

**MODELO CADENA DE VALOR REABASTECIMIENTO: CASO EMPRESA  
SURTIMAYORISTA**

**Lenin Edgardo Quiroga Castro  
Nilson Albeiro Gutiérrez Umaña  
Wilver Santana Murcia**

**Universidad la Gran Colombia.  
Facultad de Posgrados y formación continúa  
Programa Especialización en Gerencia  
Bogotá D.C  
2018**

*CADERNA DE VALOR DEL REABASTECIMIENTO*

**MODELO CADENA DE VALOR REABASTECIMIENTO: CASO EMPRESA  
SURTIMAYORISTA**

**Lenin Edgardo Quiroga Castro  
Nilson Albeiro Gutiérrez Umaña  
Wilver Santana Murcia**

**Trabajo de Grado para optar por el título  
Especialista en Gerencia**

**Dirigido por  
Carolina Rodríguez Andrade**

**Universidad la Gran Colombia.  
Facultad de Posgrados y formación continúa  
Programa Especialización en Gerencia  
Bogotá D.C  
2018**

**Tabla de contenido**

**Resumen..... 6**

**Abstract..... 7**

**Palabras claves ..... 8**

**Línea de investigación..... 9**

**Introducción ..... 10**

**Capítulo 1..... 11**

**Planteamiento del problema ..... 11**

    Antecedentes ..... 11

    Problema de investigación..... 15

**Objetivos ..... 17**

    Objetivo general..... 17

    Objetivos específicos. .... 17

    Alcance..... 18

    Impacto del proyecto..... 18

**Capítulo 2..... 20**

**Marcos referenciales ..... 20**

    Marco teórico..... 20

        Abastecimiento ..... 20

        Cadena de suministros o de abastecimiento ..... 21

        Cadena de valor ..... 21

        La logística de la cadena de abastecimiento, un desafío gerencial del siglo XXI ..... 23

        La importancia del suministro en la cadena de abastecimiento ..... 23

        La gestión de inventarios ..... 24

        La administración de la cadena de suministros ..... 25

        La rentabilidad ..... 26

        La eficiencia..... 26

        La eficacia..... 27

        Teoría de la competitividad ..... 27

        Toma de decisiones..... 32

        Relación de la logística y la cadena de suministro ..... 33

    Marco contextual..... 34

    Marco conceptual ..... 37

Gestión de proveedores.....	40
Planeación de optimización de pedidos .....	42
Sistemas de gestión de almacenes SGA como solución .....	43
Clientes.....	44
Transporte y centros de distribución.....	45
Valor agregado.....	46
Marco legal .....	47
Normas legales del consumidor.....	47
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>49</b>
<b>Diseño metodológico .....</b>	<b>49</b>
3. 2 Etapas de la investigación .....	53
Etapa 1. Diagnóstico.....	53
Etapa 2. Selección y aplicación del instrumento.....	57
3. 3 Población y muestra.....	58
3.4 Instrumentos.....	58
<b>Capítulo 4.....</b>	<b>60</b>
<b>Análisis y discusión de resultados.....</b>	<b>60</b>
Aplicación del modelo.....	60
Instrumento 1. Indicadores de gestión .....	60
Informe de ventas acumuladas.....	60
Informe nivel de agotado mes diciembre .....	61
Informe nivel de servicios mes diciembre 2017 .....	62
Instrumento 2. Encuestas .....	63
Encuesta 1. Cliente interno (empleados).....	63
Encuesta 2. Cliente externo (proveedores) .....	70
Encuesta clientes tienda Surtimayorista.....	70
<b>Capítulo 5.....</b>	<b>80</b>
<b>Propuesta .....</b>	<b>80</b>
Plan de acción .....	85
<b>Conclusiones .....</b>	<b>87</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>88</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>89</b>

**Anexos ..... 92**

**Tabla de Figuras**

Figura 1. Diagrama causa-efecto para el modelo de abastecimiento..... 15

Figura 2 La cadena de valor de Michael Porter ..... 22

Figura 3 Las 5 Fuerzas Competitivas..... 29

Figura 4 Imagen tienda Surtimayorista..... 34

Figura 5 Cadena de Abastecimiento empresa Surtimayorista..... 36

Figura 6 Modelo de Presupuestal de Venta y Toma de Pedidos ..... 37

Figura 7 Modelo de cadena de suministro ..... 39

Figura 8 Configuración de la cadena de suministro y su integración con la logística ..... 39

Figura 9 Modelo de investigación Enfoque Mixto ..... 52

Figura 10 Diagrama Causa- Efecto para modelo de abastecimiento actual ..... 54

Figura 21 ¿En cuántos pedidos ha experimentado retrasos?..... 64

Figura 23 Para las decisiones de compras se tienen en cuenta, principalmente, factores de tipo ..... 65

Figura 24 ¿Qué operaciones generan las mayores dificultades en su almacén? ..... 66

Figura 25 ¿cuáles son los costos logísticos que mayor peso tienen dentro de su operación? ..... 67

Figura 26 ¿En el último año han capacitado al personal del área logística y de compras?..... 67

Figura 30 ¿Cómo es el comportamiento de los empleados a la hora de realizar el proceso de reabastecimiento ..... 70

Figura 31 ¿En caso de haber tenido alguna queja o reclamo fue resuelta oportunamente y a satisfacción? ..... 70

Figura 32 ¿Valore la atención y asesoramiento recibido en la tramitación de pedidos, información...? .... 71

Figura 33 ¿Valore el cumplimiento de los plazos de entrega?..... 72

Figura 34 ¿Valore el servicio logístico (embalaje, transporte)? ..... 73

Figura 35 ¿Qué aspecto o aspectos han tenido más relevancia en su decisión de compra?..... 73

Figura 36 ¿Cree que nuestro servicio es mejor que el de otras empresas del sector? ..... 74

Figura 40 ¿Está conforme con el conocimiento y el profesionalismo del personal de distribución? ..... 77

Figura 41 ¿El estado en que sus clientes reciben los productos, está conforme con sus expectativas? ..... 78

Figura 48 Diseño funcional modelo abastecimiento..... 84

Figura 49 Diseño herramienta de compras ..... 84

## Resumen

El proceso de abastecimiento de materiales, productos, servicios e insumos es la base que toda organización debe conocer, identificar y organizar con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planeados y así mismo satisfacer las necesidades de los clientes. Este proceso está encaminado con reducir altos costos de distribución y generar un dinamismo al área encargada para que se realicen los requerimientos en el momento preciso y así generar una ventaja competitiva que genere valor frente a los competidores directos. Es por esto que nos enfocamos en una de las problemáticas que tiene el área de compras, al no poder realizar con tiempo el abastecimiento de los productos.

Este trabajo fue elaborado con el propósito de ofrecer al área de comercial un modelo de reabastecimiento eficiente, que cumpla con las necesidades que actualmente tiene la empresa Surtimayorista. Para esto generamos un análisis dentro del proceso, utilizando como base teorías de autores que hablan del tema y a su vez identificamos el cuello de botella que actualmente tiene el área.

La finalidad del proyecto de investigación es proponer un modelo diferente que mejore el proceso, teniendo en cuenta el dinamismo que se requiere al momento de iniciar con las actividades de generación de órdenes de compra y con esto sean entregados a tiempo los productos. Para esto tomamos algunos de los indicadores más importantes del área y adicionalmente se generaron dos encuestas, una de ellas está destinada a los empleados y otra a los proveedores con el propósito de medir el impacto que tiene el modelo que actualmente maneja el área y a su vez proponer al área un modelo más eficaz.

## **Abstract**

The process of supplying materials, products, services and supplies is the basis that every organization must know, identify and organize in order to fulfill the planned objectives and also satisfy the needs of customers. This process is aimed at reducing high distribution costs and generating dynamism in the area in charge so that the requirements are met at the precise moment and thus generate a competitive advantage that generates value against direct competitors. This is why we focus on one of the problems that the purchasing area has, since we can not make the supply of the products with time.

This work was developed with the purpose of offering the commercial area an efficient replenishment model that meets the needs that Surtimayorista currently has. For this we generate an analysis within the process, using as the basis theories of authors who talk about the topic and in turn identify the bottleneck that the area currently has.

The purpose of the research project is to propose a different model that improves the process, taking into account the dynamism that is required at the moment of starting with the activities of generation of purchase orders and with this the products are delivered on time. For this we took some of the most important indicators of the area and additionally two surveys were generated, one of them is aimed at employees and the other at suppliers with the purpose of measuring the impact of the model that currently manages the area and at the same time propose a more effective model to the area.

### **Palabras claves**

Aprovisionamiento, cadena de valor, inventario, logística

### **Keywords**

Procurement, value chain, inventory, logistics



## **Línea de investigación**

(Línea de Investigación Desarrollo Económico y Calidad de Vida).

La cadena de abastecimiento dentro de las organizaciones ha cambiado a través del tiempo por causa de la globalización, (puesto que una de las premisas de toda empresa es que si no son competitivas fracasan en el intento), es por eso que toda empresa debe tener una cadena de valor que permita ser eficiente desde una perspectiva muy amplia, abarcando desde los clientes internos hasta los externos, y estos a su vez generando un, gana y gana en ambas partes.

La investigación de un modelo que le genere valor al reabastecimiento, para el caso de la empresa Surtimayorista o para cualquier otra empresa es muy importante, ya que mediante la propuesta se realizan aportes y se determinan cuáles son los puntos críticos y los cuellos de botella que le están causando falencias al proceso del reabastecimiento, creando un diagnóstico y la respectiva estimación de los procesos que tiene la cadena de valor en el reabastecimiento. También generando aportes importantes al conocimiento adquirido en el proceso académico y este a su vez aplicándolos en la realidad cotidiana no solo de la organización, sino también a las competencias de los estudiantes de la línea de investigación desarrollo económico y calidad de vida de las empresas.

## Introducción

El objetivo de la siguiente investigación es mejorar la forma en la cual las compañías toman decisiones, que por lo general está basada en la construcción y el uso de modelos y/o sistemas que generan valor al proceso del reabastecimiento. Algunas veces, estos modelos de sistemas representan las principales características de procesos existentes en áreas como *supply chain*, y otras veces, trata de representar algo nuevo como metodología que da valor a la cadena de Suministros en la parte logística de las empresas.

Los usos de estos modelos sirven para recrear situaciones en las cuales predominan la innovación y la creatividad al momento de realizar las actividades en la empresa. Estos modelos pueden considerarse de alguna forma según la experiencia del empleado, como instrumentos para tomar decisiones rutinarias o para pensar. La toma de decisiones en las organizaciones es algo cotidiano y a veces complejo que además conllevan a una gran responsabilidad. En este sentido el modelo que proponemos ayudara a los analistas a reducir tiempos de análisis, para la toma de decisiones asertivas.

El siguiente anteproyecto está compuesto por tres capítulos: El primer capítulo corresponde al planteamiento del problema, en este se encuentran los antecedentes o las Tesis creadas y/o estado del arte de la Cadena de Valor del Reabastecimiento, proyecta unos objetivos tanto general como específico y se tiene en cuenta la viabilidad y delimitación del proyecto.

El segundo capítulo se encuentra lo que son los marcos referenciales, que corresponden al marco teórico, marco legal y marco contextual. En el tercer capítulo tendremos el diseño metodológico que se va desarrollando en la investigación, donde se analizan el enfoque, el tipo de diseño que se desarrollara dentro de la investigación, además la población, las muestras y las fases o etapas del proyecto. Finalmente se anexa el presupuesto y el cronograma de las actividades que se desarrollan dentro del proyecto de investigación.

## Capítulo 1

### Planteamiento del problema

#### Antecedentes

El valor de cualquier producto o servicio depende de la forma o el uso que se le dé, desde un inicio hace parte de una ventaja competitiva el cual aumenta conforme satisfaga las necesidades del consumidor y adicional que esté al alcance económico de los clientes. En la actualidad los productos y servicios compiten, y solo los más aptos sobreviven; esto debe valorarse de acuerdo con las ventajas y desventajas que cada uno presenta frente al otro.

En los últimos años las cadenas de abastecimiento generan fuertes relaciones que interactúan en los participantes que están dentro de la estructura del proceso, tal razón permite observar las necesidades que cada uno tiene y que afecta en costos y tiempos estos se deben afrontar si quieres ser competitivos en el mercado.

El proyecto de investigación tuvo como base los siguientes autores, quienes con sus teorías nos permitieron identificar y crear el modelo de reabastecimiento.

Según las autoras Gutiérrez Valentina y Jaramillo Diana:

*Esta reseña trata sobre qué mecanismos o herramientas utilizan las empresas para generar un correcto reabastecimiento y poder cumplir con las expectativas de la dirección con respecto a la reducción de costos y rentabilidad de los procesos en las áreas encargadas. Ellas concluyeron que toda empresa necesita un mecanismo o herramienta que de Valor a los procesos de generación de Órdenes de Compra con este elemento se podrán mejorar los procesos de inventarios óptimos tiempos de entregas más cortos y productos en punto de Venta.” (Gutierrez & Jaramillo, 2009)*

El autor realiza varios aportes al proyecto de investigación ya que le da una visión acerca de las herramientas que utilizan las empresas para poder reducir los costos al manejo correcto de un adecuado abastecimiento, generando ventaja competitiva en el mercado.

Según otro autor Ramírez (2010) plantea que:

*Las cadenas de abastecimiento en el mundo de la confección se caracterizan por reducir los períodos de desarrollo de los productos, tener una respuesta más rápida ante el mercado, y manejar los tiempos de reaprovisionamiento exigidos por las tendencias de la moda, lo cual hace que la cadena de suministros sea más difícil y compleja.” Para el autor uno de los objetivos era “crear modelos que fueran concebidos como un sistema de gestión basado en el ciclo PHVA de Deming (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) y probado a nivel piloto en una empresa manufacturera de golosinas para el consumo masivo ubicada en Caldas, una región geográfica con características de aislamiento entre los centros de insumos y consumo. Los resultados obtenidos fueron positivos al observarse reducciones del costo logístico de distribución de 1,5 puntos absolutos en una zona piloto, manteniendo la calidad del nivel de servicio logístico. Extrapolaciones del resultado a todo el país suponen reducciones del costo logístico de 1,1 puntos absolutos al ser implementado el modelo desarrollado. (Ramírez G C. , 2010)*

Este Autor realiza varios aportes al trabajo, ya que refleja en su trabajo los modelos de cadena de suministros en la línea de confección y los tiempos que necesita para poder ser eficiente, este aporte es importante ya que todas las empresas que manejan este esquema deben generar valor para poder estar competitivos en el mercado.

Para los autores (Estupiñan & Guayana, 2009), el objetivo de su trabajo de investigación fue recolectar información acerca de los factores y variables que influyen con la cadena de abastecimiento y las pocas exportaciones que tuvo el país dentro del periodo y cuál podría ser el comportamiento si se pudiera corregir estos aspectos, dentro de las conclusiones que encontraron los autores fue que por la poca información bibliográfica tuvieron una serie de dificultades para analizar más a fondo todos los aspectos y variables que afectan la exportación de palma de aceite en Colombia. De la poca información que encontraron pudieron determinar que el factor localización como condiciones geográficas y climáticas influyo sustancialmente en no poseer un correcto proceso de cadena de abastecimiento.

Los aportes de esta tesis a nuestro proyecto de investigación fue lo relacionado con los factores externos y una correcta cadena de suministros ya que como nos lo indican los autores al tener una falencia grande en el país como es la situación geográfica y la falta de Vías hacen que sea muy difícil competir con una empresa que tengas mejores recursos propios económicos con otra que hasta ahora está empezando.

El autor (Paéz T, 2014) quien indico que el objetivo de esta tesis fue encontrar aspectos relevantes acerca de la importancia que tiene la cadena de suministros que dan una ventaja competitiva a las empresas para poder posicionar su marca dentro del sector de la manufactura del calzado en Colombia. En este sentido las conclusiones que llevo al autor fue comprender cuales aspectos de valor tiene sus más cercanos competidores y que han focalizado su producción en factores tales como: mano de obra barata, Falta de regulación industrial, diseños y tecnología muy barata altos niveles de inventarios e informalidad. Él dice que la cadena de suministros y una correcta metodología sobre los procesos podrían influir en tener una ventaja competitiva.

Lo que me aporato esta tesis a mi trabajo de investigación es lo relacionado con los factores externos que inciden en el manejo de una competitividad frente a los más cercanos competidores, y como nos puede incidir esto en la cadena de suministros que actualmente estamos modelando con el fin de profundizar ampliamente en una cadena de valor para la empresa en cuestión.

Según el autor Saucedo Ricardo:

*El Objetivo de esta investigación fue mostrar las ventajas que trae consigo el modelo de la Cadena de Suministros, así como los retos y problemáticas que se pueden presentar en el camino de su implementación; Revisando también algunas herramientas necesarias que se deben de incorporar para poder obtener el éxito deseado. Como conclusiones ellos encontraron que un mejor proceso o herramienta de cadena de suministros ayudan a las empresas a tener una ventaja competitiva que les generan valor frente a sus principales competidores y en donde se disminuyen los tiempos de los procesos y la rentabilidad al negocio simplemente por tener unas políticas de “Just in Time”. (Saucedo, 2011)*

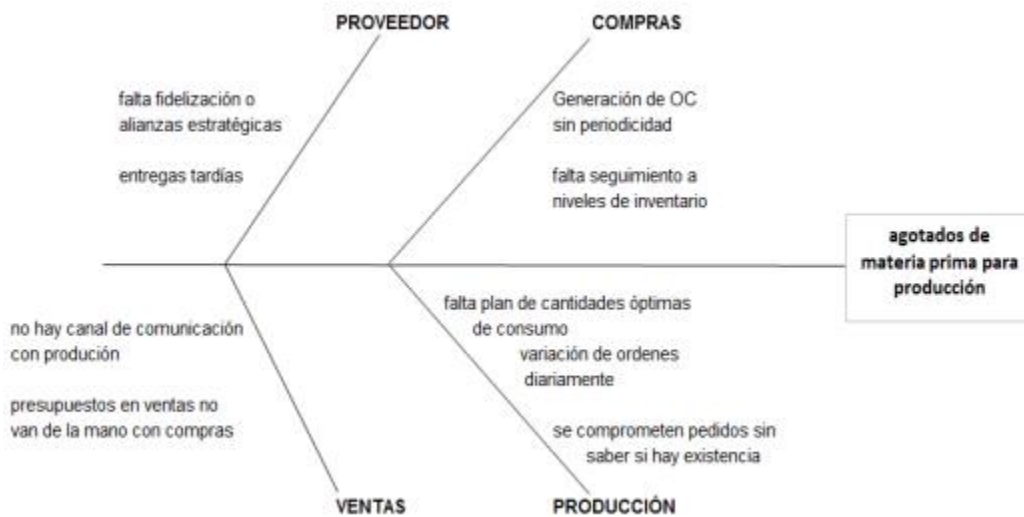
El aporte de esta investigación es todo lo relacionado con las políticas que se pueden crear en las empresas como lo que ellos hicieron en el caso de la teoría del “Just Time” esta herramienta es muy importante por todos los eslabones de la cadena que están enfocados y que siempre deben ser los más rápidos en las entregas para sí tener una ventaja competitiva frente a los adversarios. Este también va muy de la mano con lo que nosotros queremos proponer en la empresa Surtimayorista.

Para los autores Benavides, Manrique y Peláez:

*El objetivo del trabajo es realizar el diseño de un modelo de abastecimiento para insumos en la empresa SALSAS Y ADEREZOS S.A para el año 2015; con el fin de alinear el manejo actual de este proceso en beneficio del inventario, logrando optimizar la etapa productiva y cumpliendo en tiempo y costo razonable la promesa de entrega enfocada en la satisfacción del cliente. Actualmente la compañía presenta una demanda estacional, y el modelo de abastecimiento basa su predicción en promedios semestrales, sin considerar picos o participaciones mensuales, desviaciones o incertidumbres en la demanda; considerando los tiempos de respuesta por parte de los proveedores, periodos muy largos de análisis podrían conllevar además a significativas incertidumbres y errores en la predicción. (Benavides , Manrique P, & Peláez V , 2015)*

Los aportes del anterior trabajo, están muy enfocados con lo que nosotros queremos y pretendemos realizar, ya que nos ayudan a visualizar las falencias y las oportunidades que tiene un correcto abastecimiento en una empresa para lograr cumplir sus objetivos de ser rentable y competitivo, alcanzando un valor incomparable frente a los competidores.

**Figura 1. Diagrama causa-efecto para el modelo de abastecimiento actual**



Fuente: (Benavides , Manrique P, & Peláez V , 2015)

### **Problema de investigación.**

**¿Cuáles son las problemáticas que se generan cuando no existe un proceso claro de un modelo que de valor al reabastecimiento caso empresa Surtimayorista?**

Al analizar la anterior pregunta encontramos que existen un sinnúmero de dinámicas de sistemas que se han empleado para diferentes sectores comerciales del país. Como son: La electrónica, la juguetería, los alimentos, en la salud y en los textiles. Con el fin de mejorar las decisiones en aspectos relacionados con demandas de productos, órdenes de compra, niveles de inventario, stock opimo y capacidad de bodegaje, entre otros.

Así mismo profundiza este tema para el sector por medio del desarrollo de técnicas de planificaciones innovadoras, que permitan aumentar los niveles de competitividad a través del uso de herramientas informáticas para la toma de decisiones y en consecuencia para un mejor indicador de gestión, que por lo general utilizan estas empresas.

El modelo se construye para la cadena de abastecimiento o cadenas de suministro, que será utilizada indiferentemente en esta tesis de la empresa Surtimayorista, que es objeto de estudio y comprende desde la adquisición de las materias primas como la compra de productos para revenderlos al cliente destino, y generando un comercio con algunos distribuidores del sector.

Para la construcción del modelo, se utilizan variables representativas como tesis de investigaciones anteriores relacionadas con este mismo tema y que contengan problemáticas que han ayudado a mejorar la estructura de la cadena de abastecimientos en las empresas, realimentaciones, retardos, operaciones y logísticos.

La gestión de estos sistemas sirve para modelar diferentes escenarios, con el fin de analizar, entre otros, los problemas que se presentan con las opiniones o situaciones complejas de las actividades diarias del área.

El incremento de la disponibilidad y la disminución de las “ventas perdidas”, (por agotados o faltantes) aumentan los ingresos de la empresa, mientras que la optimización del Costo de Servir a los clientes y la disminución de los costos de aprovisionamiento constituyen las principales fuentes de mejoramiento de la eficiencia en costos del suministro que los produce. (Gutierrez P, 2017).

