



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

MODELO DE REESTRUCTURACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS
LOGÍSTICOS UTILIZADOS EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE LA
COMERCIALIZADORA “PROVEEDORA OLIVIA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de: Magister en Dirección de Operaciones y
Seguridad Industrial

Profesor Guía:
Ec. Carlos Artieda C

Autora:
Ing. Andrea Cando Bonilla

2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Carlos Artieda C.

Economista

CI. 1703447589

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL MAESTRANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes

Andrea Cando Bonilla

CI 0502854730

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Provedora “Olivia”, su propietaria, sus empleados y demás personas que me facilitaron información y sugerencias para realizar el presente trabajo.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado con todo mi amor y cariño a mi esposo Andrés, por su incondicional apoyo y a mis hijos Samantha y Esteban por ser la fuerza que motiva mi vida.

RESUMEN

Proveedora “Olivia” es un negocio comercial establecido en los 70’s con la visión de su fundadora de ofrecer productos para el hogar a cierto grupo de clientes que se encontraba desatendido, utilizando un mecanismo de financiamiento poco conocido en ese entonces.

Se enfoca principalmente a la comercialización de electrodomésticos, productos tecnológicos como celulares, computadores y laptops, así como también a la compra y venta de muebles, calzado, joyas y juguetes en temporada navideña.

A lo largo del tiempo el negocio se ha ido expandiendo hasta convertirse en un emprendimiento que maneja una bodega central y locales en 3 ciudades.

La administración se ha vuelto más compleja, ocasionando que la dueña no pueda atender sola toda la logística requerida, y por tanto aparecen omisiones y difusidad en el control. Hay también precedentes de robo por parte de los empleados y un bajo control sobre los inventarios que complican el escenario.

Si no se logra revertir el problema y tener la suficiente madurez administrativa para dar un salto en la gestión de la empresa, probablemente el negocio se vea limitado o inclusive pueda empezar un ciclo de contracción.

El objetivo principal del presente proyecto es el de reorganizar la administración logística de la empresa, para que a través del diseño de procesos se logre una gestión mucho más llevadera, sin ciclos permanentes de “apagar incendios”, con sustento técnico y evitando correr riesgos innecesarios.

Durante el estudio se concluyó que si la cadena de abastecimiento era optimizada, mejoraría el flujo de efectivo y disminuiría la intervención directa de la propietaria.

Esta distensión interna permitirá que la propietaria y demás involucrados tengan libertad para ejercer nuevas acciones de mejora o constitución de nuevos locales. Por tanto se decidió diseñar y profundizar en tres procesos principales: Compras, Transporte y Almacenamiento y Despacho.

Para el desarrollo de los mencionados procesos se utilizó la metodología PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar), y se generó los procedimientos a seguir y los documentos de control a ser utilizados.

Como resultado del proyecto, se obtuvo el establecimiento de diversas políticas, negociaciones y procesos que pueden ser replicadas ágilmente en nuevas iniciativas.

ABSTRACT

Provider "Olivia" is a commercial business established in the 70's with the vision of its founder, to offer products for home focused on a certain group of customers that was unattended, using a little-known funding mechanism then.

It focuses on buying and selling home-appliances, technological products like mobile phones, computers and laptops, and also selling furniture, shoes, jewelry and toys at Christmas Time.

Over time the business has expanded until become in a business that manages a local storage and warehouse in 3 cities.

The administration has become more complex, causing the owner alone cannot attend all the required logistics, and therefore omissions and fuzziness appear on the control. There are also precedents of theft by employees and low control over inventories which complicate the scenario.

If it does not reverse the problem and have sufficient administrative maturity to take a leap in the management of the company, the business will probably be limited or even can begin a cycle of contraction.

The main objective of this project is to reorganize the logistics management of the company, so that through the process design, it is expected to be much more bearable management with no permanent cycles "putting out fires", with technical support and avoiding unnecessary risks.

During this work it was concluded that if the supply chain was optimized, it will improve cash flow and decrease the direct intervention of the owner.

This internal relief allow the owner and others involved to feel free to pursue new actions for improvement or creation of new warehouses. Therefore we

decided to design and delve into three main processes: Shopping, Transportation and Storage and Dispatching.

For the development of these processes the PDCA (Plan, Do, Check, Act) methodology was used, and the procedures and control documents to be used was generated.

As a result of the project, the establishment of various policies, negotiations and processes that can be replicated in new initiatives swiftly obtained.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4 ALCANCE.....	12
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 TEMAS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATÉGICOS.....	14
2.2 TEMAS DE PROCESOS Y LOGÍSTICOS.....	18
2.2.1 PROCESO DE COMPRAS.....	20
2.2.2 PROCESO DE TRANSPORTE.....	23
2.2.3 PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO.....	25
3. ANÁLISIS METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO, SISTEMATIZACIÓN Y TABULACIÓN DE LOS DATOS.....	28
3.1 VISIÓN GENERAL.....	29
3.1.1 PROBLEMAS DE ADMINISTRACIÓN.....	29
3.1.2 PROBLEMAS FINANCIEROS.....	33
3.1.3 PROBLEMAS LOGÍSTICOS.....	36
3.2 PROBLEMA OBJETIVO.....	40
3.2.1 PROCESO DE COMPRAS.....	45
3.2.2 PROCESO DE TRANSPORTE.....	52

3.2.3	PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO.....	54
4.	PROPUESTA	58
4.1	MODELO DE REESTRUCTURACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS UTILIZADOS EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE PROVEEDORA “OLIVIA”	58
4.1.1	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	59
4.1.2	IDENTIFICAR PROCESOS CLAVE.....	60
4.1.3	ANALIZAR LOS PROCESOS CLAVE SELECCIONADOS.....	60
4.1.4	MODELO DE OPTIMIZACIÓN	60
4.2	PROCESO DE COMPRAS	63
4.2.1	PLANIFICAR.....	64
4.2.2	HACER.....	68
4.2.3	VERIFICAR.....	72
4.2.4	ACTUAR.....	74
4.3	PROCESO DE TRANSPORTE.....	76
4.3.1	PLANIFICAR.....	77
4.3.2	HACER.....	81
4.3.3	VERIFICAR.....	88
4.3.4	ACTUAR.....	90
4.4	PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO.....	92
4.4.1	PLANIFICAR.....	93
4.4.2	HACER.....	96
4.4.3	VERIFICAR.....	102
4.4.4	ACTUAR.....	104
5.	CONCLUSIONES.....	107

6. RECOMENDACIONES.....	109
7. REFERENCIAS	110
8. ANEXOS.....	113

1.INTRODUCCIÓN

Proveedora “Olivia” es un negocio de una única dueña que inició en la década de los 70’s con la visión de su fundadora, de ofrecer productos para el hogar a cierto grupo de clientes que se encontraba desatendido, utilizando un mecanismo de financiamiento poco conocido en ese entonces.

Puede decirse que se trata de una empresa familiar, ya que la administración está centrada en su propietaria fundadora y su círculo familiar. A lo largo del tiempo el negocio se ha ido expandiendo poco a poco hasta convertirse en un emprendimiento que llega a manejar un capital en giro de aproximadamente medio millón de dólares.

Según Juan Carlos Valda, en su artículo “*El Ciclo de Vida de la Empresa Familiar*”, (Valda, 2010) este negocio se encontraría en la primera etapa: “La del fundador, emprende el negocio” en donde se destaca la importancia suprema que tiene el fundador, su visión, su tenacidad frente a las adversidades y, como todo el gobierno del negocio está centrado en él.

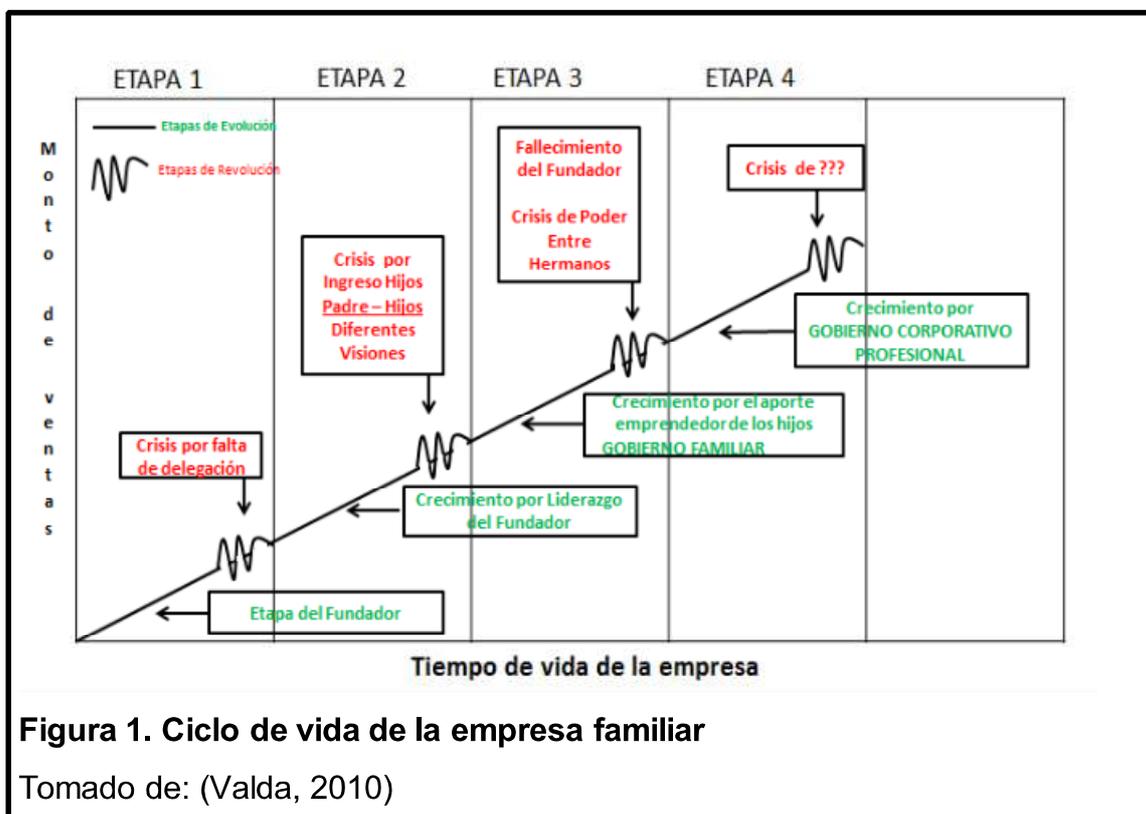


Figura 1. Ciclo de vida de la empresa familiar

Tomado de: (Valda, 2010)

Destaca también la primera dificultad que tiene que afrontar al momento en que la empresa empieza a crecer; y es que el fundador no tiene la capacidad de abarcar todos los problemas que se presentan en el giro normal del negocio por falta de delegación, ya que por lo general los fundadores en este tipo de empresas están acostumbrados a hacer todo por sí solos.

El motivante para desarrollar el presente trabajo es el pedido de la dueña del negocio de realizar una intervención a su ciclo operativo interno, pidiendo que se incorporen prácticas que permitan disponer de alternativas de solución para los problemas de administración que está presentando actualmente el negocio de Proveedora “Olivia”, y como preparación para su inminente expansión. Se consideró que los problemas presentados son típicos en este tipo de negocios, por tanto la necesidad de generar un modelo que pueda ser útil en este caso y, para otros análisis e implementaciones para negocios de similares características.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Proveedora “Olivia” es un negocio de retail dedicado a la compra y venta de diversos productos para el hogar, enfocado principalmente a la comercialización de electrodomésticos, productos tecnológicos como celulares, computadores y laptops, así como también a la compra y venta de muebles, calzado, joyas y juguetes en temporada navideña.

Su fortaleza está en brindar una atención personalizada a los clientes, ya que es la misma dueña quien tiene el trato directo con ellos.

Al inicio el negocio no contaba con locales fijos para desarrollar sus actividades, esto se lo hacía a través de “ferias” únicamente los días sábados, en un lugar improvisado para esta actividad en la ciudad de Latacunga.

Los clientes principales eran los profesores agremiados en la Unión Nacional de Educadores, ya que a través de esta organización se procedía a descontar

de forma mensual un monto fijo del ingreso que percibían, hasta cubrir el monto total de sus compras.

Posteriormente se fueron incluyendo otros gremios a los que se les podía ofrecer el mismo tipo de financiamiento, teniendo la seguridad de que los cobros vendrían directamente del rol de pagos de los empleados, es así que se trabajó también con la Dirección de Salud de Cotopaxi.

Con esta experiencia ganada en la provincia de Cotopaxi, se lleva el mismo modelo de negocio a otras provincias del país, que presentan un alto potencial de crecimiento debido a que el mercado no tenía competencia instalada.

Pero debido a la lejanía de las ciudades escogidas: El Tena y El Coca, aquí únicamente se realizan ferias temporales en fechas específicas, en donde se concentran todas las ventas del año; en los meses de abril y mayo por el día de la madre y en los meses de noviembre y diciembre por temporada navideña, aquí no sólo se atiende a los profesores agremiados, sino también, se realizan convenios con la Policía Nacional incrementando de esta forma la cartera de clientes.

En vista del requerimiento de los clientes de contar con puntos fijos de acceso a los productos, se abrieron locales fijos en cada una de las ciudades mencionadas, para poder satisfacer sus necesidades de mejor manera.

En general, el giro de negocio cumple el ciclo básico de una empresa comercial pura, es decir, el proceso de compra, transporte, almacenamiento, venta y cobranza.

Desde el punto de vista legal, esta Pyme está sujeta al RUC (Registro Único de Contribuyentes) de su fundadora, es decir, para fines tributarios debe cumplir con todas las obligaciones de la categoría "Personas Naturales".

De acuerdo al volumen de ventas que ha mantenido en los últimos años, se está analizando la posibilidad de crear una Sociedad Anónima que facilite la administración y control de la organización.

Actualmente cuenta con cinco colaboradores que trabajan permanentemente en el negocio y alrededor de quince personas para cada feria que realiza. Se distribuyen los empleados fundamentalmente en los roles de atención en los locales y control de las bodegas. Dos de las personas se encargan del área administrativa.

Para la cantidad de operación en giro, el número de personas es pequeño. Esto responde también al recargo en el trabajo acaecido sobre la propietaria del negocio, que ejecuta por si misma diversos roles, fundamentalmente sobre las compras, control de bodegas y ventas.

La bodega principal del negocio se encuentra situada en la Provincia de Cotopaxi, en el cantón Salcedo desde donde se coordinan todas las funciones y actividades para el desenvolvimiento normal, y desde donde se envían todos los productos para abastecer los locales comerciales.

Actualmente cuenta con tres locales comerciales: en la ciudad de Latacunga, en Francisco de Orellana (El Coca) y El Tena.

El mercado objetivo se ha orientado en la zona de la sierra centro y las ciudades principales del oriente, aunque existen intenciones de ampliar el giro a otras provincias o ciudades del país.

Los principales proveedores se encuentran situados en las ciudades de Guayaquil, Ambato, Cuenca entre otros.

Distancia vial entre Salcedo y Latacunga: 14 Km.

Distancia vial entre Salcedo y El Tena: 200 Km.

Distancia vial entre Salcedo y El Coca: 380 Km.

Distancia vial entre Salcedo y Guayaquil: 300 Km.

Distancia vial entre Salcedo y Cuenca: 346 Km.



Dadas las condiciones específicas del negocio como son: centralización de funciones de la propietaria, localización de proveedores, localización de clientes, ubicación de la bodega central, realización de ferias, transporte de mercadería; se evidencia que la empresa necesita una intervención urgente que le permita tener una gestión más llevadera y ya que se trata de una empresa netamente comercial, es necesario intervenir en el proceso principal que da vida a la organización, sin el cual la empresa no existiría, es decir la cadena de abastecimiento.

La nueva perspectiva planteada para el crecimiento empresarial implica la apertura de nuevos locales o ferias en ciudades diferentes. En caso de concretarse esta iniciativa, se incrementaría la necesidad de presencia física de la propietaria sobre las actividades de compra, transporte, almacenamiento y despacho, lo cual ya no es factible, por tanto es ésta la definición del problema a resolverse en el presente estudio de investigación.

1.2 JUSTIFICACIÓN

De forma general, el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado pensando en generar una herramienta base que sirva de guía para las pequeñas y medianas empresas del país - PYMES, tomando en cuenta la gran importancia que este sector tiene para la economía y desarrollo del Ecuador.

Es importante aprovechar la coyuntura nacional que se está viviendo actualmente, en donde el gobierno está volviendo sus ojos hacia la producción y competitividad nacional, está reconociendo que gran parte de la economía ecuatoriana está basada en los pequeños y medianos negocios, que son los que aportan significativamente en el sustento económico y laboral del país.

En este aspecto es imprescindible entender la importancia que tienen las Pymes en la economía del país y la influencia que tienen en el mercado laboral ecuatoriano.

Según el “Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo de Inversión”, el término MIPYMES se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales se encuentran dentro de los parámetros descritos en la siguiente tabla:

Tabla 1. Definición de las Mipymes

Tamaño de empresa	Criterio A		Criterio B	
	Número de trabajadores		Ventas o Ingresos brutos anuales (USD)	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Micro	1	9	0	100.000
Pequeña	10	49	100.001	1.000.000
Mediana	50	199	1.000.001	5.000.000

Elaboración: CIEPYMES.
Fuente: Reglamento a la Estructura de Desarrollo Productivo de Inversión. Decreto Ejecutivo 757. Art. 106.

Tomado de: (FLACSO, 2013)

Según datos reportados por Wilson Araque, Director del Área de Gestión y Coordinador del Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, en su cuaderno de trabajo “Las PyME y su situación actual” indica que:

“Las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPyME- dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MIPyME¹. Esta tendencia se convierte en un dato duro sobre la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas a la hora de contribuir al proceso de consolidación del sistema productivo nacional.” (Araque, 2012)

Según estos datos se puede ver la gran importancia que tienen las Pymes en la economía ecuatoriana, tanto en el aspecto económico como social, pues también se convierten en una importante fuente de empleo. El mismo autor menciona que:

“Otro aspecto que también debemos resaltar, a la hora de analizar la estructura del tejido empresarial del Ecuador, es el significativo aporte del sector de las MIPyME a la generación de empleo nacional; pues de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país 3 son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas.” (Araque, 2012)

Sustentado este análisis, en la Revista Ekos, en su estudio anual de “El *Ranking Pymes 2013*” menciona:

“Las Pymes forman parte del motor de la economía por la generación de efectos directos e indirectos a través de su ejercicio normal de negocio; la formación de empleo y competencia dejan como resultado un aumento de productividad, ingresos y, con ello, un alto beneficio social.” (Corporación Ekos, 2013)

Por otro lado, en el primer informe mensual presentado por El Centro de Investigaciones Económicas de la Pequeña y Mediana Empresa - FLACSO detalla:

“El aporte de las MIPYMES a la generación de empleo es de trascendental importancia en el Ecuador. En el año 2010, el Censo Económico permitió conocer que al clasificar a las empresas por tamaño según el número de empleados, la participación de las microempresas en la economía ecuatoriana era del 86,9%, mientras que las pequeñas acumulaban el 6,7%, las medianas el 1,15% y las grandes 5,2%.

También, se pudo conocer que el 55,3% de personas ocupadas pertenecen a las MIPYMES. Es decir, 1,7% trabajan en microempresas, 29,0% en pequeñas empresas, y 24,6% en medianas empresas.” (FLACSO, 2013)

El Servicio de Rentas Internas también menciona la importancia de las Pymes en la economía del país, de hecho señala:

“Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.” (Servicio de Rentas Internas, 2014)

De este análisis se destaca la importancia de generar mejores y mayores herramientas para este componente de la economía ecuatoriana, para de esta forma contribuir en el fortalecimiento y crecimiento del mismo.

Por otro lado también es indispensable rescatar el espíritu luchador de cada pequeño empresario, que pese a todas las dificultades que encuentra en su diario trajín no se da por vencido, mantiene con fe inquebrantable su negocio, su sustento de vida.

Es por esto que, mediante este trabajo se pretende dar algunas pautas para que los microempresarios sean capaces de formalizar sus negocios, de hacerlos más rentables, de conocer mejores prácticas que les permita obtener mayores réditos para ellos y sus familias.

Este tipo de proyectos propone una oportunidad para que la universidad se vincule con la comunidad, haciendo que los conocimientos adquiridos en las aulas sean puestos en práctica directa y concreta en la sociedad a través de casos hito; aportando ideas innovadoras que permitan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos; y, en este caso específico, desarrollando mejores prácticas empresariales, formalizando negocios que se han venido llevando a cabo de una manera poco funcional y que ahora enfrentan nuevos retos, los cuales tendrán que superar si quieren seguir manteniéndose en el mercado.

De forma específica, enfocándonos en el negocio de “Proveedora Olivia”, al encontrarse el negocio en la primera etapa del ciclo de las empresas familiares empieza a evidenciar ciertos problemas propios del crecimiento y expansión de cualquier compañía.

La administración en general se va volviendo más compleja, ocasionando que la dueña no pueda atender todos los temas relacionados al giro del negocio, y por lo tanto aparecen ciertas omisiones o difusidad en el control, especialmente sobre el movimiento del inventario en lugares geográficamente distantes.

Ya han existido precedentes de robo o de “jineteo” de fondos por parte de los empleados, siendo uno de los motivos la falta del establecimiento de diversas políticas de control y de sistemas automatizados, sumado a la imposibilidad de que la propietaria esté físicamente en todos los puntos y su bajo nivel de delegación, basado en la desconfianza fundamentada en hechos pasados.

Esto plantea un escenario interesante desde el punto de vista del crecimiento del negocio, pero a la vez adverso, porque si no se logra tener la suficiente madurez administrativa para dar el siguiente salto en la gestión de la empresa, probablemente el negocio se vea limitado o inclusive pueda empezar un ciclo de contracción no deseado.

La propietaria está consciente de los problemas que están empezando a aparecer, pero no tiene la formación suficiente para afrontarlos de forma directa, y por ende ha solicitado apoyo con el aporte teórico, metodológico y práctico para el abordaje al problema. El impacto positivo esperado del proyecto hace que su desarrollo se considere justificado y pertinente a vista del negocio y en el contexto en donde se desarrolla.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar para “Proveedora Olivia” un modelo de abastecimiento que facilite la delegación en los procesos de compra, transporte, almacenamiento y despacho, mejorando los niveles de control y cumplimiento a pesar de la distancia física de la propietaria, resultando en mejores condiciones para la apertura de nuevos locales.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnóstico de la situación actual de la empresa y de la cadena de valor, a fin de realizar una visión integral del negocio y de la problemática existente en las diferentes áreas de la administración de la empresa y en específico de los aspectos logísticos.
- Definición del problema objetivo y definición del enfoque del desarrollo de la propuesta, partiendo de la detección de los macro-procesos y la selección de los procesos que con su optimización pueden hacer un aporte significativo en pro de mejorar la operación de la empresa.
- Creación de un marco conceptual para el modelo de abastecimiento optimizado, en el que se incluyan los procesos seleccionados y se los lleve a un nivel de detalle suficiente como para dar forma a una nueva estructura de operación para el negocio.
- Diseñar los procesos que soportan el modelo de abastecimiento, de tal forma que cuando la iniciativa se lleve a la práctica, se cuente con suficiente documentación sobre el esquema a seguirse por los implementadores y empleados involucrados.

1.4 ALCANCE

El presente proyecto se desarrolla con el fin de contribuir en la reorganización empresarial de Proveedora “Olivia”, pues como se muestra en el análisis preliminar, se ha visto que existen múltiples problemas de toda índole: problemas administrativos, problemas con el recurso humano, problemas con la logística y cadena de abastecimiento, problemas con el manejo financiero y cartera, entre otras.

Si bien durante el estudio se analizará todos estos aspectos de forma general para tener un marco de referencia, no es conveniente atacar todos los problemas en un solo momento. La intención es priorizar y enfocar la intervención solamente a los aspectos que se vean de mayor relevancia a vista de las necesidades de crecimiento que tiene el negocio.

Entendiendo que la estructuración de los procesos logísticos de la cadena de abastecimiento (compras, transporte, almacenamiento, despacho) a vista de la propietaria son los procesos que más descontrol generan, pero a la vez son los que dan vida y continuidad al negocio, durante el estudio se dará un mayor peso a ellos.

En este sentido es necesario dar un abordaje conceptual y metodológico, de tal manera que en base a ello se disponga de un modelo que sirva como guía en la reestructuración logística de la empresa.

Para obtener el mencionado modelo, se ha planificado realizar las siguientes tareas dentro del alcance del proyecto:

- Marco teórico
 - Temas administrativos y estratégicos
 - Lectura y comprensión de los modelos administrativos y estratégicos encontrados en la literatura especializada, que sirvan de base para comprender otras experiencias, y en

base a ello fundamentar la revisión detallada de todas las áreas del negocio.

