



POSGRADOS

Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RCP-SO-30-No.502-2019

Opción de
titulación:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS
AVANZADAS

T E M A :

PROPUESTA DE MEJORA EN LA PLANEACIÓN DE LA DEMANDA
PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA EN
LA EMPRESA ALMACENES EL ADORNO DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL

A U T O R :

CESAR EDUARDO RICCIO ESTRELLA

D I R E C T O R :

SANTIAGO LEONARDO POZO CARDOSO

Guayaquil - Ecuador
2021

Autor/a:***César Eduardo Riccio Estrella***

Economista

Candidato a Magíster en Administración de Empresas por la
Universidad Politécnica Salesiana– Sede GuayaquilMail: criccio@est.ups.edu.ec**Dirigido por:*****Santiago Leonardo Pozo Cardoso***

Economista

Director del trabajo de titulación

Universidad Politécnica Salesiana– Sede Guayaquil

Mail: spozo@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CÉSAR EDUARDO RICCIO ESTRELLA

PROPUESTA DE MEJORA EN LA PLANEACIÓN DE LA DEMANDA PARA OPTIMIZAR
EL ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA EN LA EMPRESA ALMACENES EL
ADORNO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme en este camino y darme una nueva oportunidad ante la vida para esforzarme y luchar por las personas que más amo.

A mis padres, Carlos y Estela por su enorme cariño, por haberme brindado las herramientas necesarias para enfrentar cada reto con sabiduría y perseverancia.

A mis hermanos Carlos y Luis por brindarme siempre ánimo y sabios consejos que permitieron levantarme y seguir luchando.

A mi hermano José (+) quien ya no está con nosotros, fue siempre un ejemplo de lucha y perseverancia, digno de imitar, lo recordaré eternamente.

A mi esposa Mariana por su apoyo constante, infinita paciencia y amor incondicional, por brindarme su confianza y ser mi fuente de motivación.

A mis hijos Giuliano y Arianna, son el regalo más valioso que Dios me ha dado, son mi más grande bendición, son mi fuerza e inspiración ante la vida.

A mis amigos de maestría Jenniffer, Diana, Michael, Silvia y José, quienes con sus experiencias y conocimientos me ayudaron a seguir creciendo profesionalmente.

A mi tutor Santiago por su paciencia y dedicación, por su experiencia y orientación para culminar con éxito mi proyecto de titulación.

¡Gracias a todos!

RESUMEN

En este trabajo de investigación se considera la mejora de procesos como un aspecto importante para cualquier organización u empresa. Los procesos de una organización son uno de los pilares fundamentales que ayudan y permiten llegar a las metas de la empresa. Acatando aquella importancia sobre la reestructuración de los procesos, este trabajo de investigación se planteó como finalidad principal el diseño de una propuesta de mejora en la planeación de la demanda para optimizar el abastecimiento de mercadería en la empresa Almacenes El Adorno. Este estudio fue llevado a cabo en las áreas de la organización concernientes a finanzas, negocios, logística y ventas. La muestra estuvo constituida por 586 individuos. En este estudio se aplicó herramientas para recolección de la información y evaluación durante el levantamiento de los procesos, entre ellas, diagrama de interrelaciones, matriz de actividades con problemas, herramienta 5W+1H. Los resultados de este estudio identificaron durante el levantamiento 4 procesos con problemas: planeación de la demanda, compras, logística y distribución y proceso de comercialización y ventas. Finalmente se propuso una reestructuración de los procesos mediante una propuesta que combina y efectiviza las actividades, mejorando así las falencias detectadas.

Palabras claves: procesos, planeación de la demanda, almacenes el adorno, inventario, logística

ABSTRACT

In this research work, process improvement is considered an important aspect for any organization or company. The processes of an organization are one of the fundamental pillars that help and allow to reach the goals of the company. Complying with that importance on the restructuring of the processes, this research work was proposed as its main purpose the design of a proposal for improvement in demand planning to optimize the supply of merchandise in the company El Adorno. This research was carried out in the areas of the organization concerning finance, business, logistics and sales. The sample consisted of 586 individuals. In this study, tools were applied to collect the information and evaluate during the survey of the processes, among them, interrelationship diagram, matrix of activities with problems, tool 5W + 1H. The results of this study identified 4 processes with problems during the survey: demand planning, purchasing, logistics and distribution, and the marketing and sales process. Finally, a restructuring of the processes was proposed through a proposal that combines and makes the activities effective, thus improving the shortcomings detected.

