



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL PROCESO ACTUAL DE
APROVISIONAMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE
SUPERMERCADO “ECONOMÍA”**

Autor:

Silva Mariscal Luis Orlyn

Tutora:

MSc. Noemí Delgado Álvarez

Guayaquil, Agosto 2014

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a DIOS, por darme fuerzas cada día a pesar de las dificultades a mis PADRES Luis Silva y Violeta Mariscal quienes con mucho cariño, amor y ejemplos han hecho de mí una persona con valores.

A mi ESPOSA, que ha estado junto a mí en este largo camino dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir otra etapa en mi vida.

A mi HIJO, que es el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales

A mis jefes Víctor Izquierdo y Luis Zapata por el apoyo incondicional y haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida y a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

Al ITB, y a mis estimados maestros, que, a lo largo de mi carrera, me han transmitido sus amplios conocimientos y sus sabios consejos.

Silva Mariscal Luis Orlyn

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme en el camino del bien, por darme fuerzas y ayudarme en los momentos difíciles de mi vida.

A mi familia por su apoyo constante, su cariño y amor que siempre me han brindado, por su sacrificio al guiarme en mis años de estudio.

Y al Tecnológico Bolivariano por permitirme desarrollar como profesional, en donde viví gratos momentos en mi vida.

Silva Mariscal Luis Orlyn

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula	i
Certificación de la aceptación del tutor	ii
Autoría notariada	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	xii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Ubicación del problema en un contexto	1
Situación conflicto	2
Delimitación del problema	3
Planteamiento del problema	3
Objetivos de la investigación	4
Justificación e importancia	4

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
Antecedentes históricos	6

Antecedentes referenciales	19
FUNDAMENTACIÓN LEGAL	18
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	23
DEFINICIONES CONCEPTUALES	23

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	26
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	30
Tipos de investigación	31
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	31
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	32

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	61
PLAN DE MEJORAS	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63

BIBLIOGRAFÍA	65
---------------------	----

ANEXOS	66
---------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Títulos:	Páginas:
Figura 1 Logística	9
Figura 2 Organigrama del Supermercado economía	28
Figura 3 Cantidad de trabajadores por categorías	29
Figura 4 Descripción del proceso de aprovisionamiento	37
Figura 5 Diagrama de Pareto	49
Figura 6 Votación ponderada disponibilidad	57
Figura 7 Votación ponderada rotación	58

ÍNDICE DE CUADROS

Títulos:	Páginas:
Cuadro 1 Tipos de Investigación	31
Cuadro 2 Familias de productos	39
Cuadro 3 Características de las familias	41
Cuadro 4 Proveedores del supermercado Economía	43
Cuadro 5 Productos de Nestlé tomados como referencia	46
Cuadro 6 Análisis de Pareto	47
Cuadro 7 Disponibilidad de los productos estudiados	50
Cuadro 8 Análisis de productos	52
Cuadro 9 Rotación de productos	53
Cuadro 10 Productos que han caducado	54
Cuadro 11 Votación ponderada disponibilidad del producto	57
Cuadro 12 Votación ponderada rotación de productos	58
Cuadro 13 Plan de mejora	61



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA.**

TEMA:

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL PROCESO ACTUAL DE
APROVISIONAMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE SUPERMERCADO
“ECONOMÍA”**

Autor: Silva Mariscal Luis Orlyn.

Tutora: MSc. Noemí Delgado Álvarez

RESUMEN

El aprovisionamiento en los momentos actuales resulta de gran importancia para alcanzar las metas trazadas por todas las empresas sobre todo aquellas que se dedican a la comercialización. El trabajo realizado en el supermercado Economía que tuvo como finalidad diagnosticar el proceso actual de aprovisionamiento del supermercado “Economía”, para el desarrollo del mismo se utilizaron técnicas y herramientas como el registro documental, diagramas de flujo, análisis de Pareto, votación ponderada, entre otras. La conclusión arribada en el estudio es que las actividades que más incidieron en el desempeño del supermercado son las de compras e inventario, para las cuales se proponen acciones relacionadas con los estudios de demandas, clasificación de productos y gestión adecuada de las cantidades a pedir.



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL PROCESO ACTUAL DE
APROVISIONAMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE SUPERMERCADO
“ECONOMÍA”**

Autor: Silva Mariscal Luis Orlyn

Tutora: MSc. Noemí Delgado Álvarez

ABSTRACT

The supply at the present time is very important to achieve the goals set by all companies especially those engaged in marketing. The work done in the supermarket Economy aimed to diagnose the actual procurement process supermarket "Economy" for the development of the techniques and tools like the documentary record, flow charts, Pareto analysis, weighted voting is used, among other. The conclusion arribadas in the study is that the activities that most affected the performance of the supermarket are purchasing and inventory, for which actions related studies demands, product classification and proper management of the quantities to order are proposed.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

Medir la competitividad de una empresa es medir su participación en el mercado. Uno de los medios para mejorar la competitividad es producir o dar servicios a bajos costos y con alta calidad. Esta afirmación implica que el sistema empresarial debe ser abastecido de manera que cumplan con las condiciones más ventajosas posibles, como pueden ser:

- El precio de compra
- El plazo de pago
- El plazo de entrega el servicio de posventa
- La calidad
- La estabilidad del proveedor

Cualquier organización empresarial siempre desempeña entre otros tres procesos fundamentales: aprovisionamientos, producción y/o servicios y comercialización. Una de las responsabilidades de los que conducen esas empresas es dirigir y coordinar el proceso de aprovisionamiento para garantizar que se cumpla con la producción y las ventas. La planificación de este proceso se relaciona directamente con las de negociación, contratación, compras, funciones de stock, selección de proveedores y otros. Por su parte la gestión exitosa en las compras y en el manejo de inventarios permite: asegurar el normal flujo de materiales para las áreas que los transforman en los productos que la empresa comercializa; y la distribución y entrega del producto terminado a los clientes.

La gestión es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica. Por proceso se entiende como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar órdenes o componentes o actividades en productos o servicios con valor agregado, así que se trate de un proceso interno de una empresa hacia el exterior de ésta.

Los aprovisionamientos tienen una importancia sustantiva en las empresas, porque es el área que articula las necesidades de la producción, los servicios y todas las demás funciones de la empresa. Al proveerla de los materiales que necesita para cumplir sus tareas y porque es un área en la que se generan procesos de pagos, tiene gran incidencia en la operatividad de la empresa. Es el área desde donde sale el dinero de la empresa, para lo cual se deben garantizar compras de la mejor calidad al menor costo posible.

La gestión de aprovisionamiento es una de las tareas más importantes en la cadena de suministros. Una empresa puede mejorar sus márgenes de beneficio siguiendo una política de aprovisionamiento adecuada.

Situación del conflicto

Los aprovisionamientos en general, se inicia a partir de los requerimientos de las distintas áreas de la empresa y se formaliza con un documento escrito; éste es el momento en el que el área de Compras inicia su gestión. El responsable realiza compulsas de los precios y selecciona al proveedor. Luego genera la orden de compra para notificar al proveedor que se le ha adjudicado la compra y además para notificar a las demás áreas de la empresa. El proceso continúa con la recepción de lo adquirido y de la factura para emitir el pago.

La gestión administrativa es uno de los aspectos más importantes en las empresas, pero la mayoría de éstas tienen problemas en este aspecto y

el supermercado “Economía” no es la excepción, dentro de las deficiencias en la gestión de los aprovisionamientos que se están presentando se encuentran:

- productos que no están disponibles con frecuencia
- caducidad de los producto
- las devoluciones exageradas.
- inconformidad de proveedores por contantes devoluciones.
- exceso de productos o sobre stock

La situación actual del supermercado lleva a plantarse el siguiente problema de investigación.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo incide el proceso actual de aprovisionamiento en el desempeño del supermercado “Economía”?

1.3. Delimitación del problema

Campo: Administración logística.

Área: Aprovisionamientos.

Aspecto: Desempeño del Supermercado.

Límite Espacial: Supermercado “Economía”

Limitación Temporal: 2014.

1.4. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Proceso aprovisionamiento

Variable dependiente: Desempeño

1.6 OBJETIVOS

Objetivo general

Diagnosticar el proceso actual de aprovisionamiento del supermercado “Economía”

1.6.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente aspectos sobre el proceso de aprovisionamiento.
- Diagnosticar el proceso actual de aprovisionamiento determinando las principales deficiencias del supermercado Economía.
- Proponer un plan de mejoras para las causas que afectan el proceso estudiado.

1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Desde el punto de vista empresarial la gestión de una empresa, obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, ya que este considera a la administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, llamase planeación, organización, dirección y control, que en definitiva constituye un proceso que se denomina proceso administrativo

La utilidad práctica del presente estudio es factible de realizar, ya que supermercado “Economía” cuenta con los recursos necesarios, y con la voluntad de mantener el continuo crecimiento, por lo que la necesidad de optimizar la gestión administrativa en busca de mejorar el proceso actual de la compra de mercadería.

El estudio propone además, un plan de mejoras que contribuya a superar las falencias detectadas en el proceso de compras, así como también

capacitar al talento humano factor decisivo en la solución de la problemática planteada, lo que constituiría el valor práctico del mismo.

Unido a lo anterior la utilidad metodológica está en establecer un mejorar el proceso actual de la compra de mercadería que supere las debilidades actuales de la caducidad de los productos que se venden, por las compras exageradas.

La relevancia social al desarrollar esta investigación serán los clientes y a la empresa, porque que se solucionará el problema que le afecta actualmente, incrementando las ventas de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. Antecedentes históricos

Actualmente la gestión de aprovisionamiento tiene una importancia estratégica que difícilmente se percibía en tiempos pasados, cuando se le confundía solo con las labores administrativas que realizaba el Departamento o Área de compras. Aun hoy en muchas empresas se perciben elementos de esta situación pasada, cuando en la realización de esta actividad el tiempo se emplea principalmente en actividades administrativas rutinarias, los resultados se miden solo en términos de la buena reacción o no a las solicitudes de las otras áreas a la que compra le presta servicio que habitualmente son de urgencia. Sin embargo, en la actualidad la importancia de los aprovisionamientos hace necesario un nuevo enfoque orientado hacia una perspectiva logística que integre la función de aprovisionamientos en la formulación y puesta en práctica de la estrategia global de la empresa.

Henri Fayol (1980) un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry (2010) explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Frederick W. Taylor (1880) se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano,

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

La administración de la empresa también está asociada a la gestión logística, de la cual forma parte los aprovisionamientos. La evolución de los aprovisionamientos, está estrechamente relacionada con la logística, su evolución forma parte del desarrollo de la propia logística.

La logística es tan antigua como el hombre y en tal virtud es muy difícil afirmar cuándo y quién fue la primera persona que enseñó y aplicó conceptos relacionados con el ciclo logístico. Desde un principio este estuvo compuesto por tres fases fundamentales, que iban desde la determinación de las necesidades de una comunidad social, pasando por la obtención de los medios para satisfacer las necesidades hasta llegar a la distribución de estos a los miembros de dicha comunidad. (Delvis, 2008)

La logística tuvo sus inicios en el campo militar y no es hasta mediados del siglo XX que se desarrolla y realmente comienza a tener identidad propia durante la II Guerra Mundial.

En la década del 50 fue avizorada por J.W Forrester la necesidad de un carácter integrador en la organización empresarial. Tardó tres décadas en

madurar tal enfoque, dadas por poco conocimiento de las funciones que formaban las organizaciones industriales. En esta etapa se desarrolló la creación de dos direcciones, la dirección de Materiales y la dirección de Logística.

La primera se encargaba del sincronismo de los flujos Aprovisionamiento - Producción, de forma que el stock de materiales disminuya sin paros en la producción, y la segunda de la coordinación de los transportes, almacenes y manipulación de productos desde la producción hasta el punto de consumo.

A partir de la década de los 60 se intenta unificar ambos conceptos aprovisionamiento y distribución, apareciendo la logística integral como integradora del flujo de materiales y productos a través de la empresa, pero compartiendo la gestión de los mismos con otros departamentos.

A mediados de los años 70 se fortalece la logística integral, entendida como la gestión del flujo de materiales y productos de la empresa desde los proveedores hasta los clientes de forma que se consiga llegar al cliente cuando se necesite con el menor costo integral pasando por diferentes etapas que han marcado su evolución y desarrollo.