- Temas de procesos y logística
 - Lectura y comprensión de los modelos logísticos encontrados en la literatura especializada, que sirvan de base como buenas prácticas aprendidas en otros tipos de negocios similares, de tal manera que se busquen aprendizajes de base para el desarrollo del estudio.
- Análisis metodológico
 - Visión general
 - Revisión de los diversos problemas que tiene el negocio en las diversas aristas administrativas, financieras y logísticas. Este punto es necesario para determinar el contexto de la ejecución del proyecto, y otros elementos concatenados que pueden verse afectados en la implementación de una nueva estructura.
 - Problema objetivo
 - Se analizará todos los problemas encontrados en la empresa y se priorizará a los que mayor impacto positivo pueda lograrse con su optimización, siendo éstos los que se desarrollen durante el estudio.
- Propuesta
 - Proceso de Compras
 - Análisis y desarrollo detallado del proceso de compras, definiendo los procedimientos de trabajo a implementarse a futuro en el negocio.
 - Proceso de Transporte
 - Análisis y desarrollo detallado del proceso de transporte, definiendo los procedimientos de trabajo a implementarse a futuro en el negocio.

- Proceso de Almacenamiento y Despacho
 - Análisis y desarrollo detallado del proceso de almacenamiento y despacho, definiendo los procedimientos de trabajo a implementarse a futuro en el negocio.

Cabe destacar que el actual proyecto se desarrolla específicamente para la generación de una propuesta metodológica adecuada para la optimización del negocio, quedando a responsabilidad del negocio Proveedora “Olivia”, luego de completar este trabajo, el de disponer de los recursos necesarios para llevarlo a la práctica. Esto último no podrá ser evidenciado en el presente trabajo con cifras o datos del resultado de la aplicabilidad del modelo, pues esta actividad será llevada de forma posterior a consecuencia de la finalización y entrega del modelo.

2. MARCO TEÓRICO

Para desarrollar el presente trabajo se han revisado y aplicado varios conceptos administrativos, estratégicos, de procesos y logísticos; los cuáles se detallan a continuación de acuerdo a las diferentes partes desarrolladas.

2.1 TEMAS ADMINISTRATIVOS Y ESTRATÉGICOS

Para entender el enfoque del negocio, el campo en dónde se está desarrollando la organización, el entorno en que está inmerso, para tener claras las directrices que se deben seguir; se han analizado conceptos como:

- a) **Empresa.-** Es una entidad legal, con un organismo productivo que le permite procesar ciertos bienes o servicios para satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado necesitado y con capacidad de compra y que posee y administra un patrimonio propio. (Palacios Acero, 2012, pág. 55)

- b) **Pequeña empresa.-** Negocio en el que el propietario es autónomo en el

manejo y que no domina en su ámbito de operación en cuanto al número de empleados ni al volumen de ventas. (Anzola, 2010)

c) Pymes.- Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales. (Servicio de Rentas Internas, 2014)

d) Entorno de la Industria.- Es el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 38)

e) Análisis Externo.- El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que lograrán su misión.... Se deben examinar tres entornos interrelacionados cuando se emprenda un análisis externo: el entorno de la industria en el que la empresa opera, el entorno nacional y el entorno socioeconómico. (Hill & Jones, 2011, pág. 17)

- f) **Análisis Interno.-** Se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. La meta es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. (Hill & Jones, 2011, pág. 19)
- g) **Análisis DAFO.-** El conocimiento de las características positivas y negativas de la empresa o de la unidad de negocio y de su situación, obtenido mediante la confrontación del sistema empresarial o del negocio con el sistema del entorno en que está inmerso, orientado a evidenciar las amenazas y las oportunidades que el ambiente presenta hoy y sobre todo las que se pueden presentar en el futuro. (Abascal, 2001, pág. 197)
- h) **Planeación Estratégica.-** Permite combinar de la mejor forma posible las fortalezas, recursos y oportunidades, soslayando si es posible, las amenazas y limitaciones del entorno – mercado, así como resguardar sus debilidades. (Abascal, 2001, pág. 185)
- i) **Misión.-** La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa (.....) La misión debe ser válida y funcional; amplia sin que se pierda la naturaleza y carácter de la empresa; motivadora para que inspire a los colaboradores pero no tan ambiciosa que parezca inalcanzable; congruente con los valores de la empresa y los de su personal. (Palacios Acero, 2012, págs. 62-63)
- j) **Visión.-** Es la declaración amplia y suficiente de a dónde quiere que su empresa o negocio esté dentro de cinco o más años. Debe ser estimulante, amplia, inspiradora, conocida y que promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización o negocio. (Palacios Acero, 2012, pág. 63)
- k) **Políticas.-** Las políticas sirven para guiar las acciones y decisiones requeridas para lograr los objetivos. Las políticas establecen las

condiciones de contorno, para que las acciones y decisiones se encausen por un camino concreto en busca de los objetivos. Las políticas permiten a la dirección operar sin su constante intervención y una vez establecidas, permiten a otros trabajar con un sistema sin solicitar decisiones o consejos de sus superiores. (Palacios Acero, 2012, pág. 65)

l) Valores.- Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan a moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización. (Hill & Jones, 2011, pág. 15)

m) Procesos de Dirección.- Conjunto de procesos de actuación que tienden a:

1. La determinación de los resultados a alcanzar a través de las actuaciones concretas de la organización (definición operacional del propósito)
2. Determinación y comunicación de las actividades concretas que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance aquellos resultados (estructuración del propósito definido)
3. Motivación de las personas individuales para que cada una de ellas efectivamente desarrolle las actividades que le correspondan (puesta en práctica del propósito). (Pérez López, 2000, pág. 122)

n) Estrategia.- Es un plan de acción diseñado para lograr metas y objetivos específicos a largo plazo. La estrategia se debe concentrar en los factores claves necesarios para el éxito y en las acciones mayores que deben tomarse ahora para asegurar el futuro. Es el proceso para determinar el vínculo de la organización con su ambiente, para establecer objetivos a

largo plazo y para conformar la relación o relaciones deseadas a través de una aplicación efectiva y eficiente de los recursos. (Johnson, Leenders, & Anna, 2012, pág. 23)

- o) Estrategia Corporativa o de empresa.-** Constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados. (Navas & Guerras, 2002, pág. 43)

- p) Estrategia de Negocio.-** Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio. (Navas & Guerras, 2002, pág. 44)

- q) Estrategia Funcional.-** Dentro de este último nivel la cuestión se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. (Navas & Guerras, 2002, pág. 44)

2.2 TEMAS DE PROCESOS Y LOGÍSTICOS

Para desarrollar el tema central del presente trabajo se analizaron conceptos básicos de procesos, logística, compras, transporte, almacenamiento y despacho; los mismos que permitirán presentar las soluciones a los problemas planteados.

- a) Proceso.-** Secuencia de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente. (Pérez Fdez, 1999, pág. 151)

- b) Logística.-** Es definida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribuciones. En la empresa la palabra logística se relaciona de una forma directa con todas las actividades inherentes a los

procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje, transporte, distribución y servicio al cliente necesarios y básicos para la supervivencia, crecimiento, productividad y competitividad empresarial. (Rojas, Guisao, & Cano, 2011, pág. 15)

- c) **Logística Integral.**- “El control de flujo de materiales e información desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta de acuerdo con los requerimientos del cliente”, con dos condicionamientos básicos: Máxima rapidez en el flujo de materiales y Mínimos costos operacionales. (Rojas, Guisao, & Cano, 2011, pág. 16)

- d) **Logística de entrada.**- Contempla las actividades necesarias para cumplir con el abastecimiento de los productos, garantizando los recursos disponibles para su transformación o venta. Esto implica actividades de: pronóstico de la demanda, aprovisionamiento y compras, gestión de inventarios y gestión de almacenamiento de materias primas. (Rojas, Guisao, & Cano, 2011, pág. 17)

- e) **Logística Interna.**- La logística de operaciones (o interna o de producción), puede entenderse como aquella actividad de la logística que se encarga del movimiento y almacenamiento de materiales, componentes y producto intermedios a lo largo del proceso productivo con el fin de permitir el cumplimiento de objetivos de continuidad, orden y cadencia de la función productiva, que necesariamente redundarán en resultados mas eficaces frente a los objetivos corporativos. (Cardenas & Urquiaga, 2006)

- f) **Logística Inversa.**- Es aquel segmento de la logística que integra todos los productos, procesos o materias primas que se incorporan nuevamente a la cadena de valor, tiene relación directa con la preservación del medio ambiente, por el manejo de desechos, específicamente de los procesos productivos, pero además involucra reprocesos, devoluciones y reclamos. (Rojas, Guisao, & Cano, 2011, pág. 18)

- g) **Cadena de Suministro.-** Es la red de las operaciones de manufactura y servicios que se abastecen entre sí materias primas por medio de la manufactura hasta el consumidor final. Consiste en el flujo físico de materiales, dinero e información a lo largo de la totalidad de la cadena de compras, producción y distribución. (Schroeder, Meyer, & Rungtusanatham, Administración de Operaciones, 2011, pág. 5)
- h) **Cadena de Suministro.-** Se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. La cadena de suministro incluye no sólo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (menudeo), e incluso a los clientes mismo. (Chopra & Meindl, 2013, pág. 1)
- i) **Objetivo de una cadena de suministro.-** El objetivo de toda cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado. El *valor* (también conocido como *superávit de la cadena de suministro*) que genera una cadena de suministro es la diferencia entre lo que el cliente paga por el producto final y los costos en que incurre la cadena para cumplir con el pedido. (Chopra & Meindl, 2013, pág. 1)
- j) **Administración de la Cadena de Suministro.-** Es el diseño y la administración de procesos perfectos y con un valor agregado a través de las fronteras organizacionales para satisfacer las necesidades reales de los clientes finales. (Schroeder, Meyer, & Rungtusanatham, Administración de Operaciones, 2011, pág. 213).

2.2.1 PROCESO DE COMPRAS

Se detallan los conceptos involucrados específicamente en el proceso de compras, que es uno de los procesos objetivo de este trabajo.

- a) **Compras.-** Actividad altamente calificada y especializada. Deben ser

analíticas y racionales con el fin de lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resumen en adquirir productos y/o servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente. (Montoya Palacio, 2010, pág. 18)

b) Responsabilidades básicas de la gestión de compras.-Mantener una continuidad en los suministros, es decir, garantizar el material requerido para transformar materia prima en producto terminado o el producto terminado para aquellas compañías que comercializa.

Proporcionar los productos, materiales y componentes de acuerdo con las especificaciones de calidad requeridas.

Obtener los productos necesarios al “coste total” más bajo posible, dentro de las necesidades de calidad y plazos de entregas requeridas.

Prevenir a la fábrica o departamento comercial, de las variaciones de precio en el mercado, coyunturas, tendencias, etc. (Rojas, Guisao, & Cano, 2011, pág. 28)

c) Importancia de las compras.- Se ha demostrado que en las empresas de tipo comercial más del 70% de los ingresos por ventas se destinan al pago de proveedores por concepto de compras de mercancía. Cualquier desviación importante en el manejo de inventarios puede crear una situación de iliquidez en la empresa. (Montoya Palacio, 2010, pág. 22)

d) Actividades de la función de compras.-

a) Estudio de fuentes de suministro

b) Selección de proveedores

c) Control de las especificaciones de calidad requeridas, incluyendo empaquetado, presentación, etc.

d) Gestión de precios para conseguir compras lo más económicas posibles.

e) Gestión de plazos y condiciones de entrega para conseguir máxima fiabilidad, flexibilidad y reducción de los lead-times de aprovisionamiento.

f) Seguimiento de las operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidas con el proveedor.

g) Vender los sobrantes y productos obsoletos. (Rojas, Guisao, & Cano, 2011, págs. 28-29)

e) Proveedores.- Son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente.

Ayudan en parte a financiar los inventarios, permiten presentar novedades a los clientes, asesoran en la comercialización de los productos, participan en la capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas, comparten información sobre participación, tendencias y cambios de mercado. (Montoya Palacio, 2010, pág. 27)

f) Estudio de mercado de proveedores.- Consiste en localizar los proveedores potenciales y seleccionar, entre estos, a los que reúnan las mejores condiciones para la empresa, basándose en principio, en criterios de política de compra, tales como distancia, canal de distribución, etcétera. (Rojas, Guisao, & Cano, 2011, pág. 30)

g) Condiciones de negociación.- Aquellas reglas o normas que se establecen en el momento de definir la forma como se realizarán las operaciones comerciales. Éstas permanecen vigentes a través del tiempo, y sólo se pueden cambiar por una nueva política del proveedor o la empresa, y que deben ser aceptadas por ambas compañías. (Montoya Palacio, 2010, pág. 30)

h) Condiciones básicas.- Se refieren a los descuentos, formas de pago y despacho que rigen en forma habitual para cualquier pedido y que no requieren negociación particular para cada pedido, ya que fueron definidas

como condiciones normales de venta acordadas entre el comprador y el proveedor. De la calidad de estas condiciones, dependerán en gran parte las utilidades que generen los productos correspondientes a cada proveedor, porque éstas constituyen la base para la determinación del precio de adquisición de cada producto y, a partir de él, el precio de venta al consumidor final, el cual debe ser competitivo. (Montoya Palacio, 2010, pág. 30)

- i) **Descuentos básicos.-** Son los que se liquidan a pie de factura y se aplican sobre el precio de lista en forma permanente. También se conocen como descuentos comerciales. En ningún caso están sujetos a la fecha de cancelación de facturas y son independientes del plazo de pago. (Montoya Palacio, 2010, págs. 30-31)

- j) **Forma de pago.-** Es el plazo o número de días que el proveedor concede para cancelar las facturas en forma normal. El proveedor, con el ánimo de motivar al cliente para que cancele más rápido las facturas concede un descuento que se conoce como financiero, condicionado o pronto pago, el cual se puede definir como: Porcentaje del precio que el proveedor deduce al comprador si el pago se realiza durante un período determinado. Este descuento se aplica sobre el precio neto, después de deducir los descuentos básicos o comerciales.

Los descuentos constituyen fuentes importantes de utilidades y en algunas líneas o productos que se trabajan con márgenes muy reducidos, las utilidades se logran con la obtención de estos descuentos. (Montoya Palacio, 2010, pág. 31)

2.2.2 PROCESO DE TRANSPORTE

Se detallan los conceptos involucrados específicamente en el proceso de transporte, que es uno de los procesos objetivo de este trabajo.

- a) **Transporte.-** Implica trasladar inventario de punto a punto en la cadena de suministro. El transporte puede adoptar la forma de muchas combinaciones de modos y rutas, cada una con sus propias características de desempeño. Las opciones de transporte tienen un gran impacto en la capacidad de respuesta y eficiencia de la cadena de suministro. (Chopra & Meindl, 2013, pág. 41)
- b) **Distribución.-** Desarrollar de una manera eficiente y organizada un proceso logístico que garantice un tiempo de entrega mínimo aceptable a bajo costo en los puntos de venta donde los consumidores puedan adquirir el producto. (Anzola, 2010, pág. 312)
- c) **Canales de Distribución.-** Rutas o medios a través de los cuales se desplazan los productos, desde el lugar donde se producen hasta el que se consumen. (Anzola, 2010, pág. 160)
- d) **Carga completa.-** Consiste en contratar la capacidad total del vehículo y los servicios que presta la compañía. (Escudero, 2011, pág. 286)
- e) **Carga fraccionada.-** El transportista llena la capacidad del vehículo con mercancías de varios clientes, generalmente en la modalidad de “puerta a puerta” con recogida y entrega a domicilio. Este transporte se utiliza cuando los envíos sean pequeños y están bien embalados. (Escudero, 2011, pág. 286)
- f) **Factores que influyen en la selección del transporte.-** Cuando tenemos que elegir el transporte debemos considerar factores económicos y otros como: puntualidad de entrega, experiencia, flexibilidad, fiabilidad, etc. Por eso, antes de elegir el medio de transporte y los servicios logísticos debemos conocer y analizar:
- Propiedades de la mercancía. El medio de transporte debe reunir las

condiciones adecuadas para que la mercancía llegue a su destino en buen estado. Debemos tener en cuenta las cualidades físicas de las mercancías (líquidas, sólidas o gaseosas), formato y necesidades de conservación.

- Disponibilidad de los medios y su accesibilidad al destino. Cuando se organiza el transporte se hace una programación de envíos, destinos, servicios que prestan las compañías, grado de cumplimiento, documentación exigida, etc. Existen compañías que disponen de vehículos y profesionales cualificados para transportar mercancías a cualquier destino, en el tiempo y las condiciones que solicitan sus clientes.
- Precio del transporte. Cuando tengamos que solicitar presupuesto a varias compañías, para comparar coste y servicios, debemos presentar las mismas condiciones y volumen de mercancía. El presupuesto tiene que especificar: servicios, precios, fletes, etc.
- Condiciones contractuales del transporte. Al firmar el contrato de compraventa se acepta, mediante las cláusulas Incoterms, quién asume los gastos de transporte, de carga / descarga, etc.; hasta qué punto del trayecto la responsabilidad es del vendedor y desde dónde responde el comprador. (Escudero, 2011, pág. 287)

2.2.3 PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

Se detallan los conceptos involucrados específicamente en el proceso de almacenamiento y despacho, que es uno de los procesos objetivo de este trabajo.

- a) Instalaciones.-** Son las ubicaciones físicas reales en la red de la cadena de suministros donde se almacena, ensambla o fabrica el producto. Los dos principales tipos de instalaciones son los sitios de producción y de almacenamiento. Las decisiones relacionadas con el rol, ubicación, capacidad y flexibilidad de las instalaciones tienen un efecto significativo en

el desempeño de la cadena de suministro. (Chopra & Meindl, 2013, pág. 41)

- b) Inventario.-** Comprende toda la materia prima, trabajo en proceso y productos terminados dentro de una cadena de suministro. El inventario que pertenece a una empresa se reporta bajo activos. El cambio de las políticas de inventario puede modificar en gran manera la eficiencia y capacidad de respuesta de la cadena de suministro. (Chopra & Meindl, 2013, pág. 41)
- c) Inventario.-** Es una cantidad almacenada de materiales que se utiliza para facilitar la producción, o las demandas del consumidor. (Schroeder, Administración de Operaciones, 2005, pág. 354)
- d) Almacén.-** El almacén es el local, área o espacio, ubicado estratégicamente y adecuadamente donde se guardan los diferentes tipos de materiales necesarios para la buena marcha y operatividad de la organización. Ellos están sujetos en este lugar a controles de inventario, operaciones de ingreso, salida, reubicación, modificaciones de presentación, registros, custodia y conservación transitoria o temporal, etc. (Portal Rueda, 2011, pág. 4)
- e) Almacenamiento.-** Proceso logístico que trata la recepción, almacenamiento y movimiento de cualquier material dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo, así como el tratamiento e información de los datos generados. (Portal Rueda, 2011, pág. 6)
- f) Razones para el almacenamiento.-**
1. Reducir los costos de producción – transportación;
 2. Coordinar la oferta y la demanda;
 3. Ayudar en el proceso de producción, y
 4. Ayudar en el proceso de marketing. (Ballou, 2004, pág. 470)

k) Operaciones de Almacenaje.- Las operaciones que se realizan dentro de un almacén de mercancías son muy variadas y dependen del tipo de productos y materiales que se tratan, así como de las características de la empresa propietaria de las instalaciones. En los almacenes de las empresas comerciales, las manipulaciones y operaciones más frecuentes son las siguientes:

1. Descarga de la mercancía del medio de transporte empleado: los productos suelen ir embalados en cajas, y éstas a su vez se apilan sobre pisos de madera denominados palets o paletas. Estos palets están diseñados para ser manejados mediante carretillas y transpalets.
2. Recepción: una vez la mercancía se encuentra en el almacén, se procede a su verificación. Ésta consiste en comprobar que la mercancía se corresponde con la solicitada y con el albarán (relación de artículos y cantidades que expide el vendedor y acompaña a la mercancía). En ocasiones, también es conveniente obtener alguna muestra del envío para comprobar el estado de los productos antes de proceder a almacenarlo.
3. Traslado a la zona de almacenaje: una vez se ha comprobado que la mercancía se corresponde con la solicitada, se procederá a trasladarla a la zona de almacenaje. El almacenaje se suele hacer en los huecos superiores de las estanterías.
4. Picking: como vimos en el primer tema, una de las principales funciones de una plataforma logística o almacén central es hacer pedidos grandes, que luego serán repartidos entre los distintos puntos de venta. Por este motivo, los pedidos a los proveedores en los almacenes centrales llegan en palets completos de una misma referencia. Sin embargo, los puntos de venta no suelen requerir un palet de cada referencia. Por este motivo, es preciso extraer de la unidad de carga (palet) cada una de las cajas o unidades que componen un pedido, y a esta operación es a la que se denomina picking. (López, 2006, pág. 18)

- l) **Pedido.-** Es el soporte de la petición del cliente a la empresa, y contiene toda la información que la empresa necesita para llevar a cabo su cumplimentación correctamente. (Errasti, 2011, pág. 48)
- m) **Gestión de pedidos.-** Incluye todas las tareas relativas a la recepción, aceptación, configuración, manipulación, consulta y archivado del pedido en cualquiera de sus etapas del ciclo de vida. (Errasti, 2011, pág. 48)

3. ANÁLISIS METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO, SISTEMATIZACIÓN Y TABULACIÓN DE LOS DATOS

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se han utilizado algunos métodos y técnicas de investigación, empezando por realizar una investigación exploratoria para tener una visión general de todo el contexto a analizar y además para levantar una línea base de datos de la cual se partirá para preparar el modelo a proponer.

Para levantar esta línea de base se utilizó principalmente la observación participativa (Chagoya, 2008) en sitio, es decir, se realizaron visitas en los puntos de comercialización, se visitó a cada empleado en su punto de trabajo y se participó en la actividad más fuerte de la empresa que es la realización de ferias.

Se realizaron también entrevistas no estructuradas (Chagoya, 2008); a los empleados para conocer su grado de involucramiento en cada una de las actividades que llevan a cabo.

Es necesario revisar los procedimientos internos actuales, conocer si los mismos han sido documentados o no, determinando el grado de avance que tienen.

3.1 VISIÓN GENERAL

Los problemas encontrados en el diagnóstico inicial se enumeran a continuación:

- Problemas de Administración
- Problemas Financieros
- Problemas Logísticos

3.1.1 PROBLEMAS DE ADMINISTRACIÓN

Falta de políticas que regulen el accionar de la empresa

- a) Las decisiones están en potestad de la propietaria específicamente.

- b) Su criterio no es formalizado o unificado a lo largo de toda la organización, sino normalmente a través de criterios para solventar casos puntuales.

- c) No existen procesos, procedimientos o guías que determinen las formas en cómo se deben realizar las actividades, siempre se actúa al buen criterio de los participantes.

- d) No existe un criterio contable, administrativo y tributario adecuado que permita orientar la toma de decisiones de inversión o de optimización de recursos.

Problemas con el personal

- a) No se cuenta con reglamentos internos o documentación que oriente el accionar de los empleados.

- b) Ha existido precedentes de robo, mal manejo del inventario, jineteeo de fondos, entre otras formas de abuso de sus cargos.

- c) Los controles establecidos son débiles.

- d) Han existido varios juicios con los empleados por razón de deficiencias en el

control administrativo de los empleados.

- e) La propietaria otorga responsabilidades basándose en la confianza sobre las personas.
- f) Por los casos anteriormente presentados, la confianza interna se ve notablemente disminuida.

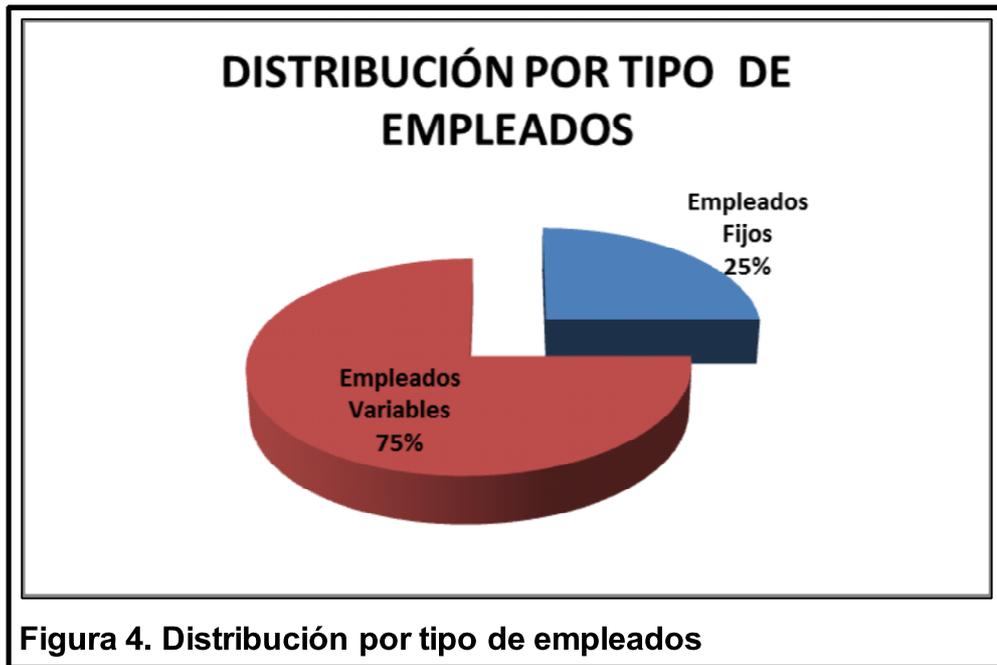
Distribución de los empleados (número empleados)

5 empleados (1 administrativo, 3 ventas, 1 cobranza, 15 ferias)

Empleados fijos 5

Empleados variables 15





Mala negociación con los clientes

- a) Una buena parte de los productos vendidos, son colocados gracias al otorgamiento de un crédito de pago.
- b) La política de crédito tiene un diseño erróneo, en el análisis de la tabla de amortización se evidencia que mientras más largo es el plazo, menor es el interés aplicado. Por obvias razones, mucha gente al encontrar esta condición, solicita tener siempre el lapso de crédito más amplio posible.
- c) Esto genera que la compañía tenga tiempos de recuperación de su capital bastante amplios, se generan una serie de condiciones que complican la recuperación, y en muchos casos se acumulan valores en cuentas incobrables.
- d) De lo revisado, se evidencia que una buena parte de la utilidad, se ve prorrogada sobre los valores de cartera no cobrados o de larga duración.
- e) En general, el inmediato pago de las compras y el extenso tiempo para la recuperación de cartera, evidencian que dentro de un lapso corto de tiempo

la empresa empezará a sufrir problemas de liquidez o de dinero para reposición de productos a bodega.

