

**“Como mantener un inventario eficiente para una tienda de venta de equipo
para hacer ejercicio en la ciudad de Guatemala”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Olga Guicela Carranza Padilla (Estudiante)

Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado (Asesor)

Licenciada Ingrid Arroyo de Núñez (Revisora)

Guatemala, julio del 2014



AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

DE

CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Licda. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida**

Licda. Elvia Marisol Arroyo Carrillo

Examinador (a)

Licda. Olga Alicia Torres Palencia

Examinador (a)

Licda. Berta Beatriz Aldana Archila

Examinador (a)

Lic. Ariel De León Maldonado

Asesor (a)

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez

Revisor (a)



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo; adquirir sabiduría."

REF.:C.C.E.E.0032-2014-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 08 JULIO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Ariel De León Maldonado, tutor y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “**COMO MANTENER UN INVENTARIO EFICIENTE PARA UNA TIENDA DE VENTA DE EQUIPO PARA HACER EJERCICIO EN LA CIUDAD GUATEMALA**”. Presentada por la estudiante Olga Guicela Carranza Padilla, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01040 de fecha 07 de junio del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cóbar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, abril 24 del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED-con el tema **“COMO MANTENER UN INVENTARIO EFICIENTE PARA UNA TIENDA DE VENTA DE EQUIPO PARA HACER EJERCICIO EN LA CIUDAD GUATEMALA”**, presentada por la estudiante: Olga Guicela Carranza Padilla, previo a optar al grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 80/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado
Tutor


Guatemala, 15 de mayo de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Como mantener un inventario eficiente para una tienda de venta de equipo para hacer ejercicio en la ciudad de Guatemala”**, presentado por la estudiante **Olga Guicela Carranza Padilla**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente.



Licenciada Ingrid de Núñez
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo. Siempre sabiduría"


REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA:918_2014


El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Olga Guicela Carranza Padilla con número de carné 201306879, aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de junio del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Dedicatoria

- A DIOS:** Por haberme acompañado siempre en el transcurso de mi carrera, brindándome siempre su bendición y sabiduría para poder lograr alcanzar esta meta.
- A MI MADRE:** Albertina Padilla Herrera, por sus oraciones, apoyo y cariño, por creer siempre en mí.
- A MI PADRE:** Ramiro Carranza Ramos, por enseñarme el valor del trabajo duro.
- A MI ESPOSO:** Por haber sido mi apoyo incondicional en el transitar de esta carrera, gracias Morsy.
- A MIS HIJOS:** Por haber sido mi combustible para poder seguir adelante.
- A MIS HERMANOS:** Por todo su apoyo y por ser un pilar fuerte en mi vida, tanto en los triunfos como en los fracasos y dificultades.
- A MI SUEGRA:** Blanca Cardona Marín, por todo su apoyo y cariño.
- A MIS AMIGOS:** Por acompañarme a lo largo de mi carrera, por su apoyo incondicional, en especial a Maria Jose Santos.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	14
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	26
3.2 Objetivos de la práctica realizada	26
3.3. Alcances y límites de la práctica	27
3.4. Metodología aplicada a la práctica	27
3.4.1. Sujetos	27
3.4.2 Instrumentos	28
3.4.3 Procedimiento	30
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	33
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	51
Conclusiones	55
Propuesta	57
Referencias bibliográficas	80
Anexos	82

Resumen

Para el presente trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida, se seleccionó el tema de cómo mantener un inventario eficiente para una tienda de venta de equipo para hacer ejercicio en la ciudad de Guatemala, denominada por razones de confidencialidad “La Mejor Figura”.

En el capítulo 1, que son los antecedentes de la empresa, se presentó la reseña histórica, evolución que ha tenido esta empresa y situación actual de la compañía, detalles que permiten conocer el crecimiento y desarrollo de la empresa a través de los años, se consideró información preliminar para la realización de un análisis FODA, que sirvió para situar en el contexto general la situación de la compañía en el área seleccionada, así como la presentación del organigrama de las áreas funcionales que están enmarcadas en el tema de estudio. Se incluyó como parte de la información preliminar el proceso logístico que efectúa la empresa actualmente.

En el capítulo 2, se definió el marco teórico, se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica para sustentar el análisis, la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la forma de cómo mantener un inventario eficiente para una tienda de venta de equipo para hacer ejercicio, que le permita a la empresa ser competitiva en el mercado de bienestar y salud física.

En el capítulo 3, se podrá encontrar el planteamiento del problema en forma sistemática, donde se expone la realidad de la empresa en estudio, en sus áreas de compras, ventas e inventario se obtuvo la pregunta de investigación ¿Cuál es la situación actual en el proceso de manejo del stock de inventarios de la empresa “La Mejor Figura”; también se encontrarán los objetivos, alcances y límites de la investigación. Tanto el planteamiento de los objetivos como la determinación de los indicadores, permitieron la definición de la metodología de la investigación, selección de los instrumentos, sujetos y delimitación del trabajo de campo en las bodegas de equipo y oficinas administrativas de la empresa.

En el capítulo 4, se exponen los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los sujetos de investigación. Aquí se revela la información recabada sobre la percepción de los sujetos ante el tema de investigación, y se presenta en cuadros, gráficas y matriz de sentido, que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos que fueron recabados, así como también se detallan los procesos de algunas de las partes involucradas.

En el capítulo 5, se presentan el análisis e interpretación de resultados. Se presenta al lector el resumen de los resultados obtenidos para que conozca el panorama general de todas las personas involucradas en el proceso estudiado. Esta parte del proceso permitió resaltar los procesos susceptibles a mejorar en un contexto objetivo y con sustento técnico.

En el siguiente apartado, se exponen las conclusiones que se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo, identificando las características de cómo mantener un inventario eficiente y consecuentemente evidenció la parte del proceso que de mejorarse puede representar una mayor productividad.

Derivado de las conclusiones se determinó la necesidad de incluir una propuesta para darle solución a la problemática encontrada y que ayude a mejorar su proceso de compra actual, así como también brindarle técnicas y herramientas tanto para mejorar la administración actual de su inventario como para la evaluación de sus proveedores, que le permita una mejor selección de los mismos.

Las referencias que fueron necesarias consultar para el desarrollo de la presente PED, son listadas en el apartado de referencias bibliográficas

Introducción

La presente tesis expone la problemática de una empresa guatemalteca, dedicada a la venta de equipo para hacer ejercicios, la cual no cuenta con un proceso sistemático para la re-compra de inventario, muchas de sus órdenes se realizan por simple experiencia, dejando por un lado el análisis matemático y estadístico que ayudaría en gran manera a mejorar sus niveles de inventario. Según Parra (2005) la administración de inventario tiene como objetivo fundamental aumentar la rentabilidad de la organización por medio de una correcta utilización del inventario, prediciendo el impacto de las políticas corporativas en los niveles de stock y minimizando el costo de todas las actividades logísticas para asegurar que los clientes reciban un nivel de servicio excelente.

Según Alberto Montoya Palacios (2004) en su libro *Conceptos Modernos de Administración de compras*. Las compras deben ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resumen en adquirir productos y 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.

“La Mejor Figura”, ofrece productos para hacer ejercicio al mercado guatemalteco, la competencia en este mercado se ha incrementado en los últimos años y la empresa está teniendo muchos problemas con falta de stock para cubrir su demanda actual y además de recibir muchos reclamos de sus clientes actuales por entregas fuera del tiempo convenido, por ellos se planteó el objetivo de evaluar el proceso de manejo de stock de inventarios, por medio de la investigación de procesos, criterios y métodos que utilizan para analizar sus compras de inventarios, evaluar la información que brinda su sistema de inventario actual, como apoyo a la elaboración de órdenes de compra, determinar los tiempos de tránsito actuales de las mercadería en su forma más frecuente de manejo y transporte, evaluar las políticas de compra que la empresa tiene con sus proveedores actuales y determinar el Lead Time (tiempo desde que se reconoce la necesidad de comprar hasta que el producto está situado en el almacén) en el proceso de compras.

Hoy en día las personas están en busca de una vida más sana. Esta empresa ofrece productos de las mejores marcas, de buena calidad y con mucha variedad. La empresa busca mejorar sus procesos de compra, logística y gestión de inventario, ya que requiere hacer más eficientes sus procesos actuales, para poder contar con stock oportuno para cubrir la demanda actual, además de poder realizar las entregas de venta bajo pedido en el tiempo acordado con el cliente.

La empresa ha podido mantenerse en el mercado, colocando sus equipos en los gimnasios, clubs y hoteles de mayor prestigio. Ha superado sus metas de ventas y se ha mantenido en crecimiento en los últimos años. Todo esto a pesar de los problemas generados por la falta de un inventario eficiente para la venta.

La investigación reflejó que la empresa no cuenta con un proceso de compras estructurado y muchas de las responsabilidades que cada una de las personas desempeña en el proceso de compras no están definidas claramente, lo que ha ocasionado una falta de compromiso en los involucrados en dicho proceso, para realizar las tareas más eficientemente. La empresa no utiliza ninguna herramienta o técnica matemática o estadística para la re-compra de inventario, que le permita efectuar de una forma más analítica este proceso, conociendo cuánto comprar y en qué momento; para que en conjunto con el compromiso de las personas relacionadas con este proceso, se alcancen los niveles óptimos de inventario que permitan mejorar el servicio al cliente.

“La Mejor Figura”, no cuenta con un sistema de evaluación de proveedores, que le permita seleccionar, entre estos a los que reúnan las mejores condiciones para la empresa; actividades que deben estructurarse y mejorarse, ya que el papel de los proveedores ha sido muy relevante para la problemática actual de la empresa, debido a la falta de cumplimiento de estos en sus despachos en los tiempos acordados.

Por lo anterior se planteó aprovechar estas áreas de oportunidad identificadas en la investigación para diseñar la propuesta de mejora incluida en este documento.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa

“La Mejor Figura” es una empresa privada, líder en la venta de equipos y accesorios para hacer ejercicio, distribuye las mejores marcas, ofreciendo además respaldo en partes y mano de obra especializada para mantenimiento y reparación de los equipos que distribuye. “La Mejor Figura” forma parte de un grupo de empresas que tiene su casa matriz en la república de Panamá, la cual tiene presencia en toda Centro América, Panamá y República Dominicana.

La empresa inició a funcionar en Guatemala el 1 de septiembre del año 2009, con el nombre de “La Mejor Figura”, como distribuidor exclusivo de la marca Life Fitness en Guatemala.

La empresa no tuvo que realizar un trabajo de posicionamiento en el mercado guatemalteco, debido a que la casa matriz adquirió esta empresa en funcionamiento y completamente acreditada.

Anteriormente la empresa pertenecía al Licenciado Juanito Pérez, quien fue un joven emprendedor de 18 años que en 1985 asistía a un gimnasio en Canadá, lugar donde se encontraba estudiando temporalmente, el equipo que utilizaba en ese gimnasio era una bicicleta estacionaria marca Fitness, al utilizar este equipo en su mente inició un sueño, en el cual se veía como el representante de la marca Life Fitness en Guatemala. En ese momento no existían en los mercados guatemaltecos equipos con tecnología que manejara niveles de resistencia, controlara la frecuencia cardíaca, tiempo, etc.

El Licenciado Juanito Pérez vio una oportunidad de negocio al poder ser el representante de la marca Life Fitness en Guatemala, compañía que en ese momento sólo producían bicicletas estacionarias denominadas Life Cycle.

En 1987 pide la representación de los equipos Fitness teniendo ya 20 años de edad, para obtener la distribución el Licenciado Juanito Pérez se presentó como un joven de 23 años, con saco, corbata y un carácter serio; pensando que esto le daría más seriedad a su persona al momento de

cerrar el trato con Life Fitness. Desconocemos si su estrategia le funcionó pero si bien es cierto logró conseguir la representación de la marca Life Fitness. Inició el negocio con capital proveniente de un préstamo de su papá.

Su papá se ofreció a ser socio de la compañía, pero el Licenciado Juanito Pérez decidió emprender este proyecto solo y solo aceptó el dinero como un préstamo.

En enero de 1988 vienen a Guatemala las primeras bicicletas Life Fitness. En un inicio el Licenciado Juanito Pérez no lograba cerrar ni una sola venta, esto debido al alto precio de los equipos, pues en ese entonces era de tres mil dólares, y al no contar con herramientas de financiamiento que le facilitan las ventas se volvía aún más difícil el proceso de venta. El equipo en ese entonces era distribuido a clientes del área institucional (gimnasios) el cual se daba a conocer por medio de catálogos.

Logró colocar las primeras bicicletas en el mercado, negociando con sus clientes la entrega de equipo en consignación, al momento en que los clientes de los gimnasios utilizaban las bicicletas prácticamente quedaban encantados con ellas y a los gimnasios les resultaba imposible sacarlas del gimnasio sin perder clientes o crear descontento en ellos. Fue así como despegó el negocio incrementando cada día más sus ventas colocando estos equipos en los mejores gimnasios de Guatemala, tuvo competencias duras pero con el dinamismo y esmero del Licenciado Juanito Pérez la empresa fue creciendo tanto en mercado como financieramente hablando.

En enero de 1992 se apertura la primera tienda de equipo para hacer ejercicio marca Life Fitness en la Plaza Belmont, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, las oficinas administrativas estaban ubicadas en la zona 1 también de la ciudad capital. La empresa en sus inicios facturaba con facturas de una empresa llamada EL Pinar, la cual pertenecía al Licenciado Pedro papá de don Juanito Pérez, quien también le brindaba los servicios de contabilidad y personal que realizara los servicios técnicos, que más tarde se convirtió en el departamento técnico.

En el año de 1993 fue constituida legalmente la empresa Super Equipos, S.A. Con nombre comercial Super Equipos.

Después de un año la tienda en plaza Belmont ya no se daba abasto como sala de ventas para todo el equipo que en ese momento se distribuía y fue así como en 1994 buscando otro local, un amigo íntimo del Licenciado Juanito Perez le informó que estaba en alquiler una casa en la Diagonal 6, se alquiló la casa y en ella se encuentra la sala de ventas de Super Equipos hasta el 31 de agosto 2009.

Al inicio todos los servicios técnicos eran gratuitos y no fue sino hasta 1995 que se inició a brindar un servicio técnico más profesional con técnicos certificados por la marca Life Fitness. En ese entonces se contaba con 7 técnicos y 8 personas en el área de bodega, mucho de este personal se trasladó de la planta de producción de muñecas Florecitas a Super Equipos.

La empresa atravesó por muchas fases de inestabilidad económica, esto desmotivó al Lic. Juanito, quien decidió vender la compañía, aceptando el ofrecimiento de un inversionista Panameño.

Fue así como el 1 de septiembre 2009 iniciaron las actividades de "La Mejor Figura", la cual se ha mantenido estable en el mercado Guatemalteco, teniendo un crecimiento considerable, colocando sus equipos de alta tecnología y calidad en los gimnasios, hoteles y clubs del país, así como también en los hogares guatemaltecos.

Estudios previos

Hoy en día las personas están en busca de una vida más sana. Las personas buscan un centro donde puedan ejercitarse o bien adquirir un equipo o accesorio que les permita ejercitarse en su hogar. Uno de los mayores cambios que ha experimentado la sociedad, ha sido la consideración y valoración de las actividades físicas para una mayor calidad de vida. El ejercicio físico tiene un efecto beneficioso para la salud mental y física incuestionable, como sin duda sabrá cualquiera que lo practique.

Esta empresa ofrece productos marca Life Fitness, líder mundial de la industria del ejercicio. Cuenta con productos para hacer ejercicio comercial, profesional y para el hogar, tienen una reputación de ser duradera, fiable y está a la vanguardia de la tecnología y el diseño. También

cuentan con una amplia gama de accesorios para hacer ejercicio y monitores de frecuencia cardiaca.

“La Mejor Figura”, está en busca de una mejora en sus procesos logísticos y de compras, que le permitan eficientarlo, y para lograrlo se requiere un análisis sobre el ciclo de las compras de los equipos actuales, ya que se considera que una adecuada y efectiva ejecución en el proceso de compras, puede mejorar los costos para ofrecer precios más competitivos, así como también una mejora en la disponibilidad de producto, garantizando así que la empresa cuente con el stock oportuno para cubrir la demanda actual.

Se tuvo a la vista el trabajo Tesis de Milton C. Batres “Control de Inventarios para mejorar el sistema de compras de las pequeñas empresas de almacenes de ropa” del año 2011 presentada a la Universidad Rafael Landívar, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, donde se argumenta que la mayoría de las personas encuestadas opinan que para ellos es muy importante contar con un control de inventarios ya que este les sirve para mejorar el registro de las existencias y contar con las mercaderías necesarias para no tener pérdidas.

La Tesis “Optimización del proceso logístico de compras como una ventaja competitiva en las empresas de productos alimenticios”, del año 2004, presentada a la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, para optar al título de Administrador de Empresas, elaborada por Oscar Estuardo Castillo Lemus, argumenta: “al ver la trascendencia que ha adquirido la logística en el tiempo, se puede observar la importancia de implementarla de forma profesional, no sólo en una actividad, sino en convertirla en una estrategia optimizadora de recursos, generadora de beneficios, responsable en gran medida de las utilidades de la empresa”.

