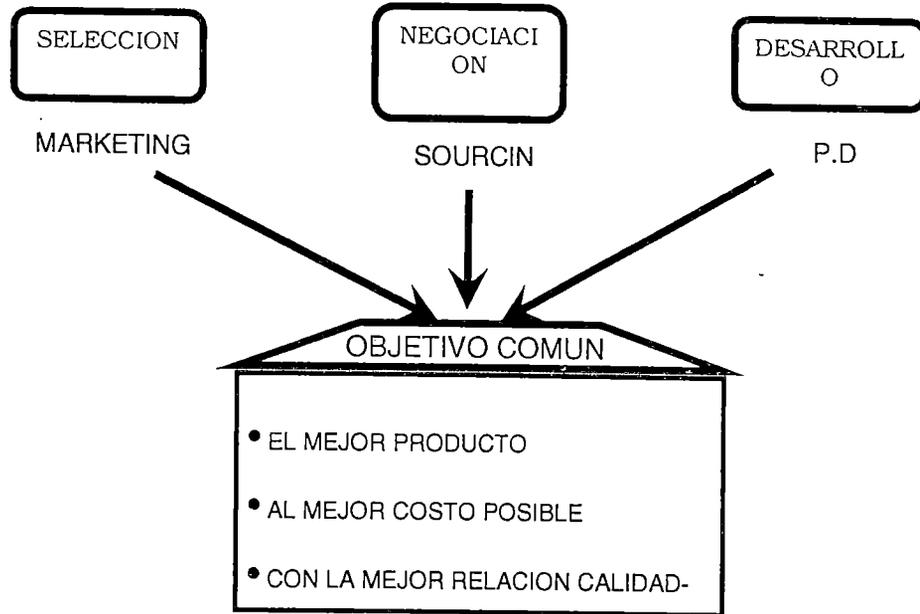
- Tareas superpuestas
- No hay separación de roles y responsabilidades
- No existe tiempo para el desarrollo de nuevos proveedores
- No hay un procedimiento/estructura que soporte estos requerimientos
- P.D. actúa al mismo tiempo que se fabrica el producto
- Especificaciones técnicas insuficientes o inexistentes
- Falta una clara política de calidad para cada producto
- El foco del día a día invierte desarrollar tareas acordes al Sourcing y Pd como evaluación de nuevos proveedores, investigación de precios de materias primas, mano de obra, tendencias de Sourcing, etc.
- Poco tiempo asignado a generar relaciones estratégicas con proveedores (a nivel local/cluster/regional)
- Pert sin participación

NUESTRO OBJETIVO

- Maximizar la eficiencia operacional de los procesos de desarrollo y compras
- Definir claramente los roles y responsabilidades
- Obtener las herramientas necesarias para generar y optimizar la base de proveedores
- Mejorar el proceso de comunicación externo e interno, generando un adecuado clima organizacional de trabajo
- Mejorar nuestras ventas
- Contribuir al G.M.
- Tener niveles de servicios e inventarios acordes
- Optimizar la calidad/cantidad de nuestros inventarios
- Mejorar la calidad de nuestros productos/proveedores



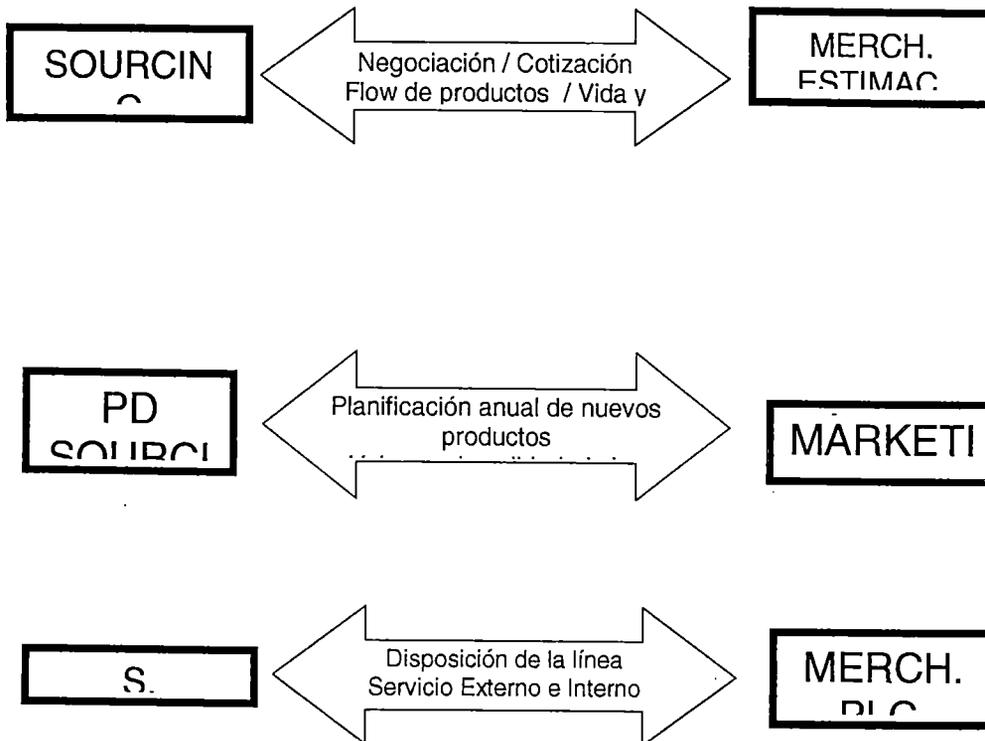
PARA ESTO NECESITAMOS SER ESPECIALISTAS EN:



RESPONSABILIDADES

- ➡ QUE Marketing - P.D.
- ➡ A QUIEN Sourcing - P.D
- ➡ COMO Sourcing
- ➡ A CUANTO Sourcing
- ➡ CUANTO Supply Planning - Sourcing
- ➡ CUANDO Supply Planning - Sourcing

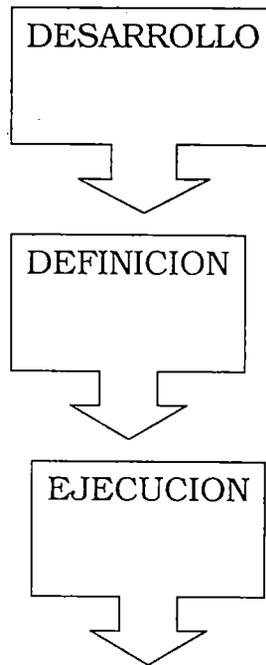
INTERRELACIONES



CAMBIOS A LOGRAR

- Comunicación dispersa con el proveedor  ■ Comunicación integrada con el proveedor
- Acción reactiva  ■ Acción pro-activa
- Desarrollo de productos basados en la línea del proveedor  ■ Desarrollo de productos de acuerdo con las estrategias de Marketing
- Multiplicidad de funciones  ■ Especialidades
- Visión del "día a día"  ■ Visión a futuro

ETAPAS DE UN PRODUCTO



DESARROLLO:

DRAFT PROFILE:

- Objetivo: Proveer a las partes de un documento formal que resuma los aspectos claves del producto a desarrollar y/o comprar, dando inicio a la red.
- Responsable: Marketing Producto

PRC:

- Objetivo: Hacer el seguimiento de los desarrollos de nuevos productos, acordando en cada etapa la evolución del producto y decidiendo en cada una de ellas asignaciones o tareas, llevando un documento escrito, eliminando errores de interpretación o memoria.
- Responsable: Sourcing
- Participantes: Sourcing, P.D. Marketing Producto, Pert

FINAL PROFILE:

- Objetivo: emitir las características definitivas del producto a lanzar con las cuales ingeniería trabajará para armar la hoja de costos..
- Responsable: Marketing Producto

DEFINICIÓN:

HOJA DE COSTOS:

- Objetivo: detallar las características técnicas del producto a cotizar
- Responsable: PD

COTIZACION HOJA DE COSTOS:

- Objetivo: formalizar la cotización y asegurar las condiciones bajo las cuales lo hace.
- Responsable: Sourcing

COST APPROVAL:

- Objetivo: definir el costo Standard, el margen y el precio regular de los nuevos productos
- Responsable: Product Cost
- Participantes: Product Cost, Sourcing, PD, Mkt Product

PPC:

- Objetivo: fijar las unidades a comprar Responsable: Supply Planning
- Participantes: Supply Planning, Sourcing, Mkt, Pert, Demand Planning, PLC.

ORDEN DE COMPRA:

- Objetivo: formalizar la compra con proveedor elegido
- Responsable: Sourcing

EJECUCIÓN

CUT OFF:

- Objetivo: analizar la situación del NP y garantizar la entrega en tiempo y forma del mismo
- Responsable: Pert
- Participantes: Pert, Sourcing, P.D., Mkt

HRHP/PPC:

- Objetivo: revisar los riesgos máx. y min. Y las variaciones en las tendencias.
- Responsable: Servicios, Demand Planning
- Participantes: Sourcing, P.D. Marketing Producto, Pert, Supply Planning

CONTROL 1ra PRODUCCION:

- Objetivo: garantizar que esta se haga según lo especificado
- Responsable: P.D.

PRIMERA ENTREGA:

- Objetivo: garantizar que el proveedor entregue las unidades requeridas
- Responsable: Supply Planning

RED DE PERT

- Todo el esquema de relaciones se montará sobre una red que ha sido diseñada en conjunto y atendiendo concretamente lo establecido por marketing transformation. El encargado del seguimiento y coordinación es PERT
- Cada red se define por Tipo de Producto, atendiendo 4 situaciones distintas:
 - Producto local y standard del proveedor
 - Desarrollo de producción local.
 - Importado (se adapta según el país de origen y los días de producción y embarque)
 - Ventana, solo disponible para emergencias y eventuales.
- El sistema proveerá las alertas necesarias. El cumplimiento es responsabilidad de todos.

BENEFICIOS DE LOS ROLES Y LAS RESPONSABILIDADES DE SUPPLY CHAIN

- Calidad de las negociaciones y del servicio
- Planificación de los recursos, humanos y materiales
- Mejora progresiva de nuestro "sourcing"
- Reacción para las emergencias
- Coordinación funcional
- Establecer políticas de Compras y de Abastecimiento en coordinación a la estrategia Comercial
- Mejorar nuestros tiempos de trabajo
- Evaluar la incorporación de tecnología y de nuevos métodos de trabajo y procesos
- Abandonar el " día a día " para pensar en el mediano plazo y en lo estratégico

INPUT:

Servicio: HR / HP Se revisa la campaña n+3 y se analizan los productos más riesgosos revisando la compra de los mismos.

Planeamiento operativo: se analiza el servicio de n y los potenciales problemas de n+1.

Cuentas a Pagar: Proceso de O/C, Negociaciones, Débitos, Créditos, Retenciones, Etc.

Costos: Hoja de Costos/Cotizaciones/Hoja de Saving.

Calidad: Producciones forzadas, Especificaciones, Solicitudes de devaluación.

Estimados: Información para HR / HP, Información para Planeamiento operativo.

PD

Sourcing

S. Planning

Estimados: Estimados de 6 campañas o más a pedido, estimado para flow de productos de línea, estimados especiales, PPC, PLL y FLL.

Calidad: Resultados y estadísticas de Control de Calidad, Evaluaciones de Calidad, Desvíos de Calidad.

Costos: Cost Appoval, CSPR, Libro de costos, Etc.

Cuentas a Pagar: Incumplimientos por entrega, Deudas y variaciones.

Servicio: Orden Perfecta, Estadística de Reclamos, Servicio Shipping

MITOS

- Marketing no puede relacionarse más con los proveedores.
- PD cancela productos.
- Sourcing negocia el producto luego del cost-approval, dado que su objetivo es sólo lograr los savings.
- La negociación de savings afecta a los costos.
- Esta nueva red limita el ingreso de nuevos productos.
- PERT no permite el ingreso de nuevos productos fuera de los tiempos de la red.
- Cada sector trabajará en forma individual.
- La responsabilidad es del otro.

GOLDEN RULES

- El producto es responsabilidad de todos.
- Los P.R.C. deben ser semanales, debe de asistir cada sector con la información necesaria.
- Respetar los tiempos asignados en la red para cada evento.
- Los riesgos son tomados en forma conjunta y no individualmente.
- Todos debemos tener el mismo nivel de información.
- PERT debe de ser un integrante activo de la red.

4.2.2.4 Proceso de Selección de Nuevos Proveedores

OBJETIVO:

Definir, estandarizar e implementar un **MODELO DE GESTION DE PROVEEDORES** que contemple las etapas de selección, clasificación y evaluación, de tal manera que le permita a AVON legir con objetividad aquellos proveedores idóneos para cumplir con las necesidades y requerimientos de su canal de Venta Directa.

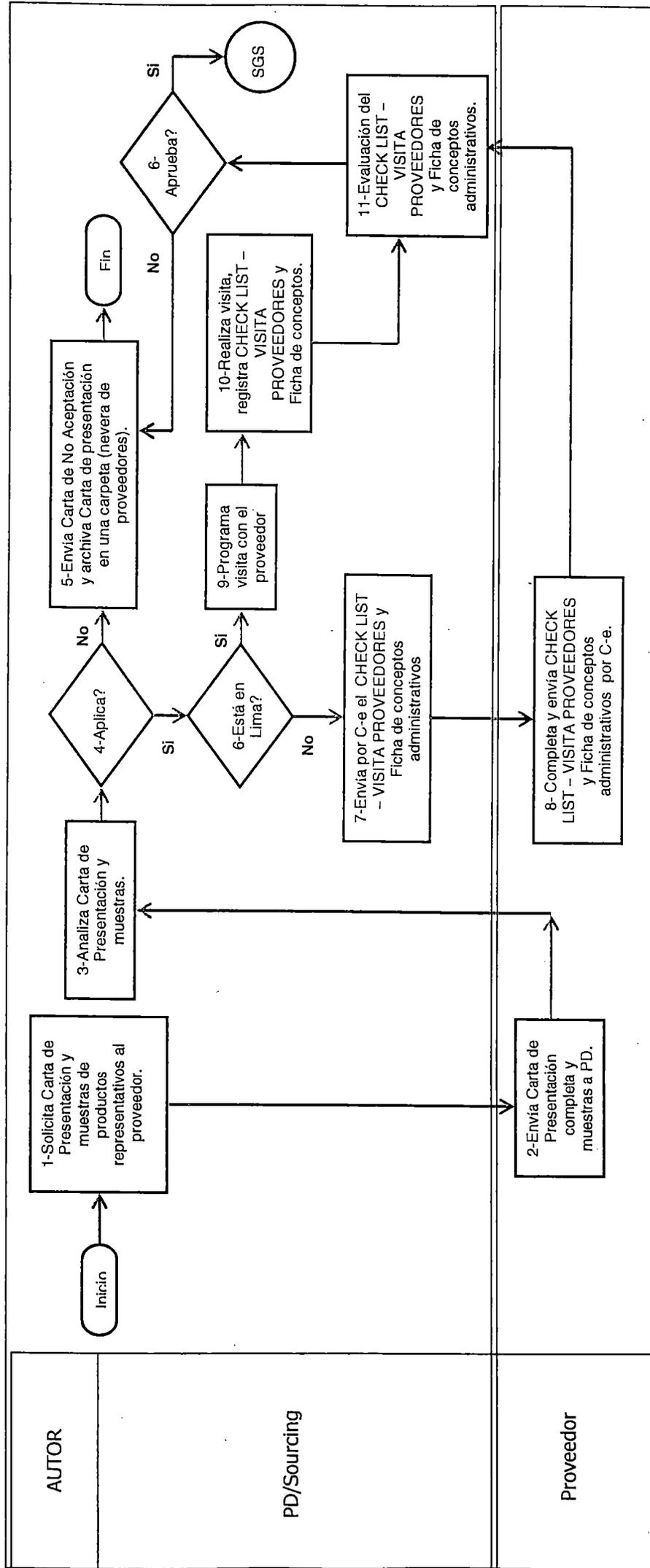
ALCANCE:

Es de aplicación nacional. Este modelo cubre a todos los proveedores nuevos o establecidos, para las categorías: Joyería, Moda, Hogar, Incentivos y Apoyo.

Este nuevo proceso de selección nos garantiza una buena gestión de nuevos proveedores y en los que atienden actualmente a AVON.

En el Anexo 6 se muestra el procedimiento completo y los formatos a utilizar en cada etapa.

3. DIAGRAMA DE FLUJO



4.2.2.5 Buenas Practicas de Manufacturas en el Proceso de Fabricación.

Para conseguir los objetivos de mejora de la presente tesis los proveedores regionales de Joyería deben implementar un programa de aplicación de las buenas practicas de manufactura que comprenden los siguientes puntos:

- Ambiente de trabajo.
- Equipos
- Disposiciones de seguridad.
- Competencia del personal.
- Disposiciones relativas al personal.
- Disposiciones relativas de limpieza y desinfección.
- Disposición relativa de mantenimiento.
- Planificación.
- Planificación e la producción.
- Procedimientos operativos.
- Controles de proceso
- Inspecciones.
- Inspecciones y pruebas en proceso
- Inspecciones y pruebas finales.
- Métodos analíticos.
- Tratamiento de productos no conformes.
- Inspección del BPM aplicación del manual
- Documentación.
- Antecedentes.

4.2.3 Etapa III : Implementación

La implementación del Nuevo Modelo deberá estar liderado por el gerente de Sourcing del Cluster y coordinado con el gerente de Supply Chain y Recursos humanos de cada país.

Cada país según el grado de madurez respecto a los nuevos procesos que se implementarán deberá iniciar su proceso de cambio.

En caso Perú deberá incorporar dos "head count" para Joyería estilo involucra un proceso de selección y reclutamiento para cubrir la posición que se requiere.

Posteriormente viene una etapa de adecuación y capacitación del equipo para luego iniciar el proceso de implementación.

Podemos resumir esta fase en 4 sub-etapas que se enumeran a continuación.

IMPLEMENTACION DEL CAMBIO:

- a) Completar los recursos faltantes acorde con el Diagnóstico iniciar.
- b) Preparación de la Prueba.
- c) Gestión de entrenamiento.
- d) Desarrollo de planes de despliegue.
- e) Entrenar al Staff.

4.2.3.2 Estructura de Costos para la Importación de Joyería

El nuevo modelo se basa en expandir la base de proveedores locales e incluir proveedores extranjeros a todos estos los llamaremos "Proveedores Regionales de Joyería" para el nuevo modelo que se plantea estos deben ajustarse a las necesidades de calidad, especificaciones técnicas, capacidad y costo que el modelo plantea como mejora.

En tal sentido se necesita evaluar información de costos ya que los demás parámetros a medir se nos proporciona con la Homologación de Proveedores por SGS donde se evalúa en síntesis es Calidad, Capacidad de Producción y capacidad financiera, el informe que nos proporcione

calificara a los proveedores como tales según el puntaje que consigan en dicha evaluación.

La competitividad en costo de cada fuente de abastecimiento se determina evaluando en detalle cada componente de costo como se indica en los siguientes cuadros.

Los siguientes cuadros son simulaciones de la composición de costos para los diferentes productos de joyería entre estos collares, aretes, anillos cadenas en los dos baños más usados que son el de Plata y Oro.

Se considera que los costos FOB serían los mismos en cada proveedor para poder evaluar los resultados comparando los demás costos de importación que afectan al producto. También se considera las posibilidades de vía aérea y vía marítimo.

En este análisis consideramos dos volumen uno conservador de 5,000 unid, por embarque y otro de 20,000 unid. Que sería el rango donde se movería las compras de joyería para Perú.

CALCULO DEL LANDED POR CATEGORIA DEL PRODUCTO Y ORIGEN DE LA IMPORTACION.

Lo que interesa tener como resultado es un factor llamado "LANDED" que resulta de comparar el costo total que se incurre en nacionalizar la mercadería importada para tenerla disponible en nuestros almacenes versus el costo total de la orden de compra a precio FOB.

Este factor es útil para poder evaluar los costo final cuando se trata de una importación para el caso local se considera un factor "1" y para el caso importado siempre es mayor que "1" siendo para volúmenes importantes conveniente considerar un embarque marítimo siempre que los tiempos den para poder llegar a la campaña de abastecimiento, en el proceso se podría considerar que para el primer pedido sea embarcado vía un marítimo y los posteriores embarques vía aéreo.

Se plantea que el factor Landed sea estandarizado semestralmente para tener un Landed estándar del proveedor considerando indiferente la vía de embarque y luego considerarlo anualmente teniendo en cuenta la regularidad del proveedor.

El landed como herramienta de proyección del costo total para un producto importado permite que la toma de decisiones sea rápida y oportuna para la inclinación del origen de la mercadería, a mayor cantidad de embarque s del proveedor el landed será más aproximado al real respaldando la decisión de abastecimiento inicial.

En los siguientes cuadros encontraremos el detalle de la simulación posteriormente sacaremos algunas conclusiones.

4.2.3.3 Matriz Final de Landed Proyectado para Productos Regionales con Unidades según Lither List.

Luego de explorar los componentes del costo de importación de las diferentes posibles fuentes de abastecimientos (proveedores regionales) y el factor "Landed" que nos sirve como herramienta de proyección de costos para la comparación de alternativas se confecciona una matriz final con las cotizaciones y los landed proyectados para la toma

de decisiones sobre la fuente u origen del abastecimiento de determinado producto para los países que botaron según el nuevo modelo que se plantea en la presente tesis.

“Previo a ello como ya se explico anteriormente es necesario que se de inicio con el proceso de cotización del mismo producto esto quiere decir bajo las mismas condiciones de calidad, especificaciones técnicas y empaque.

Esta matriz final es presentada por la estructura regional de sourcing. Se considera que es la mejor mezcla de asignación de producto a proveedores teniendo como objetivo primordial el mejor beneficio para la región.

En el siguiente cuadro se ilustra parte de lo comentado en este punto, la explicación detallada y el análisis de la información de la matriz final se tocará en el punto que corresponde al proceso de sourcing decisión dentro del proceso de regionalización que se plantea en la presente tesis.

4.2.4 ETAPA IV: RETROALIMENTACION Y SEGUIMIENTO

Esta última fase del proceso de cambio o mejora del negocio de joyería es tan importante como las tres anteriores.

Estas son las principales actividades propias del proceso:

- a) Seguimiento de las fases de implementación.
- b) Elaboración de los planes de contingencias para superar eventualidades propias de todo proceso de cambio.
- c) Evaluación de los posibles resultados.
- d) Monitoreo de los resultados por Quanter para su posterior proyección anual.
- e) Comparación con las metas y objetivos planteados en la parte inicial.

- f) Proyección de las posibles ventas (Gross Sales).
- g) Proyección del incremento del margen (Gross Margin).
- h) Proyección de la reducción de costes de ventas (SHORT”).
- i) Proyección del nivel de inventario (Días de inventario).
- j) Proyección de nivel de rechazos de inspección por control de calidad.
- k) Reportar performance del producto, proveedor.
- l) Retroalimentar oportunidades de mejora.

CAPITULO V

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

5.1 CONTABILIZACION DE LA INVERSION

Una vez analizado aquellos puntos o variables en nuestro modelo de negocio actual de joyería donde recaerán las mejoras propuestas, conviene contabilizar y a su vez comparar los posibles ahorros que se obtendrán producto del cambio de enfoque local o un enfoque “cluster”. Conforme se ha ido avanzando durante el desarrollo de la presente tesis se ha podido demostrar que la propuesta involucra la adopción de ciertas formas de trabajar, inclusión de recursos materiales, personales , etc.

Se procede a contabilizar la inversión que involucra la adopción del planteamiento de mejora.

CONCEPTOS:

- a) **PROYECTO:** La inversión en el proyecto de mejora que implica todo lo relacionado a este como el propio estudio, recursos humanos, materiales, etc. Se considera \$100,000 los mismos que serán atribuidos a cada país en una cuarta parte por ser 4 los integrantes del cluster andino.

Cantidad	Concepto	Costo Anual \$
1	Proyecto	\$25,000

- b) **ESTRUCTURA:** contratar a un Ingeniero para el puesto de analista del negocio y un practicante como asistente, aunque este último según las normas locales no puede permanecer en condición de practicante pasado el año la posición debe quedar presupuestada.

Cantidad	Concepto	Costo Anual \$
1	Ingeniero (Analista)	\$16,800
1	Practicante (Asistente)	\$3,500

- c) **WORKSHOP:** Es muy importante por lo menos en los dos primeros periodos participar de los Workshop de trabajo para la integración de los miembros de Cluster

La inversión involucra pasajes, estadía movilidad y refrigerio para el analista del negocio.

Cantidad	Concepto	Costo Anual \$
2	Participación de WS	\$5500

- d) **EQUIPOS Y MATERIAL DE OFICINA:** La inclusión de personal con lleva a una inversión equipos como Computadora, teléfono, fax, muebles de oficina, etc. Y útiles de escritorio para el segundo periodo se considera solo útiles de escritorio no consideramos depreciación para evitar complejidad en el estudio.

Cantidad	Concepto	Costo Anual \$
2	Computadoras	\$ 2,500
2	Fax, teléfono	\$400
2	Escritorio, silla	\$600
2	Útiles de Oficina	\$200
	Gastos de Operación	\$400

- e) **MINI LABORATORIO:** Para mejorar la calidad se debe implementar un mini laboratorio de control de calidad para las pruebas de Joyería se considera 4 de las 5 pruebas solicitadas en la especificación técnica.

El equipo más importante es la máquina de medición de espesores de recubrimiento de plata y oro por medio de rayos "x".

Cantidad	Concepto	Costo Anual \$
1	Equipos y materiales	\$60,000
1	Gastos de Operación	\$15000

- f) **INSPECCIONES PRE EMBARQUE POR SGS:** Es necesario implementar el proceso de inspección en origen para poder antes de aceptar la mercadería de los proveedores tener la oportunidad de decidir la aceptación o rechazo según sea el caso. Se considera un costo de inspección pre embarque de \$325 negociado para la región con 4 inspecciones por mes.

Cantidad	Concepto	Costo Anual \$
48	Inspecciones SGS	\$15600

Cada rubro de costos ha sido justificado mediante una explicación breve pero concisa, dentro de los costos se deben diferenciar los costos de inversión de los costos operativos que por lo general se calculan por periodo en el caso de la presente tesis el periodo que se ha tomado de referencia es un año.

En el presente cuadro se muestra el resumen de todos los costos que se han considerado para el proyecto de mejora.

RESUMEN DE COSTOS

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
PROYECTO SOURCING CLUSTER	\$25.000			
IMPLEMENTACION DE MINI LABORATORIO	\$75.000			
EQUIPOS Y MATERIAL DE OFICINA	\$4.100	\$2.000	\$2.000	\$2.000
SALARIOS [NUEVA ESTRUCTURA]		\$23.300	\$23.300	\$23.300
VIAJES [WORKSHOP]		\$5.500	\$5.500	\$5.500
INSPECCIONES PRE EMBARQUE X SGS		\$15.600	\$15.600	\$15.600
	<u>\$104.100</u>	<u>\$46.400</u>	<u>\$46.400</u>	<u>\$46.400</u>

5.2 REGISTRO DE BENEFICIOS

Los beneficios inherentes a la mejora propuesta están enfocados en cuatro variables definidas cuando se inicio la presente tesis.

El beneficio principal esta en la reducción de costos de la Joyería y la reducción del corte de ventas por no disponibilidad del producto para la venta los otros beneficios son la reducción del nivel de rechazos y la reducción de los días de inventario.

Existen otros beneficios intangibles como la mejora del margen de contribución por reducción del costo, la mejora en las ventas por la mejora del negocio tanto en calidad, precio de venta y servicio para el cliente, también se puede considerar como beneficio intangible la reducción de la

complejidad y la carga de trabajo al tener productos armonizados.

A continuación se detallará los principales beneficios:

- a) **REDUCCION DEL COSTO OBJETIVO (10%)**: considerando que tenemos productos armonizados nuestra negociación inicial solo Perú por un volumen "V" se convertirá con la negociación cluster en "7V" considerando que el proveedor podrá negociar sus materiales, financiamiento y demás recursos el equipo de sourcing regional podrá lograr una negociación por volumen y conseguir en promedio un 6, 4 y 3% de descuento en el costo.

Las compras se estiman en:

Año 1: \$ 2,000 K

Año 2: \$2,500 K

Año 3: \$3,000 K

Periodo	Compras (K: miles)	% reducción	Ahorro \$
Año N° 1	\$2.000,00	6%	120
Año N° 2	\$2.500,00	4%	100
Año N° 3	\$3.000,00	3%	90
Total			\$310,00

- b) **REDUCCION EN EL CORTE DE VENTAS:** No contar con el producto en el almacén obedecen a muchas razones entre la principal sería la falta de reacción a las sobreventas. El presente estudio pretende reducir el corte de ventas en 1.5% por año.

Las ventas proyectadas:

Año 1: \$7,500 K

Año 2: \$10,000 K

Año 3: \$ 13,000 K

Periodo	Ventas (K: miles)	% reducción	Ahorro \$
Año N° 1	\$7.500,00	1,0%	75
Año N° 2	\$10.000,00	1.2%	120
Año N° 3	\$13.000,00	1.2%	156
Total			\$351

- c) **REDUCCION DEL NIVEL DE RECHAZOS:** El modelo actual nos indica que el nivel de rechazos es 5.5% se espera con la implementación reducir a 3% , 2% y 1% por año No contar con el producto disponible por motivos de calidad afecta al servicio.

El costo de los rechazos, en este rubro se encuentra los gastos de inspección en terceros, gastos de reproceso, etc.

Periodo	Compras (K: miles)	% reducción rechazos	Ahorro \$
Año N° 1	\$2.000,00	5,5%	110
Año N° 2	\$2.500,00	3%	75
Año N° 3	\$3.000,00	1,5%	45
Total			\$230

- d) **REDUCCION DEL LOS DIAS DE INVENTARIO**: los días de inventario en AVON está relacionado con el inventario de productos terminados y significa cuantos días se puede abastecer con el inventario sin tener que realizar compras este cálculo se basa en la venta promedio por día considerando un horizonte de estimación de seis meses, cada día de inventario en AVON La situación inicial es de 80 días de inventario y el objetivo en los 3 primeros años es ir reduciendo 10 días por año, al cabo del tercer año se tendrá 60 días de inventario acorde con la política de inventarios de la compañía.

Periodo	Costo por día de inventario (K: miles)	% reducción días de inventario	Ahorro \$
Año N° 1	\$2,50	10	25
Año N° 2	\$3,00	10	30
Año N° 3	\$3,20	10	32
Total			\$87

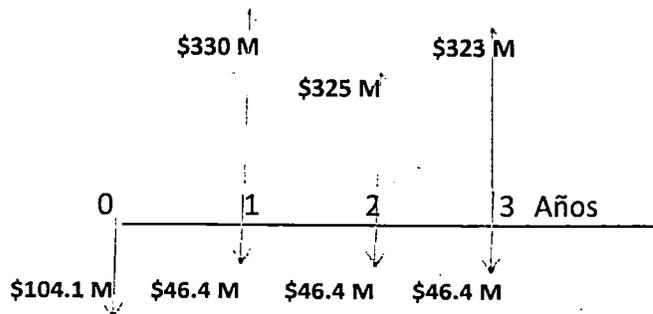
RESUMEN DE BENEFICIOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
REDUCCION DEL COSTO DEL PRODUCTO		\$120.000	\$100.000	\$90.000
REDUCCION DE CORTES DE VENTA		\$75.000	\$120.000	\$156.000
REDUCCION DE NIVEL DE RECHAZOS		\$110.000	\$75.000	\$45.000
REDUCCION DE LOS DIAS DE INVENTARIO		\$25.000	\$30.000	\$32.000
	\$0	\$330.000	\$325.000	\$323.000

5.3 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO DE LA MEJORA

CALCULO DEL VAN

Tasa de descuento: 20%



VAN: \$ 687,6 M

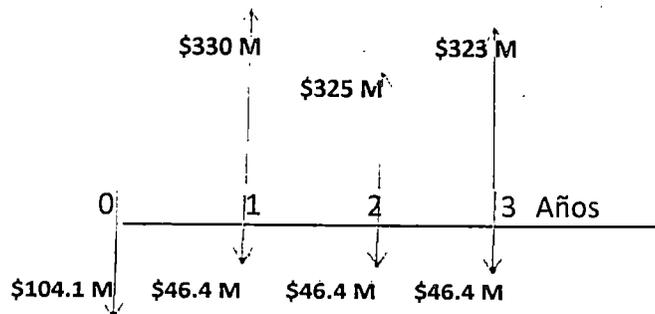
RESUMEN DE BENEFICIOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
REDUCCION DEL COSTO DEL PRODUCTO		\$120.000	\$100.000	\$90.000
REDUCCION DE CORTES DE VENTA		\$75.000	\$120.000	\$156.000
REDUCCION DE NIVEL DE RECHAZOS		\$110.000	\$75.000	\$45.000
REDUCCION DE LOS DIAS DE INVENTARIO		\$25.000	\$30.000	\$32.000
	\$0	\$330.000	\$325.000	\$323.000

5.3 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO DE LA MEJORA

CALCULO DEL VAN

Tasa de descuento: 20%



VAN: \$ 687,6 M

Como se observa luego de actualizar el flujo de caja de los tres siguientes años, se tiene como resultado un VAN de \$ 687.6 M que demuestra que el proyecto es rentable y que es viable es decir que la gastos de inversión inicial que se propone en la mejora serán cubiertos por los beneficios que se obtenga este análisis lo determina el cálculo del VAN como se observa en la grafica anterior del flujo de ingresos y egresos del periodo que se considera.