Falta de un sistema de administración y control

- a) La mayoría de procesos son llevados de forma manual en hojas escritas a mano, por ejemplo las notas de entrega de inventario, las facturas a los clientes, etc. No existe un sistema informático casi en ninguno de los pasos de la cadena de valor.
- b) Se encontró que en la facturación, a pesar de estar contemplado el IVA como parte del precio de los productos, éste no se estaba desglosando en la factura. Esto genera un riesgo tributario importante.
- c) De la misma manera se encontró que en lugar de firmar un pagaré o letra de cambio para las operaciones de crédito, se retenía como constancia del crédito a la factura de compra, hasta que el crédito sea pagado en su totalidad. Las regulaciones tributarias indican que el comprobante de venta debe ser entregado inmediatamente. Esto genera un riesgo tributario importante.
- d) La contabilidad es llevada de forma externa, pero deja en tela de duda la credibilidad del trabajo realizado, ya que se solicitó a la propietaria la entrega de los últimos balances, de las últimas declaraciones de impuestos, entre otros. Supo manifestar que esa documentación nunca le ha sido entregada.
- e) Se pudo evaluar inclusive que la empresa estaba pagando impuestos excesivos, sin tener posibilidad de cruzar IVA de compras con IVA de ventas, entre otros problemas administrativos encontrados.
- f) Toda la operación funciona a título personal (RUC personal), se encontró también que muchas de las operaciones registradas corresponden a

movimientos de tipo personal de la propietaria, por ejemplo que decidió comprar un vehículo y sacó del giro para comprarlo directamente, sin tener en cuenta si eso afectaría su liquidez o capacidad de recompra de inventario. Existen muchos gastos de tipo personal involucrados como parte de las transacciones del giro. No existe un presupuesto o planificación alguna.

3.1.2 PROBLEMAS FINANCIEROS

Problemas de Liquidez

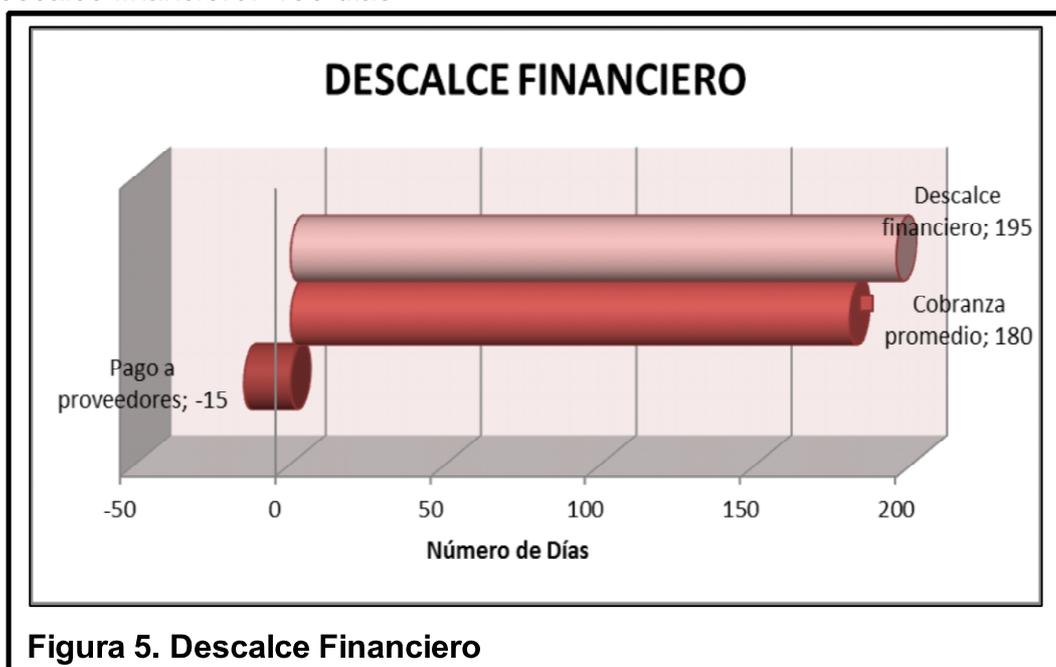
- a) Por los problemas administrativos explicados anteriormente, y específicamente al respecto del descalce financiero y la ineffectividad de recuperación de la cartera, se está empezando a tener los efectos de la disminución en la liquidez. Al momento no se conoce la liquidez actual y esperada en cada ciclo, se maneja la liquidez a la intuición de las operaciones realizadas.

Descalce financiero (días)

Pago a proveedores: - 15 días (antes de la entrega de los productos)

Cobranza promedio a clientes: 180 días

Descalce financiero: 195 días



Problemas con la Cartera

- a) Las operaciones de crédito son colocadas en muchos casos sin documentación soporte que permita ejercer medidas legales posteriores para la recuperación de la misma, como por ejemplo lo son los pagarés o las letras de cambio.
- b) Los procesos de identificación y seguimiento a los clientes para la cobranza, en muchos casos implican diversos gastos adicionales.
- c) Se han encontrado en muchos casos información errónea de la ubicación de los clientes, a los cuales ha sido necesario buscar otros mecanismos para poder ubicarlos.

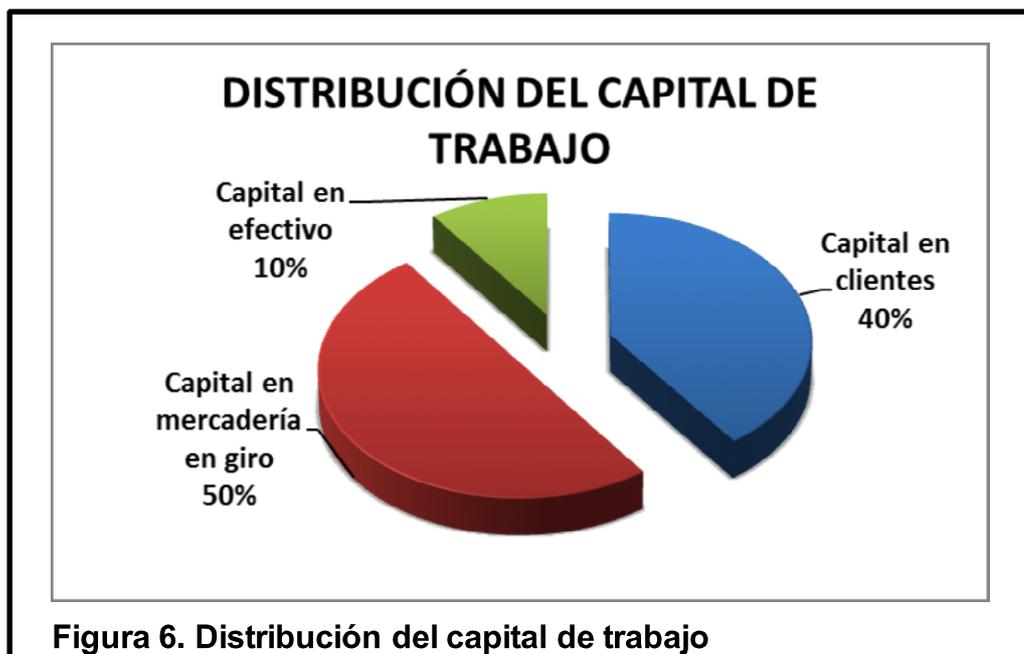
Capital de trabajo (estimados) (dólares)

Capital de trabajo total: 500.000

Capital por recuperar de clientes: 200.000

Capital en mercadería en giro: 250.000

Capital en liquidez: 50.000



Manejo del financiamiento otorgado

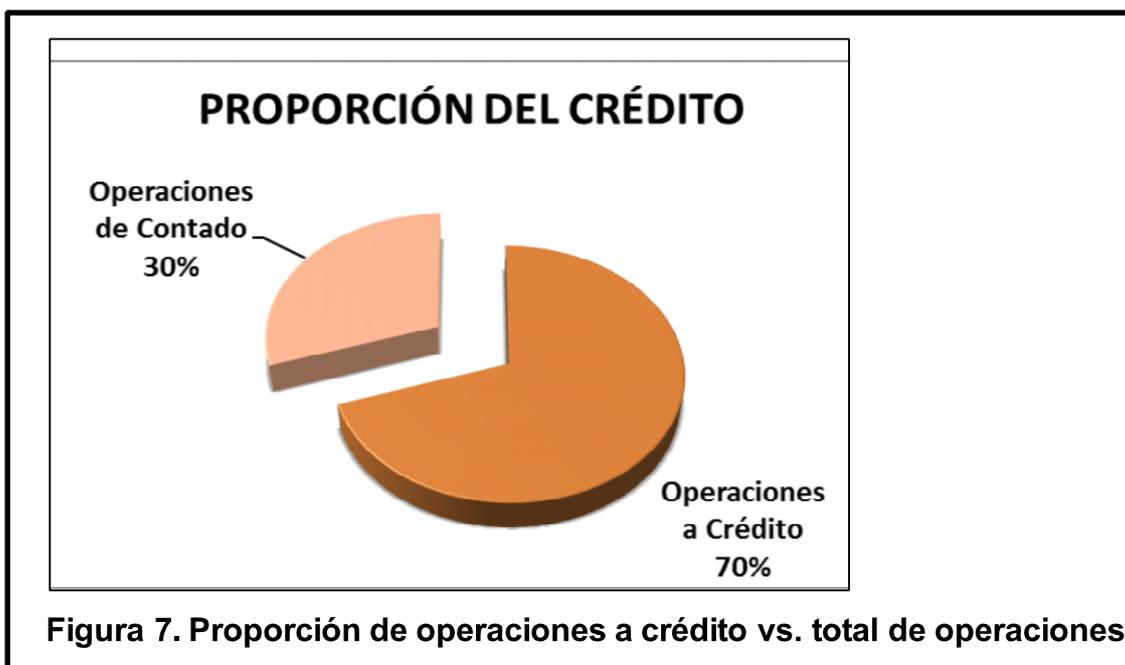
- a) La colocación de operaciones de crédito no tienen un sustento financiero. Por ejemplo, si un producto cuesta 1000 dólares y el cliente desea crédito, se le sube alrededor de un 15% del precio y a eso se le divide por el número de meses que el cliente desea prorratar el pago. Para las personas que piden crédito dentro de los primeros tres meses, les saldrá el costo financiero del interés mucho más alto porcentualmente, que para las personas que desearon dividirlo para 12 o 18 meses.
- b) Se puede evidenciar que mientras más largo es el plazo otorgado al crédito, menos valor es el interés. Es por eso que muchos clientes piden créditos a más plazo, y por ende, generando mayor tiempo para la recuperación de cartera.

Proporción de crédito (facturas)

Operaciones totales por año: 5000

Operaciones a crédito: 3500

Operaciones de contado: 1500



3.1.3 PROBLEMAS LOGÍSTICOS

Organización de cada feria

- a) Además de los locales y bodegas que tienen atención permanente, se organizan en fechas especiales diversas ferias en las que Proveedora “Olivia” utiliza un espacio amplio, generalmente un coliseo, para presentar sus productos por la temporada, por ejemplo las ferias de Navidad o de fechas especiales como el día de la Madre.

- b) En este caso, la mercadería en curso es mucho mayor de la que se dispone permanentemente en un local. Se estima que en una feria se vende la misma cantidad de lo que un local fijo produce a lo largo de todo un año.

- c) Para que las ferias funcionen adecuadamente, se debe coordinar con los proveedores, transportistas y demás involucrados, específicamente para estas fechas, en donde deben disponerse de productos y moverse una gran cantidad contenedores hacia el lugar de la feria.

- d) Las ferias, al ser esporádicas, no siempre se logra ejecutarlas en el mismo lugar. Esto implica que cada vez que se hace una feria, se realice la logística desde el principio nuevamente, buscando un nuevo lugar que tenga las suficientes condiciones para desarrollar la actividad (de espacio, de servicios, de seguridad, etc).

Negociación con los transportistas

- a) Principalmente para las ferias, pero de la misma manera durante todo el año, se debe coordinar el transporte de los productos, generalmente desde Guayaquil hacia la zona de influencia del negocio.

- b) Los transportistas no han sido muy formales en su actuación, muchas veces han ofrecido llevar una carga y en el momento de realizar el trabajo, retroceden y señalan que su tráiler ya está ocupado, o que no disponen de

chofer.

- c) El trato con los transportistas pesados ha sido muy irregular, se ha buscado lograr permanencia de trabajo con algunos de ellos, pero el giro de negocio no es tan grande como para ofrecer permanencia en el transporte, por lo que ellos siempre buscan al mejor postor.
- d) En el caso de las ferias, el problema se ve incrementado por razón que se requiere a la vez varios tráilers para transportar los productos al lugar de la feria. En estos casos es necesario anticipar la reserva de espacio de los transportistas solamente para estas ocasiones.

Negociación con proveedores

- a) Los productos son adquiridos generalmente de forma directa a los importadores o a los productores de los bienes que son comercializados.
- b) El negocio realiza pagos sobre la mercadería adquirida, en muchos casos con anticipación o con puntualidad, sin tener en cuenta que el tiempo para la recuperación de cartera es mucho más extenso y la empresa tiene que soportar los ciclos con capital propio. Existe un descalce financiero importante entre las compras y las ventas, como se lo evidenció ya en la parte financiera. El giro se mantiene gracias a la alimentación de capital y la reinversión del dinero que es recuperado de cartera, sin una medición que permita conocer la magnitud de los lapsos de iliquidez. Esto se da también por el desconocimiento de la propietaria de ciertos conocimientos financieros básicos, que no le permiten optimizar el uso del dinero.
- c) Desde el punto de vista logístico se encuentra que los proveedores no siempre cumplen con las fechas ofrecidas para la entrega de productos, o que al momento de la entrega no cuentan con la cantidad de productos ofrecidos. En muchas ocasiones hacen recambio de los productos solicitados por otros que no fueron solicitados.

- d) Los proveedores también se encuentran distribuidos geográficamente en diversas zonas, muchos de ellos se encuentran en la zona cercana al puerto de Guayaquil, pero también hay proveedores en Cuenca, en la sierra centro y hasta en zonas rurales (para los casos de los fabricantes de muebles).

Seguros de transporte, mercadería, garantía

- a) A pesar de la gran cantidad de mercadería trasladada en la feria o hacia los locales, se ha encontrado que no se dispone de seguros de ningún tipo, especialmente sobre la mercadería.
- b) Las cantidades de recursos invertidos en la mercadería adquirida para una feria, en caso de un siniestro total, podrían quebrar inmediatamente al giro de negocio, como se puede ver en el gráfico la mayor cantidad de productos vendidos se lo realiza en las ferias, es aquí en donde se concentran alrededor del 70% de los recursos de toda la organización.

Proporción de venta (facturas por año)

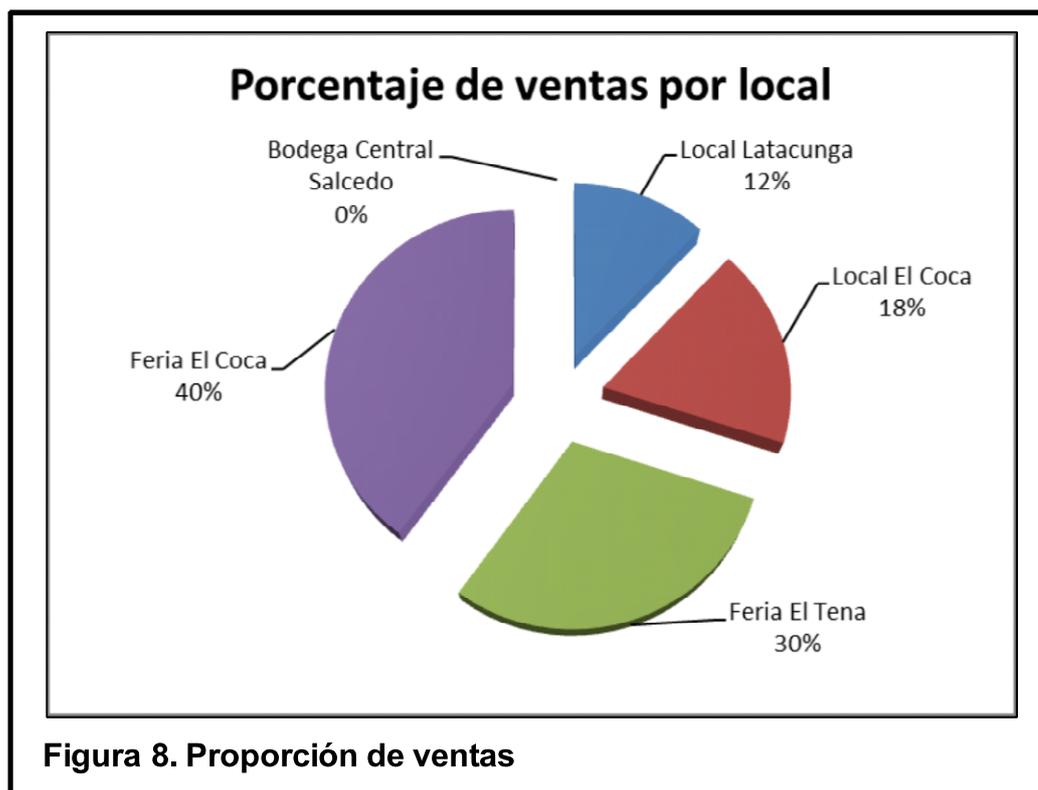
Local Latacunga: 600

Local El Coca: 900

Feria El Tena: 1500

Feria El Coca: 2000

Bodega Central Salcedo: 0



- c) No se dispone de otro tipo de seguros, como por ejemplo, de incendios o de fidelidad de los empleados.

Falta de control del inventario

- a) No existe control de la mercadería existente, al momento no se conoce con exactitud el detalle de la mercadería existente, se tiene sólo una idea general basada en las facturas de compra.
- b) No hay un control acerca de la caducidad de la mercadería, se ha evidenciado en algunas ocasiones que están almacenados productos que han pasado de moda, o que los modelos ya no están vigentes en el mercado; por ejemplo todavía existen varios reproductores de video (VHS) que en la actualidad ya no son posibles de vender.
- c) Se han encontrado varios productos que no están en buenas condiciones, ya sea porque sufrieron algún percance al momento de transportarlos o porque fueron devueltos por los clientes por presentar alguna falla en su

operación, a los cuales no se les ha dado un seguimiento adecuado para su disposición y baja del inventario.

3.2 PROBLEMA OBJETIVO

Como se puede evaluar en el diagnóstico realizado en las secciones anteriores, el negocio de Proveedora “Olivia” se encuentra en una época delicada, ya que ha logrado un amplio crecimiento en sus operaciones, pero ha mantenido sus prácticas originales, que están complicando casi todas las aristas de su operación.

A razón del crecimiento del negocio dichas prácticas ya no están funcionando tan bien como lo hicieron en un principio, actualmente se están presentando múltiples dificultades en las áreas financieras, operativas, logísticas, administrativas.

El escenario actual plantea múltiples retos y opciones de mejora casi en todas las áreas de la empresa, empezando por la concientización de la propietaria y de los involucrados, en que la organización debe sufrir una serie de ajustes, de tal manera que se facilite la gestión y se pueda enfocar los esfuerzos en el crecimiento y la estabilización.

El objetivo principal del presente proyecto de mejora probablemente sea el de reorganizar la administración de la empresa, haciendo su gestión mucho más llevadera, sin ciclos permanentes de “apagar incendios” y evitando correr riesgos innecesarios.

Lastimosamente en un solo proyecto de investigación como el actual no se podría abordar todos los problemas a la vez, pues de hacerlo así, las acciones quedarían muy superficiales, los recursos no alcanzarían y no se lograría el impacto deseado que realmente evidencie una transformación positiva. Por tanto lo más adecuado es el segregar y priorizar todos los problemas

evidenciados, de tal manera que se pueda escoger uno o dos que sean sujetos de un proyecto de mejora

En este sentido se trabajó en el siguiente esquema de priorización y selección:

En primer lugar se desarrolló un resumen de los problemas detectados.

Tabla 2. Problemas detectados

Nº	PROBLEMA	POSIBLE PROYECTO DE MEJORA
1	Falta de políticas que regulen el accionar de la empresa	Establecer políticas y lineamientos que regulen el accionar de la empresa.
2	Problemas con el personal	Formalizar la estructura organizacional estableciendo claramente los alcances y límites de cada uno de los puestos existentes
3	Mala negociación con los clientes	Revisión de las prácticas actuales de negocio de la organización, definir la conveniencia de seguir manteniéndolas en el largo plazo.
4	Falta de un sistema de administración y control	Aprovechar la tecnología existente en el mercado para facilitar la administración y control de toda la organización. Adquisición de un sistema integrado de administración y control
5	Problemas de liquidez	Controlar el descalce financiero existente.
6	Problemas con la cartera	Establecer políticas de recuperación y castigo de cartera existente. Saneamiento de cuentas por cobrar
7	Manejo del financiamiento otorgado	Establecer políticas de financiamiento que incluyan mayores condiciones de seguridad para la organización.
8	Organización de cada feria	Establecer los mecanismos más idóneos, a lo largo de los procesos de toda la organización (compras, transporte, bodegaje, venta), específicamente para el montaje y desmontaje de una feria de temporada.
9	Negociación con transportistas	Planteamiento de una metodología para aseguramiento de los tiempos y movimientos requeridos por los proveedores del transporte
10	Negociación con proveedores	Planteamiento de una metodología para mejorar el cumplimiento de los proveedores, re-negociación de condiciones, re-cambio de proveedores, reestructuración de los métodos y plazos de pago.
11	Seguros de transporte, mercadería, garantía	Establecer un programa integral de seguros dentro de la organización, que abarque todos los riesgos detectados actualmente.
12	Falta de control del inventario	Reestructuración de la administración de bodegas, sus movimientos, tecnología, controles, involucrados

Una vez que se han detectado los problemas que tiene la organización actualmente, se ha considerado evaluar cada uno de ellos en función de cada una de las siguientes variables, con sus pesos:

Tabla 3. Variables de decisión

Variable	Peso
Impacto Gerencial	5%
Impacto Económico	20%
Impacto Operacional	10%
Impacto Logístico	20%
Oportunidad Gerencial	5%
Oportunidad Económica	15%
Oportunidad Operacional	10%
Oportunidad Logística	15%
TOTAL	100%

Los impactos se refieren a la magnitud de las consecuencias posibles por la materialización, incremento o permanencia del problema.

Las oportunidades se refieren a la magnitud de beneficios que la organización sería acreedora en caso de resolverse dicho problema.

Los pesos fueron dados según el criterio establecido por la propietaria del negocio, en función de su experiencia, junto con el asesoramiento brindado para este caso.

La metodología de priorización consiste en ir calificando a cada uno de los problemas en función de las variables, sobre 100 puntos. Luego de ello se hace una ponderación de acuerdo a los pesos relativos de cada una de las variables. La suma final del resultado de cada variable para cada problema, es la calificación que nos señalará el nivel de pertinencia de cada tema. El problema que tenga la mayor calificación será el que presente la mayor pertinencia de

intervención, y por ende el objetivo del presente proyecto. La ponderación máxima es de 100 puntos, la mínima es de 0 puntos. Se entendería que un problema relevante para el negocio será mayor a 80 puntos (80%).