En la Tesis “La función logística dentro de la empresa” elaborada por Norberto Oswaldo Capristo, presentada a la Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires Argentina, para optar a la Licenciatura en Administración, del año 2004, expone que la función logística dentro de la empresa ha pasado de ser una mera función del negocio a convertirse en la columna vertebral de la empresa, afectando virtualmente a todos sus aspectos y significándose como el conductor de todas sus acciones.

Situación Actual

“La Mejor Figura” como parte de las empresas Vidalatam, está comprometida con mejorar el nivel de vida de los guatemaltecos, por medio de la distribución de equipo y accesorios para hacer ejercicio.

Es una empresa que provee y distribuye la mejor calidad de equipos, accesorios y repuestos para gimnasios y domicilios; brindando asesoría personalizada para el uso de los mismos con un respaldo técnico.

Sus productos están dirigidos a personas de nivel Socio-Económico A y B, comprendidas entre los 15 a los 70 años de edad, que se preocupan por su salud y condición física y que desean un equipo o accesorio con el cual puedan desarrollar su potencial físico. A continuación se mencionan los mercados a los cuales está enfocada la institución.

- **Atletismo:** Deportes de alto rendimiento requieren técnicas de entrenamiento superiores, así como equipos de ejercicios superiores.
- **Gimnasios:** Nadie quiere ser el segundo en su categoría. Los gimnasios requieren de equipo que cuente con características, que le permitan competir con el mercado actual.
- **Hospitalidad:** Transformar sus instalaciones de ejercicios para atraer nuevos huéspedes e incrementar los niveles de ocupación en tu hotel.
- **Gobierno y ejército:** Pueden escoger a un socio con más de tres décadas de experiencia y el portafolio de productos más extenso de la industria
- **Edificios de residencias:** Incrementa el atractivo de su edificio residencial al ofrecer instalaciones de ejercicios de primera.
- **Parques recreacionales:** Atraen y retienen a sus miembros con equipos de ejercicios que satisfagan las necesidades de todo tipo de usuarios.
- **Centros estudiantiles:** Instalaciones deportivas bien equipadas proveen un mayor incentivo a sus estudiantes potenciales.

Su visión, consiste en ser el guía en Centro América que facilita conocimientos soluciones recursos y equipos que ayuden a sus clientes a lograr su bienestar.

Su misión, consiste en ser una empresa comprometida a mejorar la calidad de vida del cliente por medio de una asesoría personalizada, ofreciendo soluciones para la buena práctica del ejercicio con el mejor respaldo y servicio. Contribuyendo al bienestar de los colaboradores, proveedores y a la rentabilidad requerida por los accionistas.

Su objetivo es alcanzar rentabilidad por medio de incrementar ventas. Buscar el mejoramiento del clima organizacional, servicio al cliente y mejorar la calidad de vida del cliente, como objetivos específicos de la empresa podemos mencionar:

1. Ampliar su participación en el mercado
2. Conseguir una línea de calidad a precio moderado para complementar y ampliar la mezcla de productos.
3. Consolidar y optimizar la calidad y rotación del inventario.
4. Mejorar sus ciclos de efectivo.
5. Lograr alianzas estratégicas y ampliación de productos para generar tráfico y nuevas oportunidades de negocios.
6. Implementar nuevos modelos de financiamiento de corto y mediano plazo.
7. Implementar un proceso organizacional y definido de capacitación continua al personal.
8. Mejorar la gestión de compras y logística, a fin de hacer eficiente la entrega de los equipos a clientes en los tiempos acordados y contar con el stock necesario en los periodos de mayor demanda de los productos.
9. Proporcionar oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a los empleados y dueños.

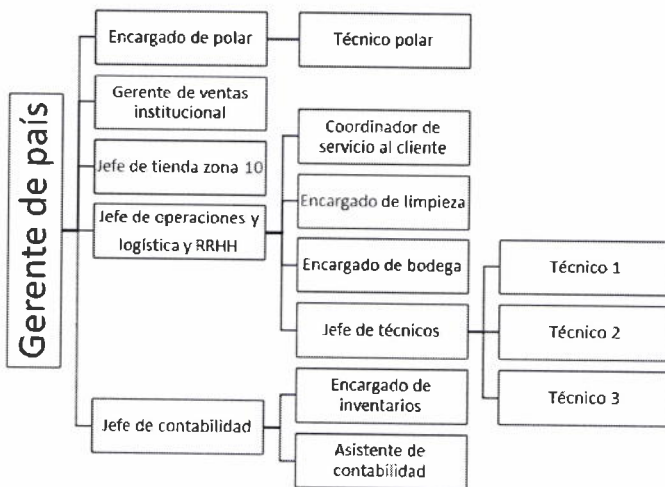
La estructura organizacional, ilustración No. 1 está encabezada por el gerente general del país, las diferentes jefaturas, es así como se desprenden en línea directa de mandos de ventas, contabilidad, servicio al cliente e inventarios.

Los departamentos de logística e inventarios, están íntimamente relacionados y haciendo esfuerzos conjuntos por mejorar el servicio al departamento de ventas, donde se han dado casos de atrasos en el proceso de logística, malos despachos y falta de stock de producto en la época de mayor demanda del mismo.

A continuación se presenta la estructura organizacional, extractada por departamentos de la empresa “La Mejor Figura”.

Ilustración No. 1

Estructura organizacional de “La Mejor Figura”



Fuente: Manual de Organización de La Mejor Figura, año 2013

Proceso logístico

El proceso de logística actual consiste en negociar personalmente tarifas y términos de crédito con los proveedores de servicio de logística y trámites aduanales, por medio de correo electrónico.

Se confirma al proveedor los productos que se deben embarcar ya sea por contenedor completo cargado en la fábrica o bien si se manejara un consolidado de la carga, coordinando el envío de la mercadería a Miami, según la necesidad de entregas.

Se da aviso vía email al agente de carga que se ha puesto una orden de compra, notificando la compañía, teléfono y nombre del contacto del proveedor. Incluir el número de bultos, el agente de carga notificará vía email la llegada de los pedidos a las bodegas.

Se deberá pedir al agente de carga que mantenga actualizado el status de las órdenes que van recibiendo en Miami en el caso de consolidados.

Se debe determinar el tipo de orden si son para suplir stocks de bodega y si se puede esperar a reunir todos los pedidos para stock y así mover un contenedor completo desde Miami, dependiendo la urgencia de los productos.

Para las órdenes que son para clientes específicos si ya hay pedido para stock se pueden juntar y traer un contenedor si éste se completa o bien traerlos en consolidados.

Si no hay más carga y se tiene compromiso de entrega se deberán ir autorizando en consolidados para evitar atrasos.

Dependiendo del tipo de producto y la cantidad de éste se deberá coordinar el envío de un contenedor a fábrica el cual se coordina con el contacto del proveedor y el agente de carga seleccionado para dicho trámite según cotizaciones recibidas.

Notificar a bodega del ingreso de los pedidos, para preparar espacio y soliciten el personal necesario para la descarga.

Se elabora la hoja de cálculo, adjuntando todos los documentos que amparan la importación y se procede a cargar el inventario al sistema.

Análisis FODA

Después de haber realizado un estudio en el cual se observó y analizó a “La Mejor Figura”, podemos resaltar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

A través del informe que se proporcionó, se pudo observar los resultados de una evaluación integral ejecutada por un grupo multidisciplinario de futuros profesionales, cursante del 10mo. Semestre de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, a la empresa “La Mejor Figura”.

Al inicio del análisis, se tomó primeramente como base la estructura organizacional, seguido de los antecedentes legales como históricos de la empresa. El equipo evaluador utilizó como medio de recolección de datos los siguientes instrumentos, guías de entrevista, para los distintos puestos que se ejecutan dentro de la entidad, de las cuales se elaboraron las cédulas de entrevista y de observación para realizar la evaluación correspondiente de los puestos y funciones.

“La Mejor Figura” es una empresa enfocada a velar por la salud de las personas, que se preocupan por su bienestar y condición física y que desean un equipo o accesorios con el cual puedan desarrollar su potencial físico.

En la evaluación concluyente se definieron las problemáticas que más afectan a la entidad, así como las conclusiones y recomendaciones extendidas por el equipo evaluador con lo cual se pretende proponer un diseño de estrategia que facilite la transición de una cultura de trabajo tradicional a una cultura de trabajo de mejora continua.

Después de haber realizado un estudio en el cual observamos y analizamos a la empresa “La Mejor Figura”, podemos resaltar las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Ilustración No. 2

FODA de la Empresa “La Mejor Figura”

Factores Externos no controlables	OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
	<p>* Hoy en día las personas están en busca de una vida mas sana.</p> <p>* Adquisición de la empresa por parte de un empresario panameño, dueño de una empresa con bodegas en el Canal de Panama y distribuidor de los equipos Life Fitness en Centroamérica, Panamá y República Dominicana, lo cual tiene la posibilidad de mejorar los costos y tiempos de logística, por medio del uso de economías de escala.</p> <p>* Brindar capacitaciones al personal sobre procesos internos.</p> <p>* Redefinir y clasificar niveles de inventario.</p> <p>* Redefinir el proceso de compras.</p> <p>* Tener políticas y contratos con sus proveedores por escrito.</p>	<p>Se corre el riesgo que los proveedores actuales cierren operaciones sin previo aviso.</p> <p>* Competencia se ha incrementado en los últimos años, estableciéndose ya en Guatemala, salas de ventas para la exhibición de sus productos.</p> <p>* Competencia cuenta con productos similares, no de la misma calidad pero a precios mas bajos.</p> <p>* Decremento en las utilidades debido a la recesión económica actual.</p> <p>* Cambio climático, provocan retrasos en entregas.</p> <p>* Cambios políticos, especulación provoca que compren o no productos en el año de elecciones, especialmente en la clase alta.</p>
Factores Internos controlables	FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
	<p>* La empresa cuenta con equipos para hacer ejercicio, accesorios y repuestos de la más alta calidad.</p> <p>* La marca Life Fintess brinda respaldo internacional a la empresa.</p> <p>* La empresa brinda asesoría personalizada en el uso y manejo de los productos que distribuye.</p> <p>* La calidad de los producto, es reconocida internacionalmente.</p> <p>* Respaldo técnico y de repuestos en todos los productos por parte de la marca Life Fitness.</p> <p>* La empresa brinda servicio post-venta para todos los productos que distribuye.</p> <p>* Ubicación estratégica de la sala de ventas, ubicada a pocos metros de uno de los mejores centros comerciales del país.</p> <p>* La empresa cuenta con muy buenas relaciones económicas con sus proveedores.</p>	<p>* La visión, misión y objetivos no son comunicados al personal de ninguna forma.</p> <p>* No existen indicadores que midan la efectividad en la realización de las actividades de cada área.</p> <p>* Gerencia no cuenta con instrumentos que le permitan medir la satisfacción de los clientes actuales.</p> <p>* La empresa no tiene control de recuperación de cartera de clientes.</p> <p>* Retraso continuo en la entrega de pedidos de clientes.</p> <p>* Falta de stock necesario en temporadas de alta demanda del producto.</p> <p>* La burocracia en el proceso para la toma de decisiones de carácter relevante, ocasiona retrasos en la implementación de los planes estratégicos y operativos.</p> <p>No existe un control de ejecución y cumplimiento de metas y presupuestos, por no informar a las distintas áreas de la existencia de los mismos.</p>

Fuente: Investigación de campo, diciembre 2013

El equipo evaluador le brindó las siguientes recomendaciones en pro del mejoramiento de la empresa “La Mejor Figura”, que consideramos deberá de tomar en cuenta.

Se recomendó que la junta directiva agilice el proceso de toma de decisiones. Así también es aconsejable que el gerente general tome en cuenta otros factores para elaborar su presupuesto de venta, como las tendencias del mercado actual o utilizar el método de presupuesto por factores, además de los reportes contables.

Se indicó que es urgente implementar una planificación estratégica que permita que todas las áreas de la empresa se encaminen para alcanzar los objetivos.

El grupo evaluador recomendó realizar un plan de capacitación al personal para que estos puedan desempeñar sus actividades de una forma más eficiente.

La empresa debe considerar sus áreas de oportunidad para poder mejorar su desempeño, principalmente en las relacionadas con sus procesos de compras, inventarios y ventas. También debe procurar establecer políticas y contratos con sus proveedores, para que estos realicen el papel que les corresponde de ser sus aliados estratégicos. Todo esto puede brindarle una ventaja competitiva ante sus competidores actuales.

Se sugirió a gerencia general plasmar por escrito la visión, misión y valores en áreas visibles dentro de la empresa, a fin de que todos los colaboradores se encaminen al logro de una meta en común que al final le permita a la organización incrementar su rentabilidad.

Informe gerencial

El presente informe muestra los resultados de la Evaluación Integral efectuada a “La Mejor Figura”, en el cual se pudo detectar los siguientes puntos:

Planeación

La empresa carece de objetivos, no tienen políticas establecidas ni planes concretos, por lo que los empleados no tienen claro a donde se dirigen. La carencia de objetivos claros ocasiona que el personal no se desempeñe eficientemente en su área de trabajo. El personal no está enfocado

al logro de sus metas por no tener conocimiento de las mismas. La gerencia no informa al personal el presupuesto asignado a su área, lo cual genera un mal manejo de las finanzas de la empresa. La empresa carece de formas o medios para comunicar la misión, visión, y valores a su personal. No existe planificación tanto del contenido, forma y calendarización del manejo de la publicidad, lo cual ha afectado las ventas de la empresa. La empresa no cuenta con políticas de crédito establecidas que permitan un buen control de las cuentas por cobrar, con ello corre el riesgo de tener una cartera morosa, lo cual le puede llevar a la quiebra.

Organización

El personal no cuenta con capacitación constante, que les permita desempeñar sus actividades eficientemente. Los técnicos no cuentan con capacitación, y tienen poco conocimiento en los manuales de servicio, por no tenerlos a su alcance ni en el idioma español. Lo anterior les provoca retrasos en las reparaciones que se realizan a los equipos. Dentro de la organización no existe un plan de carrera para los empleados, en consecuencia genera desmotivación a los empleados y gastos adicionales en las nuevas contrataciones.

Integración

La falta de un departamento de Recursos Humanos provoca mala adecuación en los distintos puestos de trabajo. La falta de actualización de los manuales de puestos y funciones ha generado una mala distribución de las atribuciones de puesto y esto conlleva a exceso de trabajo o duplicidad de tareas en los empleados. Además de ello hay muchas funciones importantes que no tienen un responsable y esto ha provocado que nadie realice esta tarea con la eficiencia y responsabilidad que estas ameritan.

Dirección

Gerencia no realiza reuniones periódicas con los empleados que permitan dar seguimiento a las actividades de cada área para hacer más eficiente la ejecución de los planes. No existe buena comunicación entre los distintos departamentos. La falta de comunicación entre las distintas áreas provoca desórdenes internos que al final afectan los objetivos de trabajo. La dependencia

de la gerencia hacia la presidencia y gerente general regional ocasiona atrasos en la resolución de problemas relevantes de la organización.

Control

La falta de depuración del inventario ha generado gastos innecesarios como: pago de impuestos, se detiene el flujo de efectivo y producto en obsolescencia, además de ocupar gran parte del espacio destinado para los equipos nuevos. Además de ello no existe una efectiva administración y manejo del inventario actual, con ello se cae en falta de stock de los productos más vendidos, y reclamos de clientes por entregas fuera del plazo establecido. Existe una carencia de métodos de efectividad que midan la publicidad lanzada, ya que actualmente no existen métodos que permitan la medición de ventas vs publicidad. La falta de seguimiento de reclamos de clientes no permite conocer tanto la insatisfacción de los clientes como la pérdida de los mismos. Se realizan inventarios físicos cada seis meses, la realización de pocos inventarios físicos no permite detectar faltantes en tiempo. La falta de un control de recuperación en la cartera de clientes puede ocasionar que la empresa se descapitalice.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Con la finalidad de entrar en materia de la investigación, se hace necesario investigar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis, emitir juicios bien fundamentados en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

“La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como en extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación. Esta revisión es selectiva, puesto que generalmente cada año se publican en diversas partes del mundo cientos de artículos de revistas, libros y otras clases de materiales dentro de las diferentes áreas del conocimiento”.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es para ver si las preguntas e hipótesis de la investigación puedan ser fundamentadas con alguna teoría o parte de una, o si varias teorías se aplican al problema de investigación. Detectar y consultar con las fuentes bibliográficas para recopilar la información relevante y necesaria relacionada a las variables bajo investigación. Determinar y consultar qué otros estudios e investigaciones se han realizado sobre el problema o asunto de investigación”.

Compras

Según Alberto Montoya Palacio (2004) en su libro *Conceptos Modernos de Administración de Compras*, en cualquier organización, las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resumen en adquirir productos y 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.

Según M. Rojas, E. Guisao, J. Cano, el departamento de compras debe ser un centro de producción de utilidades, es decir, debe estar totalmente orientado hacia la generación de utilidades y todas sus actividades deben estar encaminadas hacia este fin. Esto es igualmente válido para las organizaciones sin ánimo de lucro, la diferencia es que en lugar de estar hablando de utilidades nos referimos a reducir los costos.