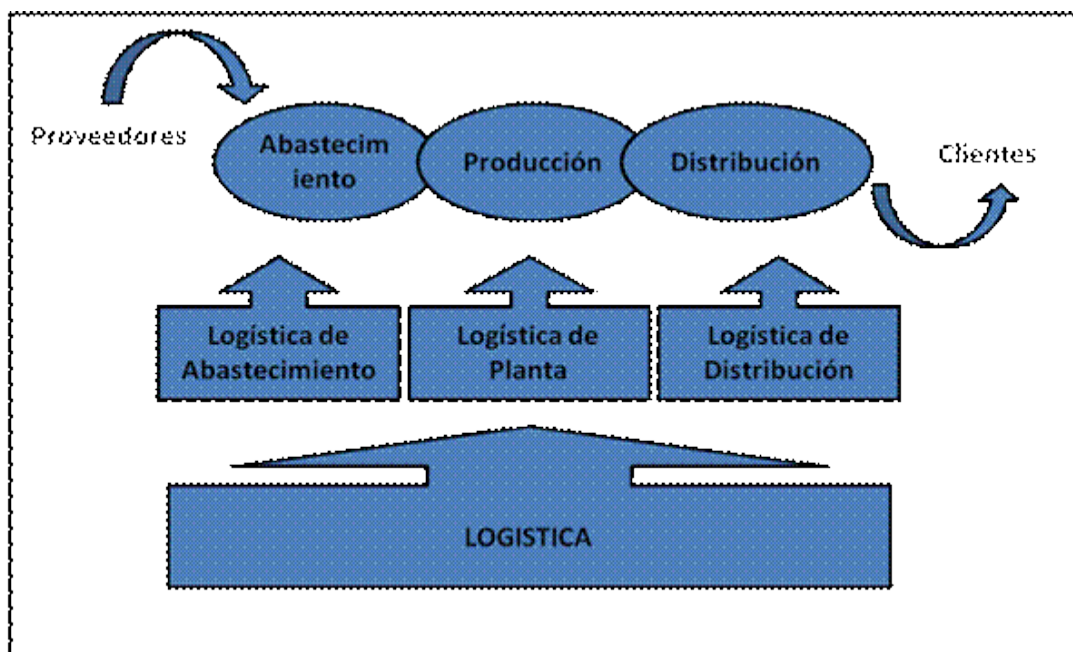
En los años 80 la logística se extiende a todo el flujo material, incluyendo los procesos de gestión de material, fabricación y distribución física. Poco después en esa misma etapa la logística trasciende los marcos de la empresa y los proveedores y clientes forman parte del sistema logístico.

Ya en la década de los 90 con el desarrollo acelerado de la internacionalización de los mercados los sistemas logísticos traspasan los límites conocidos y empiezan a desarrollarse estrategias enfocadas a la logística de clase mundial, los que parten de la integración de toda la cadena logística.

2.1.2. Antecedentes referenciales

La logística es un proceso relacionado con la administración eficiente del flujo de bienes y servicios su operatividad afecta el desenvolvimiento de muchas áreas de la organización. Por tal razón, se puede hablar de un sistema logístico que, mediante la sincronización de sus componentes, permite lograr el flujo necesario para responder eficazmente a una demanda cambiante y cada vez más exigente. Esa filosofía involucra algunos procesos como los que muestra la figura 1

Figura 1 **Logística**



Con mucha frecuencia algunos empresarios describen los términos aprovisionamientos y compra de manera similar y definen sus funciones similares, casi igual. Sin embargo, en la realidad tienen significados diferentes. (Cos, 2001)

Según este autor, aprovisionar significa poner a disposición de la empresa todos aquellos productos, bienes y servicios del exterior que le son necesarios para su funcionamiento.

Esta función requiere de:

- Prever las necesidades
- Planificarlas en el tiempo
- Expresarlas en términos adecuados
- Buscarlas en el mercado
- Adquirirlas
- Asegurarse de que son recibidas en las condiciones demandadas
- Pagarlas

Por su parte comprar se define como: adquirir aquellos bienes y servicios que la empresa necesita del exterior, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de calidad y precio.

Puede decirse que el aprovisionamiento comienza con la detección de las necesidades de la empresa y el situarlas en el tiempo, siendo mucho más amplia que la función de comprar. Esta es una función estratégica, de importancia clave para alcanzar los objetivos de la empresa.

Objetivos del aprovisionamiento

Los objetivos del aprovisionamiento se relacionan como:

- Conseguir las condiciones más adecuadas para la empresa
- Mantener el nivel de calidad especificado
- Garantizar la continuidad en el abastecimiento
- Cuidar el reciclaje y aprovechamiento de los embalajes y residuos.

Fases del aprovisionamiento

- Operaciones previas
- Preparación
- Seguimiento
- Operaciones derivadas

Características del proceso de aprovisionamiento

La empresa debe definir las principales características del sistema logístico de aprovisionamiento, pues a partir de ella se pueden trazar estrategias, no solo del aprovisionamiento, sino de otros procesos del sistema. Estas permiten clasificar de acuerdo a diferentes criterios, tales como: concentración de las fuentes, vía de suministro, forma de aprovisionamiento, tamaño del lote, estabilidad con el vínculo del proveedor, organización del suministro, forma de pago, tratamiento de las cargas, entre otros.

De acuerdo con (Escudero, 2003), las palabras clave del aprovisionamiento son costo, calidad y plazos; por eso cuando la empresa necesita adquirir bienes o servicios tiene que dar los pasos necesarios para encontrar los proveedores que fabrican o venden los materiales, y debe hacer un estudio de las ofertas recibidas, seleccionar al proveedor y negociar la compra, entre otras cosas.

Las compras

Según (Montoya, 2006), obtener un buen producto para satisfacer una necesidad puede ser la definición más simple de la Gestión de Compras. Sin embargo, para comprender con mayor facilidad la importancia de la función de compras en las empresas modernas, es importante partir de una definición más amplia y universal, que contemple todas las variables y permite obtener los mejores resultados.

En cualquier organización, las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticamente racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momentos, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente (Montoya, 2006).

La importancia de compras: se manifiesta principalmente en asegurar el abastecimiento normal de las necesidades de insumos y materiales de la empresa, además la colaboración en la administración de los recursos materiales y financieros de la empresa, es decir, saber a quién, cómo y cuándo comprar, puede traer consigo mayores economía y ganancias para la empresa.

La organización de compras: todas las empresas son diferentes por lo tanto sus necesidades también van a ser diferentes, ya sea por su giro, tamaño, organización y situación geográfica.

El departamento de compras es el subsistema encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, para que ésta pueda conseguir los objetivos propuestos. Los productos y servicios necesarios están en función, por un lado, del tamaño de la unidad económica y, de otro, de la actividad principal (industrial, comercial o de servicios).

De manera que los bienes adquiridos por la industria, son materias primas y auxiliares, envases, repuestos, suministros, seguros, servicios de asistencia técnica y mantenimiento, que se incorporan al proceso productivo; en cambio, la empresa comercial compra mercaderías.

El departamento de compras no puede cumplir su función de forma aislada; para conseguir una buena gestión al menor costo posible, la empresa debe permitir la coordinación de las tareas a realizar y la conexión con otros departamentos de la organización. La planificación de las compras y la programación del aprovisionamiento se realizan en coordinación con los objetivos y estrategias de otras áreas funcionales de la empresa.

Al respecto, (Escudero, 2003) señala que se tiene en cuenta como mínimo:

- Los presupuestos elaborados en el departamento financiero.
- Las necesidades de materia prima y servicios del departamento de producción.
- Los cálculos realizados por el personal de la gestión de stock y de almacén.
- Las ventas previstas por el responsable del departamento comercial.

Con una buena gestión de compras la empresa puede obtener ventajas al incrementar los márgenes o beneficios en ventas, debido, sobre todo, a la disminución de costos.

De modo que las necesidades y el tamaño de la empresa son elementos muy importantes al momento de establecer los recursos humanos necesarios para el departamento de compras. Generalmente, el personal de compras está formado por el jefe o gerente de compras y el equipo de compradores que actúan bajo sus órdenes.

El citado autor refiere en este sentido que el jefe o gerente de compras es el encargado de la organización, coordinación y control de todas las actividades relacionadas con la gestión del servicio a su cargo, y cuyas funciones son:

Los compradores son los responsables de contratar los materiales y servicios necesarios para la empresa, y dependen del jefe de compras. Su función consiste en conseguir una buena operación, ser eficaces a la hora de negociar con el proveedor y defender los intereses de la empresa.

De acuerdo con Ballou (2004), el proceso de compras involucra la adquisición de materias primas, suministros y componentes para la organización. Las actividades asociadas con este proceso incluyen lo siguiente:

- Seleccionar y calificar proveedores.
- Evaluar el desempeño del proveedor.
- Negociar contratos.
- Comparar precio, calidad y servicio.
- Contratar bienes y servicios.
- Programar compras.
- Establecer las condiciones de venta.
- Evaluar el valor recibido.
- Medir la calidad que proviene del exterior, si esto no es responsabilidad de control de calidad.
- Predecir el precio, servicio y en ocasiones los cambios de demanda.
- Especificar la forma en la que se recibirán los bienes.

La planificación de las compras: Consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades; de esta forma puede informarse sobre los productos existentes en el mercado y estar preparado antes de que surja la necesidad.

El análisis de las necesidades, generalmente, se centralizan en el departamento de compras o aprovisionamiento. Además recibe de los distintos usuarios internos (fabricación, almacén, ventas...), los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.

La solicitud de ofertas y presupuesto, se refiere a una compra de alto costo o se adquiere por primera vez un producto, la solicitud de ofertas y

presupuesto es un paso obligado para evitar tomar decisiones que pueden afectar a la economía de la empresa.

La evaluación de las ofertas recibidas son las ofertas que hay que estudiar, analizarlas, compararlas y examinarlas. Para que la evaluación resulte más fiable evitaremos solicitar un número excesivo de ofertas o hacer una preselección, descartando aquellas que incluyan condiciones inadmisibles para los objetivos de la empresa.

Para la selección del proveedor, se seleccionan y evalúan los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.

Las negociación de las condiciones es la fase donde se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables, como la cantidad mínima y máxima de venta establecida por el proveedor, la forma de pago, el embalaje, la fecha de entrega, el servicio, las reposiciones, entre otros.

La solicitud del pedido es cuando el comprador y el vendedor han llegado a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes. Este documento puede ser el contrato de compraventa o un pedido en firme.

El seguimiento del pedido y los acuerdos se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo. También debemos comprobar que el proveedor mantiene las condiciones pactadas o los acuerdos que figuran en el documento, respecto a reposición de suministro, precios y plazos de cobro, entre otros

Sin embargo, el ciclo de compras no tiene el mismo tratamiento en todas las empresas y en algunas compras no se cumplen todas las fases. El

proceso puede variar de una empresa a otra debido a la actividad principal (industrial, comercial o servicios). La empresa industrial centra sus compras en los materiales que utiliza para elaborar el producto; estos componentes son muchos y variados y es necesario ajustar al máximo la relación calidad-precio de las materias primas para no encarecer el costo final, la empresa comercial, por su parte, busca conseguir el producto a un precio competitivo, debido a la fuerte competencia que existe entre las empresas que dirigen sus ventas al consumidor final. Y por último, para la empresa de servicios la variable principal es satisfacer las necesidades del cliente, disponiendo de los medios que permitan cumplir los objetivos.

Algunas veces el proceso de compras tiende a ser largo y complejo, debido a que para tomar una decisión final se necesita información o respuesta de otras empresas. En cambio, cuando se adquieren bienes o suministros repetitivos el proceso de compras no pasa por todas las fases.

La gestión de compras la deben desempeñar personas expertas, preparadas, con amplios conocimientos de marketing y que conozcan la terminología propia de las compras, la empresa y el medio. Una persona calificada debe tener una adecuada preparación y experiencia en su campo, y ser lo suficientemente hábil para resolver los continuos problemas que se le presentan y aprovechar las oportunidades.

Especializada, ya que se requiere que las funciones estén orientadas básicamente a la atención de proveedores y al análisis de ofertas, productos, precios, condiciones, competencia; es decir, se trata de funciones especializadas en analizar y tomar decisiones acertadas de compras. Las empresas que asignan las funciones de compras a personas que desempeñan cargos orientados a otras actividades están propiciando resultados diferentes a los esperados de su labor. Los resultados se reflejan en pérdida de oportunidades, falta de control y seguimientos a los acuerdos con los proveedores, falta de conocimiento

del medio y desconcentraciones continuas que el proveedor sabe aprovechar.