Keywords: processes, demand planning, adornment warehouses, inventory, logistics

Tabla de Contenido

RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
TABLA DE CONTENIDO	VI
LISTA DE TABLAS	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	3
1.4 OBJETIVOS	4
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	4
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	4
1.5 PRINCIPALES RESULTADOS	4
2 MARCO TEÓRICO	5
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	5
2.1.1 <i>Cadena de abastecimiento</i>	5
2.1.2 <i>Pronostico de demanda</i>	6
2.1.3 <i>Sistema de manejo de inventarios</i>	10
2.1.4 <i>Planificación de la cadena de abastecimiento</i>	12
2.2 BASES TEÓRICAS.....	14
2.2.1 <i>Componentes de la gestión de la cadena de abastecimiento</i>	14
2.2.2 <i>Caso estudios - Pronostico de la demanda</i>	18
2.2.3 <i>Previsión de demanda automatizada</i>	20
2.2.4 <i>Características que debe tener su sistema de gestión de inventario</i>	22
2.2.5 <i>Procesos involucrados en la planificación de la cadena de suministro</i>	23
3 METODOLOGÍA.....	24
3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS	24
3.2 POBLACIÓN	24
3.3 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	25
3.4 MÉTODOS A EMPLEAR	25

3.5	IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN	25
3.6	TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO DE PROCESOS.....	26
3.7	HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	27
4	RESULTADOS	28
4.1	ANÁLISIS INTERNO DE ALMACENES EL ADORNO.....	28
4.1.1	<i>Antecedentes</i>	28
4.1.2	<i>Misión</i>	28
4.1.3	<i>Visión</i>	28
4.1.4	<i>Organigrama.....</i>	28
4.1.5	<i>Portafolio de productos de Almacenes El Adorno.....</i>	30
4.1.6	<i>Sectores de consumo</i>	32
4.1.7	<i>Situación Financiera Actual.....</i>	33
4.1.8	<i>Análisis FODA.....</i>	35
4.2	MODELO DE NEGOCIO	36
4.3	DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	37
4.3.1	<i>Sistema de comercialización Almacenes El Adorno</i>	37
4.4	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ALMACENES EL ADORNO.....	38
4.5	MAPA DE PROCESOS – ALMACENES EL ADORNO	39
4.6	SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN.....	40
4.7	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE ALMACENES EL ADORNO.....	41
4.7.1	<i>Diagnostico de problemas</i>	42
4.8	MEDICIÓN DE IMPACTOS.....	44
4.8.1	<i>Matriz organizacional de medición de impacto de procesos.....</i>	44
4.8.2	<i>Ponderación de impactos.....</i>	44
4.8.3	<i>Evaluación de procesos.....</i>	46
4.9	EFFECTOS DE LA INCONSISTENCIA DE LOS PROCESOS	54
4.9.1	<i>Ventas por familia de productos.....</i>	54
4.10	PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE LOS PROCESOS VINCULADOS CON LA PLANEACIÓN DE LA DEMANDA DE LA EMPRESA ALMACENES EL ADORNO.....	56
4.10.1	<i>Introducción</i>	56
4.10.2	<i>Propuesta de innovación basada en mejora de procesos ya existentes.....</i>	56
4.10.3	<i>Objetivos de la mejora de los procesos</i>	57
4.10.4	<i>Alcance.....</i>	57
4.10.5	<i>Políticas del plan de mejoramiento.....</i>	57