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 comercializan.

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.

Según Emilio Martínez Moya, (2007), en su libro *Gestión de Compra: negociación y estrategias de aprovisionamiento*, menciona que finalmente el departamento de compras como responsable de los aprovisionamientos de la compañía, procura minimizar las ocasiones de conflicto con las otras áreas, su preocupación primordial es el estricto cumplimiento de las entregas, por ello va a luchar para utilizar productos y materiales estándar, que son más usuales y por lo tanto más fáciles de localizar. La negociación de precios es uno de los objetivos tradicionales de su función.

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 políticas de compra, tales como distancia, canal de distribución, etcétera.

La calificación de los proveedores, será normalmente progresiva, por pasos sucesivos, de tal modo que en cada paso se profundice cada vez más, pero con menos proveedores, de tal fin que se tenga una selección reducida de posibilidades de proveedores sobre los cuales se hará el estudio de valoración y calificación para establecer la selección definitiva.

Gestión de inventarios

Según lo expresa Mario Martínez Tercero, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Complutense de Madrid, en el prólogo del libro Gestión de Inventarios: “El adecuado control y gestión de los inventarios siempre ha sido un capítulo importante en la ciencia empresarial, ya que los costos derivados del almacenamiento o espera de los productos ha formado una partida importante dentro de los costos empresariales” (Martínez Tercero, citado por Parra, 2005: 9)

Entonces, según Parra (2005) el control de los inventario se considera como una actividad que está relacionada con procesos de previsión de ventas, planeación de la producción y la aplicación de una política de reposición de inventario; comprender la interdependencia de estas áreas es de gran importancia para la toma de decisiones de las empresas, porque se pueden tomar decisiones que podrían plantear un ahorro en alguna de las áreas pero pérdida en otras, por ejemplo se puede considerar reducir los inventarios como una de las medidas más fáciles para reducir gastos, pero esto puede redundar en un incremento en los costos de otra área o afectar los resultados del área de ventas puntualmente.

La gestión de inventarios se divide en dos áreas importantes que son: la administración de inventarios y el control de inventarios. Estos términos se confunden frecuentemente, el control de inventarios se refiere a la parte operacional de los inventarios, todas las prácticas que deben tomarse en cuenta al almacenar un producto. Estas prácticas pueden ser: cómo realizar el conteo de inventario, la frecuencia de su realización, cómo deben hacerse los registros de movimiento de inventario, ordenes de pedido, órdenes de despacho, cómo almacenar determinados productos.

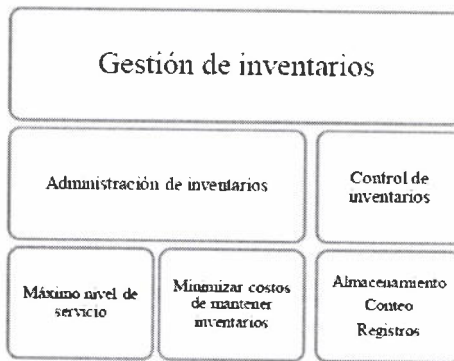
La administración de inventarios tiene como objetivo fundamental aumentar la rentabilidad de la organización por medio de una correcta utilización del inventario, prediciendo el impacto de las

políticas corporativas en los niveles de stock y minimizando el costo de todas las actividades logísticas para asegurar que los clientes reciban un nivel de servicio excelente.

La ilustración muestra las áreas de la gestión de inventarios.

Ilustración No. 3

Gestión de inventarios



Fuente: VCG Group (2007-2009)

Administración de inventarios

Para Krajewski, Lee & Ritzman (2007) la administración de inventarios es un importante factor que atrae el interés de los administradores de cualquier tipo de empresa. Para las compañías que operan con márgenes de ganancias relativamente bajos, la mala administración de inventarios puede perjudicar gravemente sus negocios. El desafío no consiste en reducir al máximo los inventarios para abatir los costos, ni tener inventario en exceso a fin de satisfacer todas las demandas, sino en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia. El inventario en muchas empresas está comprendido por más del 50% de su activo circulante.

Aspectos a tomar en cuenta en la administración de inventario:

- Minimizar la inversión en inventarios para que los recursos excedentes puedan ser invertidos en otros proyectos aceptables.
- Asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y ventas funcionen sin obstáculos.

Conceptos de inventario

Según Roger G. Schroeder (2011) el concepto inventario “Se define como una cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer las demandas del consumidor”.

Es importante enfatizar que el inventario no es solamente un bien tangible y físico mantenido en una instalación sino también un elemento intangible que existe en los registros de una compañía (vida en papel, conteo en registros). La vida en el papel de un artículo puede ser tan importante como su vida real.

Niveles de inventario

Uno de los factores importantes para muchas organizaciones hoy en día está relacionado con sus niveles de inventario. Las empresas tienen inversiones cuantiosas en ellos y tratan de muchas maneras mantenerlos bajos sin reducir el nivel de servicio actual por el contrario aumentar ese nivel de servicio. ¿Es posible lograrlo? SI, todo depende de la planeación, organización y compromiso de cada uno de los departamentos que se afectan en la empresa. (Rodríguez A., 2009).

Existen muchas razones para mantener un determinado nivel de existencias. Entre estas se encuentran las siguientes:

- Para mejorar el servicio al cliente.

- Para protegerse de cambios bruscos en la demanda y de variaciones en el nivel de producción.
- Para aprovechar unos precios favorables.
- Para protegerse de errores y pérdidas.
- Para evitar la interrupción de la producción

Según el punto de vista de “Producción” los stocks deben ser ilimitados de manera que siempre haya material para producir y evitar que ocurran desfases o desabastecimiento lo que haría una operación eficiente en planta.

Para “Ventas” el stock debe ser alto para poder cubrir las demandas imprevistas de los clientes, disponiendo de producto para dar un máximo servicio al cliente.

El área de “finanzas” por el contrario sugiere un stock bajo ya que los inventarios son inversiones que se quedan estacionadas por un período de tiempo por lo tanto sugieren una mínima inversión. (Vassiliu G., 2009).

Para obtener mejores resultados y beneficios es necesario que los niveles de inventario se determinen desde el punto de vista global de la empresa y que los involucrados encuentren un punto de equilibrio para mantener una operación eficiente, dando un buen servicio al cliente con la mínima inversión.

Control de inventarios

Un control adecuado del inventario requiere un equilibrio muy sensible y una planificación detallada y minuciosa. Para el financiero que observa cómo existe una cierta cantidad de fondos inmovilizados en materiales, en el inventario de productos, la reacción natural es que el volumen de existencias es demasiado elevado.

Existen 2 sistemas básicos de control de inventarios:

- Los sistemas continuos o de volumen de pedido constante.
- Los sistemas periódicos o de período constante de pedido.

Los sistemas de volumen de pedido constante (también llamados sistemas Q) se caracterizan porque en ellos todos los pedidos tienen el mismo tamaño y se realizan cuando se comprueba que es necesario en función del nivel de existencias y de la demanda prevista. El sistema Q se utiliza mucho para artículos caros en los que lo que se gana al tener un menor nivel de almacén compensa los costes derivados de un mayor control.

Los sistemas de período constante (sistemas P) establecen un período constante entre cada par de pedidos. Estos se efectúan cuando ha transcurrido ese período y su tamaño es variable dependiendo del nivel del inventario y de la demanda prevista. El sistema P por requerir mayores inventarios, se aplica en las bodegas de producto de poco valor. (Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Manoj Malhotra (2008)

Técnicas de administración de inventarios

Los modelos de inventarios son usados para desarrollar políticas de inventario consistentes en: cantidad a ordenar, punto de re-orden.

Los métodos más comunes utilizados para el manejo de los inventarios son:

1. Sistemas monitoreados
2. Sistema ABC
3. El modelo básico de cantidad económica de pedido, lote económico (CEP)
4. Punto de reordenación

Sistemas monitoreados

- Una nueva orden se coloca cada vez que el inventario llega a un punto mínimo.
- El nivel de inventario es revisado cada cierto tiempo y las órdenes se realizan sólo en ese tiempo.

Sistema ABC

El ABC es una práctica común en el control agregado de inventarios, por medio de diferenciar los productos en un número limitado de categorías, y después aplicar una política separada de

control de inventarios para cada categoría. Esto tiene sentido dado que no todos los productos son de igual importancia para una empresa en términos de ventas, márgenes de beneficios, cuota de mercado o competitividad. Si se aplican en forma selectiva políticas de inventarios a estos diferentes grupos, pueden lograrse, con niveles más bajos de inventarios, los objetivos del servicio de inventarios, en vez de una política aplicada colectivamente a todos los productos.

Es bien conocido que las ventas de productos muestran un fenómeno del ciclo de vida donde las ventas comienzan con la introducción del producto con bajos niveles, se incrementan rápidamente en algún punto, se nivelan y por último declinan. Los productos de una empresa normalmente están en varias etapas de sus ciclos de vida, y por lo tanto contribuyen de manera desproporcionada a las ventas y a las ganancias. Es decir, pueden estar contribuyendo pocos artículos con alta proporción en el volumen de ventas. Esta relación desproporcionada entre el porcentaje de los artículos en el inventario y el porcentaje de ventas se ha llamado en general el principio "80/20", aunque rara vez es exactamente el 20% de los artículos de una línea de productos el que representa al 80% de las ventas. El principio 80/20 sirve como base para la clasificación ABC de los artículos. Los artículos A normalmente son los que se mueven rápido, los artículos B los que se mueven en término medio y los artículos C los que se mueven despacio. No hay una forma precisa para agrupar los artículos, si en una categoría o en otra, o incluso de determinar el número de categorías por usar. Sin embargo, clasificar los artículos por grados de ventas y luego dividirlos en unas cuantas categorías es una forma de comenzar. Algunos artículos se re-asignan a otras categorías según su importancia. Los niveles de servicio de inventario se asignan luego a cada categoría.

Rotación de inventarios

Indica la eficiencia de la empresa para manejar el nivel de inventarios. Una rotación baja puede indicar que los inventarios de la empresa son demasiado grandes. Es un parámetro utilizado por empresas dedicadas a la venta para el control de gestión. Se puede definir como el número de veces que en promedio una mercancía almacenada se reemplaza durante un período específico.

Se obtiene al dividir la cifra de ventas durante un período de tiempo, entre el valor del inventario medio o promedio de ese mismo período de tiempo. Se suele medir en términos anuales, semestrales o diarios según sea las características o necesidades de la referencia analizada.

Para determinar el promedio de inventario se suman los saldos de cada mes y se dividen por el número de meses, si hablamos de un año serán 12.

Se explica mejor en la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{salidas o consumos (unidades)}}{\text{Inventario total de existencias}} \times 100$$

Logística

En el libro Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías, Andrés Castellanos Ramírez dice que: “Logística es el proceso de planear, implementar y controlar efectiva y eficientemente, el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de cumplir los requisitos del cliente. Por esta razón, la logística se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad, ya que puede decidir el éxito o el fracaso de la comercialización de un producto”. La importancia de la logística radica en la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible.

La logística surge en el mundo o se ha ligado a las actividades de toma de decisiones de los altos mandos militares, principalmente en Inglaterra en la década de 1940. El Imperial College se constituye en la cuna de la investigación operativa, disciplina estrechamente ligada a la logística, lo cual permitió, en su momento, determinar la ubicación de acorazados que protegieran de un eventual ataque alemán las naves que surcaban los mares entre Estados Unidos e Inglaterra durante la Segunda Guerra Mundial.

Actualmente el tema de la logística se asume con tanta importancia que en las organizaciones se estipula un área específica para su tratamiento; su evolución a través del tiempo ha sido

constante, hasta convertirse hoy en una de las principales herramientas para que una organización sea considerada como una empresa de primer mundo.

La importancia de la logística radica en la necesidad de mejorar el servicio al cliente, optimizando la fase de mercado y transporte al menor costo posible: algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística de una empresa son las siguientes: aumento en líneas de producción, la eficiencia en producción, alcanzar niveles altos, la cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios, desarrollo de sistemas de información.

Ilustración No. 4
Índices de logística

Indicador	Descripción	Fórmula	Impacto (comentario)
Calidad de los pedidos generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\text{Productos generados sin problemas} \times 100$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes.

Fuente: <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>

Teoría de colas

La teoría de colas se define como el estudio de la espera en distintas modalidades y situaciones, y busca balancear los costos de prestar un servicio y los costos por espera de los clientes. Esta teoría utiliza modelos de colas para reapretar los tipos de sistemas en líneas de espera que surgen en la práctica. Las fórmulas para cada modelo indican cuál debe ser el desempeño del sistema correspondiente y señalan la cantidad promedio de espera que ocurrirá, en una gama de circunstancias.

Medios de transporte:

Podemos considerar que los principales elementos de la distribución física son el transporte de mercancías y el almacenamiento de las mismas. La adecuada combinación de ambos elementos se conoce con el nombre de escalonamiento logístico.

El transporte de mercancías alimenta las plataformas logísticas (en las que se almacenan diferentes productos) distribuidas en un determinado territorio con la finalidad de satisfacer la demanda al menor coste posible. Para optimizar el funcionamiento de estas redes es imprescindible aprovechar la capacidad de combinación de los diferentes medios de transporte, característica que se conoce con el nombre de Multimodalidad.

El control del Lead Time

Según Julio Juan Anaya Tejero en su libro *Logística Integral: la gestión operativa de la empresa*, el lead time, es una expresión genérica utilizada mucho en logística para analizar la rapidez del flujo de materiales y que podríamos definir como el tiempo que media desde que se inicia un “proceso operativo” –aprovisionamiento, almacenaje, fabricación, distribución- hasta su finalización. Matizando un poco más la definición, podríamos decir que es el tiempo que media desde que se reconoce la necesidad de iniciar una determinada operación hasta que ésta esté totalmente concluida. Así, por ejemplo, el Lead Time de aprovisionamiento de materiales sería el tiempo total invertido desde que se reconoce la necesidad de comprar el producto hasta que éste está físicamente situado en el almacén y disponible para su utilización y podría descomponerse

en: cálculo de la necesidad del material, tramitación del pedido al proveedor, plazo de entregas del proveedor, recepción y control de calidad del producto, ubicación física en las estanterías del almacén, comunicación al sistema informático y/o administrativo de la disponibilidad del producto para su utilización.

Servicio al cliente

La satisfacción de las necesidades del cliente es uno de los objetivos principales de la logística. Cuando una empresa no puede ofrecer un producto a su cliente en el momento, lugar y cantidad deseada se produce una ruptura de stock. Esta ruptura de stock supone un coste muy elevado, por dos motivos:

- En primer lugar, supone una venta potencial no realizada.
- El segundo motivo, casi siempre más importante que el primero, es que una ruptura de stock supone que la empresa va a perder imagen de cara a su cliente, comprometiendo de esta manera las ventas futuras.

A pesar de la importancia que tiene el servicio al cliente, éste no puede supeditar toda la actividad logística, y de ahí el segundo objetivo de la función logística que aparece en la definición: satisfacer las necesidades del cliente al mínimo coste.

Para una empresa sería muy fácil ofrecer a sus clientes un nivel de servicio del 100%. Esta situación sería aquella en la que la empresa no deja ningún pedido sin atender. Por ejemplo, una panadería con una demanda media de 100 barras de pan al día podría atender todos sus pedidos si hace un pedido diario de 500 unidades. Por supuesto, a parte de los costes de almacenaje de estos pedidos, todos los días se perdería buena parte de los productos no vendidos.

Por tanto, los directivos de logística de las empresas tratan de encontrar un equilibrio entre el nivel de servicio y los costes logísticos.



Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

El sector comercial está integrado por el conjunto de empresas que ejecutan acciones relacionadas a la compra de productos terminados para su almacenaje y posterior venta al consumidor final o a intermediarios. Estos productos pueden ser prendas de vestir, artefactos eléctricos, productos alimenticios, equipos tecnológicos, entre otros, los cuales han transitado por un proceso de transformación de la materia prima necesaria para su realización durante un período de tiempo determinado.

La empresa “La Mejor Figura”, actualmente no cuenta con un proceso sistemático como tal para la re-compra de inventario, muchas de sus órdenes de compra se realizan por simple experiencia, dejando por un lado el análisis matemático y estadístico que ayudaría en gran manera a mejorar sus niveles de inventario, y además de la falta de capacitación debida, al personal respecto al manejo del inventario; ya que como se ha expuesto con antelación, del nivel adecuado o inadecuado del inventario depende el éxito o el fracaso de una empresa que se dedica al comercio.

Tomando en cuenta el análisis realizado por la observación, donde se determinó la situación actual y demás puntos expuestos con antelación, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación actual en el proceso de manejo del stock de inventarios de la empresa, “La Mejor Figura”?

3.2 Objetivos de la práctica realizada

Objetivo general:

Determinar cuál es la situación actual en el proceso del manejo de stock de inventarios de la empresa “La Mejor Figura”.