Analítica y racional, debido a que debe hacerse teniendo en cuenta todos los factores e incidencias que tienen sus decisiones; requiere tiempo y medios que faciliten el cumplimiento de esta función.

En la gestión de compras se debe tener claro la idea de calidad de servicio, esto es que se debe buscar siempre cumplir con los requerimientos hechos por los usuarios de una forma tal que cumpla con todas las expectativas del mismo, desde el precio, pasando por la calidad hasta los tiempos de entrega.

Los proveedores

Los proveedores son personas o entidades encargadas en suministrar las materias primas, servicios y repuestos, entre otros, necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, se importancia radica en el papel que desempeñan en la existencia y en el futuro de la empresa (Ballou, 2004).

Adicionalmente, los proveedores ayudan en parte a financiar los inventarios, permiten presentar novedades a los clientes, asesoran en la comercialización de los productos, participan en la capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas, comparten información sobre participación, tendencias y cambios de mercado. Por el papel que el proveedor desempeña en la vida de la empresa es válida la expresión que indica que "Los proveedores se deben considerar y tratar como socios del negocio".

Antiguamente los compradores tendían a subestimar e ignorar la importancia que los proveedores tienen para una empresa, desconociendo el perjuicio que se le causa .con esta actitud a la empresa

y lógicamente a la relación con sus proveedores. Esto ha ido cambiando haciendo que el comprador moderno entienda que el proveedor es tan importante para el cliente como el cliente para el proveedor y que no se le puede mirar como un adversario o como un "inoportuno" que llega a "hacer perder el tiempo".

El comprador profesional entiende que ese proveedor (actual o potencial) que llama o llega a cumplir una cita representa una oportunidad de generar utilidades para su compañía y, por lo tanto, lo debe reconocer como un socio de su empresa (Montoya, 2006).

Los resultados de la empresa se pueden medir por la eficiencia y la eficacia, La eficiencia es la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La fundamentación legal del trabajo está dado por aquellas leyes y resoluciones que avalan la gestión empresarial, específicamente con los aprovisionamientos y las compras. Además de otras colaterales que regulan el funcionamiento de las empresas.

EN EJERCICIO DE LAS ATRIBUCIONES LEGALES CONCEDIDAS POR LOS ARTÍCULOS 151 Y 154, NUMERAL 1 DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Y POR EL ARTÍCULO DEL ESTATUTO DEL RÉGIMEN JURÍDICO Y ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA. En esta se acuerda expedir el reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano.

Capítulo I

OBJETO, ALCANCE Y DEFINICIONES

Art. 1.- El presente Reglamento tiene como objeto regular y controlar el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, a fin de garantizar el derecho constitucional de las personas a la información oportuna, clara, precisa y no engañosa sobre el contenido y características de estos alimentos, que permita al consumidor la correcta elección para su adquisición y consumo.

Art. 2.- Las disposiciones establecidas en este Reglamento, rigen a todos los alimentos procesados para el consumo humano, que cuenten con Registro Sanitario que se comercialicen en el territorio nacional.

Art. 3.- Para efecto de la aplicación de este Reglamento se define que se entiende por alimento, alimento natural, alimento procesado, bebida energética, comercializador, consumidor. Además, también se define el concepto de etiqueta, etiquetado natural, fabricante, entre otros.

Además, también aparece descrita la Norma Técnica Ecuatoriana, NTE INEN, como el documento expedido por el INEN, oficializado por la Ministra o Ministro de Industrias y Productividad, que establece reglas, condiciones o métodos que resuelven problemas repetitivos, formulado en base a investigaciones y estudios que recogen los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia, teniendo en cuenta los criterios de todos los sectores interesados.

Nutriente.- Es toda sustancia química consumida normalmente como componente de un alimento que: proporciona energía, o es necesaria para el crecimiento, desarrollo y el mantenimiento de la salud y la vida, o cuya carencia produce cambios químicos y fisiológicos característicos.

Registro Sanitario.- Certificación otorgada por la Autoridad Sanitaria Nacional, para la importación, exportación y comercialización de los productos de uso y consumo humano señalados en el artículo 137 de la Ley Orgánica de Salud. Dicha certificación es otorgada cuando se cumpla con los requisitos de calidad, seguridad, eficacia y aptitud para

consumir y usar dichos productos cumpliendo los trámites establecidos en la Ley Orgánica de Salud y sus reglamentos.

Reglamento Técnico Ecuatoriano.- Documento expedido por el INEN, en el que se establecen las características de un producto o servicio, o los procesos y métodos de producción con ellas relacionados, con inclusión de las disposiciones administrativas aplicables, y cuya observancia es obligatoria. También puede incluir prescripciones en materia de terminología, símbolos, embalaje, marcado o etiquetado aplicables a un producto, proceso o método de producción, o tratar exclusivamente de ellas. Adicionalmente, puede referirse al destino de los productos después de su puesta en circulación o comercialización y cubrir aspectos relativos al uso, reciclaje, reutilización, eliminación o desecho.

Transgénicos.- Dicho de un organismo vivo: Que ha sido modificado mediante la adición de genes exógenos para lograr nuevas propiedades.

En el capítulo II, se refieren aspectos referentes al etiquetado de los alimentos procesados y el Rotulado de Productos Alimenticios, Procesados, Envasados y Empaquetados.

Art. 6.- El Ministerio de Salud Pública a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) autorizará el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, conforme a lo dispuesto en la legislación sanitaria vigente.

Art. 8.- Para aquellos componentes que no tienen valor de referencia en la Norma Técnica Ecuatoriana se considerarán los valores de referencia establecidos en el Codex Alimentarius o en el instrumento que lo sustituya, FAO y OMS.

Art. 9.- Para la valoración del alimento procesado en referencia a los componentes y concentraciones permitidas de grasas, azúcares y sal.

Art. 12.- Todo alimento procesado para el consumo humano, debe cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados; adicionalmente se colocará un sistema Figura con barras de colores colocadas de manera horizontal. Estos colores serán: rojo, amarillo y verde según la concentración de los componentes:

a) La barra de color rojo está asignado para los componentes de alto contenido y tendrá la frase “ALTO EN ...”.

b) La barra de color amarillo está asignado para los componentes de medio contenido y tendrá la frase “MEDIO EN ...”.

c) La barra de color verde está asignado para los componentes de bajo contenido y tendrá la frase “BAJO EN ...”.

Art. 14.- Se excluye la disposición de inclusión del sistema Figura a los alimentos descritos en el Capítulo de excepciones de Rotulado Nutricional de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-2, y todos aquellos alimentos procesados que por su naturaleza o composición de origen posee uno o varios de los componentes (grasas, sal, azúcares) y que no se le ha agregado en su proceso alguno de los componentes mencionados, a los preparados de inicio y continuación para alimentación de lactantes, alimentos complementarios y alimentos para regímenes especiales, harinas y aditivos alimentarios.

Art. 15.- Se exceptúa la inclusión del sistema Figura en el azúcar, sal y grasas de origen animal, sin embargo deben colocar el siguiente mensaje en sus etiquetas: “Por su salud reduzca el consumo de este producto”.

Otras regulaciones aparecen en el capítulo I.

En el capítulo VII aparecen aspectos sobre el control del etiquetado, la cual corresponde a la Agencia Nacional de Regulación, Control y

Vigilancia Sanitaria (ARCSA), el control y la vigilancia del etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano.

En este mismo capítulo aparecen las características del sistema Figura para contenido de componentes y concentraciones permitidas establecidas.

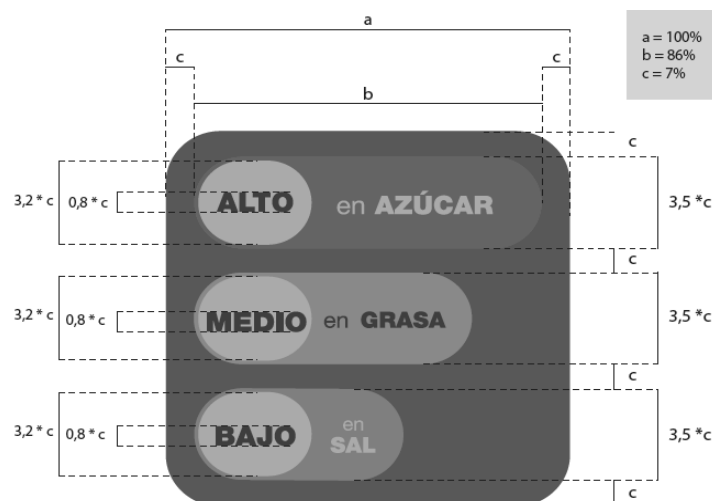
El sistema Figura estará en el extremo superior izquierdo del panel principal del envase del alimento procesado ocupando el área correspondiente de dicho panel de conformidad a la TABLA No. 2 del artículo 12 del presente Reglamento, incluyéndose la siguiente información:

1. Frase: “ALTO EN...” seguida del componente.
2. Frase: “MEDIO EN...” seguida del componente.
3. Frase: “BAJO EN...” seguida del componente.

El sistema Figura debe respetar los porcentajes (%) de las proporciones indicadas en las siguientes gráficas:

Sistema Figura:

Porcentajes relativos de la etiqueta en relación al tamaño total



Es fiel copia del documento que consta en el archivo de la D.N Secretaría General al que me remito en caso necesario.- Lo certifico.- Quito, 15 de noviembre de 2013.- f.) Ilegible, Secretaría General, Ministerio de Salud Pública.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Proceso de aprovisionamiento

Es el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades

Variable Dependiente: Desempeño

La variable desempeño en el trabajo de investigación se define como el cumplimiento eficiente y eficaz del supermercado, traducido a través de los indicadores disponibilidad del producto y rotación, los cuales se definen en el las referencias teóricas.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Abastecimiento diferenciado: su aplicación se basa en la matriz estratégica de compras en la que, los productos se califican según su importancia de compra (baja-alta) y los proveedores según la complejidad del mercado (baja alta). Así, los productos se los

Administración por parte del proveedor (VMI): aquí, el inventario es monitoreado, planificado y gestionado por el proveedor a nombre de la compañía que lo consume, basándose en la demanda esperada y en los niveles de inventario mínimos y máximos previamente pactados.

Auditoría Cíclica: aquí, los inventarios son contabilizados en forma continua a través de todo el año. Se debe utilizar personal especializado y entrenado.

Auditoría Periódica: Se contabiliza el inventario en fechas determinadas, previamente planificadas; mientras esto sucede, la producción es interrumpida.

Club de Compras: Sociedad o grupo formado por un grupo de empresas, que tiene como objetivo ofrecer beneficios, tales como descuentos y promociones, a sus miembros.

Compra Standard: tipo de compra en la que se requiere un mínimo de tres cotizaciones para elegir un determinado proveedor.

Compras Consignadas: aquí, el proveedor entrega a su cliente la mercadería solicitada. Si esta no fue utilizada por el mismo, el cliente se encuentra en facultad de devolverla.

Compras Justo a Tiempo: aquí, existe un solo proveedor. Sus objetivos fundamentales son la eliminación de desperdicios y actividades que no agreguen valor en el proceso de compras.

Contrato Marco: Documento fijo e inmutable en el que se fijan los cuatro aspectos básicos de la relación cliente- proveedor (alcance de los servicios prestados, ámbito geográfico, sistema de adaptación a futuros cambios, sistema de cancelación del contrato).

Densidad del valor: Esta estrategia consiste en determinar el valor del producto por unidad de peso para en base a esto, poder elegir el medio de transporte más adecuado.

Desarrollo del Proveedor: aquí, el departamento de compras de la empresa se asegura de que el proveedor tenga una clara apreciación de los requerimientos de calidad, de los cambios en los procesos de producción, de los programas y las entregas, del sistema de pagos y las políticas de adquisición. También puede incluir diferentes aspectos, tales como, entrenamiento, ayuda en el proceso de producción y los formatos para la transferencia electrónica de información.

Estandarización: Consiste en establecer idénticos estándares de peso, medidas y formatos para los materiales, de modo que no existan muchas variaciones entre ellos.

Negociación Competitiva: Consiste en que, una de las partes realice una oferta inicial y la otra parte replique con una contraoferta; la parte que proporcione la mejor oferta gana la negociación.

Pedido Periódico: Sistema que trabaja bajo la premisa de que el nivel de stock de un producto debe ser examinado a intervalos regulares, y dependiendo de la cantidad en existencia, la orden de reabastecimiento debe ser colocada.