4.11	PERFIL DE LA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	58
4.12	RESUMEN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	59
4.13	OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	60
4.13.1	<i>Proceso 1. Proceso de planificación de la demanda</i>	60
4.13.2	<i>Proceso 2. Proceso de compra</i>	68
4.14	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	73
4.14.1	<i>Síntesis de estrategias BSC Balanced ScoreCard</i>	73
4.14.2	<i>Perspectivas evaluadas mediante el Balanced ScoreCard</i>	74
4.15	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO	76
4.15.1	<i>Alcance</i>	77
4.15.2	<i>Metas</i>	77
4.15.3	<i>Responsables</i>	77
4.15.4	<i>Plan de Acción</i>	77
	CONCLUSIONES.....	79
	RECOMENDACIONES.....	80
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
	SECCIÓN ANEXOS.....	84
	ANEXO 1. FICHA DE EVALUACION 5W = 1H	84
	ANEXO 2. FICHA DE EVALUACION DE EFICIENCIA DE PROYECTO	84

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Componentes del modelo SCOR</i>	14
Tabla 2. <i>Población; cantidad total de trabajadores en Almacenes El Adorno</i>	24
Tabla 3. <i>Familia de productos</i>	30
Tabla 4. <i>Zonas para ventas al por mayor de Almacenes El Adorno</i>	32
Tabla 5. <i>Canales de ventas al por menor de Almacenes El Adorno</i>	33
Tabla 6. <i>Rotación general de inventario</i>	34
Tabla 7. <i>Ventas totales generales de la compañía</i>	34
Tabla 8. <i>Resumen del análisis FODA</i>	35
Tabla 9. <i>CANVAS de Almacenes El Adorno</i>	36
Tabla 10. <i>Simbología ANSI</i>	40
Tabla 11. <i>Simbología ASME</i>	41
Tabla 12. <i>Herramienta 5W+1H aplicada al proceso de Planificación de la Demanda</i>	42
Tabla 13 <i>Estado de los procesos de Almacenes El Adorno</i>	43
Tabla 14. <i>Esquema de la matriz de eficiencia de procesos – Ficha de evaluación</i>	45
Tabla 15. <i>Ponderación para la evaluación de impacto</i>	45
Tabla 16. <i>Ficha actual del proceso: planeación de la demanda</i>	46
Tabla 17. <i>Evaluación del proceso: planeación de la demanda</i>	47
Tabla 18. <i>Ficha actual del proceso: proceso de compras</i>	48
Tabla 19. <i>Evaluación del proceso: proceso de compra</i>	49
Tabla 20. <i>Ficha actual del proceso: logística y distribución</i>	50
Tabla 21. <i>Evaluación del proceso: logística y distribución</i>	51
Tabla 22. <i>Ficha actual del proceso: comercialización y ventas</i>	52
Tabla 23. <i>Evaluación del proceso comercialización y ventas</i>	53
Tabla 24. <i>Porcentaje general de unidades vendidas de Almacenes El Adorno</i>	54
Tabla 25. <i>Porcentaje de ventas al por mayor en unidades vendidas de Almacenes El Adorno</i> ...	55
Tabla 26. <i>Porcentaje de ventas al por menor en unidades vendidas de Almacenes El Adorno</i> ...	55
Tabla 27. <i>Perfil de la estrategia de mejoramiento</i>	58
Tabla 28. <i>Diagnostico total de los procesos</i>	59
Tabla 29. <i>Mejora del proceso de planificación de la demanda</i>	60
Tabla 30. <i>Optimización de actividades</i>	62

Tabla 31. <i>Mejora del proceso de compras</i>	68
Tabla 32. <i>Optimización de actividades</i>	69
Tabla 33. <i>Mejoras orientadas en las perspectivas del BSC</i>	76
Tabla 34. <i>Cronograma de actividades del plan de acción</i>	78

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso S&OP	16
Figura 2. Organigrama departamental de la empresa Almacenes El Adorno	29
Figura 3. Flujo de la cadena de abastecimiento de la empresa Almacenes El Adorno.....	37
Figura 4. Mapa de Procesos de Almacenes El Adorno.....	39
Figura 5. Flujograma del proceso: planeación de la demanda y sub proceso: plan operativo de ventas	67
Figura 6. Flujograma del proceso de compras	72
Figura 7. Diagrama Balanced ScoreCard.....	74

1 INTRODUCCIÓN

La planificación de la demanda es un proceso multifuncional que ayuda a las empresas a satisfacer la demanda de productos en función a la demanda de los clientes, minimizando el exceso de inventario y evitando interrupciones en la cadena de suministro. Puede aumentar la rentabilidad y la satisfacción del cliente y generar ganancias de eficiencia. Aquello deberá ser un proceso continuo que esté arraigado en el negocio.