Tabla 4. Matriz de priorización

PROBLEMA	Impacto Gerencial	Impacto Económico	Impacto Operacional	Impacto Logístico	Oportunidad Gerencial	Oportunidad Económica	Oportunidad Operacional	Oportunidad Logística	Ponderación
Falta de políticas que regulen el accionar de la empresa	60	50	70	40	60	30	60	30	46
Problemas con el personal	40	60	80	70	30	40	80	70	62
Mala negociación con los clientes	70	80	50	60	80	90	90	70	73,5
Falta de un sistema de administración y control	40	90	90	70	70	80	80	70	77
Problemas de liquidez	60	70	60	40	90	100	70	90	71
Problemas con la cartera	50	80	50	40	90	100	80	80	71
Manejo del financiamiento otorgado	30	90	60	30	100	90	90	50	66,5
Organización de cada feria	40	90	90	90	70	80	100	80	84,5
Negociación con transportistas	70	90	100	100	90	90	100	100	94,5
Negociación con proveedores	80	100	100	100	100	100	90	90	96,5
Seguros de transporte, mercadería, garantía	30	60	90	70	70	60	70	80	68
Falta de control del inventario	100	90	100	90	100	100	100	100	96

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla y en los análisis preliminares se puede ver que hay varios puntos que requieren atención inmediata, pero siguiendo la metodología de priorización analizaremos los casos que obtuvieron puntuaciones mayores a 80, ya que son los temas de mayor relevancia.

Los problemas más urgentes a ser atendidos se centran en el aspecto logístico, y se los puede considerar como los medulares de la organización, ya que sin los mismos no habría negocio alguno.

Existen cuatro problemas que alcanzaron una puntuación mayor al 80% pero claramente se puede observar que tres de ellos están íntimamente relacionados en un macroproceso como es el de la cadena de abastecimiento.

Al ser este un negocio que se centra en la compra y venta de productos, se entiende perfectamente que la cadena de abastecimiento y el control de inventarios son los procesos que dan vida a la organización, es por eso que estos tres procesos son los que serán objeto de análisis en el presente trabajo; ya que se considera son los medulares y principales para mantener el giro normal del negocio.

Como se resalta en el marco teórico, en una empresa dedicada a la compra y venta de productos, el 70% de los ingresos por las ventas están destinados al pago de proveedores, por lo tanto es sumamente importante tener un eficiente proceso de compras que permita tener los productos adecuados para la venta.

Ligado al proceso de compra está el proceso de transporte, ya que es este el que define cómo llegan los productos a la bodega central, a los locales para la venta e incluso al cliente final.

Antes de que los productos lleguen al cliente final pasan por el proceso de almacenamiento y despacho, que es en dónde se debería controlar el inventario de los mismos, para saber el capital que se tiene invertido en inventario y la rotación del mismo, controlando de esta forma la mayor inversión de la empresa.

De la revisión de los resultados de la priorización con la propietaria, se compartió finalmente el criterio de que si la cadena de abastecimiento era logísticamente óptima, esto mejoraría el flujo de efectivo, disminuiría la intervención directa de la propietaria, y en general, el negocio estaría sujeto a un ejercicio de transformación que a la larga resulten en buenas prácticas a aplicarse en adelante. Esta distensión interna permitiría que la propietaria y

demás involucrados, tengan la libertad de ejercer nuevas acciones de mejora o crecimiento.

Por lo tanto los procesos seleccionados para llevar un estudio detallado dentro del presente proyecto de investigación son:

- Compras
- Transporte
- Almacenamiento y Despacho

En adelante se llevará a cabo la explicación detallada de los tres procesos seleccionados.

3.2.1 PROCESO DE COMPRAS

Actualmente el proceso de compras depende completamente de la propietaria del negocio, ella es la que decide qué, cuándo y cuánto comprar, basada en la experiencia que tiene del negocio.

No se cuenta con un conocimiento de las necesidades de los clientes, la compra de los productos ofertados se hace en base a los gustos de la propietaria del negocio y de su experiencia previa de las ventas, por lo tanto podría decirse que la demanda que maneja el negocio es una demanda de tipo push.

En distintas ocasiones se ha visto la necesidad de contar con esta información, incluso por temas tributarios, ya que la entidad reguladora ha exigido información de este tipo, encontrándose la dueña con la imposibilidad de poder facilitarla.

La propietaria manifiesta que se podría contar con esta información si se logra reprocesar todos los papeles de trabajo generados a lo largo de los años en el giro del negocio y que han sido almacenados en forma manual.

Es trascendental contar con esta información para poder planificar de mejor manera todo el proceso logístico, ya que de esta forma se puede establecer qué productos son los que tienen mayor preferencia por los consumidores, cuáles son los de menor rotación, la cantidad de producto sobrante para controlar el proceso de desmontaje y transporte, el nivel de rotación de inventarios que se deba manejar, así como la política de crédito y descuentos.

En ocasiones se ha solicitado retroalimentación de las personas que atienden en los locales comerciales, informando de cuáles son los productos que están siendo más solicitados por los clientes o de cuáles son los productos que ya no disponen en stock.

Existen puntos específicos en el tiempo en dónde se realizan gran cantidad de pedidos y en volúmenes considerables, esto es cuando se van a realizar las ferias periódicas por fechas especiales, es en estos momentos en dónde se mueve la mayor cantidad de dinero y en donde se espera mayores movimientos en todas las actividades de la empresa.

Actualmente la planificación de ferias es llevada por la propietaria de forma directa, a su criterio, disponibilidad de tiempo y coordinación. Las fechas establecidas para las ferias han tratado siempre de hacerse para las mismas épocas para que la gente las reconozca y espere durante el año. Las ferias más importantes son las llevadas a cabo en el mes de abril previo al día de la madre, y en noviembre previo a la navidad; son realizadas principalmente en las ciudades de El Coca y de El Tena, aunque eventualmente también se realizan ferias más pequeñas en Latacunga.

Para realizar los pedidos para las ferias, la propietaria hace un recuento de los productos que más se han vendido en las ferias anteriores y vuelve a pedir los mismos para la siguiente feria. Esta práctica en algunas ocasiones no resulta tan buena ya que se compran productos que ya no son necesarios por los clientes, los mismos que demoran en ser vendidos por lo que pasan largos periodos de tiempo en la bodega, ocasionando mayores gastos de transporte y

almacenamiento; sin considerar el costo mismo del producto que queda amortizado hasta que se lo pueda vender.

Últimamente esta forma de comprar ha ocasionado un problema considerable en el inventario de los productos, ya que debido a la velocidad con la que está evolucionando la tecnología, se ha adquirido productos que han quedado obsoletos en un corto período de tiempo y, por falta de gestión en el manejo de inventarios no se ha procedido con su oportuna venta o liquidación de los mismos.

Con respecto a los proveedores no existe un plan general de provisión que contemple las estrategias de negociación, condicionamientos de cumplimiento y proveedores alternativos.

Como parte del proceso de toma de información se buscó la evaluación de las actividades que el negocio establece alrededor de los proveedores. Los hallazgos más importantes encontrados en primera instancia son:

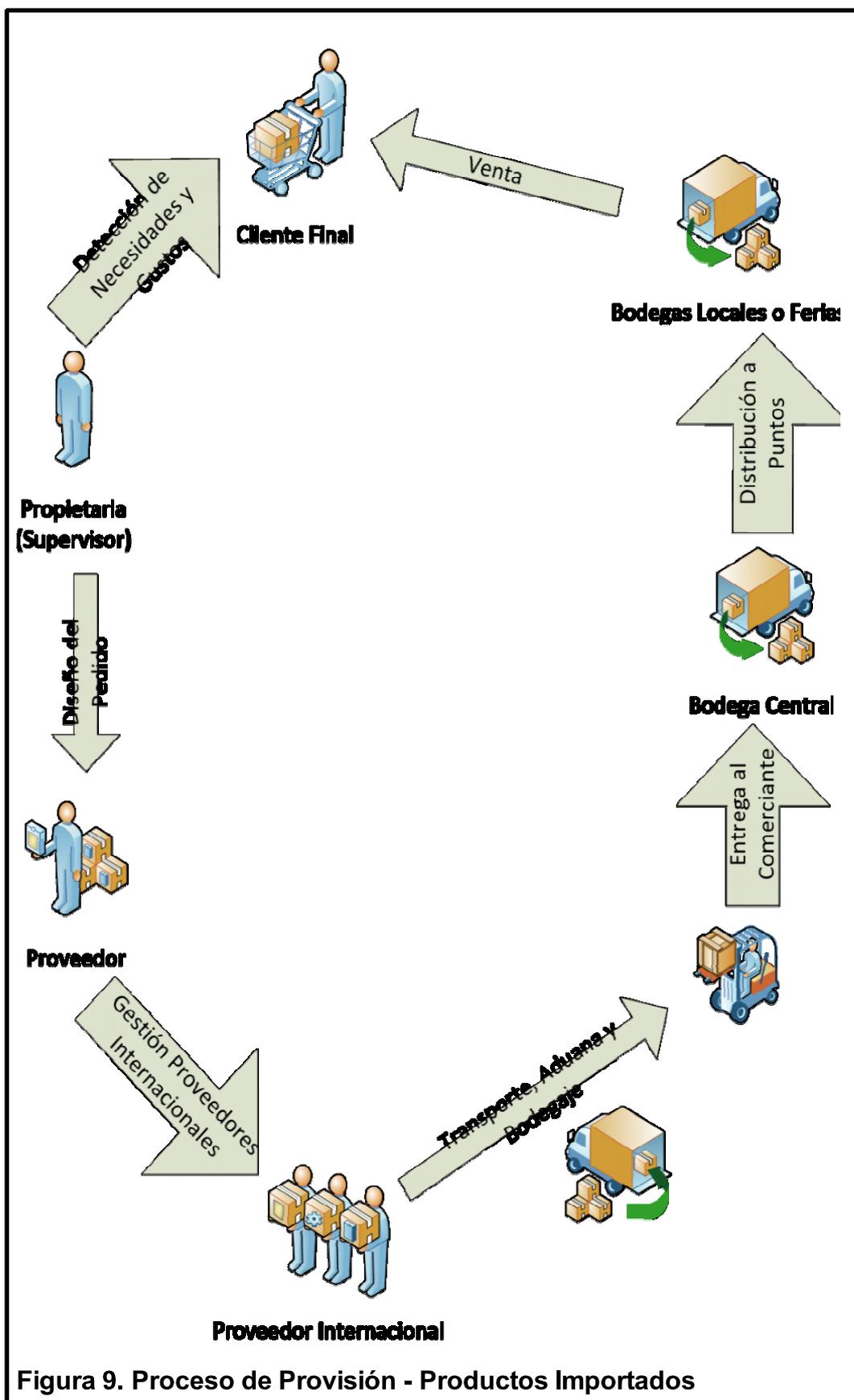
- No existe una selección de proveedores con sustento técnico, la misma se realiza en función de experiencias previas con los proveedores existentes o por recomendaciones directas de otros comerciantes.
- Una falencia importante que se presenta también es la falta de una base de datos de proveedores existentes, potenciales y posibles sustitutos; debido a que toda esta información está centralizada en la dueña del negocio, quien maneja esta información de manera personal y centralizada.
- Los proveedores más importantes son importadores directos, que tienen a su control todo el proceso de adquisición, transporte, desaduanización e internación, bodegaje y demás relacionados con los productos traídos desde el exterior.

- Ellos son quienes establecen qué productos, modelos y marcas traen desde el exterior, teniendo en cuenta los pedidos de los comerciantes, aunque totalmente bajo su control y criterio.
- El rol de los proveedores es el de actuar como mayoristas, en muchos casos solicitan anticipos sobre los pedidos de los comerciantes, para asegurar su despacho, ya que para ciertas épocas existen niveles de pugna para lograr un buen aprovisionamiento entre los diversos comerciantes. El pago de los productos es prácticamente de contado.
- Los proveedores en su mayoría se encuentran en la ciudad de Guayaquil.
- El poder de negociación es del proveedor, ya que él tiene en su control la oferta (menor) ante una demanda de los comerciantes (mayor). Si un comerciante decide no comprarle, el proveedor no tendrá dificultad de colocar sus productos con otro comerciante, pero por el contrario, si un comerciante no logra aprovisionarse con los comerciantes, son pocos los proveedores confiables y su disponibilidad de productos es más bien reducida.
- Dado que el proveedor da preferencia al mejor postor, existen ocasiones que deciden bajar de prioridad a lo ofrecido a cierto comerciante hasta la llegada del siguiente embarque, con tal de atender a otros con mejor capacidad de negociación. Esto ocasiona muchas veces que hagan entregas de productos con cantidades menores a las solicitadas o que para productos solicitados, se entreguen otros productos en su reemplazo, que no necesariamente son de las marcas y modelos esperados por el comerciante.
- Proveedora Olivia ha trabajado largos años con ciertos proveedores que han logrado un buen nivel de cumplimiento, aunque no es la excepción de ser sujeta de variaciones o retrasos en sus pedidos. En todo caso, este nivel de cercanía ha permitido lograr un mejor nivel de negociación que lo logrado

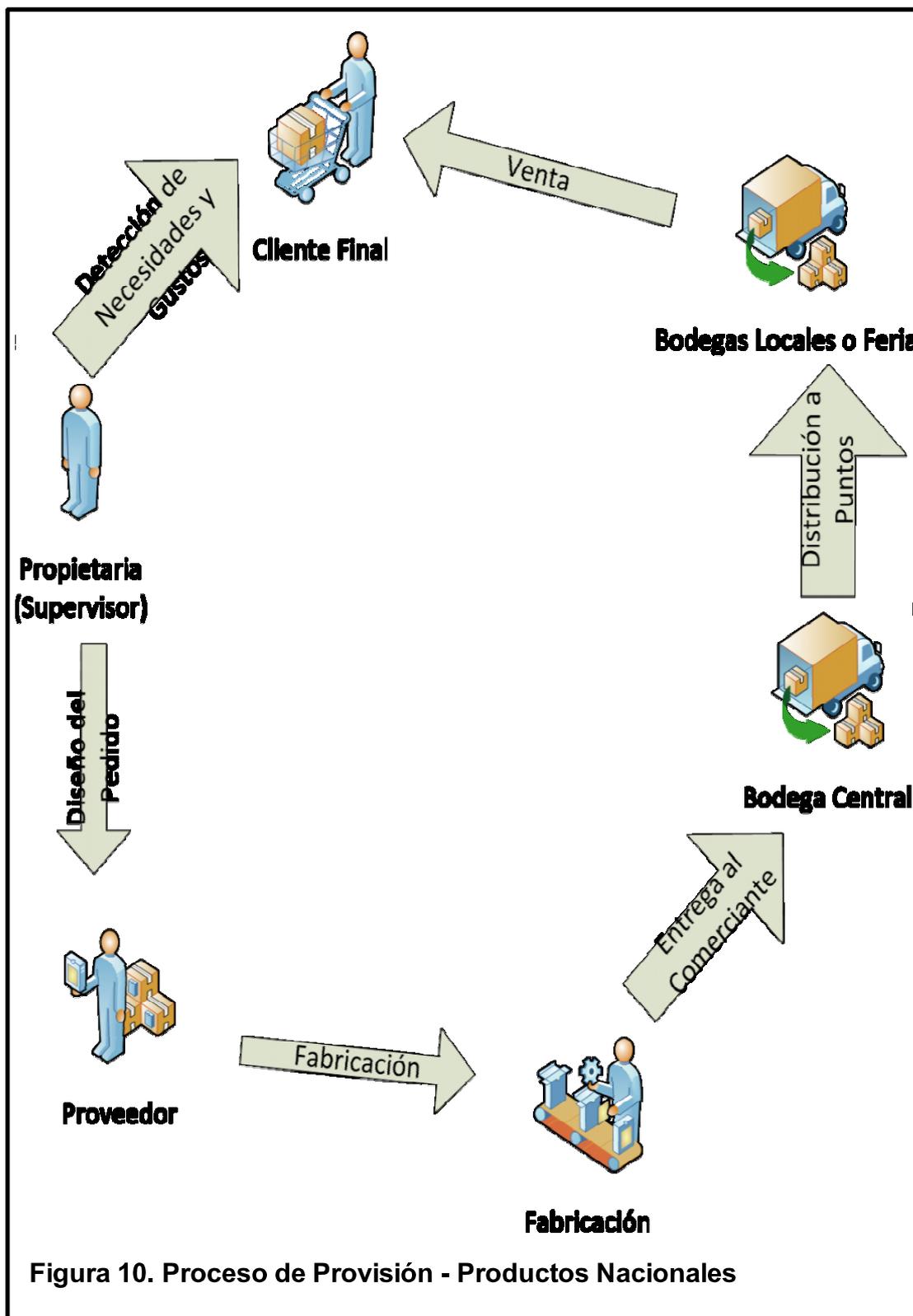
por otros comerciantes de menor tamaño.

- Además de los proveedores de productos importados, existe una serie de productos que son elaborados en el país. En la mayoría de los casos se logra una negociación directa con los productores, quienes hacen la producción conforme a los pedidos establecidos. Con ellos es necesario tener mucha mayor anticipación sobre los pedidos, para que dispongan del tiempo necesario para la producción. En este tipo de productos también existen ciertos niveles de retraso en la entrega de los productos.
- Ciertos productores pequeños no entregan una factura por sus productos entregados. En estos casos la empresa no está gestionando documentos de liquidaciones de compras, sino que entrega los productos a sus clientes sin factura también. Esto es un riesgo tributario que debe ser corregido.

El proceso de provisión cuando se trata de productos importados, implica las siguientes fases:



Cuando se trata de productos de producción nacional, implica las siguientes fases:



3.2.2 PROCESO DE TRANSPORTE

Continuando con la revisión de los diferentes puntos encontrados en el giro normal del negocio se evidenció la falta de un plan general de transporte que contemple las estrategias de negociación, condicionamientos de cumplimiento y transportistas alternativos.

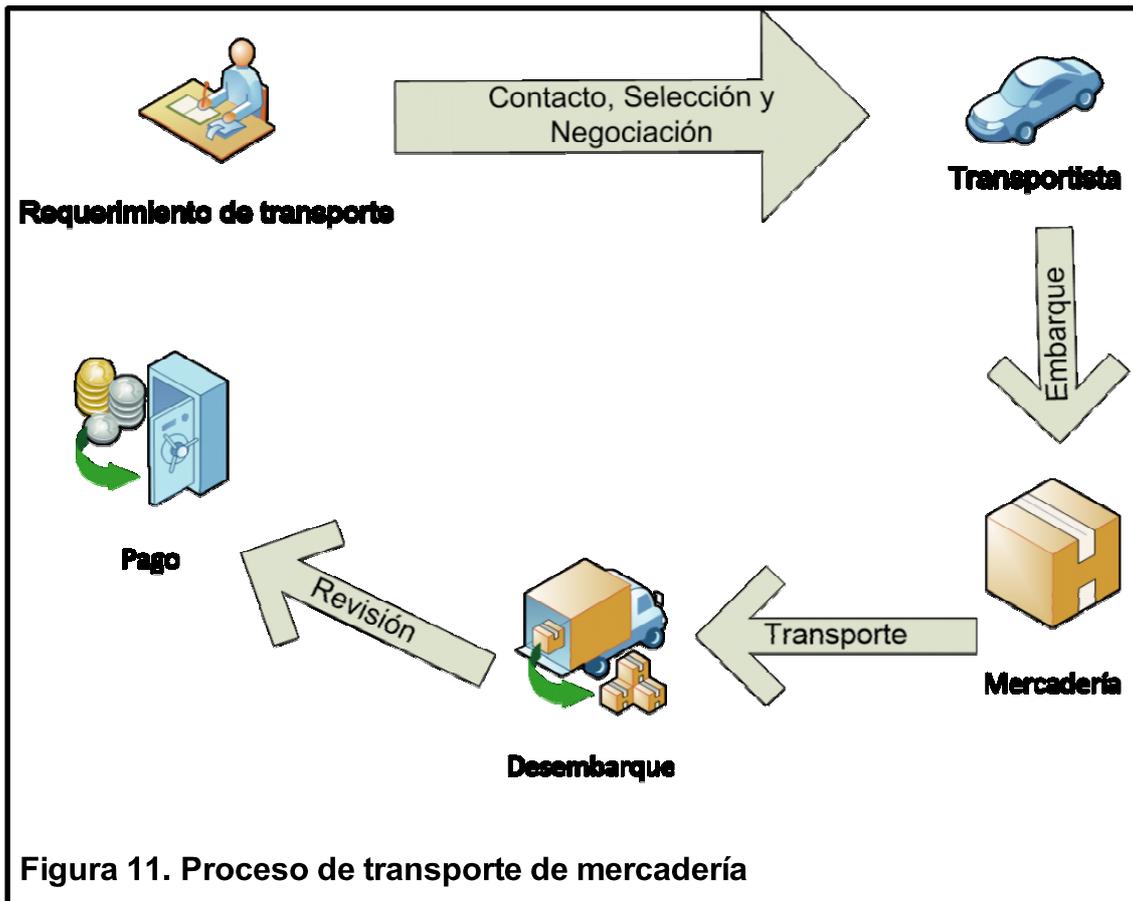
Este es un punto medular en todo el proceso, ya que de este depende que los productos lleguen desde los proveedores al consumidor final, este tema también es tratado de forma directa por parte de la dueña del negocio, la que nos supo manifestar:

- En la mayoría de los casos son los proveedores mayoristas los encargados del transporte de los productos desde el lugar de la compra hacia la bodega central ubicada en Salcedo, razón por la cual en varias ocasiones la mercadería no ha llegado en las condiciones y plazos establecidos originalmente, generando un retrabajo al momento de revisar los pedidos que llegan y teniendo que enviar la mercadería de vuelta al proveedor, sin tomar en cuenta el valor del tiempo que esto lleva.
- En otras ocasiones es la dueña del negocio la encargada de buscar un transportista para que lleve su carga desde el lugar de compra hacia la bodega central, esta actividad toma más tiempo ya que se debe asegurar que el transportista sea fiable, que esté disponible para transportar la mercadería, revisar que el camión cumpla con las condiciones adecuadas para no dañar los productos y constatar que toda la mercadería comprada sea embarcada.
- Con respecto al transporte de los productos desde la bodega central a los lugares en donde se desarrollan las ferias, la propietaria supo manifestar que alrededor de cuatro años atrás el negocio contaba con la existencia de un camión propio que le permitía realizar los viajes con mayor facilidad, en este punto el inconveniente que existía era conseguir alguien que lo maneje los

días destinados para los viajes. Desafortunadamente el camión fue robado dejando al negocio sin el principal medio de transporte.

- Actualmente para transportar los productos hacia los lugares de las ferias se contrata el servicio de camiones particulares, que cobran por cada viaje, dependiendo la cantidad de productos que sean transportados y el tiempo que tome llegar al destino. Esta negociación está a cargo de la propietaria y los costos contratados pueden ser muy variables dependiendo de la disponibilidad de camiones, del estado de la carretera, de sí el transportista logra conseguir carga para el viaje de regreso, etc.
- No existen datos históricos que permitan comparar los costos de transportar la mercadería con camión propio versus los costos de contratar camiones independientes que den el servicio.
- La propietaria supo manifestar que está pensando en invertir el dinero que obtuvo del seguro del camión siniestrado en la compra de un nuevo camión para facilitar el tema del transporte. Este es uno de los puntos más urgentes a tratar ya que hay que analizar el riesgo de la inversión y como éste impactará en el flujo normal del negocio.

A continuación se presenta una aproximación de cómo se lleva el proceso actualmente:



3.2.3 PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

Este es probablemente el proceso que menos desarrollado está dentro de la organización y, por lo tanto el que requiere mayor atención.

Para empezar no existe una adecuada estructuración de la bodega central, lo que ocasiona que no se tenga facilidad de movilización dentro de la misma, de hecho no hay señalización alguna y en muchos lugares la iluminación es muy escasa.



Figura 12. Estructura de la bodega

Como el proceso de almacenamiento no está formalizado, el momento que llega mercadería a la bodega se la ubica según la guía de la persona que está recibiendo los productos o en función de las indicaciones dadas por la dueña del negocio.

No existe criterio alguno en cuanto a la ubicación de los productos que se reciben; esto ha originado que:

- Se localice mercadería de las mismas características en diferentes lugares de la bodega, lo que no permite una adecuada optimización de espacio.
- Inapropiada forma de apilamiento, lo que en ocasiones genera daño a los productos almacenados.
- No se da un tratamiento apropiado a los productos especiales.
- No hay una segregación entre mercadería obsoleta y la que todavía está en vigencia.



Figura 13. Inadecuado apilamiento de productos

No se dispone de un adecuado sistema que permita controlar la entrada y salida de mercadería; por lo que no se tiene un conocimiento certero del tamaño del inventario total.

Otro aspecto fundamental a tratar es el equipamiento de la bodega, existen ciertas estanterías que permiten el almacenaje de pocos productos, el resto es apilado en sus empaques originales, ocasionando el deterioro de los mismos, lo que da una mala presentación del producto el momento de la venta.



Figura 14. Estanterías subutilizadas

Otro punto importante a considerar con respecto a la bodega es que no dispone de ningún sistema de seguridad para cualquier siniestro que pudiera presentarse; generando un alto riesgo que debe ser tomado en cuenta.