De acuerdo con lo anterior se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo Identificar las principales técnicas de Cadena de Valor que influyen en el proceso de reabastecimiento, soportado en un modelo de eficiencia para medir la rentabilidad de la empresa?
2. ¿Cuáles son las variables más representativas que dan valor a la cadena de Reabastecimiento?
3. ¿Qué beneficios trae crear un modelo Cadena de Valor?
4. ¿Proponer un plan que analice la competitividad del modelo de cadena de Valor en los procesos de abastecimiento en la tienda Surtimayorista?



## Objetivos

### Objetivo general.

- Identificar un modelo de Cadena de Valor que influye en el proceso de reabastecimiento para mejorar la eficiencia de la empresa Surtimayorista.

### Objetivos específicos.

- Describir las variables más representativas que dan valor a la cadena de Reabastecimiento.
- Determinar los beneficios del modelo Cadena de Valor propuesto.
- Proponer el modelo de cadena de Valor en los procesos de abastecimiento para mejorar la eficiencia de la Organización: caso de la empresa Surtimayorista.

## **Alcance**

Según el Alcance con este proyecto de investigación lo que se pretende es concientizar al comerciante especialmente al caso de la empresa Surtimayorista sobre algunos modelos de valor que pueden mejorar la eficiencia de la organización hasta en un 10% en la productividad de los colaboradores agilizando los procesos de análisis con la premisa específica de lograr avances al manejar un correcto reabastecimiento en las distintas actividades que la conforman, desde que se pronostica la demanda hasta que se realiza la entrega al consumidor-usuario, pensando siempre en ser competitivos en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior lo que queremos con este análisis, es profundizar y proponer un diseño de un modelo que de valor al proceso del reabastecimiento involucrando a todas las interacciones que ejercen en la cadena de suministros de la empresa, para mejorar la competitividad frente a nuestros clientes. Con un asertivo estudio de las partes involucradas se puede contribuir al mejoramiento de su eficiencia en base al aprovechamiento de los factores críticos de éxito que esta posee. Lo cual se podría visualizar en las mejoras de los procesos, en la gestión y medición de los indicadores externo del área, la reducción de los costos hasta en un 20% y especialmente la entrega a tiempo de los productos en el punto de venta.

## **Impacto del proyecto**

El proyecto permite comprender el impacto que existe en las empresas por no tener un modelo adecuado que genere valor en el área de abastecimiento. Este caso será analizado y profundizado principalmente en la organización que tomaremos como base y como caso de estudio, es así donde nos focalizaremos en la integración de dichas variables para lograr una mejora en la competitividad de la organización. Con la implementación de esta investigación lo que pretendemos es dar a conocer a las personas interesadas que una correcta cadena de abastecimiento se orienta en el valor de la eficiencia para satisfacer la demanda predecible queriendo alcanzar un costo más bajo en los productos y una rentabilidad deseada por las empresas, por lo general, para productos con ciclos de vida largos y artículos maduros o commodities (Productos con mayor

demanda). Esto con el fin de dar respuesta ante la demanda impredecible que existe en el mercado para evitar quedarse sin inventario o existencias en la empresa estudiada.

Surtimayorista es una empresa de distribución y autoservicios de productos que está en un proceso de expansión por todo el país, es así que actualmente está pasando por una dificultad interna, que está generando traumatismos a la hora de realizar las actividades propias del área de abastecimiento por un modelo ineficiente que se maneja, y el cual ya se ve obsoleto y que está generando sobre carga laborar. La empresa han tratado de crear políticas informales de stocks para ciertas referencias por parte del área comercial creando pedidos que no cumplen con la demanda deseada, dada la prioridad que tienen los pedidos de los clientes y la disponibilidad de materias primas para suplirlos, generando esto que los pedidos de stock queden siempre pendientes, y sin la información deseada por parte de los proveedores por lo cual no se crea un plan de abastecimiento a largo plazo que garantice el suministro de los productos.

Por esta razón queremos solucionar los problemas que actualmente se están presentando y por medio del análisis de las fuerzas que interactúan en el proceso del reabastecimiento queremos encontrar el cuello de botella que tiene el área y proponer un mecanismos (diseño) más efectivo que reduzca los tiempos de análisis en un 85% y genere las órdenes de compra en menor tiempo posible y así poder tener los pedidos con unas frecuencias más asertivas para que nuestros proveedores entreguen estas órdenes en menor tiempo y con los productos en óptimas condiciones para que el cliente los pueda adquirir en el momentos que más los considere.

## Capítulo 2

### Marcos referenciales

#### Marco teórico

##### *Abastecimiento*

Todo sistema productivo, para asegurarse su funcionamiento, necesita obtener del exterior una serie de insumos y materiales a partir de los cuales se realizarán los procesos de transformación. La función de abastecimiento es la encargada de suministrar estos recursos y adquiere una importancia fundamental en el desempeño de una organización, condicionando los costos productivos y la capacidad de respuesta al consumidor. (Monterroso, 1999)

Dado que los materiales representan un porcentaje elevado del costo de los artículos finales en casi todo tipo de manufactura, no es de extrañar la relevancia que ha tenido y tiene en la actualidad la gestión de aprovisionamiento. Es éste uno de los motivos por los cuales la administración de la cadena de abastecimiento se ha convertido en un arma competitiva clave para las empresas.

La administración del flujo de entrada de materiales tiene además una influencia directa en las actividades una firma; verbigracia, los retrasos en la solicitud de pedidos o en la entrega de los proveedores afectan la continuidad del flujo de bienes y servicios, aumentando no sólo los costos por tiempos improductivos, sino también los plazos de entrega a los clientes.

Asimismo, si no se cumplen las especificaciones requeridas de cantidades, dimensiones y/o calidad de las compras solicitadas, se incurrirá en mayores costos por devoluciones, reprocesos o desperdicios, repercutiendo negativamente en el precio final del artículo y en nivel de servicio al cliente. De la misma forma, el mantener altos niveles de inventarios implica soportar altos costos de mantenimiento, incurrir en costos de oportunidad y asumir riesgos de roturas, robos u obsolescencia.

La gestión de aprovisionamiento es un área muy poco atendida en muchas organizaciones y por lo tanto presenta un gran potencial de mejora. Muchas compañías que han comprendido el

valor estratégico del abastecimiento no sólo han reestructurado esta función, sino que han comenzado a replantearse las formas tradicionales de las compras y su relación con los proveedores, dando lugar a una visión más integradora de la cadena de abastecimiento. A través del establecimiento de relaciones de colaboración entre sus distintos actores, implementando mejoras conjuntas, y redefiniendo roles a lo largo de la cadena, estas empresas han podido generar un valor superior y posicionarse de manera más competitiva en los mercados. (Monterroso, 1999).

### ***Cadena de suministros o de abastecimiento***

Las cadenas de suministros o de Abastecimiento son una secuencia de procesos y flujos que tienen lugar dentro y fuera de la empresa y entre diferentes etapas que se combinan para satisfacer las necesidades de los clientes. Los enfoques para observar los procesos son de ciclo y de empuje/tirón (push/pull). En el enfoque de ciclos los procesos se dividen en serie de ciclos, cada uno se realiza entre dos etapas sucesivas de una cadena de suministros, verbigracia, clientes y almacenes. El enfoque del proceso de empuje y tirón depende, de si los procesos son ejecutados en respuesta a un pedido del cliente o en anticipación a éste. Según sea la empresa, se utilizan diferentes combinaciones de enfoque en los procesos para la cadena de abastecimiento. (Ballou H, 2004)

### ***Cadena de valor***

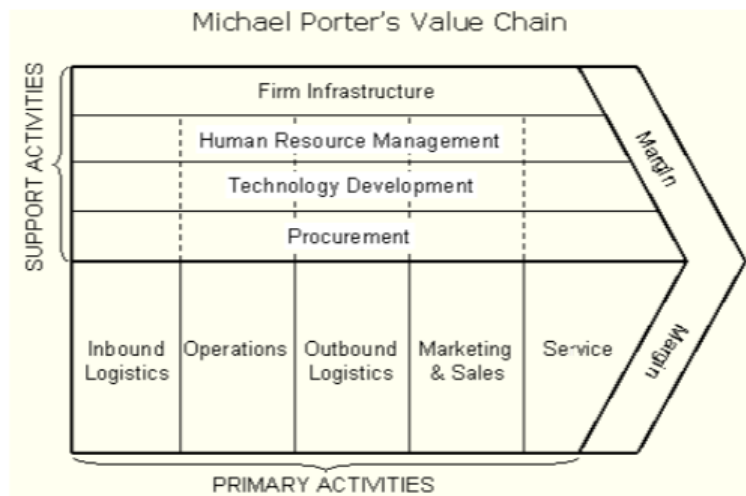
El concepto de “cadena de valor” permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación (Porter, 1986)

La Cadena de valor suministra un modelo de aplicación general que permite personificar de manera metodológica las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

Toda organización tiene actividades primarias y actividades de soporte. Las actividades primarias son todas aquellas 39 relacionadas con la producción, el mercadeo, distribución y servicio al cliente. Las actividades de soporte tales como las compras, el desarrollo tecnológico, la

gestión del talento humano y otras funciones administrativas de apoyo e infraestructura que requieran las actividades primarias, como lo muestra la figura. No obstante, Ballou, y como aplicación directa en la logística, las denomina de manera diferente: actividades claves y actividades de apoyo; las primeras se encuentran dentro de la “curva crítica” del canal de distribución física inmediata de una compañía y son las que tienen mayor aporte al costo total de la logística, mientras las segundas pueden no ser parte de las actividades logísticas de una empresa y son sólo una contribución a la misión de la logística. (Porter, 1986).

**Figura 2 La cadena de valor de Michael Porter**



Fuente: (Porter, 1986)

La gestión de la Cadena de Suministro se debe contemplar como un proceso en su totalidad, como un todo y no como una suma de áreas funcionales con distintos objetivos o con una visión delimitada por el área de impacto de su departamento, gestión o interacción con ciertos proveedores y clientes internos o externos, por tal motivo adoptar esta forma de operar es vital

para que las áreas funcionales de las empresas. Puedan trabajar mancomunadamente sumando esfuerzos e impactando un mismo objetivo común.

### ***La logística de la cadena de abastecimiento, un desafío gerencial del siglo XXI***

¿Entiende usted qué es la cadena de abastecimiento, su significado e implicaciones para el correcto funcionamiento de la logística de su empresa? Es tal la importancia de este eslabón, que dicho proceso merece tener una gerencia. Encuentre acá algunos consejos. Al buscar una definición perfecta para el término logístico “cadenas de abastecimiento”, se encuentra esta: “Es una coordinación de los procesos del negocio para incrementar la velocidad de la información, la velocidad de creación de productos, para que los fondos fluyan dentro de una cadena de manera que reduzcan tiempo, esfuerzo redundante y costos de inventario”. Aunque estas definiciones estén totalmente ajustadas a la realidad de las cadenas de abastecimiento y de los negocios globalizados, llevarlas a la práctica y entender el fondo de lo que dicen, resulta todo un cambio de paradigma para las empresas de hoy”. (Sanabria A, 2017).

Porter, a su vez indica que la competitividad y la cadena de suministro hace su aporte, para que las empresas puedan llegar a tener mediante esta una competitividad en el mercado, partiendo de que la cadena de suministro las empresas han buscado simplificar, replantear y redefinir sus cadenas de aprovisionamiento para ganar participación en el mercado, y de esta manera generar una ventaja competitiva sostenible, en donde el cliente final juega un papel importante, puesto que la entrega al consumidor final, influye en la eficiencia que se tenga de la cadena de aprovisionamiento. (Porter, 1986)

### ***La importancia del suministro en la cadena de abastecimiento***

La logística del suministro de los requerimientos de la Cadena Productiva permite el control eficiente y efectivo del flujo de recursos e información de forma vertical y horizontal en el proceso, desde el abastecimiento de los materias primas e insumos, hasta la entrega final del producto y retroalimentación por parte del cliente; con el fin de satisfacer sus necesidades en el momento oportuno, bajo las condiciones pactadas y al mejor costo posible.

La gestión de la logística abarca diversas tareas y procesos como transporte de mercancías, el manejo eficiente de los recursos, la manipulación de materiales en el abastecimiento, planeación y producción, el diseño de la red de suministro adecuada para el negocio, la gestión de los inventarios, así como la administración total de la cadena directamente o mediante el soporte de terceros, denominados outsourcing. Dichos procesos logísticos convergen en la búsqueda del servicio al cliente esperado, buscando superar dichas expectativas a costos financieramente viables y rentables para el negocio. Por tal motivo, los procesos logísticos recaban una enorme importancia en el suministro de la cadena productiva con el fin de integrarse con otros procesos corporativos como ventas, finanzas, tecnologías de información, mercadeo y demás áreas que son parte de las organizaciones para mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad y la posición estratégica y competitiva de una empresa.

### ***La gestión de inventarios***

Gestionar los inventarios constituye una de las actividades más importantes dentro de la gestión de la cadena de suministro de toda empresa, ya que el nivel de inventarios de una compañía puede llegar a constituir hasta el 50% de sus activos. La necesidad de tener inventarios parte de la incertidumbre que se genera acerca de las necesidades reales y potenciales de los clientes y la relación que se genera hacia atrás entre las aéreas productivas y de gestión de materias primas para poder responder de manera oportuna a estas necesidades.

Al momento de contar con cierto nivel de inventarios de producto terminado a disposición inmediata de los clientes entran en juego ciertos factores positivos y negativos que tienen que ver con la administración de estas existencias.

Los factores positivos son los relacionados con la oportunidad que tiene la empresa de poder proveer un producto de manera inmediata y generar un flujo de caja más rápido que si tocara iniciar el proceso de producción del bien y por ende generar más demoras en su entrega.

Los factores negativos que se generan al momento de administrar inventarios tienen que ver con los costos tanto administrativos y operativos en los que se tiene que incurrir para llevar a cabo dicha administración, los costos de mantenimiento de inventarios, de uso del espacio, amortizaciones, seguros, adquisiciones, etc. Todo esto complementado con los riesgos de tipo



económico tales como la obsolescencia, deterioro y robo de los materiales, así como los riesgos de tipo financiero relacionados con los intereses generados a partir del capital invertido. Estos costos están directamente relacionados con los métodos de administración de inventarios que incluyen su rotación, la cantidad de reposición, así como los intervalos entre el requerimiento, la solicitud y el abastecimiento.

Es por eso que para reducir los riesgos anteriormente dichos es necesario hacer una correcta administración de los inventarios basándose en modelos matemáticos ya sean de cantidades fijas de pedido o por generación de pedidos a intervalos definidos de tiempo, esto dependiendo del tipo de producto que se esté administrando, todo con la firme intención de cumplir dos objetivos primordiales al momento de administrar inventarios: Reducir al mínimo posible los niveles de existencias y Asegurar el suministro oportuno de producto terminado en el momento que el cliente lo requiera.

Existen algunas cuestiones relevantes a la hora de analizar los inventarios, estos son:

- Pronostico de demanda.
- Estacionalidad de la demanda.
- Costos.
- Objetivos.
- Cantidad de pedido
- Demanda pendiente e independiente
- Nivel de servicios
- Rotación de inventario
- Sistema informático de administración de Stock.

### ***La administración de la cadena de suministros***

Una vez expuesta la definición de logística de suministros, es necesario abordar el marco conceptual de la administración de la cadena de suministros principalmente por dos razones fundamentales: la primera, se debe entender el significado de la administración de la cadena de suministros toda vez que la logística está comprendida dentro de ésta. La segunda, es la necesidad

de dar claridad entre estos dos conceptos, ya que el avance en las técnicas de movimiento y almacenamiento de materiales e información generadas por la creciente dinámica de los mercados en las últimas décadas, han creado confusión tanto en la praxis empresarial como académica, incluso hasta el punto de reconocer el uso indistinto de ambos términos. (Ballou H, 2004)

### ***La rentabilidad***

Antes de adentrarnos en las teorías de distintos enfoques que utiliza el Marketing para medir la rentabilidad, distingamos algunas definiciones sobre este concepto.

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados. (Zamora T, 2008)

Así mismo, desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto. (Baca U, 1987)

### ***La eficiencia***

La definición y la interpretación de la eficiencia resultan más complejas que en el caso de eficacia. Hay muchas más interpretaciones del concepto de eficiencia y algún grado de prejuicio en contra del concepto. En el ejercicio del INDES sobre la definición de los cuatro criterios, 235 personas de los 262 participantes coincidieron en una definición general para la eficacia. Al mismo tiempo, la definición de eficiencia que más comúnmente fue citada solo contó con 109 respuestas (Mocate , 1999).

Esta falta de consenso sobre la definición de eficiencia se reproduce en los diccionarios. El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la misma inversión. Como los gerentes tienen los mismos recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupa por aprovecharlos eficientemente”. También dice que “la eficiencia es “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización” (Stephen & Coulter , 2005)

El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en “la virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad”.

### ***La eficacia***

La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”. (Mocate , 1999).

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”.

La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Por ejemplo, en la fábrica de Siemens las metas eran reducir el tiempo de instalación del equipo para los clientes y recortar los costos. Mediante varios programas laborales estas metas se intentaron y se alcanzaron (Stephen & Coulter , 2005)

### ***Teoría de la competitividad***

Frecuentemente, el uso macroeconómico de la palabra competitividad no es definido con propiedad. En un mundo pequeño el término es sencillo. Una definición standard podría ser que el término competitividad se refiera a la capacidad de una firma para competir, crecer y ser rentable

en el mercado. A nivel macro, sin embargo, el concepto se hace más elusivo. (Porter, 1986), comenta que la definición de competitividad no está aceptada y después dice que el único significado de la competitividad en el nivel nacional es la productividad nacional. Ésta es una definición operacional desde que, como veremos más adelante, a veces existe una pequeña relación entre el nivel absoluto de productividad y la riqueza nacional. Un libro reciente titulado *Competitividad Europea*, distingue dos usos de la palabra: el primero se refiere a la eficiencia relativa (estática o dinámica) y el segundo al comportamiento relativo del mercado internacional. (Reinert, 1995)

El libro *US Competitiveness and the World Economy*, publicado en 1985. Bruce Scott da la siguiente definición: «la competitividad nacional se refiere a la habilidad de una nación o estado para producir, distribuir y proporcionar bienes en la economía internacional en competencia con bienes y servicios producidos en otros países, y haciéndolo de una manera tal que consiga elevar su nivel de vida». El programa de tecnología y economía de la OECD da la siguiente definición: (Competitividad) puede ser definida como el grado en el que, bajo condiciones de mercado abierto, un país puede producir bienes y servicios que pasen el test de la competencia internacional mientras mantiene y expande simultáneamente el ingreso doméstico real

Luego en la década de los 80 se presentó el boom de la competitividad, como factor clave en el desarrollo de sus actividades, es así que la anatomía de la competencia, lo que realmente importa para las empresas es que fueran realmente capaces de adaptarse lo más rápido posible a los cambios.

Luego a finales de la década llegó Michael Porter del cual se hablará más adelante, y se tomara como referente por un concepto dentro de la competitividad que sirve de referente para este trabajo, la cadena de valor. (Porter, 1986)

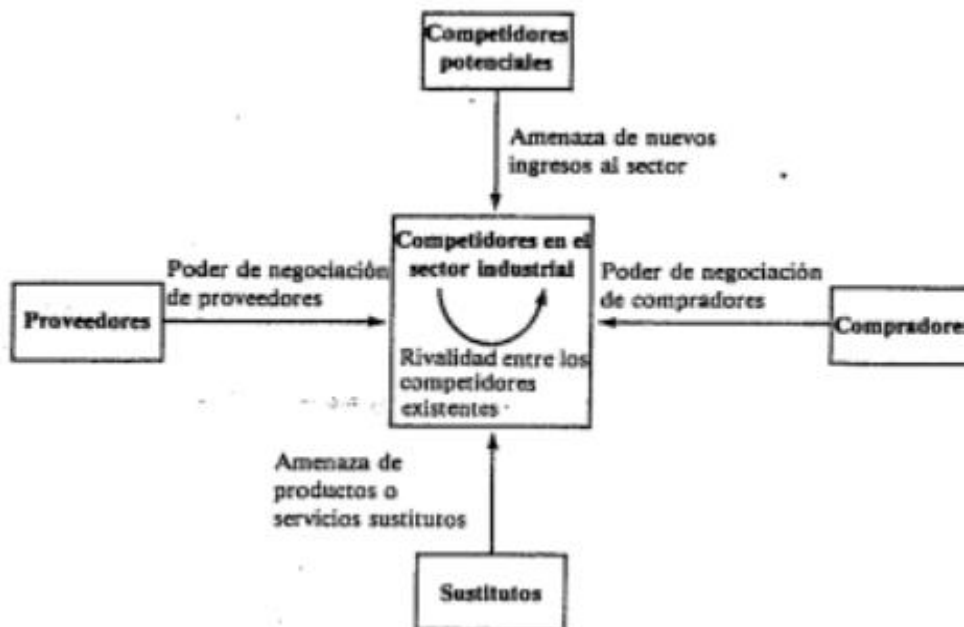
Pero en los últimos años, hay dos factores ligados, que han marcado el avance y la caída de algunas empresas en lo que respecta a su competitividad, el primero de ellos es la adaptabilidad, en términos de investigación y desarrollo, cuanta importancia le dan las empresas a ver más allá del corto plazo y empezar a pensar en mejoras que ayuden a generar sostenibilidad frente al segundo factor, la tecnología que implica todo lo referente a recursos, maquinaria, equipos y como se usan estos.

Luego de ahondar en varios autores Michael Porter reconocido académico, propuso una perspectiva de la competitividad que va más allá de explicar que es, o porque se da. Este, realiza un análisis al punto de determinar como la interacción de las diferentes áreas de la empresa, pueden ser manipuladas para generar ventajas, dictando lo que son las fuerzas del mercado y de la cadena de valor.

En cuanto a las fuerzas del mercado se hace referencia a factores que se encuentran dentro del marco de la competitividad, en donde se establecen cinco fuerzas como se puede evidenciar en la Figura 1, para indicar como las empresas deben cuidarse de su medio y estar preparadas ante cualquier eventualidad que se presente (Porter, 1986).

Cabe resaltar que las fuerzas propuestas por Porter, son relevantes para cada sector o industria en la medida que estas afectan a las empresas, debido a que ninguna de ellas es igual en términos de competitividad, por lo tanto, las empresas estarán sujetas a diversas legislaciones, a diferentes tipos de clientes, estándares de producción y costos operativos entre otros; por ende “jerarquizarán” las fuerzas a su medida.

**Figura 3 Las 5 Fuerzas Competitivas**



Fuente: (Porter, 1986).