Objetivos específicos:

1. Investigar procesos, criterios y métodos que utiliza la empresa para el análisis de compra de inventarios.
2. Determinar la información brindada por el sistema de inventarios, como apoyo a la elaboración de órdenes de compra.
3. Evaluar las políticas de compra con los proveedores actuales.
4. Determinar el Lead Time, en el proceso de compras.
5. Presentar una propuesta de mejora para el manejo de stock de inventarios de la empresa "La Mejor Figura".

3.3 Alcances y límites de la investigación

La presente investigación se centrará en la evaluación del proceso de compras y en el análisis del control de inventarios, que se realizan en las áreas relacionadas. Específicamente los procesos a evaluar son: Proceso de Compras, Proceso de Inventarios, Proceso de Logística y Términos de compra con el proveedor. Las limitaciones están relacionadas con las agendas de trabajo cargadas de los gerentes de área y su importante rol de los procesos, por lo que la investigación se enfocará significativamente en la observación, entrevistas y la medición de tiempos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

3.4.1 Sujetos:

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró importantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de compras, inventario y logística, del producto, cuyo desempeño cotidiano tiene como enfoque principal

entregar puntualmente el producto al cliente y mantener los niveles de inventario necesarios para los requerimientos del cliente. La cadena de suministro involucra la bodega del proveedor, bodegas del distribuidor, sala de ventas, y el personal de ventas que finalmente son quienes llevan el producto a manos del cliente.

Se incluye también como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente de operaciones y logística, es la persona que administra el proceso de logística desde que el producto sale de la fábrica del proveedor, hasta que llega a la bodega del distribuidor.
- Gerente regional de logística, es la persona autorizada para colocar las órdenes de compra al proveedor.
- Gerente de país, una persona autorizada para la elaboración de la orden de compra y envío al gerente regional.
- Vendedor 1: Jefe de tienda zona 10, personas responsables de la venta al detalle de productos hacia el consumidor final en la sala de ventas
- Vendedor 2: gerente de ventas institucional, persona responsable de la venta de los productos, a gimnasios, condominios, clubs y empresas.
- Vendedor 3: encargado de polar, persona responsable de la venta al detalle y por mayoreo de accesorios.
- Encargado de inventarios, una persona a cargo del control de inventarios.

3.4.2 Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación fueron necesarios diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos.

1. El cuestionario: Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, el cual debe ser congruente con el planteamiento del problema y la hipótesis.

2. La entrevista: las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. La entrevista se puede realizar personalmente o por vía telefónica, y lo único que cambia es el medio de comunicación.
3. La observación: este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías.

Documentos utilizados:

- Guías de observación: Se utilizó este instrumento para observar las áreas de bodega, sala de venta, y poder establecer cada una de las actividades para llevar a cabo los procesos de despacho y entrega al cliente final, para definir tiempos de dichos procesos.
- Cuestionario dirigido a encargado de inventarios: Se utilizó un cuestionario que consto de 8 preguntas cerradas, para el encargado de inventarios, el cual tiene como objetivo evaluar la información brindada por el sistema de inventarios, como apoyo a la elaboración de órdenes de compra y tiempos de re-compra.
- Cuestionario dirigido a vendedores: Se utilizó un cuestionario que constó de 4 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas, para un total de 3 vendedores, sujetos de la investigación, para obtener información relevante sobre la situación actual del stock de inventario de la empresa y sus efectos en la gestión de ventas.
- Entrevistas dirigidas a colaboradores en puestos clave: Se utilizó una entrevista semi-estructurada con 26 preguntas abiertas y una pregunta cerrada, la cual fue realizada a los colaboradores en puestos clave que se desempeñan en relación a la práctica de la logística y la compra de productos al exterior, específicamente a Estados Unidos, conformado por gerentes de país, gerente regional de logística, gerente de operaciones y logística. Esta

entrevista se llevó a cabo con la finalidad de conocer todos los aspectos relacionados con el proceso de compras de la empresa y obtener así información relevante para llevar a cabo la investigación.

3.4.3 Procedimiento:

Para la presente investigación, se realizó una serie de pasos que se describen a continuación:

- Selección de tema: Para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, se consideró a la empresa “La Mejor Figura”, ya que esta empresa ha mantenido en los últimos años un crecimiento considerable, pero no ha sido constante año tras año. Teniendo en cuenta que en este año su competencia ha crecido considerablemente; esta empresa debe mantenerse a la vanguardia de las exigencias del mercado, disponiendo con la mercadería necesaria y oportuna en plaza para cuando el cliente la necesite. Lo anterior representa un reto a ofrecerles una propuesta que optimice su operación actual.
- Antecedentes: Se investigaron los antecedentes de la empresa, se investigó su reseña histórica, así la existencia de estudios previos realizados en esta empresa. Se investigó sobre su situación actual, su organización y el proceso logístico que se lleva a cabo actualmente. Se incluye un análisis FODAL, así como un informe gerencial. Por medio de una evaluación integral utilizando diferentes herramientas, entre ellas el análisis FODA que se alimentó con la observación de la situación actual y sirvió como base para la definición del planteamiento del problema y se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de datos en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.
- Marco teórico: Se realizó en esta sección una descripción de los comentarios de autores que han escrito sobre el tema a investigar.
- Planteamiento del problema: Refleja la relevancia de la investigación. El planteamiento refleja el diagnóstico del problema. Luego se incluye la pregunta de investigación que incluye la variable en estudio. Este planteamiento define exactamente cuál es el problema que el investigador investiga.

- **Objetivos:** La pregunta de investigación sirvió como base para la elaboración del objetivo general. Este refleja la esencia del planteamiento del problema. Definida la variable de investigación que está relacionada con el stock óptimo de inventario, se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan alcanzar con la aplicación de la metodología planteada.
- **Alcances y límites de la investigación:** En la investigación se estableció hasta dónde llegó el estudio (alcances) en cuanto al tema, objetivo, sujetos y la metodología.
- **Metodología aplicada a la práctica:**
 - **Sujetos:** Son las personas a quienes se acudió para obtener información. El área seleccionada para la investigación es la que está relacionada con el proceso de compras y logística, por lo que se considera que una evaluación de todos los elementos involucrados en este proceso permitirá conocer y determinar las causas que originan los problemas por la falta de stock y entregas fuera de tiempo.
 - **Instrumentos:** Antes de elaborar los instrumentos que se utilizaron, se indicó las técnicas de recopilación de información para lograr los objetivos de la investigación: guías de observación, entrevistas y cuestionarios en este caso. La selección de los instrumentos se basó en la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis provee los datos que permitirán elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora.
 - **Procedimiento:** Indica los pasos sucesivos del estudio.
- **Realización del trabajo de campo:** En esta etapa se realizaron las entrevistas con las personas involucradas en el proceso de compras, logística, ventas e inventario. Se coordinó una reunión para que las personas programaran un tiempo específico para responder la entrevista.
- **Tabulación de datos:** Se recopilaron los datos obtenidos de las entrevistas, guías de observación y cuestionarios.
- **Resultados de la investigación:** Al momento de tener tabulada la información, se procedió a elaborar la matriz de sentido para los datos obtenidos de la observación, consolidar las respuestas del cuestionario para el encargado de inventarios y para integrar las respuestas

obtenidas de la entrevistas. Además de ello se realizaron gráficas para mostrar los resultados del cuestionario con las respuestas de los vendedores.

- Análisis de datos: Se presenta un análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación realizada.
- Presentación final de PED: Con esta investigación se pretende realizar un aporte para la empresa en estudio al tener un documento que ayude a mejorar la problemática planteada.

Ilustración No. 5

Matriz de sentido, guía de observación, despacho y entrega de mercadería al cliente final.

■ Planificado ■ Realizado □ En proceso

No.	Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Fase I																	
1	Selección del tema	■	■														
2	Investigación de antecedentes de la empresa			■													
3	Elaboración de marco teórico				■												
4	Plantamiento del problema de investigación					■											
5	Elaboración de objetivos						■										
Fase II																	
6	Establecimiento de alcances y límites						■										
7	Metodología aplicada a la práctica							■									
8	Realización del trabajo de campo								■	■							
Fase III																	
9	Tabulación de datos										■						
10	Resultados de la investigación											■					
11	Análisis de datos												■	■			
12	Presentación final de PED															■	■

Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Con el propósito de sustentar la investigación del modelo de distribución de la empresa “La Mejor Figura”, y siendo congruentes con la metodología propuesta para la investigación, se procedió a realizar el trabajo de campo, obteniendo información en función de una perspectiva en tres dimensiones, considerando la observación, obteniendo información de primera mano de los usuarios y principales personas involucradas en el proceso y consideradas como clientes internos de la cadena de suministro, se realizaron entrevistas dirigidas a los sujetos relacionados con el área del proceso de compras, logística y gestión de inventario, se realizaron cuestionarios a los sujetos relacionados con el área de inventario y ventas, y finalmente con un estudio de tiempos; de todos los cuales se presentan los resultados a continuación.

Resultados guía de observación

En horario matutino y vespertino, en diferentes días de la semana se observaron actividades cotidianas tanto en las bodegas de equipo como en la sala de ventas de “La Mejor Figura”, informando al personal que eran objeto de información para la presente investigación. Para la presentación de los resultados de la observación se preparó la siguiente matriz en la cual se pudo identificar lo siguiente:

- Proceso de despacho de mercadería de bodega a cliente final.
- Proceso de despacho de bodega a sala de ventas.
- Proceso de despacho de sala de ventas a cliente final.

En el encabezado de la matriz de sentido que se presenta a continuación, se detallan datos generales para identificar las características particulares de la bodega y la sala de ventas.

Ilustración No. 6

Matriz de sentido, guía de observación, despacho y entrega de mercadería al cliente final.

	Página 1 de 2		SUJETOS		Análisis de resultados
	De bodega a cliente	De bodega a sala de ventas	De sala de ventas a cliente		
CARACTERÍSTICAS	Horario: de 8:00 AM a 5:00 PM	Horario: de 8:00 AM a 5:00 PM	Horario: de 9:00 a 7:00 PM		Se identificaron un total de catorce actividades para el proceso de entrega de despacho y entrega de mercadería al cliente final, en el caso de la mercadería que sale de la bodega y se entrega en las instalaciones del cliente final. En el caso de la mercadería que se despacha a la sala de ventas son solamente ocho pasos, debido a que en este caso no existe como intermediario el encargado de entregas, ya que la bodega se encuentra en la misma ubicación de la sala de ventas, la cual para este caso se muestra como cliente final de despacho por la bodega. En el caso de la mercadería que se
	Existe almacenamiento de mercadería	Existe almacenamiento de mercadería	Existe almacenamiento de mercadería		
	Se identifican grupos de personal asignado para las tareas específicas	Se identifican grupos de personal asignado para las tareas específicas	Se identifican grupos de personal asignado para las tareas específicas		
	Liderazgo: Jefe de bodega y personal de entregas.	Liderazgo: Jefe de bodega y Encargado de tienda.	Encargado de Tienda y Técnico Polar		
1	Entrega de envío a Jefe de bodega.	Entregar pedido a Jefe de bodega	Elaboración de factura		
2	Verificación de existencias de la mercadería detallada en el envío.	Verificación de existencias de la mercadería detallada en el pedido.	Recepción de pago de la factura		
3	Verificación de documentos de soporte de envío (factura).	Preparación de la mercadería.	Preparación de la mercadería.		
4	Preparación de mercadería en embalaje adecuado. (dependiendo el tipo de	Elaboración de salida de bodega	Cargar productos a vehículo del cliente. (Dependiendo el tipo de producto)		
5	Elaboración de salida de bodega	Trasladar producto a sala de ventas			
6	Entregar envío y producto a encargado de entregas.	Entrega de producto a Encargado de Tienda.			

Página 2 de 2		SUJETOS		
De bodega a cliente		De bodega a sala de ventas	De sala de ventas a cliente	Análisis de resultados
7	Revisión y firma del encargado de entregas de salida de bodega	Revisión y firma de recibido del encargado de tienda.		directamente al cliente, el proceso es mucho más corto, son solamente cuatro pasos, esto ya que el tipo de mercadería que no se entrega en el domicilio del cliente es mercadería de fácil manipulación y transporte.
8	Cargar producto en vehículo repartidor	Asignar personal para armar la mercadería en tienda, (dependiendo el producto)		
9	Asignar personal para descarga y armado de mercadería en las instalaciones del cliente.			
10	Dirigirse a entregar producto al cliente final.			
11	Descargar mercadería del			
12	Armar la mercadería en el lugar asignado por el cliente. (dependiendo el tipo de producto)			
13	Solicitar al cliente firma de recibido del envío.			
14	Retorno a la empresa			

Fuente: Investigación de campo, diciembre 2013.

Resultados de los cuestionarios

Resultados de cuestionario encargado de inventarios

Ilustración No. 7

Resultado de cuestionario encargado de inventarios

<p>Pregunta No. 1: ¿Utiliza actualmente un sistema de inventarios electrónico?</p>	<p>El entrevistado respondió que si cuenta con un sistema de inventarios electrónico.</p>
<p>Pregunta No. 2: ¿Conoce usted acerca de algún proceso de compras que realiza la empresa?</p>	<p>El entrevistado respondió que si conoce un proceso de compras que realiza la empresa.</p>
<p>Pregunta No. 3: ¿Considera importante la labor que usted desempeña en el control de inventario para un proceso de compras?</p>	<p>El entrevistado respondió que si lo considera importante.</p>
<p>Pregunta No. 4: ¿Sabe cómo utilizar al 100% el sistema que actualmente posee?</p>	<p>El entrevistado respondió que no sabe utilizar al 100% el sistema de inventarios actual.</p>
<p>Pregunta No. 5: Posee alguna guía que le ayude al desempeño de sus funciones?</p>	<p>El entrevistado respondió que no cuenta con una guía que le ayude en el desempeño de sus funciones.</p>
<p>Pregunta No. 6: ¿Se le capacita y actualiza en temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?</p>	<p>El entrevistado respondió que nunca se le capacita y actualiza en su trabajo.</p>
<p>Pregunta No. 7: ¿Tiene al día la información de inventario de las distintas bodegas que se manejan?</p>	<p>El entrevistado respondió que no tiene al día la información de inventario que se maneja.</p>
<p>Pregunta No. 8: ¿Tiene conocimiento de cómo se lleva a cabo un proceso de compra y de la información que este proceso necesita para realizarse?</p>	<p>El entrevistado respondió que no conoce el proceso de compras, tampoco conoce la información para realizar este proceso.</p>

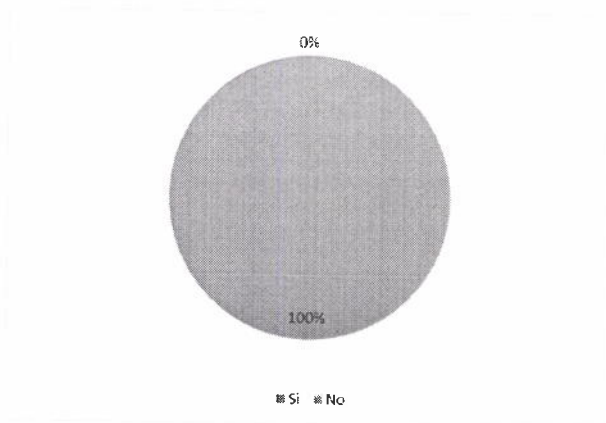
Fuente: Investigación de campo, diciembre 2013.

La información brindada por el presente cuestionario nos muestra que la empresa “La Mejor Figura”, cuenta actualmente con un sistema electrónico para el manejo de sus inventarios, pero aun cuando el encargado de inventarios comprende la importancia de su desempeño en el control de inventarios, reconoce no poseer conocimiento al 100% en el sistema actual de inventarios, además de no contar con manuales o guías que le brinden apoyo para la mejor utilización del mismo. Informó también que no recibe la capacitación adecuada que le permita fortalecer el desempeño de su trabajo, todo esto denota la necesidad del encargado de inventarios de conocer más a fondo el sistema actual, ya que este desconocimiento ha repercutido en que la empresa no tenga al día su información de los inventarios. Es importante resaltar que el encargado de inventarios tiene muy poco conocimiento del proceso de compras que lleva a cabo la empresa actualmente y si se suma a esto la falta de conocimiento que tiene en el sistema utilizado, los resultados serían poco aporte de esta persona en el proceso de compras y análisis del inventario.

Resultados de cuestionario vendedores

Ilustración No. 8

Gráfica 1: Pérdidas de venta por falta de inventario recientemente.

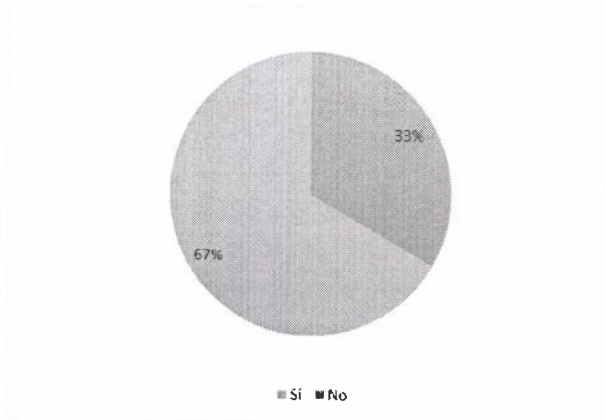


Fuente: Investigación de campo, diciembre 2013.

