

PROPUESTA METODOLOGICA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA
SUPERMERCADO LA POPA TURBACO

Presentado por

María Claudia Torres Benedetti

María del Carmen Sarabia Jerez

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

Cartagena, Colombia

2012

TABLA DE CONTENIDO

1. CAPITULO 0

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2. DELIMITACION DEL TEMA

1.2.1. DELIMITACION FORMAL

1.2.1.1. De tiempo

1.2.1.2. De espacio

1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.4. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. ANTECEDENTES

1.5.2. MARCO TEORICO

1.5.3. MARCO CONCEPTUAL

1.6. METODOLOGIA

1.6.1. Tipo de Estudio

1.6.2. Diseño de la Investigación

1.6.3. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

1.6.3.1. Fuente primaria

1.6.3.2. Fuentes secundarias

1.6.3.3. Tratamiento de la información

2. CRONOGRAMA
3. PRESUPUESTO
4. CAPITULO 1: DESCRIPCION DEL LA GESTION DE ABASTECIMIENTO
ACTUAL DE SUPERMERCADO LA POPA
5. CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO DE
SUPERMERCADO LA POPA TURBACO, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LAS
CARACTERÍSTICAS Y LA SITUACIÓN EXTERNA UTILIZANDO EL MÉTODO
DE ESTUDIO DOFA.
 - 5.1. Análisis Interno
 - 5.2. Análisis Externo
6. CAPITULO 3: MODELO DE GESTION DE ABASTECIMIENTO
SUPERMERCADO LA POPA
7. CONCLUSION
8. ANEXOS
9. BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias D. T y C. Noviembre de 2012

Cartagena de Indias, Septiembre 15 de 2012

SEÑORES

Dirección de Programa Administración de Empresas Modalidad Dual.
Universidad Tecnológica de Bolívar

Por medio de la presente autorizo el uso y la publicación de la tesis titulada ***Propuesta Metodológica de la Cadena de Abastecimiento para Supermercado La Popa Turbaco*** presentada por María Claudia Torres Benedetti y María del Carmen Sarabia Jerez, estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar del programa Administración de Empresas Modalidad Dual.

Cordialmente,

JESUS ENRIQUE OLIVERO ALVAREZ

Administrador
Supermercados La Popa Turbaco - Bolívar

ABSTRACT

Durante 20 años de funcionamiento Supermercado La Popa, seccional Turbaco ha sido una empresa de naturaleza comercial que entrega a sus clientes productos de calidad al detal a través de un proceso que se ha basado en las necesidades del mercado.

Este proceso, al cual le llamaremos Cadena de Abastecimiento, se lleva a cabo para lograr la adquisición de los productos que se venden al cliente final, productos que se obtienen por medio de un grupo de proveedores reales, de los cuales ninguno paso por un análisis previo que se abarará en determinar si cumplían o no con criterios previamente establecidos afianzados en políticas de calidad, servicio y precio que optimizaran y aportaran a la mejoría del servicio que ofrece Supermercados La Popa.

Para este proyecto se estudió el proceso de abastecimiento actual que permite el funcionamiento de Supermercado La Popa, proceso que hasta este momento no generó ninguna insatisfacción por para sus socios, quienes están conformes en lo que representa de rentabilidad y lo que hasta ahora se ha visto reflejado con la apertura de dos sedes de esta misma cadena en otros corregimientos aledaños a Turbaco donde funciona el primer y actualmente estudiado Supermercados La Popa, ni para sus clientes quienes cuentan con una amplia variedad de productos de los cuales pueden elegir para su mayor comodidad y gusto, lo que convirtió a Supermercado La Popa en uno de los lugares de compras de víveres y abarrotes al detal con mayor recordación en el municipio de Turbaco y sin duda un gran grupo de clientes fieles que permiten proyectar este negocio en el mercado.

Supermercados La Popa cuenta actualmente tiene la oportunidad de fidelizar a sus actuales clientes y captar a clientes áridos en toda la población de Turbaco a través del mejoramiento en la calidad de los productos que ofrece, además de la mejora de su cadena de valor y mayor capacidad de negociación con clientes y proveedores lo que le haría

llevar un paso delante de sus competidores potenciales lo que le atribuiría a ser más competitivo en el mercado adelantándose a una posibilidad de dificultades con sus proveedores debido al cambio ocasional en las costumbres de interacción en el proceso de compra, junto a la posibilidad de la entrada de competidores en el mercado de los retails con mas reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Sin duda la experiencia en el mercado de Supermercados La Popa a permitido adaptar y entender cómo funciona el mercado para permanecer vigente en el, sin embargo con la mejora de sus procedimientos la se podría alcanzar una mayor eficiencia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Supermercados La Popa, es una empresa con más de 20 años de experiencia en la comercialización de víveres y abarrotes en el municipio de Turbaco. Actualmente opera con alrededor de 50 empleados, quienes debido a la expansión de la empresa por diversos municipios del departamento de Bolívar, están distribuidos en las tres sucursales ubicadas en San Juan Nepomuceno, Arjona y Turbaco. La sucursal de Turbaco es la más antigua del mercado así mismo es la de mayor tamaño en cuanto a planta física, número de empleados, clientes e inventario, por esta razón obtiene la mayor atención por parte de la gerencia a tal punto que ha realizado enormes esfuerzos por aumentar la competitividad y la rentabilidad del negocio.

En búsqueda del crecimiento de la empresa, Supermercados La Popa por ser un autoservicio dedicado a la venta de víveres y Abarrotes al detal, es un negocio que requiere de procesos cuidadosamente definidos con el fin de cubrir las necesidades y expectativas de sus clientes y así lograr que su servicio sea lo suficientemente competitivo para hacer parte importante del mercado.

Uno de los procesos vitales que permiten mejorar la prestación del servicio de los negocios de venta al detal, es el proceso de aprovisionamiento, el cual demanda alto grado de especificidad y organización, por ser el punto de partida de la Cadena de Valor de este tipo de empresas, dicho proceso inicia a su vez por la elección de los proveedores, quienes tienen la responsabilidad de suministrar en primera instancia los productos que implican la prestación del servicio de empresas como Supermercados La Popa.

Si bien existe una conducta de aprovisionamiento que surgió del comportamiento natural de la empresa, Supermercados la Popa no tiene el proceso de abastecimiento formalmente establecido, la toma de pedidos se hace dos días a la semana a través de un

asesor de ventas personalmente, por correo electrónico y en algunos casos por teléfono, a juicio del jefe de compras quien se basa en los datos que obtiene del sistema para expedir las órdenes de compra; la elección de los proveedores no está sujeta a ningún criterio previamente establecido y no se evalúa la efectividad de los mismos, dicha elección depende únicamente de la opinión del jefe de compras; en cuanto al procedimiento para el recibo de mercancías, una vez llega el pedido, el encargado de la bodega procede a comparar la orden de compra con el pedido facturado y enviado por el proveedor verificando a su vez que todos los productos estén en perfectas condiciones.

Aunque la manera como se lleva a cabo el suministro en Supermercados La Popa ha mejorado con el pasar de los años gracias a la experiencia que la empresa ha adquirido en el mercado, el hecho de que el proceso vital de su cadena de valor no esté establecido formalmente y que este sujeto a una persona en específico, condiciona el cargo. Donde existe un alto riesgo en el funcionamiento de la compañía en caso del retiro de la persona. Generando complicaciones como:

1. Dificultades en la relación con proveedores, al modificar ocasionalmente las costumbres de interacción en el proceso de compra.
2. Irregularidad en los procesos llevados a cabo con cada proveedor debido a que la práctica no es estandarizada.
3. Dependencia de una persona específica para llevar a cabo las funciones referentes al abastecimiento.
4. Imposibilidad en la evaluación de las funciones ejercidas por la persona encargada de dirigir el proceso de abastecimiento.

Teniendo en cuenta la importancia que representa el desarrollo de la primera etapa de la cadena de valor en el progreso de la misma, en este trabajo se identificará, cómo se origina el proceso de abastecimiento suministro de Supermercados La Popa Turbaco, cual

es el método que utiliza para escoger sus proveedores y bajo qué criterios lo hacen; de esta forma se establecerá el punto de partida de la propuesta acerca de cómo mejorar el primer eslabón de la cadena de valor, que se refiere al proceso de abastecimiento de Supermercados La Popa. En función a lo planteado, corresponde cuestionar.

¿Cuál es el modelo de abastecimiento más acertado que debe utilizar Supermercado La Popa Turbaco para escoger sus proveedores, como primer paso para optimizar la Cadena de Valor del servicio que presta?

DELIMITACIÓN DEL TEMA

Espacio

El área de investigación será Sucursal principal de Supermercados la popa (Turbaco, Bolívar).

Tiempo

La investigación se llevará a cabo durante el año 2012, teniendo en cuenta información histórica y actual de la empresa objeto de estudio.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión de abastecimiento, que permita seleccionar los proveedores de manera eficiente garantizando la optimización de la cadena de valor de Supermercado La Popa Turbaco.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la gestión de abastecimiento llevada a cabo por Supermercados La Popa actualmente.
2. Establecer un diagnóstico de la gestión de abastecimiento de Supermercado La Popa Turbaco, a través del análisis de las características y la situación externa utilizando el método de estudio DOFA.
3. Proponer un modelo de gestión de abastecimiento que permita optimizar la Cadena de Valor de Supermercado La Popa Turbaco.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La naturaleza económica de Supermercados la Popa es comercializar productos de consumo masivo para compradores finales, quienes son cada vez más exigentes debido a la apertura de los mercados, por lo tanto la empresa debe cumplir parámetros de eficiencia y calidad con el fin de ofrecer un buen servicio y lograr posicionarse en el mercado, a través del desarrollo de una ventaja competitiva que implica satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes prestando un servicio oportuno con productos de calidad.

Esta investigación le permitirá a Supermercados la Popa, identificar las debilidades en la prestación de su servicio, fortalecer la calidad de sus productos y ampliar la variedad de ellos; temas que son relevantes para sus clientes potenciales y que representa algo novedoso para los clientes que han vivido el progreso de la empresa, en un mercado que es cada vez más exigente y en el que se están integrando los retails mas importantes nacionalmente.

Teniendo en cuenta que para lograr el objeto social de la compañía, la realidad del mercado exige a Supermercados la Popa manejar un modelo sistémico donde exista interconexión entre sus diferentes aéreas, es determinante que todas y cada unas de las actividades, bien sean primarias o secundarias, este a su vez interconectadas; es por eso que en el desarrollo de esta investigación se abordarán aspectos que permitirán a la empresa ampliar su mercado y afianzar su ventaja competitiva, la cual está enfocada principalmente en dos aspectos: la calidad y la variedad de los productos que comercializa.

Esta investigación nos permitirá aportar en el desarrollo de una empresa vigente en el mercado, con la aplicación de los conocimientos previamente adquiridos durante nuestro proceso de formación académica, es por tanto de vital importancia para nosotros

que el resultado de este documento conlleve a dar solución a la problemática que en éste se especifica, de esta manera nos dará la experiencia para enfrentar con seguridad, futuras problemáticas en nuestro rol como profesionales en Administración de Empresas y de la misma manera servirá como base para futuras investigaciones llevadas a cabo en el marco de la Universidad Tecnológica de Bolívar y sus estudiantes de pregrado.

ANTECEDENTES

La toma de decisiones es un proceso sistemático en el que se debe escoger una entre múltiples alternativas. La alternativa seleccionada debe permitir mayores probabilidades de mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones y de esa manera ser generadora de valor.

En lo que se refiere a las relaciones comerciales entre las empresas, la tendencia hoy en día está orientada a que las competencias no se den entre firmas, sino entre cadenas de abastecimiento, la cual permite reducir costos y alcanzar mayor calidad y mejor rendimiento en las entregas, obligando a las organizaciones a mantener buenas relaciones con sus proveedores, de acuerdo a Christopher (1998).

Mantener buenas relaciones con los proveedores obliga a las organizaciones a realizar un proceso de selección de proveedores cuidadoso y riguroso, en el que intervienen múltiples factores, y es importante tener en cuenta la naturaleza y diversidad de los productos y servicios.

Seleccionar un proveedor día tras día se convierte en un proceso vital para la administración moderna de las organizaciones y un eslabón fundamental en la gestión de compras organizacional, teniendo en cuenta que los proveedores representan un factor importante al momento de asegurar la calidad en los productos, ya que a partir de la calidad de las entradas se logra asegurar la calidad de las salidas.

Araz et al (2007) afirman que la selección y evaluación de proveedores se ha convertido cada vez más en un elemento clave de la estrategia empresarial por su alto impacto competitivo.

La certificación ISO 9000 por parte de los proveedores es un mecanismo útil para su selección, sin embargo, no debería ser el único criterio que se debe considerar al

momento de elegir a los proveedores. Este debe mirarse como un proceso de decisión multicriterial, sobre el cual intervienen diferentes variables que han sido estudiadas a través del tiempo por diferentes autores, quienes las han categorizado y priorizado de acuerdo a su incidencia y característica en el proceso de toma de decisiones en la selección de proveedores.