Con respecto al despacho de mercadería, es un proceso que también necesita formalizarse ya que no se lo realiza con la planificación adecuada. Este proceso está íntimamente relacionado con la demanda del negocio, se lo realiza cada vez que un local necesita de algún producto específico, se lo busca en la bodega y se lo despacha tan pronto como es posible.

El proceso de despacho de mercadería toma especial importancia cuando se están preparando los productos para ser llevados a las ferias de temporada que realiza el negocio; en estas ocasiones el proceso se vuelve más complejo y requiere que más recursos sean invertidos en el mismo. Las ferias requieren que todos los productos sean identificados claramente, se coloque el precio respectivo, se embalen apropiadamente y sean embarcados para su transporte posterior.

El control del inventario también es un tema de gran relevancia ya que en muchas ocasiones aún no se ha logrado completar el ingreso de mercadería, cuando la misma ya está siendo despachada hacia los locales comerciales o a los lugares en dónde se están realizando las ferias. Con respecto a los inventarios se debe definir claramente cómo se manejarán los mismos ya que en la actualidad algunos productos llegan a bodega central y de ahí van a los locales comerciales, en cambio, otros productos son llevados directamente desde el proveedor hacia los locales comerciales; esto genera un descontrol al momento de saber cuál es el nivel real de inventario que posee la organización.

Es tal la informalidad de este proceso que en todo el tiempo de vida que tiene la organización no se ha realizado una auditoría de inventarios, de ahí la urgencia de tomar acciones inmediatas que ayuden a resolver este

inconveniente; ya que de haber faltantes de inventario los mismos no son detectados con facilidad, ni en el momento oportuno.

4. PROPUESTA

En función de la información recopilada en los puntos anteriores se evidencia la necesidad de formalizar y documentar los procesos tácitos existentes a lo largo de toda la organización, detallando principalmente las formas en cómo se integran todos los participantes en cada una de las actividades a desarrollarse.

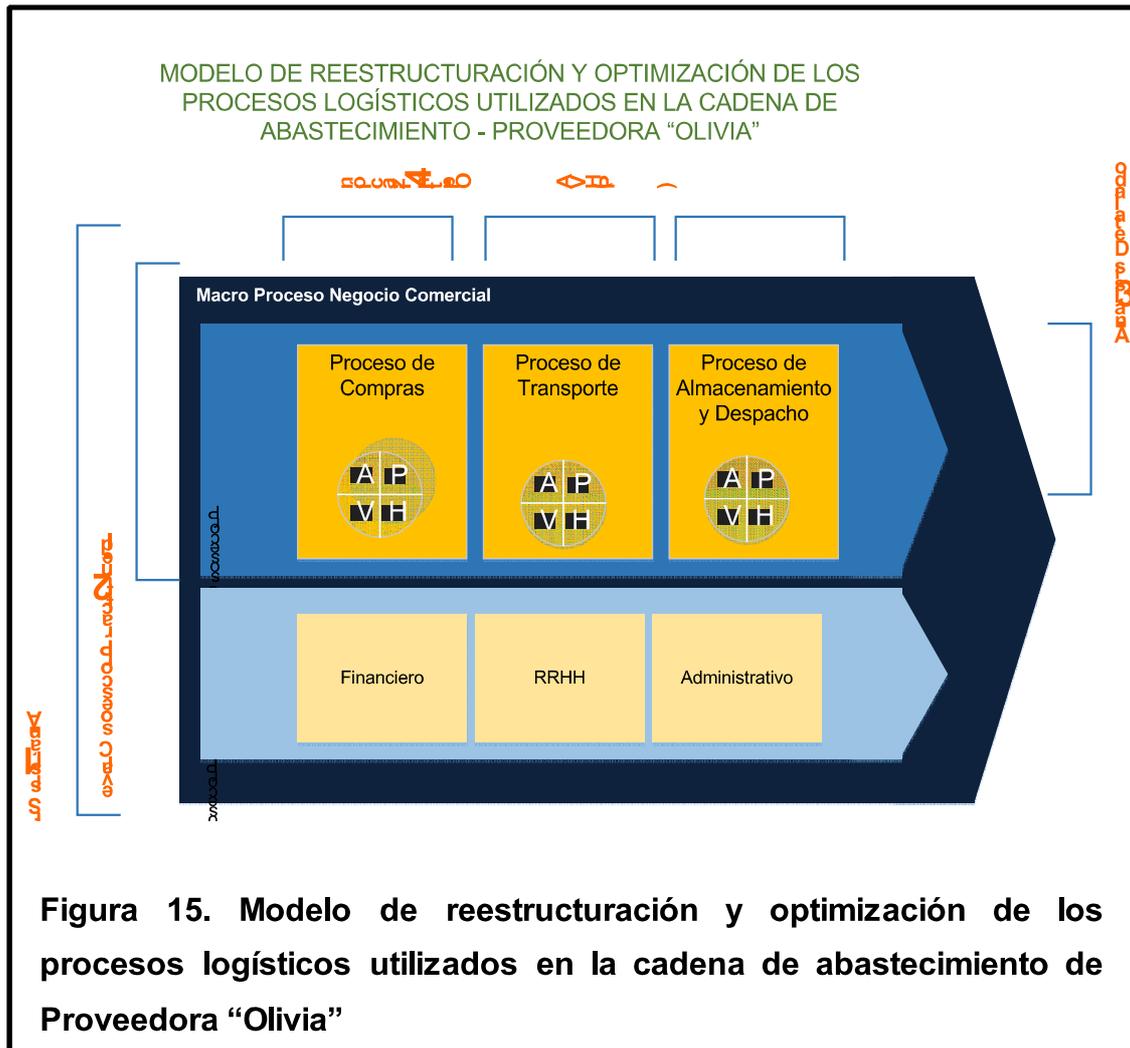
En esta parte se establecerán las actividades a realizarse, el tiempo que tomará cada una de ellas, los responsables, el entregable de cada fase, las rutas a seguir, los intervinientes desde proveedores a clientes finales; de los procesos seleccionados en el capítulo anterior.

La formalización y optimización de estos procesos permitirá a la propietaria entender de mejor manera la magnitud de su negocio y cómo sus decisiones afectan el resultado final.

Es necesario que todos los integrantes de la organización participen en el proceso de levantamiento de información y que además entiendan cuál es el rol que desempeña cada uno, esto se logra a través de una fuerte difusión de todas las actividades que se van a desarrollar.

4.1 MODELO DE REESTRUCTURACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS UTILIZADOS EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE PROVEEDORA “OLIVIA”

A continuación se presentará la propuesta estructurada que se va a seguir para poder solventar el problema planteado en el presente trabajo.



4.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Como primer punto se plantea realizar un diagnóstico integral de toda la organización, analizando fortalezas y debilidades, macroprocesos, procesos y subprocesos, participantes y recursos disponibles.

En este caso, en el capítulo anterior se hizo un completo y extensivo análisis de la organización y el entorno en que se desenvuelve, lo que llevó a determinar todos los problemas que está afrontando actualmente, conocer los recursos con los que cuenta para hacerlos frente y las expectativas que tiene con respecto al futuro próximo.

4.1.2 IDENTIFICAR PROCESOS CLAVE

Después de que se tiene el diagnóstico global de la organización se empieza a realizar un análisis más detallado para identificar cuáles son los procesos clave.

Es necesario establecer una priorización y jerarquización de los procesos clave, lo que permitirá definir a cuáles se intervendrán primero.

4.1.3 ANALIZAR LOS PROCESOS CLAVE SELECCIONADOS

En el problema objetivo se definieron ya los procesos que serán la parte medular del presente trabajo de investigación, es decir, aquellos procesos críticos para la organización, los que presentaron mayor impacto en los resultados de la gestión de la empresa; a los que si se logra optimizar generarán grandes réditos para el negocio, tanto económicos como de facilidad de administración y control.

4.1.4 MODELO DE OPTIMIZACIÓN

Pero dada la informalidad con que se han venido manejando las diferentes actividades de la organización y la falta de información que sirva para tener una base de referencia de dónde partir, no permite aplicar técnicas muy especializadas en el tema, lo que se pretende más bien es sembrar bases para que posteriormente sea posible contar con mediciones, información y estructura suficiente para aplicar teoría avanzada.

En consecuencia, la solución es desarrollar una metodología que sirva para recopilar la información base que posteriormente será utilizada como insumo para implementar un proceso de mejoramiento continuo. Se busca generar una metodología que se adapte a las condiciones de la empresa, es decir, sea aplicable a las pequeñas y medianas empresas, no requiera de la inversión de mayores recursos y sea de fácil ejecución.

Por lo tanto se delinearán, para los procesos seleccionados, los diferentes mecanismos de cómo debería implementarse la mejora continua en los siguientes años de operación de la empresa.

Este hecho planteó una serie de reflexiones alrededor del método a ser utilizado, llegando a analizarse métodos como: círculos de calidad, six sigma, lean manufacturing, técnicas de simulación, incluso se ha buscado software de administración en el mercado; no obstante el nivel de informalidad que lleva la empresa y la inexistencia de procesos y mediciones previas hace que la selección de los métodos a ser utilizados se reduzca en gran medida, es por ello que el uso de los círculos de calidad se adecúan a la realidad actual en torno a una nueva propuesta de optimización y planteamiento de nuevos procesos.

Uno de los elementos clave de usar esto es el establecimiento de un ciclo básico de mejora continua, de tal manera que este proyecto no sea solo una intervención aislada sino que deje establecido una nueva cultura de mejora continua y de administración de empresas por proceso.

Analizando las diversas teorías de mejora continua existentes se cree que la mejor opción a implementarse es la metodología PHVA o Círculo de Deming, ya que presenta métodos sencillos y fáciles de aplicar, que para esta primera etapa son esenciales dominar; además con la aplicación constante de esta metodología se puede ir alcanzando niveles de estandarización de los procesos a través de la sistematización de los cambios propuestos o se puede replantear las teorías de solución.

Según (Pérez & Múnera, 2007, págs. 50,51) esta metodología consiste en cuatro etapas:

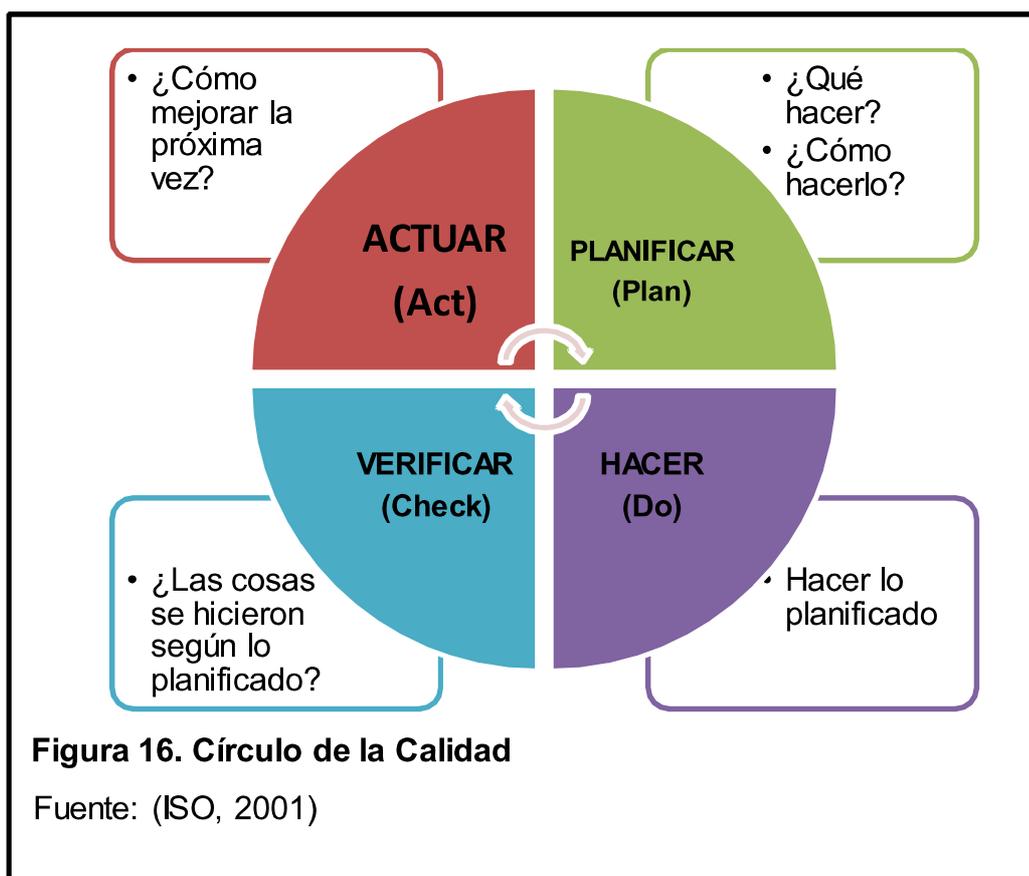
1. “**Planear**. Primero se definen los planes y la visión de la meta que tiene la empresa; en donde quiere estar en un tiempo determinado. Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico para saber la situación

actual en que nos encontramos y las áreas que es necesario mejorar, definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida. Después se desarrolla una teoría de posible solución, para mejorar un punto, y por último se establece un plan de trabajo en el que probaremos la teoría de solución.

2. **Hacer.** En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo acordado. (...)
3. **Verificar.** Aquí se comparan los resultados planeados con los que establecimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir no se puede mejorar en una forma sistemática. (...)
4. **Actuar.** Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad: si al verificar los resultados se logró lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo; pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer un nuevo plan de trabajo.

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso continuo de mejora; una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.”



En el presente trabajo se aplicará esta metodología especializándola en los procesos de compras, de transporte y de almacenamiento y despacho de “Provedora Olivia”, entendiendo que si se aplica estas mejoras a cada uno de los procesos críticos seleccionados en el capítulo anterior lograremos tener una mejora sustancial en toda la organización.

4.2 PROCESO DE COMPRAS

Objetivo

Mantener todos los puntos de venta de “Provedora Olivia” con la suficiente provisión de productos para ofertar a los clientes, a través de una adecuada planificación y ejecución de compras, acoplándose a los ciclos de vida comercial de cada uno de los productos y evitando en lo posible la obsolescencia.

Involucrados

Se ha determinado que el proceso de compras tendrá los siguientes involucrados:

Internos:

- Responsable de Compras
- Dueña del Negocio
- Responsable de Contabilidad y Presupuestos
- Bodeguero
- Personal de Ventas

Externos:

- Proveedores

Metodología PHVA en el proceso de compras

Se procederá a detallar el proceso de compras fundamentado en la metodología PHVA:

4.2.1 PLANIFICAR

La planificación del proceso de compras tiene el objetivo de establecer una secuencia de pasos estandarizada, repetible y medible, que actúe a manera de preparación previa a la ejecución de una compra, buscando siempre optimizar recursos, entender las tendencias y ejecutar compras estratégicas para facilitar las ventas, y por ende el crecimiento permanente del negocio.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:

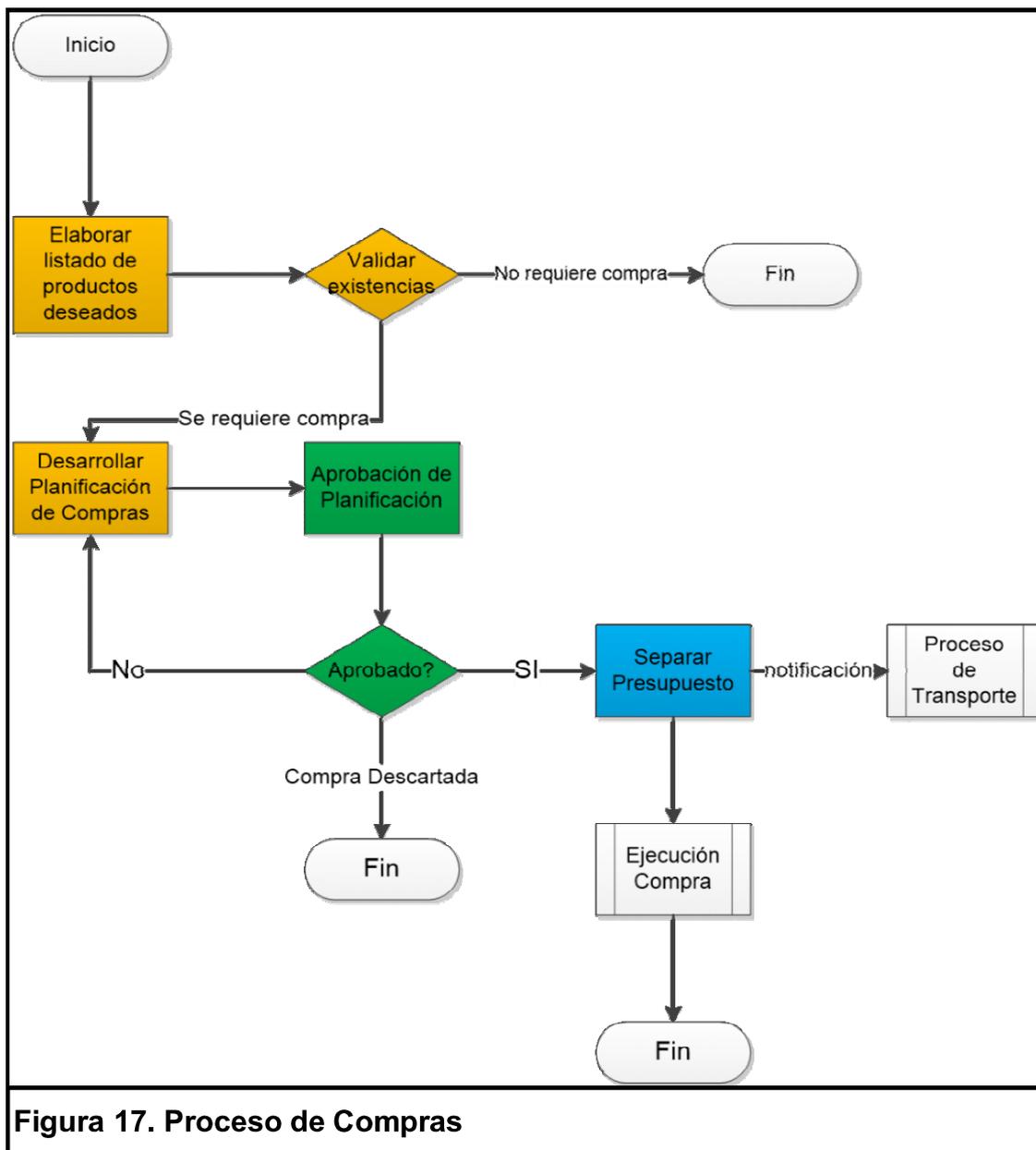


Figura 17. Proceso de Compras

Definición de responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Responsable de compras (color tomate)
- Dueña del negocio (color verde)
- Contabilidad y Presupuestos (color celeste)

Otros procesos involucrados

- **Proceso de Transporte:** Es notificado cuando la planificación de compras ha separado presupuesto, para que también se contemple los gastos de

transporte como parte de la misma planificación

- **Proceso de Ejecución de compras:** Es el proceso posterior al presente, utilizando como insumo de entrada la Planificación de compras.

Procedimiento

1. Determinar los productos a comprar
 - a. Hacer una lista total de todos los productos que se piensa se va a vender en las ferias o en los locales comerciales. (Anexo 1)
 - b. Para tal efecto, el Responsable de Compras consultará los comportamientos de los productos con los Vendedores y los Bodegueros.
 - c. La periodicidad de revisión de stocks será definido en función de la bodega, siendo como máximo cada 30 días.
 - d. En el caso de las ferias, se deberá ejecutar este procedimiento bajo demanda, como parte de la planificación de este tipo de eventos.

2. Verificar existencia de los productos detallados en la lista
 - a. Se revisará dentro de las existencias de los productos enlistados, revisando en cada una de las bodegas y en la bodega central, determinando si dicho producto requiere solamente una transferencia entre bodegas o si en realidad merece ser adquirido.

3. Determinar si las existencias son suficientes
 - a. Si son suficientes se termina el proceso sin ejecutar ningún proceso de compras para dichos productos.
 - b. Si no son suficientes el proceso continúa a los siguientes pasos.

4. Establecer las cantidades a comprar de cada producto.
 - a. Elaborar el documento de Planificación de Compras (Anexo 2)
 - b. El formato recopilará un desglose detallado de los productos a comprar que incluya proveedor, marca, modelo, color, cantidad, precio estimado de compra, entre otros detalles necesarios para la evaluación.

5. Validar la Planificación de Compras con la dueña del negocio
 - a. La dueña del negocio recibirá la Planificación de compras y realizará su verificación en base a su experiencia y percepción sobre el estado de situación de venta de cada uno de los productos.
 - b. En esta verificación se buscará validar la percepción de la dueña al respecto de ciertos productos que pueden estar terminando su ciclo de vida de venta, y por tanto no será conveniente aprovisionarse de ellos, pues por razones del cambio tecnológico podrían quedar obsoletos con rapidez.
 - c. Otra verificación a realizarse es la de establecer si el monto económico destinado para dicha compra está acorde a la situación administrativa y de liquidez del negocio, ajustando la planificación según sea el caso, de tal manera que en caso de que se tenga un presupuesto limitado, se compre solamente los productos de mayor rotación o de mayor oportunidad de venta.

6. Aprobación de la Planificación de Compras
 - a. La dueña del negocio firmará su aprobación en el documento de Planificación de Compras aprobado, para que continúe el proceso; si no se aprueba la planificación se debe volver al paso 4.

7. Envío a contabilidad para separar presupuesto para la compra
 - a. Si contabilidad autoriza presupuesto, entonces se procede a la ejecución de la compra caso contrario se vuelve al paso 4.

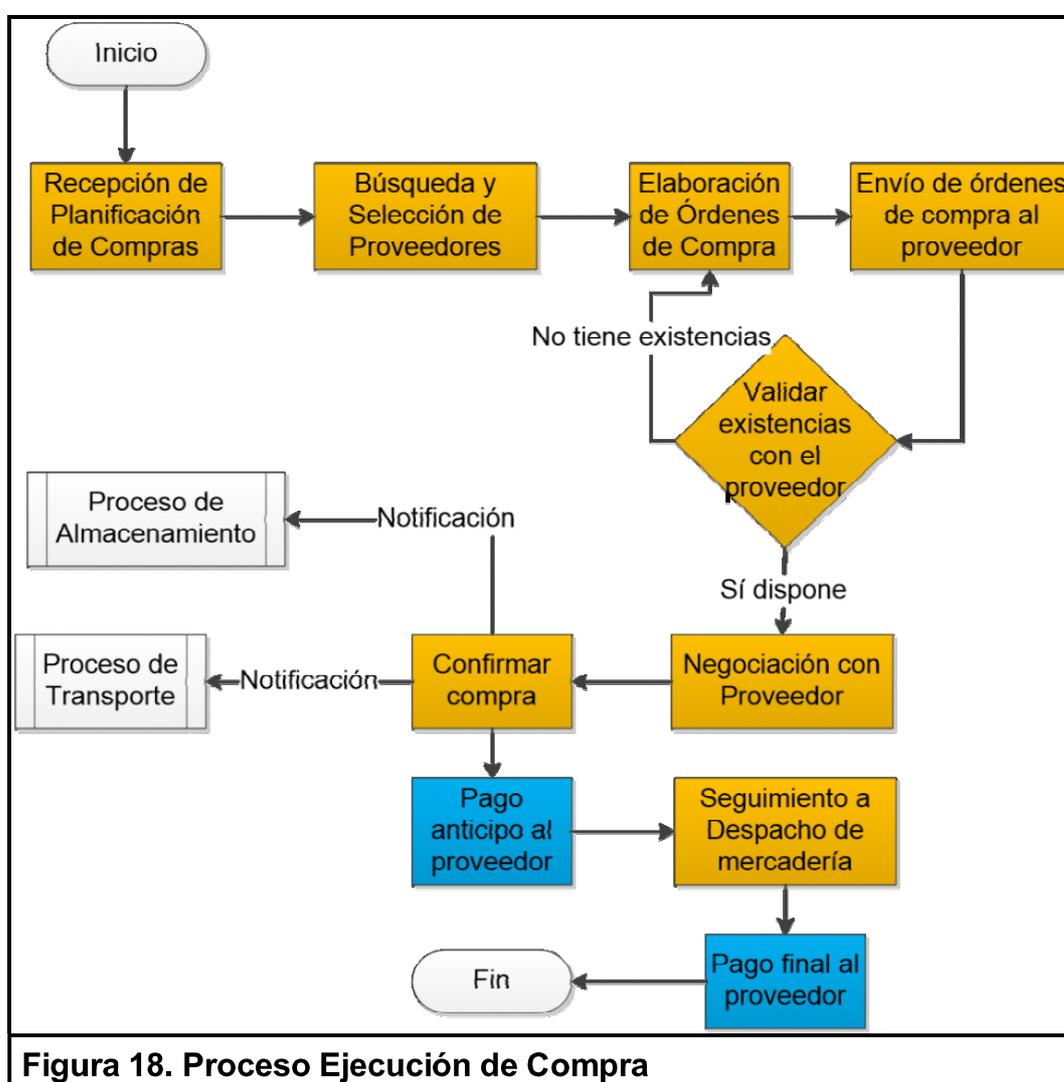
Documentos involucrados

- **Lista de Requerimiento:** Documento en donde se detalla el total de productos que se necesita en cada almacén o para realizar las ferias de temporada (Anexo 1)
- **Planificación de Compras:** Documento en donde se establecerá el listado de productos a adquirirse para todo el negocio. (Anexo 2)

4.2.2 HACER

La etapa 'Hacer' del proceso de compras tiene el objetivo de establecer una secuencia de pasos estandarizada, repetible y medible, que actúe a manera de control durante la ejecución de una compra, buscando siempre optimizar recursos, evitar fallos o contratiempos y ejecutar compras estratégicas para facilitar las ventas, y por ende el crecimiento permanente del negocio.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Responsable de compras (color tomate)
- Contabilidad y Presupuestos (color celeste)

Otros procesos involucrados

- **Proceso de Transporte:** Es notificado cuando ya se ha confirmado la compra para coordinar la logística necesaria
- **Proceso de Almacenamiento y Despacho:** Es notificado una vez que la mercadería ha sido comprada.
- **Proceso de Pago a Proveedores:** Es notificado una vez que se ha confirmado la compra, para que el área contable realice las gestiones pertinentes.