Una planificación eficaz de la demanda genera beneficios y satisfacción del cliente al ayudar a las empresas a encontrar el equilibrio adecuado entre los niveles suficientes de inventario y la demanda de los clientes. Aquello no es un objetivo fácil, especialmente porque requiere coordinación en toda la organización. Pero las implicaciones comerciales son significativas. El exceso de inventario bloquea el capital de trabajo, agrega costos de mantenimiento de inventario y aumenta la posibilidad de que se quede atrapado con un inventario de bajo valor u obsoleto. Alternativamente, una mala planificación puede resultar en interrupciones evitables de la cadena de suministro y dejar a la empresa con pocos productos, lo que puede resultar en pedidos pendientes, desabastecimientos o costosas revueltas por materias primas. Todos estos problemas pueden resultar en retrasos, lo que genera como resultado clientes insatisfechos.

En ese contexto, esta investigación toma relevancia al haberse identificado con más de uno de los problemas expuesto en la Empresa Almacenes El Adorno. La función de planificación de la demanda requiere información y coordinación entre varios departamentos, incluidos ventas y marketing, compras, cadena de suministro, operaciones, producción y finanzas. Además, los ejecutivos responsables de la gestión de la cartera de productos y la estrategia empresarial general desempeñan funciones importantes al tener en cuenta los plazos de entrega de los componentes y los tiempos de producción.

Debido a que el proceso de planificación de la demanda es complejo, este trabajo de investigación principalmente se enfoca en aumentar la precisión a través de una propuesta de mejora que optimice el abastecimiento de mercadería en la empresa Almacenes el Adorno.

1.1 Situación problemática

La empresa objeto de estudio tiene sede en la ciudad de Guayaquil, pertenece a un sólido grupo familiar dedicado por décadas a la importación, distribución y comercialización de productos del hogar y toda ocasión, siendo su actividad principal el canal de distribución indirecto (al por mayor) orientado a atender las necesidades de distribuidores, cadenas de autoservicios, grandes superficies y mayoristas en general. También ha incursionado en el formato de tiendas departamentales a través de sucursales bajo el concepto de autoservicio donde atiende directamente las necesidades del consumidor final.

La empresa cada año elabora un plan de ventas mensual, el mismo que se convierte en un plan de abastecimiento (compras) tomando en cuenta variables como *lead time* de productos importados, niveles de inventario y capacidad de almacenamiento.

En este proceso se encontraron varios puntos de mejora:

- Falta de un procedimiento que permita aumentar la confiabilidad del pronóstico de ventas.
- Falta de una herramienta de pronósticos de ventas.
- Baja comunicación de las áreas relacionadas en el proceso de compras y abastecimiento.
- Falta de indicadores que midan la gestión y mejoras realizadas a los procesos.
- Pérdida de ventas por retrasos en la llegada de productos o quiebres de stock.
- Costos altos de almacenamiento por sobre stock de productos con lenta rotación.

La empresa se enfrenta a un gran desafío, desarrollar una propuesta integral que permita vincular y articular los procesos que agregan valor como son: planeación, compras, distribución y comercialización de productos.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la planeación de la demanda para optimizar el abastecimiento de mercadería en la empresa Almacenes El Adorno de la ciudad de Guayaquil?

Problemas Específicos

- ¿Establecer el procedimiento que asegure una mejor planeación de demanda?
- ¿Determinar los indicadores de medición adecuado para la empresa?
- ¿Establecer la política de compra y abastecimiento?

1.3 Justificación práctica

El exceso en el inventario, los clientes cada vez más demandantes, la urgencia de las órdenes y los menores márgenes afectan a este tipo de compañías y a su distribución, que deben diferenciarse para poder sobrevivir y ser exitosas. Para ser competitiva, la empresa debe reaccionar rápidamente al menor cambio que surja en la demanda. Pero las técnicas actuales y las herramientas que las empresas usan frecuentemente no están orientadas en torno a una buena planeación. Es muy fácil cometer errores con las hojas de cálculo y no se integran fácilmente con los sistemas ERP¹. La gran variabilidad del pronóstico de ventas, los planes de compras y los costos de abastecimiento y almacenaje ante la demanda del mercado son una de las principales dificultades que toda organización posee. La investigación para elaborar una propuesta de mejora de la planeación de demanda para optimizar el proceso de abastecimiento, es el inicio de una solución significativa para la organización. Esta propuesta otorgará un amplio enfoque en todos los aspectos concernientes para una correcta toma de decisión y que permitirá observar la relación de ingresos, costos, gastos y los tipos de controles que se requieren para mantener o mejorar las cantidades de compras de inventario y fechas de pedido.