Dickson (1966) fue uno de los primeros en estudiar acerca del proceso de selección de proveedores e identificó más de 20 atributos que eran considerados por los gerentes de más de 170 empresas consultadas, cuando necesitaban aplicar el proceso de seleccionar un proveedor. Los criterios considerados se relacionan en la tabla 2.1

Criterios selección de proveedores Dickson		
RANK	CRITERIO	EVALUACION
1	Calidad	EXTREMA IMPORTANCIA
2	Tiempos de Entrega	
3	Historial del Proveedor	
4	Garantías y Políticas de Reclamo	
5	Facilidad de Producción	IMPORTANCIA CONSIDERABLE
6	Precio Neto	
7	Capacidad Técnica	
8	Posición Financiera	
9	Cumplimiento de Procedimientos	
10	Sistema de Comunicación	
11	Posición y Reputación en la Industria	

12	Deseos de Hacer Negocios		
13	Organización y Gestión		
14	Control de Operación		
15	Servicio de Reparación	IMPORTANCIA MEDIA	
16	Actitud		
17	Impresión		
18	Capacidad de Embalaje		
19	Registros de Relaciones Laborales		
20	Ubicación Geográfica		
21	Monto de Negocios Pasados		
22	Asistencia y Entrenamiento		
23	Acuerdos Mutuos		POCA IMPORTANCIA

Tabla 2.1 Criterios de Selección de Proveedores (Dickson, 1966).

En un estudio posterior Weber et al (1991), basándose en el estudio de 74 artículos científicos categorizaron y priorizaron estas variables, estableciendo que las más importantes son la calidad y la fiabilidad en la entrega, tal y como aparece en la tabla 2.2.

Criterios selección de proveedores Weber		
RANK	CRITERIO	EVALUACION
1	Precio neto	EXTREMA IMPORTANCIA
2	Entrega	
3	Calidad	
4	Instalaciones de Producción	IMPORTANCIA CONSIDERABLE
5	Localización Geográfico	
6	Capacidad Técnica	
7	Gestión y organización	
8	Reputación y Posición en la Industria	
9	Situación financiera	
10	Historial de Rendimiento	

Tabla 2.2 Criterios de Selección de Proveedores (Weber et al, 1991)

Diferentes estudios han logrado identificar que estos criterios se mantienen, sin embargo, los avances tecnológicos y los nuevos modelos de administración han llevado a diferentes autores a considerar otros criterios adicionales. Como es el caso de Masella (2007) y Pramatarì et al (2008), quienes coinciden en que es importante tener en cuenta otros factores como: las prácticas de gestión, la calidad, las fortalezas financieras, los niveles de tecnología e innovación y la capacidad para trabajar en esquemas colaborativos, al momento de escoger a los proveedores.

Alrededor de la Gestión de Abastecimiento se han analizado diferentes puntos de vista, en el contexto de nuestra investigación tuvimos en cuenta una monografía realizada por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Bolívar en el año 2008, titulada *Plan de Mejoramiento de los Procesos de Compras y Administración de Inventarios para Elevar el Desempeño en el Suministro de Materiales para la Fabricación de Muebles de Oficina y el Hogar en la Empresa Muebles del Caribe S.A.*, en ella se resalta la importancia de la gestión de abastecimiento para lograr un mejor desempeño, se destaca que la relación con los proveedores está amparado en un modelo Gana – Gana y el aporte más importante que hace a nuestra investigación sin duda es, comprobar que una coordinación más estrecha entre proveedores y empresa genera una optimización absoluta del ciclo de abastecimiento.

MARCO TEÓRICO

La gestión de abastecimiento de acuerdo con David N. Burt (2003), Director de la Universidad de San Diego en los programas de Gestión de Cadena de Suministro, antes de ser considerada como parte primordial en el desarrollo estratégico de las empresas, fue concebida como una parte implícita en otras responsabilidades como compras y administración de inventario, es decir, que las responsabilidades operativas de una empresa eran independientes entre sí; aún en la actualidad algunas empresas como Supermercado La Popa actúan bajo este criterio. Sin embargo, el concepto de gestión de abastecimiento ha evolucionado a causa del efecto de la globalización en los mercados, donde se considera el factor impulsador más importante en el desarrollo de lo que hoy se conoce como gestión de abastecimiento, entendido como un eficiente y efectivo flujo de materiales, almacenamiento de bienes, servicio e información que conectan a los proveedores con los clientes, como lo plantean Keebler, Manradt, Durtshe (1999). Es por tanto que todas las empresas deberán asumir la nueva realidad del mercado, si quieren permanecer vigentes, teniendo en cuenta que el efecto de apertura hacia nuevos mercados creado por la globalización originó la expansión de los canales de distribución, donde las empresas hacen parte de un sistema integrado que requiere que su gestión abastecimiento sea exitosa, logrando armonizar los procesos internos entre el comprador y el proveedor, como lo afirman también, Rainer y Christian (2005).

El termino Cadena de Suministro en su concepto más actual, y muy ligado al concepto aportado por Keebler et al. (1999), es considerado por el Ingeniero industrial Paraguayo Carlos Antonio Portal Rueda como una compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes. Por su parte

Chopra y Meindl (2008) en su libro *Administración de la Cadena de Suministro: Estrategia, Planeación y Operación*, nos explican que la gestión de abastecimiento es el conjunto de procesos empresariales mediante los cuales las compañías adquieren materias primas, componentes, productos, servicios u otros recursos de los proveedores para ejecutar sus operaciones; Partiendo de esto, Supermercado La Popa deberá tener en cuenta las necesidades de los clientes, para entregarles específicamente los productos que requieren para suplir sus necesidades, por lo cual la gestión de abastecimiento será el pilar fundamental para cumplir el objeto básico de la empresa, debido a que esta le permitirá una correcta estructuración de sus actividades, en lo que respecta a la selección de proveedores.

Las actividades llevadas a cabo por las organizaciones tienen que estar debidamente estructuradas para mejorar su desempeño competitivo, por lo tanto las acciones que integran la cadena de suministro deberán orientarse a satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello debe tenerse en cuenta la selección de proveedores, debido a que son quienes tendrán la responsabilidad de cumplir con la capacidad que requiera el mercado sin prescindir de las características que constituyen la calidad del servicio o producto para los clientes, así lo exponen William Sarache, Omar Castrillon y Luisa Ortiz (2009).

Sarache et al. (2009) a través de su investigación *Selección de Proveedores: Una Aproximación al Estado del Arte*, hace referencia al nivel más alto de desarrollo conseguido hasta el momento acerca de la Gestión de Abastecimiento, en donde se tiene en cuenta la simplificación e integración de los procesos internos de la empresa, así como las prácticas de gestión colaborativas con sus proveedores para la adopción de enfoques administrativos que estudian e incorporan actividades y estrategias para la gestión de abastecimiento lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Para lograrlo, Sarache et al. (2009) constituye principalmente tres parámetros muy importantes que convendrán tener en cuenta las organizaciones para definir su ventaja

competitiva, puesto que según afirman los autores las organizaciones deberán enlazar correctamente las piezas en su proceso para determinar su valor agregado diferenciador en el mercado; el primero parámetro que mencionan, hace referencia al análisis del contexto que rodea a la empresa para entender las particularidades de su gestión de abastecimiento, el segundo corresponde a las estrategias y criterios para la selección de proveedores y el tercer parámetro trata del método de selección de proveedores adecuado para la empresa. Es por ello que la investigación llevada a cabo por Sarache et al. (2009) con el respaldo de la Universidad Nacional de Colombia, nos permite comprender un poco más el problema al que hace referencia el presente trabajo, y será tomado como referencia durante el desarrollo del mismo.

A pesar de que el tema de la Gestión de abastecimiento es estudiado desde hace muchos años, Sarache et al. (2009) afirma que ninguna de las teorías alrededor del tema, integran los tres parámetros claves para el óptimo desarrollo de la gestión de abastecimiento explicados a continuación:

1. El análisis del contexto que rodea a la empresa para entender las particularidades de su cadena de abastecimiento debe generarse a partir de la identificación clara de los proveedores, la relación que se tenga con ellos, las restricciones existentes, las prácticas comerciales, la exploración del portafolio de productos y el tamaño de la base de proveedores con los que cuenta la empresa, así se tendrá a grandes rasgos información suficiente para plantear el estado de la empresa en su entorno e identificar fortalezas y falencias.

2. El segundo parámetro hace referencia al conjunto de características que se deben aplicar con el fin de crear un lazo profesional con los proveedores potenciales y reales, teniendo en cuenta que no se puede dejar la responsabilidad de suministro a la suerte y deben contemplarse parámetros basados en las estrategias y objetivos planteados

por la empresa, que permitan tomar la decisión de aceptar o declinar la oferta de los proveedores potenciales; dichos parámetros deberán analizarse periódicamente con el fin de identificar el nivel de concordancia con el mercado y la competencia, y de esta manera actualizarlos.

3. Los autores aseguran que una vez analizado el contexto, las realidades de la cadena de abastecimiento y los criterios de evaluación, la empresa deberá establecer el método con el que se llevará a cabo la selección de los proveedores, teniendo en cuenta que la estandarización de este proceso optimiza la evaluación del desempeño final de la empresa.

Según Sarache, las actividades de aprovisionamiento que incluyen la selección de proveedores, evaluación de proveedores, compras, transporte y almacenamiento de mercancía constituyen una estrategia competitiva para los administradores debido a que a través del fortalecimiento de las relaciones con proveedores a largo plazo se generan alianzas estratégicas basadas en acuerdos colaborativos que vinculan el beneficio de ambas partes. Para lograrlo las empresas deberán seleccionar y evaluar a los mejores proveedores en función del desempeño integral entorno a criterios previamente establecidos, como lo afirman William Sarache, Carolina Hoyos y Juan Burbano (2004) en su documento *Procedimiento para la Evaluación de Proveedores mediante Técnicas Multicriterio* el cual nos indica que el perfeccionamiento e integración de los procesos claves de la empresa mejora el desempeño de la misma, por lo tanto, la búsqueda de mejores resultados con una base de proveedores competitivos se convierte en un agente generador de valor. En este artículo Sarache et al. (2004) indica que se debe llegar a la integración de cada área funcional de la organización formando una cadena de suministro interna la cual deberá integrarse a su vez con los proveedores y clientes creando una sólida integración de la triada proveedores- empresa- clientes.

De acuerdo con lo planteado por los autores mencionados, las actividades de aprovisionamiento constituyen el primer eslabón de la cadena de abastecimiento de todas las empresas que buscan ser un agente generador de valor, a través de la cual satisface eficientemente las necesidades de sus clientes, por ello los estudios realizados por el señor Sarache serán la base para el desarrollo de este trabajo.

MARCO CONCEPTUAL

A lo largo de este proyecto, mencionaremos algunos conceptos que es pertinente precisar para poder entender con mayor claridad de que se trata nuestra investigación.

1. Retail es un término que se refiere a una organización que obtiene productos de adquisición por parte de un fabricante o distribuidor y revende ellos a los consumidores finales.
2. Góndola: se refiere al mobiliario utilizado en punto de venta para mostrar los productos y ponerlos a la mano del consumidor final.
3. Cadena de abastecimiento se refiere específicamente a las actividades llevadas a cabo para proveer los productos que satisfagan las necesidades y requerimientos de los consumidores finales cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.
4. Cadena de Valor se refiere al conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr el objetivo final de la empresa.
5. Proveedor: Organización que suministra a la empresa los productos necesarios para su operación.
6. Aprovisionamiento: conjunto de procesos que se requieren para comprar bienes y servicios para que la empresa cuenta con la cantidad necesaria de productos en el tiempo requerido.
7. Selección de Proveedores se refiere a elección de los diferentes entes que suministrarán los productos necesarios para la operación de la empresa.
8. Criterios de Selección se refiere específicamente a los puntos que se tendrán en cuenta para hacer la evaluación y elección de los proveedores.

9. Ventaja competitiva: se refiere a una característica diferenciadora entre sus competidores que le permite a la empresa obtener un rendimiento sostenible mayor.
10. Modelo sistemático: se refiere a un patrón estandarizado constituido por eslabones que se conectan entre sí.
11. Globalización: este término es conceptualizado en este trabajo como la apertura e inclusión de los consumidores a nuevos y amplios mercados.
12. Consumidor final: clientes que adquieren los productos que comercializa Supermercados La Popa.
13. Eslabón: cada uno de los elementos que conforman la cadena de abastecimiento.

METODOLOGÍA

La investigación será ejecutada de manera descriptiva, teniendo presente que ese enfoque es cuantitativo y está fundamentado en un esquema deductivo, donde se buscara formular las preguntas de investigación para posteriormente probarlas, fijando como objetivo lograr que lo percibido por el investigador se acerque a la realidad de la situación. Todo esto gracias al acercamiento directo a la fuente de información; permitiendo obtener registros por medio de la observación y soportado en un checklist que a través del registro de datos indicara cual es problema que refleja la frecuencia con la que ocurre un evento.

El principal objetivo de estudio del proceso de abastecimiento de Supermercados la Popa, es obtener con especificidad, como se manifiesta este en su diario accionar. Posibilitando una descripción precisa y profunda para así poder evaluar falencias.

El alcance seleccionado será descriptivo y no correlacional o explicativo, puesto que la finalidad no es evaluar relación entre el efecto que tiene el proceso de abastecimiento que se viene dando con el comportamiento que tienen los clientes frente a las categorías de productos que Supermercado la Popa ofrece. Así como tampoco será de interés conocer las causas o razones por las que dicho proceso se da de esta manera, simplemente se trabajara sobre datos recolectados de un hecho que se está presentando para poder fundamentar la investigación.