5.4 CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO DE LA MEJORA

Como es sabido el resultado de este cálculo permite evaluar la rentabilidad de la mejora, para el presente caso se demuestre que la inversión es muy rentable, con lo cual el proyecto debe ser aceptado

CALCULO DE LA TIR

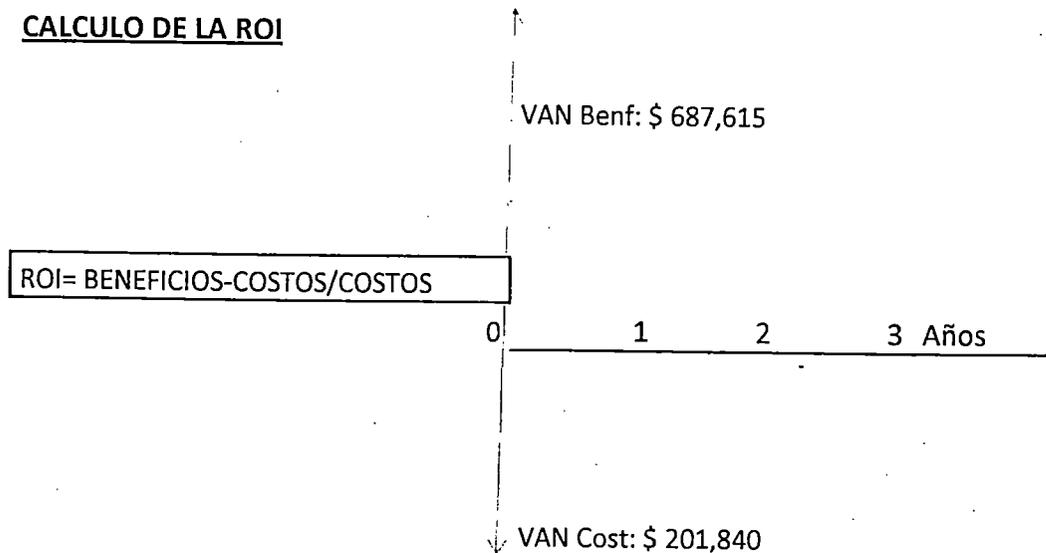
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
COSTOS	\$104.100	\$46.400	\$46.400	\$46.400
BENEFICIOS	\$0	\$330.000	\$325.000	\$323.000
	-\$104.100	\$283.600	\$278.600	\$276.600

TIR: 265.5%

265.5% > 20%

5.5 CALCULO DE LA TASA DE RETORNO DE LA INVERSION (ROI)

CALCULO DE LA ROI



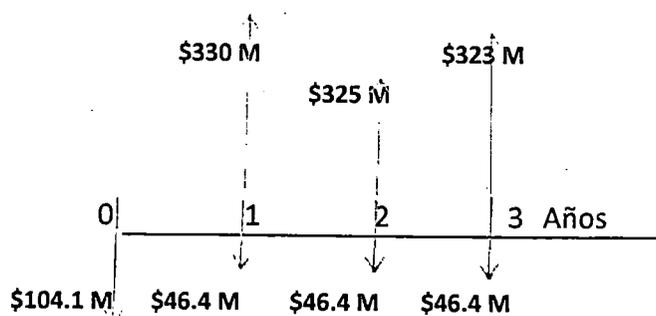
ROI: 240%

Este ratio compara los beneficios netos de la mejora entre los costos totales, para el proyecto se puede decir que los beneficios que se esperan obtener con la mejora son 2.4 veces los costos totales que se incurrirán en poner el proyecto en ejecución.

5.6 CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACION

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
COSTOS	\$104.100	\$46.400	\$46.400	\$46.400
BENEFICIOS	\$0	\$330.000	\$325.000	\$323.000
	-\$104.100	\$283.600	\$278.600	\$276.600



PR: 0.65 AÑOS <> 7.8 MESES

Del cálculo se observa que el periodo necesario para la recuperación de la inversión es de casi 8 meses, considerado corto pero que permite con el flujo del primer año cubrir la inversión.

Para el caso en estudio se presenta así el periodo debido que ya con el cálculo de los otros ratios para la evaluación económica se observó que el proyecto tiene respuestas positivas que impactan muy alto en los beneficios que se esperan, por tal motivo era de esperar que el periodo de recuperación también sea favorable para la evaluación de la puesta en marcha de la mejora que se propone.

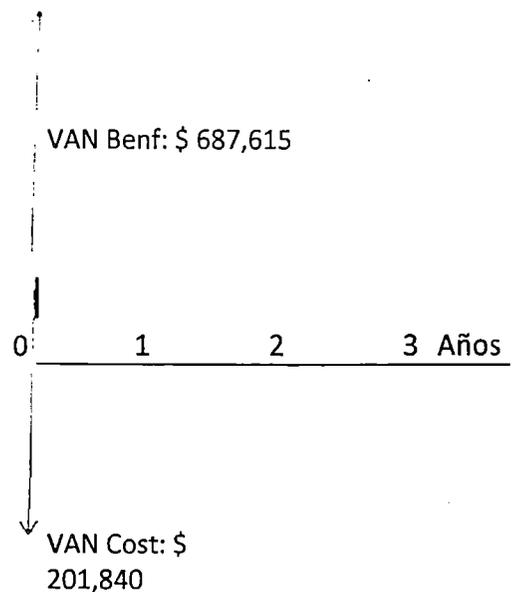
5.7 COMPARACION COSTO BENEFICIO DE LA MEJORA

Para el análisis Costo Beneficio de la mejora planteada en la presente tesis se considera un horizonte mediano para encontrar los resultados esperados el horizonte planteado es de 3 años.

Los resultados deberían darse desde el primer año de implementación del nuevo modelo por considerarse que la mejora esta apuntando a conseguir economía de escala por negociación Cluster y es en este punto donde se consigue el mayor beneficio contable.

En el siguiente cuadro encontramos en resumen la Evaluación Financiera de la mejora para ello se han colocado los costos de inversión que se consideran en el año "0" y los demás costos anuales en dólares y los beneficios resultan de la mejora de las variables del modelo .

RELACION BENEFICIO COSTO



B/C: 3.40

EVALUACION FINANCIERA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION	PROYECTO DE REGIONALIZACION	\$25.000			
	EQUIPOS Y MATERIALES	\$4.100	\$2.000	\$2.000	\$2.000
	WORKSHOP		\$5.500	\$5.500	\$5.500
	MINI LABORATORIO CONTROL DE CALIDAD	\$75.000			
COSTO OPERATIVO	INSPECCIONES SGS.		\$15.600	\$15.600	\$15.600
	PERSONAL		\$23.300	\$23.300	\$23.300
BENEFICIOS	REDUCCION DEL COSTO DE LA JOYERIA		\$120.000	\$100.000	\$90.000
	REDUCCION DEL CORTE DE VENTAS		\$75.000	\$120.000	\$156.000
	REDUCCION DE COSTO DE MALA CALIDAD		\$110.000	\$75.000	\$45.000
	REDUCCION DE DIAS DE INVENTARIO		\$25.000	\$30.000	\$32.000
		-\$104.100	\$283600	\$278.600	\$276600

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES :

- 6.1.1. La empresa en estudio necesita mejorar en las variables costo del producto, abastecimiento, nivel de calidad, días de inventario para asegurar en el corto y mediano plazo su crecimiento sostenible para convertirse en una empresa competitiva en el mercado.
- 6.1.2 Hoy en día las empresas de Venta Directa de Joyería en el Perú no solo compiten con sus marcas, productos, modelos y precios sino en sus cadenas de abastecimiento. Quien tenga la cadena más integrada, eficiente, flexible, corta y sincronizada estará preparada para asumir las exigencias del cliente.
- 6.1.3 Para el caso de la empresa en estudio consideró que la mejor estrategia para conseguir "Economía en Escala" es unir las sinergias de los países integrantes formando "Cluster" así se consigue mayor presencia y poder de negociación.

6.2 RECOMENDACIONES

- 6.2.1 Todos los integrantes de la nueva estructura deben estar enfocados al ámbito regional o "cluster" ya no solo deben pensar en forma local ya que a medida que este cambio se vaya enraizando en la mente y en la forma de actuar traerá consigo mejores resultados en las variables de medición del negocio.
- 6.2.2 Para conseguir el éxito del planteamiento de mejora de la empresa en estudio este proyecto debe ser liderado por el Gerente Regional de Sourcing.
- 6.2.3 AVON debe implementar un proceso estricto de Selección, Evaluación y clasificación de nuevos proveedores haciendo foco en la selección y considerando los criterios definidos en el presente estudio.
- 6.2.4 Tener un plan de contingencia para el proyecto
- 6.2.5 Es necesario implementar un sistema de seguimiento de las actividades y fases de la implementación.

GLOSARIO DE TERMINOS

1. SOURCING
2. CLUSTER
3. BILLING
4. PROVEEDOR
5. MODELO
6. BISUTERIA
7. CAMPAÑA
8. INTRO
9. CONSEJERA
10. QUARTER
11. ESTRATEGIA
12. REBATE
13. SAVING
14. MARGEN
15. KNOW HOW
16. LANDED
17. MODA
18. NEGOCIACION
19. SERVICIO
20. SINERGIA

BIBLIOGRAFIA

- 1 BURLON ROGER. T
"Business Process Management".
Editorial: SAMS edición 2001
Indianapolis.
- 2 DOMINGUES MACHUCA
"Dirección de Operaciones "
Editorial: Mc Graw- Hill/INTERAMERICANA S.A. 1995.
Madrid España
3. LAMBIN, JEAN JACQUES
"Ventaja Competitiva", 3ra. Edición, 2000.
4. VALDEZ P., ARMANDO
"Administración Logística"
Editorial TEC SA.A.G.S.A., 1988
Lima – Perú
5. VELÁSQUEZ JARA, ARTURO
"Proyectos de Inversión"
Editorial: Impresora Amarilys, 1ra Edición, 2000
Lima - Perú

ANEXOS

	<u>PAG.</u>
ANEXO N° 01: INDICE DE GRAFICAS.....	CCI
ANEXO N° 02: INDICE DE TABLAS.....	CCIV
ANEXO N° 03: INDICE DE ADJUNTOS.....	CCVII

ANEXO Nº 1 : INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICA 1.2: INGRESO DE VENTAS DIRECTAS A NIVEL GLOBAL 2006.....	5
GRÁFICA 2.1: PROCESO DE REGIONALIZACIÓN DE AVON EN LATINOAMÉRICA (CLUSTERIZACIÓN).....	7
GRÁFICA 2.5.1: PRESENCIA DE AVON EN LOS PAÍSES DE LATINOAMÉRICA.....	12
GRAFICA 2.5.2 : MAPA DE POSICIONAMIENTO DE ATRIBUTOS EN EL MERCADO.....	14
GRAFICA 3.1.1.6 A : FOTOS DE PRODUCTOS DE JOYERIA AVON PERU.....	32
GRAFICA 3.1.1.6 B : FOTOS DE PRODUCTOS DE JOYERIA AVON PERU.....	33
GRAFICA 3.1.3.2.3 : MATRIZ BCG	42
GRAFICA 3.1.4.2 A : PARTICIPACION DE VENTAS- MERCADO VENTA DIRECTA.....	46
GRAFICA 3.1.4.2 B : CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA	48

GRAFICA 3.1.4.5 : PARTICIPACION DE AVON EN EL MERCADO DE JOYERIA PERUANA.....	53
GRAFICA 3.1.4.6 : PARTICIPACION DEL NEGOCIO DE JOYERIA EN AVON PERU	54
GRAFICA 3.1.6.5 : ANALISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA	73
GRAFICA 3.2.4 : MEZCLA PROMOCIONAL DE AVON.....	89
GRAFICA 3.2.5 A : ESQUEMA DEL USO DE TECNOLOGIA EN LA TOMA DE DECISIONES	95
GRAFICA 3.2.5. B : SISTEMA DE TRABAJO	96
GRAFICA 3.3.1 EVOLUCION CRONOLOGICA DEL ESTIMADO	108
GRAFICA 3.3.2.1 ORGANIGRAMA PD-SOURCING BCFT AVON PERU.....	110
GRAFICA 3.3.2.3 FLUJO DE NUEVOS PROVEEDORES	114
GRAFICA 3.3.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL AREA DE PLANEAMIENTO.....	118

GRAFICA 3.3.3.2 PROCESO DE PLANIFICACION BEYOND CFT	120
GRAFICA 3.3.3 PROCESO DE PLANIFICACION Y COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO	122
GRAFICA 4.1 MODELO DE MEJORAMIENTO DE NEGOCIO JOYERIA	128
GRAFICA 4.2.1.5 : DOP DEL PROCESO DE FABRICACION DE JOYERIA	147
GRAFICA 4.2.1.5 : FOTOS: PROCESO DE FABRICACION DE JOYERIA	149
GRAFICA 4.2.2.2 PROPUESTA ORGANIZATIVA	165
GRAFICA 4.2.2.4 FLUJO GRAMA PARA INCLUSION DENUEVOS PROVEEDORES	165

ANEXO N° 2 : INDICE DE TABLAS

TABLA 1: DEMANDA POTENCIAL	44
TABLA 3.1.4.7.2 : ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA PARA EL RELICARIO NAIF	59
TABLA 3.1.6.2 : MATRIZ VALOR PERCIBIDO	66
TABLA 3.1.6.3 A: CALCULO DEL MARGEN.....	70
TABLA 3.1.6.3 B : CUADRO COMPARATIVO DE MARGENES DE CONTRIBUCIÓN POR TIPO DE OFERTA AVON: JOYERIA	71
TABLA 3.2.2 PARTICIPACION DE CONSEJERAS POR ZONA DE VENTA.....	84
TABLA 3.2.3 CATEGORIZACION DE CLIENTES.....	86
TABLA 5.7 EVALUACION FINANCIERA.....	195

ANEXO III.: INDICE DE ADJUNTOS

- ADJUNTO I: GUIA DE REFERENCIA PARA EL
DESARROLLO DE JOYERÍA.
- ADJUNTO II: MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE
MANUFACTURA PARA JOYERÍA.
- ADJUNTO III: ANALISIS DE INSPECCIÓN SGS PARA EL
ESTUCHE CORAZÓN EN HONG KONG
- ADJUNTO IV: FORMATO DE EVALUACIÓN DE SGS
- ADJUNTO V: MODELO DE GESTION DE PROVEEDORES.
- ADJUNTO VI: CUADRO DECISIÓN DE SOURCING.

1- OBJETIVOS	3
2- ALCANCE	3
3- DEFINICIONES	3
4- ESPECIFICACIONES DE INGENIERÍA	5
4.1 Materiales base	5
4.1.1 Estaño (White metal)	5
4.1.2 Latón	5
4.2 Criterios de Ingeniería	5
4.2.1 Aretes	5
4.2.1.1 Postes	5
4.2.1.2 Embrages para poste	7
4.2.1.3 Aretes tipo Clip	7
4.2.1.4 Aretes tipo "Gancho Africano"	8
4.2.1.5 Aretes tipo "Kidney Wire"	8
4.2.1.6 Aretes tipo Snap	9
4.2.1.7 Aretes tipo Lever Back (Gancho Frances)	9
4.2.2 Pines	10
4.2.3 Prendedores	10
4.2.4 Lobster Claws (Broches tipo Langosta)	11
4.2.5 Broches tipo Springring	11
4.2.6 Jump Rings (Argollas)	11
4.2.7 Lenguetas y terminales	12
4.2.8 Clasificación de piedras	12
4.2.8.1 Piedras preciosas y semipreciosas	12
4.2.8.2 Cabochones y Facetados	13
4.2.8.3 Piedras sintéticas y artificiales	13
4.2.9 Tipo de pegamento	14
4.3 Dimensiones	14
4.3.1 Brazaletes	14
4.3.2 Gargantillas	14
4.3.3 Anillos	15
4.3.3.1 Dimensiones estándar	15
4.3.3.2 Equivalencias	15
4.3.3.3 Anillos Ajustables	16
4.3.3.4 Forma de Medición	16
4.3.4 Accesorios	17
4.3.4.1 Piezas de fundición	17
4.3.4.2 Resina	18
4.4 Laca Electroforética y por aspersión	18
4.4.1 Laca electroforética	18
4.4.2 Laca por aspersión	19
4.4.3 Aplicaciones	21
4.5 Especificaciones de Galvanoplastia	22
5- TEST DE CALIDAD	24
5.1 Test de calidad para muestras de preproducción	24

5.1.1	Resumen guía de métodos de prueba.....	25
5.1.2	Otras pruebas en preproducción.....	27
5.2	Protocolo de Nickel Free y Plomo.....	28
5.3	Color de Oro.....	33
5.4	Plata Ley.....	34
5.5	Test de calidad para muestras de producción final.....	34
5.5.1	Test de calidad en Oriente	34
5.6	Control de calidad en Almacenes.....	34
5.6.1	Tipo de inspección en almacenes.....	34
5.6.2	Clasificación para defectos de Joyería.....	35
5.6.2.1	Aretes.....	35
5.6.2.1.1	DEFECTOS CRITICOS.....	35
5.6.2.1.2	DEFECTOS FUNCIONALES.....	35
5.6.2.1.3	DEFECTOS MAYORES.....	36
5.6.2.1.4	DEFECTOS MENORES.....	36
5.6.2.2	Gargantillas y Brazaletes.....	37
5.6.2.2.1	DEFECTOS CRITICOS.....	37
5.6.2.2.2	DEFECTOS FUNCIONALES.....	37
5.6.2.2.3	DEFECTOS MAYORES.....	38
5.6.2.2.4	DEFECTOS MENORES.....	38
5.6.2.3	Pines y Prendedores.....	39
5.6.2.3.1	DEFECTOS CRITICOS.....	39
5.6.2.3.2	DEFECTOS FUNCIONALES.....	40
5.6.2.3.3	DEFECTOS MAYORES.....	40
5.6.2.3.4	DEFECTOS MENORES.....	41
5.6.2.4	Anillos.....	42
5.6.2.4.1	DEFECTOS CRITICOS.....	42
5.6.2.4.2	DEFECTOS FUNCIONALES.....	42
5.6.2.4.3	DEFECTOS MAYORES.....	42
5.6.2.4.4	DEFECTOS MENORES.....	43

1- OBJETIVOS

- Establecer una base homogénea para el desarrollo de Joyería en la Región de Latinoamérica basada en los lineamientos globales, esta estandarización incluye apartados para componentes, baños y dimensiones así como pruebas de calidad durante el desarrollo y producción final; también se hace una descripción detallada de la clasificación de los defectos y demás lineamientos para la inspección de productos.
- Garantizar la calidad y funcionalidad durante el desarrollo de Joyería mediante el uso de componentes y procesos de manufactura técnicamente comprobados.

2- ALCANCE

Esta guía de referencia es aplicable para toda la Región de Latinoamérica, esto es, cualquier producto de Joyería desarrollado sin importar la fuente de abastecimiento debe estar dentro de los parámetros aprobados en esta guía.

3- DEFINICIONES

3.1 *Joyería*

Todos aquellos objetos utilizados como adorno personal

3.2 *Especificación*

Documento(s) que establece(n) las características, atributos, variables y demás requerimientos que debe cumplir un producto o servicio. Establece las pautas bajo las cuales se puede medir la conformidad de un producto. Puede incluir el empaque a utilizar en el producto terminado, las pruebas a realizar, plano(s) de la(s) pieza(s), etc.

3.3 *Galvanoplastia*

Proceso en virtud del cual, por medio de la electricidad, se deposita un metal sobre otro. Se hace dimanar una corriente eléctrica de las placas sumergidas (ánodos) hacia el objeto que se ha de galvanizar, a través de una solución de sales metálicas (electrólisis). Los ánodos son del mismo metal que la electrólisis y se disuelve en ella lentamente. Los iones de metal son atraídos por los objetos que se galvanizan y se despojan aquí de sus cargas eléctricas y se depositan sobre sus superficies. Plata, níquel, cobre y cinc son los metales más generalmente utilizados en este proceso.

3.4 *Laca*

Es un recubrimiento orgánico que es capaz de crear una barrera física que impide el contacto del metal con el medio que le rodea.

3.5 *Miralloy*

Es una aleación por electrodeposición de cobre, estaño y zinc; el uso del mismo en la joyería de Avon es el reemplazo del níquel ya que este último ha demostrado causar reacciones al contacto con la piel según estudios hechos en Europa y Norteamérica.

3.6 *Nickel*

Es un metal de transición de color blanco plateado, conductor de la electricidad y del calor, Es resistente a la corrosión y se suele utilizar como recubrimiento, mediante electrodeposición.

3.6 *Estándar:*

Es una muestra física representativa de los atributos requeridos o deseables de un producto terminado.

3.7 *Calidad:*

Es la manera en la que un producto cumple la función para la cual fue hecho.

3.8 *Defecto:*

Es el no cumplimiento de un requerimiento o de una expectativa de uso de un producto o servicio, incluyendo consideraciones de seguridad.

3.9 *Límites:*

Rango establecido de desviaciones permisibles vs un estándar.

3.10 *APJTM:*

Avon Products Jewelry Test Method; Son métodos de prueba desarrollados por Avon Global que determinan los mínimos de calidad que debe satisfacer cada producto de Joyería y la manera de evaluarlos.

4.- ESPECIFICACIONES DE INGENIERÍA

4.1 *Materiales Base*

A continuación se describen los materiales básicos en el desarrollo de la Joyería de Avon

4.1.1 *Estaño (White metal)*

La composición de este material es la siguiente:

92.5% de estaño (Sn) / 4.5% de plomo (Pb) / 1.5 % Cadmio Cd / 1.5% Antimonio (Sb)

Para aquellos países de la región con restricciones en el uso del plomo se tiene la siguiente alternativa:

92% de estaño (Sn) / 4 % Cobre Cu / 4% Antimonio (Sb)

Usos Principales: Dijes, Aretes, Charms, Pines, Prendedores y algunos broches.

Nota: Al ser un metal relativamente blando, solo se debe usar en aquellas piezas cuyo espesor coadyuve estructuralmente a soportar esfuerzos externos.

4.1.2 *Latón*

85% de Cobre (Cu) / 15% Zinc (Zn)

Usos Principales: Anillos, Cadenas, Broches, Lenguetas, Terminales, Argollas de unión, embragues, trampas, agujas, Ganchos.

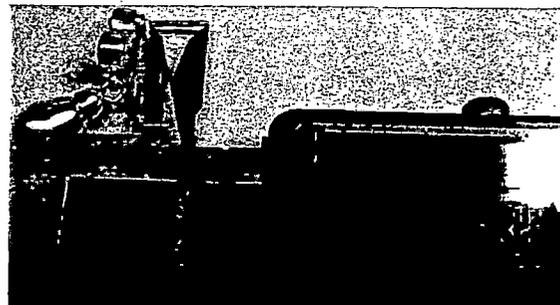
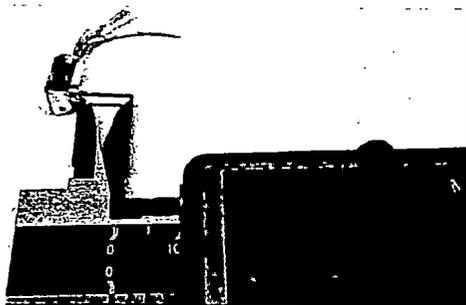
4.2 *Criterios de Ingeniería*

Los siguientes son criterios de Ingeniería a seguirse en todos los desarrollos Locales Regionales y Globales

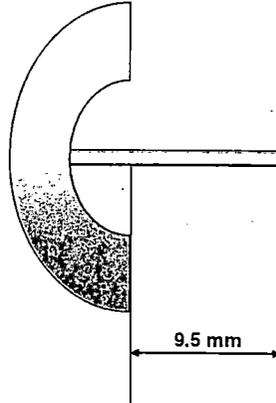
4.2.1 *Aretes*

4.2.1.1 Postes

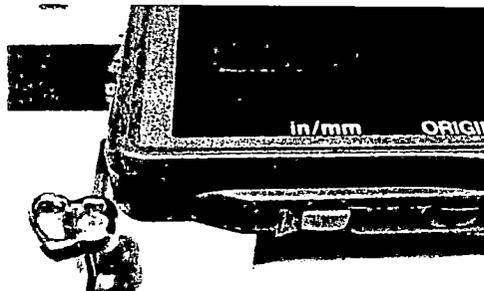
Los postes deben ser de Titanio y conformes a las legislaciones vigentes sobre el Nickel. Deben ser de 9.5 mm +/- 0.8 mm en la parte expuesta del poste.



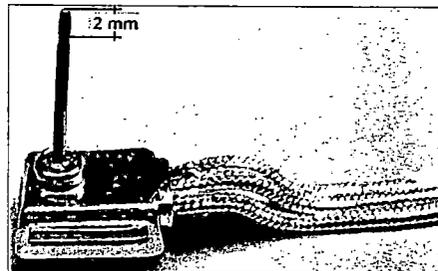
Si el arete tiene una forma concava en la parte trasera la longitud del poste debe incrementarse para permitir la longitud de 9.5 mm +/- 0.8 mm cuando sea medido desde el borde superior en la parte trasera del arete.



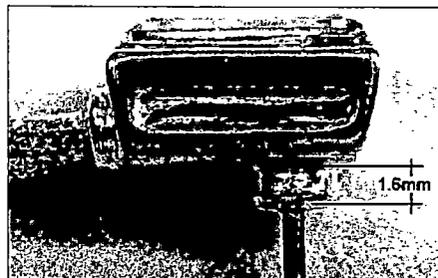
El poste del arete debe tener un diámetro de 0.76 mm (0.030") con un diámetro de cabeza de 1.78 mm (0.070").



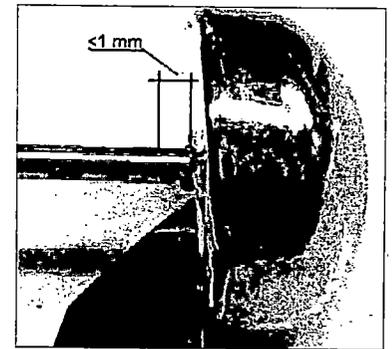
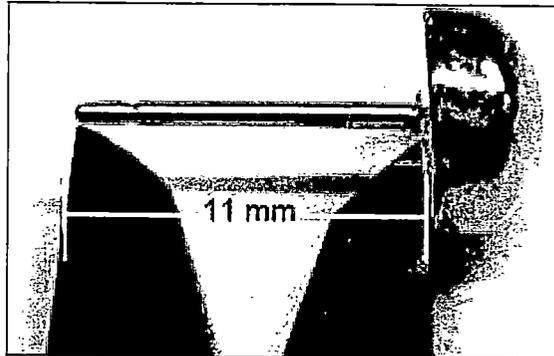
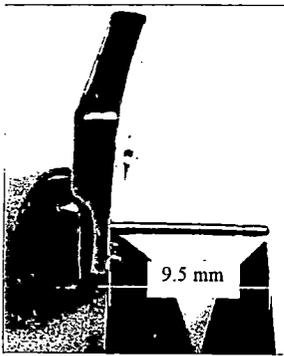
El poste debe tener una cabeza en forma de bala y una muesca con un estándar de 2 mm medida desde el final del poste.



El poste debe estar incrustado al menos 1.6 mm dentro del metal fundido.

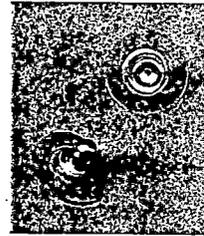


En aquellos aretes de un set convertible el poste debe tener una longitud de 9.5 mm de la parte trasera del elemento convertible cuando este está ensamblado. Se debe tener cuidado de no exceder la longitud de 12 mm cuando el elemento convertible es removido ya que esto puede ocasionar incomodidad al usuario cuando es usado como pieza simple. El poste debe ser enmascarado o cubierto para prevenir que sea bañado durante la galvanoplastia, el baño en el poste no debe exceder de 1 mm medido desde la base.



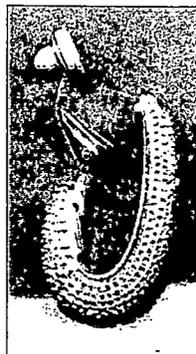
4.2.1.2 Embrages para poste

Los cuerpos de aluminio anodizado y de latón son usuales, en algunos lugares se utilizan contras de plástico y la utilización de las mismas dependerá de las necesidades de mercadeo en cuanto a diseño ya que este tipo también está aprobado por P.D., todos los embragues deben estar libres de Nickel.



4.2.1.3 Aretes tipo Clip

Los clips usados deben ser de latón o fosforo de bronce y de una buena calidad. Los clips deben ser bañados abiertos a la mitad, algunos fabricantes han incorporado un clic de retención al centro de la barra de tensión, esto permite al clip ser plateado en una posición intermedia; lo anterior evita el sombreado cuando los clips se bañan totalmente cerrados o totalmente abiertos.



4.2.1.4 Aretes tipo "Gancho Africano"

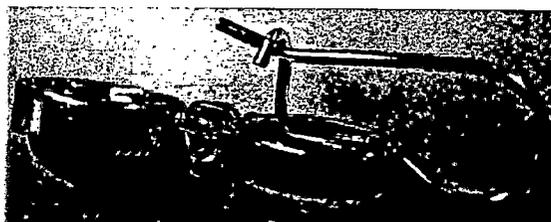
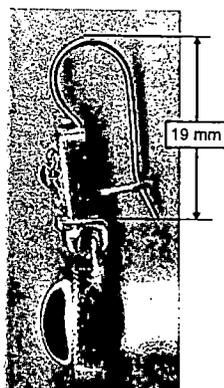
Los ganchos deben ser de Latón, fosforo de bronce, plata ley o titanio suave; el gancho debe ser bañado del mismo color que el cuerpo del arete y deben tener un diámetro de 0.7 mm.

Generalmente se requiere de un stopper de plástico para evitar que el gancho gire y pueda salir de la perforación, este plástico es una especie de funda que ajusta perfectamente al alambre del gancho; Cada arete debe ser evaluado para determinar si necesita este complemento (Diferentes formas de ganchos).



4.2.1.5 Aretes tipo "Kidney Wire"

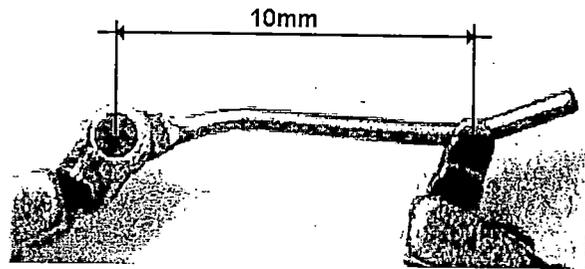
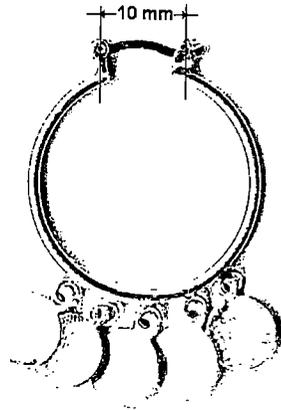
Los ganchos deben ser de Latón, fosforo de bronce, plata ley o titanio suave; el alambre debe ser bañado del mismo color que el cuerpo del arete y deben tener un diámetro de 0.7 mm, la altura estándar para estos desarrollos es de 19 mm, el gancho y el seguro están formados por la misma sección de alambre.



4.2.1.6 Aretes tipo Snap

La trampa y la articulación deben estar hechos de latón duro o fosforo de bronce y soldado al final del aro. El pin debe estar hecho con un alambre de diametro de 0.70 mm. El pin debe tener una forma ligeramente cuadrada al final.

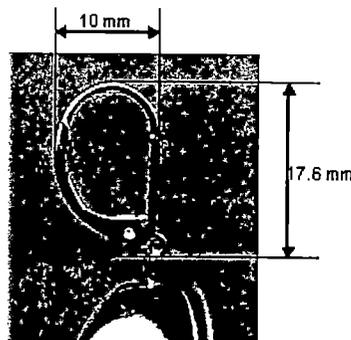
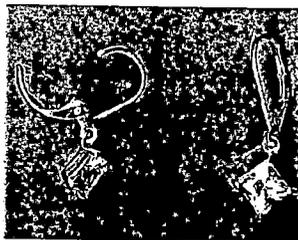
El poste necesita una holgura de 0-1.5 mm maximo mas allá del final de la trampa para permitir la fácil apertura y cierre.