¹ Enterprise Resource Planning

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora en la planeación de la demanda para optimizar el abastecimiento de mercadería en la empresa Almacenes El Adorno de la ciudad de Guayaquil.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la planeación de demanda
- Realizar la propuesta de cambio en los procesos y procedimientos que demuestren bajo desempeño
- Medir la propuesta obtenida y evaluar sus resultados a través de indicadores de eficiencia

1.5 Principales resultados

Los primeros resultados de este análisis de investigación se orientan a la gestión por procesos, a la importancia de la planeación de la demanda y a la problemática latente en dicha área en la empresa Almacenes El Adorno. La gestión basada en procesos es uno de los principales principios de la gestión de calidad. Sus resultados radican en alcanzar con eficiencia y eficacia las actividades operacionales dentro de la organización. En lo que respecta a la planeación de la demanda, esta está estrechamente relacionada con la empresa a fin de ayudarla a conseguir los objetivos generales. La principal falencia al no tener una buena gestión de la planificación de la demanda es que la empresa podría terminar con desabastecimiento o sobre stock de productos no utilizados, lo que conllevaría a pérdidas monetarias para la empresa. Almacenes el Adorno, empresa objeto considerada para este análisis y propuesta de mejora de procesos, presentó problemas con el abastecimiento de mercadería, precisamente por no tener un proceso eficaz de la planeación de la demanda.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Cadena de abastecimiento

Pinheiro de Lima (2017) define a la cadena de suministro como: “Un grupo de empresas participantes interconectadas que agregan valor al flujo de insumos transformados desde su fuente de origen hasta los productos o servicios finales que son demandados por el cliente final” (pág 12). La gestión de la cadena de abastecimiento maneja el flujo de cómo se fabrica un producto o se lo comercializa y todos los procesos que transforman la materia prima en el producto terminado. Es una función crítica dentro de la fabricación y el comercio porque su eficiencia afecta el éxito de otras partes integrales del negocio.

2.1.1.1 Cadena de suministro y servicio al cliente

Para Alcocer y Knudsen (2019), una cadena de suministro bien orquestada significa que el cliente: “Recibe el pedido exactamente como esperaba a tiempo, en todo momento” (pág 32). También esperan soporte accesible en caso de que lo necesiten después de la compra, lo que puede influir positivamente en la gestión de la cadena de suministro.

2.1.1.2 Cadena de suministro y costos operativos

De acuerdo con Salas, Maiguel y Acevedo (2017), la cadena de suministro relacionada con los costos operativos: “Debe cronometrarse de manera que respalde el nivel de demanda del producto para evitar el exceso de existencias y los costos de inventario. También es donde se administran los costos de suministro, como las materias primas y el transporte” (Pág 15).

2.1.1.3 Cadena de suministro y la gestión financiera

A medida que se acelera el flujo de productos hacia los clientes, se acelera el flujo de efectivo

hacia el negocio. Si se puede entregar el producto al cliente en 10 días en lugar de 30, puede facturarlos 20 días antes. Tejada (2016) manifiesta: “La visibilidad de la cadena de suministro puede resaltar dónde puede reducir los costos y los tiempos de espera, y aumentar los márgenes de ganancia” (Pág 34).