La manera de abordar la investigación será no experimental, debido a que solo se hará observación directa del transcurrir diario del proceso de abastecimiento de supermercados la popa sin tener ningún tipo de intervención. Transversal puesto que la

información será tomada solo por el periodo que se realizaran las prácticas empresariales; no será necesario dos o más momentos para evaluar el procedimiento. Permitiendo obtener el reportaje en el mismo momento y así ahondar en el proceso de abastecimiento de supermercados la popa. Se aplicará esta técnica para evidenciar y visualizar el proceso normal de la empresa directamente por el investigador.

Para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, se utilizara como principal elemento de apoyo un formato de Checklist, esta herramienta permitirá obtener información de primera mano, para evaluar las situaciones diarias de la cadena de abastecimiento que se dan en la empresa. Así mismo se recogerá información de los principales implicados en el proceso de abastecimiento, con el fin de tener el punto de vista de la empresa en cuanto a la problemática.

Una vez recolectada la información se procederá a formular el modelo de abastecimiento que permitirá a Supermercado la popa realizar la selección de proveedores, que consistiría principalmente en la elaboración de un manual para proveedores. Con el fin de ser implementado de manera objetiva y no subjetiva, como normalmente viene dándose. Con esto se lograría eludir el principal dilema que se presenta en la compañía, el cual es el sometimiento de un cargo con una persona.

CRONOGRAMA

MES - SEMANA	ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Búsqueda de la Información																			
2	Selección de la Información																			
3	Planteamiento del Problema																			
4	Objetivos de la Investigación																			
5	Justificación de la Investigación																			
6	Marco Referencial																			
7	Metodología de la Investigación																			
8	Correcciones Anteproyecto																			
9	Aprobación de Anteproyecto																			
10	Describir el proceso de selección de proveedores llevado a cabo por Supermercados La Popa.																			
11	Analizar comparativamente los aspectos más relevantes del proceso de selección de proveedores ejecutado por Supermercados La Popa y los parámetros de abastecimiento del retail más importante en el mercado.																			
12	Determinar el impacto que genera la ausencia de un modelo de abastecimiento en la cadena de valor de la compañía.																			
13	Proponer un modelo de selección de proveedores basado en los estándares mundiales de retail, para Supermercado La Popa.																			
14	Entrega documento final																			
15	presentación y sustentación																			

PRESUPUESTO

CONCEPTO	GASTOS
GASTOS PERSONALES (alimentos, asesoría)	\$ 450.000
MATERIALES GASTABLES (impresión)	\$60.000
OTROS GASTOS (transporte)	\$100.000
TOTAL DE GASTOS	\$610.000

CAPITULO 1: DESCRIPCION DEL LA GESTION DE ABASTECIMIENTO ACTUAL DE SUPERMERCADO LA POPA

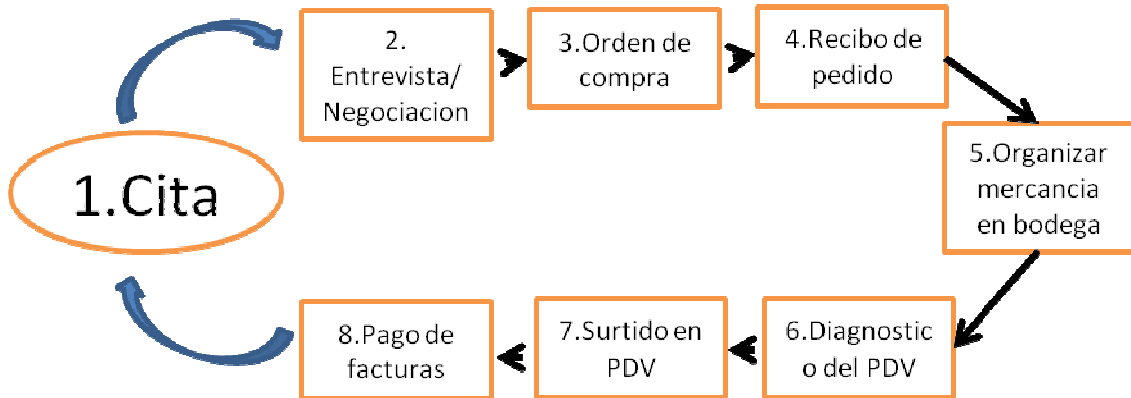
Supermercado La Popa, es una empresa de naturaleza comercial, que se encarga de entregar a clientes masivos productos de calidad al detal, para lograrlo, a lo largo de una trayectoria de más de 20 años, se ha generado un proceso, que se ha construido basados en las necesidades que ha demandado el mercado.

El proceso anteriormente mencionado será mencionado en este documento como La Cadena de Abastecimiento, el cual comienza con un subproceso que se refiere a la adquisición de los productos que se entregaran al cliente final, y que en este documento se denomina gestión de abastecimiento, el cual se describirá a continuación:

Supermercados la popa cuenta con un grupo de proveedores reales, con los cuales ha consolidado una buena relación comercial, algunos de estos proveedores han logrado serlo por interés propio, es decir, por la iniciativa propia del proveedor de incrementar las ventas corporativas por medio de preventistas que son las personas encargadas de visitar el supermercado y tomar pedidos, una de las características en común de cada uno de los proveedores actuales de Supermercado La Popa es que ninguno de ellos ha sido estudiado y sometido a un proceso de selección en el que se establezcan criterios y políticas que especifiquen y estandaricen puntos clave como lo son la calidad, el servicio, precio, planes de pago, entre otros. A pesar de esto, el proceso manejado actualmente por Supermercados La Popa, ha generado a la empresa un buen intercambio comercial, suficiente para generar negociaciones a lo largo de 20 años sin poner en riesgo la estabilidad y los buenos resultados de la actividad económica de la empresa, lo que ha propiciado la falta de interés de sus directivos por mejorar su Gestión de Abastecimiento.

Actualmente la Gestión de Abastecimiento de Supermercado La Popa, se lleva a cabo de la siguiente manera:

Figura 1.0



1. Cita: ésta se obtiene con un turno que es asignado por orden de llegada los días martes y jueves a partir de las 7:00 am.
2. Entrevista/Negociación: una vez asignado cada turno, se inicia la entrevista de acuerdo al orden establecido, durante la entrevista se desarrollan puntos como la revisión de inventario teórico, revisión de la oferta y beneficios ofrecidos por los proveedores y finalmente un acuerdo de pedido.
3. Orden compra: El acuerdo de pedido genera una orden de compra que es un documento físico en el cual se describen las cantidades, referencias, precios y fechas de entrega de pedido.



J.J COMERCIALIZADORA LA POPA LTDA

TURBACO

Orden de Compra realizada a:

Proveedor ALIMENTOS POLAR

NIT 8300067353

Telefonos

Dirección B/QUILLA VIA 40 N° 85-470 BG.15

Orden de Compra N° 000004143

Emision 1 de septiembre del 2011

Vencimiento 1 de octubre del 2011

HORARIO DE RECIBO DE MERCANCIA LUNES - VIERNES

7:30 AM-12:00 PM - 1:00 PM-5:00 PM

Codigo	Descripción	Cantidad	Instancia	Costo	Total
7702193100040	AVENA DON PANCHO HOJUELAS x250g	48		1.245,69	59.793,00
7702193100682	AVENA QUAKER HOJUELAS D-P x180g	30		1.685,35	50.560,50
7702193605101	BABY QUAKER BANAMO x200g	48		2.125,00	102.000,00
7702193505258	FRESCAVENA FRESA D-P x180g	28		2.711,21	75.913,88
7702193502228	FRESCAVENA QUAKER VAINILLA x400g	24		5.275,87	126.620,88
7702084137537	HARINA PAN MAIZ AMARILLO x1000g	60		2.135,46	128.127,60
7702084137575	HARINA PAN MAIZ AMARILLO x500g	72		1.075,63	77.445,36
7702084550015	HARINA PAN MEZCLA MAIZ DULCE x1000g	40		2.813,00	112.520,00
7702084137551	HARINA PAN MEZCLA MAIZ DULCE x500g	72		1.537,50	110.700,00
7702193424009	PANCAKE SOLO LECHE AUNT JEMIMA x600g	12		3.810,35	45.724,20
7702193407248	PANCAKES AUNT JEMIMA ORIG. x300g	12		2.037,07	24.444,84
7702084137605	PROMASA AMARILLA x1000g	100		2.135,46	213.546,00
7702084127309	PROMASA AMARILLA x500g	120		1.075,63	129.075,60
7702084127217	PROMASA BLANCA x500g	72		1.146,82	82.571,04

Notas	<u>LA ORDEN DE COMPRA DEBE LLEGAR ANEXA A LA FACTURA</u>	Total Items	1.339.042,90
		Descuento	0,00
		Fletes	0,00
		Impuestos	176.400,93
		Total Orden de Compra	1.515.443,83

4. Recibo de pedido: Este proceso se desarrolla en el orden de llegada de los pedidos, se recibe la mercancía teniendo en cuenta las características establecidas en la orden de compra que será el documento que evidencie las características del pedido previamente conciliado en la entrevista de negociación.

5. Organizar mercancía en bodega: Esta actividad se realiza sin tener en cuenta criterios específicos, se organiza según como se ha hecho hasta el momento de acuerdo a las características del espacio y el volumen de la mercancía.
6. Enviar a surtido a Autoservicio o Punto de Venta: Cada jefe de Zona identifica los faltantes en Autoservicio y hace el pedido respectivo a bodega, a través de una hoja listada a mano, el jefe de bodega organiza el pedido y lo envía a Punto de Venta e inmediatamente se inicia el surtido en las góndolas.
7. Surtir Autoservicio: Cada jefe de zona recibe el pedido hecho a bodega y lo ubica en las góndolas respectivas de acuerdo con la ubicación que estos productos y bajo los criterios de surtidos establecido por el supermercado en cuanto a departamentos, secciones, subsecciones, familias, subfamilias, artículos y referencias.
8. Pago de facturas: Este proceso se realiza los días Martes y Jueves, los preventistas van a la empresa y en orden de llegada son atendidos para pagarles las facturas pendientes según lo acordado previamente en la entrevista de negociación.

Todo el proceso de abastecimiento actual se desarrolla bajo dos criterios fundamentales; el primero los datos arrojados por el inventario teórico generado en el sistema de la empresa, y el segundo son los descuentos o beneficios que se puedan obtener por parte de los proveedores con el fin de incentivar las ventas como herramienta de mercadeo para la captación de clientes de Supermercado La Popa. Todo el proceso se lleva a cabo bajo la percepción del Jefe de Compras quien a su vez desempeña un cargo que no tiene actividades formalmente establecidas en un manual de funciones, lo que sucede con todos los cargos desempeñados en esta empresa, desde directivos hasta operativos, debido a la no identificación clara de los cargos, no descripción exacta de la funciones a realizar,

identificación de las cualidades del perfil requerido para dicho cargo y teniendo en cuenta un perfil académico, competitivo y de experiencia de quien lo desarrolla.

La no identificación de los cargos, y la no designación clara de responsabilidades para cada uno de los empleados bien sea del área administrativa u operativa impide a las empresas, la planificación, seguimiento y evaluación para un análisis desde el ámbito cualitativo o cuantitativo de sus procesos y por ende no existe ningún tipo de documento que los soporte y a su vez sirva como guía para el uso interno y diario en el desempeño de sus roles y que además interfiera en un mejor aprovechamiento de los recursos para la obtención de metas y objetivos establecidos por directivos y propietarios de la empresa en busca de un fin común (Empleado-empleador). Cada uno de los cargos desempeñados en Supermercado La Popa tiene establecidas tareas que con el desarrollo diario de la organización pueden variar, ninguna de estas actividades tienen establecidos patrones de tiempo estipulados para su realización, ni límites de labores que permitan determinar la responsabilidad de acciones y resultados a la cual toda organización está sujeta.

Para el desarrollo eficiente de una cadena de abastecimiento, es primordial que dentro de la estructura organizacional se tengan claras las tareas tanto para cada uno de los cargos como para cada uno de los procesos debidamente estructurados, para una empresa como Supermercado La Popa, es muy importante la Gestión de Abastecimiento, puesto que es uno de los procesos de vital importancia para obtener un óptimo nivel de eficiencia de un resultado final que asegure la continuidad del ciclo comercial que desempeña, es decir, se ejercen cargos y se desarrollan procesos basados en la experiencia y en la costumbre que a lo largo de el desarrollo de esta actividad económica se ha establecido, lo que ha funcionado

hasta ahora y a arrojado los resultados esperados sin tener en cuenta dos aspectos claves para cualquier organización: aprovechamiento de los recursos y formalización de tareas.

La permanencia de Supermercado La Popa durante 20 años en el mercado sin duda es la mejor evidencia que la manera en que han llevados sus procesos hasta ahora ha funcionado, ha sido rentable para sus socios y cómoda para el desarrollo de cada uno de sus procesos, lo que no quiere decir que ha tenido un máximo aprovechamiento de los recursos con los que hasta ahora cuenta, uno de los factores principales para la permanencia de la empresa en el mercado ha sido la fidelidad y preferencia de los clientes que a raíz del gran desarrollo y evolución del mercado son la parte más importante a demás de ser la primordial para que la continuidad de toda actividad comercial se mantenga y llegue a su principal objetivo que es satisfacer sus necesidades, lo que hace Supermercado La Popa ofreciéndole a cada uno de sus clientes productos de calidad y reconocimiento en el mercado, bajo la prestación optima del servicio, proporcionando a Supermercado La Popa el valor agregado y factor diferenciador en el lugar, tiempo y espacio en el que actualmente desarrolla su actividad económica.

CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO DE SUPERMERCADO LA POPA TURBACO, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y LA SITUACIÓN EXTERNA UTILIZANDO EL MÉTODO DE ESTUDIO DOFA.

Durante el desarrollo de este capítulo se establecerá el diagnostico de la Gestión de Abastecimiento de Supermercado La Popa Turbaco, a través del análisis de sus características y la situación externa de la empresa, para ello se aplicara un instrumento de estudio DOFA.

A continuación se describe cual es la situación interna y externa de la empresa objeto de estudio y se resume en un instrumento, la información expuesta.

2.1 ANALISIS INTERNO

Tal y como se menciona anteriormente, Supermercado la Popa, es una empresa que pone a disposición del mercado, víveres y abarrotes al detal, a través de sus locales comerciales ubicados en tres municipios del departamento de Bolívar, el objeto de este trabajo estará centrado en su sede principal, ubicada en Turbaco y desde donde se imparten las directrices para la operación de sus otras dos sucursales ubicadas en Arjona y San Juan Nepomuceno. Esta empresa comenzó operaciones en Turbaco, siendo una tienda relativamente pequeña con un grupo de productos específicos y limitados que buscaban satisfacer las necesidades básicas de sus clientes, a lo largo de 20 años ha pasado por ser una distribuidora mayorista hasta convertirse en un modelo de negocio más organizado, con un amplio y variado autoservicio que permite a sus clientes escoger personalmente las cantidades y los productos que necesitan.

- Por lo tanto se establece que en la actualidad es precisamente su experiencia la principal fortaleza de Supermercado la Popa, porque le ha permitido a la organización tener un conocimiento integral del negocio, y establecer, como ha evolucionado el mercado del cual hace parte, quienes son sus competidores, y cuál es su nicho de mercado.
- A partir del conocimiento integral del negocio, la organización ha logrado posicionarse como una buena opción para la compra de víveres y abarrotes y permanecer vigente a lo largo de dos décadas en el municipio de Turbaco, lo cual se traduce en otra fortaleza.
- El crecimiento alcanzado por Supermercado La Popa en los últimos años, le ha permitido expandir su marca a dos municipios más de la misma región, logrando hacerse un espacio en nuevos mercados y superando la cobertura en comparación a su competencia que solo se encuentra establecida en el municipio de Turbaco. Es importante mencionar la ubicación estratégica del Supermercado en el municipio de Turbaco ya que se encuentra ubicado entre las dos vías principales del municipio, convirtiéndose en paso obligado por quienes visitan y pasan por la población.
- Por otra parte Supermercado la Popa, ha consolidado un grupo importante de colaboradores que suman las fortalezas del negocio porque existe coordinación e integración entre el grupo de trabajo lo que se traduce en mayor eficiencia a la hora de prestar el servicio.
- En cuanto al tema concerniente a este trabajo, es importante destacar como fortaleza de Supermercado La Popa, que la empresa cuenta con una conducta de aprovisionamiento, que a pesar de no tener bases estructurales, le permite llevar a cabo su negocio, con productos que cumplen satisfactoriamente las necesidades de los clientes con relación a los productos ofrecidos por la competencia.

Es importante considerar también los aspectos internos que influyen negativamente en la operación de Supermercado La Popa, entre ellos están:

- La ausencia de funciones y procesos definidos, es decir no se hace una integración entre las actividades que desarrolla cada trabajador con el fin de permitir los logros deseados, por lo tanto no se centran los esfuerzos, se ve afectado el desempeño coherente de la organización y se incurren en costos a través del uso ineficaz de los recursos.
- De igual forma afecta de manera negativa la descentralización de las decisiones, puesto que en Supermercados la Popa existen por lo menos dos personas con la autonomía para la toma de decisiones, en algunos casos no se consultan entre sí, y son basadas en el criterio personal, generando incoherencias administrativas.
- Otra de las grandes debilidades de Supermercado la Popa es la dependencia de personas específicas para el desarrollo de algunos cargos, a raíz de la ausencia de funciones establecidas, las personas que ejercen las labores de un cargo, desarrolla las actividades bajo su criterio personal por lo tanto se genera una dependencia de alguien específico para cada cargo y se dificulta la rotación del personal.
- Otra debilidad de la empresa se refiere a la evaluación de los empleados, quienes no tienen una forma específica de llevar a cabo sus actividades por lo tanto la valoración de las mismas sería subjetiva.
- Igualmente sucede con los proveedores quienes son el tema central de este trabajo y a quienes no se le aplican estándares que puedan evaluar criterios como su efectividad y calidad, este último punto hace énfasis en el tema principal de este trabajo que se refiere al abastecimiento, el hecho de que no se puedan evaluar a los proveedores implica una posible disminución de la calidad de nuestros productos por lo tanto posibles dificultades en las negociaciones poniendo en riesgo la gestión de abastecimiento de la empresa.

- Igual de importante es otra debilidad de la empresa que se refiere a la de ausencia de métodos de control del inventario, es decir, no se vigilan aspectos como que el inventario este al día, que los cruces de mercancía se hayan solucionado y cuál es la merma real periódica, lo que impide un óptimo resultado del abastecimiento que tiene como base este tipo de información que deberá ser veraz y precisa en la mayor medida posible.

2.2 ANALISIS EXTERNO

Por otra parte, el ambiente externo es tan importante como el interno en una empresa, pues las externalidades suelen influir tanto o más en la operación de la empresa, por lo tanto, a continuación se mencionan las externalidades positivas y negativas a destacar para Supermercado La Popa; según lo aportado por Sarache en lo que concierne al contexto de la organización, debemos primero que todo identificar claramente los proveedores; actualmente Supermercado La Popa cuenta con aproximadamente 100 proveedores entre los que se destacan:

RAZON SOCIAL	NIT
Alpina Productos alimenticios S.A.	860,025,900-2
Aburra Ltda.	811,010,574-0
Ajover S.A.	860,013,771-7
Alimentos Polar Colombia S.A.	830,006,735-3
Alimentos Cárnicos S.A.	890,304,130-4
Belleza Express S.A.	800,118,334-5
Bolsa Nacional Agropecuaria S.A.	860,071,250-9
CM Calidad y Servicio S.A.S.	830,502,939-6
Cooperativa Colanta Ltda.	890,904,478-6
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	811,014,994-9
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	811,036,030-9
Colombina S.A.	890,301,884-5
Comestibles Italo S.A.	860,049,042-1

Eterna S.A.	860,002,274-0
Saysa S.A.	800,037,224-5
Granos y Cereales De Colombia S.A.	890,106,814-4
Granos y Derivados S.A.	800,148,119-6
Harinera del Valle S.A.	891,300,382-9
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	811,035,741-2
Ivinalco Ltda.	802,021,764-8
Ruquim S.A.S.	800,248,617-1
Jhon Restrepo A y Cía. S.A.	890,900,250-6
Kangupor Ltda.	800,219,678-7
Licomares S.A.	900,209,124-9
La Siembra Ltda.	806,015,071-2
Lloreda Distribuciones S.A.	890,326,529-3
Molinos Barranquillita S.A.	890,100,118-9

Conservas California S.A.	890,101,648-5
Pastas Comarrico S.A.S.	830,511,795-0
Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	860,015,753-3
C.I. Aseo Integral S.A.	890,933,661-1
Avites S.A.	800,188,270-1
Comercializa S.A.	802,011,122-7
Compañía Nacional de Levaduras Levapan S.A.	860,000,261-6
Com. Estupiñan Santos e Hijos y Cia	900,037,172-3
CasaLuker S.A.	890,800,718-1
Condimar S.A.	890,113,075-7
Diana Corporación S.A.	860,031,606,6
Detergentes Ltda.	860,007,955-0
Zabaleta García y Cía. (La Princesa)	800,256,605-7
T. y T. Distribuciones Ltda.	830,510,934-3
Divisa S.A.	890,113,379-0
Dislicores S.A.	890,916,575-4
Distribuidora Colombia Ltda.	890,403,753-7
Distribuidora Tropical de Bolívar S.A.	800,043,910-4
Distribuidora de Licores Ltda.	802,010,156-2
Dismel Ltda.	800,089,872-0
Distribuidora Clarili Ltda.	88,287,667-4
Distribuciones el mejor producto Ltda.	26,636,2208-7
Distribuciones Universal Ltda.	806,006,113-5
Dissantamaria S.A.	890,903,267-4
Drolitoral S.A.	806,011,214-0
Distribuciones la Popa Ltda.	900,276,062-6

Molino Florhuila S.A	891,100,190-3
Makro Supermayoristas S.A.	900,059,238-5
Molinos Roa S.A.	891,100,445-6
Maumar Ltda.	900,047,011-9
Nestle de Colombia S.A.	860,002,130-9
Nidalca S.A.	802,024,512-2
Nutrinal Ltda.	890,402,800-0
Parmalat Colombia Ltda.	800,245,795-0
Proquicol Ltda.	800,102,315-5
Plasticaribe S.A.	800,188,732-2
Proleche S.A.	890,903,711-3
Papeles Nacionales S.A.	891,400,378-8
Productos de Consumo S.A.	800,180,542-3
Productos Caribe Ltda.	890,403,272-6
Recamier Ltda.	890,302,955-4
Rafael del Castillo & Cía. S.A.	890,400,372-0
Ramírez Molano y Cía. S en C	900,033,123-4
Supertienda Codegan S.A.	1128051082-8
Comercializadora Surticaribe Ltda.	806,000,926-9
Surtieco S.A.	802,013,540-1
Suministros Integrales Ltda.	800,118,399-3
Sempertex de Colombia S.A.	890,101,272-1
Tecnoquimicas S.A.	890,300,466-5
Tostadora Café Cordoba S.A.	812,006,492-3
Tropicosta Ltda.	890,112,445-4
Wilcos S.A.	860,450,574-6

De acuerdo con un estudio realizado para el desarrollo de este trabajo se determino que el 80% de los proveedores se encuentran ubicados en el Departamento de Bolívar, como lo muestra la Figura 2.0; el 46% se encuentran ubicados en la ciudad de Barranquilla a una hora y media de distancia del municipio de Turbaco y el 34% de los proveedores tienen ubicadas sus instalaciones en la ciudad de Cartagena aproximadamente a quince minutos de Turbaco, lo cual es absolutamente importante debido a que implica que la empresa puede suplir su necesidad de abastecimiento con suministro local, lo que reduce costos y tiempo de transporte, lo cual repercute en los precios de los productos.

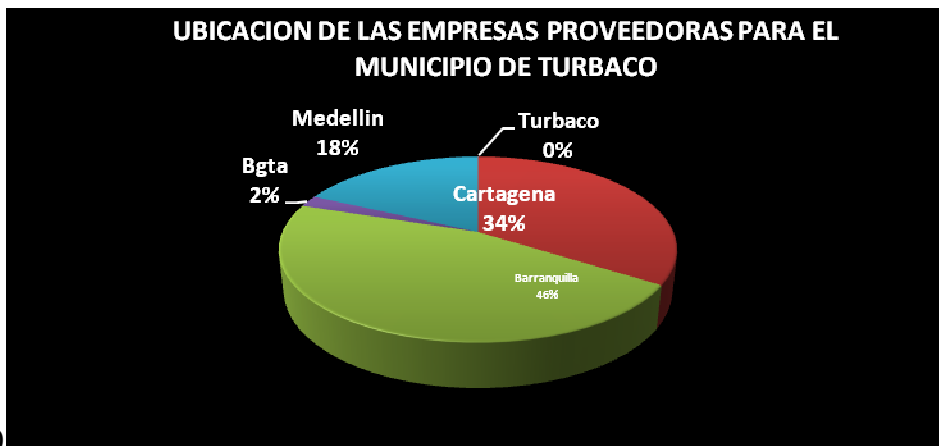


Figura 2.0

Por otra parte es importante destacar que no existen restricciones comerciales particulares por parte de los proveedores (Figura 3.0), es decir que no existe ningún tipo de condición arancelaria, permisos, normas técnicas, cláusulas de salvaguarda, ni nada que limite la relación comercial estipulado por ellos aparte de lo legalmente establecido, lo que permite que el ejercicio de la práctica empresarial se amolde a la situación de Supermercado La Popa, ajustando el proceso de abastecimiento de acuerdo a sus intereses sin el riesgo de afectar la relación comercial con los proveedores. Dentro del grupo de provisosores podemos encontrar una amplia variedad de productos, algunos de ellos solo proveen un tipo de producto específico, en gran medida porque son los mismos productores, mientras que otros presentan en su portafolio de productos diferentes tipos de productos que pueden variar entre los de aseo personal, alimentos, bebidas, entre otros (Figura 4.0).