4.2.1.7 Aretes tipo Lever Back (Gancho Frances)

Los ganchos deben ser de Latón, fosforo de bronce, plata ley o titanio suave; Generalmente en estos aretes el alambre que forma el gancho es cuadrado con unas dimensiones estándar de 0.7 x 0.7 mm mientras que el broche es de 1.75 mm x 1.1 mm en la parte que se sobrepone con el gancho.

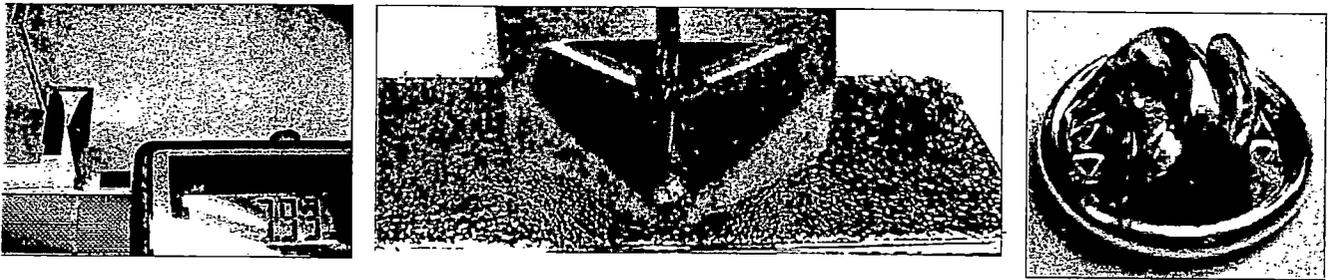
Deben ser bañados abiertos a la mitad, algunos fabricantes han incorporado un clic de retención al centro de la barra de tensión, esto le permite bañado en una posición intermedia; lo anterior evita el sombreado cuando ganchos se platean totalmente cerrados o totalmente abiertos.



MUY IMPORTANTE!!!! SIN IMPORTAR EL TIPO DE ARETES, ESTOS NO DEBEN PESAR MAS DE 4 GRAMOS INDIVIDUALMENTE (CADA PIEZA).

4.2.2 Pines

Diámetro de poste 0.0450" - 1.14 mm
 Poste tipo (Track post) 5/16" - 7.93 mm
 Broche tipo (Military Clutch)
 Altura de bala 2.5 mm



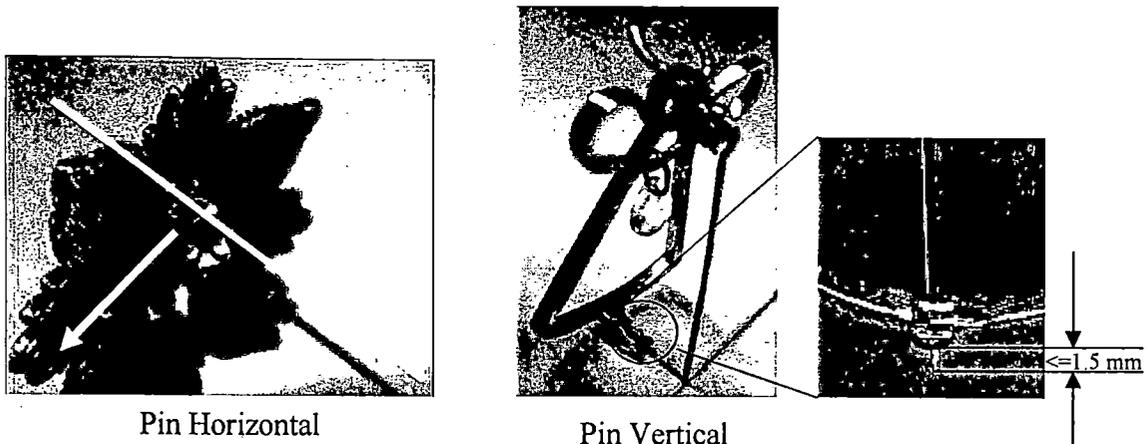
4.2.3 Prendedores

La trampa y la articulación deben estar hechos de latón duro o fosforo de bronce.

La aguja del pin debe estar hecho con un alambre de diámetro de 0.70 mm y debe montarse después de los baños del prendedor de manera que el soporte del pin sea bañado en una posición abierta.

La aguja del pin necesita una holgura de 1.5 mm máximo mas allá del final de la trampa para permitir la fácil apertura y cierre.

La trampa debe ser configurada de manera que para pines horizontales la abertura de la trampa apunte hacia abajo de acuerdo a como el prendedor va a ser utilizado. Visto desde la parte de atrás la trampa debe estar en la parte izquierda para mayor facilidad de colocación con la mano derecha, si el prendedor está diseñado para ser utilizado verticalmente la trampa solo debe estar en la parte de abajo.



Pin Horizontal

Pin Vertical

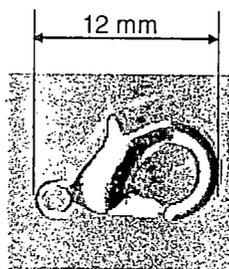
4.2.4 *Lobster Claws (Broches tipo Langosta)*

Estos broches deben ser de latón y deben tener una buena acción al abrir y cerrar además de un buen acabado superficial.

La medida estándar es de 12 mm en cadenas y brazaletes. La medida es incrementada a 14 mm en ensambles a cuentas con un diámetro mayor a 12 mm sin importar el material de las mismas.

El lobster claw debe estar ensamblado de manera que cuando el cliente este colocándose la gargantilla este quede en el lado derecho.

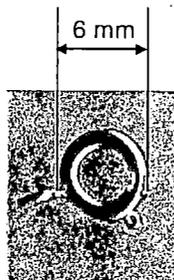
Después de pasar estos componentes a galvanoplastía, aplicación de laca electroforética o algún otro recubrimiento como antique se deben probar para garantizar que están trabajando adecuadamente.



4.2.5 *Broches tipo Springring*

Aunque siempre se debe procurar el uso de broches tipo lobster se tiene una alternativa en caso de que no se disponga de ellos, los broches tipo Springring deben estar hechos de latón y con una medida estándar de 6 mm de diámetro para gargantilla.

Después de pasar estos componentes a galvanoplastía, aplicación de laca electroforética o algún otro recubrimiento como antique se deben probar para garantizar que están trabajando adecuadamente.



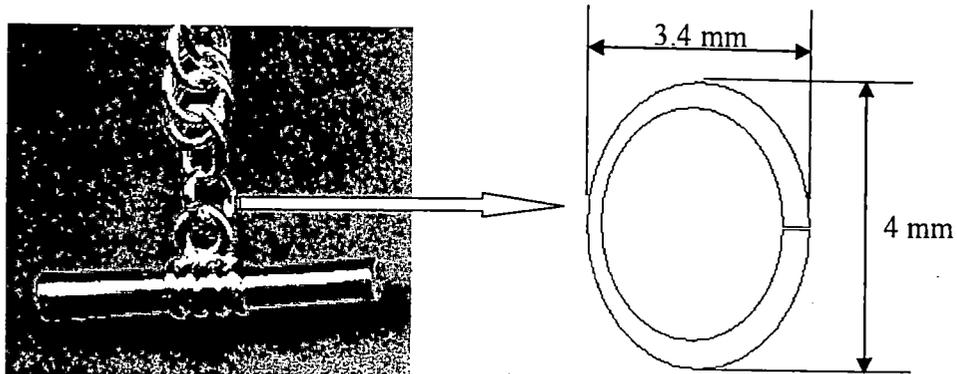
4.2.6 *Jump Rings (Argollas)*

Las argollas usadas en el ensamble de gargantillas deben ser de latón endurecido con un diámetro mínimo de alambre de 0.7 mm, se pueden utilizar alambres con un diámetro menor a este pero deben ser soldados para garantizar que pasen los requerimientos de la prueba de tensión APJTM 64.100.

El tamaño preferible para para las argollas de ensamble es 4 mm x 3.4 mm, es oval ya que garantiza mejor la resistencia, variaciones en este tamaño son permitidas en aras de contribuir a la estética del producto, la unión de la argolla debe estar a la mitad de la parte más larga, de lo contrario la argolla se abrirá con el mínimo esfuerzo.

No son comunes pero si deseables las argollas con uniones inclinadas, es decir, argollas con los extremos cortados en angulo de manera que al cerrar se sobrepongan en los extremos.

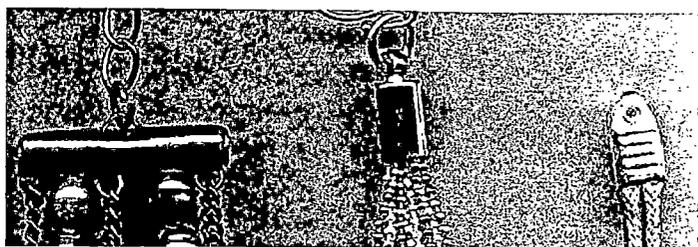
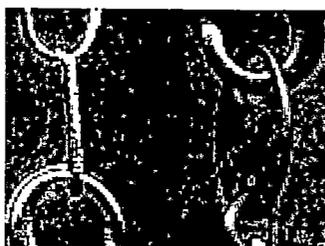
Si se utilizan argollas con extremos cortados de forma recta estas deben estar tocándose.



Nota: Las argollas pueden o no ir laqueadas dependiendo de si son ensambladas antes o después de laquear el producto final, es decir, algunas piezas por sus características deben laquearse antes del ensamble final, en este caso no es necesario el laqueado, por el contrario cuando el laqueado se haga en la pieza terminada las argollas naturalmente deberán ir laqueadas.

4.2.7 *Lenguetas y terminales*

Estos pueden variar en tamaño dependiendo de la especificación del producto, deben ser de latón con un acabado superficial correcto, en el caso de las terminales deben estar perfectamente aseguradas de manera que el producto terminado satisfaga las exigencias de la prueba de tensión APJTM 64.100.

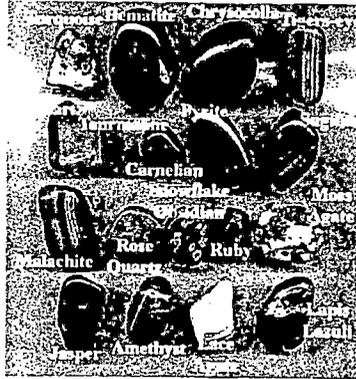


4.2.8 *Clasificación de piedras*

4.2.8.1 Piedras preciosas y semipreciosas

Son minerales, rocas (como el caso de lapis lazuli), o materiales petrificados que al ser cortados o facetados y pulidos pueden ser usados en joyería. Otros son orgánicos (como el ambar el cual es una resina fosilizada o el Jet el cual se forma en base al carbón). Algunas piedras preciosas que pueden ser consideradas son demasiado suaves o demasiado frágiles para ser usadas en joyería.

Tradicionalmente, piedras comunes fueron clasificadas como piedras preciosas y piedras semipreciosas, la categoría anterior fue definida en base a su uso histórico y rareza, solo 5 tipos de piedras con consideradas preciosas: Diamante, Rubí, Zafiro, Esmeralda y Amatista (en el caso de esta última aún está en discusión su clasificación debido al reciente descubrimiento de una veta muy grande en Brasil), el resto de ellas son consideradas semipreciosas.



4.2.8.2 Cabochones y Facetados

Solo pocas piedras preciosas son utilizadas de la misma manera en que fueron encontradas ya que la mayoría de ellas son cortadas y pulidas para uso como piedras preciosas. Las 2 principales clasificaciones son: 1.- piedras lisas en forma de domo llamadas “**Cabochones**” y 2.- aquellas que son cortadas mediante el pulido de pequeñas ventanas en intervalos regulares y angulos determinados, estas son llamadas “**Facetadas**”.

Las piedras que son opacas son generalmente cortadas con Cabochones, estas piedras son diseñadas para mostrar el color de las piedras o propiedades de la superficie; por otro lado aquellas piedras transparentes generalmente son cortadas de manera facetada para mostrar las propiedades ópticas del interior de la piedras y maximizar la reflexión, las facetas deben estar cortadas en el ángulo apropiado las cuales varian dependiendo de las propiedades ópticas de las piedras. Si el angulo esta demasiado inclinado o muy poco profundo no reflejará la luz correctamente.

4.2.8.3 Piedras sintéticas y artificiales

Algunas piedras son manufacturadas para imitar otras piedras preciosas, las imitaciones copian el look y color de la piedra real pero no posee ni las características físicas ni las químicas; por ejemplo las piedras plásticas y acrílicas tipo “**Rhinestone** (También llamadas **Strass** en el lenguaje Aleman)” son imitaciones de diamantes con tan solo una fracción del costo de la piedra natural ya que son de plástico, acrílico o en el mejor de los casos de vidrio.



4.2.9 *Tipo de pegamento*

La piedra se fija a la cavidad de la pieza de fundición la cual deberá tener el mismo ángulo y profundidad que la base de la piedra para incrustarla y pegarla con adhesivo **3M-2216** y se cura en horno a 93 °C durante 1 hr.

Nota: Dependiendo del tipo de laca utilizada es importante que cada ingeniero evalúe la eliminación de la misma en las cavidades para asegurar el buen pegado de las piedras, no todas las lacas tienen la misma compatibilidad con el adhesivo poniendo en riesgo la adherencia, solo debemos tener presente la finalidad del pegamento el cual es permitir al producto final pasar la prueba de caída (APJTM 62.302) y la de adherencia del producto (APJTM 64.205).

4.3 *Dimensiones*

4.3.1 *Brazaletes*

4.3.1.1 *Para Mujeres*

La longitud estándar es de **17 cm**, esta debe ser medida del inicio del broche (Lobster ó Springring) hasta el final de la lengüeta o argolla terminal según sea el caso, la tolerancia aprobada es de +/- 6 mm (0.25"), debe llevar **3 cm de extensión**.

Para aquellos brazaletes cuya configuración o concepto no permitan el uso de extensible la medida estándar es de **19 mm**.

4.3.1.2 *Para Hombres*

El tamaño estándar es de **21 cm**, debe ser medido del inicio del broche hasta el final de la terminal, la tolerancia aprobada es de +/- 6 mm (0.25").

4.3.1.2 *Brazaletes Ajustables*

La medida de los brazaletes ajustables (con elásticos extensibles) debe ser de **17.5 cm (7")**, la tolerancia es de +/- 6 mm (0.25")

4.3.2 *Gargantillas*

La longitud estándar es de **40 cm**, esta debe ser medida del inicio del broche (Lobster ó Springring) hasta el final de la lengüeta o argolla terminal según sea el caso, la tolerancia aprobada es de +/- 12 mm (0.5"), debe llevar **7.5 cm de extensión**.

4.3.3 Anillos

4.3.3.1 Dimensiones estándar

A continuación se presenta una tabla con dimensiones estandarizadas internacionalmente, aplica de la misma manera para hombres y para mujeres aunque el rango que se utilice en anillos de hombre naturalmente será mas alto que su contraparte en mujeres.

Talla	Mínimo	Diametro Interno	Máximo
5	15.5	15.7	15.9
6	16.3	16.5	16.7
7	17.1	17.3	17.5
8	17.9	18.1	18.3
9	18.7	18.9	19.1
10	19.5	19.7	19.9
11	20.3	20.5	20.7
12	21.2	21.4	21.6
13	22.1	22.3	22.5
14	22.9	23.1	23.3

El rango utilizado en **anillos de mujer** debe ser:

Talla	Mínimo	Diametro Interno	Máximo
5	15.5	15.7	15.9
6	16.3	16.5	16.7
7	17.1	17.3	17.5
8	17.9	18.1	18.3
9	18.7	18.9	19.1
10	19.5	19.7	19.9

Los rangos utilizados para **anillos de hombre** debe ser:

Talla	Mínimo	Diametro Interno	Máximo
9	18.7	18.9	19.1
10	19.5	19.7	19.9
11	20.3	20.5	20.7
12	21.2	21.4	21.6
13	22.1	22.3	22.5

4.3.3.2 Equivalencias

De los rangos anteriormente descritos se pueden tomar solo ciertos números dependiendo de las necesidades de mercadeo en cuanto a número de SKU's y del Ingeniero de Desarrollo al garantizar la mejor funcionalidad del producto.

Es común vender anillos con equivalencias en Chico, Mediano y Grande, las equivalencias en números son:

En anillos de Mujer

Tamaño	Equivalencia en Talla	Mínimo	Diametro Interno	Máximo
Chico	6	16.3	16.5	16.7
Mediano	8	17.9	18.1	18.3
Grande	10	19.5	19.7	19.9

En anillos de Hombre

Tamaño	Equivalencia en Talla	Mínimo	Diametro Interno	Máximo
Chico	9	18.7	18.9	19.1
Mediano	11	20.3	20.5	20.7
Grande	13	22.1	22.3	22.5

4.3.3.3 Anillos Ajustables

Otra práctica común es desarrollar anillos ajustables (Únicamente mujeres) mediante una liga de latón en la parte interna del aro o mediante el uso de aros abiertos que permiten la apertura-cierre en un determinado rango.

Las tallas a utilizar para estos desarrollos son las siguientes:

Anillos ajustables de una medida

Ajustabilidad	Rango en dimensiones
5 al 10	Entre 15.7 y 19.7 mm

Anillos ajustables a tres medidas

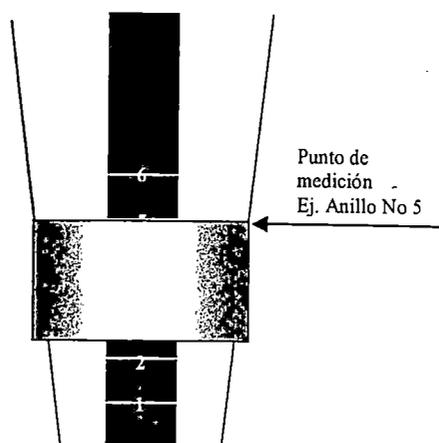
Tamaño	Ajustabilidad	Rango en dimensiones
Chico	5 y 6	15.7 mm - 16.5 mm
Mediano	7 y 8	17.3 mm - 18.1 mm
Grande	9 y 10	18.9 mm - 19.7 mm

4.3.3.2 Forma de Medición

Se debe utilizar un cono para medir anillos, introducir cada pieza por la parte mas angosta el anillo y caerá libremente hasta no poder avanzar mas, en ese punto el extremo por el que fue introducido el anillo señalará la medida.

Notas:

- La medida no la marca el centro del anillo sino uno de los extremos.
- No se debe presionar al anillo para que entre al cono, el punto de no poder caer mas por gravedad es el adecuado para determinar la medida.



El espesor mínimo en la caña (Shank) debe ser 1 mm

Después de la fundición los anillos deben ser muy bien limpiados, las líneas de partición y bordes filosos deben ser completamente eliminados.

Si una pieza fundida es soldada a la caña de latón no debe haber un vacío visible entre la caña y la pieza fundida.

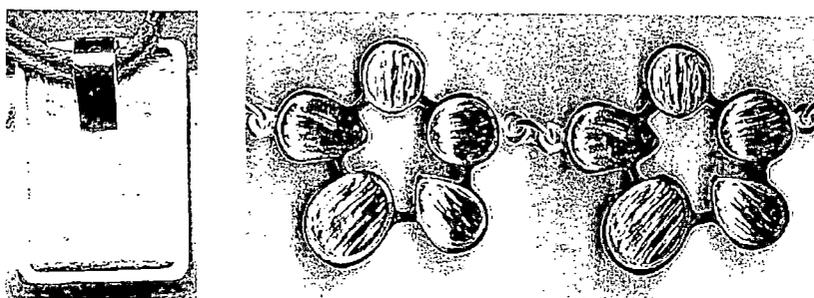
Como estándar se debe considerar que todos los anillos deben de estar hechos de Latón a menos que otra cosa sea especificada.

Debido a las variaciones encontradas entre conos de diferentes marcas debe considerarse como estándar el uso del como de la compañía italiana MARIO DIMAYO, el mismo fue definido en base a disponibilidad a lo largo de la región y a su certificación en el sistema ISO.

4.3.4 Accesorios

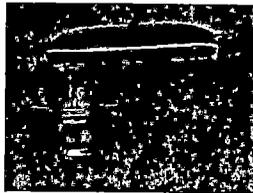
4.3.4.1 Piezas de fundición

Se debe tener cuidado y asegurar que en la parte posterior de cada pieza de fundición se tenga un borde de entre 1 mm y 1.5 mm, dentro de esta área se debe eliminar material para hacer mas ligero el producto, una textura ligera es requerida en estas áreas.



4.3.4.2 Resina

Las aplicaciones de resina epóxica siempre deben estar en forma de domo o al menos plana, nunca de manera cóncava.



4.4 Laca Electroforética y por aspersión

La funcionalidad de los metales utilizados para nuestra Joyería se ve limitado por los procesos de corrosión que se desarrollan en los diferentes medios climáticos a lo largo de la Región (naturalmente algunos mas agresivos que otros). Existen diferentes vías para incrementar la resistencia a la corrosión. Una de las alternativas más comunes es la modificación superficial del metal mediante el uso de recubrimientos protectores, la mejor solución hasta ahora es el uso de la llamada laca, este es un recubrimiento orgánico que es capaz de crear una barrera física que impide el contacto del metal con el medio que le rodea.

En el desarrollo de Joyería de Avon para la Región de Latinoamérica están aprobados 2 tipos de laca, Electroforética y por Aspersión

4.4.1 Laca electroforética

Es un recubrimiento de carácter orgánico que se aplica sobre cualquier pieza o sustrato metálico mediante un proceso de electroforesis.

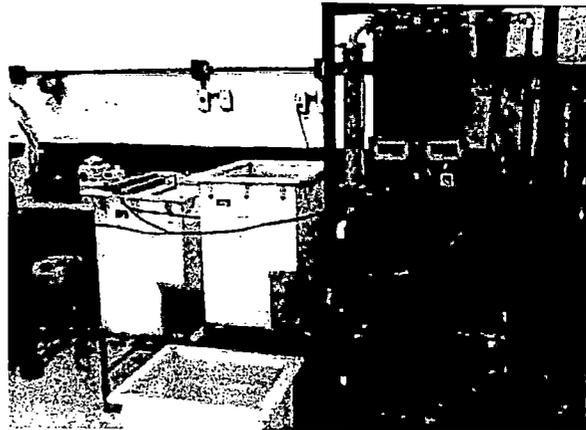
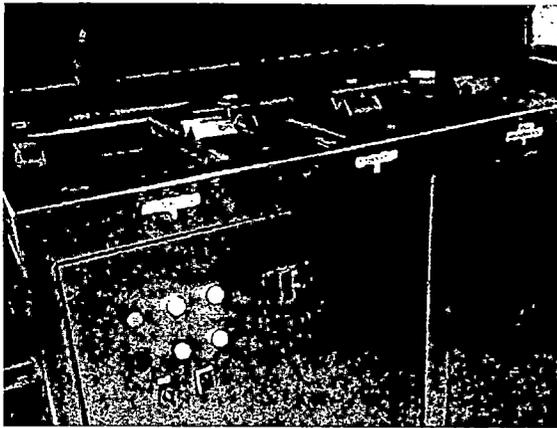
Con este proceso el espesor del recubrimiento es proporcional al tiempo y voltaje aplicado. Se pueden lograr de 5 a 20 micras con voltajes de 30 hasta 90 volts y ciclos de 30 a 90 segundos.

Cualquiera que sea la marca del proveedor de laca se debe tener mucho cuidado de utilizar aquellas cuya temperatura de curado este entre los 120 y 130°C en ciclos de horneado de 30 a 60 minutos; de lo contrario se corre un riesgo alto de variaciones en tono (principalmente cuando se aplica sobre oro) y de deformaciones de las piezas hechas en fundición de estaño ya que la temperatura de curado de algunas lacas es hasta de 180°C, la cual es una temperatura más cercana a la temperatura de fusión de dicho material.

Su principal ventaja es la habilidad para depositar en las piezas (especialmente en aquellas que son complejas) un espesor de recubrimiento constante. El espesor de la laca se puede controlar fácilmente por el voltaje aplicado.

Características

- Excelente adhesión
- Gran resistencia a la corrosión
- Aplicación Base agua, lo que elimina problemas de flamabilidad
- Bajos nivel de volatilización de compuestos orgánicos
- Utilización del material cercano al 100%
- Facilidad de Automatización e ideal para incorporarse a líneas de producción ya existentes



4.4.2 *Laca por aspersión*

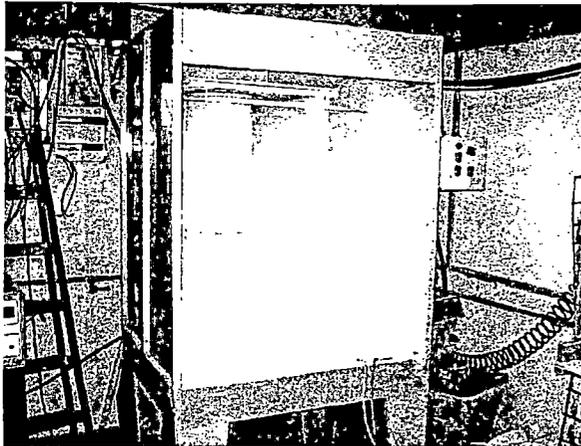
Este tipo de laca tiene una variante ya que esta es aplicada mediante un sistema de aspersión en cabinas, previene la oxidación de igual manera además de tener una buena dureza al curarse.

Características

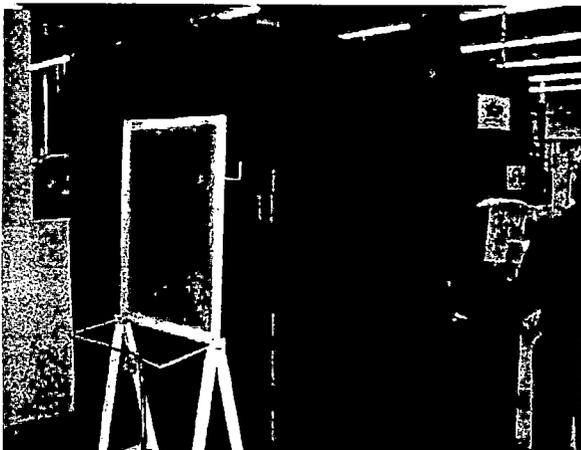
- Bajas temperaturas de curado (Entre 90 y 120°C)
- Acabado brillante
- Buena resistencia química
- Buena resistencia al agua y la corrosión
- Tiempo de curado de 30 a 40 minutos

El equipo utilizado en este proceso es el siguiente:

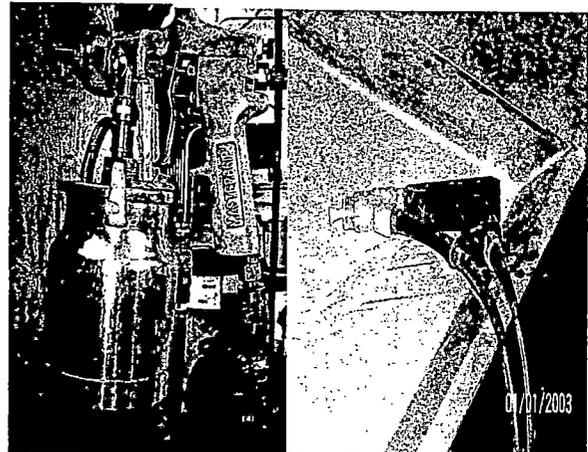
Cabina de aspersion



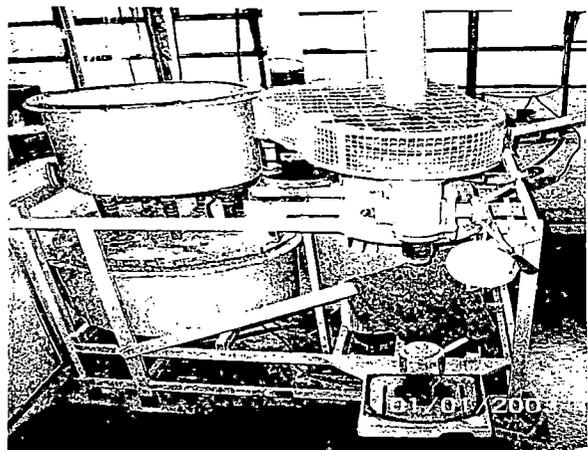
Horno



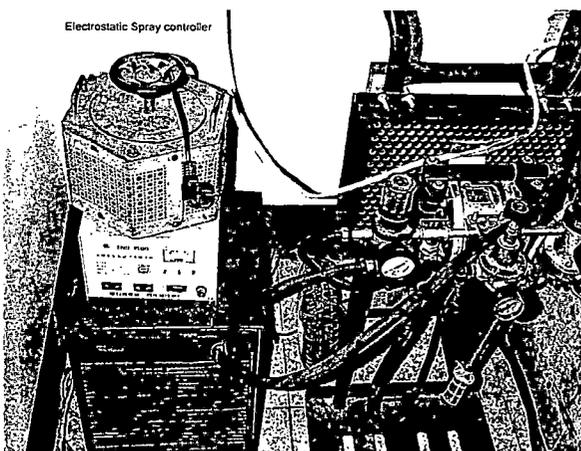
Pistolas de laqueado



Bomba y compresor de aire



Controles electrostáticos de aspersion de laca



Es importante recomendar algunas medidas de seguridad en el uso de este proceso.

Fuente de abastecimiento de aire limpio

Filtración por extractor

Protección Personal

Equipo a prueba de explosiones (Horno).

Notas:

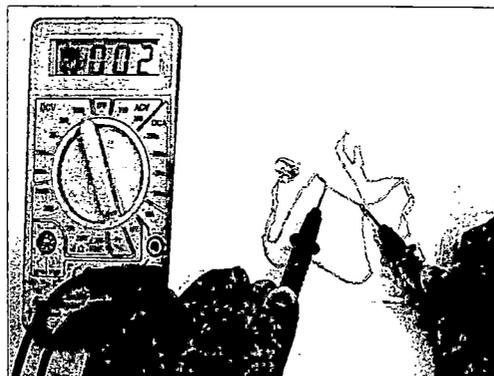
Sin importar el proceso utilizado el espesor de laca aprobado para la Joyería de Avon es de:

0.5-0.7 milésimas de pulgada

4.4.3 Aplicaciones

- Para aquellos productos que presenten perlas, resinas, pegado de piedra o algún otro elemento se debe dejar esta operación para después de la aplicación de laca, lo anterior se debe a que durante los experimentos las piedras tendían a opacarse y los componentes plásticos a deformarse por las temperaturas de curado, en caso de no ser posible el proveedor debe plantear la situación con el Ingeniero de Desarrollo para encontrar una alternativa o bien determinar que el producto o cierto componente no deberá ir laqueado.
- Ciertos tipos de cadena no pueden ser laqueadas, por ejemplo el tipo “Panza de Vivora”, “Cola de Rata” y aquellos cuyo tamaño de links sea muy pequeño ya que se corre el riesgo de generar una rigidez no deseada, El ingeniero de desarrollo debe hacer un análisis por producto y determinar en las especificaciones si no es necesario aplicar este recubrimiento.
- Los anillos no deben ser laqueados ya que durante su uso normal es muy fácil que pierdan este recubrimiento.

Hasta el momento la prueba mas utilizada para determinar la presencia de laca es la APJTM 67.004 aunque el test de performance del producto también nos sirve para determinar la calidad de este recubrimiento.



4.5 Especificaciones de Galvanoplastia

En aras de clarificar la posición Regional para el espesor en los diversos baños resultado de la galvanoplastia se presenta la siguiente guía de especificación, aunque estas son guías generales, todos los productos deben ser evaluados individualmente y se debe especificar un espesor mayor cuando sea necesario.

Los espesores son dados en micropulgadas (40 micropulgadas = 1 micron)

Debido a que la mayoría de los proveedores dentro de la región aún no cuentan con el proceso de Nickel Free, esta guía incluye los espesores aprobados para proveedores que cuenten con este proceso y la alternativa para aquellos que no, entanto no se estandarize oficialmente el baño de Nickel Free para la Región LA y se emita una actualización a este documento se puede utilizar uno u otro sin restricciones.