Con base a este resultado, se determinó que la totalidad de los encuestados, perciben una pérdida en las ventas debido a la falta de inventarios, lo cual puede provocar no solo la pérdida de estas ventas, si no pérdidas de ventas futuras, debido a que muchos de los clientes que llegaron dos o tres veces a buscar su producto y no lo encontraron, posiblemente ya no regresen. El departamento de compras debe poner mucha atención en mejorar el proceso de compras, para que este sea más eficiente en la realización de cada una de sus etapas, ya que este departamento debe estar orientado hacia la generación de utilidades, por medio de una de sus responsabilidades básicas, mantener una continuidad en los suministros para garantizar el producto requerido.

Ilustración No. 9

Gráfica 2: Problemas por altos inventarios en los últimos meses.

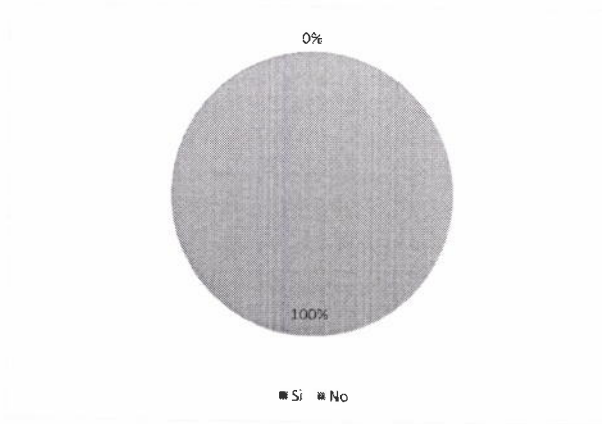


Fuente: Investigación de campo, diciembre 2013.

Los resultados demuestran que dos de los vendedores no tuvieron problemas de excesos de inventario, mientras que uno indicó si tener este problema. Cabe mencionar que un empleado representa al área de accesorios y monitores Polar, lo que nos indica que la empresa tiene mucho inventario en ciertos tipos de productos y poco inventario o cero en otros. Se debe trabajar más a fondo en la administración del inventario actual, ya que el desafío de la administración de inventarios no consiste en reducir completamente los inventarios o dejarlos a cero, tampoco en tener inventario excedentes, pero si en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus metas y objetivos de venta.

Ilustración No. 10

Gráfica 3: Reclamos por clientes por desabastecimiento en los últimos meses.

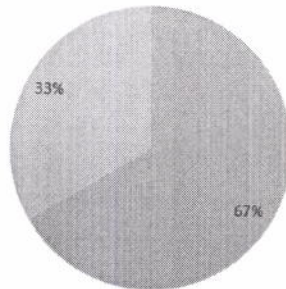


Fuente: Investigación de campo, diciembre 2013.

Los tres vendedores indicaron haber tenido reclamos por parte de los clientes, debido al desabastecimiento de inventario en los últimos meses, la importancia tanto de compras como de logística radica en la necesidad de mejorar el servicio al cliente, optimizando sus procesos, para hacer a la empresa más eficiente y competitiva. Estos problemas pueden ocasionarle a la empresa una ruptura de stock, ya que nos enfrentamos ante una venta potencial no realizada y a que la empresa pierda su imagen ante el cliente, comprometiendo de esta forma sus futuras ventas. Debe mejorarse el abastecimiento siempre considerando un equilibrio entre el nivel de servicio al cliente y los costos que representa tener cierta cantidad de inventario.

Ilustración No. 11

Gráfica 4: Sobre costos generados dentro de la empresa por entregas urgentes.



■ Sí ■ No

Fuente: Investigación de campo, diciembre 2013.

Es importante mencionar que dos de los encuestados manifestaron haber incurrido en sobre costos generados por entregas urgentes. Considerando que un porcentaje considerable de las ventas, se realiza bajo pedido, esto refleja una mala gestión en el proceso de compras y logística para que la entrega de los productos se lleve a cabo en el tiempo estipulado con el cliente, esto genera otros costos debido a que se deben realizar las entregas en horarios nocturnos y en días festivos, además de tener que enfrentarse a tener que cubrir penalizaciones por parte del cliente consecuencia del retraso en las entregas.

Pregunta No. 5 ¿Cuáles cree que son las causas que generan los problemas de inventarios?

Respuestas:

- a. El tiempo de tránsito de la mercadería es muy largo. Poca variedad del stock necesario para la venta.
- b. En algunas oportunidades se piden muchos productos con poca rotación y pocos productos de alta rotación. El hecho de hacer algunos pedidos en conjunto con el resto de países de la región, retrasa la colocación de las órdenes de compra, cuando cada país debería de manejar su inventario independiente del resto de países. No se maneja un inventario de seguridad mínimo. Tiempos en colocación de órdenes no son constantes, la orden de reposición se desfasa al tiempo en el que se venden los productos y se cae en falta de stock por tres o hasta seis meses.
- c. Demasiada burocracia en la colocación de pedidos, ya que un pedido debe ser autorizado por muchas personas, antes de poder colocar la orden de compra. En ocasiones la falta de recursos financieros que provoca atrasos en órdenes de compra.

Los encuestados indicaron distintas causas por las que consideran se generan los problemas de inventario, algunos los acreditan a que los tiempos de tránsito para que llegue la mercadería a sus bodegas es muy largo, otras a que existe una mala gestión de compras en el sentido de que comprar y cuánto comprar, ya que se compra muchos productos de poca rotación y pocos productos de alta rotación y a esto se le suma la falta de manejo de inventarios mínimos, todas estas inconstancias en los pedidos hacen que la empresa se quede sin stock, antes de ingresar el nuevo pedido. Esto es un reflejo de los efectos de la falta de utilización de técnicas de administración de inventarios, que ayuden a que este proceso se lleve a cabo de una forma más eficiente, mejorando así los Lead Time actuales, ya que las facultades del departamento de compras debe ir más allá de simplemente hacer pedidos.

Otro punto importante que los encuestados manifestaron, es el problema generado por la burocracia que existe actualmente en la autorización y colocación de pedidos, pues la empresa depende de su casa matriz en Panamá para la colocación de pedidos y en ocasiones también el hecho de tener que realizar pedidos en conjunto con el resto de países genera muchos retrasos en la colocación de las órdenes, además de que el tema financiero también afecte el proceso, al no contarse con los fondos necesarios en el momento oportuno. Para cualquier organización la compra es una actividad que debe ser analítica y racional para lograr los objetivos de adquirir productos en la cantidad necesaria, calidad, precio y momento justo, buscando con esto la rentabilidad de la empresa, pero los tiempos que conllevan la realización del proceso deben de ser bien definidos y sistematizados, para no caer en falta de stock de los productos más vendidos.

Pregunta No. 6 ¿Qué proceso se realiza para darle seguimiento a las sugerencias o quejas del área de ventas?

Respuestas:

- a. Ninguno
- b. Ninguno
- c. Ninguno

Los resultados reflejaron que actualmente no existe un proceso para darle seguimiento tanto a las sugerencias como a las quejas del área de ventas. La fuerza de ventas es uno de los elementos más importantes a nivel de marketing, pues son los vendedores los que tienen la interacción directa con el cliente, por lo que es importante que la empresa no solo tome en cuenta la información que ellos brindan para colocar pedidos, también es importante dar seguimiento a sus sugerencias y quejas ya que ellos pueden hacer llegar las necesidades del cliente, pues son el canal directo entre la empresa y el consumidor final.

Resultados entrevista dirigida

En horario vespertino y en distintos días de la semana se realizaron entrevistas dirigidas a colaboradores en puestos clave que se desempeñan en relación a la labor logística y la compra de productos del exterior, específicamente a Estados Unidos, conformado por gerentes de país, gerente regional de logística, gerente de operaciones y logística. Un total de 3 sujetos entrevistados. Las entrevistas se realizaron de forma personal a los sujetos ubicados en las oficinas en Guatemala y una entrevista telefónica en el caso del gerente regional de Logística ubicado en oficinas de la ciudad de Panamá.

En la siguiente matriz de sentido se detallan los resultados de las entrevistas realizadas. Para una mejor comprensión de algunas respuestas se ordenaron de la siguiente manera:

- a. Jefe de operaciones y logística.
- b. Gerente de país.
- c. Gerente de logística regional.

Ilustración No. 12

Matriz de sentido, entrevista dirigida, a colaboradores en puestos clave que se desempeñan en relación a la práctica de la logística y compra de productos al exterior.

Página 1 de 3	SUJETOS		
Pregunta	jefe de operaciones y logística	gerente de País	gerente de logística regional
1. ¿Utiliza usted actualmente un método específico para la compra de inventario?	No	No	Por necesidad de venta
2. ¿Qué medidas de tiempo utiliza para decidir comprar o no nuevamente inventario?	Ninguna	Ninguna, se hace por prueba y error.	Dependiendo lo físico
3. ¿Posee indicadores que le adviertan si debe comprar o no más producto?	No	No	No
4. ¿Qué departamentos o personas de la empresa están relacionada con el proceso de compra?	Vendedores de distintas áreas, gerente de país, gerente general regional, gerente de logística regional, jefe de operaciones y logística, presidente, gerente administrativo regional y contabilidad.	Ventas retail e institucional, venta mayoreo, contabilidad, gerencia, servicio, casa matriz, jefe de operaciones y logística y gerente de logística regional	Vendedores, gerente país, gerente logística
5. ¿Cree usted contar con la información necesaria para realizar compras oportunamente y con la cantidad suficiente?	No	No	Si
6. ¿Depende de alguien más para poder definir la compra?	Si, del gerente de país, el es él que coloca las ordenes y su cargo es darle seguimiento y pago.	Si, recibe información de los vendedores para colocar la orden de compra.	Si, vendedores y gerente de país
7. ¿Cuál es la importancia que la empresa brinda actualmente al proceso de compras?	Le da muy poca importancia, ya que cada área retrasa la orden por una u otra razón y esto ocasiona retrasos innecesarios.	Menos de la que tiene	Bien alto
8. ¿Considera que su nivel de inventario al día de hoy es el más óptimo?	No	No	No
9. ¿Tiene limitaciones de presupuesto para comprar?	Si	Si	Si
10. ¿Tiene la empresa alguna persona que administre el inventario?	El gerente	No directamente, revisan	Si cada gerente
11. ¿Cuenta con un sistema que le brinde información importante para la elaboración de compras?	No	No	Si, Hansa

Pagina 2 de 3		SUJETOS		
Pregunta	jefe de operaciones y logística	gerente de país	gerente de logística regional	
12. ¿El departamento de inventarios le genera información oportuna para toma de decisiones de compra?	Nunca	No	No, solo en Panamá	
13. ¿El departamento de ventas le brinda información acerca de los productos que ha vendido y que generan existencias ()?	No pasa ningún reporte, solo da aviso cuando necesita algo urgente que ya vendió o cuando se da cuenta de algo que ya no tiene.	No en su totalidad, parcialmente	Si, en Panamá todos	
14. ¿Cuenta con políticas de reposición de inventario?	No definidas	No definidas y estructuradas	No establecidas	
15. ¿La información que genera el sistema es la adecuada para la compra?	No, no brinda reportes necesarios que faciliten la evaluación de la compra, información de ventas o de lo que se compra, pero para hacer un análisis hay que hacerlo manualmente.	Parcialmente	No	
16. ¿El departamento de inventarios y de ventas están conscientes que la información que ellos le brinden es importante?	No, considero que deben dar más apoyo e información.	Si	No falta	
17. ¿Los proveedores que tiene actualmente están comprometidos con su empresa para brindarle siempre el producto que está comprando?	No	No	No	
18. ¿Cómo evalúa el cumplimiento del proveedor cuando coloca una orden de compra?				
Excelente				
Bueno				
Malo	X	X	X	
Por qué	Porque en muchas ocasiones el proveedor después de realizado el pago indica que no tiene todo el producto, el proveedor principal con el que se tiene crédito pasa hasta 60 días para despachar artículos que debería según sus propias políticas tener en stock.	Cobran, sin despachar completo, no dan existencias de su inventario ni de sus despachos en tiempo real. No cumplen las fechas de despacho ofrecidas.	No todos cumplen	
19. ¿Qué proceso se realiza para darle seguimiento a las sugerencias o quejas del área de ventas?	No existe un proceso para dar seguimiento, se implementó un buzón y un formato para quejas pero no hay un responsable de esto.	No hay ningún proceso estructurado o definido.	No existe, lo que se recibe se resuelve	

Página 3 de 3		SUJETOS		
Pregunta	jefe de operaciones y logística	gerente de país	gerente de logística regional	
20. ¿El proveedor siempre cumple con lo ofrecido según los contratos establecidos con antelación?	No	No	No	
21. ¿Qué procedimiento realizan cuando un proveedor no tiene disponible la mercadería que se les está solicitando?	Si son los proveedores Life Fitness, Polar o Julbo, no existe más opción que esperar a que tengan el producto. Cuando son repuestos pueden comprarse en otros lugares, si son accesorios se busca en ocasiones opciones de otros proveedores con productos similares, pero no siempre tienen lo que se necesita y de la misma calidad.	Esperar y buscar otra alternativa	Buscar alternativas	
22. ¿Existe un pacto entre proveedor y su empresa que indique qué hacer cuando no se logra cumplir con la entrega de un producto a su cliente?	No existe nada formal, el proveedor incumple y en muchas ocasiones la empresa absorbe todos los gastos o penalizaciones que el cliente exige por el retraso de la mercadería.	No, se ve caso por caso	No las cumplen	
23. ¿Existen políticas de compra entre la empresa y los distintos proveedores que le venden el producto?	Algunas, pero la mayoría solo tienen que ver con las cantidades de producto que como distribuidores estamos obligados a comprar anualmente.	Algunas, pero ninguna concretamente relacionada con el proceso de inventario	Si	
24. ¿Existen políticas de compra con los proveedores que les brindan los servicios de transporte y carga?	Si, las que se pactan en cada cotización aprobada.	No	No porque no es fijo, si existen pero son según cada importación	
25. ¿Cuándo falta una mercadería que se supone si envió el proveedor, cuál es el proceso que siguen?	Primeramente se revisa que la cantidad de bultos y peso corresponda a lo recibido y entregado por el proveedor logístico, para determinar donde se perdió la carga o bien si nunca llegó a manos del proveedor logístico. Se consulta de igual manera al proveedor para verificar si no la despacha. En caso si se la haya entregado al proveedor logístico, se hace responsable a este de dicha mercadería. En caso de un extravío por robo, se reclama al seguro.	Se presenta reclamo, con pruebas del faltante y se reclama al seguro o al embarcador.	No hay un proceso de reclamo estructurado	
26. ¿Existen compromisos de su proveedor de producto en mantener mercadería disponible para cuando la empresa lo requiera?	No	No	Si, pero no cumplen	






Fuente: Investigación de campo, diciembre 2013.

Pregunta No. 27 ¿Podría describir el proceso de compra actual de la compañía?

Ilustración No. 13

Diagrama de flujo, proceso de compra

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	●	■	▨	◆	D
1	Requerimiento de mercadería	Vendedor	1 hora	X				
2	Realización de orden de compra	Gerente de país	3 horas		X			
3	Envío de orden de compra a gerente general regional para autorización	Gerente de país	15 minutos			X		
4	Autorización de orden de compra y envío a Gerente de logística regional	Gerente general regional	48 horas				X	X
5	Colocación de orden de compra a proveedor	Gerente de logística regional	48 horas		X			
6	El proveedor ingresa a su sistema la orden de compra	Proveedor	48 horas			X		
7	Proveedor confirma orden de compras	Proveedor	24 horas		X			
8	Envío de confirmación de pedido a Gerente país para pago	Gerente de logística regional	48 horas			X		
9	Solicitud de autorización del pago de mercadería a gerente general regional	Gerente de logística regional	15 minutos		X			
10	Autorización del pago de la mercadería	Gerente general regional	48 horas				X	X
11	Pago de la mercadería (transferencia bancaria o tarjeta de crédito)	Gerente de país	24 horas		X			
12	Aviso a gerente de logística regional sobre el pago realizado	Gerente de país	15 minutos		X			

No.	Actividad	Responsable	Tiempo					
13	Aviso al proveedor sobre el pago realizado	Gerente de logística regional	24 horas		X			
14	Seguimiento al pedido en fecha indicada de despacho	Jefe de operaciones y logística	De 7 a 50 días		X			
15	Confirmación de despacho de pedido a Miami o confirmación de fecha para	Proveedor	15 minutos		X			
16	Envío de información a Agente de Carga	Jefe de operaciones y logística	3 horas		X			
17	Confirmación de arribo a puerto del pedido	Agente de Carga	5 días		X			
18	Seguimiento y recepción de documentos originales	Jefe de operaciones y logística	1 hora		X			
19	Traslado de documentos a agente aduanal con formulario autorizado	Jefe de operaciones y logística	2 horas		X			
20	Revisión de documentos y elaboración de póliza	Agente de aduana	24 horas		X			
21	Traslado para revisión y autorización de póliza	Agente de aduana	30 minutos		X			
22	Revisión de inciso arancelario y documentos que amparan importación	Jefe de operaciones y logística	1 hora		X			
23	Revisión financiera y autorización para firma de póliza	Jefe de operaciones y logística	1 hora		X			
24	Proceso de firma de póliza si no hubieran modificaciones	Agente de aduana	3 horas		X			

No.	Actividad	Responsable	Tiempo	●	■	▧	◆	D
25	Solicitud a contabilidad de pago de impuestos y a gerente de país para firma	Jefe de operaciones y logística	30 minutos		X			
26	Confirmación de pago de impuestos	Contabilidad	30 minutos		X			
27	Confirmación de pago de póliza y DVA firmado	Jefe de operaciones y logística	30 minutos		X			
28	Recolección de DVA firmado original para su traslado a puerto con el resto de	Tramitador	4 horas		X			
29	Envío de documentos a puerto para trámite por medio de cargo expreso u otro	Tramitador	12 horas		X			
30	Recepción en puerto de documentos	Tramitador	2 horas		X			
31	Ordenar y preparar los documentos para presentar a aduana	Tramitador	1 hora		X			
32	Presentación de documentos a aduana para revisión	Tramitador	1 hora		X			
33	Proceso de revisión y autorización por parte de la aduana	SAT	36 horas					X
34	Entrega de documento autorizados por la aduana al transportista	Tramitador	3 horas		X			
35	Traslado de la carga con sus documentos a predio de transportista	Transportista	8 horas		X			
36	Entrega de mercadería en bodegas de "La Mejor Figura".	Transportista	8 horas		X			
37	Recepción y descarga de la mercadería en bodega	Jefe de bodega	3 horas		X			
38	Liberación y devolución de contenedores	Transportista	6 horas	X				
	Total mínimo de tiempo invertido		30 días					
	Total máximo de tiempo invertido		65 días					

Nota: Tiempo sin estimar ningún tipo de atraso en despachos por parte del proveedor.