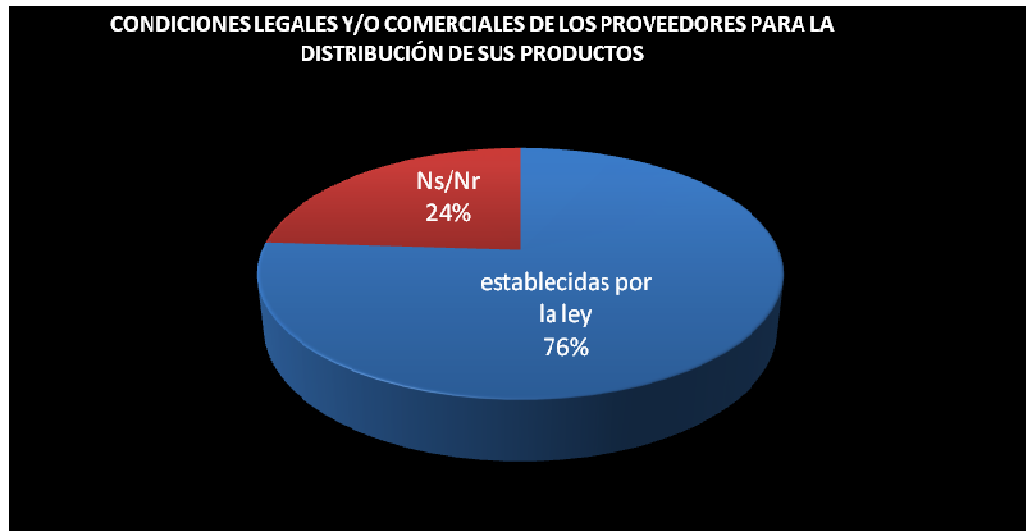


Figura 3.0

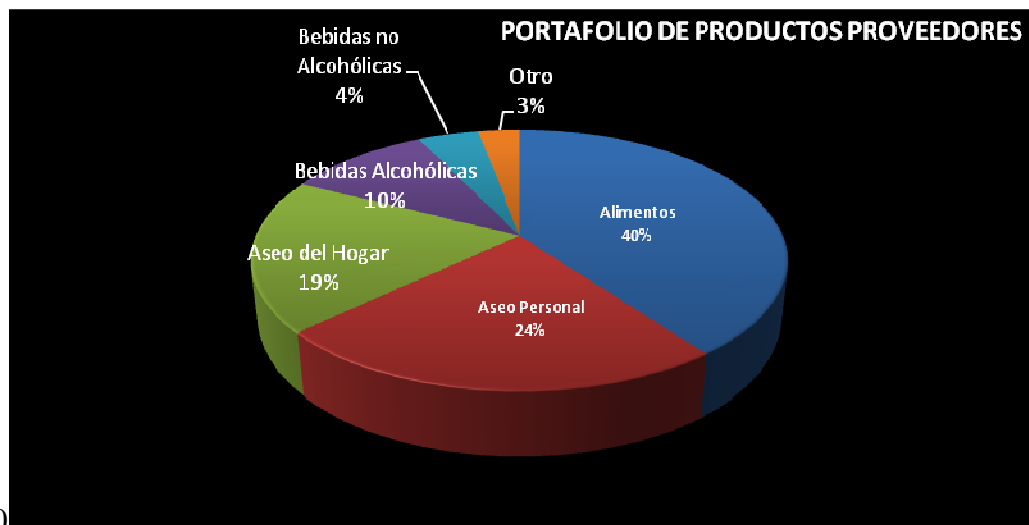


Figura 4.0

De conformidad con la costumbre de pago de los proveedores (Figura 5.0) del mercado del cual hace parte Supermercado La Popa, la costumbre de abastecimiento indica que el pago a sus proveedores debe hacerse 30 días después de haber cargado el pedido (Figura 6.0), y el tiempo de entrega de los proveedores es en su gran mayoría de una y dos semanas (Figura 7.0); lo cual constituye una Amenaza para Supermercado La Popa, teniendo en cuenta que tienen aproximadamente 15 días para la rotación de la mercancía antes de pagarla lo que implica riesgos de liquidez e impuntualidad en los pagos para la empresa, lo que constituyen

aspectos perjudiciales para el Estado Financiero de la empresa y para las relaciones comerciales con los mismos proveedores quienes entre los criterios que tienen en cuenta para otorgar beneficios a sus clientes los volúmenes de compra y los pagos oportunos (Figura 8.0).

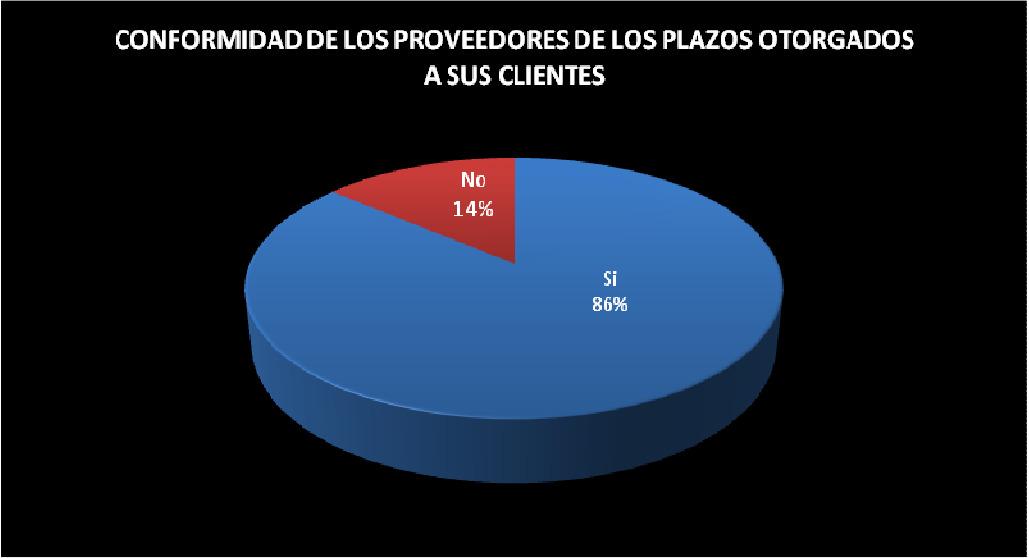


Figura 5.0

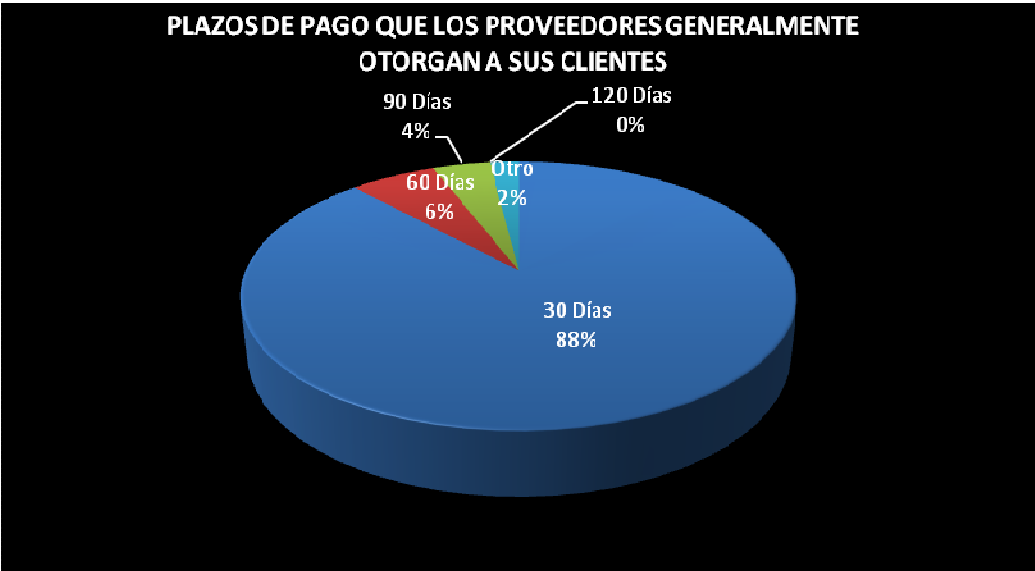


Figura 6.0

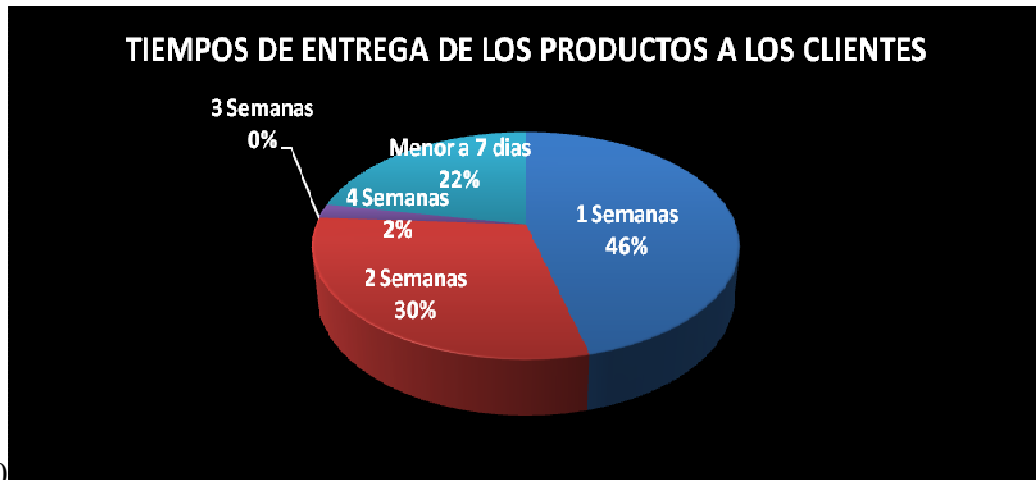


Figura 7.0



Figura 8.0

Por otra parte es importante destacar que el 94% de las empresas que se encargan de proveer productos al área del cual hace parte Supermercado La Popa, aplican Sistemas de Gestión de Calidad (Figura 9.0) lo que significa mayores atributos para los productos que la empresa comercializa.



Figura 9.0

Una oportunidad importante de la forma de comercialización del sector del cual hace parte la empresa objeto de este estudio son las garantías ofrecidas por parte de los proveedores en caso de alguna inconsistencia o insatisfacción en cuanto a los servicios o productos (Figura 10.0), debido a que esto significa que los proveedores están apoyando la labor de comercialización de las empresas con los clientes finales buscando entregar a sus clientes una mejor calidad en el servicio, es así como el 80% de los proveedores locales hacen apoyo en punto de venta a los productos que comercializan (Figura 11.0) a través de impulso, degustaciones y surtido (Figura 12.0).



Figura 10.0



Figura 11.0

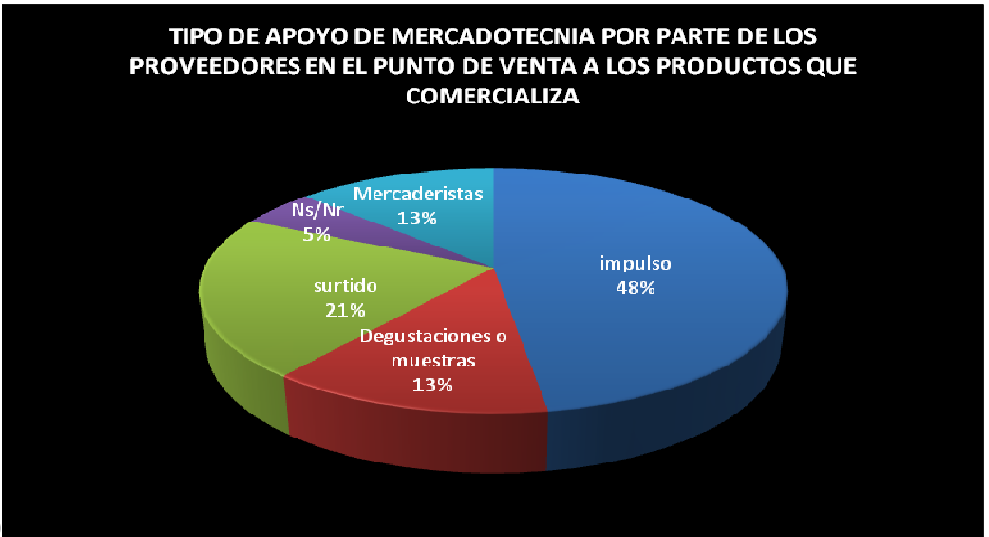


Figura 12.0

El reconocimiento obtenido a lo largo de 20 años es en gran medida merito a la calidad en el servicio y los productos de la empresa superiores a los de su competencia, quienes compiten con Supermercado La Popa en precio pero no en los atributos de sus productos, en este sentido se configura una oportunidad para Supermercado La Popa, puesto que a través del mejoramiento de la calidad de sus productos, se lograra aumentar el nivel de fidelidad de sus clientes para con la empresa, así como influirá en la captación de nuevos clientes lo que implica otra oportunidad importante.

Es importante destacar también que Supermercado La Popa tiene todo el potencial necesario para mejorar su Cadena de Valor, a través de un mejoramiento significativo de la Gestión de Abastecimiento, lo cual tiene una incidencia directa con la relación con sus proveedores lo cual nos lleva a oportunidades como la estructuración de procedimientos para la selección y evaluación de los proveedores y la mejora en la capacidad de negociación con los mismos.