Categoría	Baños Base		Acabados		
	Cobre	Nickel	Oro	Plata	Laca
Anillos	200	300	40	40	No requiere
Gargantillas o Collares	200	300	8	40	Electroforética o por aspersión
Brazaletes	200	300	8	40	Electroforética o por aspersión
Dijes	200	300	8	40	Electroforética o por aspersión
Aretes, Pines y Charms	200	300	3	40	Electroforética o por aspersión

Categoría	Baños Base			Acabados						
	Cobre	Miralloy	Oro	Plata Brillante	Plata Antique	Plata Quemada	Paladio	Rodio	Platino	Laca
Anillos	300	80	35	40	40	50	10	3	3 + Rh Flash	No requiere
Gargantillas o Collares	300	80	8	40	40	50	7	3	3 + Rh Flash	Electroforética o por aspersión
Brazaletes	300	80	8	40	40	50	7	3	3 + Rh Flash	Electroforética o por aspersión
Dijes	300	80	8	40	40	50	7	3	3 + Rh Flash	Electroforética o por aspersión
Aretes, Pines y Charms	300	80	3	40	40	50	5	3	3 + Rh Flash	Electroforética o por aspersión

Es muy importante mencionar que con excepción de la **joyería para niños** los baños base deben ser aplicados en el 100% de los desarrollos y que el análisis del tipo de acabado requerido es responsabilidad del Ingeniero de desarrollo basado siempre en garantizar la calidad y alcanzar la apariencia o diseño externo conceptualizado por mercadeo.

Para Miralloy 2843 o 2844 se requiere un mínimo de 120 micropulgadas, otras formulas de bronce blanco deben ser certificadas por las oficinas de Nueva York a través del Ingeniero Regional para Joyería.

En el caso de baños de oro para joyería de niños no usar Miralloy 843-844, ver sección de contenido de plomo para información adicional sobre joyería de niños.

En todos los baños de plateado pero especialmente en los de Oro y Paladio se debe evitar la formulación con aditivos de Nickel usados para proveer una dureza adicional o mejor color, lo anterior únicamente si se cuenta con el proceso de Nickel free.

Otros acabados

Oro rosa - Siganse las mismas especificaciones que se usan para el oro amarillo pero úsese un baño especialmente formulado de oro rosa. Adicionalmente los productos con acabado en oro rosa deben ser protegidos una laca. El oro rosa es una aleación de oro y cobre capaz de alcanzar un espesor suficiente para cubrir la especificación; el uso de oro amarillo o baños de cobre para alcanzar el espesor y el color no es aceptable.

Gun Metal – Use cobalto libre en nickel, un baño de aleación de rutenio o cobalto para este acabado

300-600 micropulgadas de cobre + Baño "Gun Metal" + Recubrimiento de Laca

Oro Viejo (Worn Gold)

300 minches de cobre + 20 minches de plata + 3 u 8 minches de oro + Recubrimiento de Laca

Otros acabados no medibles cuantitativamente

Latón Viejo (Burnished Brass), debe incluir recubrimiento de laca

Cobre Viejo (Burnished Cooper), debe incluir recubrimiento de laca

Nickel Negro, debe incluir recubrimiento de laca

Acabados especiales

Hacer incapié en la especificación si el acabado requerido no se encuentra en la información anterior, si se desea una aprobación especial contactar a el Ingeniero Regional de desarrollo de Joyería.

Nota muy importante!!!!

Debido a las condiciones de humedad y de temperatura en la mayoría de los países de la región, no se recomienda almacenar la joyería por mas de un año, se deberán utilizar estrategias de ofertación, regalo, destrucción o cualquier otra desarrollada por las áreas competentes para mover dicho inventario.

5- TEST DE CALIDAD

Los test de calidad durante el proceso de desarrollo se dividen en 2 tipos:



5.1 Test de calidad para muestras de preproducción

Al recibirse las primeras muestras por parte de un proveedor se tienen que efectuar las pruebas de calidad acorde al tipo de producto, la siguiente matriz muestra las pruebas aplicables dependiendo de la especificación.

Aplicación de baños?	Aplicación de miralloy sobre un producto con base en estaño?	Cuentas sampreciosas o de plástico teñidas o pintadas?	Componentes unidos por argollas o cadenas?	Componentes soldados?	Componentes pegados? (Cualquier tipo de piedra)	Baños de Oro, Plata, Latón u Oro Rosa?	Productos con poste?	Pm?	Joyería para niños?	Artículos para niños con perlas?	Baño de oro?	Prueba	APJTM#
												Test de rayos X para miralloy y metales preciosos	60.000
												Rafaga abrasiva para miralloy	60.100
												Prueba de Perspiración	62.303
												Prueba de Nickel	62.316
												Performance del producto	62.301
												Prueba de tensión	64.100
												Prueba de torque	64.400
												Prueba de caída	62.302
												Prueba de adhesión	64.205
												Prueba de conductividad	67.004
												Fusion de postes	64.201
												Test de plomo en perlas	62.320
												Prueba de plomo	Sect IV jewelry ref. guide
												Medición de color	65.200

Debido a la complejidad de las pruebas y la necesidad de ciertos equipos para cada una de ellas, es conveniente enviar las muestras de preproducción a las oficinas de SGS en oriente para el desarrollo de las mismas, SGS tiene un convenio con Avon Global y los formatos para el desarrollo de dichas pruebas ya están aprobados.

El contacto para el envío de las muestras es:

SGS China, Roger Pan, Roger_Pan@sgs.com, Tel: 86755/3114358 Ext 179, 2/F, Oastar Building No. 4 Road, Shang Mei Lin Shenzhen, China 518049.

5.1.1 *Resumen guía de métodos de prueba*

A continuación se describen de manera breve los métodos de prueba de la matriz anterior y el número de muestras requeridas para envío a las oficinas de SGS.

Espesor por Fluorescencia de Rayos X 60.000

Este método es utilizado para determinar el espesor del plateado para metales preciosos y baños base, el cual va asegurar que cierto producto cumple con las especificaciones mínimas. Este método también servirá para monitorear el baño de oro para determinar los tiempos de baño en artículos complicados.
Tamaño de muestra: 6 Piezas

Espesor de Miralloy por ráfaga abrasiva 60.100

Este método es para la estimación del espesor del miralloy aplicado sobre una base de estaño.
Tamaño de muestra: 5 Piezas

Perspiración 62.303

Este método determina la resistencia de la joyería incluyendo componentes al atacarlo por una solución de perspiración artificial. Es aplicable siempre que se quiera evaluar la calidad de un recubrimiento para verificar la resistencia a la descamación, oxidación o corrosión de una manera sencilla.
Tamaño de muestra: 5 Piezas

Test de desprendimiento acelerado para Nickel 62.316

Tamaño de muestra: 6 Piezas

Este es un test acelerado para desprendimiento de Nickel

Performance del producto 62.301

Este método verifica la resistencia de adhesivos, sistemas de antique, resinas decorativas, esmaltes u otros recubrimientos orgánicos a productos de cuidado personal.
Tamaño de muestra: 3 Piezas

Prueba de tensión 64.100

Este método es aplicable a toda la Joyería terminada, mide la fuerza del total de los componentes utilizados en el ensamble del producto final.

Tamaño de muestra: 3 Piezas

Test de Torque 64.400

Este método aplica un torque a uniones soldadas

Tamaño de muestra: 5 piezas

Resistencia de impacto a la caída 62.302

Este método verifica la resistencia de un artículo a la falla de los adhesivos durante el impacto en las piedras (Vidrio, plástico e insertos metálicos) adheridos en montaduras o cavidades.

Tamaño de muestra: 6 piezas

Prueba no destructiva para la adhesión de piedras 64.205

Esta prueba va a medir la adhesión de la piedras mediante un adhesivo reusable para montaje o mediante una masilla especial.

Tamaño de muestra: 5 Piezas

Test de conductividad para productos con laca 67.004

Debido a que la laca genera una capa protectora entre el metal y el medio ambiente, el determinar si la pieza presenta conductividad da una pauta muy confiable para garantizar la presencia de dicho componente.

Tamaño de muestra: 2 Piezas

Test de ensamble para postes 64.201

Este test mide la fusión del poste con los aretes flexionando el poste.

Tamaño de muestra: 3 Piezas

Test contenido de plomo en perlas 62.302

Este método provee una rápida guía para determinar la presencia de plomo usando niveles de partes por millón PPM en el recubrimiento de perlas artificiales

Tamaño de muestra: 5 Piezas

Medición del color de oro 65.200

Este método va a medir el color de oro con un espectrofotometro, aquí se requieren cupones especiales.

Nota: Si en el folleto local se vende un limpiador para Joyería, este debe ser evaluado en todos los productos sin importar si tienen un recubrimiento orgánico para asegurar que ningún producto se va a ver adversamente afectado por el limpiador.

5.1.2 Otras pruebas en preproducción

Dependiendo de la complejidad del producto quizás sea necesario hacer otro tipo de pruebas a los desarrollos de Joyería por lo que a continuación se describen de manera breve aquellas pruebas que pueden representar una excelente herramienta para dicho efecto.

Test de desprendimiento para Nickel

62.314

Este es el test de desprendimiento de 7 días siguiendo el protocolo de la EN-1811

Identificación de materiales mediante I.R.

67.001

(Infrared Spectroscopy)

Este método identifica plásticos, epóxicos, adhesivos, recubrimientos decorativos y todos los tipos de químicos orgánicos para asegurar la especificación apropiada de materiales siendo usados en un artículo en particular

Tamaño de muestra: 4 piezas

Resistencia al desgaste

40.017

Este método verifica todos los sustratos y acabados en Joyería para determinar la resistencia al desgaste y la abrasión. Es también usado para determinar la resistencia de desgaste en cajillas.

Tamaño de muestra: 4 piezas

Grietas por tensión

63.100

Este método analizará el grado de tensión causado por varios métodos de moldeo de plásticos

Tamaño de muestra: 6 Piezas

Resistencia de cadena

64.000

Este método es usado para medir la resistencia a la tensión de cadena en crudo

Tamaño de muestra: 10 pies

Enlace de soldaduras

64.202

Este método evalúa la fuerza de las uniones en aquella joyería con uniones soldadas

Tamaño de muestra: 3 piezas

Toxicidad

61.400

Este método es utilizado para evaluar artículos que usan pinturas acrílicas, regalos y cerámica decorativa checando los niveles de plomo y cadmio.

Muestra: Se necesita una muestra fresca de cada pintura que este siendo utilizada

Adhesión del recubrimiento

64.401

Este método mide la adherencia de los recubrimientos aplicados sobre sustratos excepto aquellos hechos sobre material fibroso como papel.

Tamaño de muestra: 6 piezas

5.2 *Protocolo de Nickel Free y Plomo*

Aún cuando la joyería de Avon a nivel regional aún no tiene una regulación formal al respecto, este apartado es importante ya que menciona los protocolos del mercado Europeo y de nuestra contraparte en USA, los siguientes pasos en la región están encaminados a lograr estos requerimientos por lo que es importante conocerlos y tenerlos muy presentes.

Con el objetivo de asegurar que los productos de Joyería de Avon cumplan los requerimientos de nickel free y niveles aceptables de plomo los siguientes test deben ser efectuado previamente al embarque a Avon.

Test de Rayos X

Certificación de postes en aretes

Test de desprendimiento acelerado de Nickel

Test de Rayos X

- 1) Asegura que las especificaciones de espesor están correctas
- 2) Asegura la ausencia de Nickel*

*Debido a que hay interferencia entre cobre y Nickel, las lecturas de un producto libre de Nickel deben ser menores que las lecturas obtenidas usando un estándar puro de Cobre.

Postes/Ganchos/Inspección final

- 1) El proveedor de Joyería requerirá una certificación por lote del proveedor de que dichos componentes contienen menos del 0.05% en peso de Nickel.
- 2) El test para confirmar que el contenido de Nickel es menor que el 0.05% por parte de estos proveedores debe estar de acuerdo a la BS1810:1998.
- 3) El proveedor de Joyería debe mantener registros en archivo para inspecciones de certificados de lotes y resultados de test.
- 4) Las piezas terminadas serán sometidas a una inspección final para garantizar la ausencia de Nickel en postes, los materiales aceptados para esto son: Latón (Con baños libres de Nickel) o Titanium.

Test de desprendimiento acelerado de Nickel

- 1) Una pieza de cada lote deberá ser evaluada con este método
- 2) El test debe ser desarrollado como parte de la inspección final

Prueba de los 7 días según EN1811:1998

Esta prueba es solo requerida para el primer embarque desde marzo 2002

Protocolo de Nickel free para Europa

Con el objetivo de asegurar que los productos de Joyería de Avon para Europa cumplan con los requisitos de Nickel Free las siguientes pruebas deberán ser efectuadas previamente al embarque de Avon Europa.

Test de Rayos X

EN1810:1998 Determinación de Nickel en postes para perforación del cuerpo

EN12472:1998 Uso simulado y corrosión para productos cubiertos

EN1811:1998 Prueba de desprendimiento de 7 días para Nickel

Test de rayos X

- 3) Asegura que las especificaciones de espesor están correctas
- 4) Asegura la ausencia de Nickel*

*Debido a que hay interferencia entre cobre y Nickel, las lecturas de en un producto libre de Nickel deben ser menores que las lecturas obtenidas usando un estándar puro de Cobre.

- 1) El test para confirmar que el contenido de Nickel es menor que el 0.05% por parte de estos proveedores debe estar de acuerdo a la BS1810:1998.

EN12472:1998 Uso simulado y corrosión para productos cubiertos

- 1) El uso simulado y test de corrosión será efectuado de acuerdo a EN12472:1988. Por un tiempo limitado hasta que la confianza estadística sea obtenida, este test debe ser efectuado en todos los embarque previamente a ser enviados a Europa sin importar si un recubrimiento orgánico es usado. Después de que tenemos la confianza de que el resultado de desprendimiento es equivalente a EN1811:1998 para productos normales que no contienen Nickel y que no tienen un recubrimiento orgánico este test puede discontinuado excepto para productos con Nickel que están recubiertos.

EN1811:1998 Prueba de filtrado de 7 días para Nickel

- 1) El test de filtrado de 7 días será desarrollado según la norma EN1811:1998 en dos muestras del mismo lote.
- 2) El valor real de filtrado del Nickel debe ser reportado para limitar la sensibilidad del instrumento.
- 3) Los instrumentos usados para la determinación del Nickel deben tener una acreditación similar y calibración como Europa y el Reino Unido.

Medición de espesor del Miralloy

- 1) Sobre Latón, Acero Inoxidable u otro material que no esté hecho a base de estaño.
 - Calibrar la máquina de rayos X para medir estaño sobre cobre usando estándares de 20 y 80 micropulgadas. Medir el espesor del estaño y multiplicar el resultado por 2.5 para obtener el espesor del miralloy 843-844 (45% estaño). Usar un factor de 3.0 para Miralloy 2843-2844. el espesor del miralloy 2843-2844 debe tener un mínimo de 3 micrones (120 micropulgadas) para compensar la reducida resistencia a la corrosión, seguir el procedimiento de Avon APJTM 60.000 como una guía para la medición del espesor por medio de rayos X.
- 2) Sobre Estaño
 - Si ningún componente de latón (o poste de Acero inoxidable) fue plateado al igual con un artículo una sección transversal metalúrgica debe ser efectuada para medir el espesor del miralloy. Seguir el procedimiento de Avon APJTM 66.000 o procedimiento equivalente para secciones transversales. El espesor del miralloy puede ser directamente leído del micrografo en la sección transversal.
 - Un método alternativo es el del APJTM 60.10 (Abrasive Blasting Method).

Requerimientos generales para la medición del espesor.

Con la finalidad de asegurar que los espesores son exactos, espesores estándar para Oro, Paladio, Plata, Rodio y Estaño (Mirallloy 843 y 844 con 45% de estaño) deben ser usados para calibrar el instrumento, consultar el procedimiento APJTM 60.000 para detalles.

Espesores de Cobre pueden típicamente ser medidos por una sección transversal metalúrgica en conjunto con el mas moderno equipo de medición de espesores. El espesor de cobre requerido es crítico cuando se trabajan piezas fundidas de estaño y latón para prevenir la porosidad. Estampados en latón y artículos maquinados del mismo material pueden ser plateados con un menor espesor de cobre.

Los espesores de metales preciosos y de baños base son espesores mínimos, ocasionalmente mayores espesores serán requeridos debido a la configuración de la forma y del artículo en si.

Número de Muestras y mediciones

6 muestras pueden ser evaluadas por lote

3 lecturas en diferentes locaciones deben ser tomadas por muestra

El lote debe ser aceptado si la lectura más baja pasa la especificación mínima

Contenido de Plomo en la Joyería de Avon

Cuando esta especificación fue escrita no habia regulaciones en America para joyería, Avon decidió limitar las cantidades de plomo usado en joyería como una medida preventiva. En el 2006 un acuerdo entre california apoyado en 65 abogados y otros vendedores de joyería resultaron en la primer regulación al respecto. El nivel de contenido de plomo en las especificaciones de Avon es aún mas estricto que el requerido excepto por las perlas imitación las cuales deben ser libres de plomo al finalizar el 2006.

Joyería para niños

- El metal fundido debe ser libre de plomo
- Las perlas imitación, pintura y decoración deben estar libres de plomo, seguir el método APJTM 61.400 para determinar el porcentaje de plomo en pinturas y perlas imitación
- Pigmentos de esmaltes deben estar libres de Plomo
- Para plateado bajo capas, Paladio o Miralloy libre de plomo (Como Miralloy 2843) deberá ser especificado en lugar de Miralloy 843.
- La joyería para niños deberá ser evaluada según los test de laboratorio que muestran que la concentración total de plomo no excede de 600 mg/kg (600 PPM en una base de masa) y el plomo migrable no excede de 90 PPM, esto fue conducido por un requerimiento canadiense. Los siguientes métodos de prueba deben ser usados:

1) Product Safety Bureau Method C-02.4-1 Determination of Total Lead in Metallic Consumer Products found at:

http://www.hc-sc.gc.ca/cps-spc/prod-test-essai/method/chem-chim/c-02_4_e.html

2) Product Safety Bureau, Method C08-1, Determination of Leachable Lead in Metallic Consumer Products, which Pose a Hazard from Ingestion found at:

http://www.hc-sc.gc.ca/cps-spc/prod-test-essai/method/chem-chim/c-08_e.html

- La joyería de niños para Europa tiene que concordar con la EN-71 de regulaciones para seguridad de Juguetes.

Joyería para Adultos

- El metal fundido debe contener menos del 5% de Plomo.
- La pintura y decoración debe estar libre de plomo
- Las perlas deben estar libres de plomo

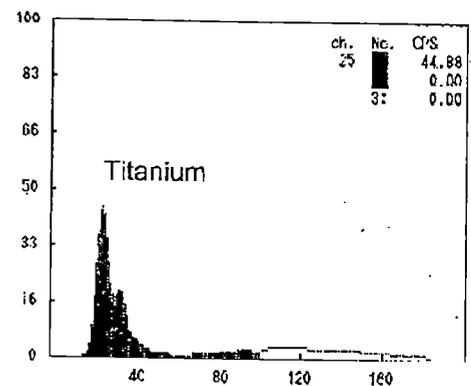
Nota: Los mercados globales especificarán alternativas en el contenido de plomo si son diferentes a los mencionados arriba.

Procedimientos para el análisis de Nickel Free

Certificación de Postes y Ganchos (Aretes) Titanio, Test de espectro de rayos X.

Para aquellos productos con poste de titanio.

1. Con el aparato de rayos X en el modo de "espectro" analizar los postes.
2. Por la posición del pico el titanio, latón o acero puede ser fácilmente identificado.



Acero Inoxidable (Solo referencia), con la finalidad de distinguir acero inoxidable libre de nickel del acero inoxidable con portación de nickel el test de quemado seguido del test magnético es realizado.

1. Caliente el poste hasta el rojo vivo con una flama
2. Manténgalo al rojo por un minuto, después permítale enfriarse lentamente
3. Pruebe con un magneto
4. Si es fuertemente magnético es libre de Nickel
5. Si no es magnético o muy débilmente magnético el poste es de la serie 300 de acero inoxidable y contiene Nickel.

Métodos de prueba del estándar de Nickel

EN 12472:1998: Este procedimiento simula el uso y corrosión sobre un periodo de 2 años. Es generalmente utilizado para productos que tienen Nickel y usan un recubrimiento con la finalidad de pasar el EN1811:1998. Por un tiempo limitado, hasta que la confianza estadística sea obtenida, este test debe ser realizado en todos los productos que se envían a Europa sin importar si un recubrimiento orgánico es utilizado.

EN1811:1998: Este procedimiento es el test de filtrado de 7 días a ser seguido para certificar que niveles dañinos de nickel no se desprenden de la joyería.

EN 1810:1998: Este procedimiento es el método de prueba para determinar el contenido de Nickel en postes y ganchos.

Test de desprendimiento acelerado de Nickel

Este procedimiento es utilizado para asegurar que el artículo no tiene una capa muy delgada en alguno de sus componentes. Esta prueba acelera la corrosión que toma lugar sobre el test de 7 días de liberación. El procedimiento requiere solo 5 minutos para obtener un estimado contra la liberación de 7 días, debido a que no existe una perfecta correlación entre ambas pruebas el test de 7 días debe ser realizado de cualquier forma.

Equipo.

Pequeño vaso de precipitado

Pequeña pieza de titanio platinado formado de manera que pueda quedar plano dentro del vaso

Solución para perspiración artificial (5 gramos de cloruro de sodio; 5 gramos de urea, 2.5 gramos de ácido láctico (2 ml) diluido en un litro de agua destilada y un PH ajustado a 3.5 con Hidróxido de sodio NaOH diluido.

Pequeño rectificador con capacidad de 3 volts de corriente directa o un cargador de baterías de 3 volts con una capacidad de 700 mA.

Alambres y clips para conectar el electrodo y el artículo al rectificador

Papeles verificadores de nickel sensitivos a cantidades menores de 10 ppm (Merck Merckoquant 10006).



Procedimiento:

1. Preparar un vaso de precipitado pequeño con la malla de titanio platinizado
2. Colgar el producto a ser evaluado tan bajo como sea posible sin tocar la malla de titanio
3. Agregar la cantidad suficiente de solución para perspiración artificial hasta cubrir el artículo a ser evaluado
4. Conectar el rectificador en 3 volts de corriente directa o 2 baterías en serie con el polo negativo conectado a la malla de titanio y el polo positivo al producto (esto es contrario a lo que se hace durante la galvanoplastia).
5. Durante 3 minutos pasar corriente entre la joyería y la malla de titanio, una pequeña corriente debe ser observada ya que ocurre un ligero burbujeo en la pieza.
6. Invertir los electrodos por 10 segundos para remover el hollín formado en el electrodo platinado.
7. Para el test de contenido de Nickel remover la pieza del líquido, tocar la pieza a evaluar con una tira de evaluación-dejelo por un par de minutos. Vea contra un fondo blanco, cualquier color rosa debe ser una falla. Bajos niveles de Nickel en conjunto con interferencia de otros metales podrían causar errores en la interpretación de la tira. Cobalto – 50 ppm de cobalto causarán que la tira de Nickel tome un color amarillo-café. Altos niveles de cobre y hierro (>4500 ppm) causarán que la tira adquiera un color naranja-café. Para corregir esas interferencias referirse a el manual de instrucciones empacado junto a las tiras.

5.3 *Color de Oro*

Requerimientos de prueba

Cupones o cuentas largas deben someterse con estándares de preproducción y producción para medición del color. Actualmente esto es llevado a cabo en las oficinas de Nueva York, SGS Shenzhen y SGS en Korea a través del ingeniero regional de desarrollo de joyería.

Principio

El color de oro puede cambiar de acuerdo a los químicos utilizados y a las condiciones de operación del baño de oro. El uso de un espectrofotómetro para medir el color proveerá un medio para controlar el baño científicamente. El ojo puede ser utilizado para valorar el color de oro y comparar el color de un artículo contra el estándar pero es impreciso y sujeto a errores subjetivos.

El color puede ser medido por tres parámetros:

ME

Blancura o Brillo (L)

Rojo – Verde (a)

Amarillo – Azul (b)

Aún cuando el color de oro es descrito como oro de 14 kt, la pureza real del oro es 22-23.5 kt, el color es obtenido a través del uso de metales en el baño de oro como Indio, Hierro y Cobalto. En el caso de la joyería del tipo “Nickel Free” el baño de oro tampoco debe tener Nickel como aditivo. Los baños de oro que contienen Nickel son de color verde.

Materiales

Espectrofotómetro minolta modelo CM-503i www.minolta.com

Estándar blanco (Incluido con instrumento)

Estándar aprobado de color (Provisto por Avon) El estándar de color debe ser reemplazado cada 6 meses con una nueva muestra.

Parámetros de control de color

Referencia APJTM 65.200

L = 85-90

a = 0.5 – 2.0

b = 22 – 32

La especificación para el oro rosa es:

L = 79 – 86

a = 11 – 13

b = 16 – 20

En caso de que no se cuente con este equipo el color debe ser visualmente evaluado contra el estándar de color aprobado de Avon.

5.4 *Plata Ley*

Los siguientes son criterios a seguir para productos en plata ley:

El kilataje mínimo debe ser 0.925, ninguna tolerancia negativa será aceptada
Ningún plateado será permitido a menos que otra cosa sea especificada
Se debe aplicar un tratamiento antioxidación como un pasivado
Inspecciones finales en pruebas de calidad para Joyería.

5.5 *Test de calidad para muestras de producción final*

5.5.1 *Test de calidad en Oriente*

Una vez que el proceso de desarrollo ha finalizado incluyendo la firma de muestras estándar se debe enviar una muestra estándar a las oficinas correspondientes de SGS en oriente para el desarrollo de las inspecciones de calidad de producto terminado, estas pruebas a diferencia de las anteriores son menos detalladas y solo están orientadas a garantizar que el producto salga en optimas condiciones, nuevamente los formatos están preestablecidos por el acuerdo de SGS con Avon Global.

Las siguientes pruebas son conducidas en la inspección final:

1. APJTM 60.000 Espesor por rayos X, incluyendo la evaluación de plata por espectro, chequeo de Nickel.
2. APJTM 64.100 Prueba de tensión
3. APJTM 62.316 Test de desprendimiento acelerado para Nickel
4. APJTM 67.004 Test de conductividad (Para artículos en baño de plata, oro, latón, cobre y oro rosa)
5. APJTM 64.205 Prueba no destructiva para la adhesión de piedras
6. APJTM 64.400 Test de Torque

5.6 *Procedimiento para inspección de calidad en Almacenes*

5.6.1 *Tipo de inspección en almacenes*

Introducción

Este documento es una versión actualizada de las guías de inspección y criterios que deben ser utilizados para toda la Joyería de Avon a nivel Global.

Este documento se convertirá en la base de cualquier discusión para expectativas de calidad entre Avon y todos los proveedores de producto terminado.

Es muy importante hacer notar lo siguiente:

Avon deberá realizar una inspección aleatoria en concordancia con **QSP RE 1 QA 005 – Procedimiento de muestreo y inspección en ingreso de productos terminados CFT y BCFT, coordinar esta función es responsabilidad del departamento de Strategic Quality Management.**

Diferentes AQL's serán designados para diferentes tipos de defecto, Avon no aceptará cualquier defecto clasificado como crítico o funcional. En general, un AQL de 1.5 para defectos mayores y 4.0 para menores será aplicado a todos los productos, a menos que otra cosa sea especificada para determinado producto, ver **QSI RE 1 QA 002 – Instructivo de AQL, criterios y clasificación de defectos para CFT y BCFT.**

El rendimiento de cada proveedor será medido por el porcentaje de lotes aceptados o rechazados, también por el número de desviaciones DRP (Deviation Rate Performance).

El Grupo Global de Joyería y Accesorios debe aprobar cualquier revisión al procedimiento.

5.6.2 Clasificación para defectos de Joyería

5.6.2.1 Aretes (Cualquier Tipo)

5.6.2.1.1 DEFECTOS CRITICOS - AQL 0.0

Se define como cualquier defecto que el juicio y la experiencia indican puede causar serios daño al usuario o podría significar una violación a los requerimientos regulatorios. Un material también puede ser considerado críticamente defectuoso si no posee marca, etiquetas o si cuenta con una identidad errada, es adulterado o contaminado

1. Falta de logo de identificación de país de origen cuando sea requerido y de otras informaciones legales según la normatividad local.
2. Marcas de calidad (Por ejemplo 14kt, 0.925) no presentes aún cuando fueron especificados.
3. Rebabas afiladas *Ver nota 4

5.6.2.1.2 DEFECTOS FUNCIONALES - AQL 0.0

Son definidos como defectos que impiden el ensamble o el funcionamiento del FS , dejándolo inusable.

Defectos que hacen que el producto sea inutilizable al impedir el ensamble o funcionamiento del producto terminado. Son desviaciones de las especificación que provocan paros o impactan en forma grave la eficiencia del surtido, pickeo o distribución.

1. Piezas incorrectas o partes faltantes (Incluyendo la totalidad del producto).
2. Productos dispares (Dos piezas derechas o dos izquierda).
3. Clips inoperables, demasiado flojos o demasiado apretados.
4. Mezcla de tipos (Postes con clips)
5. El baño mal adherido al sustrato, por ejemplo fisuras, escamosidades o burbujas.
6. Falla en uniones soldadas
7. Piezas rotas o fisuradas

5.6.2.1.3 DEFECTOS MAYORES - AQL 1.5

Es un defecto definido como una desviación a las especificaciones o estándares, que el juicio y la experiencia indican puede hacer que el producto sea inutilizable, impedir una fabricación eficiente, causar un uso erróneo del mismo o causar descontento del consumidor.

1. Embrague muy flojo o muy apretado
2. Plateado excesivo en postes de acero inoxidable
3. Longitud de postes fuera de especificación
4. Postes faltantes
5. Postes sin ranura para asegurar el embrague
6. Piedras o componentes excesivamente flojos y/o perdidos
7. Cavidades para piedras faltantes
8. Inapropiado curado del antique (cuando aplique) por ejemplo pegajosidades, escamosidades o peladuras, exceso o falta de aplicación de antique.
9. Rebabas *Ver nota 4
10. Conectores o componentes significativamente desalineados
11. Plateado con apariencia negra, manchas, vacios, óxido o corrosión.
12. Brillo o acabado fuera del rango aceptable
13. Plateado en postes arriba del limite permitido (1 mm)
14. Piedras inclinadas mas de 10°
15. Exceso de adhesivo
16. Exceso de soldadura
17. Cavidades para piedras pequeñas o inclinadas
18. Exceso de Porosidades, picaduras, ranguños, rosaduras
19. Pieza deformada, inclinaciones por fundición de la pieza, secciones delgadas o gruesas.
20. Marcas excesivas de canales de venteo, puertas o líneas de partición de moldes
21. Pulido de la pieza fuera de las especificaciones
22. Excesiva suciedad, aceite, grasa o algún otro material extraño.
23. Sin logotipo de Avon, marca de copyright o identificación del proveedor cuando sea especificado.
24. Postes doblados
25. Aplicación de resina en forma cóncava

5.6.2.1.4 DEFECTOS MENORES - AQL 4.0

Defecto que afecta la apariencia, pero no limita ni reduce la utilización del producto para el uso propuesto y es poco probable que cause descontento en el consumidor.

1. Conectores y/o componentes no alineados (Límite)
2. Plateado con apariencia ligera de los siguientes defectos: Negra, manchas, vacios, óxido o corrosión. (Límite).
3. Color o brillo fuera del estándar (Límite)
4. Piedras inclinadas (menos de 10°)
5. Exceso de adhesivo (Límite)
6. Exceso de soldadura (Límite)
7. Marcas excesivas de canales de venteo, puertas o líneas de partición de moldes (limite)

8. Exceso de Porosidades, picaduras, ragaños, rosaduras (Limite)
9. Pieza deformada, inclinaciones por fundición de la pieza, secciones delgadas o gruesas (Limite)
10. Inapropiado curado del antique (cuando aplique) por ejemplo pegajosidades, escamosidades o peladuras; irregular aplicación del antique insuficiente/excesivo. (Limite)
11. Aplicación de resina en forma cóncava (Limite)

Notas:

1. La clasificación de los defectos dentro de cada categoría esta enlistado sin importar el orden de aparición
2. Los límites para los defectos menores pueden ser expresados en un nivel más alto o más bajo según lo dicten las circunstancias, grados de defecto excediendo estos límites se convierten automáticamente en defectos mayores.
3. Algunos otros defectos que aquellos listados serán asignados a la categoría apropiada que ya fue definida.
4. La clasificación de rebabas como defecto crítico o mayor está definido por el juicio o riesgo potencial para las personas que entren en contacto con el producto, es decir que rebabas afiladas será clasificada como crítico y rebabas las que no causan daños o pongan en riesgos el usuario, será clasificada como mayor.