Fuente: Investigación de campo, diciembre 2013.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

La empresa no utiliza actualmente un método específico para la compra de inventario, no cuenta con medidas de tiempo, políticas de reposición de inventario, indicadores o información tanto generada por el sistema actual, como del departamento de inventarios; necesaria para realizar las compras oportunamente y en cantidades suficientes. El encargado de compras se basa en los requerimientos por parte de los vendedores para la colocación de un pedido, no hay un análisis matemático o estadístico que les pueda apoyar en la elaboración de una orden de compra. Un total de diez personas están relacionadas con el proceso de compra. Los entrevistados indicaron que el departamento de ventas no brinda información completa acerca de los productos que ha vendido o que tiene existencia cero y que tanto el departamento de ventas como el de inventarios no están conscientes de la importancia de la información que brindan en el tema de inventarios. Todo esto no permite efectuar compras analíticas, que cumplan con los requerimientos reales que la empresa requiere para poder tener los niveles de inventario necesarios.

El encargado de inventarios cuenta con poco conocimiento tanto en el sistema de inventarios, como en el proceso de compras, lo que no le ha permitido brindar un aporte significativo a mejorar el proceso de compras, debido al desconocimiento de como poder generar información relevante que sirva como base para el efectivo análisis de los inventarios.

Los vendedores indicaron que han tenido pérdidas de venta por falta de inventario y que existe mucho stock en productos de poca rotación y poco en productos de mucha rotación. Un 67% de los vendedores también indicaron no tener problemas con sobre stock, cabe indicar que estas personas fueron las que venden en su mayoría mercadería bajo pedido, y que en lugar de tener sobre stock de inventario, lo que tienen es falta de mismo, estas personas fueron el Jefe de tienda zona 10 y el gerente de ventas institucional. El 100% de los entrevistados indicó haber tenido reclamos por desabastecimiento de inventario en los últimos meses, considerando que un 33% había indicado tener problemas con sobre stock, deducimos que se cuenta con mucho stock de mercadería con poca rotación y efectivamente hace falta mercadería de mucha rotación; también un 67% indicó haber incurrido en sobre costos generados por entregas urgentes. Considerando que la mayor parte de las ventas se realizan bajo pedido, esto refleja una mala gestión en el

proceso de compras y logística, para poder entregar los productos en el tiempo estipulado con el cliente, además esta mala gestión ha afectado el stock que la empresa debe tener en sala de ventas para cubrir las necesidades de los clientes que no compran bajo pedido. Las entregas retrasadas según la información obtenida, también se derivan de problemas generados por los proveedores, ya que estos no cuentan con los productos que según sus políticas deberían tener en stock y la empresa al tomar como base los Lead Time del proveedor para el cálculo de los tiempos de entrega a los clientes, incumple sin poder tener injerencia en esta situación, derivada propiamente del proveedor.

Dos de las tres personas entrevistadas, que están relacionadas directamente al proceso de compras, indicaron que no se le brinda mucha importancia al proceso de compra, mientras la gerente de logística regional indicó que se le da una importancia alta. Considerando que tanto el gerente de logística regional como el gerente general regional, localizados físicamente en la Ciudad de Panamá; retrasan muchas de las actividades relacionadas con el proceso de compra, esto pareciera no congruente.

Todos los sujetos entrevistados, coinciden en que el nivel de inventario no es el óptimo y que existen limitaciones de presupuesto al momento de comprar, ya que la empresa tiene un límite de crédito con el proveedor y su crédito esta unificado con el resto de países donde se encuentran las otras sucursales, por lo que una venta de mucho volumen afecta el crédito de todos o bien la falta de cumplimiento del pago al proveedor en las fechas establecidas, puede ocasionar que el proveedor detenga todos los despachos, hasta no solucionar el problema. Además los vendedores indicaron que existe mucha burocracia en la colocación, autorización y confirmación de los pedidos, esto retrasa las órdenes de forma significativa, también indicaron que los tiempos de colocación de las órdenes no son constantes, y que las órdenes de reposición se desfasan en el tiempo en que venden los productos y la empresa se queda sin stock regularmente. Evaluando los tiempos en el proceso de compras actual, puede verse que este desde que surge la necesidad de la mercadería, hasta que llega a las bodegas de la empresa tiene un total de días, esto para los equipos que el proveedor según sus Lead Times se despachan de una a dos semanas máximo.



El proceso de compras para llevarse a cabo, desde que se hace el requerimiento de la mercadería, hasta que se recibe en las bodegas de “La Mejor Figura”, tiene un total de 39 pasos, esto debido a que se requieren autorizaciones de varias personas para poder llevar a cabo la compra. Es un proceso largo y burocrático, el cual debe mejorarse, considerando que las responsabilidades básicas de la gestión de compras son garantizar el producto requerido, de acuerdo a las especificaciones requeridas, al costo más bajo posible, dentro de las necesidades de calidad y plazos de entregas requeridas.

El jefe de operaciones y logística y el gerente de logística regional indicaron que es el gerente del país el encargado de la administración del inventario, mientras el gerente del país indicó que no hay nadie que administre el inventario directamente solo lo revisan. Esto refleja que no están distribuidas las responsabilidades de algunos de los procesos de compra en forma escrita, esto ha provocado que no se esté llevando a cabo una correcta administración del inventario, la cual no consiste en reducir al máximo los inventarios para abatir los costos, ni tener inventario en exceso a fin de satisfacer todas las demandas, sino en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitiva con mayor eficiencia.

El resultado de la entrevista refleja que los proveedores actuales no están comprometidos con la empresa para brindarle el producto que está comprando, cumpliendo con las condiciones de compra, ya que no cumplen con el despacho de las órdenes de compra completo después de que el pago ya ha sido realizado, o bien no cumplen con las fechas de despacho pactadas.

Al momento de comprar si alguno de los proveedores no cuenta con la disponibilidad de la mercadería que se está solicitando, en la mayoría de los casos se espera a que el proveedor tenga el producto disponible, en otras, en su mayoría en accesorios o repuestos se busca otra alternativa, pero en este caso puede comprarse productos de menor calidad y más costosos. Esto indica claramente que el hecho de depender de un proveedor solamente para que proporcione la mercadería requerida, sin tener otras posibles opciones ya definidas; hace que la empresa no logre cumplir con los requerimientos de venta de sus clientes, brindando el producto requerido en los plazos acordados.

Existe una falta de localización y selección de proveedores que reúnan las mejores condiciones para la empresa, que brinden a la empresa la variedad de productos, soporte y cumplimiento en los despachos de mercadería en las fechas establecidas; para que la empresa cuente con aliados estratégicos que le permitan ser más eficientes y competitivos.

La empresa no tiene pactos o contratos entre los proveedores, donde indique las acciones o penalizaciones a tomar en caso de que el proveedor incumpla con la entrega de los productos en las fechas establecidas o bien que lo comprometa a mantener mercadería disponible según los Lead Times ya establecidos por los mismos proveedores. En la actualidad la empresa es la que se hace cargo de todos los gastos generados por faltantes, retrasos en entregas, etc. Una de las obligaciones que la empresa tiene actualmente con su principal proveedor, es que como distribuidor está obligado a comprar cierta cantidad de producto anualmente, pero no existe la penalización hacia el proveedor por no contar con los productos más vendidos en plaza, cuando se requieren.

Según la información obtenida existe un proceso de reclamo de los faltantes de mercadería, pero este no se lleva a finalizar en algunas ocasiones debido a que no todos los involucrados conocen este proceso y no están claros los alcances de las responsabilidades de cada uno en dicho proceso.

Las políticas de compra que la empresa tiene con las empresas que le brindan el servicio de transporte, carga y aduana, son las pactadas en cada cotización aprobada, pero varían en cada importación, buscando una ventaja para la empresa.

Las compras deben ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones, que se resumen en adquirir productos 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.

Conclusiones

1. Se determinó que actualmente la empresa “La Mejor Figura”, cuenta con un sistema para el control de su inventario, sistema que debido al poco conocimiento del personal hasta el momento no le ha brindado información necesaria para establecer que comprar y cuando comprar, por lo que la empresa realiza el proceso de compras basándose únicamente en las solicitudes que realizan los vendedores al encargado de compras.
2. La empresa no cuenta con políticas, medidas de tiempo, indicadores o bien la utilización de un método estadístico que permita analizar las compra actuales y así poder contar con los niveles de inventario adecuados y requeridos para las ventas actuales. .
3. Se concluye que la evaluación actual en los procesos de manejo de stock de inventarios evidenció que en proceso de compras existe mucha burocracia en la colocación, autorización y confirmación de los pedidos, esto retrasa las órdenes de forma significativa.
4. Se identificó que no existen procesos, criterios y métodos utilizados por la empresa para el análisis de compra de inventarios, información necesaria para poder realizar las compras oportunamente y en cantidades suficientes.
5. Se concluye que el encargado de compras utiliza poca información generada por el sistema de inventarios actual, como apoyo a la elaboración de sus órdenes de compra, debido a que existe mucho desconocimiento del uso del sistema y de las herramientas con que este cuenta para dar apoyo a este proceso
6. La empresa no cuenta con políticas de compra, pactos o contratos entre los proveedores, no donde indique las acciones o penalizaciones a tomar en caso de que el proveedor incumpla con la entrega de los productos en las fechas establecidas o bien que lo comprometa a mantener mercadería disponible según los Lead Times ya establecidos por los mismos proveedores.

7. Evaluando los tiempos en el proceso de compras actual, puede verse que este desde que surge la necesidad de la mercadería, hasta que llega a las bodegas de la empresa tiene un total de 30 días, esto para los equipos que el proveedor según sus Lead Times internos se despachan de una a dos semanas máximo. Por lo que el Lead Time promedio que maneja la empresa actualmente es de 30 días mínimo. El proceso de compras para llevarse a cabo, desde que se hace el requerimiento de la mercadería, hasta que se recibe en las bodegas de “La Mejor Figura”, tiene un total de 38 pasos, esto debido a que se requieren autorizaciones de varias personas para poder llevar a cabo la compra.

Propuesta de mejora

Introducción

La administración adecuada del inventario es una de las funciones más importantes para los administradores de cualquier empresa. Los inventarios excesivos son costosos, pero si son insuficientes pueden dar como resultado pérdidas de ventas por insatisfacción de los clientes, o empleados inactivos por falta de productos para la comercialización y venta.

El departamento de compras es un área muy importante, pero no se le ha dado en un 100% la importancia que esta tiene dentro de esta organización. El proceso que actualmente se utiliza para la realización de las compras es muy largo, engorroso y burocrático. Como resultado de este proceso, el inventario actual no es el óptimo, pues a pesar de que un 45% de sus activos circulantes lo representa el inventario, este no cuenta con los niveles de inventario requeridos para atender la demanda de los clientes actuales.

La empresa no está llevando a cabo una correcta administración del inventario, la cual no consiste en reducir al máximo los inventarios para abatir los costos, ni tener inventario en exceso a fin de satisfacer todas las demandas, sino en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitiva con mayor eficiencia. Esto se debe llevar a cabo con la aportación y participación de todas las personas relacionadas con los departamentos de venta, compras, logística e inventarios, ya que cada uno debe cumplir eficientemente con la tarea que le corresponde en dicho proceso.

El encargado de compras no utiliza ninguna herramienta o técnica que le permita realizar compras analíticas, considerando la información que el sistema puede brindarle, aplicando formulas estadísticas y matemáticas para la obtención de dicha información, adicional a la información que el personal de ventas le puede brindar.

La empresa no tiene pactos o contratos entre los proveedores, donde indique las acciones o penalizaciones a tomar en caso de que el proveedor incumpla con la entrega de los productos en las fechas establecidas o bien que lo comprometa a mantener mercadería disponible según los Lead Times ya establecidos por los mismos proveedores, para que la empresa cuente con aliados estratégicos que le permitan ser más eficientes y competitivos.

Justificación

Los resultados más relevantes de la investigación en la que se evaluaron los procesos de la gestión de inventario en la empresa “La Mejor Figura”, reflejaron que la empresa no cuenta con un proceso de compras estructurado y muchas de las responsabilidades que cada una de las personas desempeña en el proceso de compras no están definidas claramente, lo que ha ocasionado una falta de compromiso en los involucrados en dicho proceso para realizar las tareas más eficientemente. La empresa no utiliza ninguna herramienta o técnica matemática o estadística para la re-compra de inventario, que le permita efectuar de una forma más analítica este proceso, conociendo cuanto comprar y en qué momento; para que en conjunto con el compromiso de las personas relacionadas con este proceso, se alcancen los niveles óptimos de inventario que permitan mejorar el servicio al cliente.

La empresa no cuentan con un sistema de evaluación de proveedores, que le permita seleccionar, entre estos a los que reúnan las mejores condiciones para la empresa; actividades que deben estructurarse y mejorarse, ya que el papel de los proveedores ha sido muy relevante para la problemática actual de la empresa, debido a la falta de cumplimiento de estos en sus despachos en los tiempos acordados.

Por lo anterior se planteó aprovechar estas áreas de oportunidad identificadas en la investigación para diseñar la siguiente propuesta de mejora.

Objetivo general:

Contribuir en el mejoramiento para mantener un inventario eficiente por medio de la aplicación de herramientas y técnicas, para la empresa “La Mejor Figura”.

Objetivos específicos:

1. Plantear una mejora que permita optimizar el Lead Time del proceso de compras actual de la empresa.

2. Ofrecer técnicas de administración de inventario que ayuden a mejorar el abastecimiento oportuno de inventario.
3. Brindar herramientas que permitan a la empresa poder evaluar a sus proveedores potenciales y actuales.

1. Reingeniería del proceso de compras actual

Las actividades en el proceso de compras que se realizan en la actualidad en la empresa “La Mejor Figura”, se estableció que afectan en gran manera la reposición oportuna de los productos que se venden, ya que el proceso es muy largo y burocrático. Para mejorar esto se propone realizar una re-ingeniería en el proceso de compras, la cual indicará el camino a seguir en cada paso dentro del nuevo proceso de compras y logística. Es muy importante involucrar a todos los departamentos que se relacionan con la compra, como ventas, inventario, gerencia, esto con el objetivo de conocer los puntos de vista de cada uno de ellos, y encontrar formas de aplicar los puntos de mejora en el proceso y a mediano plazo ver mejores resultados en el abastecimiento del inventario.

Uno de los problemas detectados fue que el Lead Time del proceso de compra actual tiene retrasos en sus tareas, debido a que son muchos los pasos que se deben seguir para poder tener la mercadería en las bodegas de la empresa.