Las fuerzas afectan la competitividad de la empresa, en la cual se tiene una relación con sus clientes y de tal manera que si no se manejan las fuerzas de forma adecuada estas pueden agregar más costos a la organización (Porter, 1986). Verbigracia, un cliente requiere productos de mejor calidad lo que implica para la empresa materias primas de mejor calidad, creando la necesidad de revisar tanto proveedores como procesos internos de producción con el fin de cumplir estas nuevas expectativas, antes de que se incline por ir con la competencia o usar un producto sustituto, en este punto agregar valor es una opción que la empresa puede tener en cuenta para atar a sus consumidores. Por otra parte, si los clientes estipulan tiempos de entrega para los bienes o servicios, la empresa no puede permitir que sus proveedores le generen retrasos en materia de producción, por el simple hecho de que se demoraron en entregar los materiales y la producción comenzó tarde.

En cuanto, a las fuerzas de la Figura 1, “la primera fuerza hace referencia a los compradores, que son los que establecen el estándar de calidad para las organizaciones, de ellos depende el consumo y cuanto deben producir las empresas, en cuanto a los productos sustitutos representan la segunda fuerza que se identifican como una amenaza indirecta, debido a que esos productos o servicios por si solos no llegan a remplazar completamente el producto final que la empresa se dedica a crear, sino que en ellos crean relaciones de interdependencia, haciéndolos tanto aliados como posibles amenazas (Porter, 1986)

En cuanto a la tercera fuerza esta hace referencia a los proveedores, puesto que ellos deben garantizar desde un principio estándares de competitividad exigidos por el mercado. Generando alianzas entre proveedores y productores llegando a convertirse los primeros esbozos de estrategias logísticas, en donde se vean involucrados factores tales como calidad, precio, características y tiempos de entrega, entre otros. Las últimas dos fuerzas, están en cierta manera relacionadas, por una parte la competencia del mercado, sector o industria a nivel interno y por otra los posibles candidatos a ingresar en este terreno, ciertamente la empresa debe estar pendiente de sus rivales, esta interacción establece los que es la oferta dentro del mercado, así como las condiciones de competencia, ya que los nuevos actores en el mercado, pueden establecer nuevos estándares que los demás deberán seguir en el caso de ser exitosos. Todo esto desemboca en competitividad y adaptación para las empresas (Porter, 1986)

Las fuerzas pueden dar una directriz a la organización en donde se pueden definir cuales estrategias logísticas de logística que se deben diseñar y poner en marcha para competir en el mercado enfocadas a la disminución de costo o diferenciación de producción, da algunos enfoques para expandir estas dos estrategias logísticas genéricas. (Porter, 1986).

Por una parte, la estrategia de liderazgo en costo apunta a mantener el liderato en costo, es decir, ser la organización que produce a más bajo costo dentro de un mercado; o a bajar los costos de producción o intentar acercarse lo más posible al líder en costos del mercado. Para el primer caso, se tiene una empresa que ya ha desarrollado algunas ventajas con base en los costos, pero necesita afianzarlos, mientras que para el segundo caso, es un escenario donde la empresa deberá comenzar a planear una estrategia para intentar llegar a competir con los líderes (Porter, 1986).

Las áreas de manufactura y mercadotecnia son las áreas por donde la estrategia de costos debe comenzar, debido a que son de las que más se vigilan por los costos directos que generan con respecto a las otras áreas de la organización. Se deben identificar activos de trabajo y capital, su eficiencia y que ha de mejorar para estos. Luego de identificadas las áreas y actividades normalmente se siguen 3 pasos para analizar los costos de cada actividad: 1) tamaño y crecimiento de cada actividad, 2) comportamiento, 3) diferencias con la competencia” (Porter, 1986).

Como apoyo de estos pasos de debe contar con registros contables para asignar los costos. Al inicio cuando se esté midiendo el impacto de las asignaciones al principio del “proyecto”, se debe tener cuidado con el valor que se anota en libros y el que realmente tiene, (Variables) por lo que es recomendable comparar con históricos para analizar el comportamiento. Finalmente las ventajas se originaran a partir del buen control y manejo de lo que se establezca (Porter, 1986)

La segunda estrategia genérica, luego del liderazgo por costos es “ser único”, o muy valioso para el consumidor, lo que se consigue mediante la diferenciación. Consiste en identificar fuentes potenciales de valor para el cliente pero que la característica diferenciadora se encuentre en una balanza entre el precio del valor agregado para el cliente contra el costo equivalente de la empresa. La empresa debe tener en cuenta que está estrategia estará determinada por las necesidades del cliente ya que, en estas se encuentran las oportunidades que la organización necesita. Ahora la diferenciación también surge de determinadas actividades, donde todas pueden ser fuentes de valor, ya que todas afectan el resultado final de uno u otra forma (Porter, 1986).

### ***Toma de decisiones***

Se enuncian varias categorías para la toma de decisiones, lo cual implica que de cada categoría, se desprendan variables que afecten los resultados de las decisiones, luego estas incidencias pueden clasificarse en dos tipos, el primero de carácter externo, relacionado con factores dependientes de la coyuntura por la que esté atravesando la organización, esos factores políticos, sociales, económicos, de la competencia o de los clientes, solo por mencionar algunos; y el segundo tipo de variables son las internas, dadas por los comportamientos de la organización. (Ganeshan R & Harrison P, 1995).

*Las primeras decisiones son referentes a la localización a menudo las firmas, deben tener en cuenta el lugar o la ubicación geográfica de centros de recepción, procesamiento, distribución, entre muchos otros, lo cual puede influir en los tiempos y movimientos del producto o servicio por fuera de las instalaciones”. “Bien se puede incluir una parte de la teoría de la localización, la cual habla de cómo optimizar procesos mediante el correcto posicionamiento geográfico, teniendo en cuenta los factores del mercado y origen de las materias primas. Otro tipo de decisiones son relativas al producto, se deben tener en cuenta los impactos que el proceso productivo, tiene sobre todos los niveles de la organización, y los stakeholders de la empresa, además que requerimientos necesita el bien o servicio para poder desplazarse a lo largo de la cadena en sus distintas etapas, sin que esté sufra contratiempos (Ganeshan R & Harrison P, 1995).*

Siguiendo con las categorías, se encuentran las decisiones de inventario, como estos aparecen en todas las partes de la cadena de suministro, bien sea en materias primas, bienes en proceso, o bienes terminados el manejo que se le da en cada etapa es crucial para asegurar el cumplimiento de los objetivos, desde la perspectiva del inventario. Y finalmente se tienen las decisiones transporte, muy relacionadas con los tiempos y movimientos, el transporte se da dentro y fuera de las instalaciones de la organización. Antes se mencionó la importancia que tiene este factor, hasta se clasificó como el “más importante ya que se centra en el manejo de tiempos, el recurso más valioso de la empresa, ya que no hay manera alguna de recuperarlo (Ganeshan R & Harrison P, 1995).



### ***Relación de la logística y la cadena de suministro***

Según la revista Logistweb:

*El objetivo principal de la Logística sería la optimización de la cadena de suministros, entendida ésta como el conjunto de actividades integradas que tienen como objetivo la satisfacción de la necesidad del cliente de forma eficaz y eficiente, es decir cumpliendo con regularidad los compromisos acordados (establecidos con el cliente) al menor coste. Precisamente, para al logro de este objetivo, contribuyen los conceptos: e-logistics y e-procurement.*

*En la puesta en práctica de esta función logística se diferencian tradicionalmente tres grandes áreas de gestión: aprovisionamientos, producción y distribución física.*

*La producción se ocupa de la planificación y control de las transformaciones necesarias de las materias primas o componentes adquiridos y el ensamblaje posterior hasta la obtención de productos terminados o servicios finales. La distribución física se encarga del movimiento de los productos terminados desde el final de los procesos de fabricación o acopio hasta lo clientes.*

*Los aprovisionamientos consisten en la gestión del proceso de adquisición y acopio de bienes y servicios externos desde los proveedores hasta el comienzo de los procesos de fabricación, montaje o distribución de los bienes o servicios. En esta área podemos diferenciar dos núcleos de actuación: la gestión de stocks de materias primas y componentes adquiridos y la gestión de compras. (Logistweb, 2008).*

Por la parte de planeación y toma de decisiones la logística, empezó a tomar partes de la cadena de valor de Porter, puesto que, si se analizan los componentes de la cadena de suministro, con lo de la cadena de valor, algunas similitudes empiezan a salir a flote (Poirier, 2001). Una perspectiva estratégica más marcada es el resultado de la comparación.

Con el pasar de los años, la logística en una empresa pasa de ser un proceso de flujo de materiales para pasar a un sistema logístico que integra flujos de información, reaprovisionamiento

de materias primas, control del nivel de inventario, tiempo de entrega y servicio al cliente, anticipándose a la demanda, convirtiéndose así en el foco de atención dentro de los aspectos de mayor valor estratégico organizacional (Amador R & Romero C, 2013).

### Marco contextual

Actualmente en Colombia existen varios tipos de retail que ofrecen un sinnúmero de tiendas o formatos económicos para la comercialización de productos de consumo masivo. Estos formatos están divididos en dos clases: Canal modernos y Canal Tradicional.

El grupo éxito cuenta con más de 10 negocios entre los cuales se destacan como canal moderno Éxito, Carulla, Súper Inter y Surtimax. Otros negocios relacionados con venta de viajes, venta de pasajes aéreos y venta de seguros. Otro negocio con el cual nos enfocaremos en este trabajo, llamado Surtimayorista.

**Figura 4 Imagen tienda Surtimayorista**



Fuente: Propias del autor.

Surtimayorista es un modelo de negocio llamado B2B del grupo éxito enfocado en la venta y comercialización de productos de empresa, para empresas. Actualmente en este canal se

concentran tres tipos de clientes llamados Clientes final que son aquellas personas que salen de sus casas a realizar mercados o a realizar compras ocasionales por necesidad. Otro tipo de cliente son los llamados Tenderos, que son aquellas personas que tienen un negocio y necesitan reabastecerlos para poder ganar un dinero y por ultimo Cliente Transformador, que son aquellas personas que tienen un negocio de comidas rápidas y que tiene su puesto de trabajo en algunos casos en la calle.

Surtimayorista es relativamente un negocio nuevo por que actualmente lleva en el mercado casi 2 años realizando la primera apertura en mayo del 2016 en Corabastos al sur occidente de Bogotá. Actualmente existen 4 puntos de venta en Bogotá, 1 en Villavicencio y 2 recién abiertos en la costa, y una en la ciudad de Cúcuta teniendo cuenta la expansión al cierre del 2018 se abrirán 10 puntos más.

“Cerca de 900 millones de pesos costará la tienda de un poco menos de 1.000 metros cuadrados que Surtimayorista abrirá en el primer semestre de este año en el sector de la Placita de Flórez, Medellín, y que hace parte de un plan de inversión de 20 mil millones de pesos para sumar ocho tiendas nuevas al cerrar 2018” (Pulido P, 2018).

Surtimayorista por ser un tipo nuevo de negocio, necesita un modelo de reabastecimiento diferente al del retail, porque necesita que la entrega al cliente sea de una manera muy rápida y ágil reduciendo los costos logísticos y de distribución, así el producto que lleva el cliente sea los más económico que hay en el mercado.

Por esta razón actualmente existe una falencia en la generación de un modelo de reabastecimiento que agilice la concepción de las órdenes de compra. Este análisis realizado dio como resultado que existe un cuello de botella que afecta algunas etapas de la compra generando reproceso y malestar a los analistas de abastecimiento y a las distintas áreas como la Comercial, ya que sin poder reaccionar al cliente no se generan ventas en productos y no existen negocios de oportunidad (Volúmenes de mercancía).

Figura 5 Cadena de Abastecimiento empresa Surtimayorista

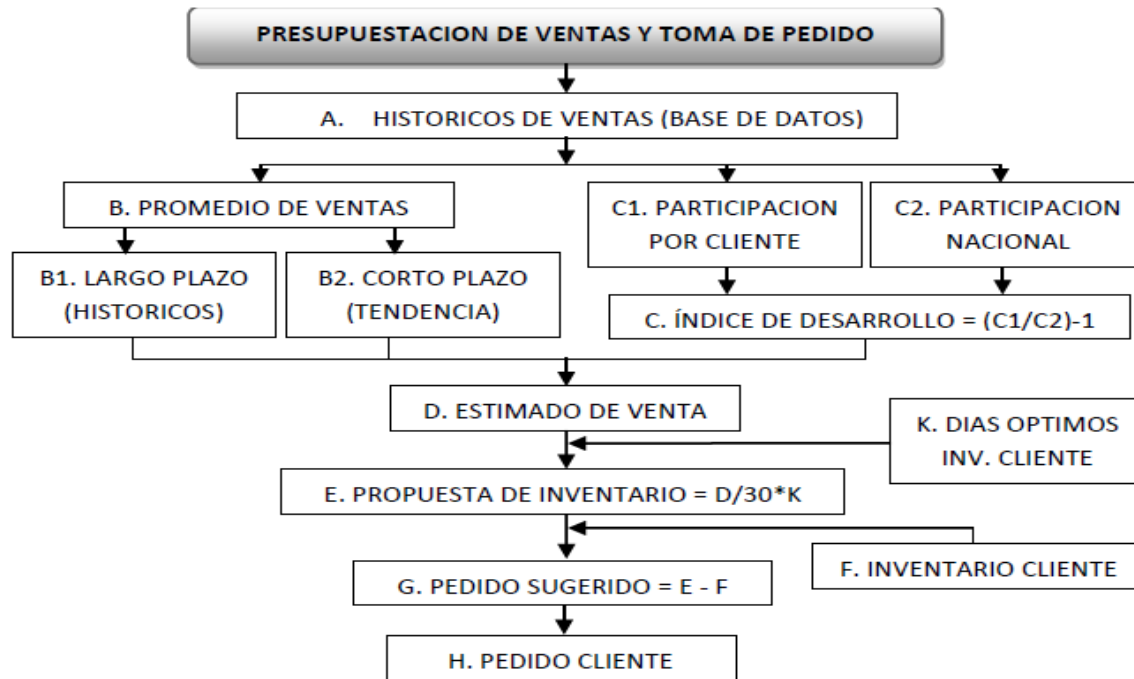


Fuentes: Propias del autor

En la figura 5 Cadena de abastecimiento empresa Surtimayorista encontramos los distintos pasos para la generación de las órdenes de compra iniciando desde la necesidad de la compra hasta finalizar en la entrega y almacenamiento de los productos en los Rack. Teniendo en cuenta lo anterior observamos que si en alguno de los siguientes pasos existe una falencia todo el proceso falla y este a su vez altera de alguna manera lo mejor que se haya realizado anteriormente.

Es por eso que al realizar esta investigación y al confrontar otros casos se tomó la siguiente grafica de: (Ramírez G C. , 2010). Donde se identifican los eslabones decisorios para la gestión de la compra en un modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo. Observando la similitud de las necesidades en ambas investigaciones encontramos tareas relacionadas que por no tener un manejo óptimo de un modelo de abastecimiento no existe un proceso integral dentro del área afectando todos los recursos que lo integran como son producción, mercadeo, distribución almacenamiento, transporte y finanzas.

**Figura 6 Modelo de Presupuestal de Venta y Toma de Pedidos**



Fuente: (Ramírez G C. , 2010).

## Marco conceptual

### Eslabones de la cadena

La conceptualización de las áreas de compras como una operación separada, o un eslabón que no se conecta con los otros eslabones de la cadena, no sólo delimita la generación de valor en la empresa, sino que además impacta negativamente en otros aspectos de la supply chain, por ejemplo, al buscar una reducción en precio se podría aceptar un descuento por volumen, en el que el volumen extra podría impactar negativamente en inventarios, costos de distribución y almacenaje o posiblemente se pueda llegar a generar obsoletos o caducos. O en caso contrario; una consideración incorrecta de la frecuencia de reposición de materiales, por parte del área de compras, podría generar una colocación inoportuna de la orden de compra lo que generaría paros de línea, incremento en los costos de producción o incluso provocar una venta perdida por la falta de disponibilidad de materiales para elaborar o empaquetar. (Alonso & Fabeiro, 2013)

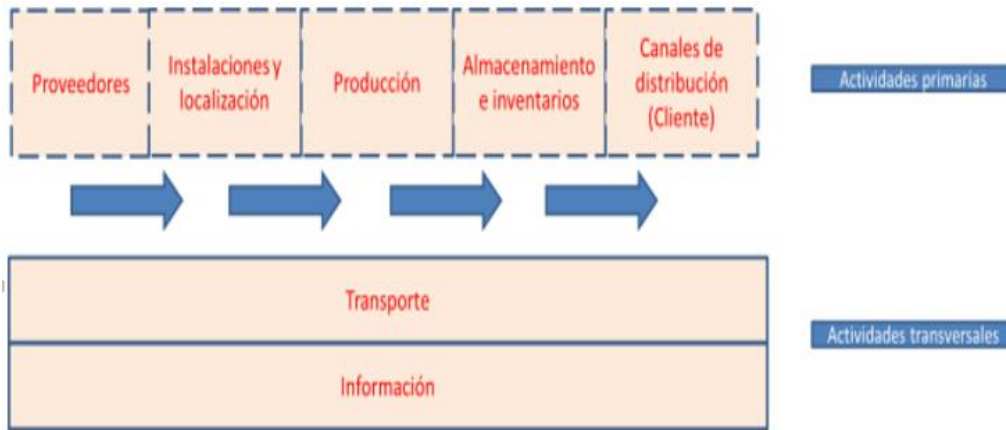
Los eslabones de la cadena, bien sea de suministro o de valor, son todos aquellos grupos de actividades que se integran bajo el marco de la cadena y pueden ser usados tanto individualmente como en grupo para generar estrategias logísticas.

### **Estructura de la cadena de suministro**

Indiscutidamente no existe en la actualidad un modelo de cadena de abastecimiento con el cual los autores concuerden, sin embargo, la cadena de suministro no cambia de una empresa a otra, de hecho, se mantiene igual, pertenezca a la empresa que pertenezca. La esencia de cada cadena se ve alterada, ya que los eslabones mantienen su presencia, pero con una importancia distinta; no es lo mismo hablar del eslabón de transporte, para una empresa que presta servicios, que para una que produce bienes, lo que prevalezca dependerá de que bienes o servicios estén implicados en la estructura de la cadena de suministros.

La cadena de suministro se divide en eslabones (Figura 3), como se mencionó anteriormente en la cadena de valor, “la empresa debe ser vista como un todo pero para analizarla se debe desagregar en sus actividades básicas y las relaciones que tienen estas actividades” (Porter, 1986). Ahora los eslabones que distintos autores proponen son: Proveedores, Transporte, Locación, Instalaciones, Inventarios, Producción, Almacenamiento, Canales de distribución y Clientes; pero por otro lado se tiene un eslabón transversal como lo es la información, ciertamente algunos de los mencionados anteriormente pueden considerarse transversales también, verbigracia, el transporte.

**Figura 7 Modelo de cadena de suministro**

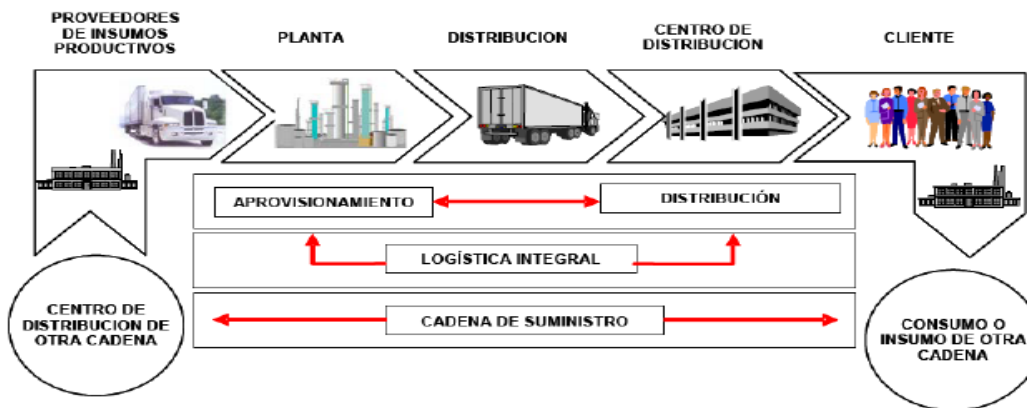


Fuente: Propias del autor

En ciertas ocasiones los eslabones son combinados en la medida en que sean relevantes o complementarios en uno del otro.

Otros autores, sin embargo, han simplificado la explicación asumiendo que la administración de la cadena de suministro “es la logística, pero extendida más allá de las fronteras de la empresa”. (Sánchez J & García H , 2002). Desde esta perspectiva y acorde con lo planteado anteriormente, la logística se encuentra comprendida dentro de la cadena de suministros, formando parte de la misma. La figura 6 ilustra la integración de estos conceptos.

**Figura 8 Configuración de la cadena de suministro y su integración con la logística**



Fuente: (Sánchez J & García H , 2002)



## *Gestión de proveedores*

Los autores Benavides, Manrique y Pelaez argumentaban que la gestión de proveedores es un proceso que cobra relevancia en la administración de las organizaciones si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas, por ello se hace cada vez más necesario que los gerentes encargados del aprovisionamiento cuenten con herramientas que les permitan tomar decisiones de una manera ágil, objetiva y fáciles de usar. (Benavides V, Manrique P, & Pelaez V, 2015)

- **Selección de proveedores:** Consiste en localizar los proveedores potenciales y seleccionar, entre ellos, a los que reúnan mejores condiciones para la empresa, basándose, en principio, en criterios de políticas de compras, tales como la distancia, canal de distribución. La calificación de los proveedores debe ser normalmente progresiva, por pasos sucesivos, de tal modo que en cada paso se profundice cada vez más, pero con menos proveedores, utilizando criterios de conveniencia comercial y política de la empresa, de tal forma que al final se tenga una selección reducida de posibles proveedores sobre los cuales se hará un estudio de valoración y calificación para establecer la selección definitiva.

Los factores claves para la correcta selección y evaluación de nuevos proveedores, son:

- **Precio:** Es uno de los principales criterios al momento de evaluar un proveedor, se debe siempre procurar que los precios que ofrezca un proveedor sean razonables, acordes a la calidad del producto y a los precios promedio del mercado.
- **Calidad:** De nada sirve tener proveedores con bajos precios, si la calidad de sus productos es mala. Siempre que sea posible se debe procurar adquirir proveedores que ofrezcan productos o insumos de muy buena calidad, teniendo en cuenta los materiales del producto, sus características, sus atributos, durabilidad.
- **Formas de Pago:** son las distintas maneras ofrecidas por el proveedor para que le sean realizados sus pagos, incluyendo las condiciones y los plazos de pago. Se debe buscar siempre que las mejores condiciones de pago, es decir, que el financiamiento o plazo del crédito otorgado sea el mayor posible, sin que ello implique recargo alguno. Entre mejores condiciones de pago, mayor liquidez para la empresa.