5.6.2.2 Gargantillas y Brazaletes

5.6.2.2.1 DEFECTOS CRITICOS - AQL 0.0

Se define como cualquier defecto que el juicio y la experiencia indican puede causar serios daño al usuario o podría significar una violación a los requerimientos regulatorios. Un material tambien puede ser considerado críticamente defectuoso si no posee marca, etiquetas o si cuenta con una identidad errada, es adulterado o contaminado.

1. Falta de logo de identificación de país de origen cuando sea requerido y de otras informaciones legales según la normatividad local.
2. Marcas de calidad (Por ejemplo 14kt, 0.925) no presentes aún cuando fueron especificados.
3. Rebabas afiladas *Ver nota 4

5.6.2.2.2 DEFECTOS FUNCIONALES- AQL 0.0 , Para defectos del punto 1: AQL = 0.65

Son definidos como defectos que impiden el ensamble o el funcionamiento del FS , dejándolo inusable.

Defectos que hacen que el producto sea inutilizable al impedir el ensamble o funcionamiento del producto terminado. Son desviaciones de las especificación que provocan paros o impactan en forma grave la eficiencia del surtido, pickeo o distribución.

1. Alambre de proceso de galvano no removido (AQL – 0.65)
2. Tamaño y/o longitud fuera de especificaciones
3. Terminales o argollas de unión abiertas
4. Piezas incorrectas o partes faltantes (Incluyendo la totalidad del producto).

5. El baño mal adherido al sustrato, por ejemplo fisuras, escamosidades o burbujas.
6. Mecanismos inoperantes como Broches.
7. Falla en uniones soldadas o pegadas
8. Dimensiones de los componentes fuera de especificación (Broches, Argollas, etc)
9. Piedras demasiado flojas
10. Cavidades para piedras faltantes
11. Piezas rotas o fisuradas

5.6.2.2.3 DEFECTOS MAYORES - AQL 1.5

Es un defecto definido como una desviación a las especificaciones o estándares, que el juicio y la experiencia indican puede hacer que el producto sea inutilizable, impedir una fabricación eficiente, causar un uso erróneo del mismo o causar descontento del consumidor.

1. Tamaños mezclados (Fuera del límite)
2. Tipo de argollas de unión incorrectas cuando se especifiquen algunas diferentes al estándar
3. Rebabas *Ver nota 8
4. Cadena excesivamente enroscada o anudada
5. Uniones de las argollas ovales no orientadas hacia el lado correcto
6. Conectores y/o componentes significativamente desalineados
7. Plateado con apariencia negra, manchas, vacíos, óxido o corrosión.
8. Brillo o acabado fuera del rango aceptable
9. Secciones de cadena atascadas
10. Piedras inclinadas mas de 10°
11. Exceso de adhesivo
12. Cavidades para piedras inclinadas o pequeñas
13. Exceso de Porosidades, picaduras, ranguños, rosaduras
14. Pieza deformada, inclinaciones por fundición de la pieza, secciones delgadas o gruesas.
15. Marcas excesivas de canales de venteo, puertas o líneas de partición de moldes
16. Excesiva suciedad, aceite, grasa o algún otro material extraño.
17. Inapropiado curado del antique (cuando aplique) por ejemplo pegajosidades, escamosidades o peladuras; irregular aplicación del antique insuficiente/excesivo.
18. Pulido de la pieza fuera de las especificaciones
19. Sin logotipo de Avon, marca de copyright o identificación del proveedor cuando sea especificado.
20. Piedras o componentes flojos y/o perdidos
21. Piezas demasiado o muy poco flexibles – Inadecuadamente recocidas
22. Exceso de soldadura
23. Aplicación de resina en forma cóncava

5.6.2.2.4 DEFECTOS MENORES - AQL 4.0

Defecto que afecta la apariencia, pero no limita ni reduce la utilización del producto para el uso propuesto y es poco probable que cause descontento en el consumidor.

1. Conectores y/o componentes no alineados (Límite)

2. Plateado con apariencia ligera de los siguientes defectos: Negra, manchas, vacíos, óxido o corrosión. (Límite).
3. Color o brillo fuera del estándar (Límite)
4. Piedras inclinadas (menos de 10°)
5. Exceso de adhesivo (Límite)
6. Exceso de soldadura (Límite)
7. Marcas excesivas de canales de venteo, puertas o líneas de partición de moldes (límite)
8. Exceso de Porosidades, picaduras, ranguños, rosaduras (Límite)
9. Pieza deformada, inclinaciones por fundición de la pieza, secciones delgadas o gruesas (Límite)
10. Inapropiado curado del antique (cuando aplique) por ejemplo pegajosidades, escamosidades o peladuras; irregular aplicación del antique insuficiente/excesivo. (Límite)
11. Links atascados
12. Demasiado fuera de las especificaciones de pulido (Límite)
13. Aplicación de resina en forma cóncava (Límite)

Notas:

5. La clasificación de los defectos dentro de cada categoría esta elinstado sin importar el orden de aparición
6. Los límites para los defectos menores pueden ser expresados en un nivel más alto o más bajo según lo dicten las circunstancias, grados de defecto excediendo estos límites se convierten automáticamente en defectos mayores.
7. Algunos otros defectos que aquellos listados serán asignados a la categoría apropiada que ya fue definida.
8. La clasificación de rebabas como defecto crítico o mayor está definido por el juicio o riesgo potencial para las personas que entren en contacto con el producto, es decir que rebabas afiladas será clasificada como crítico y rebabas las que no causan daños o pongan en riesgos el usuario, será clasificada como mayor.

5.6.2.3 Pines y Prendedores

5.6.2.3.1 DEFECTOS CRITICOS - AQL 0.0

Se define como cualquier defecto que el juicio y la experiencia indican puede causar serios daño al usuario o podría significar una violación a los requerimientos regulatorios. Un material también puede ser considerado críticamente defectuoso si no posee marca, etiquetas o si cuenta con una identidad errada, es adulterado o contaminado.

1. Falta de logo de identificación de país de origen cuando sea requerido y de otras informaciones legales según la normatividad local.
2. Marcas de calidad (Por ejemplo 14kt, 0.925) no presentes aún cuando fueron especificados.
3. Rebabas afiladas *Ver nota 4

5.6.2.3.2 DEFECTOS FUNCIONALES- AQL 0.0, Para defectos del tipo 1: AQL = 0.65

Son definidos como defectos que impiden el ensamble o el funcionamiento del FS , dejándolo inusable.

Defectos que hacen que el producto sea inutilizable al impedir el ensamble o funcionamiento del producto terminado. Son desviaciones de las especificación que provocan paros o impactan en forma grave la eficiencia del surtido, pickeo o distribución.

1. Alambre de proceso de galvano no removido (AQL – 0.65)
2. Pines con holgura mayor a 4 mm después de la trampa
3. Pin mal insertado en la bisagra
4. Seguro de la trampa atascado (no operativo)
5. Pin excesivamente desafilado
6. Piezas incorrectas o partes faltantes (Incluyendo la totalidad del producto).
7. El baño mal adherido al sustrato, por ejemplo fisuras, escamosidades o burbujas.
8. Falla en uniones soldadas o pegadas
9. Piedras o componentes demasiado flojos
10. Cavidades para piedras faltantes
11. Curado de antique inapropiado (Pegajoso, escamosidades o peladuras).
12. Piezas rotas o fisuradas

5.6.2.3.3 DEFECTOS MAYORES - AQL 1.5

Es un defecto definido como una desviación a las especificaciones o estándares, que el juicio y la experiencia indican puede hacer que el producto sea inutilizable, impedir una fabricación eficiente, causar un uso erróneo del mismo o causar descontento del consumidor.

1. Insuficiente tensión en la acción de los broches
2. Trampa excesivamente desalineada
3. Pines con holgura entre 1.5 y 4 mm después de la trampa
4. Plateado con apariencia negra, manchas, vacios, óxido o corrosión.
5. Color, Brillo o acabado fuera del rango aceptable
6. Piedras inclinadas mas de 10°
7. Exceso de adhesivo
8. Acumulación de restos de galvanoplastia en la punta del pin
9. Piedras o componentes flojos y/o perdidos
10. Seguro de trampa doblado o muy corto
11. Exceso de soldadura
12. Exceso de Porosidades, picaduras, ragaños, rosaduras
13. Pieza deformada, inclinaciones por fundición de la pieza, secciones delgadas o gruesas.
14. Marcas excesivas de canales de venteo, puertas o líneas de partición de moldes
15. Pulido de la pieza fuera de las especificaciones
16. Excesiva suciedad, aceite, grasa o algún otro material extraño.
17. Irregular aplicación del antique insuficiente/excesivo.
18. Rebabas *Ver nota 12
19. Sin logotipo de Avon, marca de copyright o identificación del proveedor cuando sea especificado.
20. Aplicación de resina en forma cóncava

5.6.2.3.4 DEFECTOS MENORES - AQL 4.0

Defecto que afecta la apariencia, pero no limita ni reduce la utilización del producto para el uso propuesto y es poco probable que cause descontento en el consumidor.

1. Trampa desalineada (Límite)
2. Plateado con apariencia ligera de los siguientes defectos: Negra, manchas, vacíos, óxido o corrosión. (Limite).
3. Color o brillo fuera del estándar (Límite)
4. Piedras inclinadas (menos de 10°)
5. Exceso de adhesivo (Límite)
6. Exceso de soldadura (Límite)
7. Marcas excesivas de canales de venteo, puertas o líneas de partición de moldes (limite)
8. Exceso de Porosidades, picaduras, ragüños, rosaduras (Limite)
9. Pieza deformada, inclinaciones por fundición de la pieza, secciones delgadas o gruesas (Limite)
10. Irregular aplicación del antique insuficiente/excesivo. (Limite)
11. Pulido de la pieza fuera de las especificaciones. (Limite)
12. Aplicación de resina en forma cóncava (Límite)

Notas:

9. La clasificación de los defectos dentro de cada categoría esta enlistado sin importar el orden de aparición
10. Los límites para los defectos menores pueden ser expresados en un nivel más alto o más bajo según lo dicten las circunstancias, grados de defecto excediendo estos límites se convierten automáticamente en defectos mayores.
11. Algunos otros defectos que aquellos listados serán asignados a la categoría apropiada que ya fue definida.
12. La clasificación de rebabas como defecto crítico o mayor está definido por el juicio o riesgo potencial para las personas que entren en contacto con el producto, es decir que rebabas afiladas será clasificada como crítico y rebabas las que no causan daños o pongan en riesgos el usuario, será clasificada como mayor.

5.6.2.4 Anillos

5.6.2.4.1 DEFECTOS CRITICOS - AQL 0.0

Se define como cualquier defecto que el juicio y la experiencia indican puede causar serios daño al usuario o podría significar una violación a los requerimientos regulatorios. Un material también puede ser considerado críticamente defectuoso si no posee marca, etiquetas o si cuenta con una identidad errada, es adulterado o contaminado.

4. Falta de logo de identificación de país de origen cuando sea requerido y de otras informaciones legales según la normatividad local.
5. Marcas de calidad (Por ejemplo 14kt, 0.925) no presentes aún cuando fueron especificados.
6. Rebabas afiladas *Ver nota 4

5.6.2.4.2 DEFECTOS FUNCIONALES- AQL 0.0

Son definidos como defectos que impiden el ensamble o el funcionamiento del FS , dejándolo inusable.

Defectos que hacen que el producto sea inutilizable al impedir el ensamble o funcionamiento del producto terminado. Son desviaciones de las especificación que provocan paros o impactan en forma grave la eficiencia del surtido, pickeo o distribución.

1. Tamaño fuera de especificación o tallas mezcladas
2. Piezas incorrectas o partes faltantes (Incluyendo la totalidad del producto).
3. Mecanismo no operable (Cuando lo haya)
4. El baño mal adherido al sustrato, por ejemplo fisuras, escamosidades o burbujas.
5. Falla en uniones soldadas o pegadas
6. Piedras u otros componentes demasiado flojos
7. Falta de cavidades para ensamble de piedras
8. Curado de antique inapropiado (Pegajoso, escamosidades o peladuras).
9. Piezas rotas o fisuradas, es decir, cañas, piedras u otros componentes.

5.6.2.4.3 DEFECTOS MAYORES - AQL 1.5

Es un defecto definido como una desviación a las especificaciones o estándares, que el juicio y la experiencia indican puede hacer que el producto sea inutilizable, impedir una fabricación eficiente, causar un uso erróneo del mismo o causar descontento del consumidor.

1. Rebabas * Ver nota 16
2. Plateado con apariencia negra, manchas, vacios, óxido o corrosión.
3. Color, Brillo o acabado fuera del rango aceptable
4. Piedras inclinadas mas de 10°
5. Exceso de adhesivo
6. Piedras o componentes flojos y/o perdidos
7. Cavidad para piedras corto o inclinado
8. Exceso de soldadura

9. Exceso de Porosidades, picaduras, ragaños, rosaduras
10. Pieza deformada, inclinaciones por fundición de la pieza, secciones delgadas o gruesas.
11. Marcas excesivas de canales de venteo, puertas o líneas de partición de moldes
12. Pulido de la pieza fuera de las especificaciones
13. Excesiva suciedad, aceite, grasa o algún otro material extraño.
14. Irregular aplicación del antique insuficiente/excesivo.
15. Pieza demasiado flexible o inflexible, recocido inadecuado.
16. Sin logotipo de Avon, marca de copyright o identificación del proveedor cuando sea especificado.
17. Aplicación de resina en forma cóncava.

5.6.2.4.4 *DEFECTOS MENORES* - *AQL 4.0*

Defecto que afecta la apariencia, pero no limita ni reduce la utilización del producto para el uso propuesto y es poco probable que cause descontento en el consumidor.

1. Plateado con apariencia ligera de los siguientes defectos: Negra, manchas, vacios, óxido o corrosión. (Limite).
2. Color o brillo fuera del estándar (Limite)
3. Piedras inclinadas (menos de 10°)
4. Exceso de adhesivo (Limite)
5. Exceso de soldadura (Limite)
6. Marcas excesivas de canales de venteo, puertas o líneas de partición de moldes (limite)
7. Exceso de Porosidades, picaduras, ragaños, rosaduras (Limite)
8. Pieza deformada, inclinaciones por fundición de la pieza, secciones delgadas o gruesas (Limite)
9. Irregular aplicación del antique insuficiente/excesivo. (Limite)
10. Pulido de la pieza fuera de las especificaciones. (Limite)
11. Aplicación de resina en forma cóncava. (Limite)

Notas:

13. La clasificación de los defectos dentro de cada categoría esta enlistado sin importar el orden de aparición
14. Los límites para los defectos menores pueden ser expresados en un nivel más alto o más bajo según lo dicten las circunstancias, grados de defecto excediendo estos límites se convierten automáticamente en defectos mayores.
15. Algunos otros defectos que aquellos listados serán asignados a la categoría apropiada que ya fue definida.
16. La clasificación de rebabas como defecto crítico o mayor está definido por el juicio o riesgo potencial para las personas que entren en contacto con el producto, es decir que rebabas afiladas será clasificada como crítico y rebabas las que no causan daños o pongan en riesgos el usuario, será clasificada como mayor.

Documento en concordancia con:

Manual Global para Joyería y Accesorios, Avon Products, Inc. New York, NY.

Para las actividades de inspecciones de calidad en almacenes:

QSP RE 1 QA 005 – Procedimiento de muestreo y inspección en ingreso de productos terminados CFT y BCFT

QSI RE 1 QA 002 – Instructivo de AQL, criterios y clasificación de defectos para CFT y BCFT.

Version de este documento:

Titulo

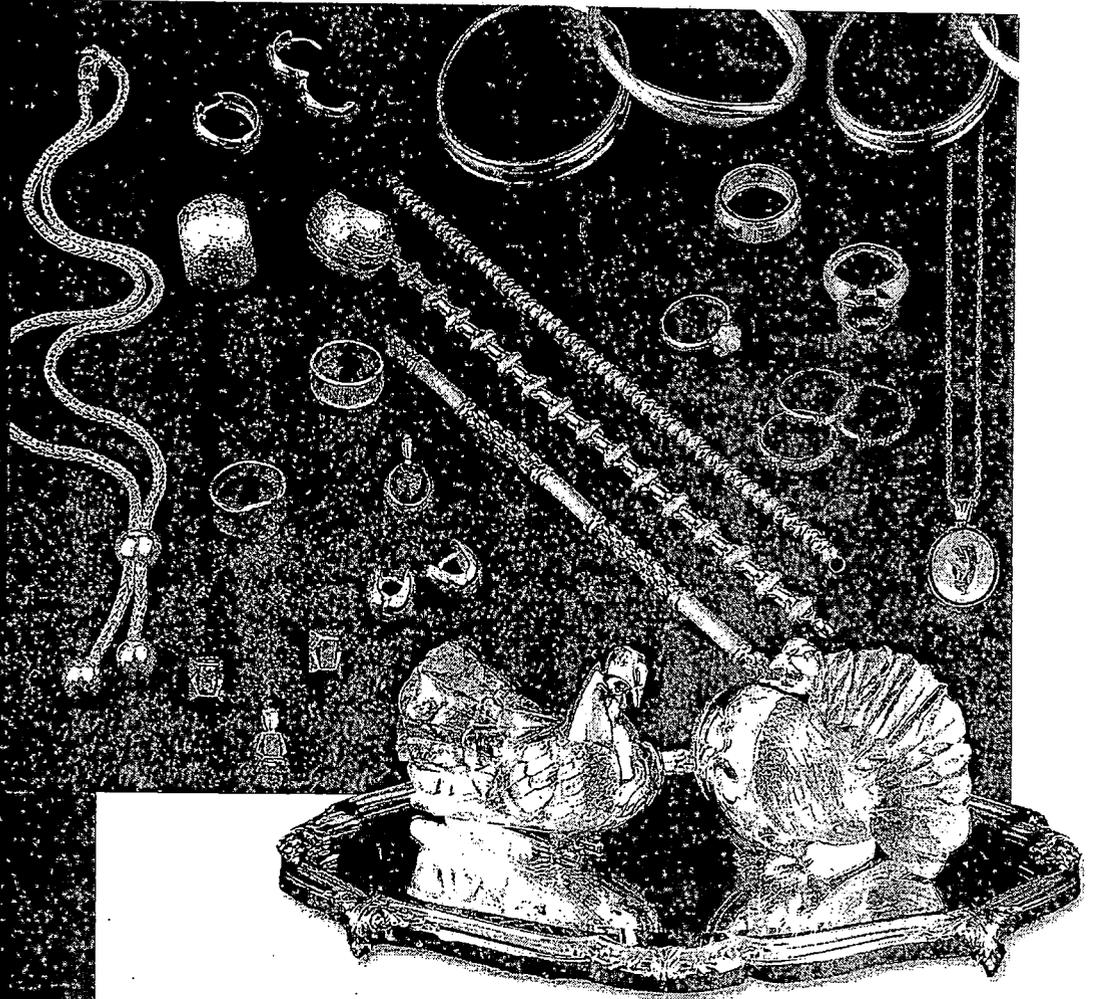
Version 0

Publicación

Marzo 2007

Manual de Buenas Prácticas de Manufactura

Proyecto de
Norma Técnica Peruana



**PROYECTO DE NORMA
TÉCNICA PERUANA**

**PNTP 339.503
2003**

Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales - INDECOPI
Calle La Prosa 138, San Borja (Lima 41) Apartado 145

Lima Perú

**JOYERIA Y ORFEBRERIA. Manual de buenas prácticas
de Manufactura**

JEWELLERY, GOLDSMITH AND SILVERWARE. Good practices manufacture manual

2003-11-20
1° Edición

Este documento se encuentra en etapa de estudio, sujeto a posible cambio.
No debe ser usada como norma técnica peruana

Precio basado en 22 páginas

I.C.S.

ESTA NORMA ES RECOMENDABLE

Descriptores: Joyería y Orfebrería, Manual de buenas prácticas

INDICE

	PAG
INDICE	i
PREFACIO	ii
1. OBJETO	1
2. ALCANCE	1
3. REQUISITOS	1
4. COMPRAS	2
5. INFRAESTRUCTURA Y RECURSO	3
5.1 AMBIENTE DE TRABAJO	3
5.2 EQUIPOS	4
5.3 DISPOSICIONES DE SEGURIDAD	4
5.4 COMPETENCIA DEL PERSONAL	5
5.5 DISPOSICIONES RELATIVAS AL PERSONAL	5
5.6 DISPOSICIONES RELATIVAS DE LIMPIEZA Y DESINFECCION	6
5.7 DISPOSICION RELATIVA AL MANTENIMIENTO	6
6 PLANIFICACION	7
6.1 PLANIFICACION DE LA PRODUCCION	7
6.2 PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS	7
6.3 CONTROLES DE PROCESOS	8
7 INSPECCIONES	9
7.1 INSPECCIONES Y PRUEBAS EN PROCESO	9
7.2 INSPECCIONES Y PRUEBAS FINALES	9
7.3 METODOS ANALITICOS	9
7.4 TRATAMIENTO DE PRODUCTOS NO CONFORMES	9
8 INSPECCION DE BMP APLICACION DEL MANUAL	10
9 DOCUMENTACION	11
10 ANTECEDENTES	11

PREFACIO

A. RESEÑA HISTÓRICA

A.1 La presente Norma Técnica Peruana fue elaborada por el Comité Técnico de Normalización de Joyería y Orfebrería en metales preciosos, mediante el Sistema 2 u Ordinario, durante el mes de noviembre del 2003, utilizando como antecedentes a los que se indican en el capítulo correspondiente.

A.2 El Comité Técnico de Normalización de Joyería y Orfebrería en metales preciosos, presentó a la Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales -CRT-, con fecha 2003-11-28, el **PNTP 399.502:2003 JOYERÍA Y ORFEBRERÍA. Manual de buenas prácticas de manufactura.** para su revisión y aprobación como Norma Técnica Peruana

A.3 La presente Norma Técnica Peruana ha sido estructurada de acuerdo a las Guías Peruanas GP 001:1995 y GP 002:1995.

B. INSTITUCIONES QUE PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA PERUANA

Secretaría	PROMPEX
Presidente	Alex Morales Guzmán Barrón
Secretario	Alfredo Ortiz Chamorro
ENTIDAD	REPRESENTANTE
CARLO MARIO CAMUSSO SA	Carlo Tonani Camusso Fabio Tonani Camusso
TORRES DELLA PINA ORFEBRES	Alfonso Torres Della Pina
ALHAJAS LIOR	José Pinczowski
ARIN SA	Julio Pérez Alván Carmen Peralta Gutierrez
SNI COMITÉ FABRICANTES DE PLATA	Walter Sanchez Montenegro

ENTIDAD	REPRESENTANTE
SNI COMITÉ FABRICANTES DE ORO	Guillermo Scotto Ivaldi
ADEX COMITÉ DE JOYERÍA	Gianpiero Scotto Busetto
MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS	Guillermo Medina Cruz
MITINCI	Javier Butrón Fuentes
SENATI	Bertha Jara Facundo
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGINIERIA	Over Aliaga Ingaruca
PROMPEX	Alex Morales Guzmán Barrón
TECSUP	Adolfo Marchese
ALFRED H. KNIGTH	Victor Canaza Alvarez José Luis Alván

JOYERÍA Y ORFEBRERÍA. Manual de buenas prácticas de manufactura

1. OBJETO

El presente Manual de Buenas Prácticas de Manufactura:

1.1 Establece los requisitos que deben cumplir las Empresas Productoras del Sector de Joyería y Orfebrería de Metales Preciosos para demostrar la capacidad de suministrar productos acordes con los requisitos especificados y reglamentados.

1.2 Define actividades específicas para administrar la Calidad de los procesos, materiales, métodos, equipos, y competencia del personal involucrados en cada área específica de la cadena de suministro relacionada con los productos que fabricamos.

1.3 Provee una guía para evaluar los niveles de cumplimiento contra los lineamientos definidos y establecidos.

1.4 Obtener un certificado que acredite que la empresa viene produciendo bajo las condiciones del presente manual.

2. ALCANCE

2.1 La cadena de producción

Este Manual sigue la cadena de producción desde la adquisición de la materia prima hasta el cliente final, estipulando las condiciones de proceso necesarias para la producción de nuestros productos. Deberá complementarse con los requisitos y criterios específicos para cada producto.

2.2 Función de cada Empresa, Área o División

Los responsables de cada Empresa, Área o División comprometida con los fines de este Manual, consideran el contenido del mismo y deciden la mejor manera de implantar los principios en él estipulados, para:

2.2.1 Garantizar la calidad de nuestros productos.

2.2.2 Dar la confianza a nuestros clientes con vistas a mantener relaciones comerciales de largo plazo con ellos;

2.2.3 Desarrollar programas de educación que comuniquen de manera efectiva los principios del Manual a nuestro personal.

2.2.4 Asegurar que los clientes tengan la información necesaria en forma clara y de fácil comprensión por medio de la certificación de la calidad de nuestros productos.

3. REQUISITOS

3.1 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

La Empresa debe:

3.1.1 Tener una organización definida, representada en un organigrama conocido y actualizado el cual deberá estar aprobado por el nivel funcional más alto.

3.1.2 Establecer, de ser necesario, las principales responsabilidades y autoridad de los niveles directivos en cada organización para proveer mecanismos que faciliten la comunicación interna.

3.1.3 Informar claramente a la Comisión de Orfebrería y Joyería de Metales Preciosos quién es el Responsable Técnico de la organización.

3.2 REQUISITOS LEGALES

La Empresa debe cumplir:

3.2.1 Con las regulaciones legales establecidas por el Perú a nivel nacional e internacional en forma de leyes, códigos y decretos a través de sus entes estatales (Ministerios, Superintendencias, DINANDRO, etc.)

3.2.2 Con las Normas Técnicas Peruanas recomendadas y emitidas por el Instituto de Defensa al Consumidor y la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

3.2.3 Con las Leyes laborales vigentes

4. COMPRAS

4.1 ESPECIFICACIONES DE PRODUCTOS COMPRADOS

La Empresa debe:

4.1.1 Contar con especificaciones escritas, aprobadas y acordadas con los proveedores de las materias primas e insumos.

4.1.2 Desarrollar mecanismos de compra que permitan asegurar que lo que se compra es específicamente lo que se necesita.

4.1.3 Establecer los niveles de aprobación para realizar las compras de las materias primas, insumos y materiales.

4.1.4 Cada Empresa deberá establecer mecanismos de compras, los mismos que deben contener datos describiendo claramente el producto.

4.2 CONTROLES SOBRE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

La Empresa debe:

4.2.1 Definir si se debe aplicar algún control sobre los productos recibidos o en su defecto solicitar a los proveedores los certificados que acrediten que los mismos cumplen con las especificaciones.

4.2.2 Establecer un procedimiento para la recepción y despacho de materiales utilizados en la fabricación de los productos.

4.2.3 Registrar cada recepción y despacho que se realiza así como verificar su conformidad. Los registros deben contener información que permitan la identificación del producto.

4.2.4 Almacenar los materiales bajo condiciones adecuadas en forma ordenada para permitir la separación de los lotes y rotación del stock.

4.2.5 Almacenar las materias primas o insumos sujetos al régimen especial de control en depósitos o instalaciones cerrados, llevando un registro especial de control de acuerdo a la ley.

4.2.6 Almacenar las materias primas o insumos tóxicos, inflamables, explosivos, corrosivos y radioactivos, en áreas separadas y de acceso restringido.

4.2.7 Comunicar a las áreas responsables si durante la recepción, fueron detectados daños causados a los embalajes que puedan afectar adversamente la calidad de los materiales.

4.3 SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

La Empresa debe:

4.3.1 Establecer una lista de proveedores calificados subdivididos por rubro reconocidos para el sector.

4.3.2 Establecer un mecanismo de selección con criterios establecidos para poder ingresar a esta relación.

4.3.3 Evaluar periódicamente el desempeño de los proveedores en base a la totalidad de atributos que se valoran, como por ejemplo la oportunidad en las entregas.

5. INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS

5.1 AMBIENTES DE TRABAJO

5.1.1 GENERALIDADES

La Empresa debe:

5.1.1.1 Disponer de instalaciones y edificaciones localizadas, proyectadas, construidas, adaptadas y mantenidas de forma que se adecuen a las operaciones a ser ejecutadas.

5.1.1.2 Disponer que su diseño minimice el riesgo de errores y posibilitar la limpieza efectiva y el mantenimiento.

5.1.1.3 Contar con procedimientos adecuados y constantes de mantenimiento de las instalaciones, sin poner en riesgo a las personas, equipos y productos.

5.1.1.4 Disponer de instalaciones en condiciones adecuadas de iluminación, temperatura, humedad y ventilación que no afecten adversamente, directa o indirectamente a las personas, al producto fabricado o al funcionamiento de los equipos.

5.1.2 EDIFICIOS E INSTALACIONES

5.1.2.1 Los edificios y las instalaciones deben ser de construcción sólida y mantenerse en buen estado.

5.1.2.2 La Planta debe disponer de espacio suficiente para cumplir de manera satisfactoria todas las operaciones.

5.1.2.3 El diseño de la Planta debe permitir una limpieza fácil y satisfactoria.

5.1.2.4 En las zonas de producción:

- a) Los pisos, paredes y techos deben ser de material lavable, lisos y fáciles de limpiar y desinfectar.
- b) Los vestuarios y baños deben estar debidamente alumbrados y ventilados.
- c) Los lavaderos o depósitos de recuperación que se encuentran en las zonas de producción deben disponer de agua fría y estar provistas de tuberías que llevan las aguas residuales a los desagües.

5.1.3 ALUMBRADO

5.1.3.1 Todas las instalaciones deben tener el alumbrado natural o artificial necesario para realizar las labores de trabajo.

5.1.3.2 El alumbrado no debe alterar los colores, y la intensidad de luz deberá ser la adecuada para realizar un trabajo eficiente de acuerdo a las tres clasificaciones siguientes:

- a) Áreas de Producción;
- b) Ambientes de Acabado, Inspección y Control de Calidad;
- c) En las otras zonas de la Planta.

5.1.4 VENTILACIÓN

5.1.4.1 La ventilación en la Planta debe evitar el calor excesivo, la condensación del vapor y el polvo y eliminar el aire contaminado.

5.1.4.2 La Planta debe presentar aberturas de ventilación.

5.1.5 ÁREAS AUXILIARES

5.1.5.1 Cuando hubiera salas de descanso o comedores éstas deberán estar separadas de las demás áreas.

5.1.5.2 Los vestuarios, lavatorios y sanitarios deben ser de fácil acceso y apropiados para el número de usuarios.

5.1.5.3 En lo posible, las áreas de mantenimiento deberán estar situados en locales separados de las áreas de producción.

5.1.5.4 Cuando haya necesidad de mantener herramientas y piezas en el áreas de producción, las mismas deberán ser mantenidas en salas o armarios reservados para este fin.

5.1.6 ÁREAS DE ALMACENAMIENTO

5.1.6.1 Las áreas de almacenamiento deben tener capacidad suficiente para almacenar ordenadamente en sectores, varias categorías de materiales y productos: materias primas, materiales de embalaje, materiales intermedios, a granel, productos

terminados, productos aprobados, reprobados, devueltos o recogidos del mercado.

5.1.6.2 Las áreas de almacenamiento deben ser limpias, secas y mantenidas dentro de límites aceptables de temperatura y humedad.

5.1.6.3 Para sustancias sujetas a régimen especial de control, deben existir depósitos o instalaciones cerradas, con acceso restringido de acuerdo a la legislación pertinente.

5.1.6.4 Los materiales que presenten riesgos de incendio o de explosión, deben ser almacenadas en áreas aisladas, seguras y ventiladas de acuerdo a la legislación vigente.

5.1.7 ÁREA DE PRODUCCIÓN

5.1.7.1 Las instalaciones deben estar ubicadas de tal forma que la producción pueda llevarse a cabo en un orden lógico y concordante con la secuencia de las operaciones de producción. Asimismo deben reunir las condiciones exigidas de limpieza.

5.1.7.2 Las áreas productivas deben ser ventiladas de modo adecuado a los productos manipulados, las operaciones realizadas y el ambiente externo.

5.2 EQUIPOS

La Empresa debe:

5.2.1 Elaborar una relación de los equipos mínimos necesarios para la fabricación y cuales pueden ser realizados por terceros debidamente identificados, incluyendo los requisitos de los mismos.

Equipo mínimo necesario para empresas productoras de Joyería:

- Horno de fundición
- Laminadora Trefiladora
- Equipo de soldadura
- Pulidora

Equipo mínimo necesario para empresas productoras de Orfebrería:

- Torno
- Estampadora
- Equipo de Galvánica

- Horno de fundición
- Equipo de soldadura
- Pulidora
- Prensa

5.2.2 Establecer que los equipos deben ser localizados, diseñados, construidos, adaptados y mantenidos en forma de estar adecuados a las operaciones a ser realizadas.

5.2.3 Establecer que los equipos deben mantenerse en buenas condiciones de operación, de acuerdo a programas preestablecidos por departamentos competentes de la empresa, o bien por la persona designada específicamente para éste efecto.