Proceso de Jerarquía Analítica (AHP): Se utiliza para determinar el peso de los proveedores en la selección, utilizando escalas psicométricas creadas por la misma empresa y realizando comparaciones pareadas entre los proveedores evaluados para el criterio utilizado.

Punto de reorden de pedido: Determina un nivel específico de stock y una cantidad fija se ordena cuando se llega al nivel de stock determinado.

Stock de Seguridad: es el stock mínimo más un porcentaje de seguridad, que depende de las políticas de la empresa.

Stock Máximo: Corresponde al máximo nivel de stock que puede tener almacenada una empresa de una existencia, desde un punto de vista técnico, administrativo y económico.

Stock Mínimo: cantidad de materias primas o materiales que necesita la línea de producción o de servicio para satisfacer su demanda, mientras espera la llegada de los productos. Este nivel mínimo supone el límite inferior de existencias dentro del cual no se debe bajar.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El supermercado Economía pertenece a la corporación Gerardo Ortiz, la cual es una organización moderna, dedicada a la comercialización de la más alta variedad de productos en líneas tales como calzado, textiles, ferretería, plásticos y lonas industriales, hogar, maquinaria y equipo, acabados de construcción, hospitalaria, licores, entre otras. Cuenta con más de 60 años de experiencia en el mercado ecuatoriano y posee centros de distribución a nivel nacional.

Esta corporación surgió en la ciudad de Cuenca en el año de 1953, cuando Don Gerardo Ortiz, reconocido comerciante y transportista local adquirió una abacería ubicada en el Mercado Mayorista, 10 de agosto.

Vendiendo abarrotes, la corporación ganó la confianza de sus clientes, más tarde incursionaron en la producción y venta de café procesado, el que hasta hoy es conocido como Café cubanito. Más tarde, con el desarrollo del sector de calzado en la provincia del Azuay sus dueños decidieron ampliar su negocio, a través de la venta de materias primas y accesorios para esta línea. En 1975, da un vuelco el negocio, incursionando en la industria química, con la puesta en marcha de la fábrica de pegamentos, plásticos y accesorios de calzado, ADHEPLAST.

El objetivo de esta corporación ha sido y es abastecer tanto al sector comercial mayorista, como a pequeños y medianos comercios en todas sus necesidades, logrando por mucho tiempo posicionarse como uno de los principales referentes comerciales del mercado.

El supermercado Economía como organización de servicio de esta corporación, tiene entre sus principales objetivos brindar un óptimo servicio al cliente, preocupándose por su bienestar y poniendo a su disposición una variedad de productos en un solo lugar.

En sus establecimientos se encuentran productos necesarios para cubrir los requerimientos de los clientes en las líneas de comisariato, hogar, cristalería, muebles, electrodomésticos, colchones, plásticos y mucho más con productos de calidad, en las mejores marcas; en un ambiente cómodo y seguro, con descuentos especiales y diversas oportunidades de pago.

La misión declarada del supermercado Economía es:

Satisfacer las necesidades actuales de nuestros clientes, apoyados en el más amplio surtido de productos, en las mejores marcas, al mejor precio, con calidad de servicio y con atención personalizada.

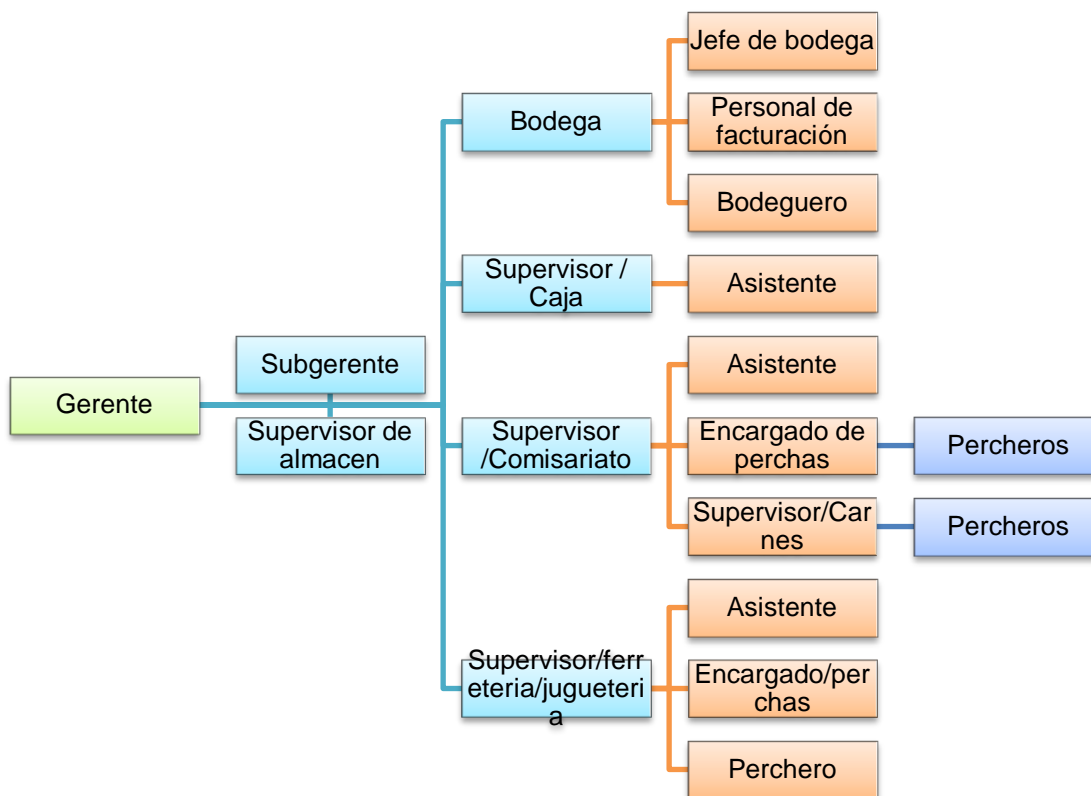
Su visión es:

Ser una empresa reconocida por exceder las expectativas de nuestros clientes mediante liderazgo, innovación y desempeño sobresaliente de largo plazo.

Para su desempeño el supermercado Economía tiene estructuradas sus áreas y funciones como muestra la figura 2

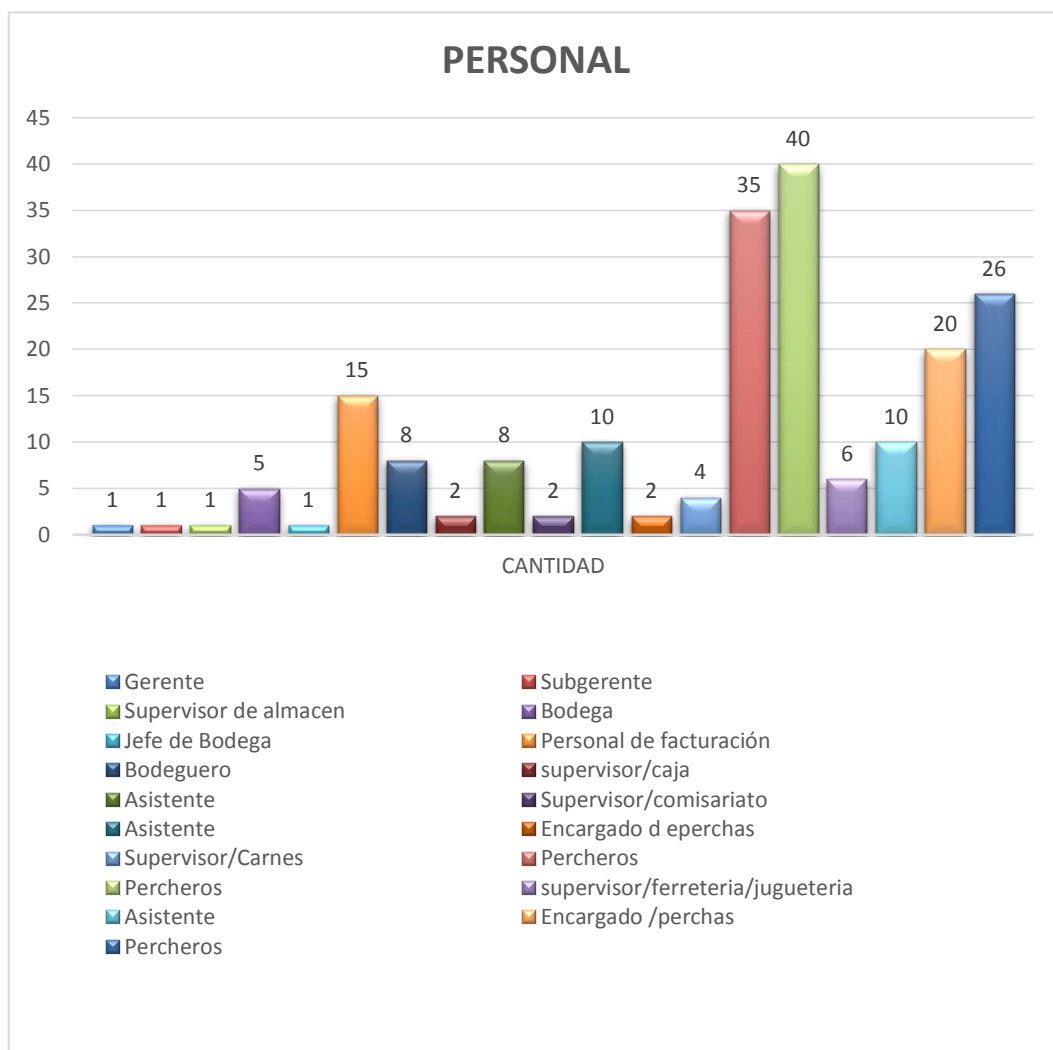
La empresa cuenta con 197 empleados para su funcionamiento, los cuales cubren todas las actividades de las diferentes áreas del supermercado. Ver figura 3.

Figura 2. Organigrama del Supermercado economía



Fuente: elaboración propia

Figura 3. Cantidad de trabajadores por categorías



Fuente: elaboración propia

Dentro de los competidores más fuertes del supermercado Economía, se encuentran la Corporación El Rosado y la Corporación La Favorita.

- La Corporación El Rosado inició sus actividades desde el 1936. En la actualidad, es una de las empresas más importantes del Ecuador. Además de ser también un ejemplo de innovación y desarrollo, genera miles de plazas de trabajo en sus actividades de diversos tipos. Posee cadenas de supermercados, jugueterías, tiendas por departamentos, home centers, tiendas de música y video, distribuidos en las ciudades más importantes del país.

- Corporación Favorita C.A, ha estado en el mercado por más de sesenta años, ha sido parte de la historia de crecimiento y progreso del país. Su razón ha sido siempre ofrecerles a los clientes productos y servicios de calidad. Pionera en la actividad de supermercado de autoservicio, abrió el primer local de Supermaxi en Quito y más tarde en el Centro Comercial Policentro en la ciudad de Guayaquil. Fue iniciadora en adoptar una estructura empresarial con alianzas estratégicas, capaz de satisfacer la creciente demanda de diversidad de productos y servicios relacionados con el hogar. Ha creado marcas propias como Supermaxi y Akí con productos de calidad, a precios accesibles. Actualmente tiene en operación la central hidroeléctrica que provee a todas las filiales de la Corporación de energía limpia, eficiente y económica y continúa trabajando por alcanzar su visión: ser la cadena comercial más eficiente y rentable de América Latina.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Las investigaciones cualitativas tienen como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, descubrir tantas cualidades como sea posible. (COLLADO Sampieri, 2006). Por su parte, el diseño Cuantitativo: (HURTADO Y TORO, 1998) tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia que existe entre sus elementos, es decir es aquella que permite examinar los datos de manera numérica.

Una de las clasificaciones más utilizadas en los tipos de investigación son las que refiere Sampiere, las cuales son: exploratoria, descriptiva, correlacional, y explicativa. En el presente trabajo las que corresponden a la investigación realizada son las tres últimas. Ver cuadro 1.

Cuadro 1

Tipos de Investigación

Explicativa	Descriptiva	Correlacional
Es la investigación que tiene como fin tratar de descubrir, analizar y explicar las principales funciones que se dan entre las variables a que se van estudiar y como resultado servirá para explicar cómo, cuándo, dónde y por qué ocurre un fenómeno.	Indaga el suceso y los bienes en que se manifiestan las variables, recolecciona datos sobre conceptos, variables, comunidades, contextos, un fenómeno para describirlas.	Describen relaciones entre dos o más significados o variables en un tiempo determinado. Otros en términos de relación causa - efectos en un momento específico.