- **Entrega:** Dentro de este criterio, se evalúa si el proveedor requiere que se realice una cantidad establecida mínima de pedido. En la entrega también se evalúa la oportunidad y los plazos de entrega; es decir, el correcto cumplimiento de los pedidos en las cantidades y las fechas que sean pactadas.
- **Servicio post venta:** aquí se evalúan principalmente las garantías que brinda el proveedor sobre sus productos, la asistencia técnica, servicio de mantenimiento y políticas de devoluciones.
- **Evaluación de Proveedores** Los sistemas de evaluación de proveedores, normalmente se limitan a hacer intervenir básicamente tres factores:
  - **Índices de precio:**  $(\text{precio más bajo ofrecido} / \text{precio medio del mercado}) \times 100$
  - **Índice de calidad:**  $(\text{lotés aceptados} / \text{lotés pedidos}) \times 100$
  - **Índice de servicio:**  $(\text{piezas entregadas en plazo} / \text{total piezas solicitadas}) \times 100$
  - **Índice de órdenes perfectas:** A tiempo, completa y bien facturada

Aunque también cabe destacar otros factores menos cuantificables, como son asistencia técnica, servicio post venta. Que tienen un valor importantísimo para la empresa.

En realidad, cada uno de estos índices engloba conceptos diferentes, así el índice de precios puede ser el resultante del nivel, condiciones de pago, descuentos. El servicio puede incluir plazo de entrega, disponibilidad, fiabilidad, por lo cual puede dar lugar a un cálculo de índices un poco más elaborado, en función de determinados criterios que aplique la empresa. Es habitual que se pondere cada uno de estos índices para alcanzar un índice único de evaluación. Los factores de ponderación dependen del criterio de escogido por la empresa.

### ***Planeación de optimización de pedidos***

Según (Benavides V, Manrique P, & Pelaez V, 2015). La optimización de pedidos es una de las actividades fundamentales que se deben realizar, con el fin de obtener mejores resultados para la empresa. Básicamente se refiere a determinar el número de unidades que se deben pedir en un período de tiempo, con el objetivo de prever, en forma global, cuáles son las necesidades de mano de obra, materia prima, maquinaria y equipo, que se requieren para el cumplimiento del plan de trabajo. Aunque planear los pedidos se relaciona con actividades de las distintas áreas funcionales de la empresa, el punto de partida lo constituye el área de mercado o sea la estimación de ventas que la empresa proyecta realizar en un período de tiempo determinado.

El plan de optimización de pedidos busca encontrar las cantidades necesarias que deben pedirse a los proveedores con el fin de cubrir un determinado periodo de tiempo, manteniendo un nivel de stock de seguridad establecido, con base en el tiempo de reposición (o lead time) requerido por el proveedor; en otras palabras, se busca un punto medio entre la poca reserva y el exceso de reserva.

Para poder cumplir con el objetivo de la planeación de pedidos, es necesario iniciar un sistema de organización en el área comprendida desde la gestión de pedidos hasta la compra del mismo, que lleve a adoptar ciertas herramientas a todo el personal, en donde la creatividad, iniciativa y participación del mismo es un factor fundamental para la continuación de éste plan.

#### **➤ Ventajas en la planeación de la optimización de pedidos.**

- Se define el número de unidades a comprar en un período.
- Se pueden calcular, en forma global, las necesidades de mano de obra, materia prima, maquinaria y equipo, con base en lo producido en períodos anteriores.
- Se planea el cumplimiento de los pedidos para las fechas estipuladas.
- Se pueden calcular las compras de materia prima teniendo como base las existencias de la materia prima necesaria para la producción estimada.
- Se pueden estimar los recursos económicos para financiar la producción”.

## **Producción y producto**

En la actualidad contar con un correcto flujo de materia prima es muy importante a la hora de garantizar la disponibilidad de un producto, pero si el proceso para transformar dichas materias en bienes involucra varios eslabones, será necesario contar con un transporte interno que garantice el almacenamiento temporal de la producción, con el fin de poderlo distribuir a las zonas caliente del almacén. Dichos eslabones serán:

Primero es la capacidad instalada, en otras palabras, que tanto puede producir la organización basada en sus instalaciones, maquinaria, tecnología entre otros. Y el segundo eslabón es la demanda, ya bien sea una cadena por pull o push dependiendo de su mercado y como se relacione con este.

### ***Sistemas de gestión de almacenes SGA como solución***

La tecnología hoy en día está a nuestro servicio por que puede ayudarnos a mejorar todas estas acciones que emprendamos a la hora de gestionar los productos. Dichas herramientas nos darán el soporte para llevar a cabo la gestión y operación diaria de cualquier almacén, así como la toma de decisiones en nuevas estrategias que necesita la operación. A esto se le conoce como Sistemas de Gestión de Almacenes (SGA). Antes de implementar el proceso, se debe optimizar

los procesos logísticos dentro del almacén; eliminando tareas y movimientos innecesarios, mejorando los tiempos de espera y haciendo que todo el proceso sea más flexible y eficiente.

Los principales beneficios que existen al implementar un sistema SGA son:

- Control total de las ubicaciones en almacén a tiempo real.
- Identificación automatizada de la mejor ubicación para cada producto o mercancía.
- Control de la productividad de los recursos humanos.
- Inventario permanente.
- Trazabilidad de movimientos y productos.
- Optimización de los movimientos.
- Eliminación de errores humanos.

- Disminución de obsolescencias.

Este sistema será muy interesante al área de operación del almacén porque así habrá un control permanente de los productos que vendan. El auxiliar dispondrá de un proceso de almacenamiento ágil e importante para su operación a la hora de controlar las ubicaciones de los productos.

### *Clientes*

Son todos los actores de la cadena de suministro, que reciben un producto o servicio en proceso o terminado para realizar cambios, modificaciones o transformaciones con el fin de distribuirlos o consumirlos. Por otra parte, cliente es el individuo u organización que adquiere el producto o servicio terminado al final de la cadena de suministro.

Según (Muniz , 2018).”Todo profesional de marketing desea que en el mercado se dé la concurrencia perfecta para poder así desarrollar las diferentes estrategias que hagan posicionar al producto y a la empresa en un lugar privilegiado. El consumidor está cada vez más formado e informado y es más exigente, y con el incremento del nivel de vida, el deseo determina los hábitos de compra que generalmente prioriza el valor añadido de productos a su funcionalidad. Además, debemos tener en cuenta que en todo mercado competitivo existen una serie de grupos sociales, cuyas reacciones incidirán de forma directa en nuestros resultados. A continuación, se indican los más representados:

- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por nuestra empresa.
- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por las empresas de la competencia.
- Compradores o utilizadores potenciales que en la actualidad no consumen nuestros productos ni los de la competencia, cualquiera que sea la razón.
- Los no compradores absolutos del producto que, sin embargo, pueden incidir en un momento determinado positiva o negativamente en su comercialización. Ejemplo: los ecologistas con respecto a ciertos productos industriales derivados del petróleo.
- Los prescriptores o indicadores son aquellos que conociendo el producto pueden influir por diferentes motivos en la adquisición o no de un bien determinado. Ejemplo: directores

de bancos con respecto a determinados productos (seguros, Bolsa, inmobiliaria, etc.), profesores de golf con respecto al material utilizado.

- Los líderes de opinión son las personas que debido principalmente a su posicionamiento y reconocimiento social pueden incidir fuertemente en la opinión general del mercado, según sea su inclinación hacia un determinado producto. Este tipo de personajes suelen ser utilizados en el mundo de la comunicación y la publicidad para ayudar a sensibilizar a un determinado estrato social frente a una idea.

Una vez definidos los diferentes tipos de consumidores que existen teóricamente en el mercado, conviene hacer una reflexión sobre los resultados que se obtienen tanto de los denominados «clientes satisfechos» como de los denominados por Peter Druker «clientes internos» que son todos aquellos que componen la plantilla de una compañía, ya que en ambos casos intervienen fuertemente en la comercialización de una empresa”.

### ***Transporte y centros de distribución***

Según Decisiones Logísticas DL Distribución y Transporte es: El Transporte y Entrega son requeridos en los servicios logísticos de cualquier cadena de abastecimiento, representando el contacto con el cliente y el cumplimiento de sus expectativas. El transporte puede ser un importante consumidor de recursos y es un costo logístico que debe ser frecuentemente monitoreado en diferentes industrias.

Por otra parte, la estrategia y la red de distribución frecuentemente responden a un diseño no planeado, que obedece a necesidades coyunturales de crecimiento que distan de ser efectivas en costo y servicio, sin comprender las diferentes dimensiones y alcances; Algunos aspectos que deben considerarse en el diseño y configuración de la red de distribución y transporte son:

1. ¿Qué tan efectivamente responde a la estrategia?
2. ¿Qué tan alineado están a la propuesta de valor y la actividad comercial?
3. ¿Cuánto representa en costo?
4. ¿Cuál es el balance costo / servicio?
5. ¿Cómo balancear cobertura, tiempo de entrega y configuración de los nodos de la red?

6. ¿Dónde es mejor ubicar sus bodegas, plataformas y centros de distribución para estar en los mercados que su estrategia comercial le indica?
7. ¿Cuáles son las zonas de atención y entrega de cada nodo en la red logística?
8. ¿Cómo incorporar las bodegas de sus clientes / canales dentro de su red logística?
9. ¿Cuánto inventario distribuir a lo largo de su red, sin que se distorsione la demanda?

Por eso, es indispensable desarrollar un proceso de distribución y transporte, partiendo desde la demanda y la estrategia comercial, equilibrando las necesidades de servicio, sin generar sobre costos. Esto se logra gracias a un análisis integrado de configuración de red, transporte, inventario, canales de comercialización y promesa de entrega, buscando establecer óptimos globales y no óptimos locales; esta es una premisa que siempre debe cumplirse.

### **Información**

Cada movimiento dentro y fuera de la cadena de suministros genera un flujo de información que resulta de la interacción de los diversos eslabones que interactúan, Estos actores que intervienen son los internos y externos de la cadena. Todo esto ayuda a uno de los propósitos más importantes de la cadena de suministro, y es el de crear una red de comunicación e interacción entre la organización, como son: los clientes y los proveedores para el mejoramiento en conjunto.

“Finalmente, los eslabones de apoyo, en la cadena de valor, estos se limitan al resto de la organización, debido a que, tanto en la cadena de valor como en la cadena de suministro, las actividades principales recaen en las áreas de producción, logística y mercadeo, mientras que los restantes, recursos humanos, finanzas, contabilidad (por mencionar algunas), tienden a prestar apoyo a la cadena aportando información e interviniendo directamente en algunas ocasiones” (Porter, 1986).

### ***Valor agregado***

“Que es lo que puede hacer una empresa en su producto para que el consumidor esté dispuesto a pagar más por adquirir el producto o este sea elegido sobre el de los competidores” (Ballou H, 2004)

En el presente trabajo, cuando se habla de valor agregado, es aquello que las empresas ponen en sus productos por encima de lo que el mercado, y más específicamente, sus competidores pueden realizar; mediante la administración de sus operaciones y actividades.

## **Marco legal**

### *Normas legales del consumidor*

#### **El congreso de Colombia, decreta:**

**Artículo 30. Derechos y deberes de los consumidores y usuarios.** Se tendrán como derechos y deberes generales de los consumidores y usuarios, sin perjuicio de los que les reconozcan leyes especiales, los siguientes:

**Derecho a recibir productos de calidad:** Recibir el producto de conformidad con las condiciones que establece la garantía legal, las que se ofrezcan y las habituales del mercado.

**Derecho a la seguridad e indemnidad:** Derecho a que los productos no causen daño en condiciones normales de uso y a la protección contra las consecuencias nocivas para la salud, la vida o la integridad de los consumidores.

**Derecho a recibir información:** Obtener información completa, veraz, transparente, oportuna, verificable, comprensible, precisa e idónea respecto de los productos que se ofrezcan o se pongan en circulación, así como sobre los riesgos que puedan derivarse de su consumo o utilización, los mecanismos de protección de sus derechos y las formas de ejercerlos.

**Derecho a recibir:** Protección contra la publicidad engañosa.

**Derecho a la reclamación:** Reclamar directamente ante el productor, proveedor o prestador y obtener reparación integral, oportuna y adecuada de todos los daños sufridos, así como tener acceso a las autoridades judiciales o administrativas para el mismo propósito, en los términos de la presente ley. Las reclamaciones podrán efectuarse personalmente o mediante representante o apoderado.

**Protección contractual:** Ser protegido de las cláusulas abusivas en los contratos de adhesión, en los términos de la presente ley.

**Derecho de elección:** Elegir libremente los bienes y servicios que requieran los Consumidores.

**Derecho a la participación:** Organizarse y asociarse para proteger sus derechos e intereses, elegir a sus representantes, participar y ser oídos por quienes cumplan funciones públicas en el estudio de las decisiones legales y administrativas que les conciernen, así como a obtener respuesta a sus peticiones.

**Derecho de representación:** Los consumidores tienen derecho a hacerse representar, para la solución de las reclamaciones sobre consumo de bienes y servicios, y las contravenciones a la presente ley, por sus organizaciones, o los voceros autorizados por ellas.

**Derecho a informar:** Los consumidores, sus organizaciones y las autoridades públicas tendrán acceso a los medios masivos de comunicación, para informar, divulgar y educar sobre el ejercicio de los derechos de los consumidores.

**Derecho a la educación:** Los ciudadanos tienen derecho a recibir educación sobre los derechos de los consumidores, formas de hacer efectivos sus derechos y demás materias relacionadas.



## Capítulo 3

### Diseño metodológico

#### 3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de nuestra investigación es de tipo Mixto con un alcance descriptivo apoyado en el siguiente autor (Sampieri, 1991) Teniendo en cuenta su Libro “Metodología de la Investigación 5ta Edición” donde nos muestra como resumen en uno de sus apartes:

**Enfoque cuantitativo** tiene las siguientes características:

1. El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
2. Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (cuestiones que va a examinar si son ciertas o no) y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia en su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se descartan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.
3. Así, las hipótesis (por ahora denominémoslas creencias) se generan antes de recolectar y analizar los datos.
4. **La recolección de los datos** se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse en el “mundo real”.
5. Debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos.

6. En el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación y/o las pruebas de causa-efecto.
7. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente.
8. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados por el investigador. Éste debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros.
9. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas se efectúan antes de recolectar los datos.
10. En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.

Teniendo en cuenta lo anterior, **el enfoque cualitativo** posee las siguientes características:

1. El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
2. Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa, frecuentemente denominada teoría fundamentada.

Con la cual observa qué ocurre. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Verbigracia, en un típico estudio

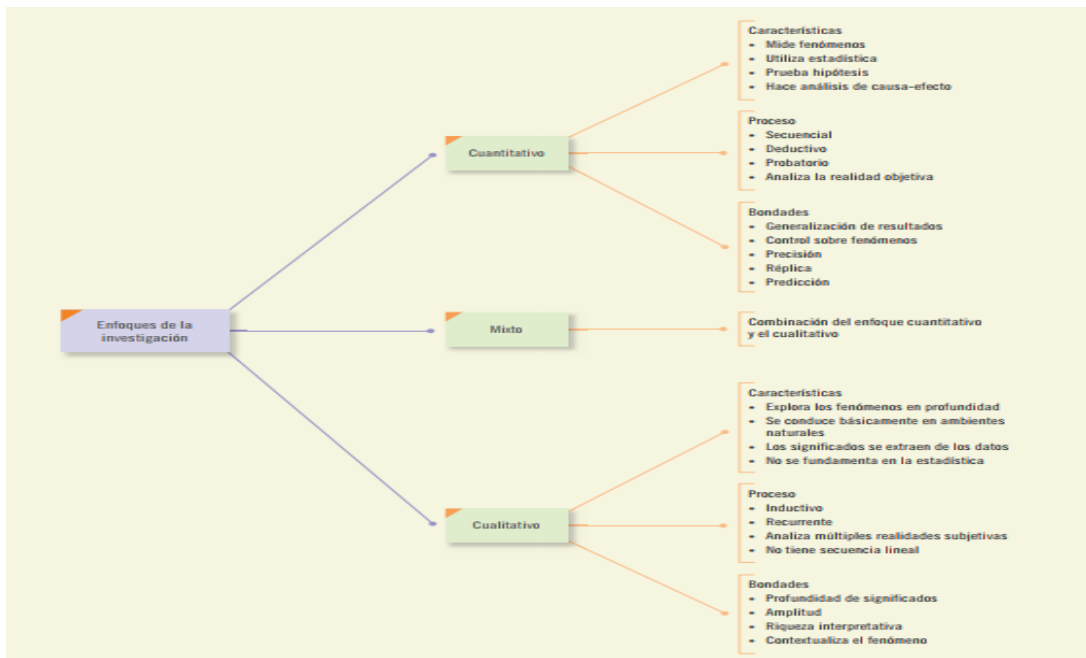
cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

3. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.
4. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. “Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentran las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas. Define los *datos cualitativos como descripciones detalladas* de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.
5. Por lo expresado en los párrafos anteriores, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.
6. El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.
7. El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.

8. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).
9. Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos.
10. Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.

Como para tener más claro el Proceso del análisis Cuantitativo y Cualitativo de la metodología de la Investigación, se resuelven todas las variables que podemos encontrar en nuestro enfoque por medio de la siguiente gráfica”:

**Figura 9 Modelo de investigación Enfoque Mixto**



Fuente: (Sampieri, 1991).

Con base en lo anterior se realizará una encuesta de carácter mixto que utilice un análisis cuantitativo y cualitativo. que pueda examinar y describir la cadena de abastecimiento de la empresa Surtimayorista con la cual se deben detectar las actividades de valor con las que se puede conseguir una ventaja competitiva destacando el sistema de transporte que juega un papel importante en esta cadena, también busca posibilitar el flujo ágil de los productos y servicios, reducir los niveles de existencias en toda la cadena, abatir los costos por ineficiencias, disminuir el tiempo total, optimizar los plazos de entrega, aumentar la calidad del servicio, regular la disponibilidad de bienes, mejorar la confiabilidad de los pronósticos de demanda, establecer relaciones mercantiles más confiables.

### ***3. 2 Etapas de la investigación***

La siguiente investigación contiene las siguientes etapas las cuales tendrán como resultado el diagnóstico y las características de cómo se encuentran la organización en estos momentos.

#### ***Etapas 1. Diagnóstico.***

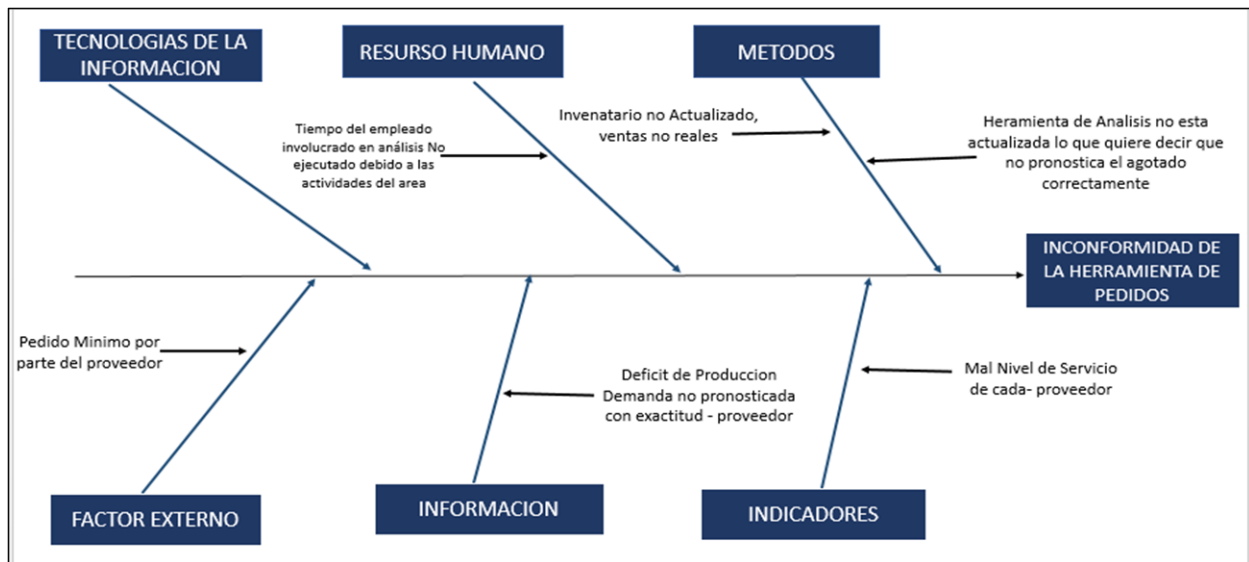
En esta etapa se realiza un diagnóstico a la organización con respecto a los procesos que llevan a cabo en el área de abastecimiento, lo primero que se realizó es un mapa de procesos en los cuales se encontraron los puntos críticos que se debe solucionar.

Teniendo en cuenta el área de estudio y lo mencionado en capítulos anteriores, a continuación se realizó un diagrama de Pezcado para entender que áreas se encuentran las tareas más afectadas a causa del modelo actual, (Ver Figura 10.)

- La comunicación no se encuentra centralizada y visible en tiempo real desde el área de mercadeo hacia las áreas de compras y producción, no se evidencia sincronización, ni trabajo en equipo.
- El modelo no sugiere periodos ni cantidades establecidas para las órdenes de compra
- No existe una gestión eficiente de auditoría y seguimiento de los niveles de inventarios, por lo que varias veces se han presentado roturas de stock o por el contrario sobrestocks.

La compañía presenta una demanda estacional, y el modelo de abastecimiento basa su predicción en promedios semestrales, sin considerar picos o participaciones mensuales, desviaciones o incertidumbres en la demanda; considerando los tiempos de respuesta por parte de los proveedores, periodos muy largos de análisis podrían conllevar además a significativas incertidumbres y errores en la predicción.

**Figura 10 Diagrama Causa- Efecto para modelo de abastecimiento actual**



Fuente: Elaboración Propia

### Matriz DOFA para el modelo actual

#### Debilidades

- El modelo no proporciona información oportuna para evitar una rotura de stock y por ende un atraso en el plan de producción.
- Para algunos insumos se tiene sobre stock, lo que podría acarrear costos por vencimiento u obsolescencia; este hecho se ha evidenciado en el proceso de cambio de imagen que actualmente se adelanta.

**Oportunidades.**

- Los insumos para el material de empaque, tales como envases, tapas y termo encogidos son genéricos, por lo que una eficiente explosión de materiales y pronósticos de demanda más oportunos, logrará optimizar costos e inventarios.
- La compañía se encuentra en una fase de crecimiento, evolución e inversión, por lo que la implementación de un software para el control de materiales, contribuirá indudablemente en la gestión.
- La creación de indicadores de gestión, logrará medir de forma más eficiente la gestión del área de compras.