Actualmente el proceso está de la siguiente manera:

Ilustración No. 14

Proceso de compras de equipo para hacer ejercicio

No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Requerimiento de mercadería	Vendedor	1 hora
2	Realización de orden de compra	Gerente de país	3 horas
3	Envío de orden de compra a gerente general regional para autorización	Gerente de país	15 minutos
4	Autorización de orden de compra y envío a gerente de logística regional	Gerente general regional	2 días
5	Colocación de orden de compra a proveedor	Gerente de logística regional	2 días
6	El proveedor ingresa a su sistema la orden de compra	Proveedor	2 días
7	Proveedor confirma orden de compras	Proveedor	1 día
8	Envío de confirmación de pedido a gerente país para pago	Gerente de logística regional	2 días
9	Solicitud de autorización del pago de mercadería a gerente general regional	Gerente de logística regional	15 minutos
10	Autorización del pago de la mercadería	Gerente general regional	2 días
11	Pago de la mercadería (transferencia bancaria o tarjeta de crédito)	Gerente de país	1 día
12	Aviso a gerente de logística regional sobre el pago realizado	Gerente de país	15 minutos
13	Aviso al proveedor sobre el pago realizado	Gerente de logística regional	1 día
14	Seguimiento al pedido en fecha indicada de despacho	Jefe de operaciones y logística	De 7 a 50 días promedio
15	Confirmación de despacho de pedido a Miami o confirmación de fecha para cargar contenedor en bodegas del proveedor.	Proveedor	15 minutos
16	Envío de información a agente de carga	Jefe de operaciones y logística	3 horas
17	Confirmación de arribo a puerto del pedido	Agente de carga	5 días

No.	Actividad	Responsable	Tiempo
18	Seguimiento y recepción de documentos originales	Jefe de operaciones y logística	1 hora
19	Traslado de documentos a agente aduanal con formulario autorizado	Jefe de operaciones y logística	2 horas
20	Revisión de documentos y elaboración de póliza	Agente de aduana	1 día
21	Traslado para revisión y autorización de póliza	Agente de aduana	30 minutos
22	Revisión de inciso arancelario y documentos que amparan importación	Jefe de operaciones y logística	1 hora
23	Revisión financiera y autorización para firma de póliza	Jefe de operaciones y logística	1 hora
24	Proceso de firma de póliza si no hubieran modificaciones	Agente de aduana	3 horas
25	Solicitud a contabilidad de pago de impuestos y a gerente de país para firma de DVA	Jefe de operaciones y logística	30 minutos
26	Confirmación de pago de impuestos	Contabilidad	30 minutos
27	Confirmación de pago de póliza y DVA firmado	Jefe de operaciones y logística	30 minutos
28	Recolección de DVA firmado original para su traslado a puerto con el resto de documentos originales	Tramitador	4 horas
29	Envío de documentos a puerto para trámite por medio de cargo expresó u otro medio	Tramitador	1 día
30	Recepción en puerto de documentos	Tramitador	2 horas
31	Ordenar y preparar los documentos para presentar a aduana	Tramitador	1 hora
32	Presentación de documentos a aduana para revisión	Tramitador	1 hora
33	Proceso de revisión y autorización por parte de la aduana	SAT	2 días
34	Entrega de documento autorizados por la aduana al transportista	Tramitador	3 horas
35	Traslado de la carga con sus documentos a predio de transportista	Transportista	8 horas
36	Entrega de mercadería en bodegas de "La Mejor Figura".	Transportista	8 horas

No.	Actividad	Responsable	Tiempo
37	Recepción y descarga de la mercadería en bodega	Jefe de bodega	3 horas
38	Liberación y devolución de contenedores	Transportista	6 horas

Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Se detectó que algunas tareas pueden acortarse para que el proceso se efectúe en menos días y sea el gerente de país y el jefe de operaciones y logística los que realicen estas tareas, en lugar del gerente de logística regional y el gerente general regional. Estas tareas son las siguientes:

5	Colocación de orden de compra a proveedor	Gerente de logística regional
8	Envío de confirmación de pedido a gerente país para pago	Gerente de logística regional
9	Solicitud de autorización del pago de mercadería a gerente general regional	Gerente de logística regional
10	Autorización del pago de la mercadería	Gerente general regional
12	Aviso a gerente de logística regional sobre el pago realizado	Gerente de país
13	Aviso al proveedor sobre el pago realizado	Gerente de logística regional
22	Revisión de inciso arancelario y documentos que amparan importación	Jefe de operaciones y logística
23	Revisión financiera y autorización para firma de póliza	Jefe de operaciones y logística

- El paso No. 5 cambiará, ya que este proceso puede ser efectuado por el gerente de país, de esta forma podrá evitar que el gerente de logística regional sea intermediario en este paso y puede colocarle copia del correo donde coloca la orden de compra al proveedor.
- Los pasos 8, 9, 10 y 12 se eliminarán, considerando que si en el paso No. 4 el gerente general regional dio su autorización para la compra, en ese mismo momento también debería considerar para autorizar dicha compra que se cuenta con los recursos financieros

para efectuar la compra sin inconvenientes, así minimizaría varios días de retraso en estos pasos.

- El paso No. 13 cambiará, ya que será el gerente de país el que informe al proveedor de que el pago ya fue realizado.
- Se eliminará el paso No. 23, ya que al momento de revisar la póliza tanto en la parte documental como el arancel, puede revisar la parte de cálculos numéricos y así dar autorización para que den firma a la póliza.

Con estos cambios el nuevo proceso de compra sería de la siguiente manera:

Ilustración No. 15
Nuevo proceso de compra propuesto

No.	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Requerimiento de mercadería	Vendedor	1 hora
2	Realización de orden de compra	Gerente de país	3 horas
3	Envío de orden de compra a gerente general regional para autorización	Gerente de país	15 minutos
4	Autorización de orden de compra y envío a gerente de logística regional	Gerente general regional	2 días
5	Colocación de orden de compra a proveedor	Gerente de país	30 minutos
6	El proveedor ingresa a su sistema la orden de compra	Proveedor	2 días
7	Proveedor confirma orden de compras	Proveedor	1 día
8	Pago de la mercadería (transferencia bancaria o tarjeta de crédito)	Gerente de país	1 día
9	Aviso al proveedor sobre el pago realizado	Gerente de país	15 minutos
10	Seguimiento al pedido en fecha indicada de despacho *(depende Lead Time)	Jefe de operaciones y logística	De 7 a 50 días promedio

No.	Actividad	Responsable	Tiempo
11	Confirmación de despacho de pedido a Miami o confirmación de fecha para cargar contenedor en bodegas del proveedor.	Proveedor	15 minutos
12	Envío de información a agente de carga	Jefe de operaciones y logística	3 horas
13	Confirmación de arribo a puerto del pedido	agente de carga	5 días
14	Seguimiento y recepción de documentos originales	Jefe de operaciones y logística	1 hora
15	Traslado de documentos a agente aduanal con formulario autorizado	Jefe de operaciones y logística	2 horas
16	Revisión de documentos y elaboración de póliza	Agente de aduana	1 hora
17	Traslado para revisión y autorización de póliza	Agente de aduana	30 minutos
18	Revisión de inciso arancelario, cálculos y documentos que amparan importación, para dar autorizar firma a la póliza.	Jefe de operaciones y logística	1 hora
19	Proceso de firma de póliza si no hubieran modificaciones	Agente de aduana	3 horas
20	Solicitud a contabilidad de pago de impuestos y a gerente de país para firma de DVA	Jefe de operaciones y logística	30 minutos
21	Confirmación de pago de impuestos	Contabilidad	30 minutos
22	Confirmación de pago de póliza y DVA firmado	Jefe de operaciones y logística	30 minutos
23	Recolección de DVA firmado original para su traslado a puerto con el resto de documentos originales	Tramitador	4 horas
24	Envío de documentos a puerto para trámite por medio de cargo expresó u otro medio	Tramitador	1 día
25	Recepción en puerto de documentos	Tramitador	2 horas
26	Ordenar y preparar los documentos para presentar a aduana	Tramitador	1 hora

No.	Actividad	Responsable	Tiempo
27	Presentación de documentos a aduana para revisión	Tramitador	1 hora
28	Proceso de revisión y autorización por parte de la aduana	SAT	2 días
29	Entrega de documento autorizados por la aduana al transportista	Tramitador	3 horas
30	Traslado de la carga con sus documentos a predio de transportista	Transportista	8 horas
31	Entrega de mercadería en bodegas de "La Mejor Figura".	Transportista	8 horas
32	Recepción y descarga de la mercadería en bodega	Jefe de bodega	3 horas
33	Liberación y devolución de contenedores	Transportista	6 horas
	Total mínimo de tiempo invertido		22 días
	Total máximo de tiempo invertido		57 días

Nota: Tiempo sin estimar ningún tipo de atraso en despachos por parte del proveedor.
Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

El proceso constaría ahora de 33, eliminando 5 pasos innecesarios y cambiando el responsable de dos de los pasos. Hay que considerar que el trabajo y responsabilidad del gerente de país aumentará, pero la carga de trabajo no será relevante ya que estos son pasos repetitivos y con ello sólo se agilizará el proceso al eliminar un intermediario del proceso de compra actual y se minimizará el proceso 7 días.

Al poder tener este cambio, se podrá reducir costos y tiempo, y así se minimizaran las demoras actuales.

2. Técnicas de administración de inventario

Sistemas ABC

Luego de haber estudiado y analizado la situación actual de la empresa "La Mejor Figura", se estableció que no cuenta con un proceso de compras establecido, políticas de reposición de inventario, o bien la utilización de técnicas de administración de inventarios que le permitan administrar de una forma más eficiente el stock de su inventario; por lo que se propone iniciar

con la implementación de una categorización de los productos que se venden, utilizando el método de clasificación ABC. El objetivo de este método es distinguir y separar aquellos productos que son más importantes dentro de la venta, utilizando como criterios la participación de venta en unidades y en dinero.

Esta clasificación permitirá al departamento de compras enfocar sus esfuerzos de revisión y análisis a los productos más importantes, que deberían ser pocos según la distribución 80/20, que significa que aproximadamente el 20% del total de los artículos conforman por lo general el 80% de la venta total, y es a esta parte de los productos que el departamento de compras deberá darle la mayor importancia en su próximas recompras. Esto se hará con la finalidad de mantener siempre el stock adecuado de inventario, con el menor costo posible y en el momento correcto. Esto va de la mano con el control de compra de inventario, ya que al comprar mucho más de lo que se debe, esto se almacena en bodega, y a mayor inventario, mayor es el costo del mantenimiento, mientras que si mantenemos lo justo, los costos también se reducen y mejoramos la utilidad de la empresa.

La parte más importante de implementar esta clasificación y realizar la debida ejecución, es mejorar los niveles de servicio a los clientes en el cumplimiento de los pedidos, ya que al no tener el producto, no cumplimos con satisfacer las necesidades del cliente, que es la razón de ser de cualquier empresa que se dedica a la venta, y en consecuencia de esto, perdemos ventas al tener “cero existencias” de inventario.

Las ventajas del sistema de clasificación ABC, es que podemos priorizar los productos acorde a la demanda real de nuestros clientes, y esto dará una ventaja competitiva frente a otras empresas que venden o prestan servicios similares a esta empresa. Otro aspecto importante de este método de administración de inventarios, es determinar los niveles de inventario que se manejarán y de políticas de reposición del mismo, ya que las categorías más importantes son las que deberán tener mejor control, colocando pedidos a tiempo con la cantidad precisa. Por otro lado, sin restarle importancia a los demás productos con las categorías más bajas, requerirán menos control y supervisión, ya que su participación dentro de la venta no significa mucho y no impactan fuertemente dentro de la operación como los de la categoría A o B.

La clasificación ABC se hará en dos divisiones importantes:

- En la categoría de equipo para ejercicios: se hará una clasificación específicamente para estos productos, separándolos del resto de la mercadería que se vende, ya que estos son los de mayor precio de venta y distorsionaría la información de los productos que son menores en precio de venta.
- Y en la categoría de accesorios: por ser estos productos de menor precio en la venta, también se realizará una clasificación ABC para poder determinar cuáles son los productos más importantes dentro de esta categoría para priorizar las actividades de re-compra y mantenimiento de stock de acuerdo a su nueva clasificación.

Para este caso se aplicará el método ABC de acuerdo a la participación de los productos dentro de la venta.

Políticas de re-compra (compras anticipadas).

Para los productos que tengan clasificación A y B, que son los más importantes, se deberán revisar y analizar el comportamiento de ventas y nivel de inventario con más frecuencia, ya que estos son los que a la empresa le interesa tener siempre en inventario y no causar quiebres de stock. Se propone hacer esta revisión la primera semana de cada mes, esto permitirá ver las ventas del mes anterior y determinar si el inventario que posee es suficiente o no para los próximos meses. Posteriormente, se colocará la orden de compra con las cantidades necesarias, para poder cubrir la demanda futura. Es muy importante contar con toda la información de ventas al día y también la de inventario, esto permitirá tomar mejores decisiones al momento de colocar la compra. Esta revisión no será la única que se hará dentro del mes, ya que al momento de iniciar con este nuevo proceso de compra se verán obligados a estar más atentos a los niveles de inventario y si es necesario colocar órdenes de compra urgentes para contar con el producto en el momento preciso.

Para los productos con clasificación C, se propone revisarlos cada mes y medio, debido a que estos no impactan fuertemente en la venta. Siempre es necesario tenerlos dentro del surtido porque son productos que pueden complementar una venta.

La implementación de esta clasificación ABC y las políticas de re-compra, son los primeros pasos que ayudarán a mejorar el proceso y a obtener los resultados esperados.

3. Sistemas de evaluación de proveedores

Un buen manejo de logística en cualquier organización, comienza con una buena selección de proveedores, por lo que es muy importante realizar una adecuada evaluación y selección de los mismos. Dentro de este nuevo proceso de compra, es muy importante que el departamento de compras tome en cuenta las siguientes actividades, que son básicas e importantes.

Algunas de las responsabilidades básicas de la gestión de compras son:

- Selección de un grupo de proveedores solventes, fiables y competitivos adecuados a las necesidades de la empresa.
- Negociar adecuadamente las condiciones de las compras (precio, plazo de entrega, calidad y servicio).
- Minimizar el coste del aprovisionamiento disminuyendo el riesgo del mismo.
- Negociar los tiempos de pago al proveedor.

El encargado de compras es la persona indicada para realizar todas las negociaciones que están relacionada con los proveedores, en el caso de esta empresa será el gerente de país el encargado de compras.

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 políticas de compra, tales como distancia, canal de distribución, etc.

La calificación de los proveedores, será normalmente progresiva, por pasos sucesivos, de tal modo que en cada paso se profundice cada vez más, pero con menos proveedores, de tal fin que

se tenga una selección reducida de posibilidades de proveedores sobre los cuales se hará el estudio de valoración y calificación para establecer la selección definitiva.

Los factores clave del suministro pueden ser los siguientes:

- Calidad del producto.
- Fiabilidad de las entregas.
- Plazos de entrega.
- Continuidad.
- Flexibilidad.
- Nivel tecnológico.
- Capacidad de reacción.
- Precios.

Lo más recomendable es efectuar visitas y evaluar su capacidad tecnológica, económica y comercial.

Evaluación de proveedores

Los sistemas de evaluación que habitualmente se emplean se limitan a hacer intervenir básicamente tres factores:

1. Índice de precios: $(\text{Precios más bajo ofertado} / \text{precio medio del mercado}) \times 100$.
2. Índice de calidad: $(\text{Lotes aceptados} / \text{lotes servidos}) \times 100$.
3. Índice de servicio: $(\text{Piezas entregadas en plazo} / \text{total piezas solicitadas}) \times 100$.

Cabe destacar otros factores menos cuantificables, como son asistencia técnica, servicio postventas, etcétera, que tiene un valor importantísimo para la empresa, especialmente en el caso

de los equipos para hacer ejercicio, ya que la empresa necesita contar con respaldo técnico de estos equipos y repuestos.

Es habitual que se pondere cada uno de estos índices para alcanzar un índice único de evaluación. Los factores de ponderación dependen del criterio de la empresa.

Conviene recordar que la evaluación no es un ejercicio estático, sino que hay que estar periódicamente actualizándolo, para analizar las tendencias de los proveedores, generar planes de mejoramiento y hacer seguimiento constante y retroalimentación de los factores de mejora.

Matriz de ponderación

Lo usual es que en la matriz de ponderación, en su forma general, en la primera columna se presenten las alternativas a ser evaluadas y en las siguientes columnas los criterios, dejando la primera fila para identificar los respectivos criterios y los rangos de sus pesos y las restantes casillas de la matriz para realizar la valoración propiamente dicha, y se conserva la última columna para completar la evaluación de cada alternativa, sumando los puntos acumulados por la misma, en su respectiva fila.

Pasos a seguir para realizar la matriz de ponderación:

1. Se desea evaluar diferentes proveedores para escoger el más adecuado con respecto a un producto determinado.
2. Los criterios a utilizar serían: producto o servicio, calidad, precio, soporte técnico que brinda la organización, referencias de la organización, diversidad de productos con los cuales cuenta, recursos que dispone, manejo de solicitudes, niveles de inventarios que maneja, atención que presta al cliente, manejo que hace de las reclamaciones, frecuencia de las entregas, costos de las entregas, flexibilidad en las entregas, condiciones de las entregas.
3. Cómo no se trata de un caso real, se trabajará con cuatro proveedores hipotéticos: A, B, C y D.

4. Para facilitar la ilustración se trabajará con la clase de matrices de ponderación más sencilla, es decir con todos los criterios de igual peso y sin ponderaciones sobre los pesos de los mismos.
5. El rango de ponderación escogido es de uno (1) a cien (100). Como muchos de los criterios que se establecieron son cualitativos, o no están expresados directamente en una escala numérica.