Fuente: elaboración propia

En este trabajo se refieren estos tipos de investigación porque se definen variables, se explican y describen aspectos asociados a estas que ocasionan deficiencias en los procesos que se estudian, analizando un conjunto de causas y efectos que lo están ocasionando. Todos estos elementos se encuentran expuestos en el problema de investigación y se dan respuesta en el desarrollo del trabajo.

3.2.1. Pasos desarrollados para realizar la investigación

- Diagnóstico del proceso de aprovisionamiento en el supermercado Economía
 - Descripción del proceso de aprovisionamiento
 - Caracterización de los objetos de aprovisionamientos o productos para la venta
 - Proveedores. Determinación de los que representan las mayores compras.

- La negociación y contratación en las compra del proceso de aprovisionamiento del supermercado Economía
- El proceso de inventario y el pronóstico de demanda.
- Análisis de la incidencia del aprovisionamiento en el desempeño del supermercado Economía
 - Análisis de la disponibilidad y rotación de productos
 - Determinación de la actividad de mayor incidencia en la disponibilidad y la rotación de productos
- Determinación de las causas que provocan el inadecuado desempeño del supermercado

➤ Propuesta de acciones de mejoras a los problemas encontrados

3.2.3. Técnicas y herramientas utilizadas en la investigación

Encuesta

De las técnicas utilizadas en el trabajo está la encuesta que según (Leiva Zea, 2001) es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, para ello utiliza un listado de preguntas escritas.

En este caso la encuesta a utilizar está basada en un método de votación ponderada, donde no es necesario definir población, ni muestra, porque se le aplica a todos los especialistas relacionados con el proceso a analizar.

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta de análisis que ayuda a tomar decisiones en función de prioridades, el diagrama se basa en el principio enunciado por Vilfredo Pareto que dice: El 80% de los problemas se pueden solucionar, si se eliminan el 20% de las causas que los originan.

En otras palabras: un 20% de los errores vitales, causan el 80% de los problemas, o lo que es lo mismo: en el origen de un problema, siempre se encuentran un 20% de causas vitales y un 80% de triviales.

Los pasos a seguir para la elaboración de un diagrama de Pareto son:

1. Seleccionar los datos: que se van a analizar, así como el periodo de tiempo al que se refieren dichos datos.
2. Agrupar los datos: por categorías, de acuerdo con un criterio determinado.
3. Tabular los datos: Comenzando por la categoría que contenga más elementos y, siguiendo en orden descendente, calcular: Frecuencia absoluta. Frecuencia absoluta acumulada. Frecuencia relativa unitaria. Frecuencia relativa acumulada.
4. Dibujar el diagrama de Pareto.
5. Representar la figura de barras: correspondiente que, en el eje horizontal, aparecerá también en orden descendente.
6. Delinear la curva acumulativa: Se dibuja un punto que represente el total de cada categoría. Tras la conexión de estos puntos se formará una línea poligonal.
7. Identificar el diagrama, etiquetándolo con datos como: título, fecha de realización, periodo estudiado, entre otros.

Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos Figuras del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales... Facilita también la selección de indicadores de proceso

Causa Efecto o espina de pescado

Es una técnica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que puedan estar contribuyendo para que él ocurra. Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad.

Se usa para:

Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.

Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.

Analizar procesos en búsqueda de mejoras.

Conduce a modificar procedimientos , métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones – muchas veces – sencillas y baratas.

Educa sobre la comprensión de un problema.

Sirve de guía objetiva para la discusión y la motivación.

Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.

Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no solo al final, sino durante cada etapa del proceso.

5W y 2H

El modelo 5W2H es una herramienta utilizada por las organizaciones para la ejecución de planificación y consiste en la construcción de una hoja de cálculo (hoja de cálculo 5W2H) en el que se busca responder 7 preguntas, cuyas palabras en Inglés, se inician con W y H, a saber: ¿Qué (What), ¿Por qué (Why), ¿Cuándo (When) ¿Dónde (Where) ¿Quién (Who), ¿Cómo (How) y ¿Cuánto (How much).

Existen algunas variantes del modelo, entre ellos uno que elimina How much (5W1H) y otro que agrega el How Many (5W3H).

Por su facilidad y rapidez de construcción y uso, y la riqueza de la información que proporciona, este modelo es extremadamente útil para cualquier empresa que desee hacer su plan de desarrollo.

Presentación detallada del modelo: What: desea responder a la pregunta: ¿Qué se debe hacer?, Why: se debe responder a la pregunta: ¿Por qué, es decir, las razones que justifican lo que se debe hacer?, When: el objetivo es responder a la pregunta: ¿Cuándo se debe realizar la acción? Where: queremos saber: ¿Dónde se realizará la acción (por ejemplo, un departamento o área de la empresa)?, Who: la pregunta a responder es: ¿Quién va a hacer? ¿Quién va a ayudar? ¿Quién es responsable de implementar la acción?, How: queremos saber: ¿Cómo se va a hacer? incluye los detalles del proceso para alcanzar el objetivo predefinido, How much: debe responder a la pregunta: ¿Cuánto se gastará?.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Diagnóstico del proceso de aprovisionamiento en el supermercado Economía

El supermercado economía para cumplir su objeto social, las ventas de productos, necesita de aprovisionamiento otro proceso vital que es el aprovisionamiento.

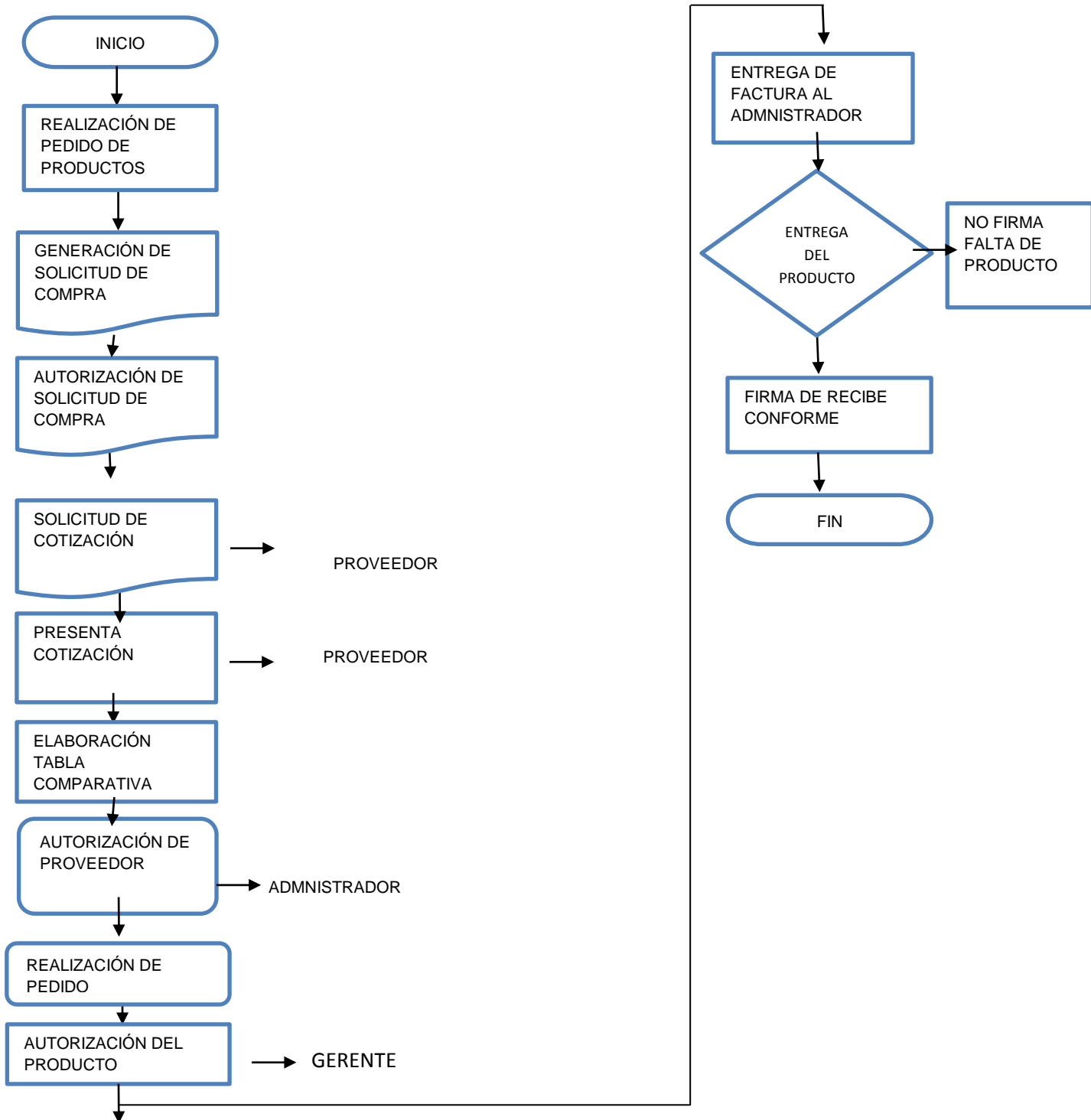
El proceso de aprovisionamiento del supermercado Economía tiene dos vertientes, una parte donde se realizan todas las actividades de carácter externo del aprovisionamiento y otra que son las actividades internas del mismo.

El proceso de aprovisionamiento interno son las actividades que garantizan la disponibilidad de productos en el piso de ventas del supermercado y que tiene un alcance desde las necesidades detectadas en el piso hasta la bodega.

El proceso de aprovisionamiento externo son todas las actividades que garantizan la disponibilidad de productos en la bodega, lo cual impide que haya una ruptura en los inventarios o stock y por tanto aseguran la presencia permanente de productos en el piso de venta. Estas actividades y su gestión tienen un alcance externo, quiere decir que nacen tanto con la determinación de necesidades del piso como de la bodega hasta los proveedores, por supuesto con más fuerza y directamente desde la bodega.

4.1. Descripción del proceso de aprovisionamiento

La descripción del proceso de aprovisionamiento tanto externo como interno se representa en el diagrama de proceso que se muestra en la figura 4.



El proceso de aprovisionamiento externo se realiza con el sistema computarizado. Este comienza con la revisión del kardex una vez a la semana. Durante la verificación, se comprueban las cantidades físicas de cada producto contra las salidas y el promedio de productos vendidos en ese periodo, a lo que el sistema sugiere los productos a pedir y las cantidades apropiadas. Se procede así, a realizar los pedidos por parte del supervisor de comisariato para cada proveedor. El pedido lo aprueba primeramente el gerente del almacén y se envía posteriormente por vía correo al departamento de compras localizado en Cuenca. Estos a su vez envía los pedidos a cada proveedor los cuales hacen los despachos normalmente de Martes a Viernes, la mercadería se recibe con el pedido que se realiza si existen productos de más el sistema no lo acepta esto provoca que de suceder esto en algunos proveedores el supermercado se quede sin productos esa semana.

Cuando llegan los pedidos se verifica la entrega para saber si todos los productos están enviados. La verificación de la facturación es una tarea manual para verificar si los bienes pedidos han sido entregados y facturados de acuerdo con el pedido en cuanto a cantidad y calidad. (Esto significa que se verifica si el número correcto de artículos, nombre, número de artículo de la cantidad correcta, al precio correcto se ha descrito correctamente en la factura.)

Si no existe ningún contra tiempos con la recepción de los pedidos se llama a los percheros para que lleven al almacén lo que necesitan, el resto de la mercadería es almacenada en bodega por secciones y si es un proveedor de lácteos es almacenada la mercadería en las cámaras de frío.

En este proceso se nota como principales problemas el desabastecimiento por la mala entrega, códigos cambiados, facturas con fechas atrasadas, mercadería con fecha corta, mercadería en mal estado.

El aprovisionamiento del supermercado Economía también en ocasiones se realiza en grandes volúmenes de mercadería, aprovechando descuentos de hasta un 15% que ofrecen los proveedores. En el caso de este aprovisionamiento este se empieza a repartir a los diferentes almacenes los cuales son cuatro en Cuenca, uno en Quito y uno en Guayaquil. Esta forma de aprovisionarse le trae al supermercado que con frecuencia existan perdidas por caducidad de los productos, pues los proveedores no aceptan devoluciones y las existencias superan las cantidades que como promedio se venden. El supermercado no asume los gastos de transportación y como consecuencia los empleados asumen gastos en la repartición de los productos.

4.2. Caracterización de los objetos de aprovisionamientos o productos para la venta

El supermercado Economía actualmente comercializa una gama muy amplia de productos, alrededor de 50 productos. Éstos generalmente, responden a familias de acuerdo a sus características genéricas y de consumo.