**Fortalezas.**

- Los tiempos de reposición o lead times de los proveedores es corto, ya que para la mayoría de insumos no supera los 15 días.
- Se tienen púnicos proveedores para la mayoría de insumos, por lo que fortalecen relaciones estrechas en este ámbito

**Amenazas**

- El incumplimiento en el plan de producción debido a la falta de insumos, crea un retraso en la llegada de producto terminado a la bodega y por ende al cliente final, lo que sin duda tiene repercusiones en la imagen de la compañía

También para identificar los tiempos y la demoras en el montaje de las órdenes de compra se tomó un mapa de procesos a una de las áreas (Área de Aseo), a uno de los Analistas de compras donde podremos identificar los tiempos de análisis (6 horas) allí se visualiza las demoras que incurre al tener una herramienta obsoleta.

Figura 11 Tiempos y Actividades Analista de Compras Aseo

Nombre		Cedula			Cargo		
Lenin Edgardo Quiroga Castro		80732189			Analista Comercial Mayorista		
Proceso	Actividades	Tiempo	Duración	Frecuencia	Horas Mes/frecuencia	Duración/Horas-mes	Horas mes
NEGOCIACIÓN	Reunión Proveedores NO Paretos. Actualmente debo responder por 21 de ellos los cuales se plantea Negocios ingreso de nuevos plus o salida de algunos por rotación, revisión portafolio, ventas, Costos, margen	1	Hora(s)	Semanal	4.33	2	9
	Análisis y Revisión productos con altos días de inventario, revisión con el proveedor sobre actividades o Descuentos pos que sopesan el margen para Evacuación de los mismos, productos descontinuados	1	Hora(s)	Mensual	1	1	1
INDICADORES	Generación y Revisión Informes de Ventas creados por Sinemax con el cruce del año pasado, para ver el porcentaje de participación de los comerciales y el crecimiento que tenemos (Comparación Corabastos). Seguimiento diario	1	Hora(s)	Diario	22	1	22
	Generación y Seguimiento Presupuesto de Compra y Venta. Análisis del mismo	30	Minuto(s)	Diario	22	0.5	11
	Análisis diario de Ventas, Margen, Unidades por tienda Surtimayorista y bodega Mayorista. Cumplimiento de presupuestos	1	Hora(s)	Diario	22	1	22
	Reunión equipo aseo semanal	30	Minuto(s)	Semanal	4.33	0.5	2
CIERRES DE MES	Generación y Consolidación (información Ventas) Descuentos POS Mes para el cobro a los proveedores.	1	Hora(s)	Mensual	1	1	1
OPERACIÓN - VENTAS	Revisión por tienda, por proveedor para reaccionar al chequeo de precios Bogotá, Villavicencio y Costa	1	Hora(s)	Semanal	4.33	1	4
	Recepción de correos varias tiendas (ampliación órdenes de compra, sugeridos, inconvenientes proveedores, precios, montaje órdenes de compra bolsa Surtimayorista)	6	Hora(s)	Mensual	1	1	6
	Recepción de llamadas para solucionar varios (proveedores - tiendas)	50	Minuto(s)	Diario	22	0.8333333	18
	Visita a tiendas (No se está ejecutando, Pendiente)						
MERCADEO	Revisión segunda corrección Publicación (revisión plus, precios, descripción productos, presentación del mismo)	20	Minuto(s)	Quincenal	2	0.3333333	1
COMITÉ COMERCIAL	Revisión pendientes bodegas (inventarios, Margen, Venta)	2	Hora(s)	Semanal	4.33	2	9
	Revisión pendientes Surtimayorista (inventarios, margen, venta, exhibición) VARIOS	2	Hora(s)	Semanal	4.33	3	13
PROVEEDORES	Análisis pedidos sugeridos y montaje órdenes de compra, Sublineas Líquidos y Aseo	2	Hora(s)	Diario	22	3	66
APERTURA PDV (DATO POR TIENDA NUEVA)	Revisión activos, descontinuados, condiciones comerciales, grabación costos	1	Hora(s)	Mensual	1	1	1
	Análisis de compra / presupuesto de compra y ejecución de compra	1	Hora(s)	Mensual	1	2	2
	Entrega de brief a mercadeo para apertura, análisis de ofertas, buscar fotos de cajas si se requiere, análisis de precios)	50	Minuto(s)	Mensual	1	0.8333333	1
	Envío espacios comerciales, asignación por proveedor, entrega de imagen y envió a tiendas de los plus ubicados	50	Minuto(s)	Mensual	1	0.8333333	1
							184

Fuente: Propia Área Comercial Sección de Aseo Empresa Surtimayorista



En el anterior cuadro de procesos una de las mayores dificultades que tiene el Analista es la revisión, análisis y ejecución del proceso de compra, este tiempo se ve afectado por todos los inconvenientes que tiene la actual herramienta, ya que el empleado antes de comenzar con el análisis, debe generar un sin número de archivo en Excel para luego cruzarlos con la herramienta y tener una base fácil para el análisis, eso sin contar que algunas veces se encuentran error en la Información ya sea porque no está actualizada, o porque no corresponde con las fórmulas del pedido sugerido. Este tiempo podría ser usado uno de los procesos que ayudan a que los proveedores puedan entregar lo más pronto los pedidos, como asegurar que el proveedor tenga producción suficiente para la demanda.

### ***Etapas 2. Selección y aplicación del instrumento.***

Después de conocer en qué área se ve o se presentan las demoras continuamos una de las etapas importantes que es la fase de selección del instrumento. Allí se aplicará todo lo visto por los autores (Sampieri) a la población.

Para la selección y aplicabilidad del Instrumento (encuesta) se tomó una muestra a los empleados del área de abastecimiento y el área de compras de la empresa con el fin de describir por medio de preguntas claves cuales aspectos cree que son los más críticos para la elaboración de las órdenes de compra y cuales actividades generan retrasos por operatividad inadecuada dentro del área.

Es por eso que antes de analizar los resultados obtenidos se dará a conocer unos indicadores de la empresa Surtimayorista donde se podrá observar cómo está actualmente y como podría mejorar si se logra identificar los procesos que interrumpen las actividades del área.

### ***Etapas 3: Análisis de los resultados.***

En esta se realizó el análisis de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos (encuestas), dirigidas a los clientes internos y externos donde se encontraron los resultados.

### ***Etapas 4 Propuesta.***

Se procede a diseñar la propuesta de la cadena de valor de reabastecimiento a partir del análisis de los resultados de la propuesta que permitíos realizar el diseño del software.

### ***Etapas 5 Conclusiones y recomendaciones.***

se formularon las conclusiones y recomendaciones después de análisis del proyecto de investigación.

#### ***3.3 Población y muestra***

La Población que se tomó para realizar las encuestas son todos los colaboradores que están involucrados en el proceso y que están en la empresa Surtimayorista.

El número de personas que se tomos son 16 empleados que están en el proceso de un total de 250 empleados, que corresponden al total de la parte administrativa, y se tomó también de 300 proveedores una muestra mínima de 16, los cuales nos ayudaron a realizar otra de las encuestas.

La Muestra es de tipo dirigido según (Sampieri, 1991)

La muestra es un subgrupo de la población un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características que llamamos población. También menciona que para seleccionar una muestra, primero se debe definir la unidad de análisis (esto se entiende como personas, organizaciones, periódicos, etc.) en otras palabras, se refiere a “quienes van a ser medidos (Sampieri, 1991).

Teniendo en cuenta lo anterior se escogerá solo el área administrativa y comercial que cuenta con 30 empleados, donde se le aplicará el instrumento.

#### ***3.4 Instrumentos***

Se utilizarán dos instrumentos para poder analizar la problemática que tiene el área, y poder identificar las distintas razones que existe y por lo cual hay demoras en la generación de las órdenes de compra

- **Primer instrumento:** se utilizarán un instrumento, que tiene que ver con indicadores de gestión, allí se analizaran tres indicadores esenciales en la organización como son: Informe de ventas acumuladas cierre año 2017, Informe de nivel de agotados diciembre 2017, y por

último Informe de nivel de servicios diciembre 2017. Estos tres indicadores se analizarán solo en una de las tiendas que ya cumplió con el primer año de apertura, y así podremos dar una información más asertiva.

- **Segundo instrumento:** se utilizarán dos encuestas para los distintos eslabones que interactúan en el proceso como son: Clientes Internos (Empleados) y Clientes Externos (Proveedores).

## Capítulo 4 Análisis y discusión de resultados

### Aplicación del modelo

Teniendo en cuenta el análisis realizado y lo expuesto a lo largo del desarrollo de este estudio y con base en el planteamiento del problema queremos entender cuál sería el mejor modelo que le genere valor en el proceso de reabastecimiento para la empresa Surtimayorista entendiendo las problemáticas que actualmente se presentan por no tener una herramienta que sea eficiente en las tareas realizadas dentro del área de abastecimiento.

### Instrumento 1. Indicadores de gestión

#### Informe de ventas acumuladas

**Figura 12 Informe ventas Acumuladas cierre 2017 Tienda Surtimayorista Corabastos**



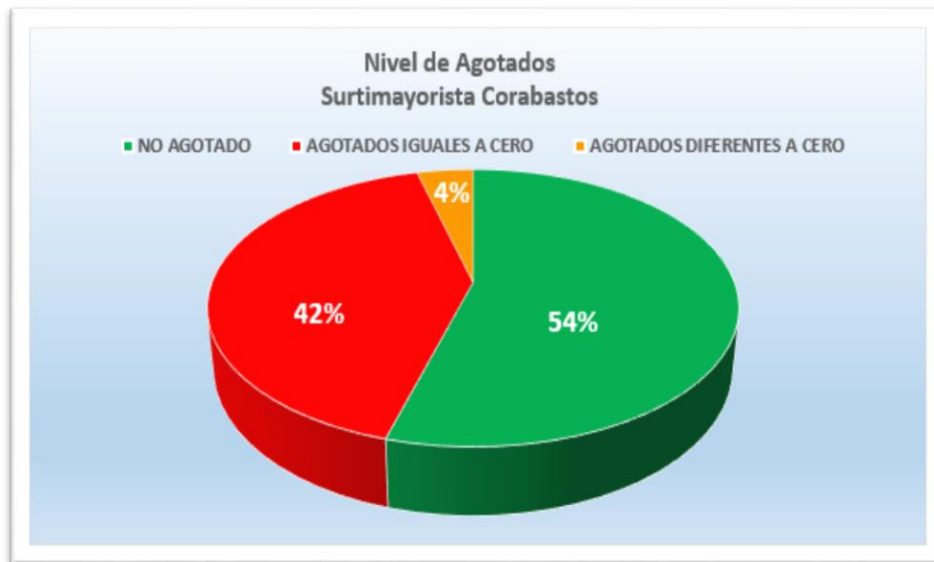
Fuente: Propias del autor

En el anterior Figura Informe de Ventas Acumuladas Cierre 2017 muestra las ventas acumuladas de la primera tienda que apertura a partir del 12 de mayo del 2016 vs diciembre 2017 acumulado. Este indicador muestra como resumen que Alimentos de la Canasta Familiar vendió acumulado al cierre diciembre 2017. \$38.000 millones de pesos solo en una tienda (Surtimayorista Corabastos), con una participación en la venta del 51% del total de la venta. La segunda sección Productos Líquidos y Licores vendieron \$15.000 millones de pesos, con una participación del 20%

del total de la venta. La tercera sección es Alimentos Perecederos con una venta al cierre del 2017 de \$13.000 millones de pesos con una participación del 18% del total de la venta y por último la sección de Productos de Aseo Hogar y Familiar vendió al cierre de diciembre del 2017 \$8.000 millones de pesos con una participación del 11%.

### Informe nivel de agotado mes diciembre

**Figura 13 Nivel de Agotados diciembre 2017 Tienda Surtimayorista Corabastos**



Fuente: Propias del autor

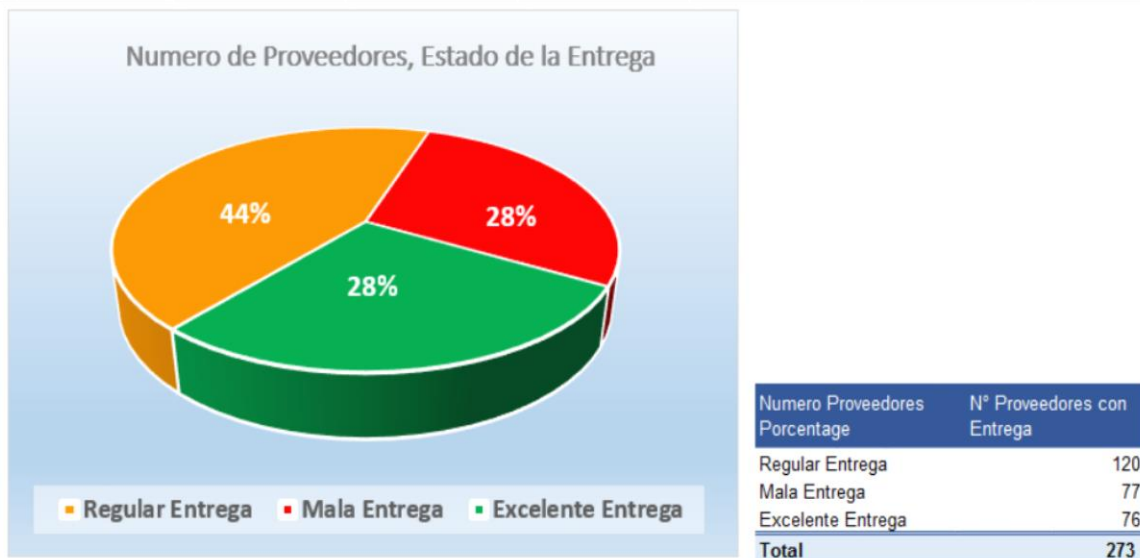
Con este Indicador vemos cuántos son los artículos que están actualmente con agotados. Para la medición de este indicador se tomó tres variables: La primera es no agotados con un 54,4%, este dato quiere decir que hay 2507 artículos que no están agotados en el almacén. En la segunda variable están los Agotados Iguales a ceros con un 41,5%, esto quiere decir que hay 1910 artículos que actualmente están en ceros en la Tienda. Y por último la tercera variable con un 4,1% que son los artículos con Agotados Diferentes a Cero. Estos son productos que, aunque no están agotados o no tiene agotados iguales a ceros si esta bajitos y podrían agotarse en los próximos días.

Con respecto a los agotados, queremos mostrar el siguiente y último indicador de la empresa Surtimayorista, donde se podrá evidenciar la falencia que tienen las no entregas de los productos por parte de los proveedores y en donde posiblemente puede afectar la idea de no tener un modelo que le genere valor al proceso de Abastecimiento en el Área, teniendo en cuenta lo hablado por Porter.

*“En cuanto a la tercera fuerza esta hace referencia a los proveedores, puesto que ellos deben garantizar desde un principio estándares de competitividad exigidos por el mercado. Generando alianzas entre proveedores y productores llegando a convertirse los primeros esbozos de estrategias logísticas, en donde se vean involucrados factores tales como calidad, precio, características y tiempos de entrega, entre otros” (Porter, 1986).*

### Informe nivel de servicios mes diciembre 2017

**Figura 14 Nivel de Servicios diciembre 2017 Cierre**



Fuente: Propias del autor

Este indicador muestra cuales han sido las entregas de los pedidos por parte de los proveedores. En primera medida están los proveedores que han tenido una Entrega regular con un 44%. Esto quiere decir que un total de 273 proveedores activos en la tienda, 120 de ellos nos entregan Regularte algunas veces la mitad del pedido u otras no entregan nada. En segunda medida están los proveedores que tienen una mala entrega con un 28%. Esto quiere decir que del total de 273 Proveedores 77 de ellos entregan muy mal el pedido o no llega a las tiendas.

Según Porter, ciertamente la empresa debe estar pendiente de sus rivales, esta interacción establece los que es la oferta dentro del mercado, así como las condiciones de competencia, ya que los nuevos actores en el mercado, pueden establecer nuevos estándares que los demás deberán seguir en el caso de ser exitosos. Todo esto desemboca en competitividad y adaptación para las empresas (Porter, 1986).

## Instrumento 2. Encuestas

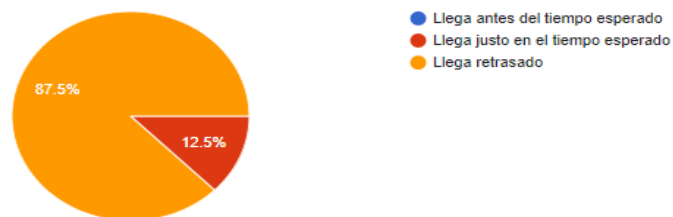
Teniendo en cuenta los indicadores anteriores ahora si queremos reforzarnos en nuestro análisis de esta investigación por medio de dos encuestas realizadas. La primera encuesta está dirigida a un grupo de los empleados del área y que están en línea directa con los procesos de generación de órdenes de compra, y la segunda encuesta está dirigida a un grupo de Clientes directos (Proveedores).

### *Encuesta 1. Cliente interno (empleados)*

**Figura 20 ¿Usted afirmaría que cuando hace algún pedido?**

¿Usted afirmaría que cuando hace algún pedido?

16 respuestas

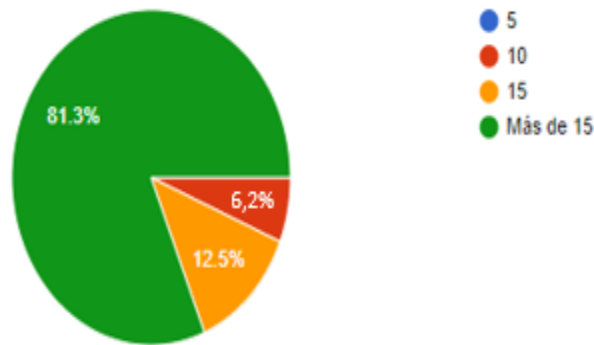


Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Usted afirmaría que cuando hace algún pedido? Este llega en los tiempos precisos De acuerdo a los resultados obtenidos se resalta que de las personas encuestadas el 87.5% manifiestan su inconformidad a la hora de hacer un pedido ya que opinan que llega retrasado y el 12.5% restante que llega justo en el tiempo esperado y ninguna persona opino que llegaba antes del tiempo esperado.

**Figura 11 ¿En cuántos pedidos ha experimentado retrasos?**

Durante el 2017, ¿en cuántos pedidos ha experimentado retrasos?  
16 respuestas



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: Durante el 2017 ¿En cuántos pedidos ha experimentado retrasos? Según los datos obtenidos de las personas encuestadas el 81.3% corresponde a que en más de 15 pedidos realizados presentan retrasos, el 12.5% entre 10 y 15 pedidos y el 6.2% restante entre 5 y 10 pedidos.



**Figura 22 ¿Su empresa realiza pre selección y selección de proveedores estratégicos?**

¿Su empresa realiza pre selección y selección de proveedores estratégicos?

16 respuestas



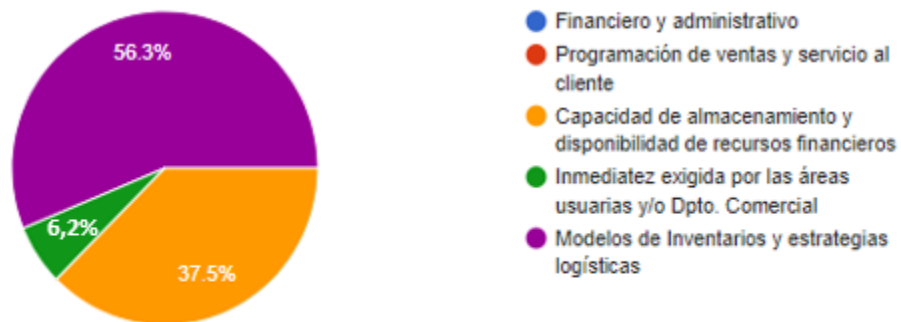
Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Su empresa realiza pre selección y selección de proveedores estratégicos? Según los datos obtenidos, el 62.5% manifiesta que la preselección que realizan de los proveedores estratégicos no quedan satisfechos con los resultados, el 31.3% lo manejan de una forma permanente y el 6.2 restante de las personas encuestadas no realizan una pre selección y selección de proveedores sin embargo reconocen que es necesario tenerlo en cuenta.

**Figura 12 Para las decisiones de compras se tienen en cuenta, principalmente, factores de tipo**

Para las decisiones de compras se tienen en cuenta, principalmente, factores de tipo

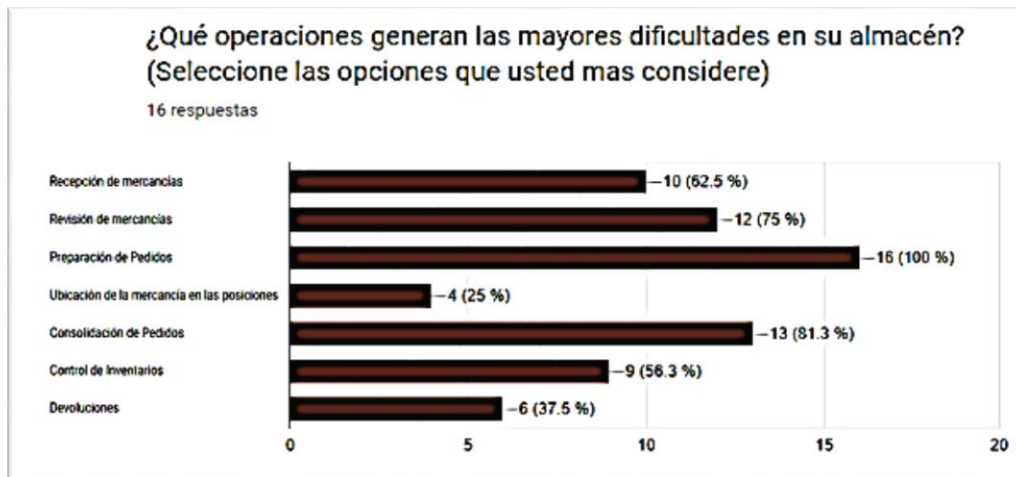
16 respuestas



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Para las decisiones de compras se tiene en cuenta, principalmente, factores de tipo? De los resultados alcanzados se evidencia que para la mayoría de personas encuestadas específicamente el 56.3% a la hora de tomar decisiones de compra se inclinan por un interés de modelos de inventarios y estrategias logísticas, seguido de un 37.5% que tienen en cuenta factores de capacidad de almacenamiento y disponibilidad de recursos financieros y el 6.2% restante contemplan la inmediatez exigidas por las áreas usuarias y/o departamento comercial, respecto a los factores financieros, administrativos y programación de ventas de servicio al cliente no se obtuvieron inclinaciones por estos factores.