Por otra parte cabe mencionar sus dos importantes amenazas externas, la primera corresponde al cambio ocasional en las costumbres de interacción en el proceso de compra, lo cual implica el desmejoramiento de la capacidad negociadora con los proveedores y la segunda amenaza se refiere a la entrada de los retails mas posicionados del mercado regional, lo que implica una disminución representativa de la porción del mercado que corresponde a Supermercado La Popa.

INSTRUMENTO DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• 20 años de experiencia en la comercialización de víveres y abarrotes al detal (conocimiento integral del negocio).• Expansión progresiva en el mercado.• Posicionamiento en el mercado.• Grupo de colaboradores comprometidos• Ofrece productos de mejor calidad que su competencia.• Conducta de aprovisionamiento que permite a la empresa cumplir con su objeto social.• Cobertura geográfica superior a la de la competencia.• Localización geográfica estratégica, el local comercial se encuentra centralizado entre las dos vías principales del municipio.	<ul style="list-style-type: none">• Funciones no definidas.• Procesos no definidos.• Decisiones descentralizadas.• No se aplican métodos para el control de inventario.• Condicionamiento del cargo al personal.• Ausencia de método de evaluación de los empleados.• Ausencia de método de evaluación de los proveedores.• Dirigentes con conocimientos empíricos, sin conocimientos formales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Suministro Local	<ul style="list-style-type: none">• Posibles dificultades con los proveedores

<ul style="list-style-type: none"> • No Existen restricciones comerciales por parte de los proveedores. • Amplia variedad en el portafolio de servicios. • Apoyo de proveedores de comercialización a cliente final. • Aplicación de Sistemas de Gestión de Calidad por parte de los proveedores. • Fidelización de los clientes a través del mejoramiento de la calidad de los productos. • Captación de nuevos clientes atraídos por el mejoramiento en la calidad de sus productos. • Mejorar su cadena de valor. • Mejorar la capacidad de negociación con proveedores. • Estructurar procedimientos para la selección y evaluación de proveedores. 	<p>debido al cambio ocasional en las costumbres de interacción en el proceso de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco tiempo de rotación antes del pago. • Entrada de competidores al mercado de los retail más posicionados en el mercado nacional.
--	--

A través de la identificación de la situación interna y externa de Supermercado la Popa se determinó que la experiencia le ha permitido adaptar su actividad de negocio y entender cómo funciona el mercado para permanecer vigente en él. Sin embargo no se reconoce que es posible encontrar una mejor manera de llevar a cabo su actividad de negocio que le generaría

mayor eficiencia, nos referimos específicamente a la determinación de sus procesos de acuerdo con los aplicados por los expertos en el tema.

Según lo planteado en el instrumento Dofa, se identifico que la falencia principal de Supermercado La Popa, es la Ausencia de una forma establecida de llevar a cabo las actividades de la empresa, a causa en gran medida porque las personas a cargo de la empresa han construido empíricamente sus conocimientos y su manera de operar, lo cual no le permite potencializar su actividad de negocio, a pesar de lo aprendido a través de la experiencia. Para una empresa que se encarga de entregar a los consumidores finales los productos que cubren sus necesidades básicas como lo es Supermercado La Popa y considerando que están por entrar al mercado las empresas más competitivas, es muy importante preocuparse de dónde provienen sus productos y la calidad de los mismos, lo cual deberá determinarse estrictamente para garantizar la eficacia de las operaciones y específicamente aquellas que están relacionadas con los proveedores y el abastecimiento de la empresa.

A partir del capítulo desarrollado previamente, se concluye que la situación interna y externa en la que se encuentra actualmente Supermercado La Popa, es propicia para generar los cambios necesarios que le permitan a la empresa potenciar su actividad comercial.

CAPITULO 3: MODELO DE GESTION DE ABASTECIMIENTO SUPERMERCADO

LA POPA

Durante este capítulo se desarrollara el Modelo propuesto de abastecimiento para Supermercados La Popa, a partir del diagnostico realizado en el capitulo anterior como lo sugiere el señor Sarache en su investigación, *Selección de Proveedores: Una Aproximación al Estado del Arte*, Una vez revisado el contexto, e identificadas las fortalezas y falencias de Supermercado La Popa se procederá a establecer las actividades que se deben aplicar para optimizar la Gestión de Abastecimiento, así como las pautas a tener en cuenta durante dicho proceso para seleccionar y evaluar a los proveedores.

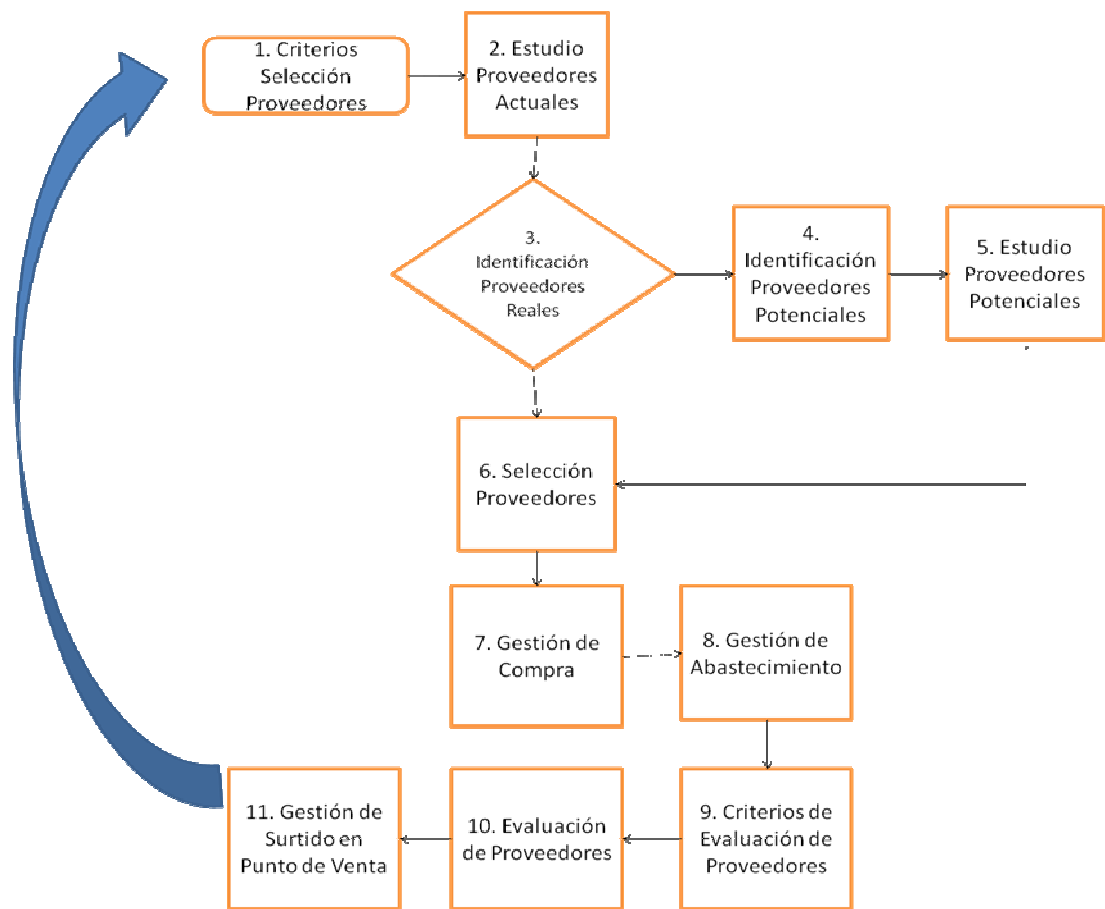
Tal como se menciono anteriormente, el abastecimiento comprende uno de los temas más importantes para empresas de naturaleza retail, pues no se puede dejar la responsabilidad del suministro a la suerte. El logro de una buena gestión implica la optimización la Cadena de Valor de la empresa y alianzas profesionales con los proveedores, pero para llegar a esto es determinante contemplar los parámetros que permitan tomar decisiones de abastecimiento oportunas.

El modelo propuesto en este trabajo consiste esencialmente en 11 etapas, mencionadas a continuación, durante las cuales se explicara cómo debe llevarse a cabo la gestión de abastecimiento en Supermercado La Popa.

1. Criterios para la selección de proveedores
2. Estudio de los proveedores actuales
3. Identificación de proveedores reales
4. Identificación de proveedores potenciales
5. Estudio de proveedores potenciales

6. Selección de proveedores
7. Procedimiento para la gestión de compra
8. Procedimiento para la recepción de abastecimiento
9. Criterios de evaluación de proveedores
10. Evaluación de proveedores
11. Procedimiento de surtido en punto de venta

Figura 8.0: DIAGRAMA DE MODELO



1. Supermercado La Popa en la actualidad tiene alrededor de cien proveedores, a los cuales no se les hizo ningún tipo de estudio previo, por lo tanto la propuesta de abastecimiento,

comienza con los criterios a tener en cuenta para la selección de proveedores, de esta manera se hará el estudio a los proveedores actuales y se identificarán los proveedores que cumplen con dichos requerimientos para armar el grupo de proveedores reales de Supermercado La Popa.

Para hacer parte del grupo de proveedores de Supermercado La Popa, se deberá cumplir con los siguientes criterios:

- ✓ PRECIO: Las condiciones de comercialización de los proveedores deberán ser competitivas en el mercado. El promedio de los precios de la oferta de productos, deberá ser menor o igual a los precios que ha manejado Supermercado La Popa en el último año.
- ✓ CALIDAD: Este criterio se refiere al diseño e implementación de políticas que permitan mantener en el tiempo un óptimo estado físico de los productos, nos referimos específicamente a productos vigentes en el mercado con óptimo estado en sus atributos físicos, funcionales y psicológicos con el fin de cumplir las normas de protección al consumidor.
- ✓ CONDICIONES DE PAGO: El plazo de pago será, por lo menos, superior a 30 días a partir del día que llega el pedido a la empresa. El proveedor será el encargado de realizar los cobros de sus facturas en efectivo a través del preventista en las oficinas de Supermercado La Popa, si se extendiera el plazo acordado porque el proveedor no ha hecho el cobro, no se generaran intereses sobre los pagos.

- ✓ **TIEMPOS DE ENTREGA:** Los proveedores deberán entregar oportunamente los productos en las cantidades, condiciones y lugares acordados. A partir del día que se emite la Orden de Compra, el proveedor tiene un plazo de 48 horas para hacer llegar el pedido a las instalaciones de Supermercado La Popa, de no ser así, el proveedor deberá programar otra cita para que a partir de una nueva negociación se genere una nueva orden de compra.

- ✓ **SERVICIO POSTVENTA (SERVICIO AL CLIENTE):** se tendrá en cuenta la interacción que tenga Supermercado La Popa con el preventista, así como, la asistencia, y entrenamiento a programas de impulso y mercadeo.

- ✓ **GARANTIAS Y POLITICAS DE RECLAMO:** los proveedores deberán garantizar que cualquier inconsistencia en la calidad de los productos será reparada o reemplazada.

- ✓ **DESCUENTOS Y BENEFICIOS:** los proveedores deberán incluir en su oferta de venta, descuentos y/o beneficios.

- ✓ **EXPERIENCIA:** es importante que la empresa que suministre a Supermercado la Popa, tenga condición de comerciante y experiencia en este campo de acuerdo a la legislación vigente, puesto que este aspecto facilitaría la negociación.

- ✓ REPUTACION / CONFIANZA: Supermercado La Popa tendrá en cuenta la opinión del mercado con relación al buen nombre de los proveedores, lo que en primera medida le brinda seguridad a la empresa.

- ✓ ORGANIZACIÓN Y GESTION: el proveedor debe manejar adecuadamente el proceso de compras, deberá tener baja rotación de preventistas, cumplimiento optimo de las negociaciones y pocos inconvenientes en la tramitación de los pedidos.

- ✓ LOCALIZACION: es sumamente importante que la planta física de los proveedores de Supermercado La Popa, este en la misma zona geográfica en la que se encuentra la empresa, lo que reducirá los tiempos de despacho y optimizara la gestión de aprovisionamiento.

- ✓ COMUNICACIÓN PUBLICITARIA: los proveedores deberán diseñar e implementar políticas internas de comunicación, que les permitan incentivar la compra y el posicionamiento de sus productos en el mercado.

- ✓ DOCUMENTACION: la empresa proveedora deberá certificar a través de uno o varios documentos:
 - Datos generales del proveedor: Nit, Razón Social, tipo de proveedor, cobertura, dirección, ciudad, teléfono, fax, email, representante legal, representante de ventas, entre otros.
 - Datos financieros: estado económico actual y el compromiso de asumir las responsabilidades adquiridas con Supermercados La Popa.