Procedimiento

1. Recepción de la Planificación de Compras aprobada por la dueña del negocio y validada por contabilidad.
 - a. El responsable de compras es el que consolidará y custodiará todas las planificaciones de compra que se realicen.
2. Búsqueda y selección de proveedores
 - a. El responsable de compras empezará a buscar proveedores en función de los productos detallados en la planificación de compras. Debe realizar una consolidación de la información existente de los proveedores actuales para ir teniendo una base de datos que haga más fácil la búsqueda en futuras ocasiones.
 - b. Solicitará al menos tres cotizaciones por cada familia de productos requeridos.
 - c. Realizará una comparación entre las opciones presentadas por los proveedores en función de variables como: precio, disponibilidad del producto, promociones, descuentos, formas de pago, garantías, etc.
 - d. Escogerá la opción que otorgue más beneficios a la organización en función de las variables detalladas en el punto anterior.
 - e. Deberá tener al menos un proveedor alternativo en caso de que la

primera opción escogida no pueda responder adecuadamente.

3. Elaboración de órdenes de compra por cada proveedor seleccionado
 - a. Tomando como documento base la planificación de compras, el responsable de las compras elaborará Órdenes de compra (Anexo 3) por cada proveedor seleccionado.
4. Envío de órdenes de compra a cada proveedor
 - a. El responsable de las compras contactará a los proveedores seleccionados y les enviará las órdenes de compra elaboradas.
5. Constatación de existencias con cada proveedor
 - a. Una vez que se ha enviado las órdenes de compra a los proveedores, se contactará con cada uno de ellos para verificar que serán capaces de surtir los productos en función de los requerimientos de la organización.
 - b. Si el proveedor no está en capacidad de surtir los productos se contactará al proveedor alternativo y se vuelve al paso 3.
6. Negociación con proveedor
 - a. Una vez establecido que el proveedor está en capacidad de surtir los productos se procede a establecer las condiciones de la compra de los productos como son: precio, descuentos, forma y tiempo de entrega, formas de pago, garantía de los artículos.
 - b. En caso de no llegar a un acuerdo con el proveedor no se procede a la negociación, se contactará al proveedor alternativo y se vuelve al paso 3.
7. Ejecución de la compra
 - a. Se cierra el trato con el proveedor
 - b. Se notifica a Contabilidad para que proceda a realizar el proceso de pago a proveedores

- c. Se notifica al proceso de Transporte para que inicie sus actividades.
 - d. Se notifica a bodega para que adecúen los espacios necesarios para recibir la mercadería comprada.
8. Pago al proveedor
- a. Contabilidad revisa los documentos de la compra y emite los cheques para el pago de acuerdo a las condiciones establecidas en la negociación con el proveedor.
9. Seguimiento a despacho de mercadería
- a. El responsable de compras hará el seguimiento de la mercadería hasta que sea despachada de las bodegas del proveedor y embarcada en el transporte, verificando que el proveedor cumpla con los plazos de entrega establecidos en el acuerdo original.
 - b. Hay que asegurar que la mercadería tenga todos los documentos habilitantes para ser transportada como es factura de compra y/o guía de remisión.
 - c. Se debe notificar a bodega para que estén listos para recibir la mercadería adquirida.

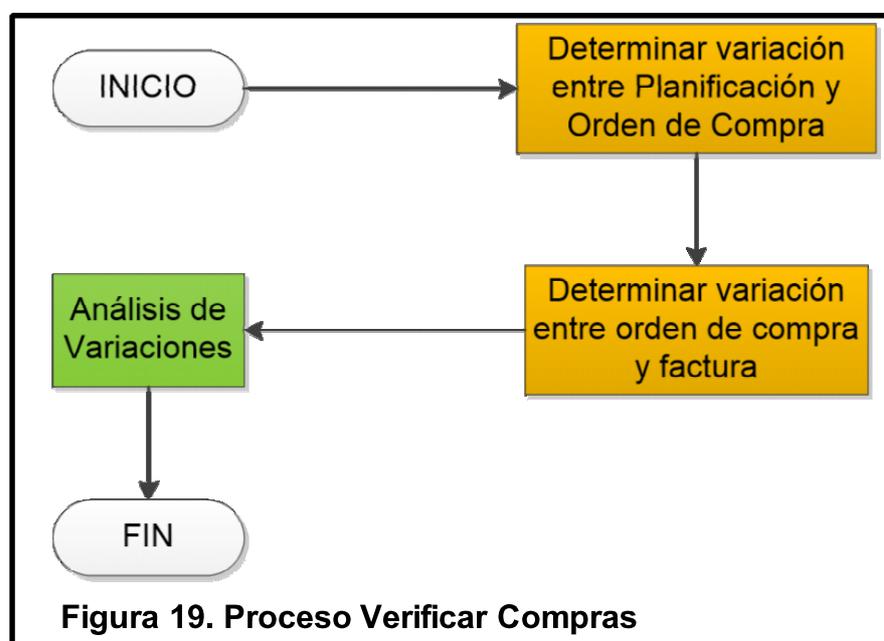
Documentos involucrados

- **Planificación de Compras:** Documento en donde se establecerá el listado de productos a adquirirse para todo el negocio. (Anexo 2)
- **Orden de compra:** Documento en donde se establecerá el detalle de los productos que se adquirirá por cada proveedor seleccionado. (Anexo 3)
- **Factura:** Documento emitido por el proveedor en donde se detallan los productos adquiridos.
- **Guía de Remisión:** Documento emitido por el proveedor que habilita al transportista a llevar la mercadería adquirida.
- **Cheque / Transferencia:** Documento que detalla la constancia del pago por la mercadería adquirida.

4.2.3 VERIFICAR

La etapa “Verificar” del proceso de compras tiene el objetivo de establecer una secuencia de pasos estandarizada, repetible y medible, que actúe a manera de control posterior a la ejecución de una compra, para establecer las diferencias entre lo planificado y lo ejecutado, permitiendo de esta forma conocer qué tan acertada fue la planificación de compras así como establecer ciertos indicadores de gestión.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de Responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Responsable de compras (color tomate)
- Dueña del negocio (color verde)

Otros Procesos Involucrados

- **Planificación:** Es un insumo para este proceso, de aquí se toma el documento base para establecer indicadores y variaciones.
- **Hacer:** Es un insumo para este proceso, de aquí se toma el documento

base para establecer indicadores y variaciones entre la orden de compra y la factura.

- **Actuar:** Es el proceso que viene a continuación y es el que usa los resultados del presente proceso como insumo.

Procedimiento

1. Determinar las variaciones existentes entre lo planificado y lo ejecutado
 - a. Después de la ejecución de la compra el responsable de compras deberá comparar lo establecido en la planificación de la compra con la orden de compra definitiva enviada al proveedor, para determinar si existen o no diferencias entre estos dos documentos.
 - b. Se deberá consolidar la información obtenida y establecer un porcentaje de variación entre los datos de la planificación y la orden de compra. Esta información será recopilada en el documento “Plantilla de variación de planificación de compras” que se muestra en el Anexo 4

2. Determinar las variaciones existentes entre lo ordenado y lo comprado.
 - a. Comparar entre la orden de compra y los productos recibidos del proveedor, determinando el nivel de confiabilidad en la entrega de los pedidos.
 - b. Se deberá consolidar la información obtenida y establecer un porcentaje de variación entre los datos de la orden de compra y la factura recibida. Esta información será recopilada en el documento “Plantilla de variación de Ejecución de Compras” que se muestra en el Anexo 5

3. Análisis de variaciones
 - a. El responsable de compras elaborará un resumen en donde muestre, en caso de haberlas, las diferentes variaciones existentes. En caso de no haber variaciones también habrá que registrar esta novedad, para tener un estadístico histórico de todos los movimientos.
 - b. Estas variaciones serán analizadas en conjunto con la dueña del

negocio y el área contable – financiera para saber el impacto que están teniendo en la organización. Además permitirá tener una idea del comportamiento de los proveedores y su nivel de cumplimiento.

- c. Este análisis se lo realizará mensualmente en el caso de las compras de rutina. En el caso de las compras para las ferias de temporada, el análisis se lo realizará inmediatamente después de haber realizado las compras para estas ocasiones específicas.
- d. Los resultados de este análisis servirán de insumo para iniciar la etapa Actuar. Estos datos serán registrados en el documento llamado “Resumen de Variaciones”, el mismo que se detalla en el Anexo 6.

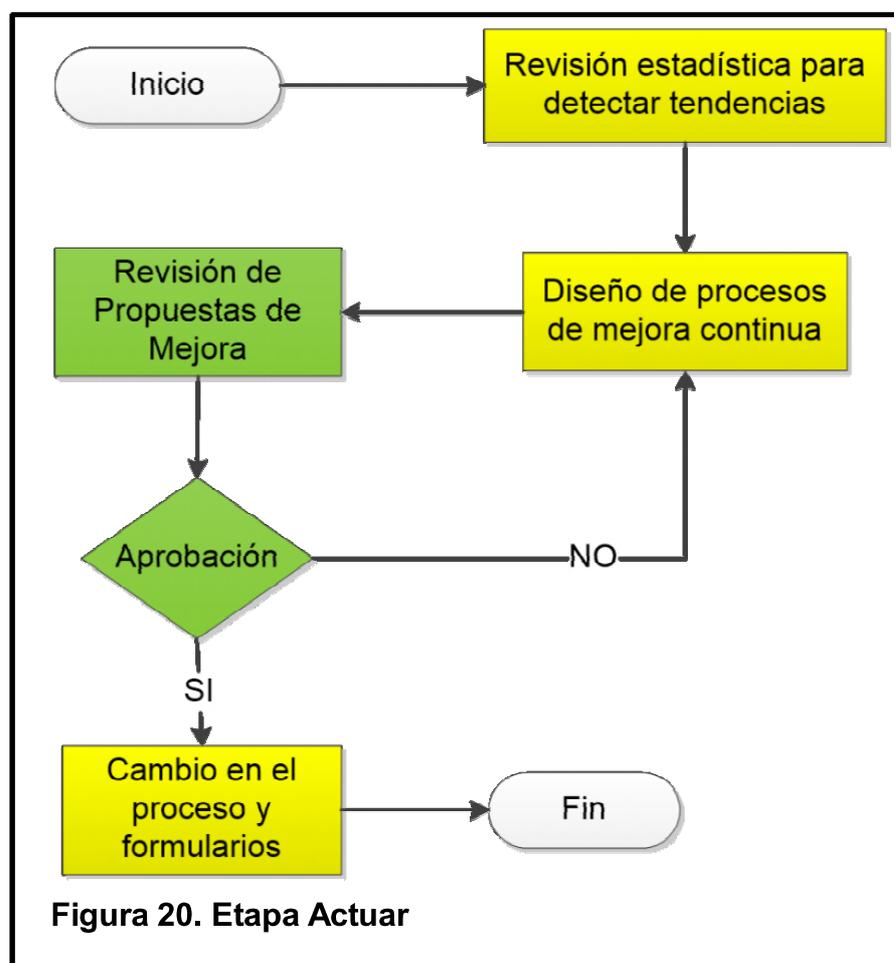
Documentos Involucrados

- **Plantilla de variación de planificación:** Documento en donde se registran y comparan los datos de la Planificación de compras en relación con la Orden de compra emitida a los proveedores. Anexo 4
- **Plantilla de variación de ejecución:** Documento en donde se registran y comparan los datos de la Orden de Compra en relación con la Factura emitida por los proveedores. Anexo 5
- **Resumen de Variaciones:** Documento en donde se registra un resumen de las variaciones encontradas en el proceso de compras, el impacto que las mismas tienen en la organización en el aspecto económico y de gestión; así como posibles sugerencias de mejora. Anexo 6

4.2.4 ACTUAR

En esta etapa del proceso se pretende identificar los desvíos existentes a lo largo de todas las actividades anteriores, para poder plantear propuestas de mejora que permitan ir perfeccionando los procesos día a día.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Administrador (color amarillo)
- Dueña del negocio (color verde)

Otros procesos involucrados

Esta etapa involucra a todos los procesos planteados, es decir intervienen el proceso de planificación, ejecución y verificación de compras.

Procedimiento

1. Revisión estadística para detectar tendencias
 - a. El administrador deberá revisar y analizar constantemente la información de los procesos que se ejecutan, para determinar los puntos susceptibles de mejora.

2. Diseños de proceso de mejora continua
 - a. Una vez determinados los puntos de mejora, procederá a diseñar nuevos procesos que permitan aplicar las mejoras detectadas.
 - b. Esta información será presentada como una "Propuesta de mejora".
Anexo 7

3. Revisión de Propuesta de Mejora
 - a. Una vez que se tiene la propuesta de mejora, se la presentará a la dueña del negocio para que sea aprobada.
 - b. Si la propuesta de mejora no es aprobada se vuelve al paso 2.

4. Cambio sobre el proceso y los formularios, según sea necesario
 - a. Si la propuesta de mejora ha sido aprobada por la dueña del negocio, se realizarán las acciones pertinentes para ponerlas en ejecución.
 - b. De ser necesario se revisarán y modificarán todos los formularios que intervengan en la propuesta de mejora.

Documentos Involucrados

Propuesta de mejora: Documento en donde se detallan todas las actividades que son susceptibles de mejora dentro de un proceso ya establecido. Anexo 7.

4.3 PROCESO DE TRANSPORTE

Objetivo

Movilizar la mercadería que el negocio adquiere para comercializar, desde las bodegas de los proveedores hasta la bodega central, y desde ella hasta los puntos de venta, asegurando en todo momento la provisión y disponibilidad de los productos a tiempo, siendo una variable clave del proceso las normas de seguridad y la puntualidad.

Involucrados

Se ha determinado que el proceso de transporte tendrá los siguientes involucrados:

Internos:

- Responsable de Compras
- Responsable de Transporte
- Dueña del Negocio
- Responsable de Contabilidad y Presupuestos
- Bodeguero
- Personal de Ventas

Externos:

- Proveedores
- Transportistas
- Cargadores

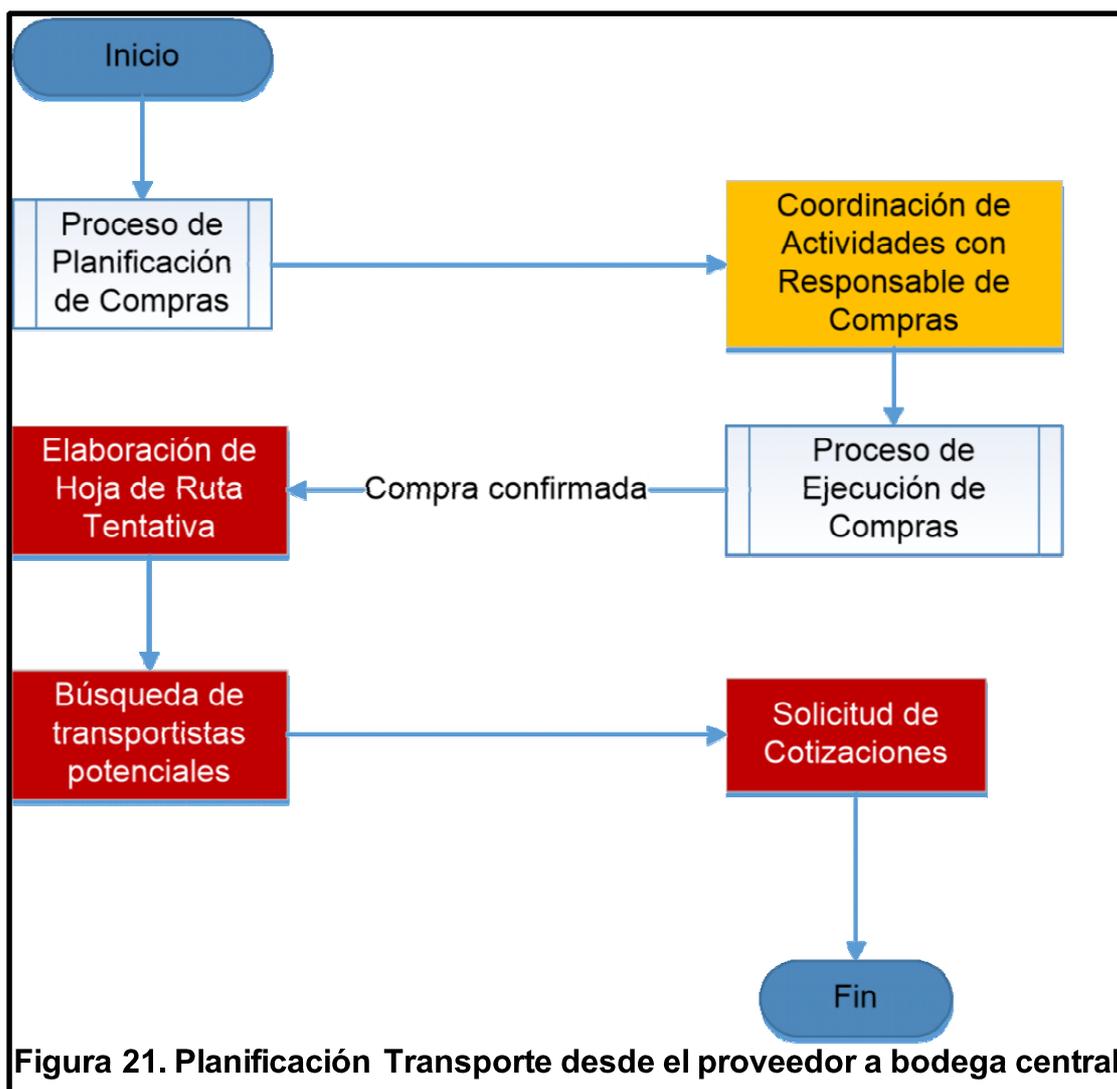
Metodología PHVA en el proceso de transporte

Se procederá a detallar el proceso de transporte fundamentado en la metodología PHVA:

4.3.1 PLANIFICAR

La planificación del proceso de transporte tiene el objetivo de establecer una secuencia de pasos estandarizada, repetible y medible, que actúe a manera de preparación previa a la ejecución del transporte de mercadería, de tal manera que dicha planificación permita coordinar las actividades entre los diferentes involucrados y en general, que el proceso de transporte se lo prepare con anticipación y con orden.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Responsable de compras (color tomate)
- Responsable de transporte (color rojo)

Otros procesos involucrados

- **Proceso de Planificación de Compras:** El proceso de planificación de compras consiste en determinar la cantidad de productos que el negocio requiere adquirir para mantener la fluidez de ventas requerido. Esta planificación se basa en el análisis de stock, estadística de las ventas, entre otros criterios de decisión. La planificación de compras es el punto de partida de la planificación del transporte, pues en ella se determina un

mapeo general de lo que se va a comprar, por ende lo que se va a tener que transportar.

- **Proceso de Ejecución de Compras:** El proceso de ejecución de compras es el evento que desencadena el inicio del proceso de transporte, es en el cual el responsable de las compras realiza el contacto, cotización y negociación y acuerdo de entrega de mercadería con el proveedor, de tal manera que resulte en la entrega de la carga a ser transportada.

Procedimiento

1. Proceso de Planificación de Compras
 - a. En el proceso previo, el responsable de las compras realiza un diagnóstico general de los productos que el negocio necesita reabastecerse, de tal manera que los locales dispongan de productos para ofrecer a sus clientes. El resultado de este proceso es el documento de planificación de compras, que sirve de referencia inicial para la elaboración de la planificación de transporte.
2. Coordinación de actividades con responsable de compras
 - a. El responsable de compras, durante el proceso de planificación, luego de la aprobación de la dueña del negocio, notifica al responsable de transporte al respecto de las mercaderías que probablemente se requieran transportar. Se coordinará entre ambas partes de tal manera que se detecte si se trata de una compra regular o si se trata de una compra de mayor magnitud, riesgo o de rutas no tradicionales. Esto permitirá que el responsable de transporte se anticipe en su planificación, haciendo los contactos en la zona respectiva, averiguando rutas, determinando riesgos, entre otros aspectos.
3. Proceso de Ejecución de Compras
 - a. El responsable de compras continuará con su proceso, llevando a cabo la segmentación de los productos en función de los proveedores,

tomando contacto con cada uno, realizando la cotización, elaborando órdenes de compra, realizando la negociación, entre otros elementos que le permiten concretar la adquisición de mercadería.

4. Elaboración de Hoja de Ruta Tentativa

- a. Cuando el responsable de compras ha confirmado la compra, notificará al responsable de transporte, quien determinará principalmente la magnitud de la mercadería a ser transportada, midiendo la cantidad de paquetes, peso, origen, destino, tipo de mercadería, condiciones especiales de transporte que se requieran. En la hoja de ruta (Anexo 8) se verá detalladamente el cronograma de transporte, estableciendo los tramos de ruta, los horarios y actividades. Toda esta información es tentativa, pero servirá para presentar el plan a los transportistas para su evaluación y cotización.

5. Búsqueda de transportistas potenciales

- a. Dado que se anticipó el proceso de coordinación de actividades, el responsable de transporte en este punto debe haber ya reconocido el terreno y tomado contacto con diversos proveedores de servicios de transporte (mulas, winchas, montacargas, cargadores, etc). Ahora que ya conoce la hoja de ruta tentativa, podrá enfocar la búsqueda de proveedores a los que se acoplen al tipo de productos de dicha compra. De esto extraerá una lista corta.

6. Solicitud de Cotizaciones

- a. El responsable de transporte pedirá a la lista corta de proveedores de servicio de transporte su cotización, cada uno en su parte de la hoja de ruta. Al finalizar esta actividad se podrá conocer los costos tentativos a incurrirse por razón del transporte, además de la validación del cronograma por parte de los involucrados.

La hoja de ruta tentativa, con los costos cotizados es el fin del proceso de planificación del transporte, se da inicio inmediatamente al proceso de ejecución del transporte.