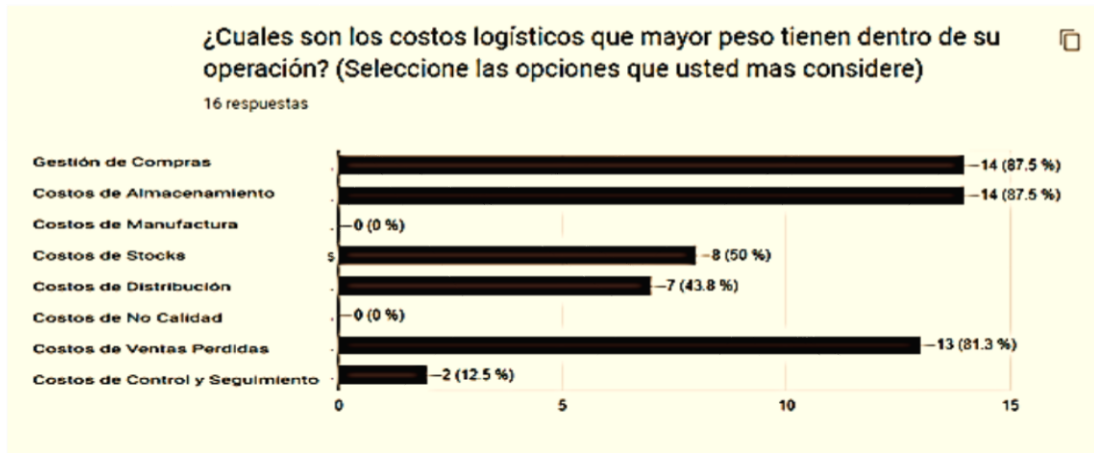
**Figura 13 ¿Qué operaciones generan las mayores dificultades en su almacén?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Qué operaciones generan las mayores dificultades en su almacén? Respecto a las mayores dificultades dentro de su almacén de las 16 personas encuestadas y con las diferentes opciones de elección se obtuvo que la mayor dificultad corresponde a la preparación de pedidos con el 100% de respuesta afirmativa de las 16 personas encuestadas, seguido de la consolidación de pedidos con 13 personas, revisión de mercancías con 12 personas, recepción de mercancías 10 personas.

**Figura 14 ¿cuáles son los costos logísticos que mayor peso tienen dentro de su operación?**



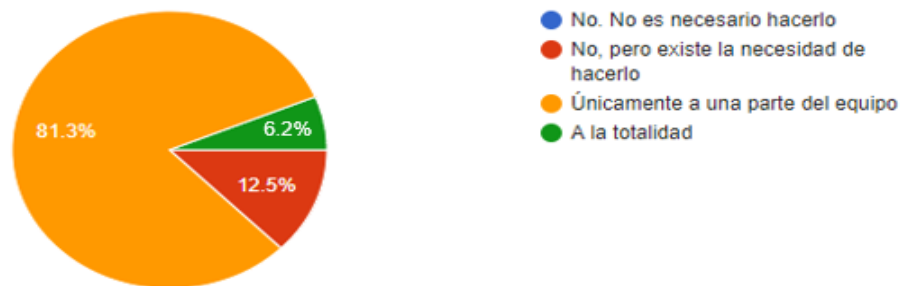
Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Cuáles son los costos logísticos que mayor peso tienen dentro de su operación? En las respuestas anteriores se obtuvieron que el mayor número está: con el 14% Gestión de Compras y Costos de Almacenaje, y un 13% relacionado con en Ventas perdidas.

**Figura 15 ¿En el último año han capacitado al personal del área logística y de compras?**

¿En el último año han capacitado al personal del área logística y de compras?

16 respuestas

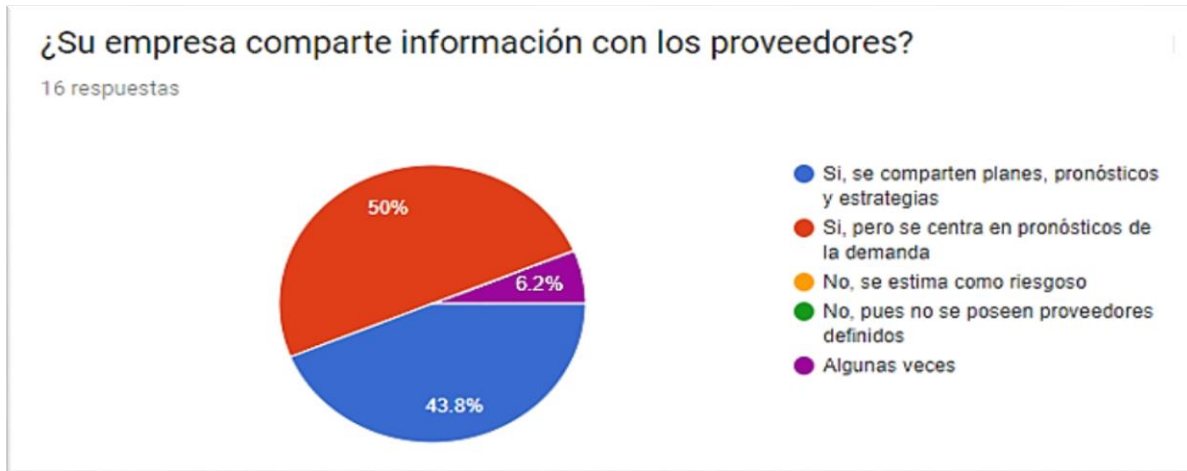


Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿En el último año han capacitado al personal del área logística y de compras? Respecto a la gráfica obtenida podemos analizar que las capacitaciones realizadas en las áreas de compras y logísticas solo se le realizan a una parte del equipo de trabajo como lo demuestra el

81.3% de las personas entrevistadas, el 12.5% respondió que no han realizado alguna capacitación y manifiestan la necesidad de realizarlas y solo el 6.2 restante de las personas encuestadas han recibido capacitaciones en el último año, no se obtuvieron respuestas en la opción de no, no es necesario hacerlo.

**Figura 27 ¿Su empresa comparte información con los proveedores?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Su empresa comparte información con los proveedores? De la gráfica obtenida se puede resaltar que la mitad de las personas encuestadas respondieron que, si se comparte información de la empresa, pero se centra en pronósticos de demanda, el 43% también comparte información de planes, pronósticos y estrategias, y el 6.2% respondieron solo algunas veces.

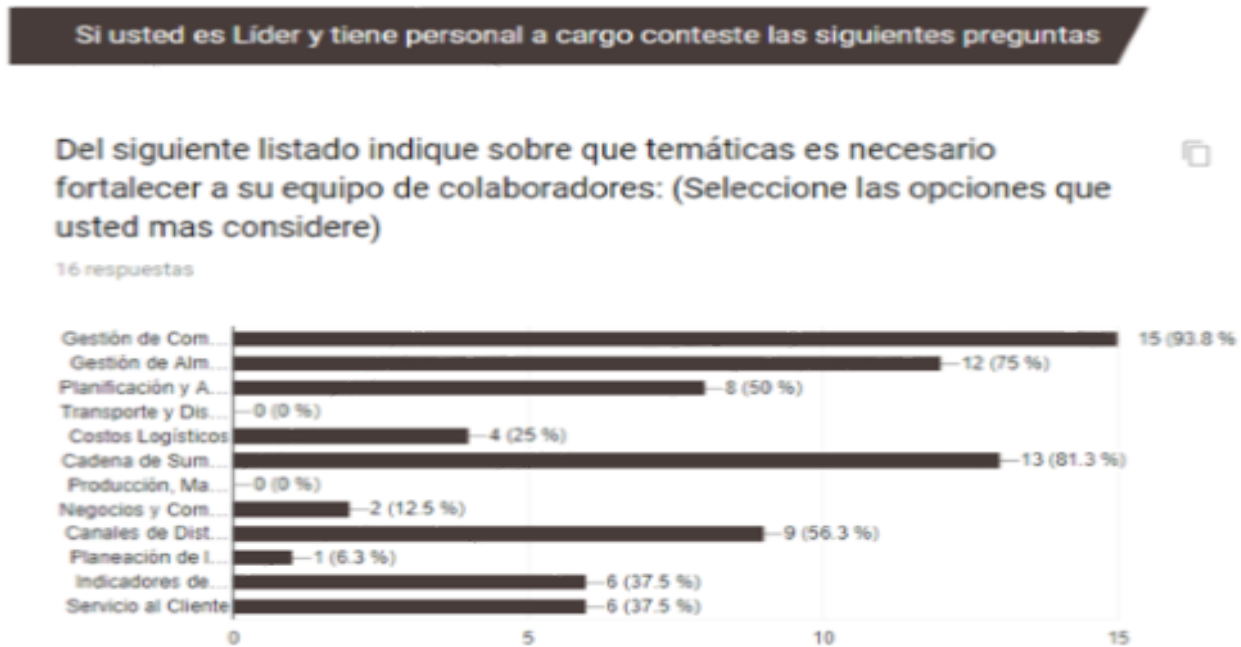
**Figura 28 ¿Cómo califica la puntualidad de los servicios de entrega?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Cómo califica la puntualidad de los servicios de entrega? De la calificación estudiada respecto a la puntualidad de los servicios de entrega se obtuvo 56.3% de las personas encuestadas la califican como mala y el 43.8% la califican como regular y no se obtuvieron respuestas de aceptable y excelente lo cual hace evidente el problema de puntualidad que se tiene.

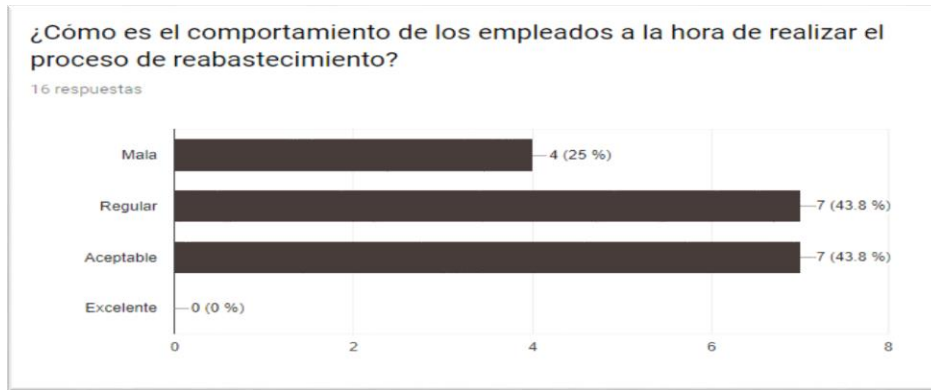
**Figura 29 Si usted es líder y tiene personal a cargo conteste las siguientes preguntas**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Indique sobre que temáticas es necesario fortalecer a su equipo de colaboradores? La mayoría respondió con un 15% que es necesario fortalecer en la Gestión de Compras, y un 13% en la gestión de la cadena de suministros.

**Figura 16 ¿Cómo es el comportamiento de los empleados a la hora de realizar el proceso de reabastecimiento**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Cómo es el comportamiento de los empleados a la hora de realizar el proceso de reabastecimiento? Teniendo en cuentas las repuestas anteriores podemos identificar que hay dos repuestas que tienen el mismo porcentaje (43.8%) donde los empleados dijeron que el comportamiento es regular y otros aceptable. Esto se debe a que hace falta tener una policita de capacitación más asertiva que brinde a los empleados herramientas de análisis más óptimas para la labor de su proceso.

## Encuesta 2. Cliente externo (proveedores)

### Encuesta clientes tienda Surtimayorista

**Figura 17 ¿En caso de haber tenido alguna queja o reclamo fue resuelta oportunamente y a satisfacción?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿En caso de haber tenido alguna queja o reclamo fue resuelta oportunamente y a satisfacción? Ya que la empresa cuenta con un espacio para atender las quejas y reclamos, la mayoría de clientes están satisfechos por la atención prestada dentro y fuera de la organización.

Según la gráfica nos dice que en un 50% de quejas y reclamos es bueno de la atención prestada. Tenemos un color azul con un porcentaje del 20% que significa que es muy bueno la atención de las quejas y reclamos. En 20% de color amarillo nos arrojó que es malo la atención a los clientes. Y por último En un 10% muy malo que está en color verde.

Esto se obedeció principalmente, por que los analistas tienen como premisas de relacionarse con los proveedores para que sus inconvenientes sean resueltos lo más pronto posible, si tuvieran una herramienta más ágil los empleados tendrían más tiempo para dar soluciones a sus novedades.

**Figura 18 ¿Valore la atención y asesoramiento recibido en la tramitación de pedidos, información...?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Valore la atención y asesoramiento recibido en la tramitación de pedidos, información? De acuerdo a esta grafica un gran porcentaje de los encuestados valora que la atención y asesoramiento en la tramitación de pedidos, información, etc. Dieron una mala

calificación de acuerdo a esta pregunta por lo cual la empresa debe mejorar en este punto. Con un 50% nos muestra que es mala la atención y el asesoramiento por parte de la empresa, y solo un 30% afirma que la atención fue buena.

Esto se debió principalmente a que los pedidos llegan demasiado tarde y en el tema de la atención, es porque los analistas y auxiliares están muy envoltados en sus tareas diarias que nos les alcanza el tiempo para revisar si las órdenes de compra cayeron en los tiempos al proveedor.

**Figura 19 ¿Valore el cumplimiento de los plazos de entrega?**



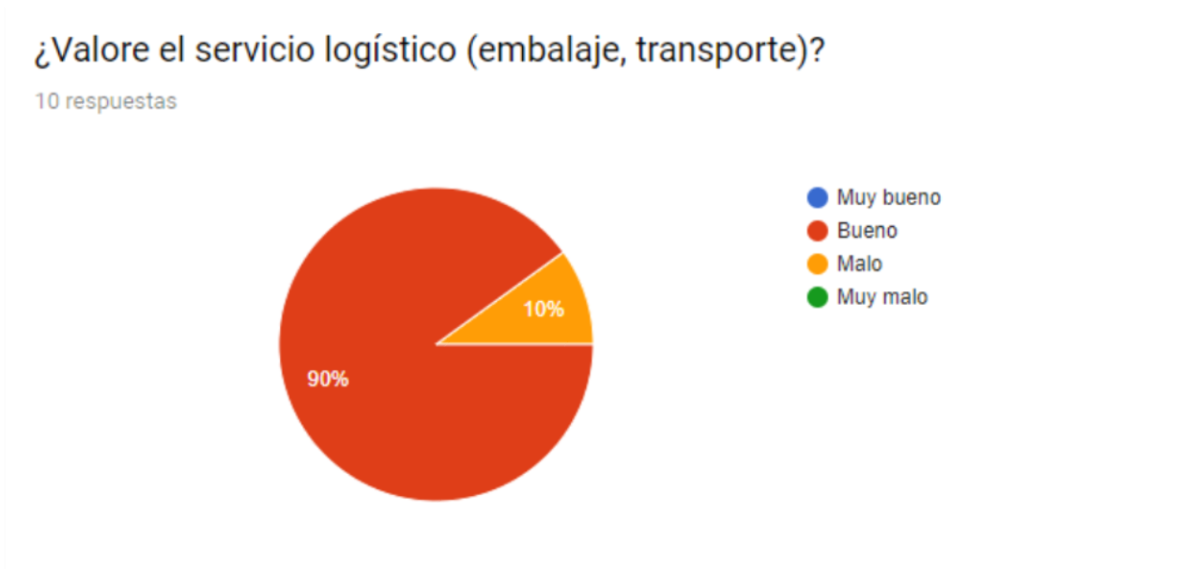
Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Valore el cumplimiento de los plazos de entrega? Esta grafica demuestra que la empresa no tiene un compromiso de 100% a la hora de entregar los pedidos en tiempo que les corresponde por lo cual los clientes demuestran su insatisfacción con el cumplimiento de la entrega de los productos en el tiempo establecido. Por lo que al 50% les pareció mala el cumplimiento de la entrega y al otro 50% buena.

Por esta razón es importante contar con un modelo mejorado que brinde a analista o auxiliar espacios de compresión del análisis como tal de la colocación de una orden de compra.



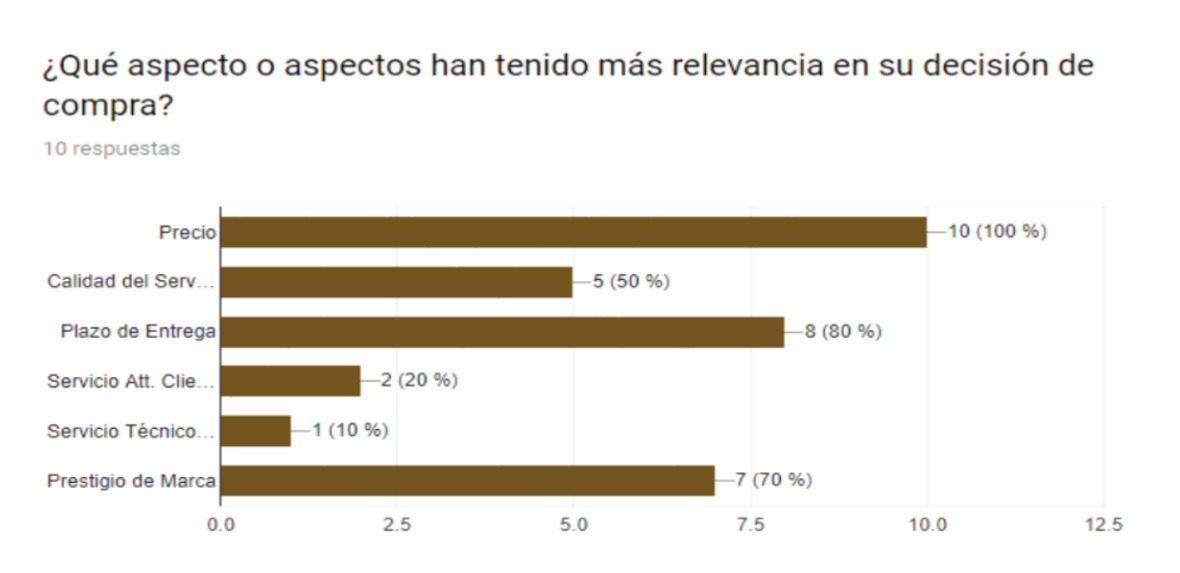
**Figura 20 ¿Valore el servicio logístico (embalaje, transporte)?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Valore el servicio logístico (¿Embalaje y Transporte? En el servicio logístico la calificación fue buena en cuestiones de embalaje y transporte. Obteniendo un 90% (Bueno), en prestar este servicio. Y con un 10% considero que era malo la prestación del servicio.

**Figura 21 ¿Qué aspecto o aspectos han tenido más relevancia en su decisión de compra?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Qué aspectos han tenido más relevancia en su decisión de compra? En esta grafica nos muestra los aspectos más relevantes que se dan en la empresa. Los clientes nos mostraron que el precio era el más relevante de la empresa con un 100%. Plazo de entrega en un 80%.

**Figura 22 ¿Cree que nuestro servicio es mejor que el de otras empresas del sector?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Cree que nuestro servicio es mejor que el de otras empresas del sector? Surtimayorista cuenta con diversidad de Clientes externos (Proveedores) y cada uno de ellos tiene sus propios clientes, así que el público en general tiene su prioridad en estos almacenes de cadena, por lo cual en esta grafica nos representa que de los diez encuestadores la mitad demuestra que Surtimayorista les parece que prestan un buen servicio y la otra mitad les parece que prestan un buen servicio otras empresas.

La grafica nos arrojó que los clientes están en desacuerdo en un 40% del servicio prestado por parte de Surtimayorista, que está en color amarillo. El color verde nos muestra un 10% que los

clientes están en totalmente en desacuerdo con el servicio prestado, por otro lado, la otra mitad según la gráfica en un 40% (color rojo), están de acuerdo con el servicio que les presto la empresa Surtimayorista y en un 10% estuvieron en totalmente de acuerdo que está en color azul.

**Figura 37 ¿cumple nuestro servicio con sus expectativas?**

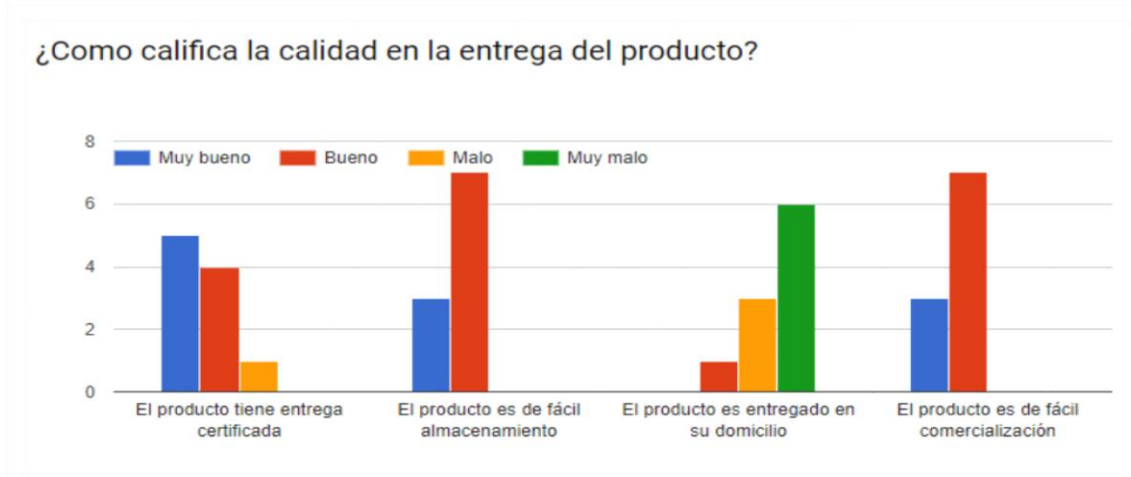


Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Cumple nuestro servicio con sus expectativas? El servicio que se les presta a los clientes en el almacén, en la siguiente grafica nos demuestra que la mayor parte las personas se siente bien atendidas por los empleados a la hora de prestar el servicio.

En la siguiente encuesta nos demostró que los clientes están en de acuerdo en 60% del servicio que se les presto que está en color rojo. El 10% (color azul) está en totalmente de acuerdo, así mismo el 10% (color verde) está en totalmente en desacuerdo y un 20% está en de acuerdo con el servicio.

**Figura 38 ¿Cómo califica la calidad en la entrega del producto?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Cómo califica la calidad en la entrega del producto? En la siguiente grafica nos muestra la calidad en que se entrega el producto al cliente.

La pregunta de que si el producto tiene entrega certificada 5 personas respondieron que era buena esta entrega certificada, 4 personas que era buena y solo 1 que era malo.

**Figura 39 ¿Cómo califica la atención y el trato de nuestro personal de área?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿Cómo califica la atención y el trato de nuestro personal del área? Surtimayorista se caracteriza por la buena atención hacia los clientes en el área de operación, para que se sientan satisfechos a la hora de adquirir cualquier producto.