- Presupuesto de ventas para sus productos, mínimo para 6 meses.
 - Matrícula y/o registro mercantil y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio respectiva, con no más de tres meses de antigüedad.
2. Durante la segunda etapa del modelo propuesto se analizarán cada uno de los proveedores actuales de Supermercado La Popa, basados en los 12 criterios explicados en la primera etapa. Este estudio deberá llevarlo a cabo un empleado actual de Supermercado La Popa, exceptuando a los que se encuentran vinculados directa o indirectamente con el proceso de compras, para garantizar la imparcialidad de los resultados.
 3. Una vez hecho el análisis de los proveedores actuales de Supermercados La Popa basados en los criterios establecidos, se procederá a identificar, cuál de ellos cumplen sino con todos, con la mayoría de los criterios y cuales están dispuestos a regir los requerimientos hechos por la empresa, lo cual se comunicará al proveedor a través de un documento enviado con el preventista de cada empresa. Al final de esta etapa se establecerá cuales son los proveedores reales de Supermercados la Popa y se rechazarán a aquellos que no cumplan con los requerimientos.
 4. Como resultado de la etapa anterior, algunos de los proveedores actuales de Supermercado La Popa serán rechazados por no cumplir con los criterios de selección establecidos por la empresa, por lo tanto será necesario buscar e identificar quienes puedan suministrar los productos que los proveedores rechazados suministraban a Supermercado La Popa. El

resultado de esta etapa del modelo propuesto será la identificación de los proveedores potenciales de Supermercado La Popa.

5. Una vez identificados los proveedores potenciales de Supermercado La Popa, se procederá a hacer el estudio previo a la selección, con base en los criterios establecidos en la primera etapa de este modelo, donde se identificarán los criterios que cumplen y los que eventualmente podrían cumplir en caso de ser seleccionados. Esta etapa deberá ser llevada a cabo por los directos implicados en el proceso de compras pues son ellos quienes saben específicamente cuales son las necesidades de la empresa en este ámbito.
6. Durante esta etapa, se hará la selección final entre los proveedores potenciales evaluados en la etapa anterior, esta fase al igual que la anterior deberá llevarse a cabo por los directamente implicados en el proceso de compras de Supermercado La Popa, y tendrá como resultado el grupo de proveedores reales de Supermercados La Popa.
7. Durante la Gestión de Abastecimiento se dan un conjunto de procesos muy importantes para la eficiencia de la empresa, el primero de ellos es el que desarrollaremos en esta etapa del modelo, el cual denominaremos Gestión de Compra, es importante mencionar que se ha ajustado el procedimiento llevado a cabo en la actualidad por la empresa, debido a que consideramos que dicho procedimiento ajustado podría ser muy eficiente para el modelo propuesto en este documento y porque además consideramos que si se transforma por completo su procedimiento actual es poco probable que se llegue a la implementación de nuestra propuesta.

Es por ellos que a continuación se presenta el procedimiento de compra actual, ajustado al Modelo propuesto para Supermercado La Popa; en las siguientes fases:

- ✚ Cita: Esta fase hace referencia al primer contacto entre el preventista y el jefe de compras de Supermercados La Popa, quien maneja en agenda dos días a la semana (Martes y Jueves) para las negociaciones con los proveedores que previamente lo soliciten a través de correo electrónico o llamada telefónica para asignar una fecha y hora específica en la que se adelantara la Gestión de Compra.

- ✚ Negociación: En la fecha y hora acordada entre el jefe de compras de Supermercado La Popa y el preventista, el primer paso de la negociación es la revisión del estado del inventario teórico, basados en esta información arrojada por el sistema que si bien es probable que no sea exacta por la naturaleza del negocio, deberá estar muy cerca de la realidad, lo cual depende del control que haga Supermercado La Popa a su inventario físico. Basándose en el registro de inventario el jefe de compra de Supermercado La Popa deberá confrontar su solicitud de compra contra la oferta que el preventista haga, para llegar a una negociación beneficiosa para ambas partes. Durante esta fase también se llevan a cabo la presentación de nuevos productos, negociación de beneficios, actualización de inventario, actualización de datos, comunicación de las condiciones de recibo de Supermercado La Popa y cualquier actividad que necesite de la concertación de ambas partes.

- ✚ Orden de compra: esta fase es el resultado físico de la fase inmediatamente anterior, se refiere a un documento físico, en el que queda registrada la negociación (productos, referencias y cantidades) acordada entre Supermercado La Popa y el preventista, dicho documento deberá ser presentado por el transportador del pedido el día de la entrega a el jefe de bodega de Supermercado La Popa.

- ✚ Agenda próxima cita: por último se procede a agendar la cita para realizar una nueva negociación, dicha cita podrá ser reprogramada a convenir entre el jefe de compras de Supermercado La Popa y el preventista en caso de ser necesario, a través de correo electrónico o llamada telefónica.

8. Esta etapa se enfocara en explicar el procedimiento que debe llevar a cabo Supermercado la Popa para la recepción del pedido generado en la fase anterior, este procedimiento es explicado a los preventistas con el fin de que ellos lo comuniquen a los actores que intervienen en dicho proceso dentro de su empresa. Esta propuesta determinara los pasos a seguir para que el proceso sea repetitivo y se sigan las pautas a continuación mencionadas:

- ✚ Confirmación de recibo: El transportador enviado por el proveedor se comunicara con el jefe de bodega a un número de teléfono previamente suministrado por el jefe de compra al preventista, para confirmar si está disponible para recibir el pedido, consideramos que esto es necesario porque la ubicación de la empresa restringe el cruce de proveedores en la zona de recibo, teniendo en cuenta que se encuentra entre las dos avenidas más importantes del municipio, obligando a la empresa a contribuir con la optima movilidad de estas vías.

✚ Recibo de productos: Para que esta fase se pueda llevar a cabo, el transportador del pedido deberá presentar al jefe de bodega de Supermercado La Popa la orden de compra suministrada al preventista en la etapa anterior, donde constan cuales son los productos, referencias y cantidades que se recibirán, a partir de esto, el jefe de bodega revisara producto por producto, contara y pesara en caso de ser necesario, de la misma manera confirmara el estado físico de los productos y rechazara los que no estén en normal estado.

✚ Documentación: una vez recibido el pedido el jefe de bodega entregara al transportador de la misma, la orden de compra con firma y sello de recibido en la que quedaran registradas las notas del proceso, y archivara una copia de la misma.

✚ Organizar productos en bodega: una vez se termina la recepción de los productos, estos deberán ser organizados en bodega, donde están agrupados por tipo.

9. En busca de fortalecer la relación con sus proveedores, Supermercados La Popa tendrá la responsabilidad de identificar las falencias y fortalezas en la interacción proveedor-empresa, a través del seguimiento del comportamiento en el tiempo de sus proveedores, para ello, por lo menos una vez cada año deberá realizar una evaluación documental a cada uno de sus proveedores reales, para lo cual se utilizara un formato donde se incluirán los criterios estipulados a continuación:

- ✓ Calidad: este criterio evaluara el nivel del estado físico de los productos suministrados por el proveedores, nos referimos específicamente a sus atributos físicos, funcionales y psicológicos, basado en los informes archivados por el jefe de bodega en donde constan las notas en la recepción de los productos.

- ✓ Fiabilidad del plazo de suministro: Se mide el grado de cumplimiento por parte del proveedor de los plazos de entrega fijados de los productos en las cantidades, condiciones y lugares acordados.

- ✓ Efectividad en los compromisos contraídos: este criterio valora el cumplimiento de las responsabilidades contraídas con la empresa referidas a los descuentos y beneficios acordados.

- ✓ Competitividad: Este criterio tiene en cuenta el nivel de los precios ofertados por el proveedor, así como la comparación entre el precio del proveedor y otros proveedores.

- ✓ Flexibilidad: Este criterio refleja el grado de adaptación, así como la capacidad del proveedor para atender a los requerimientos de Supermercados La Popa.

- ✓ Fiabilidad de la información: se mide la relación administrativa con el proveedor, la fiabilidad de sus facturas, y de la documentación suministrada a Supermercado La Popa al principio de la relación comercial.

- ✓ Capacidad comercial: este criterio determina el alcance de los productos, los aspectos relacionados con la posventa, así como la capacidad de cumplir con el abastecimiento requerido por Supermercados La Popa, sin ningún inconveniente.

- ✓ Condiciones de pago: este criterio evalúa la gestión de pago a los preventistas, teniendo en cuenta que ellos deben hacer el cobro de sus facturas en los tiempos acordados en las oficinas de Supermercado La Popa.

- ✓ Comunicación: se evalúa la capacidad que tiene Supermercados La Popa para contactarse con el proveedor o viceversa.

10. Una vez identificados los criterios, es posible evaluar el desempeño de los proveedores, durante esta etapa se desarrollara esa actividad, la cual será llevada a cabo por el Jefe de Compras de Supermercado La Popa, durante un periodo de tiempo no superior a dos meses, dedicando una sección de evaluación a cada proveedor, en presencia del preventista y de un empleado de Supermercado La Popa, exceptuando a aquellos que se encuentran vinculados directa o indirectamente con el proceso de compras, para garantizar la imparcialidad de los resultados.

Los 9 criterios mencionados en la etapa anterior se evaluarán en una escala de 1 a 5, donde 5 es el máximo valor posible y 1 es el menor valor posible, como se describe a continuación:

Puntaje	Descripción
1 Punto	Desaprobación plena
2 Puntos	Desaprobación simple
3 Puntos	Indecisión o Indiferencia
4 Puntos	Aprobación simple
5 Puntos	Aprobación plena

Una vez realizada la evaluación se procederá a realizar la ponderación final de la misma y basados en los resultados, se analizarán cada uno de los proveedores reales de Supermercado La Popa, dicho análisis debe llevarlo a cabo un empleado actual de Supermercado La Popa, exceptuando a los que se encuentran vinculados directa o indirectamente con el proceso de compras, para garantizar la imparcialidad de los resultados.

Cuando el análisis se haya culminado se procederá a notificar a los proveedores el resultado de su evaluación, a través de un documento enviado con el preventista de cada empresa, de la siguiente manera:

- ❖ **Proveedores con puntuación 0:** Seguidamente dejarán de ser proveedores aprobados y, por tanto, no podrán suministrar más productos a la empresa. Si desean volver a suministrar productos, deberán comenzar el proceso de selección.
- ❖ **Proveedores con puntuación 1 ó 2:** Los proveedores que alcancen esta puntuación serán notificados de que un plazo de un mes deberá entregar a la empresa un

programa de acciones para corregir sus incumplimientos. Si en los dos meses siguientes el proveedor no puede demostrar que está realizando acciones para alcanzar un nivel satisfactorio, será retirado del grupo real de proveedores de Supermercado La Popa y no podrá suministrar más productos.

- ❖ **Proveedores con puntuación 3 ó 4:** Los proveedores serán notificados de los incumplimientos que ha tenido, y se solicita un plan para corregirlos, anunciándole que en la próxima evaluación deberá mejorar sus resultados.

11. La última fase de este Modelo de Abastecimiento hace referencia a la colocación en punto de venta los productos que se tienen en inventario, esto se realiza a través del siguiente procedimiento:

- ✚ Revisión de inventario físico y requerimiento para Punto de Venta: los encargados del funcionamiento y supervisión del Punto de Venta, deberán hacer la revisión de los faltantes en las góndolas, dicha información se registrara en un formato que se les facilitara cuando lo requieran en las oficinas de la empresa y cuyo formato aplicara como orden de requisición para que bodega suministre los productos ahí solicitados.
- ✚ Suministro a Punto de Venta: con base en el documento proporcionados por los jefes de pasillo en el Punto de Venta, el jefe de bodega organizar el requerimiento y disponerlo al punto de venta, como constancia de dicho proceso se archivara el formato de requisición y en él se harán las acotaciones pertinentes

- ✚ Recibo en Punto de Venta y surtido: con copia del documento enviado previamente a bodega, el jefe de pasillo recibe en punto de venta lo requerido y hace acotaciones en caso de ser necesario, de esta manera se procede a organizar en las góndolas los productos suministrados por bodega para cubrir los espacios.

Una vez culminados los 11 pasos que comprenden el Modelo propuesto, periódicamente deben revisarse cada uno de ellos y llevarse a cabo el proceso de comienzo a fin para garantizar el mejoramiento continuo del proceso de abastecimiento de la empresa.

Se concluye que el seguimiento del Modelo previamente propuesto determina el mejoramiento de la Cadena de Valor de la empresa estudiada puesto que se tienen en cuenta cada uno de los detalles que vinculan su primer eslabón denominado Abastecimiento, es así como las pautas mencionadas actúan en la ejecución del negocio propiciando un sistema adecuado para abastecerse en donde la empresa exige la capacidad de entregar productos de calidad con servicio de calidad, a quienes pretendan tener esa responsabilidad.

CONCLUSION

A lo largo de este trabajo se estudió el correcto funcionamiento del primer eslabón de la Cadena de Valor de una empresa de naturaleza retail llamada Supermercado La Popa, basados en estudios realizados previamente, se determinó que optimizando la Gestión de Abastecimiento a su vez se optimizaría en gran medida el funcionamiento de la empresa, es por ello que se hizo un diagnóstico situacional de la empresa para determinar los pasos a seguir en cuanto al tema a tratar.

Al realizar esta investigación se determinó una serie de puntos a tener en cuenta después de un análisis externo e interno en el que se identificaron las Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales sirvieron como base para generar un Modelo en el cual se tienen en cuenta todos los puntos neurálgicos en el abastecimiento de un Retail como lo es Supermercado La Popa. Entre ellos se destacan los Criterios de Selección de Proveedores, la Selección de Proveedores y la Evaluación de Proveedores como los temas claves del abastecimiento que permiten generar un desarrollo óptimo en la actividad económica de la empresa.

Actualmente el mercado del cual hace parte la empresa, enfrenta un proceso económico, en el que las transformaciones sociales, económicas y culturales son cada vez más frecuentes, cambios de los que Supermercado la Popa no está exento por eso a través de este modelo buscamos fortalecer el pilar más importante dentro de la empresa y junto a este asegurarle más tiempo dentro dicho mercado tan competitivo.