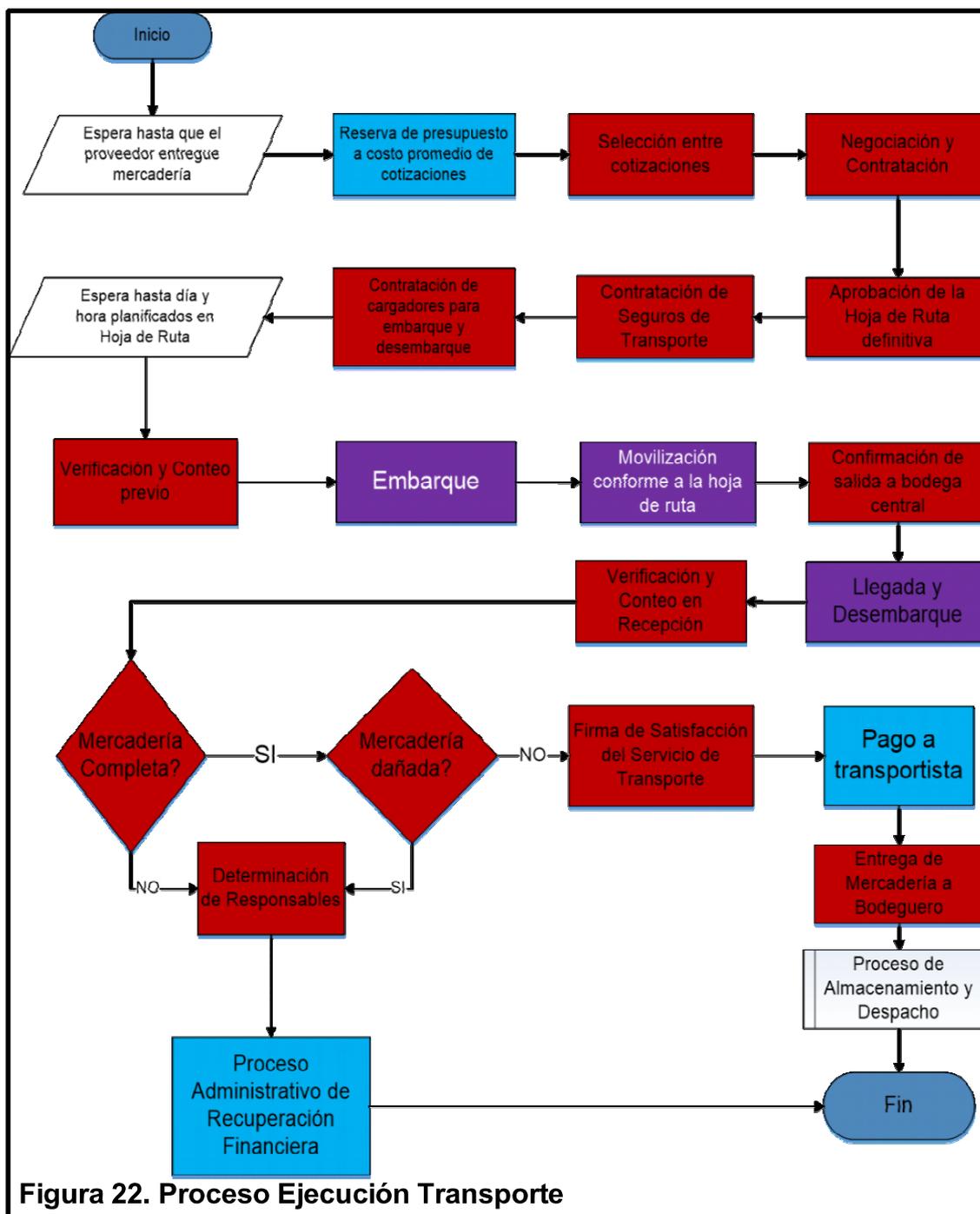
Documentos involucrados

- **Hoja de Ruta:** Documento utilizado para la planificación del transporte en el que se establecerá un cronograma con cada una de las actividades y participantes en la ejecución del transporte, incluyendo también referencias de los costos que cada una de estas actividades merece incurrir. Anexo 8

4.3.2 HACER

La etapa 'Hacer' del proceso de transporte tiene el objetivo de establecer una secuencia de pasos estandarizada, repetible y medible, que actúe a manera de control durante la ejecución de las actividades de transporte, buscando siempre optimizar recursos, evitar fallos o contratiempos y ejecutar la movilización de la mercadería de forma tal que el negocio siempre se encuentre abastecido, y por ende el crecimiento permanente de la empresa.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Responsable de transporte (color rojo)
- Responsable administrativo (color celeste)
- Transportista (color morado)

Otros procesos involucrados

- **Proceso de Almacenamiento y Despacho:** El proceso de almacenamiento y despacho es invocado como parte del proceso de transporte, de tal manera que los responsables de la bodega se encuentren preparados para la recepción, almacenamiento y despacho de la mercadería adquirida por el negocio.

Procedimiento

1. Espera hasta que el proveedor entregue la mercadería
 - a. La etapa de planificación del transporte resulta en la elaboración de una hoja de ruta tentativa Anexo 8, con lo que se determina la preparación del responsable para la ejecución de la movilización de la mercadería. El proceso se detiene hasta que el responsable de compras cierre el proceso y el proveedor haga la entrega formal de los productos. Esto puede demorar algunos días, pues muchas veces depende de los procesos de importación o desaduanización correspondientes. Cuando la mercadería ya se encuentra disponible, el proceso se reactiva.
2. Reserva de presupuesto a costo promedio de cotizaciones
 - a. El responsable administrativo tomará la hoja de ruta tentativa, promediará los costos a incurrirse a razón del proceso de transporte y realizará la reserva de presupuesto correspondiente. En algunos casos generará un fondo rotativo a cargo del responsable del transporte para que disponga de dinero para la ejecución del proceso.
3. Selección entre cotizaciones
 - a. Se tomará la hoja de ruta tentativa y se procederá a elegir al proveedor que mejores prestaciones ofrezca al respecto de las actividades a desarrollarse.

4. Negociación y contratación
 - a. Con los proveedores seleccionados se llevará a cabo un proceso de negociación y se acordará las condiciones de la contratación, siempre tratando de respetar en lo posible la hoja de ruta, principalmente el cronograma establecido, pues el movimiento de una de las fechas puede descuadrar la planificación de otros proveedores intervinientes.

5. Aprobación de la Hoja de Ruta definitiva
 - a. Se actualizará el formato de hoja de ruta, incorporando las condiciones y cronograma luego de concretar con los proveedores, dejándola como definitiva. Dicha hoja será aprobada por la dueña del negocio o por el responsable de transporte, dejándola en adelante sin posibilidad de modificaciones.

6. Contratación de Seguros de transporte
 - a. El responsable de transporte tomará contacto con la aseguradora para que emita una aplicación de seguros de transporte interno, de tal manera que la mercadería asegurada tenga un respaldo en caso de que suceda un siniestro durante la transportación.

7. Contratación de cargadores para embarque y desembarque
 - a. En la mayoría de los casos, la contratación de cargadores forma parte de la hoja de ruta, pero se separa como una actividad independiente, para recordar el hecho de que debe verificarse que se deba contar con cargadores o equipamiento de movilización interna, tanto al embarque como al desembarque.

8. Espera hasta día y hora planificados en Hoja de ruta
 - a. Para dar inicio a la ejecución de la hoja de ruta se esperará hasta la fecha de inicio del cronograma.

9. Verificación y conteo previo

- a. El responsable del transporte, junto con los proveedores y personal contratado para el proceso dan inicio a las actividades de transporte, empezando con revisar la mercadería entregada por el proveedor, realizando un conteo y revisión de las guías de remisión, para verificar que toda la documentación y productos recibidos se encuentran en regla.

10. Embarque

- a. Inicia el trabajo del transportista, cargadores y otros proveedores de servicio, quienes movilizarán la carga desde las bodegas del proveedor hasta el tráiler / medio de transporte a ser utilizado. El embarque termina cuando toda la mercadería está cargada y se puede iniciar con el transporte.

11. Movilización conforme a hoja de ruta

- a. Todos los involucrados deberán seguir la hoja de ruta de transporte conforme a lo planificado, esto quiere decir que se deberán hacer las verificaciones, paradas, cambios de guardia, establecimiento de candados satelitales, custodia y otros de forma puntual y organizada, de tal manera que durante el proceso no se tomen decisiones diferentes ni se encuentren con circunstancias que les obligue a cambiar los planes. En caso de alguna variación, será el responsable de transporte o su delegado dentro de la caravana, quien tome las decisiones para casos que merezca realizar una variación a la hoja de ruta.

12. Confirmación de salida a bodega central

- a. Al inicio o durante la movilización, se dará aviso a la bodega central de la hora de salida y hora estimada de llegada. Esto les permitirá prepararse y esperar con el personal adecuado para el proceso de desembarque.

13. Llegada y Desembarque

- a. A la llegada del tráiler a la bodega central, los cargadores iniciarán su trabajo, descargando toda la mercadería y dejándola en una zona de revisión dentro de la bodega.

14. Verificación y conteo en recepción

- a. El responsable de bodega realizará una verificación de los productos recibidos y un conteo conforme a la documentación de despacho / guía de remisión, para verificar que toda la mercadería está completa y en buen estado

15. ¿Mercadería Completa?

- a. El responsable de bodega decidirá si la mercadería está completa o no (en número y en nivel de deterioro a razón del transporte), en función de su verificación decidirá si procede a una recepción directa o requiere determinación de responsables.

16. ¿Mercadería Dañada?

- a. Una vez que se ha verificado que la mercadería ha llegado completa en cantidad, se verificará también el estado de la mercadería entregada, revisando que no tenga rayones, hundidos, aplastamiento, estiramiento u otros que dañen la característica natural del mismo para la presentación al cliente como un producto nuevo. En caso de que una mercadería no cumpla con estos criterios a responsabilidad del proceso de transporte, se ejecutará el proceso de determinación de responsables. En caso de no haber novedad, se continuará el proceso para las siguientes actividades.

17. Determinación de Responsables

- a. En caso de que la mercadería recibida se encuentre incompleta o se encuentre deteriorada a razón de las actividades de transporte requerirá que se establezca un proceso de determinación de

responsables, siendo posible que se cargue el daño al transportista, cargadores, otros proveedores de servicio de transporte o a personal propio del negocio. La actividad concluye con la definición de la sanción correspondiente, dentro de lo que se estipula un descuento en los valores a pagarse por sus servicios.

18. Proceso administrativo de recuperación financiera

- a. El responsable administrativo será el responsable de solicitar compensación económica a los involucrados en un daño a la mercadería. El mecanismo de cobro de diferencias será principalmente aplicado como descuento sobre los valores a pagarse, aunque en algunos casos podría ejecutarse las garantías entregadas u otros mecanismos de presión.

19. Firma de Satisfacción de transporte

- a. Al recibir todos los productos en la bodega a satisfacción, el transportista y demás proveedores acordarán el cierre de sus actividades, por tanto se firmará la hoja de ruta, la guía de remisión y la orden de ingreso a bodega, como constancia de la entrega y cierre del proceso.

20. Pago a transportista

- a. Con la emisión de los documentos de conformidad al respecto del servicio prestado, el responsable de transporte o el área administrativa procederá a realizar el pago correspondiente por sus servicios.

21. Entrega de mercadería a bodeguero

- a. El bodeguero será la persona que reciba los productos y ejecute el proceso de ubicación, etiquetado, control de calidad y otros. Desde este momento se completa el proceso de transporte e inicia inmediatamente el proceso de Almacenamiento y Despacho.

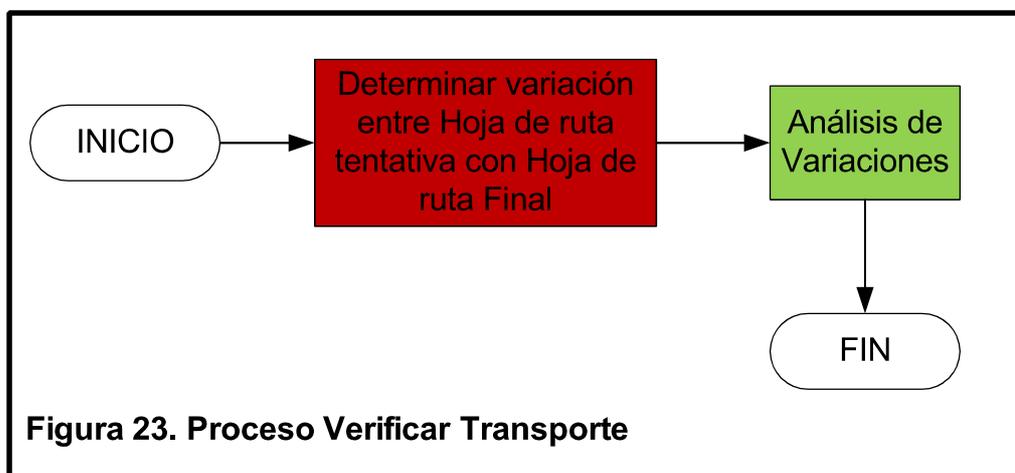
Documentos Involucrados

- **Hoja de Ruta:** Documento utilizado para la planificación del transporte en el que se establecerá un cronograma con cada una de las actividades y participantes en la ejecución del transporte, incluyendo también referencias de los costos que cada una de estas actividades merece incurrir. Anexo 8

4.3.3 VERIFICAR

La etapa “Verificar” del proceso de transporte tiene el objetivo de establecer una secuencia de pasos estandarizada, repetible y medible, que actúe a manera de control posterior a la ejecución del transporte de mercadería, para establecer las diferencias entre lo planificado y lo ejecutado, permitiendo de esta forma conocer qué tan acertada fue la planificación del transporte, así como establecer ciertos indicadores de gestión.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de Responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Responsable de transporte (color rojo)
- Dueña del negocio (color verde)

Otros Procesos Involucrados

- **Planificación:** Es un insumo para este proceso, de aquí se toma el

documento base para establecer indicadores y variaciones.

- **Hacer:** Es un insumo para este proceso, de aquí se toma el documento base para establecer indicadores y variaciones entre la hoja de ruta tentativa y final
- **Actuar:** Es el proceso que viene a continuación y es el que usa los resultados del presente proceso como insumo.

Procedimiento

1. Determinar variación entre Hoja de ruta tentativa con Hoja de Ruta Final.
 - a. Después de la ejecución del transporte de la mercadería, el responsable del proceso deberá comparar lo establecido en la hoja de ruta tentativa con la hoja de ruta final, para determinar si existen o no diferencias entre estos dos documentos.
 - b. Se deberá consolidar la información obtenida y establecer un porcentaje de variación entre los datos de la planificación y la ejecución. Esta información será recopilada en el documento “Plantilla de variación Transporte” que se muestra en el Anexo 9.

2. Análisis de variaciones
 - a. El responsable de transporte elaborará un resumen en donde muestre, en caso de haberlas, las diferentes variaciones existentes. En caso de no haber variaciones también habrá que registrar esta novedad, para tener un estadístico histórico de todos los movimientos.
 - b. Estas variaciones serán analizadas en conjunto con la dueña del negocio y el área contable – financiera para saber el impacto que están teniendo en la organización. Además permitirá tener una idea del comportamiento de los proveedores y su nivel de cumplimiento.
 - c. Este análisis se lo realizará con la misma periodicidad que se realiza en el proceso de compras, ya que ambos están estrechamente ligados.
 - d. Los resultados de este análisis servirán de insumo para iniciar la etapa Actuar. Estos datos serán registrados en el documento llamado “Resumen de Variaciones de Transporte”, el mismo que se detalla en el

Anexo 10.

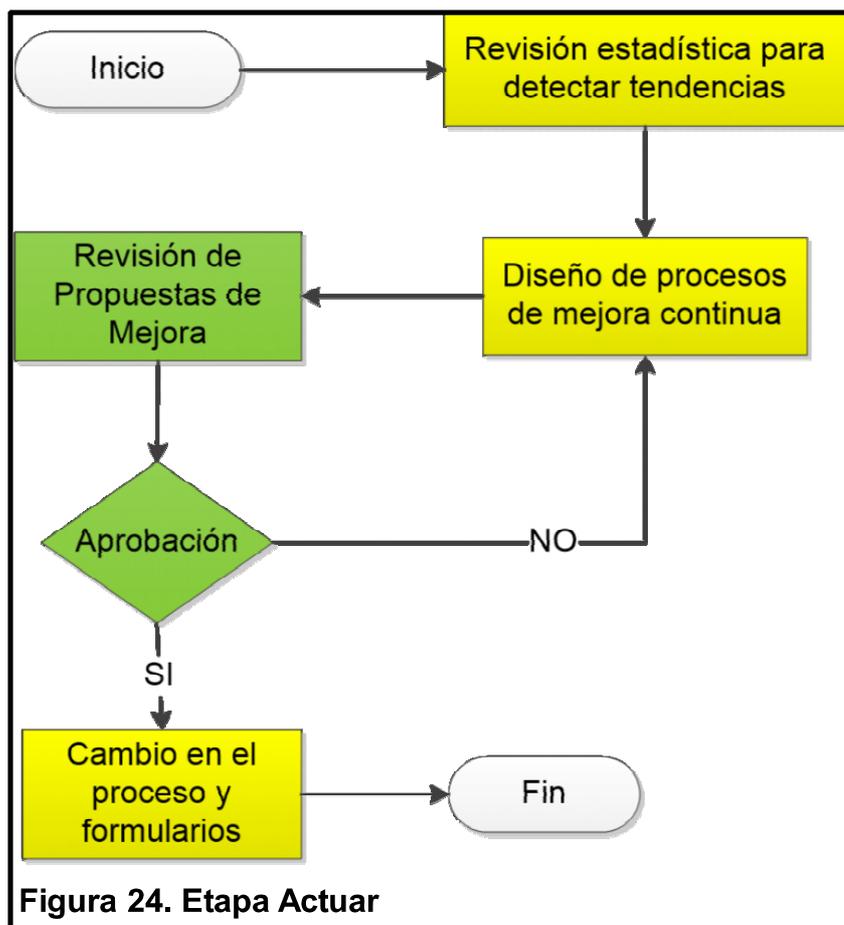
Documentos Involucrados

- **Plantilla de variación transporte:** Documento en donde se registran y comparan los datos de la Hoja de ruta tentativa con la Hoja de ruta final. Anexo 9
- **Resumen de Variaciones:** Documento en donde se registra un resumen de las variaciones encontradas en el proceso de transporte, el impacto que las mismas tienen en la organización en el aspecto económico y de gestión; así como posibles sugerencias de mejora. Anexo 10

4.3.4 ACTUAR

En esta etapa del proceso se pretende identificar los desvíos existentes a lo largo de todas las actividades anteriores, para poder plantear propuestas de mejora que permitan ir perfeccionando los procesos día a día.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Administrador (color amarillo)
- Dueña del negocio (color verde)

Otros procesos involucrados

Esta etapa involucra a todos los procesos planteados, es decir en esta etapa intervienen el proceso de planificación, ejecución y verificación de compras.

Procedimiento

1. Revisión estadística para detectar tendencias

- a. El administrador deberá revisar y analizar constantemente la información de los procesos que se ejecutan, para determinar los puntos susceptibles de mejora.

2. Diseños de proceso de mejora continua
 - a. Una vez determinados los puntos de mejora, procederá a diseñar nuevos procesos que permitan aplicar las mejoras detectadas.
 - b. Esta información será presentada como una "Propuesta de mejora".
Anexo 7

3. Revisión de Propuesta de Mejora
 - a. Una vez que se tiene la propuesta de mejora, se la presentará a la dueña del negocio para que sea aprobada.
 - b. Si la propuesta de mejora no es aprobada se vuelve al paso 2.

4. Cambio sobre el proceso y los formularios, según sea necesario
 - a. Si la propuesta de mejora ha sido aprobada por la dueña del negocio, se realizarán las acciones pertinentes para ponerlas en ejecución.
 - b. De ser necesario se revisarán y modificarán todos los formularios que intervengan en la propuesta de mejora.

Documentos Involucrados

Propuesta de mejora: Documento en donde se detallan todas las actividades que son susceptibles de mejora dentro de un proceso ya establecido. Anexo 7.

4.4 PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

Objetivo

Recibir, almacenar y embarcar los artículos en condiciones óptimas para ofertar y entregar a los clientes, a través de una adecuada planificación; procurando reducir costos unitarios de almacenamiento y manejo, acoplándose a los ciclos de vida comercial de cada uno de los productos y evitando en lo posible la obsolescencia.

Involucrados

Se ha determinado que el proceso de almacenamiento y despacho tendrá los siguientes involucrados:

Internos:

- Responsable de Compras
- Dueña del Negocio
- Bodeguero
- Personal de Ventas
- Responsable de Transporte
- Administrador

Externos:

- Proveedores
- Transportistas
- Cargadores

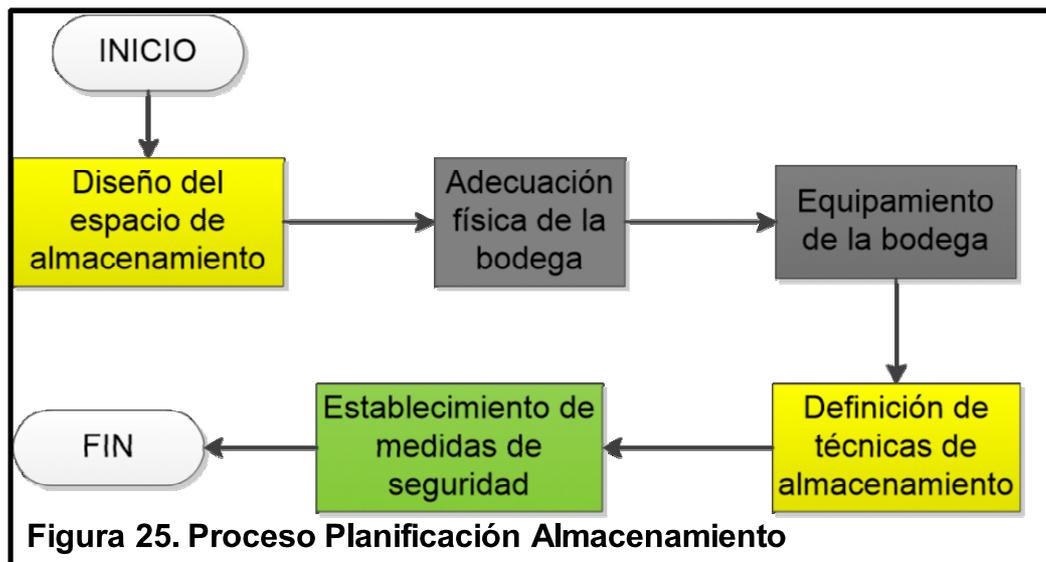
Metodología PHVA en el proceso de compras

Se procederá a detallar el proceso de almacenamiento y despacho fundamentado en la metodología PHVA:

4.4.1 PLANIFICAR

La planificación del proceso de almacenamiento y despacho tiene el objetivo de establecer una secuencia de pasos estandarizada, repetible y medible, que actúe a manera de preparación previa a la ejecución del almacenamiento de mercadería, buscando siempre optimizar recursos, controlar los riesgos y ejecutar el despacho de la mercadería de forma adecuada, y por ende su disponibilidad a tiempo para entrega a los clientes, lo que fomentará el crecimiento permanente del negocio.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de Responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Dueña del negocio (color verde)
- Administrador (color amarillo)
- Proveedores externos (color plomo)

Otros procesos involucrados

- **Proceso de Compras:** En este proceso se adquieren todos los productos que serán almacenados y despachados.
- **Proceso de Transporte:** Este proceso es el que entrega la mercadería en las bodegas.

Procedimiento

1. Diseño del espacio de almacenamiento
 - a. Una vez que se ha definido los productos que se van a adquirir en la Planificación de compras, es necesario establecer el lugar en donde se almacenarán los mismos. El administrador con la dueña del negocio analizarán el espacio existente en la bodega y determinarán la organización de la misma.
 - b. Definirán todos los requerimientos básicos que son necesarios para adecuar las instalaciones.

- c. De ser necesario el administrador realizará las actividades correspondientes para localizar personal capacitado que adecúe las instalaciones.
 - d. Se comunicará al bodeguero cómo será la disposición de los productos en la bodega.
2. Adecuación física de la bodega
- a. Después de establecer el diseño de la bodega se procederá a realizar las adecuaciones físicas para el correcto funcionamiento, se deberá tener en cuenta aspectos como: ventilación, instalaciones eléctricas, tuberías, iluminación, zonas de embarque y desembarque.
 - b. De ser necesario se contratará personal externo para que realice adecuadamente estas adecuaciones.
 - c. Estas adecuaciones se deben realizar con un tiempo considerable de anticipación antes de que la mercadería sea adquirida y transportada.
3. Equipamiento de la bodega
- a. De la misma forma se procederá a analizar todos los materiales e insumos que son necesarios para operar adecuadamente la bodega como son: equipamiento de movilización interna, estanterías, montacargas, señalización, etc.
4. Definición de técnicas de almacenamiento
- a. Se deberá definir las distintas técnicas de almacenamiento que se aplicarán dependiendo del tipo de producto a almacenar.
 - b. Estas técnicas deberán ser dadas a conocer a todo el personal que trabaje en las bodegas, así como al personal que tenga contacto con la mercadería.
 - c. Estas técnicas deberán ser revisadas al menos cada seis meses, o cada vez que haya un nuevo producto que requiera un manejo especial.
 - d. Estas técnicas deberán ser documentadas para su posterior control y

mejora. El documento en donde se establecerán será denominado “Técnicas de Almacenamiento”. Anexo 11

5. Establecimiento de medidas de seguridad

- a. Es necesario establecer una cultura de seguridad a lo largo de toda la organización y una parte fundamental es asegurar los productos que serán vendidos, ya que de ellos depende todo el giro del negocio. Se reunirán el administrador, la dueña del negocio y el bodeguero y establecerán las diferentes acciones a tomar en caso de presentarse algún siniestro o inconveniente.
- b. Adicionalmente se establecerá un plan general de seguridad, que esté en permanente actividad y no sólo se reaccione el momento en que se presente un siniestro.
- c. Todas estas acciones deberán ser documentadas y difundidas en toda la organización.