La calificación que dieron los clientes con respecto a la atención y el trato del personal del área (área de distribución, Atención al cliente y auxiliares de reparto) fue buena, pero con relación a los conductores dieron una calificación diferente a la del área de operación que fue mala.

Según la gráfica la atención que recibieron por parte del jefe de distribución fue bueno (9 personas) que se encuentra con el color rojo y a una persona le pareció que no fue el trato correspondiente.

Atención al cliente, 8 personas les pareció un buen trato, y a 2 de ellas les pareció mala la atención.

Las atenciones por parte de los conductores a 7 personas de las 10 de las personas encuestadas respondieron que la atención prestada por ellos no fue la adecuada por lo cual les pareció malo el servicio, a 2 personas les pareció muy malo y solo a una le pareció buena la prestación del servicio.

**Figura 23 ¿Está conforme con el conocimiento y el profesionalismo del personal de distribución?**

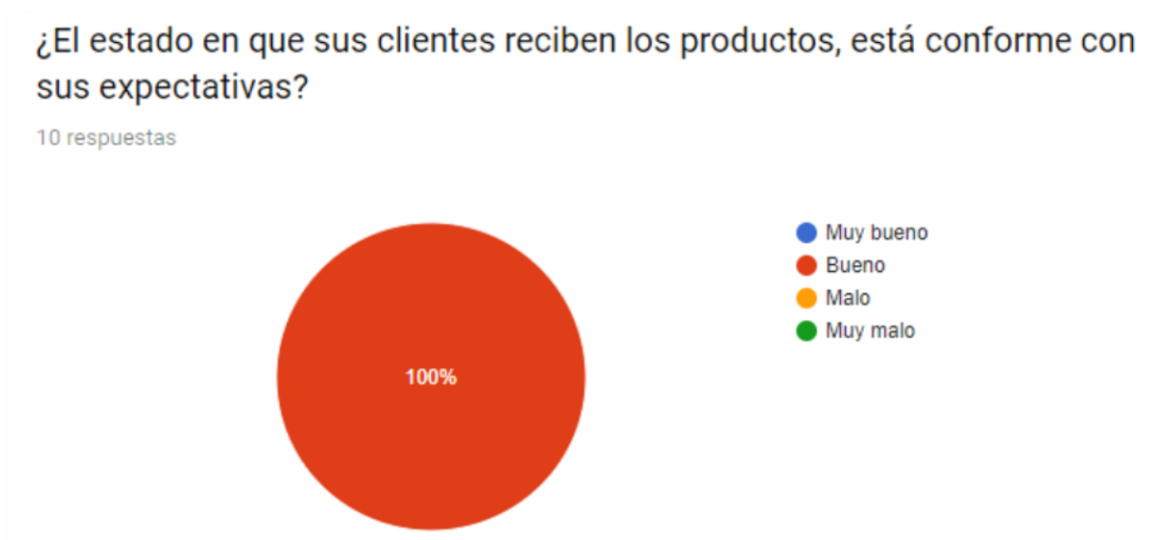


Fuente: Propias del autor

Las personas dieron un buen concepto del profesionalismo y que tenían un buen conocimiento a la hora de asesorar a los clientes sobre los productos u otros servicios en la tienda Surtimayorista.

Por qué se obtuvo en la gráfica que el 80% fue bueno el conocimiento y profesionalismo que demuestra el personal, el 20% respondieron que era malo.

**Figura 24 ¿El estado en que sus clientes reciben los productos, está conforme con sus expectativas?**



Fuente: Propias del autor

A la Pregunta: ¿El estado en que sus clientes reciben los productos, está conforme con sus expectativas? Básicamente el 100% contestaron con claridad que están conforme (Bueno).

Como análisis final del instrumento y con los indicadores de Gestión que se dieron a conocer se pudo evidenciar que hay casi un 46% de Agotados ya sea iguales o Diferentes a cero. Es decir que si se hubieran bajado en un 15% los agotados las ventas al cierre de diciembre del 2017 hubieran incrementado casi en un 30% o más, eso sin hablar que hubiera incrementado el servicio por parte de los proveedores a todas las tiendas de la compañía. Ayudando a incrementar aún más las ventas.

*CADERNA DE VALOR DEL REABASTECIMIENTO*

Con estos indicadores de gestión que maneja la empresa Surtimayorista podríamos medir al final del ejercicio las mejoras que tendrá la empresa al momento de adquirir una mejor herramienta que de valor al proceso del reabastecimiento del área encargada para las compras y negociaciones de los productos.

## Capítulo 5

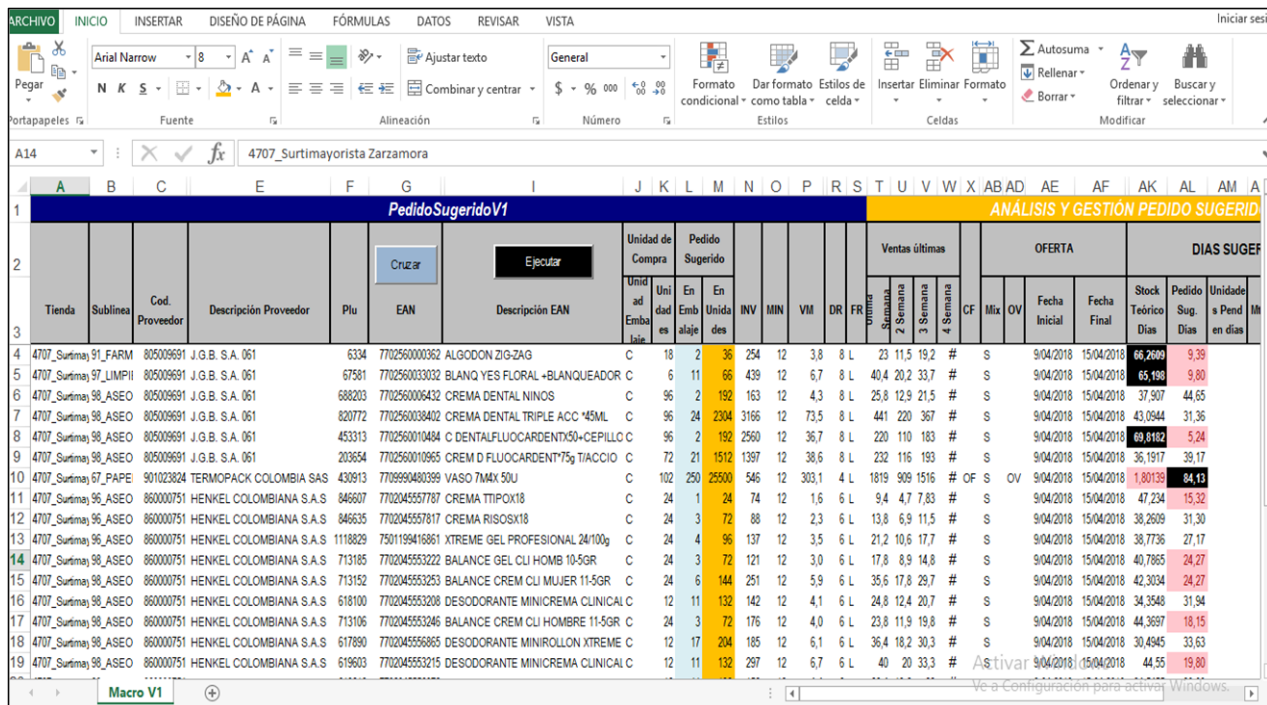
### Propuesta

En esta etapa se realizará la Propuesta y para ello, las estrategias orientadas a realizar el proceso de la cadena de Valor sobre el abastecimiento caso empresa Surtimayorista.

Teniendo en cuenta el análisis realizado del trabajo de investigación, se propone a la empresa Surtimayorista, adquirir o diseñar un modelo que genere valor al proceso de abastecimiento. Teniendo en cuenta lo anterior nuestra propuesta es la siguiente:

Herramienta para generación de órdenes de compra llamada “PedidoSugeridoV1”. Esta plantilla simula la generación de una orden de compra, todos los datos que lleva la plantilla son generados directamente del sistema por medio de una interface llamada Simco, esta interface se actualiza cada 20 minutos trayendo información de las tiendas lo más actualizada posible, discrimina órdenes de compra pendientes montadas en días anteriores, para no realizar duplicidad de pedidos

Figura 42 Modelo en Excel *PedidoSugerido V1*



PedidoSugeridoV1														ANÁLISIS Y GESTIÓN PEDIDO SUGERIDO												
Tienda	Sublinea	Cod. Proveedor	Descripción Proveedor	Plu	EAN	Descripción EAN	Unidad de Compra		Pedido Sugerido		INV	MIN	VM	DR	FR	Ventas últimas			OFERTA			DIAS SUGER				
							Unidad Embalaje	Unidad alataje	En Emb	En Unidades						1 Semana	2 Semanas	3 Semanas	4 Semanas	CF	Mix	OV	Fecha Inicial	Fecha Final	Stock Teórico	Pedido Sug.
4707_Surtimay 91_FARM	805009691	J.G.B. S.A. 061	6334	7702560000362	ALGODON ZIG-ZAG	C	18	2	36	254	12	3,8	8	L	23	11,5	19,2	#	S	9/04/2018	15/04/2018	66,2689	9,39			
4707_Surtimay 97_LIMPIH	805009691	J.G.B. S.A. 061	67581	7702560033032	BLANQ YES FLORAL +BLANQUEADOR	C	6	11	66	439	12	6,7	8	L	40,4	20,2	33,7	#	S	9/04/2018	15/04/2018	65,198	9,80			
4707_Surtimay 98_ASEO	805009691	J.G.B. S.A. 061	688203	7702560006432	CREMA DENTAL NINOS	C	96	2	192	163	12	4,3	8	L	25,8	12,9	21,5	#	S	9/04/2018	15/04/2018	37,907	44,65			
4707_Surtimay 98_ASEO	805009691	J.G.B. S.A. 061	820772	7702560038402	CREMA DENTAL TRIPLE ACC *45ML	C	96	24	2304	3166	12	73,5	8	L	441	220	367	#	S	9/04/2018	15/04/2018	43,0944	31,36			
4707_Surtimay 98_ASEO	805009691	J.G.B. S.A. 061	453313	7702560010484	C DENTALFLUOCARDENTX50+CEPILLO	C	96	2	192	2560	12	36,7	8	L	220	110	183	#	S	9/04/2018	15/04/2018	69,8182	5,24			
4707_Surtimay 98_ASEO	805009691	J.G.B. S.A. 061	203654	7702560010965	CREM D FLUOCARDENTX75g TIACICIO	C	72	21	1512	1397	12	38,6	8	L	232	116	193	#	S	9/04/2018	15/04/2018	36,1917	39,17			
4707_Surtimay 67_PAPE	901023824	TERMOPACK COLOMBIA SAS	430913	7709990480399	VASO 7MAX 50U	C	102	250	25500	546	12	303,1	4	L	1819	909	1516	#	OF	S	OV	9/04/2018	15/04/2018	1,80139	84,13	
4707_Surtimay 96_ASEO	860000751	HENKEL COLOMBIANA S.A.S	846607	7702045557787	CREMA TIPOX18	C	24	1	24	74	12	1,6	6	L	9,4	4,7	7,83	#	S	9/04/2018	15/04/2018	47,234	15,32			
4707_Surtimay 96_ASEO	860000751	HENKEL COLOMBIANA S.A.S	846635	7702045557817	CREMA RISOSX18	C	24	3	72	88	12	2,3	6	L	13,8	6,9	11,5	#	S	9/04/2018	15/04/2018	38,2609	31,30			
4707_Surtimay 96_ASEO	860000751	HENKEL COLOMBIANA S.A.S	1118829	7501159416861	XTRME GEL PROFESIONAL 24/100g	C	24	4	96	137	12	3,5	6	L	21,2	10,6	17,7	#	S	9/04/2018	15/04/2018	38,7736	27,17			
4707_Surtimay 96_ASEO	860000751	HENKEL COLOMBIANA S.A.S	713185	7702045553222	BALANCE GEL CLI HOMB 10-5GR	C	24	3	72	121	12	3,0	6	L	17,8	8,9	14,8	#	S	9/04/2018	15/04/2018	40,7865	24,27			
4707_Surtimay 96_ASEO	860000751	HENKEL COLOMBIANA S.A.S	713152	7702045553253	BALANCE CREM CLI MUJER 11-5GR	C	24	6	144	251	12	5,9	6	L	35,6	17,8	29,7	#	S	9/04/2018	15/04/2018	42,3034	24,27			
4707_Surtimay 96_ASEO	860000751	HENKEL COLOMBIANA S.A.S	618100	7702045553208	DESODORANTE MINICREMA CLINICAL	C	12	11	132	142	12	4,1	6	L	24,8	12,4	20,7	#	S	9/04/2018	15/04/2018	34,3548	31,94			
4707_Surtimay 96_ASEO	860000751	HENKEL COLOMBIANA S.A.S	713106	7702045553246	BALANCE CREM CLI HOMBRE 11-5GR	C	24	3	72	176	12	4,0	6	L	23,8	11,9	19,8	#	S	9/04/2018	15/04/2018	44,3697	18,15			
4707_Surtimay 96_ASEO	860000751	HENKEL COLOMBIANA S.A.S	617890	7702045553685	DESODORANTE MINIROLLON XTRME C	C	12	17	204	185	12	6,1	6	L	36,4	18,2	30,3	#	S	9/04/2018	15/04/2018	30,4545	33,63			
4707_Surtimay 96_ASEO	860000751	HENKEL COLOMBIANA S.A.S	619603	7702045553215	DESODORANTE MINICREMA CLINICAL	C	12	11	132	297	12	6,7	6	L	40	20	33,3	#	S	9/04/2018	15/04/2018	44,55	19,80			



CADERNA DE VALOR DEL REABASTECIMIENTO

Fuente: Propias del autor

Para generar esta propuesta se tomó como base un presupuesto de elaboración con el fin de proyectar y ajustar los valores a medida que se continuaba con la investigación hasta la formulación de la propuesta. Los ítems que se tuvieron en cuenta son (ver Anexo 1).

- **Fuentes de Financiamiento:** se realizó una proyección inicial de 6 millones de pesos, pero con el tiempo este valor cambió por los desplazamientos al sitio de reunión para la elaboración de la investigación ya sea en la casa de un compañero o cerca de la universidad.

**Figura 43 Fuentes de financiamiento**

PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO					
RUBROS	Fuentes de Financiamiento				Total
	Vicerrectoría de Investigación y Transferencia UAC	Facultad / Programa	Otras fuentes Externas	Contrapartida UAC	
1. Personal Científico	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 11.440.000,00	\$ 11.440.000,0
2. Materiales e Insumos	\$ 158.800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 158.800,0
3. Trabajo de Campo	\$ 760.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 760.000,0
4. Equipos	\$ 1.960.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.960.000,0
<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 2.778.800,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 11.440.000,00</b>	<b>\$ 14.218.800,0</b>

Fuente: Propias del autor

- **Personal Científico:** se realizó un seguimiento al presupuesto para poder determinar que se tuvieron los mismos gastos para la elaboración de las etapas de investigación.

**Figura 44 Personal científico**

1. PERSONAL CIENTIFICO										
Nombres y Apellidos	Tipo de Contrato	Función dentro del Proyecto	Valor Hora (\$)	Dedicación Horas/semana	No. de Semanas	Fuentes de Financiamiento				SUB-TOTAL
						Vicerrectoría de Investigación y Transferencia	Facultad / Programa	Otras Fuentes Externas	Contrapartida UAC	
1. Lenin Quiroga	Titular	Investigador Principal	\$ 10.000,00	6	52				\$ 3.120.000	\$ 3.120.000
2. Nilson Gutiérrez	Titular	Investigador Principal	\$ 10.000,00	6	52				\$ 3.120.000	\$ 3.120.000
3.	Instructor		\$ 50.000,00	2	52				\$ 5.200.000	\$ 5.200.000
<b>SUB-TOTAL</b>						<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 11.440.000</b>	<b>\$ 11.440.000</b>

Fuente: Propias del autor

- **Materiales e Insumos:** se revisaron los valores de los materiales que necesitamos para la elaboración de la investigación.

**Figura 45 Material e insumos**

2. MATERIALES E INSUMOS					
Descripción	Justificación	Fuentes de Financiamiento			
		Vicerrectoría de Investigación y Transferencia	Facultad / Programa	Contrapartida UAC	SUB-TOTAL
1.Hojas	Encuesta	\$ 8.800			\$ 8.800
2. Impresión	Encuesta	\$ 140.000			\$ 140.000
3. Esferos	Encuesta	\$ 10.000			\$ 10.000
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>\$ 158.800</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 158.800</b>

Fuente: Propias del autor

- **Trabajo de Campo:** aquí nos enfocamos que materiales necesitamos para la elaboración de la investigación.

**Figura 46 Trabajo de campo**

3. TRABAJO DE CAMPO									
Descripción	Justificación	No. De días	No. De personas	Costo/día de estadia por persona	Transporte por persona (ida/vuelta)	Fuentes de Financiamiento			
						Vicerrectoría de Investigación y Transferencia	Facultad / Programa	Contrapartida UAC	SUB-TOTAL
1. Realización de encuestas	Encuesta	15	2	\$ 25.000,00	\$ 5.000,00	\$ 760.000			\$ 760.000
<b>SUB-TOTAL</b>						<b>\$ 760.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 760.000</b>

Fuente: Propias del autor

- **Equipos:** También aquí valoramos los implementos para poder realizar las actividades de análisis.

**Figura 47 Equipos**

6. EQUIPOS						
Descripción	Justificación	Cantidad	Fuentes de Financiamiento			
			Vicerrectoría de Investigación y Transferen	Facultad / Programa	Contrapartida UAC	SUB-TOTAL
1. Impresora	Encuesta	1	\$ 360.000			\$ 360.000
2. Computador portatil	Encuesta	2	\$ 1.500.000			\$ 1.500.000
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 1.860.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.860.000</b>

Fuente: Propias del autor

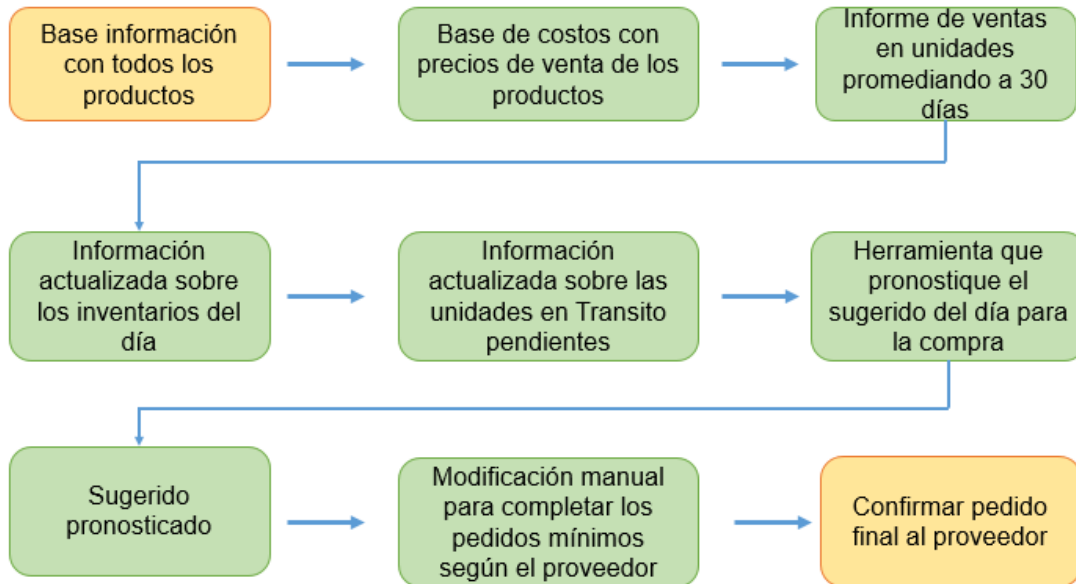
Finalmente se pudo determinar el valor exacto que necesitamos para poder realizar la actividad y cumpliendo con los objetivos de la investigación.

**ESTRATEGIA**

Para conocer crear y proponer una mejor herramienta se elaborarán una serie de estrategias:

- Realizar un diseño funcional para que los programadores del grupo éxito creen un software para montar pedidos de acuerdo a las necesidades de los colaboradores quienes integran el proceso de la generación de las órdenes de compra.

**Figura 25 Diseño funcional modelo abastecimiento**



- Después de realizar el diseño se creará un modelo **Figura Modelo en Excel PedidoSugerido VI** que genere valor al proceso de abastecimiento, teniendo en cuenta las especificaciones de los analistas

**Figura 26 Diseño herramienta de compras**



Fuente: Propias del autor

- Después de generar el modelo propuesto, una de las estrategias que tendremos es medir los tiempos de análisis de los empleados con la nueva herramienta, versus los tiempos que gastaban con la antigua herramienta para verificar si efectivamente disminuyeron.
- Y por último utilizaríamos los indicadores de gestión como: Nivel de agotados, Nivel de servicio, Informes de ventas, para después determinar si en el primer indicador se mejoró los agotados, si también se mejoró el nivel de entregas de los pedidos por parte del proveedor y si después de tener los productos en las tiendas observar si incrementaron las ventas.

Para todo esto también propondremos el siguiente plan de acción para realizar la ejecución de nuestro modelo de valor.

### **Plan de acción**

Para conseguir la aprobación de nuestro modelo se generó un plan de acción encaminado a la elaboración de nuestro plan de trabajo enfocado en las siguientes preguntas:

- **¿Que- se va hacer?** Un proyecto de investigación sobre un modelo que genere valor a la empresa Surtimayorista
- **¿Quién, o quiénes?** Los programadores del grupo éxito. Teniendo en cuenta las necesidades que requiere el mercado y las soluciones que exija los empleados.
- **¿Cuándo?** Desde el momento que la empresa vea la viabilidad o la necesidad propuesta por los estudiantes de la universidad la gran Colombia, quienes realizaron la investigación de mercado.
- **¿Qué recursos?** Para esto se definió un presupuesto que está al alcance de la organización
- **¿Comunicación?** Después de la implementación de la herramienta se requiere que se realice un instructivo que sea visto como capacitación a todas las personas que estén

involucradas en el proceso, y así asegurar la continuidad de las tareas propuestas por la organización

## Conclusiones

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas que busca la empresa Surtimayorista, es indispensable una coordinación logística integrada a través de toda la cadena de suministros que genere una ventaja competitiva, pues es en ésta etapa quien garantiza que se cumplan con todas las operaciones necesarias para el abastecimiento de cualquier producto con el cual se pretende satisfacer las necesidades de los clientes, que al final son siempre la razón de ser de cualquier tipo de organización.