5.2.4 Establecer un registro de todas las operaciones de mantenimiento llevadas a cabo en los equipos.

5.2.5 Establecer que los equipos de medición, pesada, registro y control deben calibrarse y comprobarse a intervalos definidos según métodos adecuados. Debe conservarse un registro en archivo de estas pruebas.

5.3 DISPOSICIONES DE SEGURIDAD

5.3.1 GENERALIDADES

La Empresa debe:

5.3.1.1 Establecer procedimientos escritos de seguridad, de acuerdo a la legislación pertinente incluyéndose en los mismos la descripción de equipamientos de seguridad, individual o colectiva, necesarios para el desarrollo de las actividades.

5.3.1.2 Establecer procedimientos escritos para caso de incendio o de emergencia con una descripción de la localización de extintores y bocas de agua. El número y tipo de extintores y de bocas de agua debe ser suficiente y de libre acceso.

5.3.2 EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

La Empresa debe:

- a) Asegurar que el personal usa los implementos de seguridad requeridos para la actividad que está desarrollando:

- 5.3.2.1 Actividades que impliquen desbaste de material:
- a) Soldadura eléctrica: careta para soldadura eléctrica.
 - b) Soldadura autógena: lentes para soldadura autógena, guantes de cuero.
 - c) Esmerilar: careta transparente o lentes de protección.
- 5.3.2.2 Actividades en zonas de ruido: auriculares o tapones protectores.
- 5.3.2.3 Actividades sobre pisos húmedos: botas de jebes.
- 5.3.2.4 Actividades en zonas con polvo: máscaras para polvo y mandil.
- 5.3.2.5 Manipulación de equipos eléctricos: zapatos dieléctricos y herramientas dieléctricas.
- 5.3.2.6 Manipulación de equipos de media y alta tensión: zapatos dieléctricos, guantes, herramientas dieléctricas.
- 5.3.2.7 Manipulación de gases tóxicos (gases de amoníaco): máscara antigases.
- 5.3.2.8 Manipulación de soluciones de limpieza (soda y ácido): lentes, guantes, mandil, máscara antigases.

5.4 COMPETENCIA DEL PERSONAL

La Empresa debe:

5.4.1 Emplear y mantener personal calificado y competente, en número suficiente para la fabricación. La calificación y competencia del personal pueden ser definidas en base a educación adecuada, capacitación o experiencia.

5.4.2 Mantener un programa de entrenamiento inicial y continuo y hacer constar el registro y evaluaciones de este entrenamiento.

5.4.3 Disponer que todos los funcionarios deben ser entrenados adecuadamente por la Empresa, para las tareas y responsabilidades designadas y para la aplicación y mantenimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

5.5 DISPOSICIONES RELATIVAS AL PERSONAL

La Empresa debe establecer, de ser posible, mecanismos para cumplir con las siguientes disposiciones relativas al personal:

5.5.1 Higiene y Aspecto

5.5.1.1 No deberá usar alhajas u otros accesorios dentro de la planta (zonas de producción, almacenes, talleres de mantenimiento) y/o durante la ejecución del trabajo.

5.5.1.2 No deberá comer, ni fumar en el horario de trabajo, ni en los vestuarios, ni fuera del área designada para tal fin. No ingresará a la planta con alimentos. En el caso del refrigerio, este se realizará en las áreas pre establecidas.

5.5.2 Uniforme

5.5.2.1 Deberá mantener en todo momento el uniforme requerido en buen estado.

5.5.2.2 Se deberá tener un control del personal al ingreso y salida de la empresa.

5.5.3 Educación y capacitación

5.5.3.1 La capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura se deberá llevar a cabo por lo menos una vez al año.

5.5.3.2 Los Responsables de Área deberán capacitar al personal en coordinación con el Área de Control de Calidad y de Recursos Humanos, mediante folletos y charlas acerca de:

- a) La higiene personal y presentación;
- b) La manipulación y protección de equipos, maquinarias, materia prima, material de empaqueo y producto final;
- c) Las acciones a tomar en caso de accidentes y/o emergencias.

5.5.4 Seguridad

5.5.4.1 Se deberá controlar al personal al ingreso y salida de la empresa.

5.6 DISPOSICIONES RELATIVAS A LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

5.6.1 Equipos, herramientas y otros

5.6.1.1 Todos los equipos y cualquier otro elemento que se encuentre en el interior de la planta deberán estar limpios y en orden.

5.6.1.2 Las herramientas, repuestos y otros elementos usados por el personal se deberán mantener en orden y en los lugares asignados.

5.6.1.3 En el área de producción:

- a) Se deberán guardar los productos químicos, limpiadores, lubricantes, en los lugares asignados y debidamente rotulados. Se deberá desechar los trapos utilizados para la limpieza después de su uso.
- b) Se deberá comunicar al Supervisor de Planta, la presencia de aceite, grasas, pedazos de metal u otras piezas en las maquinarias ó equipos, que afecten su funcionamiento.

5.6.1.4 Personal de Limpieza:

- a) Deberá proveer de material necesario a los servicios higiénicos y a las áreas que lo requieran.

- b) Deberá mantener limpios los pisos, paredes, puertas, ventanas y esquinas y/o ángulos de difícil acceso de las áreas de toda la planta y alrededores.

5.7 DISPOSICIONES RELATIVAS AL MANTENIMIENTO

La Empresa deberá establecer mecanismos para que todo el personal informe a su jefe inmediato cualquier desperfecto que ocurriese en planta.

5.7.1 Personal de Almacén:

5.7.1.1 Deberá realizar la inspección y/o verificación del cumplimiento del mantenimiento de equipos utilizados para la manipulación y almacenamiento de los materiales y productos.

5.7.2 Personal de Mantenimiento:

5.7.2.1 Deberá inspeccionar techos, paredes y puertas. Deberá realizar las reparaciones ante cualquier indicativo de deterioro (grietas, rasgaduras, desniveles, roturas, descascarados y otros).

5.7.2.2 Deberá verificar el correcto mantenimiento y funcionamiento de los equipos.

6. PLANIFICACION

6.1 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La Empresa debe:

6.1.1 Establecer, de ser posible, un criterio de programación de la producción acorde con las necesidades de su organización.

6.1.2 Documentar los procesos usados en manufactura los cuales deben ser validados antes de la puesta del producto en el mercado.

6.1.3 Efectuar las operaciones de los procesos de manufactura en su propia planta o acudir a terceros debidamente identificados, de acuerdo a lo establecido en el capítulo 8 del presente Manual.

6.2 PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

6.2.1 Generalidades

La Empresa debe:

- Formalizar las actividades operativas mediante procedimientos documentados o instrucciones de trabajo que permitan una mayor claridad y homogeneidad en la ejecución de los mismos.
- Establecer que en caso de que ocurran desvíos de las instrucciones o los procedimientos, los mismos deberán ser aprobados por escrito, por una persona autorizada, con la participación del área de Control de Calidad cuando fuera necesario.

6.2.2 Disposiciones Relativas al Proceso

Los procedimientos deben incluir:

- a) Una declaración del emplazamiento de la elaboración y la maquinaria principal que se vaya a utilizar.
- b) Los métodos o su referencia, que se vayan a utilizar para preparar la maquinaria fundamental (por ejemplo, limpieza, ensamblaje, calibrado) y otros si es aplicable.
- c) Instrucciones detalladas del proceso paso a paso, si es aplicable.
- d) Instrucciones de todos los controles durante el proceso con sus límites.
- e) Deben anexarse los rótulos de identificación de las materias primas pesadas y/o medidas, cuando no existiera otro sistema de seguridad equivalente.
- f) Debe, de ser posible, ser anexado el rótulo del producto final con un número de lote.

6.2.3 Orden de Producción

Todo lote de un producto debe ser producido de acuerdo a una orden de producción escrita que contenga las informaciones relevantes de las aleaciones patrones, incluyendo de ser posible, al término de la producción, los siguientes datos:

- a) nombre del producto
- b) código del producto fabricado.
- c) los datos y horarios de inicio y término de las diferentes etapas de la producción.
- d) el nombre del operador responsable de las diferentes etapas de producción y de la persona que refrenda esas operaciones.
- e) el peso del artículo, registrado hasta con dos decimales como máximo, para lo cual se deberá contar con balanzas debidamente calibradas.
- f) los controles en proceso realizados, la rúbrica de la(s) persona(s) que los hayan ejecutado y los resultados obtenidos.
- g) el rendimiento obtenido y las observaciones sobre cualquier error significativo del rendimiento esperado.
- h) observaciones sobre problemas especiales incluyendo detalles como la autorización firmada para cada alteración de la fórmula de producción o instrucciones de procesamiento.
- i) constancia del control de calidad y su resultado. si los artículos son rechazados, indicación de su eliminación o empleo.

6.2.4 Archivo de Registros

Los registros deben ser mantenidos de modo que permitan un rastreo de las actividades referentes a la producción y al control de calidad de los productos.

6.3 CONTROLES DE PROCESO

6.3.1 Generalidades

La Empresa debe:

6.3.1.1 Formalizar un mecanismo de control del proceso de fabricación del producto de acuerdo a la magnitud de la misma.

6.3.1.2 Identificar cada producto a ser manufacturado (nombre, código) de manera que en cada etapa del proceso, cada operador pueda encontrar la referencia para llevar a cabo los controles necesarios.

6.3.1.3 Contar, de ser posible con la siguiente información para llevar a cabo estas operaciones en forma eficiente:

- * Identificación (nombre comercial, código interno)
- * Cantidad fabricada

6.3.1.4 Establecer mecanismos por los cuales los resultados deben ser registrados, visados y utilizados. Los registros deben poseer al menos, la siguiente información:

- * Resultado del control y comentarios si los hubiera
- * Decisión claramente señalada: ACEPTADO, RECHAZADO, PENDIENTE.

6.3.1.5 Definir cualquier sistema de registro que puede ser utilizado, bajo la condición que los documentos puedan consultarse rápidamente y se encuentren en buenas condiciones.

6.3.1.6 De ser posible establecer mecanismos para realizar conciliaciones de materiales y los rendimientos verificados. Cualquier discrepancia con los límites preestablecidos debe ser informado, investigado y registrado.

6.3.2 DISPOSICIONES RELATIVAS A LAS ALEACIONES PATRONES

Las aleaciones patrones serán especificadas en las normas técnicas desarrolladas para el Sector de Joyería y Orfebrería y su cumplimiento será un requisito obligatorio para todas las Empresas Productoras del Sector.

6.4 MANIPULACIÓN, ALMACENAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE PRODUCTOS

6.4.1 Generalidades

La Empresa debe:

- a) Formalizar un mecanismo de manipulación, almacenamiento y conservación de los productos.
- b) Identificar áreas de almacenamiento de los materiales o productos, en espera de uso o entrega.
- c) Controlar el proceso de embalaje y marcado del producto de tal manera que permita asegurar la conformidad con la especificación establecida.

6.4.2 Manipulación y Almacenamiento

Áreas de Almacén, Producción y Control de Calidad:

- a) Se debe almacenar la materia prima, insumos químicos, material de empaçado y envasado en forma adecuada.
- b) Se debe identificar todo material / producto recibido por los almacenes con su respectiva identificación.

7. INSPECCIONES

7.1 INSPECCIONES Y PRUEBAS EN PROCESO

La Empresa debe:

7.1.1 Establecer y formalizar las principales inspecciones y pruebas a realizar durante el proceso de fabricación.

7.1.2 Establecer los controles de proceso los cuales estarán definidos por el rubro de fabricación de la Empresa (rubro Oro, rubro Plata y sus combinaciones).

7.1.3 Utilizar controles y análisis para verificar las especificaciones de las aleaciones establecidas para los productos a fabricar tanto en el rubro Oro como en el rubro Plata y combinaciones.

7.2 INSPECCIONES Y PRUEBAS FINALES

La Empresa debe establecer y formalizar las principales inspecciones a realizar al producto final.

7.3 MÉTODOS ANALÍTICOS

La Empresa debe:

7.3.1 Disponer de un Laboratorio de control, propio o de terceros, con personal suficiente, calificado y equipado para realizar todas las pruebas de control de calidad necesaria tanto para los productos en proceso como para el producto final.

7.3.2 Asegurar que las pruebas deben ser ejecutadas de acuerdo con procedimientos estándar escritos y validados.

7.3.3 Asegurar que los instrumentos deben ser calibrados a intervalos adecuados y los reactivos deben ser de la calidad apropiada.

7.3.4 El sector vinculado al control de calidad debe tener disponible la siguiente documentación:

7.3.4.1 procedimiento de muestreo

7.3.4.2 métodos de análisis y registro

7.3.4.3 boletines y/o certificados analíticos, conteniendo como mínimo la siguiente información:

- a) el nombre del material o producto.
- b) el nombre del fabricante o proveedor.
- c) referencias a procedimientos de análisis pertinentes.
- d) los resultados de los análisis, incluyendo las fechas de los mismos y observaciones,
- e) las firmas y aclaración de firmas de las personas que efectuaron los análisis.

7.4 TRATAMIENTO DE PRODUCTOS NO CONFORMES

La Empresa debe:

7.4.1 Establecer un mecanismo para el tratamiento de los productos no conformes para asegurar que éstos no lleguen de alguna manera al cliente final

7.4.2 Mantener instrucciones escritas para tratar los reclamos y desvíos referentes a la calidad de los productos.

7.4.3 Registrar e investigar todo reclamo referente a desvíos en la calidad de un producto. El responsable por el control de calidad debe ser involucrado en el estudio de

tales problemas y los registros deben incluir, como mínimo, las siguientes informaciones:

- a) Nombre del producto;
- b) Código del producto;
- c) Asegurar que todas las decisiones y medidas tomadas como resultante de un reclamo deben ser registradas, firmadas, fechadas y anexadas a los correspondientes registros del lote del producto.

8. INSPECCIÓN DE APLICACIÓN DE MANUAL DE BMP

8.1 METODOLOGÍA DE VERIFICACIÓN

La Empresa debe:

8.1.1 Realizar auto-inspecciones periódicas para la verificación del cumplimiento de las BPM, en todos los aspectos de la producción y de control de calidad.

8.1.2 Establecer la frecuencia de las auto-inspecciones la cual dependerá de las necesidades de la empresa.

8.2 PROCESOS DE EVALUACIÓN

La Empresa, en lo posible, debe:

8.2.1 Establecer una metodología para evaluar e inspeccionar la implantación e implementación del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura en las Empresas del Sector.

8.2.2 Realizar la inspección de acuerdo a formatos de inspección que involucran:

A: Infraestructura

B: Manejo de materias primas, insumos, materiales, producto terminado, equipos

- C: Personal,
- D: Ambiente
- E: Seguridad,
- F: Maquinarias, Equipos y Accesorios.

8.2.3 Esta evaluación será realizada por un equipo técnico nombrado por la Comisión Nacional de Joyería y Orfebrería de Metales Preciosos, la cual emitirá el correspondiente certificado en función al informe técnico.

8.2.4 La Comisión de Orfebrería y Joyería de Metales Preciosos evaluará anualmente como mínimo, la aplicación del presente Manual de BPM en las Empresas Productoras del Sector. Dicha evaluación será realizada en coordinación por un ente calificado y autorizado.

8.2.5 El incumplimiento de los requisitos del presente Manual será sancionado con la suspensión o inhabilitación del Certificado expedido, informándose a las autoridades y entidades competentes; responsabilidad que de igual forma será asumida por la Comisión Nacional de Joyería y Orfebrería, la cual emitirá su resolución en función al informe del equipo técnico conformado para tal fin.

8.3 EMISIÓN DE RESULTADOS

- 8.3.1 Las conclusiones del informe de la auto-inspección deberán incluir:
los resultados de la auto-inspección,
- 8.3.2 las evaluaciones y conclusiones,
- 8.3.3 las acciones correctivas recomendadas.

9. DOCUMENTACION

9.1 LA EMPRESA DEBE:

9.1.1 Establecer la documentación adecuada para definir las especificaciones de los materiales y de los métodos de fabricación y control, a fin de asegurar que todo el personal involucrado en la fabricación sepa decidir que hacer y cuando hacerlo.

9.1.2 Garantizar que las personas autorizadas tengan todas las informaciones necesarias para que puedan decidir sobre la liberación o no de un lote de producto a la venta además de posibilitar el rastreo que permita una investigación de la historia de cualquier partida bajo sospecha de error.

9.1.3 Asegurar que los documentos deben ser preparados, revisados y distribuidos con cuidado.

9.1.4 Asegurar que los documentos deben ser aprobados, firmados y fechados por las personas autorizadas. Ningún documento debe ser modificado sin previa autorización.

9.1.5 Asegurar que el contenido de los documentos no podrá ser ambiguo; el título, la naturaleza y su objetivo deben ser presentados en forma clara, legible, dispuesto en forma ordenada y de fácil verificación. La reproducción de los documentos de trabajo a partir de documentos matrices deberá ser hecha de forma que impida que los errores sean reproducidos.

9.1.6 Asegurar que los documentos deben ser regularmente revisados y actualizados;

9.1.7 Establecer un sistema que impida el uso inadvertido de la versión sustituida cuando ésta haya sido modificada.

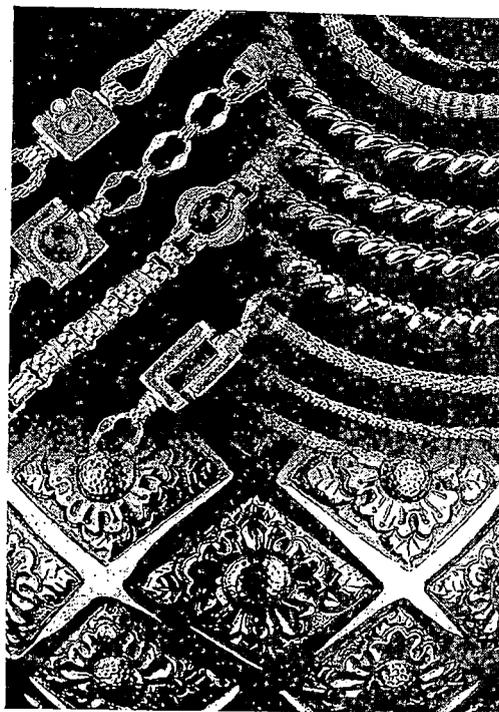
9.1.8 Asegurar que cualquier alteración hecha en los documentos debe ser firmada y fechada debiendo posibilitar la lectura de la información original. Cuando corresponda, deberá ser registrado el motivo de la alteración.

9.2

9.2.1 La producción y el control de calidad por convenios con terceros solamente podrá ser efectuado por fabricantes que posean la Autorización de Funcionamiento del Organismo Oficial Competente y podrá circunscribirse a labores de ensamblaje y, en el caso de procesos donde haya transformación de productos el acuerdo se realizará con empresas que cumplan con el presente Manual de BPM.

9.2.2 Debe existir un convenio escrito entre ambas partes el cual estipule claramente las obligaciones de cada una de ellas.

9.2.3 El prestador de servicio no podrá transferir a terceros los servicios que le fueron confiados.



 *indecopi*

 **PROMPEX**
PERU

Minicetur
Ministerio de Comercio
Exterior y Turismo

 **PRODUCE**
MINISTERIO DE LA PRODUCCION

 **MRE**
Ministerio de
Relaciones Exteriores

 **SNI**
SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS

 **ADEX**
ASOCIACION DE EXPORTADORES

Comité Técnico de Normalización
de Joyería y Orfebrería en Metales Preciosos



Qingdao Branch
 SGS Center, No. 143, Zhuzhou Road, Hi-Tech Industrial Park,
 Qingdao, China
 Tel.: +86-532-83884408 Fax: +86-532-83884250

AVON PRODUCTS, INC INSPECTION REPORT

To:	PRODUCTOS AVON S.A.	Fax / email:	Ana.Moya@avon.com
Attention:	Ana.Moya		
From:	Bob Luo	Fax / email:	Bob.Luo@sgs.com
File No.:	CNSHA10833767	Registration No.:	

OVERALL RATING	PASS	<input checked="" type="checkbox"/>
	FAIL	<input type="checkbox"/>
	PENDING	<input type="checkbox"/>

Inspection Report#	TAOWT00025436	Package Profile#	356485
Product Description	Pendientes de corazones colgantes dentro de caja de Corazon Rosado/crystal		
Child / Child Attractive	No		
Inspection Date	Jan 25, 2008	Production Date/Lot	N/A
Supplier	Narae Corp	Factory	Qingdao Tunan Arts & Crafts Co., Ltd.
FSC	F38232		
FSC	F38233		
Supply Chain Manager	Ana.Moya	Shipping Packer Dimensions	43x36.5x32cm
Inspection Type Performed	FRI	Inspection Location	Chengyang, Qingdao, China

REFERENCE SAMPLE PROVIDED:

By Principal

Inspection Results Summary:

	Pass	Fail	Pending	N/A	Remark
Product Conformity	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Workmanship / Appearance / Function	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Packing and Assortment	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marking / Labeling / Barcode	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
On-site tests / Field tests	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Day Lot Code	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Comments / Remarks:

- 1) Nil
- 2)
- 3)
- 4)

"This document is issued by the Company under its General Conditions of Service accessible at http://www.sgs.com/terms_and_conditions.htm. The Client's attention is drawn to the limitation of liability, indemnification and jurisdiction issues defined therein.

Any other holder of this document is advised that information contained hereon reflects the Company's findings at the time of its intervention only and within the limits of Client's instructions, if any. The Company's sole responsibility is to its Client and this document does not exonerate parties to a transaction from exercising all their rights and obligations under the transaction documents. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of



FOLLOW UP ACTIONS: (as applicable)

Please instruct regarding issuance of inspection certificate.

INSPECTION METHOD APPLIED:

ANSI / ASQC Z1.4-2003 Single sampling plans for normal inspection Level II or: _____

Acceptable Quality Level (AQL) for: **Critical:** 0 **Major:** 1.5 **Minor:** 4.0

Sample size inspected: 500 for critical & major ; 315 for minor

Samples selected from 44 cartons, the carton numbers as following: for F38232:31, 9, 181, 205, 177, 64, 13, 120, 163, 5, 167, 164, 34, 58, 15, 36, 184, 46, 38, 174, 169, 69, 4; For F38233: 143, 198, 156, 218, 72, 112, 83, 133, 89, 100, 164, 67, 110, 159, 175, 135, 207, 64, 174, 152, 64.

1. QUANTITY:

F.S. Code	P.P. Nb.	Order Qty.	Inspection Qty. (Presented Qty for inspection)		Number of Cartons	
			Packed	Not Packed	Packed	Not packed
F38232	356485	37000	37000	0	247	0
F38233	356485	33000	33000	0	220	0
	Total:	70000	70000	0	467	0

2. PRODUCT CONFORMITY:

2.1 Style conformity : Conforms

2.2 Material conformity : Conforms

2.3 Color conformity : Conforms

3. WORKMANSHIP APPEARANCE / FUNCTION INSPECTION FINDINGS:

Defect description	Critical	Major	Minor
Scuffing on wire	0	3	0
Poor plating on wire	0	2	0
Deformed wire	0	2	0
Deformed prong	0	2	0
Scuffing on wire (limit)	0	0	5
Poor plating on wire (limit)	0	0	3
Deformed wire (limit)	0	0	3
Slightly deformed prong (limit)	0	0	3
Total defectives:	0	9	14
Maximum allowed:	0	14	21

Requested AQL Critical defective maximum allowed: 0 Within AQL
 Major defective maximum allowed: 14 Within AQL
 Minor defective maximum allowed: 21 Within AQL

"This document is issued by the Company under its General Conditions of Service accessible at http://www.sgs.com/terms_and_conditions.htm. The Client's attention is drawn to the limitation of liability, indemnification and jurisdiction issues defined therein.

Any other holder of this document is advised that information contained hereon reflects the Company's findings at the time of its intervention only and within the limits of Client's instructions, if any. The Company's sole responsibility is to its Client and this document does not exonerate parties to a transaction from exercising all their rights and obligations under the transaction documents. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of

4. PACKING:

4.1 Individual packing conformity : Conforms

- Each pr secured to one foam pad, into a heart shape box, then into a gift box

4.2 Inner packing conformity : Not applicable

- N/A

4.3 Export packing conformity : Conforms

- 150 boxes (i.e.; 150prs) per 2- ply corrugated export carton then covered with cardboard pads on top & bottom and sealed with gummed tapes

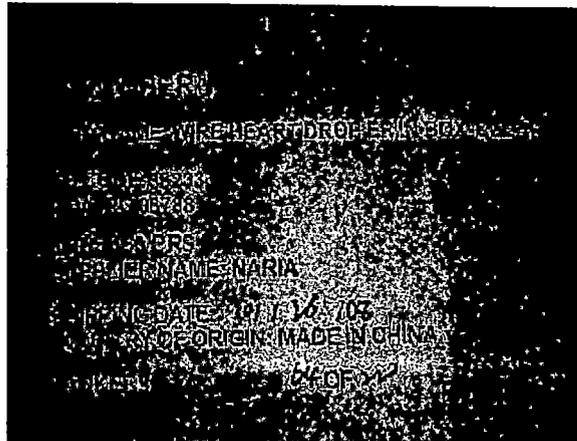
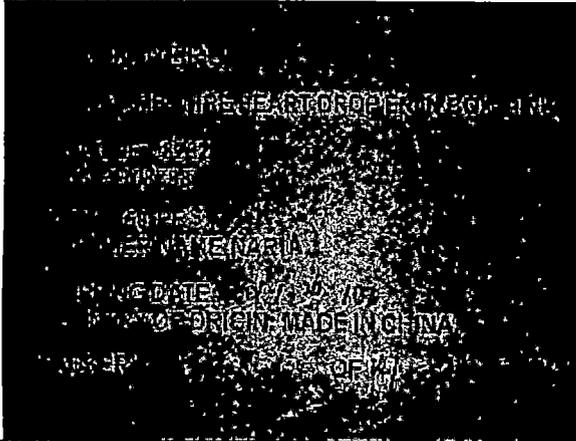
5. MARKING / LABEL:

5.1 Bar code: Conforms

- On giftbox: "66238232" for Rosado; "66238233" for crystal

5.2 Shipping mark conformity: Conforms

Printed on 1 long & 1 short sides



5.3 other marks

5.3.1 Side mark conformity: Conforms

(Top Mark)

THIS SIDE UP
STOP THINK! LIFT

5.3.3 Giftbox printing : Conforms

5.3.4 Country of origin label: Conforms

- "made in China" on carton printing & gift box

5.3.5 Avon instruction sheet: Not applicable

- N/A

6. DATA MEASUREMENT / TEST

- Size checked 2 sub-sample per FSC, found similar to the ref. sample/spec.

Measurement point	Actual finding	Spec.	Ref. sample
Earring length	4.3, 4.3 / 4.3, 4.2 cm	N/A	4.3, 4.2 cm
N.W.	3 / 3g	/	3g
G.W.	40 / 40g	/	40g
Gift box size	9.5x8x3.5 cm	/	

- Witness test conducted by the manufacture of plating thickness of Silver, Miralloy, Nickel free on 6 sets, found conformed to specification

- Lacquer coating tested on 5 sub-sample size, found passed

- Drop test on 2 sub-samples, found passed

7. Informative Remark:

- Weather: Fine

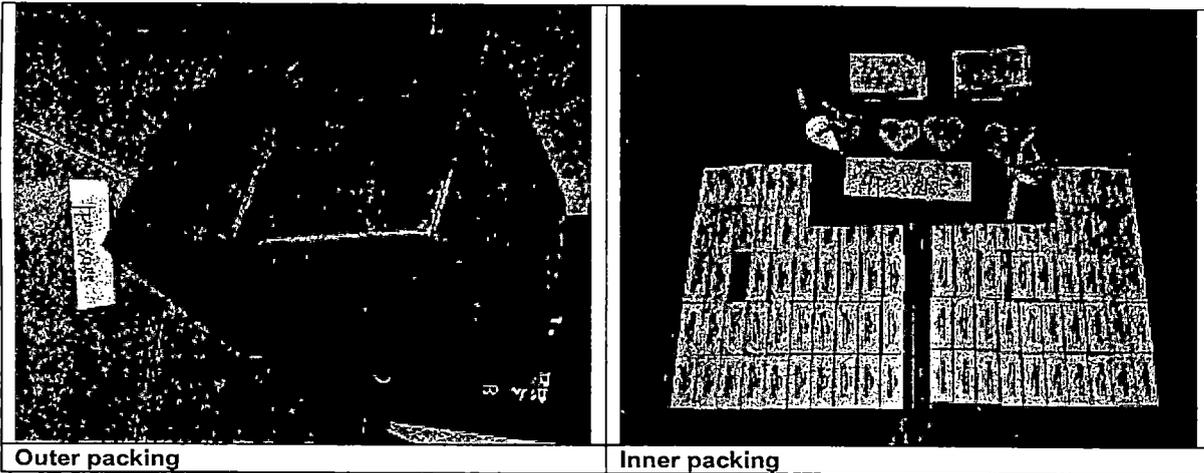
- Factory Name and Address: Danshan, Chengyang Town, Qingdao City

- The weight of the export carton checked on all. Found no obvious deviation among all of them. (Yes)

Gross weight of export carton is 6.85kgs

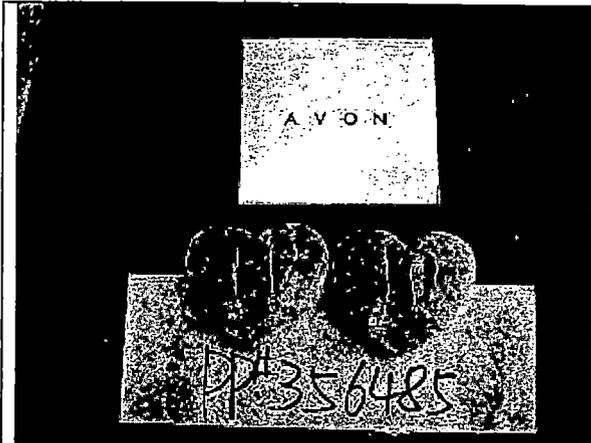
- Total 3 cartons were re-sealed with SGS tape after inspection. The carton numbers are: for F38232:174, 36;
for F38233:143.

8. Attachments:

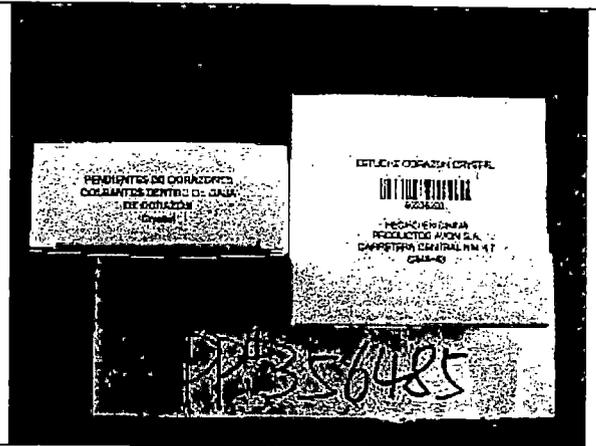


Outer packing

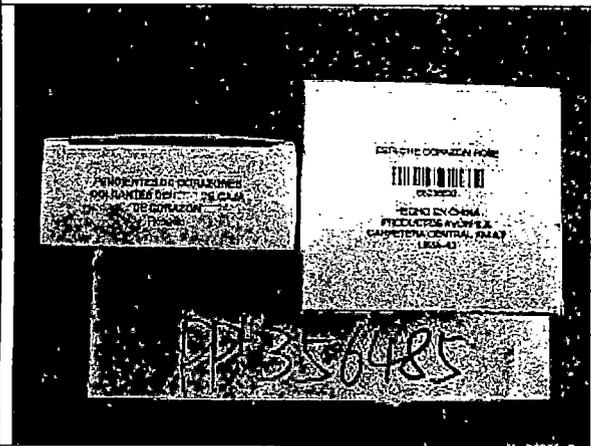
Inner packing



Product focus



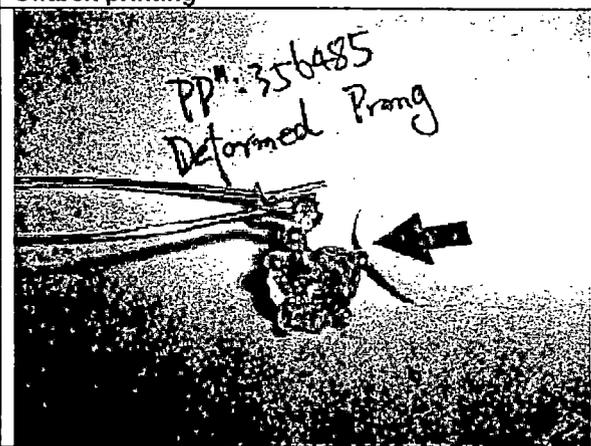
Giftbox printing



Giftbox printing



Deformed wire



Deformed prong

RESULTADOS FINALES EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

SGS

DATOS DEL PROVEEDOR	
RAZON SOCIAL:	
DOMICILIO:	
PROVEE DESDE:	
RUBRO:	
PERSONA DE CONTACTO:	
FECHA AUDITORIA:	

AREA	ASPECTO EVALUADO	CALIFICACIÓN OTORGADA	Peso	Puntuación	Mínimo	Máximo	Alcanza el mínimo
CALIDAD	Ver Formato de QA	6.1	50%	31%	25.00%	50.00%	SI
FINANZAS	Ver Formato de Finanzas	2.5	25%	6.3%	12.50%	25.00%	NO
CAPACIDAD OPERATIVA	Ver Formato de Capacidad Operativa	8.8	25%	22.0%	12.50%	25.00%	SI
TOTAL		17.4	100%	58.75%	50.00%	100.00%	

OBSERVACIONES GENERALES:

Auditor (Nombre y Apellido)

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA AUDITORÍAS DE CALIDAD (PRODUCTORES)



AVON
the company for women

FECHA(S): / /

EMPRESA O ÁREA AUDITADA:

Calificación otorgable
C= Conforme
None= MENOR = No Conformidad Menor
NCMA= No Conformidad Mayor
NA= NO APLICA
OBS= Observación

1- Sistema de Calidad:		COMENTARIOS:	
Nº	ITEMS	Hallazgos	
1	Empresa Certificada con ISO9001:2000. En caso de no contar, mencionar tipo de sistema y etapa actual y anexar evidencia.		
2	Procedimientos obligatorios (Ctrl doctos, Ctrl Registros, Prod No Conforme, Acciones Correctivas, Acciones Preventivas, Auditorías Internas)		
3	Se tiene establecida, difundida, conocida y entendida por todo el personal y se cumple con la Política de Calidad		
4	Se tienen establecidos, difundidos, y entendidos por todo el personal los objetivos de Calidad		
5	Identificación de secuencia e Interacción de procesos (diagrama de flujo que incluya todas las etapas del proceso)		
6	Manual de Calidad adecuado (alcance, exclusiones, procedimientos incluidos o referenciados, interacción entre procesos).		
7	Formalización y frecuencia de auditorías internas (programas, reportes y resultados de auditorías pasadas y cierre efectivo de no conformidades)		
8	Los procedimientos son implementados y cumplidos en toda la empresa		
9	Se controla la distribución de los documentos.		