2.1.2 Pronóstico de demanda

“La previsión de la demanda es el proceso de realizar estimaciones sobre la demanda futura de los clientes durante un período definido, utilizando datos históricos y otra información” (Orlando Lao, Rivas Méndez , Pérez Pravia, & Marrero Delgado, 2017, p. 10). El pronóstico de demanda adecuado brinda a las empresas información valiosa sobre su potencial en su mercado actual y en otros mercados, de modo que los gerentes puedan tomar decisiones informadas sobre precios, estrategias de crecimiento comercial y potencial de mercado. Sin el pronóstico de la demanda, las empresas corren el riesgo de tomar malas decisiones sobre sus productos y mercados objetivo, y las decisiones mal informadas pueden tener efectos negativos de gran alcance en los costos de mantenimiento de inventario, la satisfacción del cliente, la gestión de la cadena de suministro y la rentabilidad.

2.1.2.1 Importancia del pronóstico de la demanda

Hay varias razones por las que la previsión de la demanda es un proceso importante para las empresas. En ese ámbito, Cruz Fernández (2018) manifiesta:

La previsión de ventas ayuda con la planificación empresarial, la elaboración de presupuestos y el establecimiento de objetivos. Una vez que tenga una buena comprensión de cómo podrían ser sus ventas futuras, puede comenzar a desarrollar una estrategia de adquisición informada para asegurarse de que su suministro coincida con la demanda de los clientes. (pág 46)

Como complemento, Monsalve Fonnegra (2018) expone que la importancia del pronóstico de la demanda:

Permite a las empresas optimizar el inventario de manera más eficaz, aumentar las tasas de rotación del inventario y reducir los costos de mantenimiento. Proporciona información sobre el flujo de caja venidero, lo que significa que las empresas pueden presupuestar con mayor precisión para pagar a los proveedores y otros costos operativos, e invertir en el crecimiento del negocio. (pág 101)

A través de la previsión de ventas, también se puede identificar y corregir con anticipación cualquier problema en el proceso de ventas para garantizar que el desempeño del negocio se mantenga sólido durante todo un período. Cuando se trata de la gestión de inventario, la mayoría de los propietarios de negocios saben muy bien que muy poco o demasiado inventario puede ser perjudicial para las operaciones. Anticipar la demanda significa saber cuándo aumentar el personal y otros recursos para mantener las operaciones funcionando sin problemas durante los períodos pico.

2.1.2.2 Métricas clave de previsión de ventas

Una vez que se tengan las bases para el pronóstico de ventas, se deben definir y rastrear las siguientes métricas durante todo el período del pronóstico. Desde la perspectiva de Agustina (2020) sistematiza las siguientes métricas de previsión de ventas. (Pág 56)

- Plazo de entrega del producto: la cantidad de meses que se necesitan desde que se realiza una orden de compra hasta que está listo para vender cada producto
- Periodo de venta: cuántos meses de ventas se esperan de cada producto
- Gastos pagados por compra: qué porcentaje de los costos de los productos se paga cuando se realiza una orden de compra
- Días a pagar: cuántos días tiene para pagar el resto de los costos de inventario no pagados
- Niveles de existencias: la cantidad de cada producto que necesita mantener en stock, según las previsiones de ventas
- Costos de compra: el efectivo necesario para realizar compras

2.1.2.3 Tipos de pronóstico de la demanda

a) Pronóstico cualitativo

Las técnicas de pronóstico cualitativo se utilizan cuando no hay muchos datos disponibles para trabajar, como cuando se trata de una empresa relativamente nueva o cuando se introduce un producto en el mercado. En este caso, se utiliza otra información, como opiniones de expertos, estudios de mercado y análisis comparativos, para formar estimaciones cuantitativas sobre la demanda. (Castro Fajardo, 2017, p. 121)

Este enfoque se usa a menudo en áreas como la tecnología, donde los nuevos productos pueden no tener precedentes y el interés del cliente es difícil de medir con anticipación. A este contexto también se suma el análisis de series temporales que expresa:

Cuando hay datos históricos disponibles para un producto o línea de productos y las tendencias son claras, las empresas tienden a utilizar el enfoque de análisis de series de tiempo para la previsión de la demanda. Un análisis de series de tiempo es útil para identificar fluctuaciones estacionales en la demanda, patrones cíclicos y tendencias de ventas clave. (Mancheno Saá , Villalba Miranda, & Gamboa Salinas, 2019, p. 9)

El enfoque de análisis de series de tiempo lo utilizan con mayor eficacia empresas bien establecidas y que tienen varios años de datos con los que trabajar y patrones de tendencia relativamente estables.