Como conclusión y desarrollando el primer objetivo específico en las variables más representativas que dan valor al proceso del reabastecimiento, están:

- La relacionado con la Eficiencia de los procesos.
- Ventajas competitivas en relación con la infraestructura y los años de experiencia en el mercado.
- Satisfacción al Cliente. Teniendo a tiempo los productos

Desarrollando el segundo objetivo los beneficios que tiene el modelo encontramos que podemos generar ventaja competitiva en la empresa como:

- Reducción de costos para la empresa en un 20%.
- Productos más económicos para el cliente.
- Satisfacción al Cliente. Teniendo tiempo óptimos en la compra de los productos

El modelo que queremos proponer reducirá sustancialmente el margen de error que se tenía para el pronóstico de pedidos, utilizando información actualizada, que compare la venta diaria con los posibles agotados, con el fin de generar de inmediato un sugerido al proveedor que sea acorde a las necesidades que existen. Este análisis considera factores importantes como son:

- Los pedidos pendientes.
- Tiempo de reposición del proveedor.
- Período de cubrimiento bajos
- Reposición de productos claves (Canasta Familiar).
- Predicciones y negociaciones más claras enfocándose en los productos con mayor demanda y el cual se podrá tener volumen, con una mayor demanda.

Se puede concluir entonces que la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas a la hora de diseñar y adquirir una herramienta que genere valor al proceso de abastecer y que permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada demanda deseada, con una excelencia operacional y que garantice una eficiencia y eficacia de la organización. Esto sólo será posibles con una adecuada planeación estratégica en la empresa y en cada uno de los eslabones funcionales que la integran.

### **Recomendaciones**

La cadena de suministro tiene trascendencia en la oferta que intenta proporcionar a la demanda, una ventaja competitiva. Esta demanda es inestable y muchas veces incierta. Es por esto que se recomienda a la organización realizar constantemente capacitaciones para que el empleado este actualizado frente a las competencias que se requieran en el mercado, y así pueda afrontar los desafíos de la globalización.

La Empresa Surtimayorista adquiere los productos realizando investigación de mercado frente a sus más cercanos competidores. Se recomienda realizar esta dinámica saliendo a las distintas plazas de mercado para entender como es la necesidad del cliente y sus requerimientos para poder realizar negociaciones que estén al alcance del mercado, teniendo en cuenta los costos de distribución y la cadena suministros.

Así mismo, se recomienda, estandarizar los procesos de acuerdo al tipo de negociaciones realizadas. Para alcanzar una competitividad frente al mercado y poder ser más económicos, frente a los competidores. Es en este escenario donde podría alcanzar un valor y generar mayores dividendos a la organización.

Reflexionando el impacto que tiene toda la cadena, se recomienda a la compañía Surtimayorista que invierta en una buena herramienta de gestión de suministros, con el fin de mejorar todos los esfuerzos en dicha función; bien sea mediante la implementación de un Software que se ajuste a las necesidades de la compañía y permita una previsión acertada de la demanda.



### Bibliografía

- Alonso , A., & Fabeiro, A. (2013). COMPRAS ALINEADAS, ESLABÓN ESTRATÉGICO DE LA CADENA. *REVISTA ELOGISTICA ENFASIS*.
- Amador R, A., & Romero C, G. (2013). EVALUACION DE LOS MACRO PROCESOS DE LA GERENCIA DE LACADENA DE ABASTECIMIENTO EN EMPRESAS HOSPITALARIAS DE BOGOTA., (pág. <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4004/AmadorAna2013.pdf?sequence=1>). BOGOTA.
- Baca U, G. (1987). *EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. MÉXIC: MCGRAW-HILL. Obtenido de EDITORIAL MCGRAW-HILL, MÉXICO, 1987
- Ballou H, R. (2004). *LOGISTICA ADMINISTRACION DE LA CADENA DE SUMINISTROS QUINTA EDICION*. Obtenido de [https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica\\_administracion\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_suministro\\_5ta\\_edicion\\_-\\_ronald\\_h-\\_ballou.pdf](https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h-_ballou.pdf)
- Benavides , J., Manrique P, L., & Peláez V , P. (2015). DISEÑO DE UN MODELO DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS PARA LA GESTIÓN DE COMPRAS DE LA EMPRESA SALSAS ADEREZOS S.A., (pág. 44). MEDELLIN.
- Benavides V, J., Manrique P, L., & Pelaez V, P. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS PARA LA GESTIÓN DE COMPRAS DE LA EMPRESA SALSAS ADEREZOS S.A.* MEDELLIN.
- Chopra & Meindil. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. MEXICO: Pearson Educación.
- Estupiñan, J., & Guayana, J. (2009). *ANALISIS DE LOS ASPECTOS CUALITATIVOS QUE AFECTAN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO AGROINDUSTRIAL DE LA PALMA DE ACETIE*. BOGOTA.
- Frances A. (2001). *ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA EN LA AMÉRICA LATINA*. CARACAS: EDICIONES IESA.
- Ganeshan R, & Harrison P. (1995). *UNA INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO*. EEUU.
- Garcés, C. (2010). <http://www.bdigital.unal.edu.co/1859/2/carlosduvangarcesramirez20101.pdf>.
- Garcés, C. (2010). *MODELO DE ENTREGAS DIRECTAS PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS LOGÍSTICOS DE DISTRIBUCIÓN EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO. APLICACIÓN EN UNA EMPRESA PILOTO DE CALDAS*.
- Gutierrez , V., & Jaramillo, D. (2009). *RESEÑA DEL SOFTWARE DISPONIBLE EN COLOMBIA PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN CADENAS*.
- Gutierrez P, R. (8 de Noviembre de 2017). *Creación y agregación de valor a partir de la gestión de la cadena de suministro*. Obtenido de <https://revistadelogistica.com/logistica/creacion-y-agregacion-de-valor-a-partir-de-la-gestion-de-la-cadena-de-suministro/>

- Hernandez, J. A. (2017). *TEORIA DEL VALOR* Administracion de la Cadena de Valor.
- Isidoro, R. (2009). *Análisis Económico*. México.
- Logistweb, J. (2008). LOGÍSTICA Y SU RELACIÓN CON LA CADENA DE SUMINISTRO. *EL PORTAL LOGÍSTICO AL ALCANCE DE TODOS*,  
<https://logistweb.wordpress.com/2008/10/08/logistica-y-su-relacion-con-la-cadena-de-suministro>.
- Mocate , K. (Junio de 1999). *EFICACIA, EFICIENCIA, EQUIDAD Y SOSTENIBILIDAD: ¿QUÉ QUEREMOS DECIR?* Obtenido de  
[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)
- Monterroso, E. (1999). *Logística de abastecimiento*. UBANET.
- Muniz , R. (2018). CAPÍTULO 5. La distribución. Mercado y clientes. *REVISTA CEF.-Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición*, <http://www.marketing-xxi.com/el-cliente-55.htm>.
- Paéz T, A. (2014). PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DEL CALZADO COLOMBIANO. BOGOTA D.C.
- Periódico el colombiano. Pulido p, l. (4 de ENERO de 2018). SURTIMAYORISTA INAUGURARÁ OCHO TIENDAS ESTE AÑO. *ECONOMIA-SURTIMAYORISTA INAUGURARÁ OCHO TIENDAS ESTE AÑO*, págs. <http://www.elcolombiano.com/negocios/surtimayorista-inaugurara-ocho-tiendas-este-ano-DL7962612>.
- Poirier, C. (2001). *CÓMO CONSTRUIR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA*. MEXICO.
- Porter, M. (1986). *VENTAJA COMPETITIVA*. MEXICO: C.E.C.S.A.
- Ramírez G, C. (julio de 2010). *MODELO DE ENTREGAS DIRECTAS PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS LOGÍSTICOS DE DISTRIBUCIÓN EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO. APLICACIÓN EN UNA EMPRESA PILOTO DE CALDAS*. Obtenido de  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/1859/2/carlosduvangarcesramirez20101.pdf>
- Ramírez G, C. (2010). *MODELO DE ENTREGAS DIRECTAS PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS LOGÍSTICOS DE DISTRIBUCIÓN EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO. APLICACIÓN EN UNA EMPRESA PILOTO DE CALDAS*. Antioquia.
- Ramirez, S. (2010). *Modelización de una cadena de abastecimiento (Supply chain)*.
- Reinert, E. S. (DICIEMBRE de 1995). *EL CONCEPTO COMPETITIVIDAD Y SUS PREDECESORES UNA PERSPECTIVA NACIONAL DE 500 AÑOS*. Obtenido de  
[http://www.othercanon.org/uploads/native/ERIK\\_S\\_REINERT\\_El\\_Concepto\\_complete.pdf](http://www.othercanon.org/uploads/native/ERIK_S_REINERT_El_Concepto_complete.pdf)
- Sampieri, & Hernandez , R. (1991). *Metodologia de la Investigacion 5º Edicion*. Mexico: FreeLibros.com.
- Sanabria A, J. F. (22 de Agosto de 2017). *Revista Logistica*. Obtenido de La logística de la cadena de abastecimiento, un desafío gerencial del siglo XXI: <https://revistadelogistica.com/actualidad/la-logistica-de-la-cadena-de-abastecimiento-un-desafio-gerencial-del-siglo-xxi/>
- Sánchez J, J., & García H , S. (2002). *MARCO CONCEPTUAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO: UN NUEVO ENFOQUE LOGÍSTICO*. MEXICO: PUBLICACIÓN TÉCNICA 215.

CADERNA DE VALOR DEL REABASTECIMIENTO

Saucedo, R. (2011). *Cadena de Suministros*. México.

Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *ADMINISTRACION*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.

Torres, A. S. (Febrero de 2014). PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DEL CALZADO COLOMBIANO. Bogotá, D.C. .

Zamora T, A. I. (mayo de 2008). *RENTABILIDAD Y VENTAJA COMPARATIVA: UN ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN DE GUAYABA EN EL ESTADO DE MICHOACÁN*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

Anexos

Anexo 1 Presupuesto general del proyecto

PRESUPUESTO GENERAL DEL PROYECTO										
RUBROS	Fuentes de Financiamiento				Total					
	Vicerrectoría de Investigación y Transferencia UAC	Facultad / Programa	Otras fuentes Externas	Contrapartida UAC						
1. Personal Científico	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 11.440.000,00	\$ 11.440.000,0					
2. Materiales e Insumos	\$ 158.800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 158.800,0					
3. Trabajo de Campo	\$ 760.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 760.000,0					
4. Equipos	\$ 1.860.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.860.000,0					
<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 2.778.800,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 11.440.000,00</b>	<b>\$ 14.218.800,0</b>					
1. PERSONAL CIENTIFICO										
Nombres y Apellidos	Tipo de Contrato	Función dentro del Proyecto	Valor Hora (\$)	Dedicación Horas/sem	No. de Semanas	Fuentes de Financiamiento				SUB-TOTAL
						Vicerrectoría de Investigación y Transferen	Facultad / Programa	Otras Fuentes Externas	Contrapartida UAC	
1. Lenin Quiroga	Titular	Investigador Principal	\$ 10.000,00	6	52				\$ 3.120.000	\$ 3.120.000
2. Nilson Gutiérrez	Titular	Investigador Principal	\$ 10.000,00	6	52				\$ 3.120.000	\$ 3.120.000
3.	Instructor		\$ 50.000,00	2	52				\$ 5.200.000	\$ 5.200.000
<b>SUB-TOTAL</b>						<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 11.440.000</b>	<b>\$ 11.440.000</b>
2. MATERIALES E INSUMOS										
Descripción	Justificación	Fuentes de Financiamiento				SUB-TOTAL				
		Vicerrectoría de Investigación y Transferen	Facultad / Programa	Contrapartida UAC						
1. Hojas	Encuesta	\$ 8.800				\$ 8.800				
2. Impresión	Encuesta	\$ 140.000				\$ 140.000				
3. Esferos	Encuesta	\$ 10.000				\$ 10.000				
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>\$ 158.800</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 158.800</b>				
3. TRABAJO DE CAMPO										
Descripción	Justificación	No. De días	No. De personas	Costo/día de estadia por persona	Transporte por persona (ida/vuelta)	Fuentes de Financiamiento				SUB-TOTAL
						Vicerrectoría de Investigación y Transferen	Facultad / Programa	Contrapartida UAC		
1. Realización de encuestas	Encuesta	15	2	\$ 25.000,00	\$ 5.000,00	\$ 760.000				\$ 760.000
<b>SUB-TOTAL</b>						<b>\$ 760.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 760.000</b>
6. EQUIPOS										
Descripción	Justificación	Cantidad	Fuentes de Financiamiento				SUB-TOTAL			
			Vicerrectoría de Investigación y Transferen	Facultad / Programa	Contrapartida UAC					
1. Impresora	Encuesta	1	\$ 360.000				\$ 360.000			
2. Computador portatil	Encuesta	2	\$ 1.500.000				\$ 1.500.000			
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$ 1.860.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.860.000</b>			

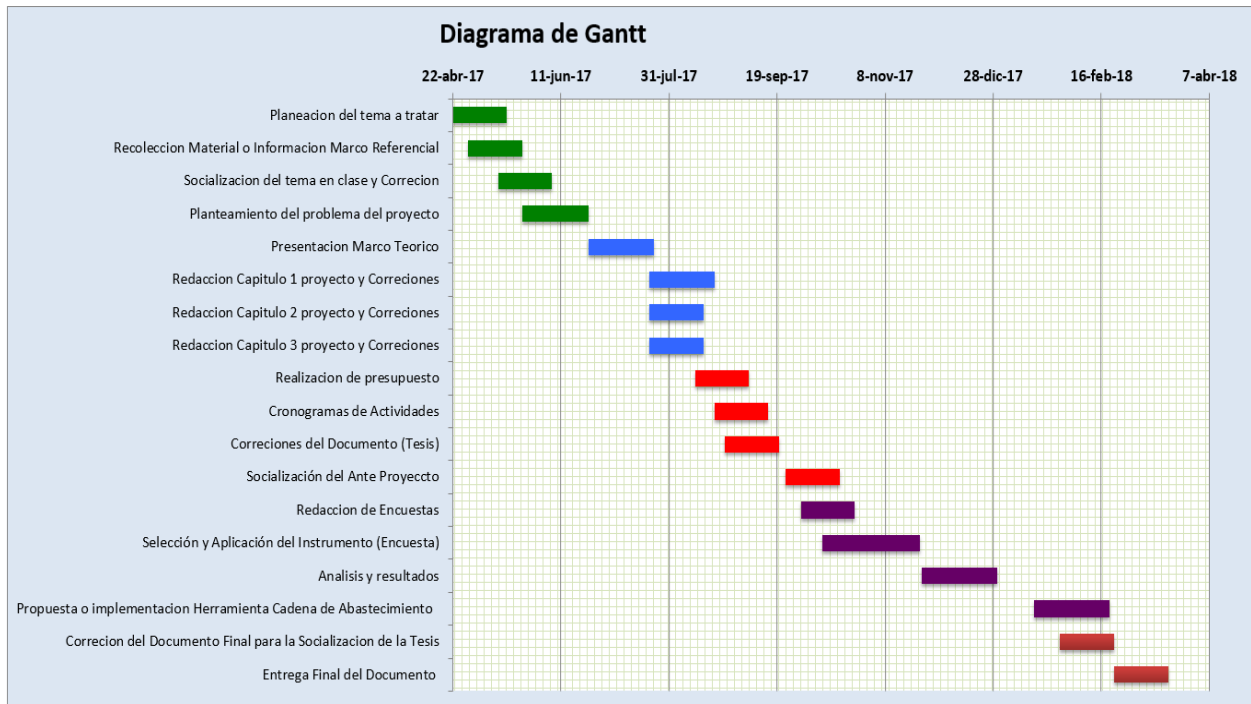
Fuente: Propias del autor

### Anexo 2 Cronograma de la investigación

INICIO	DURACION	FINAL	ACTIVIDAD
22-abr-17	25	17/05/2017	Planeacion del tema a tratar
29-abr-17	25	24/05/2017	Recoleccion Material o Informacion Marco Referencial
13-may-17	25	7/06/2017	Socializacion del tema en clase y Correccion
24-may-17	31	24/06/2017	Planteamiento del problema del proyecto
24-jun-17	30	24/07/2017	Presentacion Marco Teorico
22-jul-17	30	21/08/2017	Redaccion Capitulo 1 proyecto y Correcciones
22-jul-17	25	16/08/2017	Redaccion Capitulo 2 proyecto y Correcciones
22-jul-17	25	16/08/2017	Redaccion Capitulo 3 proyecto y Correcciones
12-ago-17	25	6/09/2017	Realizacion de presupuesto
21-ago-17	25	15/09/2017	Cronogramas de Actividades
26-ago-17	25	20/09/2017	Correcciones del Documento (Tesis)
23-sep-17	25	18/10/2017	Socialización del Ante Proyecto
30-sep-17	25	25/10/2017	Redaccion de Encuestas
10-oct-17	45	24/11/2017	Selección y Aplicación del Instrumento (Encuesta)
25-nov-17	35	30/12/2017	Análisis y resultados
16-ene-18	35	20/02/2018	Propuesta o implementacion Herramienta Cadena de Abastecimiento
28-ene-18	25	22/02/2018	Correccion del Documento Final para la Socializacion de la Tesis
22-feb-18	25	19/03/2018	Entrega Final del Documento

Fuente: Propias del autor

### Anexo 3 Diagrama de Gantt del proyecto de investigación



Fuente: Propias del autor

## Anexo 4 Formato de la encuesta 1 (Empleados)

### EMPLEADOS SURTIMAYORISTA

La siguiente encuesta va dirigida a los trabajadores de la Empresa Surtimayorista para medir el nivel de conocimiento de los procesos que se dan en el área de abastecimiento.

Nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando nuestra compañía. Rellena esta breve encuesta y dínos qué piensas (las respuestas son anónimas).

\*Obligatorio

Área \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Cargo \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Edad \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Sexo \*

Femenino

Masculino

Nivel de estudio \*

Bachillerato

Pregrado

Postgrado

¿Usted afirmaría que cuando hace algún pedido? \*

Llega antes del tiempo esperado

Llega justo en el tiempo esperado

Llega retrasado

Durante el 2017, ¿en cuántos pedidos ha experimentado retrasos? \*

5

10

15

Más de 15

¿Su empresa realiza pre selección y selección de proveedores estratégicos? \*

Si, se maneja de forma permanente

Si, pero no estamos satisfechos con los resultados

No, pero reconocemos que es necesario realizarlo

No, y desconocemos como realizarlo

No se considera necesario

CADERNA DE VALOR DEL REABASTECIMIENTO

**Para las decisiones de compras se tienen en cuenta, principalmente, factores de tipo \***

- Financiero y administrativo
- Programación de ventas y servicio al cliente
- Capacidad de almacenamiento y disponibilidad de recursos financieros
- Inmediatez exigida por las áreas usuarias y/o Dpto. Comercial
- Modelos de Inventarios y estrategias logísticas

**¿Qué operaciones generan las mayores dificultades en su almacén? (Seleccione las opciones que usted mas considere) \***

- Recepción de mercancías
- Revisión de mercancías
- Preparación de Pedidos
- Ubicación de la mercancía en las posiciones
- Consolidación de Pedidos
- Control de Inventarios
- Devoluciones

**¿Cuales son los costos logísticos que mayor peso tienen dentro de su operación? (Seleccione las opciones que usted mas considere) \***

- Gestión de Compras
- Costos de Almacenamiento
- Costos de Manufactura
- Costos de Stocks
- Costos de Distribución
- Costos de No Calidad
- Costos de Ventas Perdidas
- Costos de Control y Seguimiento

**¿En el último año han capacitado al personal del área logística y de compras? \***

- No. No es necesario hacerlo
- No, pero existe la necesidad de hacerlo
- Únicamente a una parte del equipo
- A la totalidad

**¿Su empresa comparte información con los proveedores? \***

- Sí, se comparten planes, pronósticos y estrategias
- Sí, pero se centra en pronósticos de la demanda
- No, se estima como riesgoso
- No, pues no se poseen proveedores definidos
- Algunas veces

**¿Cómo califica la puntualidad de los servicios de entrega? \***

- Mala
- Regular
- Aceptable
- Excelente

**Si usted es Líder y tiene personal a cargo conteste las siguientes preguntas**

**Del siguiente listado indique sobre que temáticas es necesario fortalecer a su equipo de colaboradores: (Seleccione las opciones que usted mas considere) \***

- Gestión de Compras y Proveedores
- Gestión de Almacenamiento
- Planificación y Administración de Inventarios
- Transporte y Distribución
- Costos Logísticos
- Cadena de Suministros
- Producción, Manufactura y Operaciones
- Negocios y Comercio Internacional
- Canales de Distribución
- Planeación de la Demanda
- Indicadores de Gestión
- Servicio al Cliente

**¿Cómo es el comportamiento de los empleados a la hora de realizar el proceso de reabastecimiento? \***

- Mala
- Regular
- Aceptable

**Gracias por su atención**

ENVIAR

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Fuente: Propias del autor



## Anexo 5 Formato de la encuesta 2 (Clientes)

### CLIENTES SURTIMAYORISTA

Estamos comprometidos con nuestros clientes, por tal motivo nos gustaría conocer tu opinión para seguir mejorando el área de abastecimiento. Rellena esta breve encuesta y dinos qué piensas (las respuestas son anónimas).

\*Obligatorio

¿En caso de haber tenido alguna queja o reclamo fue resuelta oportunamente y a satisfacción? \*

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

¿Valore la atención y asesoramiento recibidos en la tramitación de pedidos, información, etc....? \*

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

¿Valore el cumplimiento de los plazos de entrega? \*

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

¿Valore el servicio logístico (embalaje, transporte)? \*

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

¿Qué aspecto o aspectos han tenido más relevancia en su decisión de compra? \*

- Precio
- Calidad del Servicio
- Plazo de Entrega
- Servicio Att. Cliente
- Servicio Técnico Pos venta
- Prestigio de Marca
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Cree que nuestro servicio es mejor que el de otras empresas del sector? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente En Desacuerdo

CADERNA DE VALOR DEL REABASTECIMIENTO

¿Cumple nuestro servicio con sus expectativas? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente En Desacuerdo

¿Como califica la calidad en la entrega del producto? \*

	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
El producto tiene entrega certificada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El producto es de fácil almacenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El producto es entregado en su domicilio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El producto es de fácil comercialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cómo califica la atención y el trato de nuestro personal del área? \*

	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
Jefe de Distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conductores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auxiliares de Reparto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Está conforme con el conocimiento y el profesionalismo del personal de Distribución? \*

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

¿El estado en que sus clientes reciben los productos, está conforme con sus expectativas? \*

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

**ENVIAR**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Fuente: Propias del autor