La agrupación que reciben los productos se muestran en el cuadro 4.1.

Cuadro 2 Familias de productos

FAMILIA	DESCRIPCIÓN
Grupo 1	Leche y productos lácteos
Grupo 2	Carne, productos de la pesca y huevos
Grupo 3	Verduras y frutas
Grupo 4	Alimentos feculentos (harina, pan, pastas, arroz, leguminosas, papas) y alimentos azucarados (frutos secos, azúcar, confituras, chocolates, etc.).

Grupo 5	Materias grasas
Grupo 6	Bebidas: agua, zumo de frutas, bebidas alcohólicas (vino, cerveza, sidra, etc...) y bebidas estimulantes y aromáticas (café y té).

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las familias en que se agrupan dichos productos tienen características algunas similares y otras diferentes, que definen su forma de presentación, su modo de almacenamiento, de manipulación de transporte. También, su demanda, clasificación en cuanto a inventario y las estrategias a seguir en el proceso de aprovisionamiento.

Dentro de esas características como objetos de aprovisionamientos que son, se encuentran:

Caducidad: El intervalo de tiempo, después del envasado o elaboración del alimento y cumpliendo determinadas condiciones de almacenamiento, en el que el alimento sigue siendo seguro y apropiado para su consumo.

Deterioro de los alimentos: Cambios químicos o bioquímicos. Dentro de ellos como características están:

- Fotosensibilidad: Cambios inducidos por la luz (producidos por la exposición a luz diurna o artificial).
- Higroscopicidad: Aumento o disminución del contenido de humedad y/o vapor de agua por transferencia de los mismos. Transferencia física de sustancias diferentes a la humedad o vapor de agua (oxígeno, aromas).
- Cambios microbiológicos. Otros mecanismos o cambios (daños al envase causados por infestación de insectos).

- Productos con necesidades de temperatura especial o refrigerada: La cadena de frío es una cadena de suministro de temperatura controlada. Una cadena de frío que se mantiene intacta garantiza al consumidor que el producto de consumo que recibe se ha mantenido dentro de un intervalo de temperaturas durante la producción, el transporte, el almacenamiento y la venta.

Las características más relevantes a tener en cuenta en cada familia, desde el punto de vista del almacenamiento, manipulación, para el inventario, entre otros y que garantizan una adecuada gestión, se muestran en el cuadro 3

Cuadro 3 Características de las familias

FAMILIA	DESCRIPCIÓN	Características
Grupo 1	Leche y productos lácteos	Demanda Solo un proveedor o más Riesgo del proveedor Percibilidad Condiciones almacenamiento Tamaño Peso
Grupo 2	Carne, productos de la pesca y huevos	Demanda Solo un proveedor Percibilidad Condiciones almacenamiento
Grupo 3	Verduras y frutas	Demanda Más proveedor Riesgo del proveedor Percibilidad

Grupo 4	Alimentos feculentos (harina, pan, pastas, arroz, leguminosas, papas) y alimentos azucarados (frutos secos, azúcar, confituras, chocolates, etc.).	Demanda Más proveedor Riesgo del proveedor Percibilidad Tamaño
Grupo 5	Materias grasas	Demanda Solo un proveedor o más Riesgo del proveedor
Grupo 6	Bebidas: agua, zumo de frutas, bebidas alcohólicas (vino, cerveza, sidra, etc...) y bebidas estimulantes y aromáticas (café y té).	Demanda Más proveedor Riesgo del proveedor Condiciones almacenamiento.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Proveedores. Determinación de los que representan las mayores compras.

Los proveedores del supermercado Economía son numerosos, dentro de ellos se encuentran algunos que son primordial para los suministros de productos, los mismos se relacionan en el cuadro 4 y sus características.

Cuadro 4 Proveedores del supermercado Economía

Proveedor	Productos	Características
Nestlé	Leche y productos lácteos	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación• Relación contractual sí o no• Facilidad de pago• Fiabilidad• Flexibilidad• Ciclo reaprovisiomiento
Embuoandes S.A.	Carnes	<ul style="list-style-type: none">• Relación contractual sí o no• Facilidad de pago• Fiabilidad• Flexibilidad
La Fabril S.A.	Materias Grasa	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación• Relación contractual sí o no• Facilidad de pago• Flexibilidad

Fuente. Elaboración propia

El proveedor más importante de la compañía es NESTLE, pues en gran mayoría la mercadería que se vende en el supermercado son los productos que pertenecen a este proveedor. Los productos NESTLE son productos de gran demanda, sin problemas en su comercialización.

Existen otros proveedores, los cuales sí son pocos flexibles, pues no dejan la mercadería, si las facturas tienen fechas atrasadas o productos con fecha próxima a caducar.

4.4. La negociación y contratación en las compra del proceso de aprovisionamiento del supermercado Economía

La empresa busca ofertas de los proveedores en algunas ocasiones, en otras ocasiones ya son negociaciones que se vienen dando durante

varios años y escribir los principales problemas que existen en estas negociaciones como por ejemplo no se revisa bien el inventario ni los históricos de ingreso, se compra mercadería de más etc.

En la negociación y contratación del proceso de compra se evidencia en algunas ocasiones que este sistema de pedidos el proveedor por un descuento adicional no acepta devoluciones de esta mercadería lo cual puede caducar y se convierten en pérdida para el almacén lo cual siempre sucede, otro problema es la transportación por la repartición de los productos la pagan los empleados.

4.6. El proceso de inventario y el pronóstico de demanda.

El inventario del supermercado Economía se revisa con frecuencia fija, semanalmente, específicamente los domingos, se hace a través de un kardex, que es donde se registra todo el sistema de gestión de los inventarios.

En este sistema se verifican las cantidades en existencias contra las cantidades que como promedio se venden, para a partir de ahí hacer la solicitud de los productos que están por debajo de esas cantidades. Es decir, se piden por periodos fijos y cantidades variables. El pedido se realiza a cada proveedor por separado.

Otro elemento dentro del inventario es el pronóstico de las demandas, en este caso la demanda solo se proyecta de forma empírica, tanto en las cantidades promedios de consumo como las estacionales, entre otras. Es decir que no se utiliza ningún método científico para ello.

En esta actividad se denotan algunas deficiencias que causan problemas como el desabastecimiento por entregas incompletas, códigos cambiados, facturas con fechas atrasadas, mercadería con fecha corta, mercadería en mal estado, entre otros. También, en el inventario se caducan o se tienen que hacer las respectivas devoluciones, o que se

tengan en existencia productos que no tienen mucha rotación como se muestra en análisis posteriores.

4.6. Análisis de la incidencia del aprovisionamiento en el desempeño del supermercado Economía

La actividad de aprovisionamiento es una de los procesos que inciden directamente en el desempeño de cualquier empresa, y sobre todo en aquellas que se dedican a la venta de productos para el consumo y utilización de clientes finales.

El desempeño del supermercado Economía en esta investigación se mide a través de dos indicadores fundamentalmente, uno está asociado a la satisfacción del cliente, en este caso la disponibilidad de producto y el otro, la rotación, que está relacionado a los resultados de eficiencia de la empresa.

4.5.1. Análisis de la disponibilidad de productos en el supermercado Economía

La disponibilidad de productos como indicador no es más que la representación continúa en el tiempo y completa en cantidad de los diferentes productos, estén agrupados en familia, en surtidos, en colores, en tallas en dimensiones, etc.

Para estudiar la disponibilidad en el supermercado Economía se toman como referencia los productos del proveedor Nestlé, por ser el más representativo, además éste proveedor es donde existen los mayores problemas, pues los productos pedidos no son entregados completos, los productos tienen una corta fecha de caducidad.

Dentro de los productos de Nestlé, se estudian los chocolates, galletas y lácteos, en el periodo comprendido en los meses de Enero a Abril, del presente año. Ver cuadro 5.

Teniendo en cuenta que para determinar la disponibilidad es necesario comprobar si los productos estuvieron representados durante todos los días en el supermercado y que el sistema donde se gestionan no permite obtener la información de la manera que se necesita para el análisis, se decide utilizar la técnica de Pareto para lograr un grupo más reducido de referencia. El criterio utilizado para técnica es la cantidad de unidades físicas vendidas por mes, durante los meses referidos anteriormente. El análisis se muestra en el cuadro 5 y la figura 5.

Cuadro 5 Productos de Nestlé tomados como referencia

PRODUCTOS	MESES (Unidades físicas)				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Galleta Wafer Amor classic 175Gr	75	84	122	66	347
Galleta Coco 206 Gr	101	99	138	150	488
Galleta Nestlé Vainilla 380 Gr	135	177	245	190	747
Galleta Nestlé Sal 380 Gr	226	237	358	261	1082
Galleta zoología vainilla 380 Gr	170	192	178	149	689
Chocolate blanco clásico 200 Gr	93	88	98	86	365
Galac galleta sanduche 39 Gr	92	115	98	104	409
Galleta amor wafer 142 Gr	126	130	158	131	545
Galleta mueca chocolate 100 Gr	138	126	142	145	551
Galleta vainilla taco	180	170	218	251	819
Galletas ricas de 468 gramos	120	137	145	167	569
Galleta maría de 18x23 gramos	89	75	91	107	362
Galleta classic coco de 412 gramos	72	88	91	102	353
Galleta coco funda 412 gramos	81	92	84	99	356
Galleta coco funda 18 x 36 gramos	79	85	87	90	341
Galleta coco 20 gramos	102	99	112	123	436
Galleta wafer amor pekes 130 gramos	132	112	98	142	484
Galleta wafer amor vainilla	103	97	103	124	427
Galleta wafer fresa 130 gramos	122	106	130	147	505
Galleta wafer chocolate 130 gramos	125	107	129	154	515
Galleta waferclassic 130 gramos	123	109	132	148	512
Galaksanduche	69	78	85	97	329
Galleta daisy100 gramos	69	73	86	90	318
Galleta mueca chocolate 100 gramos	99	106	122	136	463
Manicero chocolate 100 gramos	132	126	123	142	523
Compota melocotón 113 gramos	67	83	98	102	350

Compota banano 113 gramos	98	111	153	154	516
Compota mixta	93	129	133	144	499
Compota manzana	123	109	102	122	456
Compota ciruela	94	102	115	134	445
TOTAL	3328	3442	3974	4057	14801