Con esta propuesta se busca integrar y armonizar departamentos hoy dispersos pero vitales para el desarrollo de una cadena de abastecimiento ideal en un tipo de organización como Supermercados La Popa, por lo tanto una vez se implemente el Modelo propuesto, se fortalecerá la interacción comercial con los proveedores, se optimizaran los recursos de tiempo y humanos, así como se podrá trabajar en la mejora de los siguientes eslabones de la Cadena de Valor de la empresa, ya que el primero de ellos está bien cementado dando lugar al mejoramiento continuo de Supermercado La Popa, en busca de mejorar el servicio que actualmente se presta para satisfacer al cliente final, cumplir con el servicio que ofrece y enfrentar las adversidades de un mercado en crecimiento.

ANEXOS

CHECK LIST					
AREA		FECHA		Observaciones	Recomendaciones
No.	Descripción	A	N.A		
2	Identificación clara de proveedores reales				
3	Análisis de la relación con proveedores reales				
4	Identificación de restricciones existentes con proveedores reales				
5	Análisis de prácticas comerciales con proveedores				
6	Exploración de portafolio de producto de proveedores				
7	Identificación de Criterios de selección				
8	Análisis de criterios y actualización				
9	Determinación de proveedores potenciales				
10	Estudio de proveedores potenciales				
11	Selección de proveedores				
12	Aplicación de procedimiento de compra				
13	Aplicación de procedimiento de recepción de pedidos				
14	Aplicación de procedimiento de surtido en Punto de Venta				
15	Identificar Criterios de evaluación de proveedores				
16	Evaluación de Proveedores				
TOTAL				Aplica	
				No Aplica	

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO AUTOSUMINISTRADO DIRIGIDO A PROVEEDORES SUPERMERCADO LA POPA TURBACO

Cordial saludo, les solicitamos diligenciar el presente cuestionario con el ánimo de conocer el estado de su servicio en general. De antemano les agradecemos su colaboración.

Este es un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Nombre del encuestado: _____

Proveedor: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

1. ¿Dónde se encuentran ubicadas las instalaciones de la empresa que usted representa?
 - a) Turbaco
 - b) Cartagena
 - c) Barranquilla
 - d) Otro. _____

2. ¿Qué tipo de productos comercializa?
 - a) Comestibles / Alimentos
 - b) Aseo Personal
 - c) Aseo del Hogar
 - d) Bebidas Alcohólicas
 - e) Bebidas No Alcohólicas
 - f) Otro _____

3. ¿Cuáles son los plazos de pago que generalmente otorga a sus clientes?
 - a) 30 días
 - b) 60 días
 - c) 90 días
 - d) 120 días
 - e) Otro _____

4. ¿Está usted conforme con los plazos de pago otorgados a sus clientes?
 - a) Si.
 - b) No.

5. ¿Cuáles son los tiempos de entrega de los productos generalmente?
- a) 1 semanas
 - b) 2 semanas
 - c) 3 semanas
 - d) 4 semanas
 - e) Otro _____
6. ¿Qué criterios tiene en cuenta para otorgar beneficios a sus clientes?
- a) Volumen de Compra
 - b) Estrategia de Mercadeo
 - c) Pagos Oportunos
 - d) Otro. _____
7. ¿El desarrollo de sus procesos para el tratamiento y transporte de los productos que comercializa están certificados por estándares de Gestión de Calidad?
- a) No.
 - b) Si. Norma _____
8. ¿Qué tipo de condiciones legales y/o comerciales requiere para la distribución de sus productos?
- _____
9. ¿Generalmente hace seguimiento a sus productos una vez son distribuidos a sus clientes?
- a) No.
 - b) Si. De qué manera _____
10. ¿Qué tipo de garantías ofrece a sus clientes al momento de enfrentar alguna inconsistencia o insatisfacción?
- a) Reemplazo de productos averiados
 - b) Supervisión y servicio técnico
 - c) Devolución de productos de baja rotación
 - d) Disponibilidad del producto
 - e) Precios estandarizados
 - f) Otro. _____
11. ¿Presta apoyo de mercadotecnia en el punto de venta a los productos que comercializa?
- a) No.
 - b) Si. De qué manera _____

ENCUESTA	1. ¿Donde se encuentran ubicadas las instalaciones de la empresa que usted representa?					2. ¿Qué tipo de productos comercializa?					
	Turbaco	Cartagena	Barranquilla	Bgta	Medellin	Alimentos	Aseo Personal	Aseo del Hogar	Bebidas Alcohólicas	Bebidas no Alcohólicas	Otro
1			1			1					
2			1								
3		1							1		
4			1			1	1	1	1		
5			1			1					
6				1			1				
7			1			1	1	1			1
8		1				1			1		
9					1		1				
10			1			1					
11		1					1				
12					1	1					
13		1									1
14			1			1					
15		1				1					
16		1						1			
17			1			1	1				
18			1			1					
19		1				1					
20		1				1					
21					1	1	1	1			
22					1			1			
23			1				1	1			
24			1			1		1			
25		1					1				
26					1		1				
27					1	1					
28		1							1		
29		1						1			
30			1			1				1	
31		1					1	1			
32			1			1					
33			1				1	1			
34					1				1		
35		1				1				1	
36		1				1					
37			1				1				
38					1	1					
39			1						1		
40					1					1	
41		1				1					
42			1			1					
43			1			1					
44			1					1			
45			1			1					
46		1				1					
47			1			1					
48			1				1	1			
49		1							1		
50			1				1				
	0	17	23	1	9	27	16	13	7	3	2

ENCUESTA	3. ¿Cuáles son los plazos de pago que generalmente otorga a sus clientes?					4. ¿Está usted conforme con los plazos de pago otorgados a sus clientes?		5. ¿Cuales son los tiempos de entrega de los productos generalmente?				
	30 Días	60 Días	90 Días	120 Días	Otro	Si	No	1 Semanas	2 Semanas	3 Semanas	4 Semanas	Menor a 7 días
1	1					1			1			
2	1					1		1				
3	1					1		1				
4	1					1			1			
5	1					1						1
6	1					1						1
7	1					1						1
8	1					1						1
9	1					1		1				
10	1					1			1			
11	1					1						1
12	1					1		1				
13	1					1						1
14	1					1						1
15	1					1		1				
16	1					1		1				
17	1					1		1				
18	1						1	1				
19	1					1		1				
20					1	1						1
21	1					1		1				
22	1					1		1				
23	1					1		1				
24			1			1		1				
25	1					1			1			
26	1					1						1
27	1						1	1				
28	1					1			1			
29		1				1					1	
30	1					1			1			
31	1					1		1				
32	1					1			1			
33		1					1		1			
34	1					1			1			
35	1					1		1				
36	1					1		1				
37	1						1		1			
38		1					1		1			
39	1					1		1				
40	1					1						1
41	1						1		1			
42	1					1			1			
43	1					1		1				
44	1					1		1				
45	1					1			1			
46			1				1					1
47	1					1			1			
48	1					1		1				
49	1					1		1				
50	1					1		1				
44	3	2	0	1	43	7	23	15	0	1	11	

6. ¿Qué criterios tiene en cuenta para otorgar beneficios a sus clientes?					7. ¿El desarrollo de sus procesos para el tratamiento y transporte de los productos que comercializa están certificados por estándares de Gestión de Calidad?							
ENCUESTA	Volumen de Compra	Estrategia de Mercadeo	Pagos Oportunos	Otro	SI	Norma					NO	
						Ns/Nr	ISO 9000	ISO 9001	ISO 9002	Registro sanitario		ICONTEC
1		1			1	1						
2	1		1		1				1			
3	1				1	1						
4	1				1	1						
5	1											1
6	1		1		1	1						
7	1				1		1					
8	1		1		1	1						
9			1		1						1	
10			1		1	1						
11			1	1	1					1		
12	1		1		1			1				
13	1		1		1	1						
14	1				1	1						
15		1			1	1						
16	1				1	1						
17	1		1		1	1						
18	1	1	1		1	1						
19		1			1	1						
20	1				1	1						
21	1				1	1						
22			1		1	1						
23	1				1	1						
24	1				1	1						
25	1				1	1						
26	1				1						1	
27	1				1	1						
28	1	1	1		1	1						
29	1											1
30	1	1	1		1	1						
31	1				1	1						
32	1	1			1	1						
33	1	1			1	1						
34	1				1	1						
35	1		1		1	1						
36	1				1	1						
37	1				1	1						
38		1			1	1						
39	1		1		1	1						
40					1	1						
41	1				1	1						
42	1	1	1		1	1						
43	1		1		1	1						
44	1				1	1						
45	1	1	1		1	1						
46												1
47		1			1	1						
48	1		1		1			1				
49		1			1	1						
50	1		1		1	1						
	38	13	20	1	47	40	1	1	2	1	2	3

ENCUESTA	8. ¿Qué tipo de condiciones legales y/o comerciales requiere para la distribución de sus productos?		9. ¿Generalmente hace seguimiento a sus productos una vez son distribuidos a sus clientes?				
	establecidas por la ley	Ns/Nr	No	Si	De que manera		
					Mercaderistas en PDV	Revisión de inventario	Facturación
1	1			1	1		
2	1			1		1	
3	1			1			1
4	1			1		1	
5	1			1			
6		1		1		1	
7	1			1		1	
8	1			1	1		
9	1			1		1	
10	1		1				
11	1			1	1		
12	1			1	1		
13	1			1		1	
14	1			1	1		
15	1			1		1	
16	1			1		1	
17	1		1				
18	1			1		1	
19	1			1		1	
20		1	1				
21		1		1		1	
22		1		1		1	
23	1		1				
24	1		1				
25	1		1				
26	1			1		1	
27	1			1	1		
28	1			1	1		
29	1		1				
30	1			1		1	
31		1	1		1		
32	1			1	1		
33	1			1	1		
34	1		1				
35	1			1	1		
36		1	1				
37	1			1	1		
38	1			1	1		
39		1		1	1		
40	1			1	1		
41		1		1	1		
42		1		1	1		
43		1		1	1		
44	1			1	1		
45		1		1	1		
46		1	1				
47	1			1	1		
48	1			1	1		
49	1			1	1		
50	1			1	1		
	38	12	11	39	24	14	1

10. ¿Qué tipo de garantías ofrece a sus clientes al momento de enfrentar alguna inconsistencia o insatisfacción?

11. ¿Presta apoyo de Mercadotecnia en el punto de venta a los productos que comercializa?

ENCUESTA	Reemplazo productos averiados	Supervisión y servicio técnico	Devolución de productos baja rotación	Disponibilidad del producto	Precios estandarizados	Otro	Si	De que manera					No
								impulso	Degustaciones o muestras	surtido	Ns/Nr	Mercaderistas	
1	1						1	1	1				
2						Ninguno	1			1			
3	1		1				1	1					
4	1			1	1								1
5	1												1
6				1	1	Dev. Prods averiados	1	1	1				
7	1						1	1		1			
8	1		1				1	1					
9		1					1				1		
10			1				1				1		
11	1						1	1	1				
12			1				1	1					
13	1	1	1	1									1
14						todas	1	1					
15	1		1		1		1	1	1				
16	1		1				1	1		1			
17	1		1	1			1	1					
18	1		1				1	1					
19	1			1			1	1	1				
20	1						1	1	1				
21	1												1
22						todas	1	1	1				
23	1		1				1	1					
24			1										1
25	1												1
26	1	1					1	1					
27	1		1		1		1						1
28	1	1			1								1
29	1				1								1
30	1	1	1				1						1
31			1	1			1						1
32	1			1	1		1						1
33		1	1	1	1								1
34			1	1	1								1
35	1		1		1		1	1		1			
36	1						1	1					1
37	1						1	1		1			
38	1			1			1	1		1			
39			1	1	1		1	1		1			
40			1	1			1						1
41	1		1	1	1		1	1		1			
42	1		1	1			1	1		1			
43	1				1		1	1		1			
44	1						1				1		
45	1		1	1			1	1		1			
46							1	1		1			
47	1						1	1	1				
48						Ninguno	1	1		1			
49	1		1				1						1
50	1		1	1			1						1
	35	6	24	16			40	29	8	13	3	8	10

BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

Ballou, Ronald (2004). *Logística administración de la Cadena de Suministro*. Ángel rev.

México D. F Pearson.

Burt, D; Dobler, N. and Donald, W. (2003). *Gestión Mundial de Suministro: La Clave de la*

Gestión de la cadena de suministro. New York. Mac Graw Hill.

Rainer, L. and Christian, G. (2005). Supplier selection and controlling using multivariate

analysis. *International Journal of physical distribution & logistics Management*.

Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista Pilar (2003). *Metodología de la*

Investigación. Mc Graw Hill.

Chopra, Sunil; Meindl, Peter (2008). *Administración de la Cadena de Suministro:*

Estrategia, Planeación y Operación. Pearson Education.

Sarache, William; Castrillón, Omar; Ortiz Luisa (2009). *Selección de Proveedores: Una*

Aproximación al Estado del Arte. Colombia. Universidad Nacional de Colombia.

Consejo de Cadena de Suministro, www.supplychainw.com (2012)

Grupo Éxito, www.grupoexito.com (2012)