10	Los documentos se encuentran identificados, actualizados, y vigentes		
11	Disponibilidad / acceso a los documentos en los puntos de uso		

2. Capacitación & Competencia Laboral			
N°	ITEMS	Hallazgos	COMENTARIOS:
1	Sistema de reclutamiento y selección formal que incluye perfil, exámenes y entrevistas (educación, formación, habilidades y experiencia)		
2	El sistema de detección de necesidades de capacitación es acorde a las actividades de la empresa.		
3	El programa de capacitación continua se cumple y se apega a las actividades que realiza cada persona en las diferentes áreas		
4	Cuenta con mecanismos o Procedimientos de Evaluación de Personal enfocados a calidad, seguridad y actividades que realizan (personal que afecta directamente la calidad del producto)		
5	Registros de capacitación y calificación del personal		
6	Personal operativo certificado en competencia laboral por organismo competente en la materia (CONOCER, SINDICATO, etc)		
7	Se realiza para producto "H" entrenamiento en Buenas Prácticas de Manufactura (GMP's).		

Producción/Proceso			COMENTARIOS:
Nº	ITEMS	Hallazgos	
1	Diseño y planificación del desarrollo del producto (proceso verificable con pruebas que demuestren la facilidad de producción y uso del producto).		
2	Los cambios de diseño y especificaciones son informados a los diferentes departamentos		
3	Las especificaciones son identificadas como vigentes y obsoletas y se tienen en los puntos de uso.		
4	Cuenta con mecanismo o procedimiento para la actualización de especificaciones del cliente		
5	Se trabaja con orden de producción actualizada y vigente durante todo el proceso		
6	La planificación de la producción es adecuada para responder a las necesidades de Avon.		
7	Infraestructura (la maquinaria con que cuenta es suficiente para lograr producto conforme)		
8	Programa de mantenimiento preventivo formalizado por máquina y se mantienen registros (tanto de correctivo como preventivo)		
9	Procedimientos, instructivos operacionales o Procedimientos Standard de Operación(SOP's) en cada proceso		
10	Control de proceso (identificación de variables críticas, monitoreo de la variabilidad de proceso, control y registro de las mismas)		
11	Para procesos se siguen los procedimientos dados en los manuales de proceso como son: orden de adición de componentes, tiempos de mezclado, agitación y otros parámetros de proceso y existen registros de su realización.		

12	Cuando se detecta producto no conforme durante producción se notifican causas de no cumplimiento y se implementan acciones correctivas y/o preventivas, que monitorea el proceso continuamente		
13	Programa y registros de calibración por cada instrumento de medición que impacta directamente la conformancia del producto. Comparados con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales.		
14	Equipo de medición identificado con etiquetas que indiquen cuando fueron calibrados y cuando es su próxima calibración.		
15	Equipo de medición está protegido contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.		
16	Cuando se use material reciclado, deberá estar controlado y documentado (cantidades/porcentajes máximos permitidos).		
17	Se cuenta con Estándares del Cliente e Internos (muestras de referencia), cuando aplique. Se localizan en los puntos de uso o bien están disponibles para su consulta.		
18	Se cuenta con planoplia (catálogo) de defectos para ilustrar los defectos críticos, mayores y menores más comunes o descripción de los mismos según aplique.		
19	Para procesos, se siguen los procedimientos dados en los manuales de proceso como son: orden de adición de componentes, tiempos de mezclado, agitación y otros parámetros de proceso y existen registros de su realización.		

4- Procesos Subcontratados (Maquilladores NPM's)			
N°	ITEMS	Hallazgos	COMENTARIOS:
1	Evidencia de todos los procesos subcontratados y de los Subcontratistas correspondientes (incluido transporte).		
2	Evidencia de sistema formalizado y documentado de control de los productos/ procesos realizados por los subcontratistas (Controles de Calidad), incluyendo descripción de los ensayos realizados, frecuencia, responsables, etc.		
3	Evidencia de formalización (existencia de registros) de control a procesos subcontratados (programas de auditoría, reportes y resultados de auditorías pasadas y cierre efectivo de no conformidades)		

5. Adquisición y Recepción de insumos

COMENTARIOS:

N°	ITEMS	Hallazgos
1	Procedimiento o mecanismo formalizado de compra	
2	Aprobación y selección de proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización	
3	Se evalúan y reevalúan a los proveedores de acuerdo a un criterio definido y formalizado	
4	Lista de MP e insumos autorizados y especificaciones de los mismos.	
5	Se cuenta con Hojas de Seguridad en español de todos las Materias Primas, en su caso. (aplica también para Sustancias Químicas Peligrosas). Se mantienen en los puntos de uso y de manera accesible al personal involucrado, mismo que sabe utilizarlas.	
6	En caso de no encontrar el mismo tipo de Materia Prima o insumo, está contemplado el procedimiento a seguir.	
7	Identificación de MP e insumos con información relevante (Con lote, en su caso)	
8	Se realiza inspección de insumos de acuerdo con la especificación de la orden de compra. (ver si los insumos son recibidos con Certificado de Calidad)	
10	Los insumos rechazados son separados y devueltos al proveedor exigiendo alguna acción correctiva.	
11	Cuando se reciben materiales peligrosos, éstos son recibidos bajo condiciones controladas de seguridad y manipulación.	

6. Sistema de Inspección		COMENTARIOS:	
N°	ITEMS	Hallazgos	
1	Se cuenta con un Control de calidad formal para Materias Primas e Insumos		
2	Se cuenta con un Control de calidad formal para Producto en Proceso		
3	Se cuenta con un Control de calidad formal para Producto Terminado de tal forma que se verifique y garantice la composición de productos conformes contra especificaciones y/o estándares.		
4	Se cuenta con Procedimientos y/o mecanismos documentados para planes de muestreo, métodos de inspección, y pruebas.		
5	Se cuenta con Planes de Calidad que identifiquen los puntos de control y los puntos críticos (si corresponde) para cada tipo / familia de producto		
6	Se cuenta con Estándares del Cliente y/o Internos autorizados, vigentes y actualizados (muestras de referencia), cuando aplique. Se localizan en los puntos de uso o bien están disponibles para su consulta.		
7	Se lleva un adecuado control de los estándares (tener inventariados todos y cada uno de ellos, preservados de la luz directa, bien identificados, fácilmente localizables, y que se tenga registro de la fecha de aprobación del estándar).		
8	Se mantienen registros de las liberaciones de Materia Prima, Producto en Proceso y Producto Terminado y son llenados adecuadamente. Dichos registros son mantenidos conforme a lo establecido.		
9	Se conservan Muestras de Retención para evidenciar la liberación de Materia Prima, Producto en proceso y Producto Terminado, según aplique. Estas muestra son controladas e identificadas adecuadamente.		
10	Se cumple con las Especificaciones de Empaque proporcionadas por el cliente.		

7 - Identificación y Trazabilidad

ITEMS		Hallazgos	COMENTARIOS:
N°			
1	Identificación de Materias Primas e insumos utilizados		
2	Identificación de producto en las distintas etapas del proceso		
3	Identificación de Producto Terminado (incluyendo el empaque).		
4	Identificación de Producto No Conforme y de Reprocesos		
5	Se cuenta con un mecanismo o procedimiento documentado e implementado eficazmente de Identificación de Producto y para realizar la Trazabilidad o Rastreabilidad que permita la identificación única del producto.		
6	Para Producto Terminado, cada producto debe llevar grabada o marcada de cualquier modo, la identificación del Lote al que pertenece, con una indicación en clave, de acuerdo con los ordenamientos legales aplicables o determinados por la empresa.		
7	Cuando se utilicen contenedores, cajas, bolsas, etc, para guardar Graneles, Producto en Proceso o Producto Terminado éstos deberán estar identificados adecuadamente		

8 Almacenamiento, Preservación y Entrega:

ITEMS		COMENTARIOS:	
Nº	Hallazgos		
1	La condición general de los depósitos/almacenes es adecuada (limpia, ordenada, pasillos libres, sin goteras, seguras, bien iluminadas y ventiladas, etc).		
2	Conservación de insumos y productos (se preserva la integridad de los mismos, no hay producto revuelto, sucio, caducado, expuesto a cualquier tipo de contaminación, etc).		
3	Las áreas de almacenamiento de Materias Primas, Producto en Proceso (Producción) y Producto Terminado están delimitadas e identificadas adecuadamente.		
4	Espacio físico adecuado		
5	Formalización de stocks (racks, pasillos y niveles identificados, localización de materiales, etc).		
6	Se debe llevar un control de primeras entradas y primeras salidas, a fin de evitar que se tengan productos caducados, obsoletos, fuera de especificación o revueltos. (Sistema FIFO: First In First Out).		
7	Control cuantitativo (inventario) / Control de Stock de MATERIA PRIMA.		
8	Control cuantitativo (inventario) / Control de Stock de PRODUCTO TERMINADO.		
9	Control cuantitativo (inventario) / Control de Stock de REPUESTOS DE MAQUINARIA.		
10	Manipulación adecuada de los productos (ej. uso de guantes donde aplique)		
11	Separación o segregación e identificación de productos incompatibles, peligrosos, controlados, productos inflamables, etc.		
12	Área exclusiva para productos no conformes, para prevenir su uso o entrega no intencional		
13	Áreas exclusivas para productos en cuarentena, en su caso		

14	Todas las materias primas o productos en proceso, que se encuentren en tambores y cuñetes deben estar tapados y las bolsas mantenerse cerradas, para evitar su posible contaminación.		
15	La organización debe identificar, cuidar y preservar la propiedad del cliente y darle un uso adecuado.		

9 - Edificios, Instalaciones y Organización.			
COMENTARIOS:			
N°	ITEMS	Hallazgos	
1	Programa general de mantenimiento de edificios e instalaciones		
2	Condiciones generales de limpieza y orden		
3	Adecuación de áreas a las actividades realizadas.		
4	Adecuación del Lay Out a las actividades realizadas.		
5	Condiciones ambientales (iluminación, ruido, temperatura, humedad, etc)		
6	Accesos controlados		
7	Condiciones de pisos, techos y paredes		
8	Instalaciones seguras (eléctricas, gas, tuberías, escaleras, plataformas, etc)		
9	Áreas específicas de limpieza de utensilios, equipamientos, etc.		
10	Áreas apropiadas para tomar alimentos, en su caso.		
11	Sanitarios y Vestuarios adecuados.		

10 - Atención al Cliente / Tratamiento de No Conformidades / Acciones Correctivas y Preventivas		COMENTARIOS:	
Nº	ITEMS	Hallazgos	
1	Existencia de Sistema Formal de Atención al Cliente (con información, servicio técnico si aplica, 0800 ..., etc).		
2	Se cuenta con un Sistema formal para atención de quejas y reclamos del cliente (Avon).		
3	Se le da seguimiento a las quejas y reclamos / No Conformidades de tal manera que se asegure que se ha eliminado el problema (Eficacia de las acciones correctivas/preventivas generadas)		
4	Análisis estadístico de rechazos, quejas y reclamos del cliente		
5	Procedimiento documentado e implementado para acciones correctivas		
6	Procedimiento documentado e implementado para acciones preventivas		
7	Se documentan, analizan, ejecutan y evalúan las acciones correctivas		

11 - Control de Plagas		COMENTARIOS:	
Nº	ITEMS	Hallazgos	
1	Estudio con dictámen que especifique el grado de aplicación de un Programa de control de plagas.		
2	Verificar aplicación e implementación eficaz del programa (Ej. Registros de fumigaciones periódicas)		
3	Uso y almacenamiento correcto de los productos para control de plagas		
4	Ausencia de evidencia o indicios de presencia de plagas (techos, esquinas, pisos, cajones, tarimas, cajas, etc)		

12. Salud y GMP's.		COMENTARIOS:	
Nº	ITEMS	Hallazgos	
1	Programa de Servicio Médico, Salud Ocupacional o equivalente.		
2	Controles periódicos de salud y exámenes de laboratorio.		
3	Médico Laboral / Control de ausentismo.		
4	Condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de producto conforme (que no pongan en riesgo la salud del personal)		
5	Condiciones de equipo y herramienta ergonómica para lograr producto conforme (que no provoque daños a la salud o al funcionamiento de los órganos y lo sentidos del personal)		
6	Los empleados deben presentarse aseados y usar ropa limpia		
7	Hábitos higiénicos del personal / Acceso a agua potable		
8	Condiciones adecuadas de orden y limpieza en todas las instalaciones.		
9	Donde se detecte riesgo de contaminación de producto por causa de cabellos sueltos, el personal que manipula el producto debe utilizar Cofia.		
10	Los baños deben estar provistos de retretes, papel higiénico, lavamanos, jabón, jabonera, cepillo de uñas, secador de manos y/o toallas de papel, recipiente de basura		
11	Los servicios sanitarios deben conservarse limpios, secos y desinfectados		
12	Se prohíbe fumar, mascar, comer, beber en las áreas de procesamiento.		
13	No se debe usar joyas, aretes, anillos, pulseras y relojes, donde el uso de éstos sea un factor de riesgo para la conformidad del producto.		

14	Para productos "H" o de ingestión humana se deben lavar las manos y desinfectarlas antes de iniciar el trabajo, después de cada ausencia del mismo y en cualquier momento cuando las manos puedan estar sucias o contaminadas, o cuando exista el riesgo de contaminación.		
15	Para producto "H" se debe utilizar cubrebocas y mantener las uñas cortas, limpias y libres de barniz.		
16	Para producto "H", las cortaduras y heridas deben cubrirse apropiadamente con un material impermeable, evitando entrar al área de proceso.		
17	Registros de limpieza para la sanitización así como identificación de los equipos o áreas que muestren fecha, hora y tipo de sanitizante así como responsables cuando aplique.		
18	Cuenta con un procedimiento de Sanitización que incluya un calendario de rotación de sanitizantes para evitar resistencia microbiana, en caso que aplique.		
19	Monitoreo por el área de microbiología que incluye toma de muestras de áreas y equipos para el control microbiológico de los mismos (cuando aplique)		
20	Sistema de limpieza libres de polvo, en su caso, cuentan con sistema de extracción.		
21	Se cuenta con un procedimiento que mencione como se verifica el sanitizante residual después de la sanitización, en caso que aplique.		

13 Seguridad			COMENTARIOS:
N°	ITEMS	Hallazgos	
1	Contrato con ART (Aseguradora de Riesgos de Trabajado) o equivalente.		
2	Responsable de Higiene y Seguridad matriculado.		
3	Evidencias de capacitación en Seguridad.		
4	Brigada de incendios, oficialmente establecida, actualizada y operando. Revisar documento que se presenta a autoridades.		
5	Boticquín bien ubicado y control de medicamentos / Brigada o responsable de primeros auxilios.		
6	Uso de Uniforme/ Ropa adecuada (algodón) y limpieza personal. Uso de zapatos adecuados, según aplique. Ver Reglamento Interno de Trabajo		
7	Cumplimiento con uso de equipo de protección y seguridad personal que aplique		
8	Señalización del equipamiento de seguridad personal a utilizar en cada área/ puesto.		
9	Dispositivo de duchas y lava ojos de seguridad, donde aplique		
10	Procedimiento de desalojo de edificio. (evidencia de simulacro de evacuación, 1 por año, revisar rutas de evacuación)		
11	Identificación, cantidad y mantenimiento de extintores de incendio (fecha de vigencia) hidrantes, mangueras de incendios.		
12	Dispositivos para detección de humo, llama, calor y/o gas, donde aplique		
13	Cumplimiento con hojas de seguridad, control, manejo y almacenamiento adecuado de sustancias y/o residuos peligrosos.		
14	Los recipientes para almacenar materias tóxicas deben ser identificadas		
15	Identificación de tuberías		
16	Las tuberías, conductos, rieles, cables, no deben de estar por encima de tanques y áreas de trabajo		
17	Los focos y lámparas deben estar protegidas para evitar la contaminación de los productos en caso de rotura.		

14 Compromiso Ambiental			COMENTARIOS:
Nº	ITEMS	Hallazgos	
1	Cumplimiento con Compromiso Ambiental (ISO14000, Certificación Industria Limpia, cumplimiento con SEMARNAT, etc.)Mencionar etapa actual y anexar evidencia.		
2	Control sobre la emisión de efluentes líquidos, gaseosos, sólidos, etc.		
3	Estudio con dictámen que especifique el riesgo ambiental de las sustancias y materiales utilizados por la empresa. Verificar también los manifiestos de empresas especializadas dedicadas a la recolección de residuos junto con evidencia de un programa de residuos		
4	Aquellas empresas que manejan sustancias, solventes, residuos y efluentes líquidos, gaseosos y sólidos deben mostrar Hoja de Seguridad de cada material, Materia Prima o sustancia/ o bien análisis CRETIB (análisis de peligrosidad) donde se vea que cuidados se requieren.		
5	Correcto analisis, manejo, almacenamiento y disposición final de los residuos.		

15- Responsabilidad Social

N°	ITEMS	Hallazgos	COMENTARIOS:
1	Empresa verificada y cumpliendo según SA8000, u otra Normativa equivalente. Mencionar etapa actual y anexar evidencia.		
2	Política de responsabilidad social implantada, difundida y entendida. (que incluya el compromiso de cumplimiento de SA8000, u otra Normativa equivalente, acatar legislación nacional y otros derechos aplicables)		
3	Puntos Críticos (No menores de edad, no empleo a menores de 16 años, no esclavitud, no coerción, no trabajos forzados)		
4	Demuestra cumplimiento con regulaciones oficiales (Contrato laboral y jornadas laborales de acuerdo a contrato y conformes a la Ley: hasta 48 hs. semanales y 12 hs. extras voluntarias).		
5	No discriminación (por raza, religión, nacionalidad, sexo, orientación sexual, embarazo)		
6	Libertad de asociación, afiliación a sindicatos.		
7	Medidas de compensación, premios.		
8	Medidas disciplinarias adecuadas.		
9	Almuerzo en planta, si corresponde. Disponibilidad de heladera, cocina y utensilios básicos para toma de refrigerios. Agua fría y caliente.		
10	Mínimo 1 día libre por semana y vacaciones conforme a la Ley, considerando antigüedad y fechas solicitadas por el personal.		

CRITERIOS DETALLADOS DE ASPECTOS A EVALUAR A PROVEEDORES-QA

1	Sistema de calidad	10 - Certificación ISO9001 e implementación eficaz
		8 - SGC implementado eficazmente (incluyendo los 6 procedimientos requeridos por ISO documentados e implantados eficazmente)
		6 - Procedimientos operativos, Control de Calidad (inspección en recibo, proceso, y PT) y registros implementados
		4 - Cuenta con Control de Calidad (inspección en recibo, proceso, y PT) o un Sistema informal pero funcional de acuerdo a requerimientos
		2 - Controles básicos, operación basada en la experiencia
2	Capacitación & competencia Laboral	0 - Sin controles mínimos, operación basada en la experiencia
		10 - Tiene implementado eficazmente / Perfil y descripción de puestos / Sistema de detección de necesidades de capacitación / Programa de Capacitación / Evidencia de Capacitación / Evaluación de competencia / Cubren el nivel de educación obligatoria
		8 - Tiene implementado eficazmente Programa de Capacitación / Evidencia de Capacitación / Evaluación de competencia / Cubren el nivel de educación obligatoria
		6 - Se da capacitación y se puede comprobar
		2 - Únicamente se imparte capacitación empírica
3	Producción / Proceso	0 - No demuestra capacitación y evaluación de competencia laboral
		10 - Certificación ISO9001+ nivel anterior
		8 - Sistema de control de la producción implementado eficazmente (Especificaciones, estándares, panoplia de defectos, orden de producción, registros y procedimientos de actividades),mantenimiento correctivo y preventivo en procesos, tecnología avanzada para lograr la conformidad del producto
		6 - Sistema de control en implementación, tecnología aceptable para lograr la conformidad del producto, evidencia de mantenimiento
		4 - Control de la producción funcional, tecnología aceptable para lograr la conformidad del producto
4	Procesos Subcontratados	2 - Sólo hay registros informales y tecnología suficiente
		0 - No hay control de la producción y tecnología deficiente
		10 - Evidencia de Sistema formalizado y documentado de control a subcontratados dentro del sistema de calidad (Control de Calidad, Auditorías y seguimiento efectivo, supervisión, evaluación y reevaluación)
		8 - Evidencia de Control a subcontratados (Auditorías y seguimiernto efectivo, control de calidad, evaluación y reevaluación).
		6 - Evidencia de Control a subcontratados (Auditorías y seguimiernto efectivo y control de calidad).
5	Adquisición y Recepción de insumos	4 - Realiza auditorías y seguimiento a subcontratados, no hay registros formales. Hay evidencias de realización de control de calidad.
		2 - No hay evidencia de auditorías, evaluación ni control sobre procesos subcontratados. Hay evidencias de realización de control de calidad.
		0 - No hay evidencia de auditorías, evaluación ni control sobre procesos subcontratados. No hay evidencias de realización de control de calidad.
6	Sistema de Inspección	Realiza Evaluación /Reevaluación de proveedores (Si no demuestra evidencia restar 4 puntos)
		Realiza un proceso de Selección de proveedores (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
		Procedimiento formal implantado (Si no demuestra evidencia restar 4 puntos)
		10 - Nivel anterior + Certificación ISO9001 e implementación eficaz (procedimiento)
		8 - Realiza inspección al recibo, proceso y PT de manera Sistemática (ej. MIL STD), con procedimientos formales
7	Identificación y Trazabilidad	6 - Realiza inspección al recibo, proceso, y PT
		4 - Realiza 2 de 3 inspecciones (recibo, proceso, PT)
		2 - Sólo realiza un tipo de inspección al PT
		0 - No realiza ningún tipo de inspección al recibo, proceso, PT
		10 - Procedimiento de Identificación y rastreabilidad implementado eticazmente (PT y empaque lotificado individualmente, CT lote por caja)
8	Almacenamiento, Preservación y Entrega	8 - Lotifica su producto y se puede rastrear como PT, Proceso y MP. Identificación de producto en las diferentes etapas del proceso.
		6 - No maneja lote pero se puede rastrear como PT, Proceso y MP
		4 - No maneja lote pero se puede rastrear hasta PT,y Proceso
		2 - No maneja lote pero se puede rastrear hasta PT
		0 - No maneja lote y no se puede rastrear el producto
		Areas identificadas y delimitadas, cuenta con áreas de Producto No Conforme (Si no demuestra evidencia restar 4 puntos)
		Condiciones de almacenamiento y limpieza (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
		Control de Almacenes e inventario, de Materia Prima y Producto Terminado (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
		Óptimas condiciones de manejo y empaque del producto (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)

9	Edificios, Instalaciones , y Organización	Adecuación de áreas (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
		Instalaciones seguras (electricidad, gas, agua, etc.) (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
		Mantenimiento a instalaciones (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
		Adecuado Control de Condiciones de Transporte (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
		Layout adecuado, accesos controlados (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
10	Atención al Cliente / Tratamiento de No Conformidades / Acciones Correctivas y Preventivas	10 - Certificación ISO9001e implementación eficaz (sistema de tratamiento de quejas y reclamos, lleva a cabo acciones correctivas, cuenta con sistema de Atención al Cliente)
		8 - SGC implementado eficazmente (sistema de tratamiento de quejas y reclamos, lleva a cabo acciones correctivas, cuenta con sistema de Atención al Cliente)
		6 - Trata las quejas de Avon, lleva a cabo acciones correctivas y atiende al Cliente.
		4 - Existe respuesta a las quejas y se llevan a cabo acciones correctivas
		2 - Respuesta reactiva a las quejas
11	Control de Plagas	0 - No hay respuesta a las quejas ni se llevan a cabo acciones correctivas
		10.- Muestran evidencia de estudio y dictamen para control de plagas, programa de control, implementación y cumplimiento eficaz.
		8.- Se tiene evidencia de programa de control de plagas y del cumplimiento eficaz (si es servicio externo verificar contrato y facturas de cumplimiento del servicio)
		6.- Se tiene evidencia de que se realizan fumigaciones periodicas (ver facturas de servicio)
		4.- Realizan alguna fumigación o control de manera esporádica
12	Salud y GMP's	0.- Presentan indicios de presencia de plagas/No hay evidencia de control
		10.- Cumplimiento con Control Médico (Exámenes de salud periódicos, Médico Laboral), ambiente adecuado de trabajo,GMP's y sistema de limpieza eficaz
		8.- Médico Laboral, ambiente de trabajo adecuado, GMP's y programa de limpieza eficaz
		6.- Se cumple con programa de limpieza y GMP's necesarias para conformidad del producto
		4.- Cumple con limpieza mínima necesaria, mas no con GMP's
13	Seguridad	0- No cumple con un control Médico, GMP'S ni limpieza mínima necesaria
		Extintores con carga vigente/ Layout de extintores (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
		Cumplimiento con Brigadas de Incendios / Evacuaciones/ Primeros auxilios (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
		Cumplimiento con hojas de seguridad, control, manejo y almacenamiento adecuado de sustancias y/o residuos peligrosos (Si no demuestra evidencia restar 4 puntos)
		Cumplimiento con uso de equipo de protección y seguridad personal que aplique (Si no demuestra evidencia restar 2 puntos)
14	Compromiso Ambiental	10 - Certificación ISO14000 ó Certificación de Industria Limpia e implementación eficaz
		8 - Sist de Gestión Ambiental implementado eficazmente
		6 - Análisis de residuos, manejo y disposición correctos
		4 - Evidencia de disposición adecuada de residuos
		0 - No realiza ningún tipo de control sobre efluentes o residuos ni demuestra compromiso ambiental
15	Responsabilidad Social	10 - Certificación SA8000 u otra Normativa equivalente.
		8 - SA8000 u otra Normativa equivalente implementada.
		6 - Demuestra compromiso social y cumplimiento con regulaciones oficiales (jornadas laborales de acuerdo a contrato, personal con Seguridad Social, no empleo a menores de 16 años).
		4 - Cumplimiento con regulaciones oficiales (jornadas laborales de acuerdo a contrato, personal con Seguridad Social, no empleo a menores de 16 años)
		0 - No demuestra ningún tipo de control ni compormiso social

Referencias:

CT: Componentes Totales

MP: Materia Prima

PT: Producto Terminado

MIL STD: Military Standard

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES QA



AREA	ASPECTO EVALUADO	CALIFICACIÓN OTORGABLE	CALIFICACIÓN OTORGADA	% DE IMPORTANCIA	RESULTADO
CALIDAD	1	Sistema de calidad	1	8%	0.08
	2	Capacitación & Competencia Laboral	4	6%	0.24
	3	Producción / Proceso	1	11%	0.11
	4	Procesos subcontratados	1	7%	0.07
	5	Adquisición y Recepción de insumos	2	6%	0.12
	6	Sistema de Inspección	2	9%	0.18
	7	Identificación y Trazabilidad	4	7%	0.28
	8	Almacenamiento, Preservación y Entrega	4	6%	0.24
	9	Edificios, Instalaciones y Organización	5	6%	0.30
	10	Atención al Cliente / Tratamiento de No Conformidades / Acciones Correctivas y Preventivas	5	7%	0.35
	11	Control de Plagas	3	5%	0.15
	12	Salud y GMP's	9	7%	0.63
	13	Seguridad	3	5%	0.15
	14	Compromiso Ambiental	2	5%	0.10
	15	Responsabilidad Social	1	5%	0.05
TOTAL				100%	6.1

NOTA: En caso de que el proveedor no tenga Procesos Subcontratados (Item 4), en Calificación Otorgada se debe repetir la calificación del Item 3 (Producción/proceso).

Cantidad Total de NC MAYORES	0
Cantidad Total de NC MENORES	0
Cantidad Total de Observaciones	0

Hallazgos de la auditoría y su clasificación

No Conformidad Mayor (NCM)



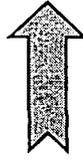
a) Incumplimiento total o no se ha implementado un requisito de la norma ISO 9001:2008. Debido a los requisitos del sistema asociados con la norma.

b) Alguna desviación pone en riesgo el desempeño de todo el sistema de gestión de calidad (riesgo para la calidad del producto)

c) Existe producto no conforme y/o es enviado al cliente deliberadamente en ese estado.

d) Se pone en riesgo la seguridad.

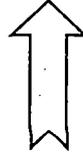
No Conformidad menor (NCm)



a) Incumplimiento parcial de una cláusula de la norma o de los requisitos establecidos para el sistema.

b) Cuando se detecta la misma No Conformidad menor en muchos lugares de la organización, se puede clasificar como No Conformidad Mayor.

Observaciones (UBs)



Hallazgo que implica una potencial desviación de lo establecido en los requisitos del sistema, pero que dada la inexistencia de evidencias no es posible determinar que efectivamente sea una no conformidad. También considera Oportunidad de Mejora.

I. SITUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA



I.1. Detalle de las cuentas del Balance y del Estado de Resultados (Ganancias y Pérdidas)

N° de días	360		
	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2002
Activo Corriente	525411	525411	525411
Activo No Corriente	36514	36514	36514
Total Activo	561925	561925	561925
Pasivo Corriente	589	874	214
Pasivo No Corriente	2216	489	2355
Total pasivo	2805	1363	2569
Patrimonio	559120	560562	559356

Ventas	1000000	1000000	1000000
Costo de Ventas	65	22	65
Utilidad Líquida	999935	999978	999935
Rdo. Del ejercicio	2222222	2222222	2222222

Cuentas X Cobrar	1000000	1000000	1000000
Cuentas X Pagar	222	222	222
Capital Social	1000000	1000000	1000000
Compras	555	514	985
Existencias	1000000	1000000	1000000

Prorrateso de Liquidez

Razón de Liquidez Gral (1)	892.04	601.16	2455.19
Prueba Acida (2)	-805.75	-543.01	-2217.71

Promedio

-1188.82

Prorrateso de Gestión (días)

Rotación de Stocks (3)	5615385	16590909	5615385
Rotación de Cuentas X Cobrar (4)	365	365	365
Rotación de Cuentas X Pagar (5)	146	158	82

9273893

365

129

Prorratesos de Rentabilidad

Rentabilidad sobre Patrimonio (6)	3.97	3.96	3.97
-----------------------------------	------	------	------

Explicación de Prorratesos

- (1) Indica el grado de cobertura que tienen los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones de vencimiento más corto o mayor exigibilidad. Cuanto más elevado sea el coeficiente alcanzado, mayor será la capacidad de la empresa para satisfacer las obligaciones.
- (2) Representa una medida más directa de la solvencia financiera a corto plazo de la empresa, al aproximarse en consideración a los niveles de liquidez de los componentes del activo circulante. Cuanto más elevado sea el coeficiente, mayor será el grado de capacidad para hacer frente a las obligaciones.
- (3) Indica el número de días que, en promedio, los productos terminados permanecen dentro de los inventarios que mantiene la empresa.
- (4) Determina el número de días que, en promedio, transcurren entre el momento en que se realiza la venta y el momento en que se hace efectiva la cobranza.
- (5) Determina el número de días que, en promedio, transcurren entre el momento que se realiza la compra y el momento en que se hace efectivo el pago.
- (6) Indica el porcentaje que representa la ganancia o pérdida de la empresa respecto del capital propio. Expresa las ganancias que los accionistas están obteniendo por su inversión.