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6 Análisis de Pareto

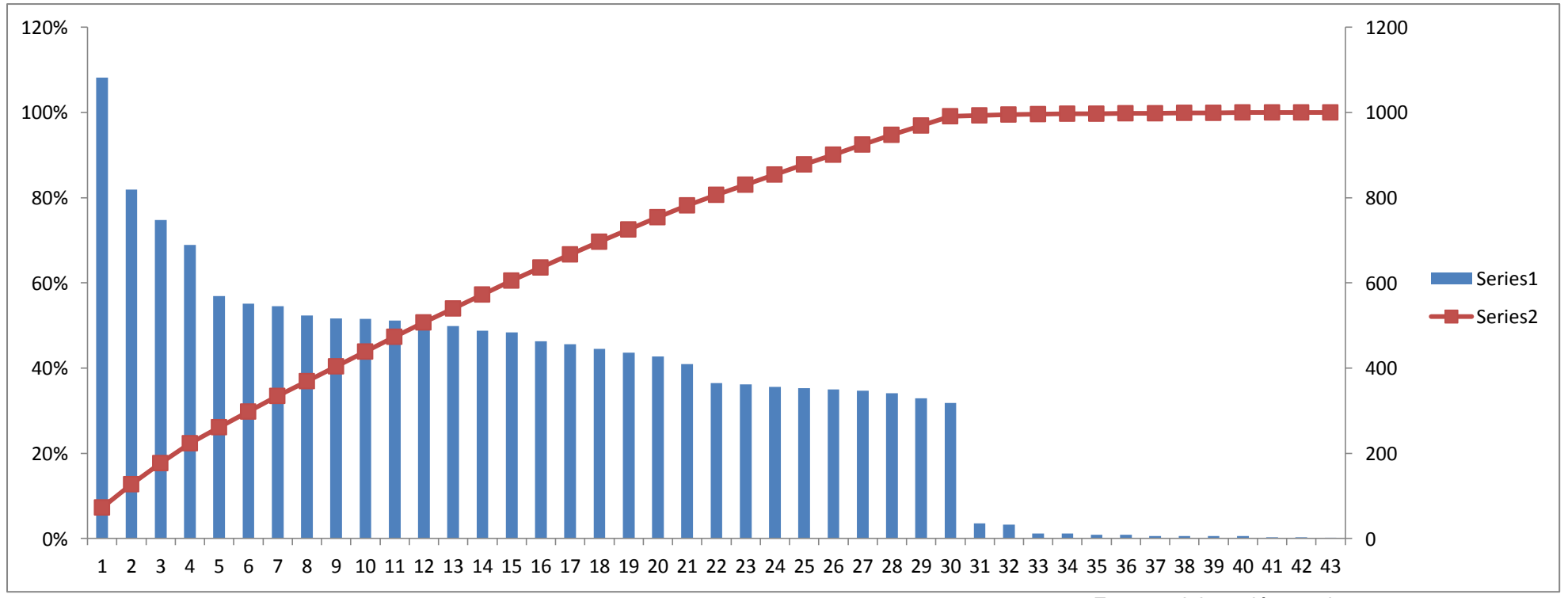
Nº	PRODUCTOS	VENTAS 3 MESES	%	acumulativo de ventas	% acumulativo
1	Galleta Nestlé Sal 380 Gr	1082	7%	1082	7%
2	Galleta vainilla taco	819	5%	1901	13%
3	Galleta Nestlé Vainilla 380 Gr	747	5%	2648	18%
4	Galleta zoología vainilla 380 Gr	689	5%	3337	22%
5	Galletas ricas de 468 gramos	569	4%	3906	26%
6	Galleta mueca chocolate 100 Gr	551	4%	4457	30%
7	Galleta amor wafer 142 Gr	545	4%	5002	33%
8	Manicero chocolate 100 gramos	523	3%	5525	37%
9	Compota banano 113 gramos	516	3%	6041	40%
10	Galleta wafer chocolate 130 gramos	515	3%	6556	44%
11	Galleta waferclassic 130 gramos	512	3%	7068	47%
12	Galleta wafer fresa 130 gramos	505	3%	7573	51%
13	Compota mixta	499	3%	8072	54%
14	Galleta Coco 206 Gr	488	3%	8560	57%
15	Galleta wafer amor pekes 130 gramos	484	3%	9044	61%
16	Galleta mueca chocolate 100 gramos	463	3%	9507	64%
17	Compota manzana	456	3%	9963	67%
18	Compota ciruela	445	3%	10408	70%
19	Galleta coco 20 gramos	436	3%	10844	73%

20	Galleta wafer amor vainilla	427	3%	11271	75%
21	Galac galleta sanduche 39 Gr	409	3%	11680	78%
22	Chocolate blanco clásico 200 Gr	365	2%	12045	81%
23	Galleta maría de 18x23 gramos	362	2%	12407	83%
24	Galleta coco funda 412 gramos	356	2%	12763	85%
25	Galleta classic coco de 412 gramos	353	2%	13116	88%
26	Compota melocotón 113 gramos	350	2%	13466	90%
27	Galleta Wafer Amor classic 175Gr	347	2%	13813	92%
28	Galleta coco funda 18 x 36 gramos	341	2%	14154	95%
29	Galak sanduche	329	2%	14483	97%
30	Galleta daisy100 gramos	318	2%	14801	99%
31	Nestogeno 1 fórmula infantil 800 G.	36	0%	14837	99%
32	Nestogeno 2 fórmula infantil 400 G.	33	0%	14870	100%
33	Nan Pro 2 de 1,1 Kg.	12	0%	14882	100%
34	Leche Nan 2 400 G	12	0%	14894	100%
35	Nan 2 1,1 Kg	9	0%	14903	100%
36	Leche Nan HA 2 400 G.	9	0%	14912	100%
37	Leche Nan HA 1 400 G	6	0%	14918	100%
38	Leche Nan 1 400 G	6	0%	14924	100%
39	Nestogeno 2 fórmula infantil 800 G.	6	0%	14930	100%
40	Nan 2 1,1 Kg	6	0%	14936	100%
41	Nan Pro 1 1,1 Kg.	3	0%	14939	100%
42	Nan Pro 1 1,1 Kg.	3	0%	14942	100%
43	Leche Nan HA 1 400 G	2	0%	14944	100%
	TOTAL	14944	100%		

Fuente: elaboración propia

Figura 5

Pareto



Fuente: elaboración propia

El diagrama de Pareto refleja que 15 son los productos del proveedor Nestlé que representan el 80 % de las cantidades más vendidas. A éstos se le realizará el análisis de la disponibilidad.

El indicador disponibilidad se determina como la cantidad de días que el producto estuvo presente entre la cantidad total que debió estar representado (total de días del mes).

$$\text{Disponibilidad} = \text{Total días disponibles} / 120 \text{ días en el periodo}$$

Cuadro 7 Disponibilidad de los productos estudiados

PRODUCTOS	Representatividad por días					Prom. venta x día
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL	
Galleta Nestlé Sal 380 Gr	14	18	16	24	72	7
Galleta vainilla taco	27	22	25	22	96	2
Galleta Nestlé Vainilla 380 Gr	21	21	25	24	91	4
Galleta zoología vainilla 380 Gr	27	23	28	20	98	8
Galletas ricas de 468 gramos	25	22	29	28	104	6
Galleta mueca chocolate 100 Gr	28	25	29	27	109	7
Galleta amor wafer 142 Gr	10	22	28	26	86	1
Manicero chocolate 100 gramos	25	23	25	24	97	8
Compota banano 113 gramos	24	17	27	28	96	3
Galleta wafer chocolate 130 gramos	29	26	24	27	106	8
Galleta waferclassic 130 gramos	32	20	25	20	97	10
Galleta wafer fresa 130 gramos	28	20	26	30	104	8
Compota mixta	30	32	28	35	125	12
Galleta Coco 206 Gr	22	15	20	32	89	9
Galleta wafer amor pekes 130 gramos	25	26	30	25	106	12
TOTAL	367	332	385	392	1476	105

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro ninguno de los productos que se analizan del proveedor Nestlé mantienen una disponibilidad total, es decir siempre existen días en los cuales el producto no estuvo abastecido, si se tiene en cuenta la cantidad de productos que como promedio se venden diariamente, y que cada producto es probable que represente un cliente, significa que la insatisfacción de los clientes que buscan estos productos es equivalente a la cantidad de producto que se dejan de vender por la cantidad de días que no estuvo disponible, si a esto se le suma cual es el precio de un producto, y se multiplica por la cantidad de producto que en cada mes se dejan de vender.

En el cuadro 8 se realiza un análisis de cuanto deja de vender el supermercado por ese indicador. Para ello se toman como referencia el promedio de venta de esos productos en un día, por lo que si se multiplica los días que en el periodo analizado se dejó de vender, resultará a cantidad total de productos, que multiplicado por su precio brinda el valor del costo de oportunidad por producto y así mismo en total de los productos estudiados.

Cuadro 8**Análisis de productos**

Productos	Días representados periodo	Total días	% dispon	Promedio ventas por día	Precio (\$)	Costo oportunidad (\$)
Galleta Nestlé Sal 380 Gr	72	120	60	18	\$1.50	\$ 27
Galleta vainilla taco	96	120	80	12	0.85	10.2
Galleta Nestlé Vainilla 380 Gr	91	120	75	10	1.00	10.00
Galleta zoología vainilla 380 Gr	98	120	81	9	0.75	6.75
Galletas ricas de 468 gramos	104	120	86	8	1.20	9.60
Galleta mueca chocolate 100 Gr	80	120	67	10	0.80	8.00
Galleta amor wafer 142 Gr	50	120	42	12	1.50	18.00
Manicero chocolate 100 gramos	75	120	62	15	0.75	11.75

4.5.2. Análisis de la de productos de baja rotación en el supermercado Economía

El otro indicador analizado para medir el desempeño del supermercado Economía es la rotación, específicamente se toman como referencia los productos con baja rotación, pues éstos son los que están provocando actualmente las perdidas por caducidad y deterioros, así como en gastos por devoluciones.

Para determinar los productos de menor rotación y su incidencia en el desempeño se toman como referencia los productos del mismo proveedor que caducaron en el periodo actual y constituyeron gastos.

Los registros de las cantidades vendidas de los productos estudiados se muestran en el Cuadro 9

Cuadro 9 Rotación de productos

Producto	Cantida d caduca da	Valores Perdidos (\$)	Cantidad vendidas en el periodo	Cantidad en bodega
Leche Nan HA 1 400 G	50	500	2	70
Leche Nan 1 400 G	30	330	2	50
Nan Pro 2 de 1,1 Kg.	45	540	4	60
Nan 2 1,1 Kg	60	840	3	70
Nan Pro 1 1,1 Kg.	25	375	1	45
Leche Nan 2 400 G	30	600	4	26
Nestogeno 2 fórmula infantil 400 G.	25	550	11	14
Nestogeno 2 fórmula infantil 800 G.	32	960	2	30

Nestogeno 1 fórmula infantil 800 G.	28	625	12	16
Nan 2 1,1 Kg	36	648	2	34
Leche Nan HA 2 400 G.	32	896	3	29
Nan Pro 1 1,1 Kg.	29	435	1	28
TOTAL		7734		

Fuente: elaboración propia

A partir de estos resultados se realiza una estimación para demostrar que uno de los problemas está en la gestión de los inventarios específicamente en el proceso de aprovisionamientos. En este cuadro aparece el análisis de comparación entre, la cantidad estimada a vender en un año según las cantidades que se están vendiendo mensualmente, y las cantidades actuales en bodega, proyectándose los valores a perder por caducidad en otros periodos, teniendo en cuenta la fecha de vencimiento de cada producto. Ver análisis en el cuadro 10.

De esta forma se estima que para final del año el supermercado volverá a tener pérdidas por productos que han caducado o estén en mal estado, que asciendan a valores de \$ 7.734

Cuadro 10 Productos que han caducado

Producto	Cantidad vendidas en el periodo	Cantidad estimada a vender en un año	Cantidad en bodega	Exceso de producto
Leche Nan HA 1 400 G	2	6	70	64
Leche Nan 1 400 G	2	6	50	44
Nan Pro 2 de 1,1 Kg.	4	12	60	48
Nan 2 1,1 Kg	3	9	70	61

Nan Pro 1 1,1 Kg.	1	3	45	42
Leche Nan 2 400 G	4	12	40	28
Nestogeno 2 fórmula infantil 400 G.	11	33	52	19
Nestogeno 2 fórmula infantil 800 G.	2	6	35	29
Nestogeno 1 fórmula infantil 800 G.	12	36	50	22
Nan 2 1,1 Kg	2	6	38	32
Leche Nan HA 2 400 G.	3	9	25	16
Nan Pro 1 1,1 Kg.	1	3	32	26

Fuente: elaboración propia

4.5.3. Determinación de la actividad de mayor incidencia en la disponibilidad y la rotación de productos

Los análisis anteriores denotan que existen problemas en el desempeño del supermercado Economía, siendo necesario determinar las causas que lo están provocando, así como los procesos que no están funcionando adecuadamente y constituyen el origen de las causas.

Para determinar la actividad que tiene mayor influencia en los problemas detectados y sobre la cual hay que actuar con mayor rapidez se utiliza la técnica e los factores ponderados, la cual es aplicada a los especialistas del supermercado como jefe de compra, de bodega, inspectores de

supermercado, algunos bodegueros. La encuesta utilizada para los análisis se encuentra en el anexo 1.

En el estudio se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Impacto en el indicador: En este indicador se mide cuán importante es para el indicador de disponibilidad de productos y rotación las actividades de compras, inventarios, selección y evaluación de proveedores o bodega.
- Índice de cambio: Mide si realmente existen condiciones para eliminar el problema en la actividad de compras, inventarios, selección y evaluación de proveedores o bodega que está incidiendo en el problema.
- Desempeño: En este indicador los especialistas miden que tan crítica resulta la actividad de compras, inventarios, selección y evaluación de proveedores o bodega y la incidencia en ellas.
- Impacto en la empresa: En este se mide la importancia que tiene eliminar el problema en la actividad de compras, inventarios, selección y evaluación de proveedores o bodega para el cliente.