b) Modelos causales

El modelo causal es la herramienta de pronóstico más sofisticada y compleja para las empresas porque utiliza información específica sobre las relaciones entre las variables que afectan la demanda en el mercado, como los competidores, las fuerzas económicas y otros factores socioeconómicos. Al igual que con los análisis de series de tiempo, los datos históricos son clave para crear un pronóstico de modelo causal. (Villalobos Quiroz

& Zelada Soplapuco , 2021, p. 71)

Por ejemplo, una empresa de helados podría crear un pronóstico de modelo causal al observar factores como sus datos históricos de ventas, presupuesto de marketing, actividades promocionales, cualquier nueva heladería en su área, los precios de sus competidores, el clima, la demanda general de helados en su área, e incluso su tasa de desempleo local.

c) Pronóstico de la estacionalidad y otras tendencias

Si bien la estacionalidad se refiere a las variaciones en la demanda que ocurren durante momentos específicos de forma periódica, las tendencias pueden ocurrir en cualquier momento y señalar un cambio general en el comportamiento (como un producto específico que crece en popularidad). Cuando se trata de la previsión de la demanda, debe tener en cuenta estimaciones de tendencias y estimaciones de estacionalidad para planificar con precisión la estrategia de gestión de inventario, esfuerzos de marketing y procesos operativos.

Villalobos Quiroz y Zelada Soplapuco (2021) exponen que un pronóstico de la demanda exitoso no es una tarea de una sola vez, es un proceso continuo de prueba y aprendizaje que debe incluir. (pág 75)

- Dar forma activa a la demanda optimizando la experiencia del cliente, la oferta de productos, los canales de venta, entre otros
- Impulsar una respuesta inteligente y ágil a la demanda aprovechando y aplicando análisis avanzados
- Trabajar para reducir el sesgo y el error a lo largo del tiempo
- Básicamente, la previsión de la demanda es una buena forma de anticipar lo que los clientes desearán de su negocio en el futuro, de modo que pueda preparar el inventario y los recursos para satisfacer esa demanda.

Al pronosticar la demanda, se puede reducir los costos de mantenimiento y otros gastos operativos cuando no sean necesarios, al tiempo que se asegurará de estar equipado para manejar

los períodos pico cuando ocurran.

2.1.3 Sistema de manejo de inventarios

El inventario cambia constantemente. Con el pasar del tiempo las ventas, las devoluciones, los nuevos recibos, incluso los daños y el robo, afectan los niveles de inventario. Aunque abrumadores, la gestión y el control de inventario eficaces son los trabajos más importantes para que un negocio minorista o mayorista sea exitoso. La gestión eficaz del inventario se vuelve más difícil a medida que la empresa crece y aumenta el volumen de inventario que gestiona. Aprovechar la tecnología puede facilitar las cosas para la empresa y sus empleados. Es por eso que un sistema de administración de inventario es invaluable para cualquier negocio, sobre todo si el negocio es minorista.

Si se está en el proceso de comenzar u optimizar en el comercio minorista o mayorista, es posible que se cuestione ¿Qué es la administración de inventario? o ¿Qué es el control de inventario? La gestión de inventario eficaz y el control de inventario son lo mismo, y la definición es bastante simple de entender.

La gestión de inventario se refiere al proceso mediante el cual realiza un seguimiento de la cantidad de productos que se tiene en las estanterías del almacén, en la tienda o sentado con otros minoristas y distribuidores. Esto permite tener éxito por el hecho de contar con el número correcto de unidades en el lugar correcto, en el momento correcto y por el precio correcto. (Fernández Holguín, 2016, p. 47)

Al realizar un seguimiento y un control eficaz del inventario físico, se sabrá cuántos de cada artículo tiene, cuándo es posible que se esté quedando sin productos y si debe reponer ese artículo para seguir vendiéndolo. Como propietario de un negocio, se puede poder hacer todo esto de un vistazo. Esto le permite tomar buenas decisiones de compra de forma rápida y sencilla. Aquí es donde también entra en juego el sistema de gestión de inventario.