1.2. Volumen de Ventas

Año	Total Sector	Total Ventas (1)	% (2)
2005		530961	#DIV/0!
2004		352754	#DIV/0!
2003		205343	#DIV/0!
2002		122936	#DIV/0!

- (1) Sector de la actividad a la que pertenece el cliente. (Ejemplo: Construcción, Telecomunicaciones, Industrial, Servicios, Energía, Minería, etc.)
 (2) Total Sector / Total Ventas

2. OBLIGACIONES

2.1. Lista de Obligaciones Bancarias a Corto y Largo Plazo (Sobregiros, Obligaciones Negociables, Letras)

Tipo de Obligación (Vigente)	Valor en US\$ (1)	Tipo de Obligación (Vencida) (2)	Valor en US\$

- (1) Indicar el tipo de cambio
 (2) Indicar fecha de vencimiento

--

2.2. ¿Tiene procesos Administrativos o Judiciales pendientes? (especificar) Si No

--

--

3. BANCOS

3.1. Bancos con los cuales trabaja la empresa

Banco	Sucursal	Nro. de Cuenta (US\$ / S/.)

--

4. Exportación

¿La empresa se encuentra habilitada para exportar? (Marcar con una X)

SI	
NO	

En caso afirmativo, describir evidencias que respalden esta habilitación:

--

5. Ratios financieros

4.1. Prueba Acida <0.5
 entre 0.5 y 1
 > 1

4.2. Rotacion de stocks >40 días
 entre 20 y 40 días 0.5
 <20 días

4.3. Rotación cuentas x cobrar >40 días
 entre 20 y 40 días 0.5
 <20 días

4.4. Rotación cuentas x pagar <20 días
 entre 20 y 40 días 0.5
 >40 días

CALIFICACIÓN TOTAL FINANZAS

CAPACIDAD OPERATIVA (Proveedores)



RUBRO

ALCANCE / ACTIVIDAD REALIZADA

PROCESOS SUBCONTRATADOS / TERCERIZADOS

1- INSTALACIONES DE LA EMPRESA

1.1. La empresa cuenta con:

INMUEBLES	PROPIO		ALQUILADO	
	Área (m ²)	Hipotecado (SI/NO)	Área (m ²)	Vigencia de Alquiler
• TOTAL				
• Plantas				
• Oficinas				
• Depósitos				
• Servicios (Comedor, Sanitarios, etc.)				
• Otros				

ACTIVO FIJO	Propio (1)	Embargado (1)
• Maquinaria productiva		
• Unidades de transporte		
• Otros		

(1) Marcar con una "X" lo que corresponda.

1.2. Detalle y ESTADO de las INSTALACIONES con las que cuenta:

Nota: Si la planta no posee alguno de las instalaciones detalladas a continuación, Indícarlo con una X en la celda "no posee"

PLANTA / ÁREA FABRICACIÓN		
Deficiente	0.00	
Regular	0.03	
Aceptable	0.06	
Buena	0.09	
Muy Buena	0.12	
Excelente	0.15	X
NO POSEE		
	0.15	

DEPÓSITO DE INSUMOS / MATERIA PRIMA		
Deficiente	0.00	
Regular	0.03	
Aceptable	0.06	
Buena	0.09	X
Muy Buena	0.12	
Excelente	0.15	
NO POSEE		
	0.09	

DEPÓSITO DE PRODUCTOS TERMINADOS		
Deficiente	0.00	
Regular	0.03	
Aceptable	0.06	
Buena	0.09	
Muy Buena	0.12	
Excelente	0.15	X
NO POSEE		
	0.15	

TALLER - PAÑOL (OFICINA DE REPUESTOS)

Deficiente	0.00		
Regular	0.03	X	
Aceptable	0.06		
Bueno	0.09		
Muy Bueno	0.12		
Excelente	0.15		
NO POSEE			0.03

ESCRITORIOS ADMINISTRATIVOS

Deficiente	0.00		
Regular	0.03		
Aceptable	0.06		
Bueno	0.09		
Muy Bueno	0.12		
Excelente	0.15		
NO POSEE		X	0

PUNTAJE DE INSTALACIONES DE LA EMPRESA

Calificación total en Instalaciones: 0.45

Información Adicional:

¿Cuenta con más plantas en el país? - Comentarios:

¿Cuenta con plantas fuera del país? - Comentarios:

2. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

2.1. Indicar las cantidades de producto de la línea del producto que desea homologar. (Ej: unfd/h; th; etc.)

LÍNEA DE PRODUCTOS	CAPACIDAD INSTALADA / POTENCIAL	PRODUCCIÓN ACTUAL	% (1)
	100	10	10
	100	10	10
			#DIV/0!
			#DIV/0!
			#DIV/0!
			0.90

(1) Producción actual / Capacidad Instalada

PUNTAJE DE GESTION DE PRODUCCION		
Porcentaje	Puntuación	(2)
0%	0	
20%	0.1	
40%	0.2	
60%	0.3	
80%	0.4	
100%	0.5	X
Total:		0.5

(2) Marcar con una "X" lo que corresponda

2.2. Descripción del flujo de proceso seguido por la línea de productos que desea homologar:

Ej: Recepción de materias primas - almacenamiento en depósito - inyección de componentes plásticos - control de calidad final

DIAGRAMA DE FLUJO (Indicar las principales etapas del proceso)

3. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

	SI	NO
INTERNET 0.04	x	
CENTRAL TELEFÓNICA 0.04	x	
CELULARES 0.04	x	
FAX 0.04	x	
CARTELERAS INTERNAS 0.04	x	

0.2

Comentarios

4. EQUIPAMIENTO

4.1 MAQUINARIA Y EQUIPAMIENTO

4.1.1. Enumerar las principales máquinas y equipamientos utilizados en el proceso de fabricación de la línea homologada:

ITEM	DESCRIPCIÓN	MARCA	MODELO	CAPACIDAD (1)	AÑO DE FABRIC.	VALOR ACTUAL (US\$)	Cantidad de Máquinas
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

(1) Indicar la unidad de medida. Ej.: unid/hr; €/mes

VALOR TOTAL DEL EQUIPAMIENTO		US\$
		[]

PUNTAJE DEL EQUIPAMIENTO

ESTADO

Deficiente	0	
Regular	0.1	
Aceptable	0.2	
Bueno	0.3	
Muy Bueno	0.4	
Excelente	0.5	x
		0.5

ANTIGÜEDAD

20 años	0.02	
10 años	0.04	
5 años	0.06	x
		0.06

SUFICIENTE PARA LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

NO	0	
SI	0.04	x
		0.04

MANTENIMIENTO CORRECTIVO

Deficiente	0	
Regular	0.04	
Aceptable	0.08	
Bueno	0.12	
Muy Bueno	0.16	
Excelente	0.2	x
		0.2

MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Deficiente	0	
Regular	0.04	
Aceptable	0.08	
Bueno	0.12	
Muy Bueno	0.16	
Excelente	0.2	x
		0.2

Total [] **1**

4.2 HARDWARE, SOFTWARE Y EQUIPAMIENTO ESPECIALIZADO

4.2.1. ¿Cuenta con equipamientos de computación y software especializado para desarrollar sus ACTIVIDADES de manera adecuada? Si: No:

Comentarios Total: 0.05

5 PERSONAL

5.1 CANTIDAD DE PERSONAL

	Hombres	Mujeres	Nro TOTAL
EFFECTIVO			0
SUBCONTRATADO			0

5.2 TURNOS Y HORARIOS

TURNOS	Nro.	1°	2°	3°
• Horario en Planta				
• Horario en Oficina				

CALIFICACION TOTAL CAPACIDAD OPERATIVA: 8.8

AVON the company for women 	AREA:	Desarrollo de Producto
	TIPO DE DOCUMENTO:	Procedimiento Organizativo
	CODIGO:	PO-PDS-0108
<h2>MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES</h2>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Equipo PD/Sourcing	Supervisor PD/Sourcing	Gerente Supply Chain
Fecha:	Fecha:	Fecha:
01/02/08	01/02/08	01/02/08
Firma:	Firma:	Firma:
<hr/> Pamela De La Vega	<hr/> Jercy Cevallos	<hr/> Jorge Utrilla

AVON the company for women	PROCEDIMIENTO ORGANIZATIVO	PO-PDS-0108
	MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES	Versión:01

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos del documento

Definir, estandarizar e implementar un MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES que contemple las etapas de selección, clasificación y evaluación, de tal manera que le permita a AVON elegir con objetividad aquellos proveedores idóneos para cumplir con las necesidades y requerimientos de su canal de Venta Directa.

1.2 Alcance del procedimiento

Es de aplicación nacional. Este modelo cubre a todos los proveedores nuevos o establecidos, para las categorías: Joyería, Moda, Hogar, Incentivos y Apoyo

1.3 Dueño del proceso

Desarrollo de Producto/Sourcing

1.4 Documentos relacionados

- Carta de Presentación
- Check List
- Criterios de Calificación
- Evaluación del Producto
- Carta de No Aceptación
- Ficha de conceptos administrativos

1.5 Áreas involucradas

- Desarrollo de Producto/Sourcing
- Planeamiento
- Compras
- Control de calidad

AVON the company for women	PROCEDIMIENTO ORGANIZATIVO	PO-PDS-0108
	MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES	Versión:01

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	Descripción	Sistema/M. Comunicación
El proceso se inicia para todo proveedor nuevo que este dentro del alcance de este modelo.		
1.	<p>Se solicita al proveedor carta de presentación de la empresa, muestras de los productos más representativos, con su respectiva lista de precios. Se debe enviar al proveedor el modelo de carta adjunta con los sgts. ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tipo de empresa (productora o comercial) -Tiempo de la empresa en el mercado. -Principales clientes y proveedores. -Capacidad instalada y disponible (si aplica). -Tipos de productos. -Condiciones comerciales. -Tipos de certificados que posee (Ej. ISO 9000) -Lead time. (producción o de transporte) -Tipos de licencias (si aplica) <p style="text-align: center;">F:\Carta de presentación.doc</p>	C-e / Teléfono / Presencial
2.	Proveedor envía Carta de Presentación Completa.	C-e / Courier
3.	<p>Una vez recibida la información del punto 1, el responsable de la selección deberá presentarla en la reunión quincenal de SEGUIMIENTO POR CATEGORIA. En esta reunión se deberá analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Carta de presentación. -Producto (interpretación del concepto, calidad, apariencia). De acuerdo al documento adjunto -Costos. <p style="text-align: center;">F:\formatos\ Evaluación de produc</p>	Presencial
4.	<p>El análisis tiene resultado positivo?</p> <p>Si: Continúa con la actividad 6.</p> <p>No: Continúa con la siguiente actividad.</p>	Presencial

AVON the company for women	PROCEDIMIENTO ORGANIZATIVO	PO-PDS-0108
	MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES	Versión:01
5.	<p>Se informa al proveedor sobre la decisión tomada mediante una Carta de No Aceptación y se le envía las respectivas muestras. Adicionalmente, se deberá archivar la carta de presentación, en una carpeta que contenga la nevera de proveedores.</p> <p style="text-align: center;">F:\formatos\Carta de No Aceptación.doc</p>	C-e /Courier
6.	<p>Instalaciones del proveedor se encuentran en el área metropolitana? Si: Continúa con la actividad 9 No: Continúa con la siguiente actividad.</p>	
7.	<p>Se le deberá enviar por correo electrónico el CHECK LIST – VISITA PROVEEDORES para que sea diligenciado por el proveedor y Ficha de conceptos administrativos.</p> <p style="text-align: center;">F:\formatos\Check list - visita proveedor F:\formatos\Ficha de conceptos administral</p>	C-e
8.	<p>Proveedor completa CHECK LIST – VISITA PROVEEDORES y Ficha de conceptos administrativos y las envía a PD. Continúa actividad 11.</p>	C-e
9.	<p>PD y el proveedor deben programar una visita a las instalaciones.</p>	C-e / Teléfono
10.	<p>-En la visita, se deberá registrar en el CHECK LIST – VISITA PROVEEDORES la respuesta a c/u de las preguntas. Una vez terminado este punto, se deberá proceder a realizar un recorrido por las instalaciones del proveedor.</p> <p>-Para garantizar la objetividad de la visita, esta deberá ser realizada SIEMPRE por el encargado de la selección, en compañía del Gerente de Sourcing BCFT y/o con el planeador de la categoría.</p> <p>-Al terminar la visita, se deberá entregar al proveedor la FICHA DE CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS para que la diligencie y la entregue en original, con los respectivos anexos.</p>	Presencial

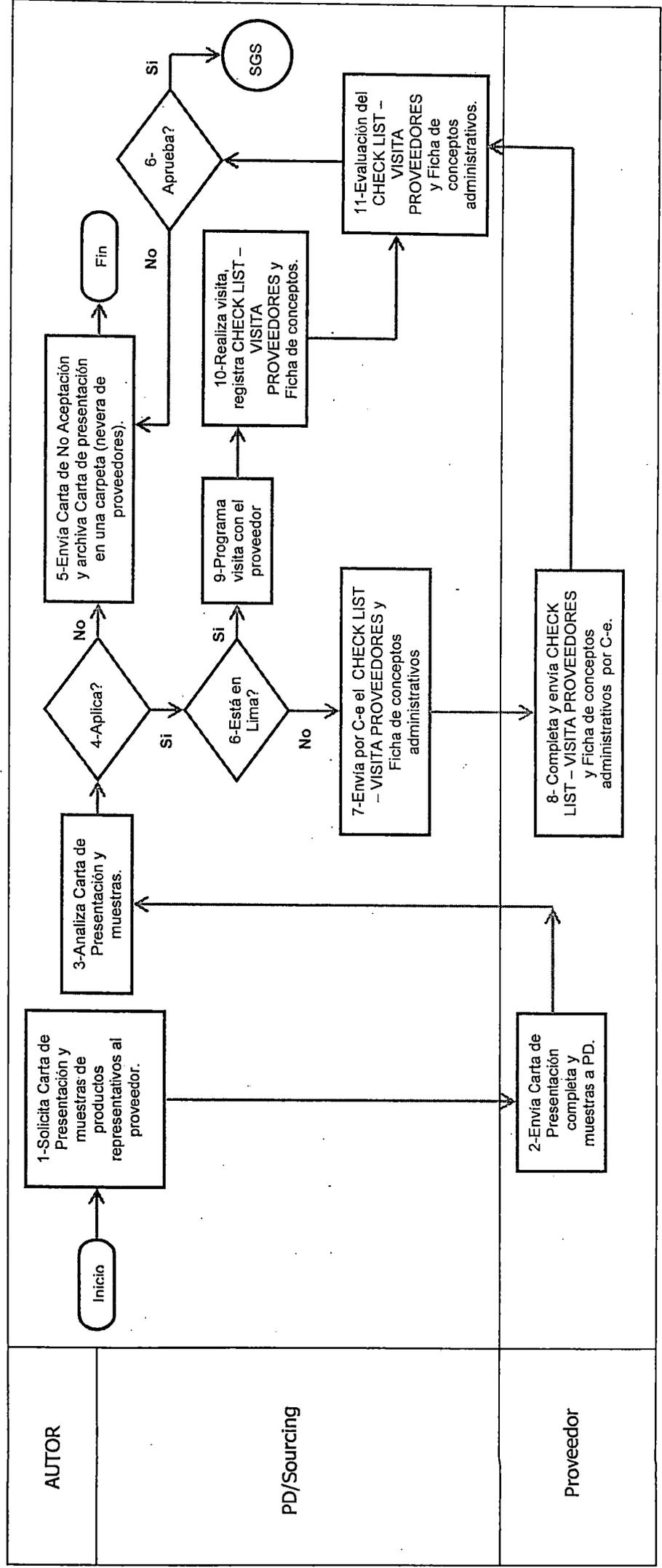
AVON the company for women	PROCEDIMIENTO ORGANIZATIVO	PO-PDS-0108
	MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES	Versión:01

	<p><u>PARA GARANTIZAR LA OBJETIVIDAD EN LA PROCESO, EL ENCARGADO DE LA SELECCIÓN, DEBERÁ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar, evaluar y calificar la visita de acuerdo a las respuestas registradas en el CHECK LIST – VISITA PROVEEDORES. - Analizar, evaluar y calificar la FICHA DE CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS. - El agente de compras de la categoría, diligenciará el formato de EVALUACIÓN DE PRODUCTO en el cual deberá evaluar y calificar máximo 5 atributos del producto, a su criterio. (Ej. Modelación, apariencia, colorido, entre otras). <p><u>CRITERIOS DE CALIFICACIÓN</u> <i>Se adjunta guía de calificación</i></p> <p>11. a) El CHECK LIST – VISITA PROVEEDORES (Peso 40%) deberá ser calificado como bueno, regular o malo, sustentado en las respuestas registradas.</p> <p>b) La FICHA DE CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS (Peso 10%) deberá ser calificada como buena, regular o mala, una vez validada la información de los anexos, condiciones comerciales y listas Clinton. (ver dirección siguiente) http://www.treas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/</p> <p>c) La EVALUACIÓN DE PRODUCTO (Peso 50%) deberá ser calificada como buena, regular o mala, de acuerdo a los atributos evaluados.</p> <p>Puntaje de calificación: Bueno (5), regular (3), malo (0).</p>	<p>Presencial/ Escrito</p>
--	--	--------------------------------

AVON the company for women	PROCEDIMIENTO ORGANIZATIVO	PO-PDS-0108
	MODELO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES	Versión:01

	<p>La sumatoria ponderada de c/u de estas variables, definirá si el proveedor es apto para realizarle la evaluación de la SGS para ello usando un simulador (adjunto).</p> <p>F:\formatos\Criterios de calificación - Check F:\formatos\Simulador.xls</p>	
12.	<p>Aprobó la evaluación? Si: Evaluación de SGS No: Regresar a la actividad 5</p>	
FIN DEL PROCEDIMIENTO		

3. DIAGRAMA DE FLUJO



LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB USD	Argentina	Chile	Brasil	Mexico	CA	Venezuela	Peru
Liliana Earrings	Na Rae	China	1.060	1.360	1.270	1.310	1.390	1.250	1.340	1.250
Sourcing decision	Fidenza	Peru	1.100				1.178	1.295	1.149	1.100
	Aleja	Argentina	1.150	1.150	1.220	1.200				
	Feminart	México	1.280				1.280			
Renegociar con Feminart para abastecer a Mexico y CA										

Liliana Necklace	Na Rae	China	1.360	2.043	1.633	1.688	1.781	1.651	1.777	1.673
Sourcing decision	Fidenza	Peru	2.620							2.620
	Uzzy	México	2.910					3.215		

Liliana Bracelet	Na Rae	China	1.180	1.475	1.417	1.444	1.523	1.387	1.516	1.417
Sourcing decision	Aleja	Argentina	1.870	1.870						
	Fidenza	Peru	2.230							2.230
	Uzzy	México	2.630				2.630			

Liliana Ring	Aleja	Argentina	0.900	0.900	1.085	1.100	1.161	1.059		
Sourcing decision	Fidenza	Peru	1.030						1.082	1.030
	El Universo	México	1.410				1.410			

LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB	Argentina	Chile	Brasil	Mexico	CA	Venezuela	Peru
	Uzzy	México	1.810				1.810			

Nugget Bracelet										
Sourcing decision	Na.Rae	Hong Kong	1.090	1.363	1.309	1.334	1.407	1.281	1.400	1.309
	Alejpa	Argentina	1.680	1.680						
	El Universo	México	2.050				2.050			

Marcela Earrings	Fantasia Fina	Peru	1.247	1.420	1.420	1.320	1.340	1.470	1.300	1.250
	CANCELADO									
Marcela Ring	Fantasia Fina	Peru	1.109	1.246	1.264	1.162	1.174	1.307	1.165	1.109
	CANCELADO									

Melissa Gift Set										
Sourcing decision	Sampo	Hong Kong	2.150	2.581	2.668	2.815	2.609	2.810	2.646	
	Alejpa	Argentina	2.930	2.930						
	Uzzy	México	3.670				3.670			

Julia Earrings										
Sourcing decision	Fidenza	Peru	0.530	0.602	0.604	0.561	0.568	0.624	0.554	0.530
	Fashion Rose	México	0.950				0.950			
	Alejpa	Argentina	1.230	1.230						

LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB	Argentina	Chile	Brasil	Mexico	CA	Venezuela	Peru
Julia Pin										
Sourcing decision	Fashion Rose	Mexico	1.070				1.070	1.167		1.118
	Fidenza	Peru	1.090	1.225	1.243	1.142				1.090
	Aleja	Argentina	1.520	1.520						

Turmalina Gift Set										
Sourcing decision	Sampo	Hong Kong	1.350	2.028	1.621	1.675	1.768	1.638	1.764	1.661
	Uzzy	México	3.580			3.580				
	Fidenza	Peru	3.830							3.830
	Aleja	Argentina	4.110	4.110						

Green Earrings										
Sourcing decision	Na Rae	Hong Kong	1.060	1.360	1.270	1.310	1.390	1.250		1.358
	Fidenza	Peru	1.300							1.300
	Aleja	Argentina	2.140	2.140						
	Uzzy	México	2.210				2.200			
	Fornecedor	Brasil	3.507			3.510				

Green Necklace										
Sourcing decision	Na Rae	Hong Kong	1.000	1.502	1.201	1.241	1.309	1.214	1.307	1.231
	Fidenza	Peru	1.740							1.740
	Uzzy	México	1.880				1.880			
	Aleja	Argentina	3.040	3.040						
	Fornecedor	Brasil	3.507			3.507				

Bertha Earrings										
Sourcing decision	Fidenza	Peru	0.750	0.852	0.855	0.794	0.803	0.883	0.784	0.750
	Fashion Rose	México	1.000			1.000				

LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB	Argentina	Chile	Brasil	Mexico	CA	Venezuela	Peru
Bertha Necklace Sourcing decision	Uzzy	México	2.020	2.575	2.344	2.446	0.180	2.232		2.126
	Fidenza	Peru	2.360							2.360
Vianney Interchangeable Necklace Sourcing decision	Shimhan	Hong Kong	1.070	1.607	1.285	1.328	1.401	1.299	1.398	1.317
	Uzzy	México	3.850				3.850			
Coordinado Michelle	Fidenza	Peru	1.670	1.978	1.904	1.789	1.804	1.988	1.770	1.670
	CANCELADO									
Men Prestige Watch Sourcing decision	Lejourtime	Global-Hong Kong	4.300	6.380	5.160	5.870	5.810	6.010	4.840	
Natalie Watch Sourcing decision	Giff Station	Global-Hong Kong	3.000	4.450	3.600	4.100	4.050	4.190	3.380	
	CANCELADO									
Magenta Earrings Sourcing decision	Sampo	Hong Kong	0.480	0.620	0.580	0.590	0.630	0.560	0.610	0.570
	Uzzy	México	1.320				1.320			

LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB	Argentina	Chile	Brasil	Mexico	CA	Venezuela	Peru
Magenta Necklace										
Sourcing decision	Sampo	Hong Kong	1.100	1.652	1.321	1.365	1.440	1.335	1.438	1.354
	Uzzy	México	2.830				2.830			
Magenta Bracelet Set										
Sourcing decision	Na Rae	Hong Kong	1.240	1.550	1.489	1.517	1.601	1.458	1.593	1.489
	Uzzy	México	6.080				6.080			
Ruth Bracelet										
	Fantasia Finas	Peru	1.584	1.780	1.806	1.662	1.691	1.864	1.664	1.584
	Fidenza	Peru	1.870	2.101	2.132	1.962	1.996	2.200	1.965	1.870
CANCELADO										
Angélica Gift Set										
Sourcing decision	Fidenza	Peru	1.980	2.345	2.257	2.121	2.139	2.357	2.098	1.980
	Marbel	México	2.600				2.600			
Convertible Heart Necklace										
Sourcing decision	Sampo	Hong Kong	1.840	2.764	2.209	2.284	2.409	2.233	2.405	2.264
	Alejpa	Argentina	2.780	2.780						
	Uzzy	México	2.920				2.920			
	Fidenza	Peru	3.160							3.160
Nadine Earrings (Topaze)										
Sourcing decision	Na Rae	Hong Kong	0.710	0.910	0.850	0.870	0.930	0.830	0.900	0.840

LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB	Argentina	Chile	Brasil	México	CA	Venezuela	Peru
	Marbel	México	1.430				1.430			

Clover Birthstone Necklace										
Sourcing decision	Alejpa	Argentina	1.200	1.200	1.272	1.251	1.542	1.419	1.495	1.405
	El Universo	México	1.590				1.590			
	Uzzy	México	1.590				1.590			
	Fantasia Finas	Peru	1.758							1.758

Sparkling Anklet										
Sourcing decision	Na Rae	Hong Kong	0.910	1.138	1.092	1.113	1.175	1.070	1.169	1.092

Earrings Laura										
Sourcing decision	Fidenza	Peru	0.630	0.716	0.718	0.667	0.675	0.742	0.658	0.630
	Uzzy	México	0.820				0.820			

Laura Ring										
Sourcing decision	Fidenza	Peru	1.050	1.180	1.197	1.100	1.112	1.237	1.103	1.050
	Fantasia Finas	Peru	1.275							1.275
	Uzzy	México	1.480				1.480			

Mickey Mouse 70 Years of Friendship Watch in Tin										
Sourcing decision	Avon Products	Global-Hong Kong	4.750	7.050	5.700	6.490	6.420	6.640	5.350	

Eugene Watch										
Sourcing decision	Gift Station	Hong Kong	3.000	4.450	3.600	4.100	4.050	4.190	3.380	

LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB	Argentina	Chile	Brasil	Mexico	CA	Venezuela	Peru
---------	-----------	--------	-----	-----------	-------	--------	--------	----	-----------	------

Flowers Virgin Bracelet										
CANCELADO										

Silvana Earrings											
Sourcing decision											
Fidenza			Peru	0.590	0.670	0.673	0.624	0.632	0.695	0.616	0.590
Feminart			México	0.740			0.740				

Silvana Necklace											
Sourcing decision											
Feminart			México	1.570	2.002	1.822	1.901	1.570	1.735	1.652	1.843
Fidenza			Peru	2.250							2.250

Nicolette Earrings											
Sourcing decision											
Fidenza			Peru	0.580	0.659	0.661	0.614	0.621	0.683	0.606	0.580
Feminart			México	0.700				0.700			
Alejpa			Argentina	0.770	0.770						

Nicolette Necklace											
Sourcing decision											
Fidenza			Peru	1.900	2.250	2.166	2.035	2.053	2.262	2.014	1.900
Feminart			México	2.210				2.210			

LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB	Argentina	Chile	Brasil	Mexico	CA	Venezuela	Peru
Nicolette Ring Sourcing decision	Alejpa	Argentina	1.700	1.700	2.049	2.079	2.194	2.000	2.181	2.038
	El Universo	México	2.270			2.270				

Ruby Red Gift Set Sourcing decision	Na Rae	Hong Kong	1.200	1.803	1.441	1.489	1.571	1.456	1.568	1.477
	El Universo	México	4.790				4.790			

Broqueles Milly	Fidenza	Peru	0.880	0.999	1.003	0.931	0.943	1.036	0.919	0.880
Fantasia Finas	Peru		1.190	1.352	1.357	1.259	1.275	1.401	1.243	1.190
CANCELAO										

Crystal Earrings Sourcing decision	Fenix	Brasil	0.327	0.335	0.379	0.327	0.404	0.382	0.400	0.379
	Neva	Hong Kong	0.440							
	Uzzy	México	1.160				1.160			
	Fantasia Finas	Peru	1.980							1.980
	Alejpa	Argentina	2.510	2.510						

Crystal Necklace Sourcing decision	Fenix	Brasil	0.820	0.851	0.951	0.820	1.026	0.974	1.018	0.967
	Neva	Hong Kong	0.980							
	Uzzy	México	1.440				1.440			
	Fantasia Finas	Peru	2.328							2.328
	Alejpa	Argentina	4.050	4.050						

LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB	Argentina	Chile	Brasil	Mexico	CA	Venezuela	Peru
Revisar tema de licencia	Avon Products	Global-Hong Kong	1.850	2.379	2.221	2.279	2.422	2.173	2.345	2.179

Hello Kitty Necklace	Avon Products	Global-Hong Kong	1.950	2.929	2.341	2.420	2.553	2.367	2.548	2.399
Sourcing decision	Fidenza	Peru	2.060							2.060

Hello Kitty Watch	Avon Products	Global-Hong Kong	6.700	9.940	8.040	9.150	9.050	9.370	7.540	
Sourcing decision										

Women Toledo Watch	Preident	México	3.540	5.250	4.250	4.830	4.780	4.950	3.980	
Sourcing decision										

Men Toledo Watch	Preident	México	3.540	5.250	4.250	4.830	4.780	4.950	3.980	
Sourcing decision										

Virgen de Guadalupe Floral con cadena	CANCELADO									
Zelma Earrings	EXCESO GLOBAL									
Zelma Necklace	EXCESO GLOBAL									

LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB	Argentina	Chile	Brasil	Mexico	CA	Venezuela	Peru
CANCELADO										

Silver Convertible Earrings

Sourcing decision	Na Rae	Hong Kong	2.320	2.983	2.785	2.858	3.038	2.725	2.941	2.733
	Fidenza	Peru	2.860							2.860
	Uzzy	México	4.030				4.030			

Platinum Ring

Sourcing decision	Alamode	Hong Kong	1.460	1.830	1.760	1.790	1.880	1.720	1.870	1.750
	Uzzy	México	2.020				2.020			
	Alejpa	Argentina	2.920	2.920						
	CONDOR	Brasil	7.327			7.327				

Medallón Necklace

	Fidenza	Peru	3.010	3.577	3.443	3.235	3.263	3.596	3.201	3.020
CANCELADO										

Karla Earrings

Sourcing decision	Fidenza	Peru	0.830	0.943	0.946	0.878	0.889	0.977	0.867	0.830
	Uzzy	México	1.030				1.030			
	Alejpa	Argentina	3.140	3.140						

Karla Necklace

CANCELADO										
	Fidenza	Peru	1.020	1.158	1.163	1.080	1.093	1.201	1.066	1.020
	Fantasia Finas	Peru	1.118	1.270	1.275	1.183	1.198	1.316	1.168	1.118
CANCELADO										

LANDED COST (USD)

Product	Proveedor	Origen	FOB	Argentina	Chile	Brasil	Mexico	CA	Venezuela	Peru
Libano Necklace	Fantasia Finas	Peru	1.841	2.180	2.099	1.972	1.989	2.192	1.951	1.841
	Fidenza	Peru	2.150	2.973	2.861	2.689	2.712	2.988	2.660	2.510
	CANCELADO									

Whistle Diamond Ring										
Sourcing decision	El Universo	México	1.910	2.267	2.217	2.280	1.910	2.082	1.996	2.216

Cordel con Dije Season										
	CANCELADO									
Angel Christmas Pin										
Sourcing decision	Fidenza	Peru	0.820	0.921	0.935	0.859	0.868	0.966	0.861	0.820
	Feminart	México	1.040	1.234	1.206	1.241	1.040	1.134	1.087	1.206
	Fantasia Finas	Peru	1.600	1.798	1.824	1.676	1.694	1.885	1.680	1.600
	CANCELADO									

Reno Christmas Pin										
Sourcing decision	Fidenza	Peru	0.920	1.034	1.049	0.964	0.974	1.084	0.966	0.920
	Feminart	México	1.040	1.836	1.795	1.846	1.547	1.687	1.616	1.795
	Fantasia Finas	Peru	1.547	1.738	1.764	1.621	1.638	1.823	1.625	1.547
	CANCELADO									

Women Firenze Watch										
Sourcing decision	Peacemark	Global-Hong Kong	7.170	10.640	8.610	9.790	9.690	10.030	8.070	

Balli Watch										
Sourcing decision	Gift Station	Global-Hong Kong	3.050	4.530	3.660	4.170	4.120	4.260	3.430	