Ilustración No.16
Valores de criterios de calidad

Clasificación	Escala de ponderación
Excelente	91 -100
Muy superior	81 - 90
Superior	71 - 80
Muy buena	61 - 70
Buena	51 - 60
Regular	41 - 50
Menos que regular	29 - 40
Mala	15 - 28
Muy mala	1 - 14

Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

6. Para el primer criterio, producto o servicio, se tiene lo expresado en la Ilustración No. 16. En este caso a los evaluadores se les pide una apreciación cualitativa y luego que la transformen en un número, verificando, que el valor numérico esté dentro de la escala de la valoración cualitativa, de no ser así, se llama a reflexión, hasta lograr que las escalas cualitativas y numéricas coincidan.

Ilustración No. 17

Valores del criterio Producto o Servicio para cuatro proveedores hipotéticos.

Criterio Proveedor	A	B	C	D
Producto o Servicio	93	60	95	59

Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Ilustración No. 18

Valores de matriz de ponderación.

Criterio Proveedor	A	B	C	D
Producto o servicio	93	60	95	59
Calidad	100	60	99	65
Precio	85	90	92	82
SopORTE técnico	95	30	94	30
Referencias	40	85	90	35
Diversidad de productos	98	80	100	75
Recursos que dispone	50	100	100	50.82
Manejo de solicitudes	97	84	96	68
Niveles de inventario que maneja	85	79	97	70
Atención que presta al cliente	75	95	94	60
Manejo de reclamos	98	65	99	75
Frecuencia de entrega	80	78	100	75
Costos de entregas	100	75	95	30
Flexibilidad en las entregas	30	96	100	70
Condiciones de las entregas	96	72	97	40
Total	1,222	1,149	1,448	885

Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

7. Las distintas interacciones del paso siete no se detallarán, sino que realizada la valoración a través de cada uno de los criterios estos se resumen en la tabla de la Ilustración No. 17. En este caso, como el número de criterios supera con creces el número de alternativas, la MDP se construyó con los criterios en las filas y las alternativas en las columnas, evidentemente, esto no le quita ninguna generalidad al modelo.

8. En la tabla de la Ilustración No. 17, de una vez se presentan los totales, lo que permite la jerarquización inmediata de los cuatro proveedores hipotéticos que se están evaluando.

Del paso ocho y con los valores reflejados en la tabla en la Ilustración No. 17, se puede ver que el mejor proveedor es el C con 1448 puntos y el peor es el proveedor D con 885 puntos, relaciones que eran de esperarse, puesto que en la creación de estos proveedores hipotéticos, y se puede ver si se observan detenidamente las valoraciones de la tabla en la Ilustración No. 17, el caso de C, tiene prácticamente siempre los mejores valores en todos los criterios, mientras que por el contrario D tiene casi todos los peores.

Debajo de C queda A con 1222 puntos, ligeramente por encima de B, el cual obtuvo 1149 puntos y es superado por A en un uno punto cero seis por ciento (1.06%), relación que tampoco sorprende puesto que si ambos proveedores tenían valoraciones similares y en algunos casos B era mejor que A, éste tenía mejores puntuaciones que B en cinco de los quince criterios y mayormente las diferencias cuando A es mayor que B son más grandes que cuando B es mayor que A, de allí que aunque por muy pocos puntos, setenta y tres (73), la balanza termina inclinándose a favor de A.

Lo importante de la clasificación anterior C, A, B, D, es justamente la clasificación y el ver como el modelo basado en una matriz de ponderación es de gran utilidad para evaluar y clasificar proveedores. Con la gran ventaja que el método para llevar a cabo la evaluación es prácticamente natural y no requiere mayores esfuerzos, ni en levantamiento de información, ni en cálculos matemáticos.

Adicionalmente, si se observa con detenimiento la tabla de la ilustración No. 17, asumiendo que las escalas de los quince son las mismas, se puede ver que un proveedor necesitaría obtener por lo menos novecientos quince puntos ($915 = 15 * 61$), para ser considerado muy bueno, que debería ser la categoría mínima para considerar trabajar con él. De la misma forma se necesitarían por lo menos un mil sesenta y cinco puntos ($1065 = 15 * 71$) para ser considerado superior, 1215 ($15 * 81$) puntos para muy superior y 1365 ($15 * 91$) puntos para excelente.

De lo comentado en el párrafo anterior, los cuatro proveedores ficticios aquí evaluados son por lo menos muy buenos, es el caso de D, siendo A y B muy superiores y sólo C llega a la categoría de excelente. Esta valoración global y en rangos que puede ofrecer las MDP es muy útil para descartar o aceptar proveedores, desde un primer análisis.

Con la evaluación de los cuatro proveedores hipotéticos y realizados la pequeña discusión que justifica el orden obtenido, se puede pasar a presentar algunas conclusiones y recomendaciones sobre cuál de los proveedores se elegirá.

Carta sugerida de Evaluación a proveedores

Guatemala, 09 de junio del 2014.

Señor

Peter Reagan

Fitness Center

Franklin Park, USA

Estimado señor:

Como es de su conocimiento, la empresa realiza evaluaciones periódicas a sus proveedores cada seis meses, con el fin de analizar aspectos relacionados con el producto/servicio prestado durante el período.

En este mes correspondió efectuar la evaluación del segundo semestre a nuestros proveedores. Por esta razón le adjunto el resultado de la calificación obtenida.

Para nosotros sería de gran importancia que tomen en cuenta los aspectos en los que obtuvieron calificación menor a tres (si los hubiera); para que así generen las acciones de mejora respectivas. Puesto que será valorado en la próxima evaluación.

Agradezco su colaboración durante este semestre, esperamos seguir contando con sus productos y servicios.

Atentamente

Bertha Maria Gomez

Encargada de Compras

“La Mejor Figura”

Nota: Se adjunta la tabla de la evaluación periódica de los proveedores.

Ilustración No. 19

Tabla de evaluación periódica de proveedores

Proveedor: Fitness Center Puntos obtenidos:
Periodo evaluado: Segundo Semestre 2007 57
Productos o servicios: Accesorios para hacer ejercicio Nota máxima: 60 Puntos

Aspectos a calificar	1	2	3	4	5	Criterios
Relación precio/calidad					X	
Responsabilidad y ética en los negocios					X	
Cumplimiento del tiempo de entrega				X		
Tiempo de entrega de cotización					X	
Agilidad en los trámites				X		
Información y comunicación					X	Cuenta con página Web para información y consultas
Asesoría técnica y post venta					X	
Atención de quejas					X	
Disponibilidad				X		
Transporte					X	
Variedad de productos					X	
Capacidad del personal					X	

Escala: 1. Deficiente 2. Regular 3. Bueno 4. Muy bueno 5. Excelente

- Se renueva certificación de proveedores (Puntaje superior a 30)
- En espera para analizar las acciones enviadas por el proveedor (Puntaje inferior a 30)
- Se anula certificación de proveedor (Puntaje menor a 30, si la nota se repite en dos períodos consecutivos)

Fuente: Elaboración propia, Junio 2014.

4. Comunicación de la propuesta

Como en todo proceso de cambio se hace indispensable realizar un proceso de comunicación donde se pueda compartir con claridad los objetivos y definir las acciones a seguir, para lograr un compromiso por parte del líder y del equipo, a continuación la agenda de la reunión de presentación del plan al equipo involucrado en el proceso de compras.

Ilustración No. 20

Cuadro de comunicación de la propuesta

Agenda		
Implementación de técnicas y herramientas para análisis de inventario y evaluación de		
Participantes: Todo el personal relacionado con el proceso de compras		
Horario de 8:00am a 10:30am		Lugar: Oficina Gerente País
Bienvenida	Facilitador	8:00 a 8:10
Breve introducción a la gestión del cambio	Facilitador	8:10 a 8:20
Desayuno y Video introductorio de Sensibilización al cambio	Todos	8:20 a 8:40
Comentarios, aprendizajes y expectativas	Todos	8:40 a 9:00
Presentación de la propuesta	Facilitador	9:00 a 9:40
Preguntas, respuestas, retroalimentación	Todos	9:40 a 10:00
Compromisos y definición de cronograma de implementación	Todos	10:00 a 10:20
Agradecimiento y despedida	Facilitador	10:20 a 10:30

Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

5. Presupuesto de la implementación

Ilustración No. 21

Presupuesto de la implementación

Concepto	Cantidad	Valor por unidad en Q.	Valor Total en Q.
Cursos de Excel para encargado de compras	3	Q600.00	Q1,800.00
Cursos de Excel para jefe de logistica	3	Q600.00	Q1,800.00
Cursos de Excel para jefe de inventarios	3	Q600.00	Q1,800.00
Pago asesoría para aplicación de técnicas de análisis de inventarios	1	Q2,500.00	Q2,500.00
Pago asesoría para aplicación formas de evaluación a proveedores	1	Q2,500.00	Q2,500.00
Pago asesoría implementación del nuevo proceso de compras	1	Q2,000.00	Q2,000.00
Coffee Break reunión de sensibilización y presentación de propuesta a equipo	10	Q50.00	Q500.00
Coffee Break reunión con equipo de trabajo para revisión del nuevo proceso de compras	10	Q50.00	Q500.00
Total:			Q13,400.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

6. Cronograma de la implementación

Ilustración No. 22

Planificado
 Realizado
 En proceso

No.	Actividad	Junio 2014				Julio 2014				Agosto 2014			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Presentación de propuesta PED a Gerente general de "La Mejor Figura"												
2	Aprobación de implementación del Gerente país y Gerente general regional												
3	Autorización del gasto para la implementación												
4	Reunión de sensibilización y presentación de propuesta al equipo												
5	Revisión de nuevo proceso de compras con los involucrados en el mismo												
6	Implementación de nuevo proceso de compras												
7	Capacitación de los encargados de compras, logística e inventarios sobre el uso de los nuevos métodos de análisis de inventario												
8	Capacitación de los encargados de compras y logística sobre las nuevas formas de evaluación de proveedores												
9	Implementación de las nuevas herramientas de análisis de inventario												
10	Implementación de las nuevas formas de evaluación de proveedores												
11	Análisis de resultados con la implementación de las propuestas												
12	Retroalimentación al equipo de trabajo												
13	Entrega de informe final a Gerente general y Gerente general regional del proceso funcionando												

Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Referencias bibliográficas

1. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill. Quinta Edición.
2. Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.
3. Universidad Panamericana (2007). *Manual de Estilo. Guatemala*. Facultad de Humanidades.
4. Castán Farrero, José María; López Parada, José y Núñez Carballosa, Ana (2012) *La Logística en la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
5. Batres Barrios, Milton Constantino, (2011) *Control de inventarios para mejorar el sistema de compras de las pequeñas empresas de almacenes de venta de ropa*. Quetzaltenango, Guatemala.
6. Castillo Lemus, Oscar Estuardo, (2004), *Optimización del proceso logístico de compras como una ventaja competitiva en las empresas de productos alimenticios*. Universidad Mariano Gálvez, Guatemala.
7. Capristo, Norberto Oswaldo, (2004), *La función logística dentro de la empresa*. Argentina. Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires.
8. Baca Urbina, Gabriel (2010) *Evaluación de proyectos*. México McGraw-Hill Sexta edición.
9. Rojas López, Miguel David; Guisao Giraldo, Erica Janeth y Cano Arenas, José Alejandro, (2011), *Logística Integral, una propuesta práctica para su negocio*. Bogotá, Colombia, Ediciones de La U.

10. H. Ballou, Ronald, (2004), *Logística, Administración de la cadena de suministro*. México, Pearsn Educación, Quinta Edición.
11. Montoya Palacio, Alberto (2004), *Conceptos Modernos de Administración de Compras*. Bogotá Colombia. Editorial Norma.
12. Martínez Moya, Emilio (2007), *Gestión de Compras, Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento*. Madrid, España. FC Editorial.
13. Hernández R., Jose G. (2007) "Matrices de Ponderación para evaluación de proveedores". En: García G. María J. Documento presentado en el IV ICSE, (pp. 1.8) Perú: Universidad César Trujillo.

Anexos

Anexo 1

Guía de entrevista dirigida a gerentes de país-gerente de operaciones y logística y gerente regional de logística.

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de los procesos, criterios y métodos que utiliza la empresa para el análisis de compra de inventario, información brindada por el sistema de control de inventario actual, conocer y evaluar las políticas de compra con sus actuales proveedores y conocer los tiempos de tránsito de la mercadería en sus distintas formas de manejo, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____
Fecha de entrevista: _____

1. ¿Utiliza usted actualmente un método específico para la compra de inventario?
2. ¿Qué medidas de tiempo utiliza para decidir comprar o no nuevamente inventario?
3. ¿Posee indicadores que le adviertan si debe comprar o no más producto?
4. ¿Qué departamentos o personas de la empresa están relacionada con el proceso de compra?
5. ¿Cree usted contar con la información necesaria para realizar compras oportunamente y con la cantidad suficiente?
6. ¿Depende de alguien más para poder definir la compra?
7. ¿Cuál es la importancia que la empresa brinda actualmente al proceso de compras?
8. ¿Considera que su nivel de inventario al día de hoy es el más óptimo?
9. ¿Tiene limitaciones de presupuesto para comprar?
10. ¿Tiene la empresa alguna persona que administre el inventario?
11. ¿Cuenta con un sistema que le brinde información importante para la elaboración de compras?
12. ¿El departamento de inventarios le genera información oportuna para toma de decisiones de compra?
13. ¿El departamento de ventas le brinda información acerca de los productos que ha vendido y que generan existencias 0?

14. ¿Cuenta con políticas de reposición de inventario?
15. ¿La información que genera el sistema es la adecuada para la compra?
16. ¿El departamento de inventarios y de ventas están conscientes que la información que ellos le brinden es importante?
17. ¿Los proveedores que tiene actualmente están comprometidos con su empresa para brindarle siempre el producto que está comprando?
18. ¿Cómo evalúa el cumplimiento del proveedor cuando coloca una orden de compra?
- Excelente Bueno Malo
- Por qué _____
19. ¿Qué proceso se realiza para darle seguimiento a las sugerencias o quejas del área de ventas?
20. ¿El proveedor siempre cumple con lo ofrecido según los contratos establecidos con antelación?
21. ¿Qué procedimiento realizan cuando un proveedor no tiene disponible la mercadería que se les está solicitando?
22. ¿Existe un pacto entre proveedor y su empresa que indique qué hacer cuando no se logra cumplir con la entrega de un producto a su cliente?
23. ¿Existen políticas de compra entre la empresa y los distintos proveedores que le venden el producto?
24. ¿Existen políticas de compra con los proveedores que les brindan los servicios de transporte y carga?
25. ¿Cuándo falta una mercadería que se supone si envió el proveedor, cuál es el proceso que siguen?
26. ¿Existen compromisos de su proveedor de producto en mantener mercadería disponible para cuando la empresa lo requiera?
27. ¿Podría describirnos el proceso de compra actual de la compañía?

Anexo 2

Cuestionario dirigido a encargado de inventarios

La siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar la información brindada por el sistema de inventarios, como apoyo a la elaboración de órdenes de compra y tiempos de re-compra, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Utiliza actualmente un sistema de inventario electrónico?

Sí No

2. ¿Conoce usted acerca de algún proceso de compra que realiza la empresa?

Sí No

3. ¿Considera importante la labor que usted desempeña en el control de inventario para un proceso de compra?

Sí No

4. ¿Sabe cómo utilizar al 100% el sistema que actualmente poseen?

Sí No

5. ¿Posee alguna guía que ayude al desempeño de sus funciones?

Sí No

6. ¿Se le capacita y actualiza con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?

Siempre Usualmente Ocasionalmente
Rara vez Nunca

7. ¿Tiene al día la información de inventario de las distintas bodegas que se manejan?

Sí No

8. ¿Tiene conocimiento de cómo se lleva a cabo un proceso de compra y de la información que este proceso necesita para realizarse?

Sí No

Anexo 3

Cuestionario dirigido vendedores

La siguiente encuesta tiene como objetivo para obtener información relevante sobre el stock actual de la empresa y sus efectos en el proceso de ventas, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____
Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Ha tenido la empresa perdidas de venta por falta de inventarios recientemente?

Sí No

2. ¿Ha tenido la empresa durante los últimos meses problemas por altos inventarios?

Sí No

3. ¿Ha tenido la empresa reclamos de clientes por desabastecimiento durante los últimos meses?

Sí No

4. ¿Se han generado sobre costos dentro de la empresa por entregas urgentes?

Sí No

4 ¿Cuáles cree que son las causas que generan los problemas de inventarios?

6. ¿Qué proceso se realiza para darle seguimiento a las sugerencias o quejas del área de ventas?

Anexo 4

Calendario de actividades

Planificado
 Realizado
 En proceso

Actividad	Diciembre 2013				Enero 2014				Febrero 2014				Marzo 2014				Abril 2014			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Presentación de Anteproyecto PED																				
Diagnóstico																				
Evaluación / Integración																				
Planteamiento del Problema																				
Recolección / Análisis/ Trabajo de Campo																				
Presentación / Análisis de Resultados																				
Exposición y Discusión																				
Conclusiones																				
Recomendaciones																				
Referencia Bibliográfica																				
Anexo																				
Dictamen de Asesor																				
Dictamen de Asesor																				