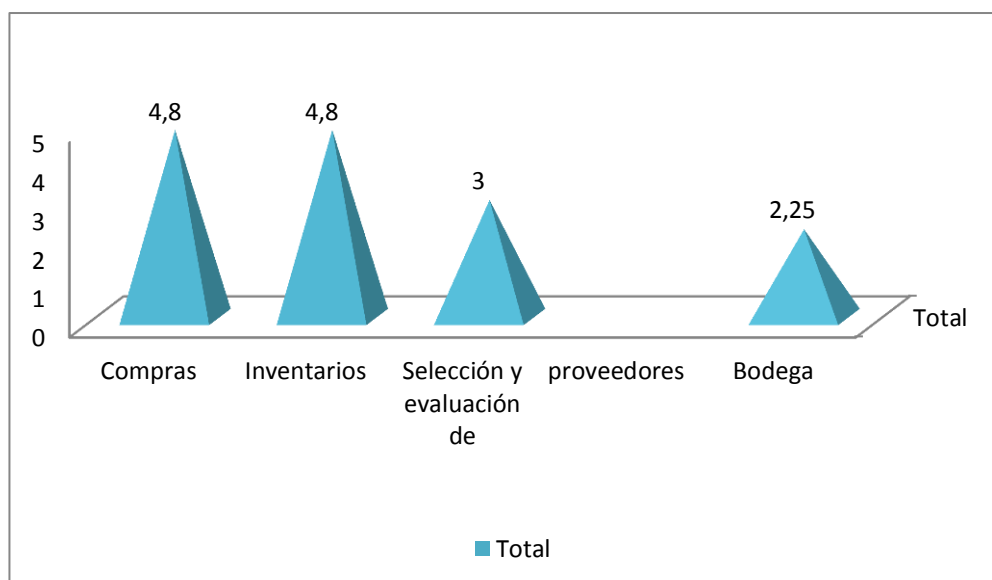
El resultado del estudio refleja que las actividades que deben ser analizadas porque están incidiendo con mayor fuerza en los problemas y además está en condiciones de ser cambiadas para ambos indicadores son las de Inventarios y Compras. Ver cuadro resumen 11, 12 y figura 6, 7.

Cuadro 11 Votación ponderada para la Disponibilidad del producto

Nombre de la actividad	Impacto en el indicador	Índice de cambio	Desempeño	Impacto en la Empresa	Total
Compras	1,2	1,2	0,9	1,2	4,8
Inventarios	1,2	0,9	1,2	1,2	4,8
Selección y evaluación de proveedores	0,75	0,75	0,50	0,75	3
Bodega	0,6	0,45	0,45	0,6	2,25

Fuente: elaboración propia

Figura 6 Votación ponderada disponibilidad



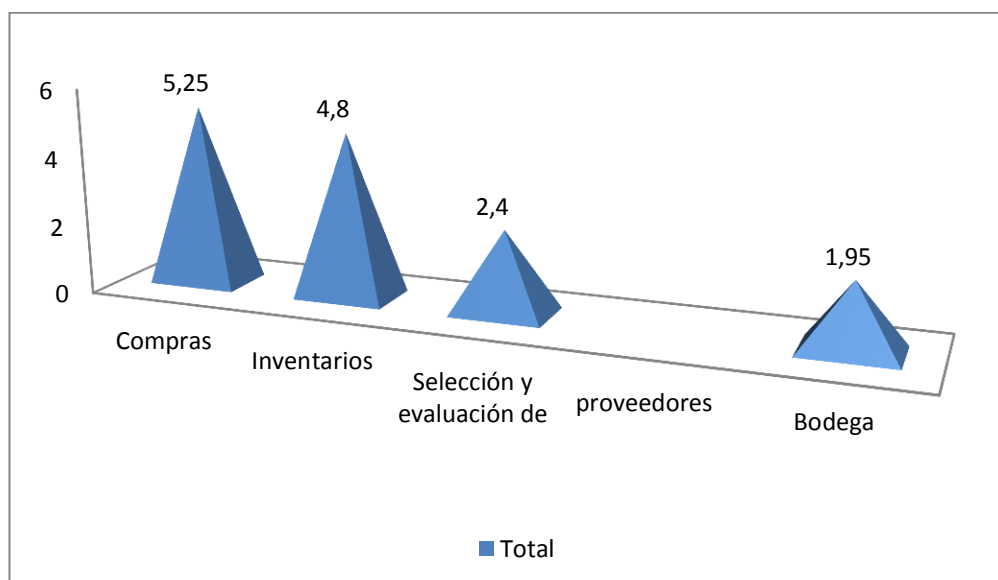
Fuente: elaboración propia

Cuadro 12 Votación ponderada para la Rotación de productos

Nombre de la actividad	Impacto en el indicador	Índice de cambio	Desempeño	Impacto en la Empresa	Total
Compras	1,05	1,4	1,05	1,4	5,25
Inventarios	1,2	1,2	0,9	1,2	4,8
Selección y evaluación de proveedores	0,6	0,6	0,4	0,6	2,4
Bodega	0,6	0,6	0,45	0,3	1,95

Fuente: elaboración propia

Figura 7 Votación ponderada rotación



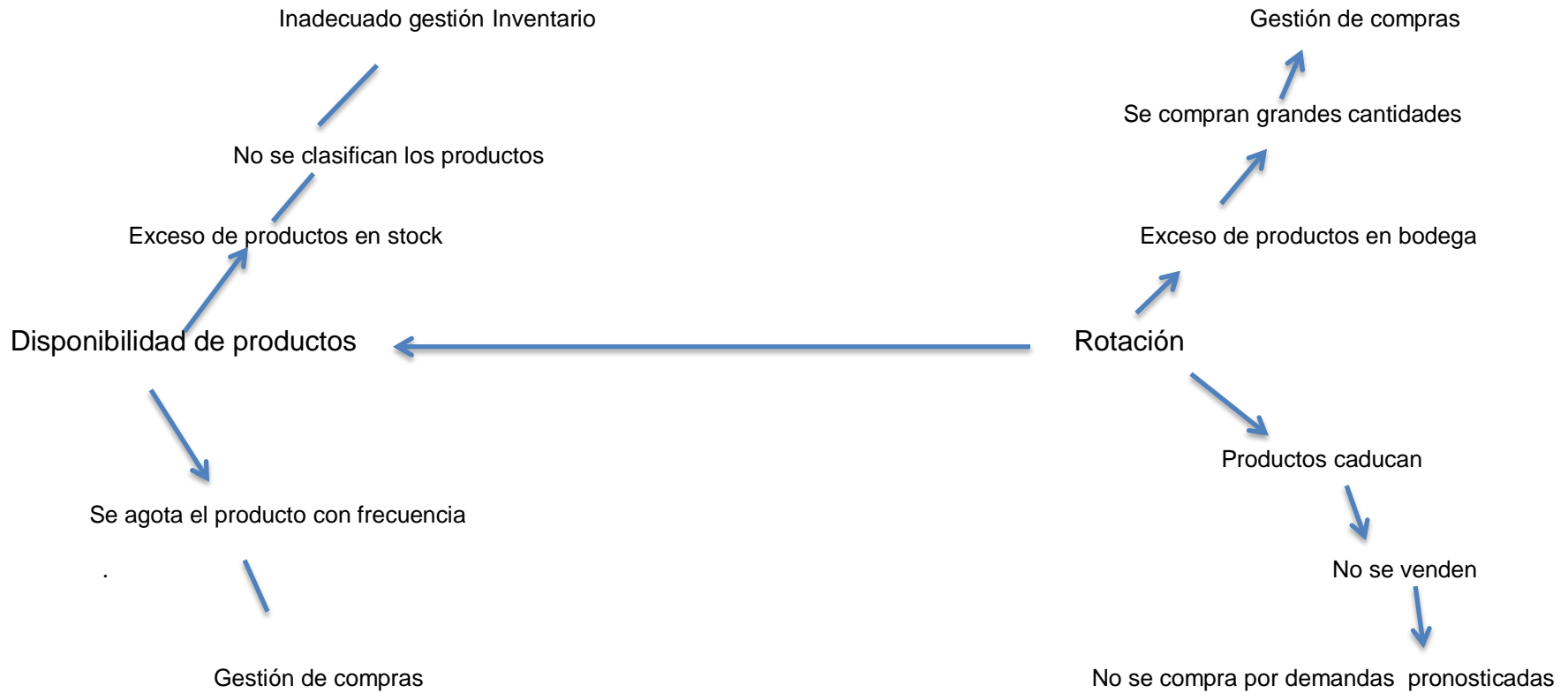
Las causas analizadas se buscan con ayuda de un diagrama causa efecto, que se encuentra en la figura 6

4.6. Propuesta de mejora para las actividades de mayor incidencia en el desempeño del supermercado Economía

La propuesta de mejora se representa a través de la técnica de las 5 W y 2 H. La cual se hace para las actividades de compras y gestión de inventarios por ser las que más están incidiendo en los indicadores analizados. Ver cuadro 13.

Las mejoras propuestas están asociadas a las actividades de inventarios y compras, donde se definen las acciones a llevar a cabo sobre todo en lo que respecta a clasificar los productos en A, B y C, pronosticar adecuadamente las demandas de los clientes en el periodo, así como definir correctamente cantidades a pedir a partir de los aspectos anteriores y del riesgo y ubicación de los proveedores de cada producto, de manera que existan cantidades exactas de productos para el desempeño del supermercado.

DIAGRAMA CAUSA EFECTO



Cuadro 13

Plan de mejora

Oportunidad de mejora: Mejorar el desempeño del supermercado Economía
Meta: Incrementar la disponibilidad de productos y rotación
Responsable: Gerente del supermercado y Jefe de compras

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Mejorar la gestión la actividad de inventarios	Jefe de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Pronosticar las demandas de productos según métodos científicos • Clasificar los inventarios de productos del supermercado de acuerdo a la importancia para los 	Necesidad de mantener los productos disponibles de acuerdo a su importancia	Área de compras y Bodegas del supermercado	Febrero 2015

<p>Diseñar la actividad de compras</p>		<p>clientes y para la empresa. Aplicar método ABC.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir cantidades a comprar teniendo en cuenta clasificación de productos y riesgos en el proveedor Definir las compras de ofertas con los proveedores, teniendo en cuenta las cantidades que se venden realmente y los pronósticos demandas realizados. 	<p>Necesidad de disminuir los productos morosos en las bodegas</p>	<p>Área de compra y Bodegas del supermercado</p>	<p>Marzo 2015</p>
--	--	---	--	--	-------------------

Fuente: Elaboración propio.

CONCLUSIONES

- El estudio realizado en el proceso de aprovisionamiento permite demostrar que si existen problemas, los cuales están traducidos como falta de disponibilidad de productos en el supermercado, así como en la rotación, lo que ocasiona insatisfacción de los clientes y pérdidas por exceso de productos que apenas se venden y existen grandes cantidades innecesarias en bodegas
- Las actividades del aprovisionamiento que más inciden en el desempeño de la empresa actualmente son las de compra e inventarios, asociadas sobre todo a gestiones inadecuadas en las demandas, en las cantidades a pedir de manera excesiva o por defecto y en la ausencia de clasificación de los productos.
- Las mejoras propuestas están asociadas a las actividades de inventarios y compras, donde se definen las acciones a llevar a cabo sobre todo en lo que respecta a clasificar los productos en A, B y C, pronosticar adecuadamente las demandas de los clientes en el periodo, de manera que existan cantidades exactas de productos para el desempeño del supermercado.

RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo la aplicación del estudio realizado a través de las acciones propuestas en las actividades de compras e inventarios, determinando las posibles desviaciones y buscando mejoras continuas.
- Extender el estudio a las demás actividades que involucran el proceso de aprovisionamiento, así como extenderlo también a los demás productos de los restantes proveedores.
- Trabajar en las capacitaciones del personal sea directivo como directos en los procesos, para poder gestionar las actividades de mejor manera.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballou (2004), adquisición de materias, Editorial Gestión 2000, México
- Ballou,(2004) Los proveedores, Editorial Pirámide, España.
- COLLADO Sampieri. (2006). Investigación cualitativa., Editorial Alfil, México.
- Cos, J. P. (2001). Logística Integral. Díaz de Castro. Madrid, España:
- Delvis, C. J. (2008). Estado actual de aplicación de la logística y los conocimientos logísticos. CUBA.
- Delvis,(2009) La logística, Editorial Pirámide, Perú
- Escudero, (2003), las palabras clave del aprovisionamiento son costo, calidad y plazos, Editorial Irwin, Madrid
- HURTADO Y TORO. (1998). La investigación cuantitativa.. Editorial Milenium, España.
- Fayol Henri (1980) administración, Editorial, Editorial Esic, España.
- Montoya, (2006), Gestión de Compras, Editorial Alfil, España.
- Terry George (2010) la administración Editorial Diana, México
- Taylor Frederick W. (1880) se le considera padre de la administración científica; Editorial McGraw Hill, Madrid

ANEXO

ANEXO 1