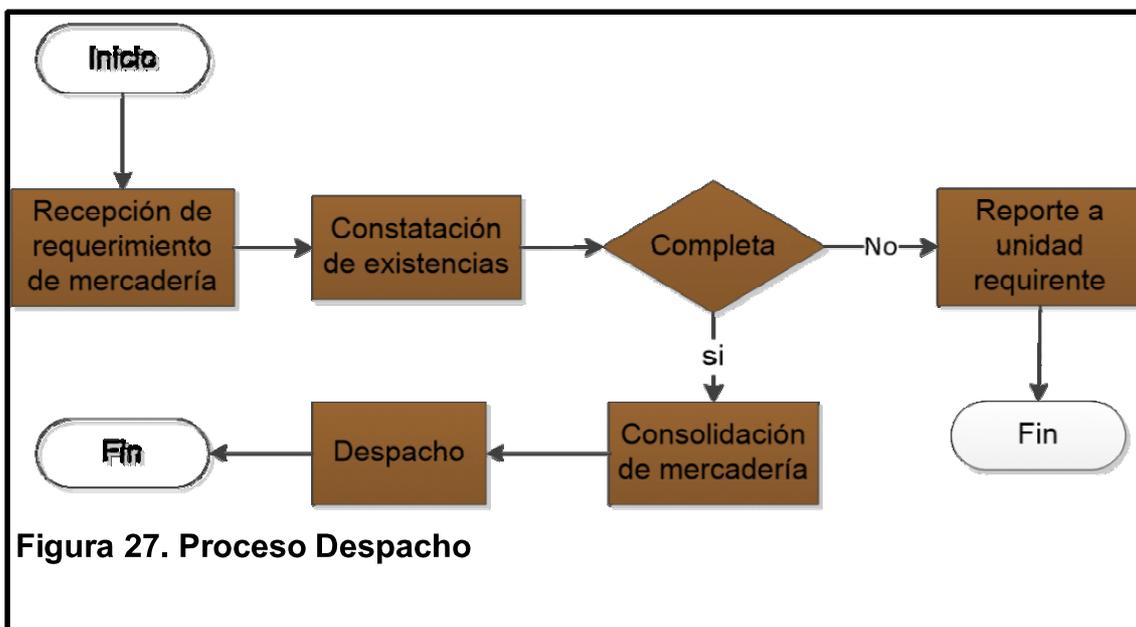
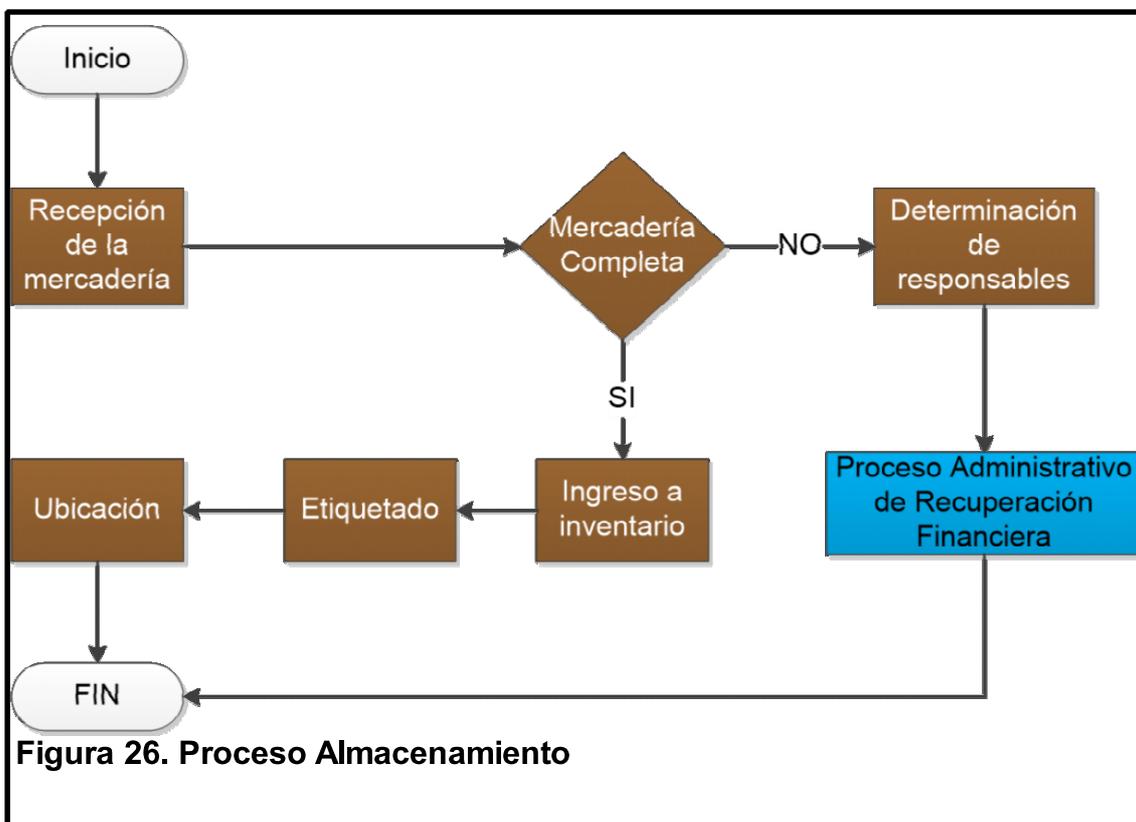
Documentos Involucrados

- **Técnicas de Almacenamiento:** Documento en donde se detalla las características de cada artículo, las instrucciones de manejo y movilización de los productos así como los instrumentos y materiales necesarios para el adecuado manejo dentro de la bodega. Anexo 10
- **Plan General de Seguridad:** Documento en donde están establecidas políticas y procedimientos para hacer frente a posibles siniestros que podrían ocurrir.

4.4.2 HACER

La etapa ‘Hacer’ del proceso de almacenamiento y despacho tiene el objetivo de establecer una secuencia de pasos estandarizada, repetible y medible, que actúe a manera de control durante la ejecución de las actividades de almacenamiento y despacho, buscando siempre optimizar recursos, evitar fallos o contratiempos y generar actividades generadoras de valor agregado.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de Responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Bodeguero (color café)
- Contabilidad y Presupuestos (color celeste)

Otros procesos involucrados

- **Proceso de Planificación de Almacenamiento y Despacho:** Este proceso es el que adecúa los espacios físicos para proceder con el almacenamiento y distribución de los productos.
- **Proceso de Transporte:** Es el proceso precedente, el que trae los productos para ser almacenados.

Procedimiento Almacenamiento

1. Recepción de la mercadería
 - a. El responsable de bodega recibirá los productos que son desembarcados y realizará una verificación y un conteo conforme a la documentación de despacho / guía de remisión, para verificar que toda la mercadería está completa y en buen estado.
2. ¿Mercadería Completa?
 - a. El responsable de bodega decidirá si la mercadería está completa o no (en número y en nivel de deterioro a razón del transporte), en función de su verificación decidirá si procede a una recepción directa o requiere determinación de responsables.
 - b. Una vez que se ha verificado que la mercadería ha llegado completa en cantidad, se verificará también el estado de la mercadería entregada, revisando que no tenga rayones, hundidos, aplastamiento, estiramiento u otros que dañen la característica natural del mismo para la presentación al cliente como un producto nuevo. En caso de que una mercadería no cumpla con estos criterios a responsabilidad del proceso de transporte, se ejecutará el proceso de determinación de responsables. En caso de no haber novedad, se continuará el proceso para las siguientes actividades.

3. Determinación de Responsables

- a. En caso de que la mercadería recibida se encuentre incompleta o se encuentre deteriorada a razón de las actividades de transporte requerirá que se establezca un proceso de determinación de responsables, siendo posible que se cargue el daño al transportista, cargadores, otros proveedores de servicio de transporte o a personal propio del negocio. La actividad concluye con la definición de la sanción correspondiente, dentro de lo que se estipula un descuento en los valores a pagarse por sus servicios.

4. Proceso administrativo de recuperación financiera

- a. El responsable administrativo será el responsable de solicitar compensación económica a los involucrados en un daño a la mercadería. El mecanismo de cobro de diferencias será principalmente aplicado como descuento sobre los valores a pagarse, aunque en algunos casos podría ejecutarse las garantías entregadas u otros mecanismos de presión.

5. Ingreso a inventario

- a. Una vez que se ha hecho la constatación cuantitativa y cualitativa de los productos recibidos se procederá a ingresar estos en el inventario que lleva la empresa. Este ingreso se lo hará en el documento denominado "Kárdex". Anexo 12.
- b. Para realizar esta actividad los productos están en la zona de verificación y se mantendrán en esta hasta que sean etiquetados.

6. Etiquetado

- a. Con los productos ya ingresados en el inventario se procede a etiquetarlos de acuerdo al Kárdex que maneja la empresa, para posteriormente conocer su ubicación exacta.

7. Ubicación

- a. Los productos que han sido etiquetados están listos para ser ubicados en los espacios destinados en la bodega, se los trasladará de la zona de verificación a cada uno de los lugares asignados, en espera del siguiente proceso.

Procedimiento Despacho

1. Recepción de requerimiento de mercadería
 - a. El bodeguero recibirá el documento denominado "Requerimiento de mercadería" Anexo 13, que es el que inicia el proceso de despacho, en este documento se especifica qué almacén requiere mercadería, en qué plazo y condiciones.
2. Constatación de existencias
 - a. El bodeguero revisará las existencias de los productos solicitados.
 - b. En el caso de que haya suficiente existencia de los productos solicitados procederá a ejecutar el paso 4.
 - c. De no existir las cantidades suficientes, procederá a ejecutar el paso 3.
3. Reporte a unidad requirente
 - a. Una vez que el bodeguero realizó la constatación del inventario existente y no encontró la cantidad solicitada en el Requerimiento de mercadería, procederá a comunicarse con el solicitante para indicarle el particular.
 - b. El solicitante podrá modificar la cantidad pedida de productos o bien eliminar definitivamente este ítem de su Requerimiento de mercadería, para lo cual deberá enviar un documento de alcance al requerimiento inicial, para dejar constancia del hecho y justificar posteriormente los movimientos de inventario.
 - c. La falta de inventario también debe ser informada al área de compras, para que incluya estos productos en su planificación.
4. Consolidación de la mercadería

- a. Una vez que se ha constatado la existencia de mercadería, se procede a consolidar el pedido y a ubicar los productos en la zona de embarque.
 - b. Se realiza el descargo de los productos del inventario y se los coloca en tránsito, hasta que sean ingresados nuevamente el momento que lleguen al local solicitante.
 - c. Se emite el acta de entrega / recepción de mercadería Anexo 14 y la guía de remisión. La guía de remisión será emitida de acuerdo a las disposiciones dadas por la autoridad competente.
5. Despacho
- a. Se verifica los pedidos consolidados con la guía de remisión emitida, para transportar los productos.
 - b. Se entrega los productos al transportista para que sean trasladados al local solicitante.
 - c. Se firma el acta de entrega / recepción de mercadería, documento con el cual finaliza el proceso de despacho.

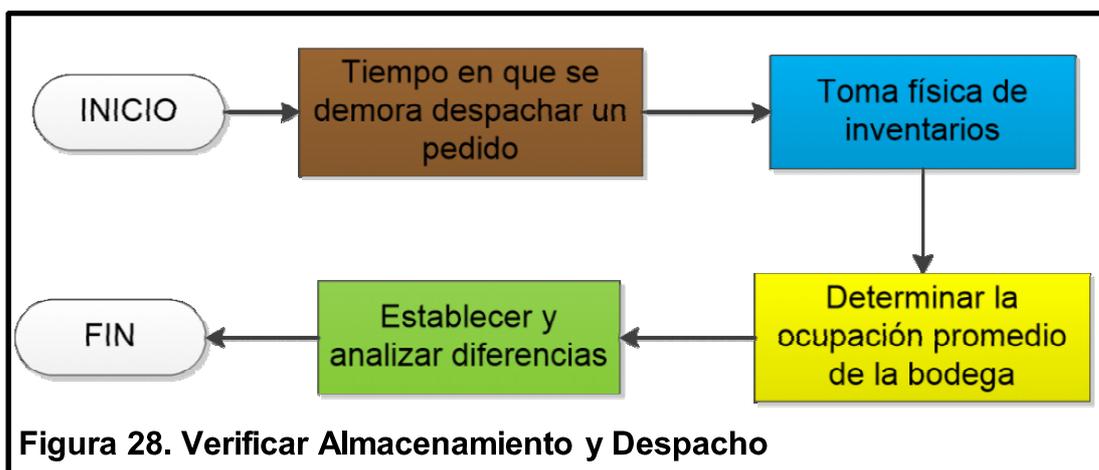
Documentos Involucrados

- **Kárdex:** Documento en donde se registran todos los movimientos de inventario. Anexo 12
- **Requerimiento de mercadería:** Documento que da inicio al proceso de despacho, es en donde se detalla todos los productos que un local necesita sean enviados desde la bodega. Anexo 13
- **Acta de entrega / recepción:** Documento en donde se deja constancia de los productos que han salido de bodega y han sido entregados al transportista para su traslado a los locales de venta. Anexo 14
- **Guía de Remisión:** Documento solicitado por la autoridad competente, que habilita al transportista movilizar la mercadería de un lugar a otro dentro del territorio nacional.

4.4.3 VERIFICAR

La etapa “Verificar” del proceso de almacenamiento y despacho tiene el objetivo de establecer una secuencia de pasos estandarizada, repetible y medible, que actúe a manera de control posterior a la ejecución del despacho de mercadería, para establecer la capacidad instalada de la bodega, la eficiencia del proceso y el movimiento del inventario, permitiendo de esta forma conocer qué tan acertada fue la administración de la bodega, así como establecer ciertos indicadores de gestión.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de Responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Dueña del negocio (color verde)
- Responsable de Contabilidad y finanzas (color celeste)
- Administrador (color amarillo)
- Bodeguero (color café)

Otros procesos involucrados

- **Proceso Hacer Almacenamiento y Despacho:** Este es el proceso que desencadena la etapa de verificar, es el insumo del presente proceso.

Procedimiento

1. Tiempo en que se demora despachar un pedido
 - a. El bodeguero deberá establecer un registro de todas las actividades que intervienen en el despacho de un pedido, incluyendo el tiempo que toma ejecutar cada una, así como el grado de dificultad de desarrollar las mismas. Este registro se lo realizará en el documento “Tiempo de Despacho” Anexo 15
 - b. Este registro será utilizado posteriormente como insumo en un proceso de mejora continua, al momento se necesita tener la información que permita identificar aquellas actividades que se pueden mejorar.

2. Toma física de inventarios
 - a. El área de contabilidad mensualmente seleccionará una muestra de al menos cinco productos y cotejará el kárdex con una toma física de inventarios.
 - b. Cada año se realizará al menos una toma física de todo el inventario existente en el negocio.
 - c. Las novedades resultantes de estas tomas físicas de inventario serán registradas en el documento “Toma física de inventario” Anexo 16 y serán comunicadas inmediatamente a la dueña del negocio.

3. Determinar la ocupación promedio de la bodega
 - a. El bodeguero informará mensualmente al administrador del negocio cuál es la ocupación promedio de la bodega.

4. Establecer y analizar diferencias
 - a. El administrador del negocio consolidará la información resultante de los puntos anteriores y elaborará un resumen en donde muestre, en caso de haberlas, las diferentes variaciones existentes. En caso de no haber variaciones también habrá que registrar esta novedad, para tener un estadístico histórico de todos los movimientos.
 - b. Estas variaciones serán analizadas en conjunto con la dueña del

negocio y el área contable – financiera para saber el impacto que están teniendo en la organización.

- c. Los resultados de este análisis servirán de insumo para iniciar la etapa Actuar. Estos datos serán registrados en el documento llamado “Resumen de Variaciones Proceso de Almacenamiento y Despacho”, el mismo que se detalla en el Anexo 17.

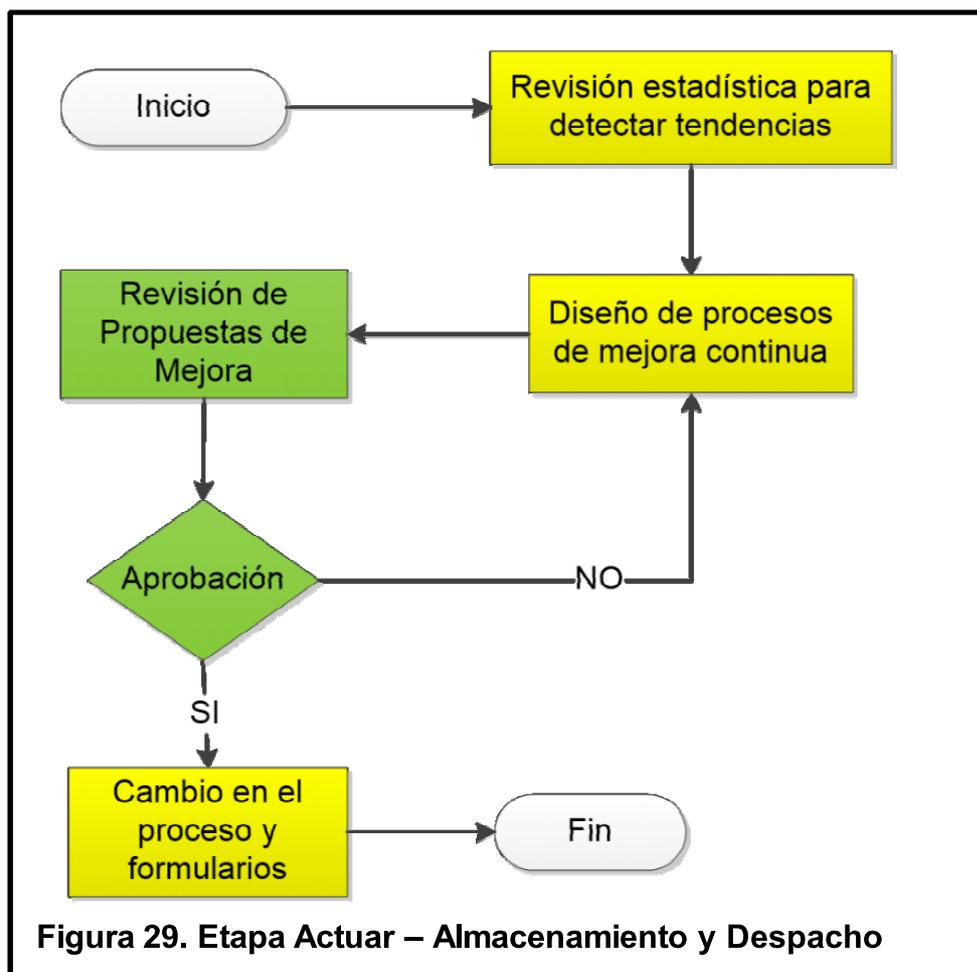
Documentos Involucrados

- **Tiempo de despacho:** Documento en donde se registran todas las actividades necesarias para despachar un pedido, con el tiempo que toma ejecutarlas. Anexo 15
- **Toma física de inventario:** Documento en donde se registran las novedades existentes al realizar una toma física de inventarios dentro de la organización. Anexo 16.

4.4.4 ACTUAR

En esta etapa del proceso se pretende identificar los desvíos existentes a lo largo de todas las actividades anteriores, para poder plantear propuestas de mejora que permitan ir perfeccionando los procesos día a día.

Luego de un análisis detallado y un ejercicio de simplificación, se ha definido el siguiente proceso general:



Definición de responsables

En el gráfico es posible visualizar los siguientes responsables:

- Administrador (color amarillo)
- Dueña del negocio (color verde)

Otros procesos involucrados

Esta etapa involucra a todos los procesos planteados, es decir en esta etapa intervienen el proceso de planificación, ejecución y verificación de compras.

Procedimiento

1. Revisión estadística para detectar tendencias

- a. El administrador deberá revisar y analizar constantemente la información de los procesos que se ejecutan, para determinar los puntos susceptibles de mejora.

2. Diseños de proceso de mejora continua
 - a. Una vez determinados los puntos de mejora, procederá a diseñar nuevos procesos que permitan aplicar las mejoras detectadas.
 - b. Esta información será presentada como una "Propuesta de mejora".
Anexo 7

3. Revisión de Propuesta de Mejora
 - a. Una vez que se tiene la propuesta de mejora, se la presentará a la dueña del negocio para que sea aprobada.
 - b. Si la propuesta de mejora no es aprobada se vuelve al paso 2.

4. Cambio sobre el proceso y los formularios, según sea necesario
 - a. Si la propuesta de mejora ha sido aprobada por la dueña del negocio, se realizarán las acciones pertinentes para ponerlas en ejecución.
 - b. De ser necesario se revisarán y modificarán todos los formularios que intervengan en la propuesta de mejora.

Documentos Involucrados

Propuesta de mejora: Documento en donde se detallan todas las actividades que son susceptibles de mejora dentro de un proceso ya establecido. Anexo 7.

5. CONCLUSIONES

- Ecuador es un país que tiene fundamentada gran parte de su economía en las pequeñas y medianas empresas, razón por la cual el gobierno actual está tomando medidas para fortalecer a este sector.
- La mayoría de PYMES son negocios familiares que no gozan de una estructura empresarial formal, lo que dificulta su administración cuando empiezan a expandirse.
- Proveedora “Olivia” es un negocio que tiene un gran potencial de expansión por lo que es necesario implementar de manera urgente acciones que permitan mejorar la administración del mismo, para lograr tener mayores rendimientos financieros y productivos.
- Los diversos problemas de administración, logísticos y financieros obedecen al comportamiento normal de las empresas familiares, que se presentan mientras el negocio se va expandiendo, pero que son de fácil solución si los fundadores visionarios aceptan cambiar su pensamiento familiar a uno organizacional.
- Muchos de los problemas detectados se han originado por el desconocimiento de la propietaria de herramientas gerenciales y financieras básicas.
- Es meritorio el esfuerzo que ha mantenido la propietaria del negocio, para llevarlo ella sola por tantos años, administrándolo basada únicamente en la intuición y experiencia adquirida.
- Con la optimización en los procesos relacionados con la cadena de abastecimiento, se establecerán diversas políticas, negociaciones, lineamientos y acciones que posteriormente pueden ser replicadas ágilmente al resto de la organización.

- Se espera que con esto se logre una estabilización económica y alivio en la presión gerencial permanente, permitiendo que la propietaria pueda disponer de mayor tiempo y recursos para ejecutar acciones para ejecución de nuevos proyectos de mejora y/o el incremento de las ventas y crecimiento del negocio.

6. RECOMENDACIONES

- Aplicar en el corto plazo un plan estratégico institucionalizado y alineado a los objetivos de la empresa.
- Capacitar en gestión empresarial, gestión financiera y toma de decisiones a los directivos de “Provedora Olivia”
- Empoderar la experiencia de la gestión administrativa por parte de la propietaria del negocio, canalizándolo a los mandos medios y bajos.
- Aplicar procesos en la cadena de valor de la empresa especialmente en la logística, comercialización y posventa de los productos.
- Realizar un monitoreo constante de la gestión de la empresa en aspectos financieros, de comercialización, de logística, así como evaluar la planeación estratégica de la empresa.
- Sería necesario también desarrollar el talento humano de la organización, buscando generar nuevas habilidades que les permitan asumir los retos que se presentarán, debido a todos los cambios planteados.
- Se debe aprovechar el momento político que está viviendo el país actualmente y beneficiarse de todos los incentivos que el gobierno está dando a las micro y pequeñas empresas, para de esta forma apuntalar de mejor manera el negocio.

7. REFERENCIAS

- Abascal, F. (2001). *Cómo se hace un plan estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw - Hill .
- Araque, W. (Enero de 2012). *Las Pyme y su situación actual*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Cardenas, D., & Urquiaga, A. (Junio de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/logistica-de-operaciones-y-decisiones-estrategicas-para-la-competitividad.htm>
- Chagoya, E. R. (1 de Julio de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 7 de febrero de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson Educación.
- Corporación Ekos. (2013). PYMES: Contribución clave en la economía. *Ekos*.
- Errasti, A. (2011). *Logística de Almacenaje*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Escudero, M. J. (2011). *Almacenaje de productos*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- FLACSO, C. d. (2013). *Boletín CIEPYMES N°1*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador, Quito.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. Mexico, D.F.: Editorial Progreso, S.A. de C.V.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. México: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- ISO. (Mayo de 2001). *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/procesos.pdf

- Johnson, F., Leenders, M., & Anna, F. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. México, D.F.: McGraw - Hill.
- López, R. (2006). *Operaciones de Almacenaje*. Madrid: International Thomson Editores Spain.
- Montoya Palacio, A. (2010). *Administración de Compras*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Navas, J., & Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones, S.L.
- Palacios Acero, L. C. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pérez Fdez, J. A. (1999). *Gestión de Calidad Orientada a los Procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Pérez López, J. A. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Ediciones Rialp, S.A.
- Pérez, P., & Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Portal Rueda, C. (22 de 06 de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 5 de Agosto de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/gestion-de-stocks-y-almacenes.htm>
- Rojas, D., Guisao, E., & Cano, J. (2011). *Logística Integral*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sacred Valley. (24 de Abril de 2013). *Sacred Valley Real Estate*. Obtenido de Sacred Valley Real Estate: <http://www.sacredvalleyrealestate.com.ec/en/content/9-maps>
- Schroeder, R. (2005). *Administración de Operaciones*. México, D.F.: McGraw - Hill Interamericana.
- Schroeder, R., Meyer, S., & Rungtusanatham, J. (2011). *Administración de Operaciones*. México, D.F.: McGrawHill.
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/de/32>

Valda, J. C. (23 de 08 de 2010). *Wordpress*. Recuperado el 24 de 04 de 2013, de Wordpress: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/08/23/el-ciclo-de-vida-de-la-empresa-familiar/>

8. ANEXOS