2.1.3.1 Beneficios de una gestión de inventario eficaz

Hacer el seguimiento del inventario es fundamental para el éxito en el comercio minorista. Después de todo, en el nivel más básico, el trabajo es suministrar los productos para satisfacer la demanda de los consumidores. Aquello no se lograría sin una gestión eficaz de inventario. A continuación, se enumeran los once principales beneficios de una gestión eficaz de inventario. Todos se combinan para explicar la importancia del seguimiento preciso de las existencias en tiempo real, y se pueden lograr fácilmente mediante el uso oportuno de un software de gestión de inventario. (Garrido Bayas, 2017, p. 121)

1. Menos ventas perdidas
2. Efectivo (dinero) mejor invertido
3. Informes más precisos
4. Detección temprana de problemas
5. Clientes más felices
6. Fácil de reordenar
7. Reducción de robos y pérdidas
8. Sistemas de información confiables
9. Reducción de los costos de almacén
10. Recuento de ciclos y eficiencia al final del año
11. Eficiencia en temporada alta

2.1.3.2 Técnicas de gestión de inventario

Las principales técnicas para la gestión de inventario son las siguientes:

- Recuento de ciclos
- FIFO
- Análisis ABC
- Justo a tiempo
- Inventario excedente y existencias muertas

- Stock de seguridad
- Planificación de contingencias
- Inventario de envíos
- Dropshipping
- Análisis de KPI
- Inventario devuelto

2.1.3.3 Sistema de gestión de inventario

Teniendo en cuenta las definiciones básicas sobre la administración de inventario y cómo son parte integral de las operaciones diarias, un sistema de gestión de inventario se trata de realizar un seguimiento de las existencias, los suministros y las ventas. En definitiva, todo lo que repercute en los recursos que se tiene a mano.

Los sistemas de gestión de inventario son su medio para organizar todos los elementos que intervienen en la gestión de inventario. Es el proceso mediante el cual se rastrean los productos de un extremo al otro a lo largo de la cadena de suministro, asegurándose de que sabe lo que tiene, dónde está y cómo administrarlo. (Agudelo Serna, 2018, p. 80)

Existen varios tipos de soluciones. Es importante tener en cuenta que ninguna opción se adapta a todos los negocios. Cada organización tiene sus propias necesidades y principios. Sin embargo, en general, los sistemas de inventario automatizados se dividen en dos categorías:

- Sistemas de gestión de inventario periódico
- Sistemas de gestión de inventario perpetuo

2.1.4 Planificación de la cadena de abastecimiento

La planificación de la cadena de abastecimiento es el proceso de planificar con precisión el transporte de un material o un producto desde la etapa de la materia prima hasta el consumidor final. Esto incluye múltiples procesos como planificación de suministro,

planificación de demanda, planificación de producción, planificación de distribución, operaciones y planificación de ventas. (De Arteaga, 2018, p. 38)

Investigaciones muestran que el 79% de las organizaciones con cadenas de suministro de alto rendimiento logran un mayor crecimiento de los ingresos en comparación con el promedio de la industria. Además, las empresas con cadenas de suministro óptimas se benefician con costos de cadena de suministro con un 15% más bajos, menos del 50% de las existencias y ciclos de efectivo a efectivo 3 veces más rápidos. Es evidente que un mecanismo de cadena de suministro bien orquestado comience con un proceso de planificación de la cadena de suministro eficiente. (De Arteaga, 2018)

2.1.4.1 Importancia de la planificación en la cadena de abastecimiento

Según Jiménez Díaz (2018) la importancia radica en. (pág 73)

- La actualización y compartimiento con precisión de las cifras de previsión de la oferta y la demanda en todas las funciones entre los jefes de departamento relevantes y las partes claves interesadas
- La realización de un seguimiento preciso de los números de inventario en las distintas etapas de producción
- Identificación de un plan alternativo cuando los factores incontrolables como desastres naturales o problemas de los trabajadores afectan la cadena de suministro existente

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Componentes de la gestión de la cadena de abastecimiento

Modelo SCOR

Un modelo común y eficaz es el Modelo de Referencia de Operaciones de la cadena de suministro (SCOR²), desarrollado por el Consejo de la cadena de suministro para establecer las mejores prácticas para abordar, mejorar y comunicar los requisitos de manera eficaz. Modelo se divide en seis componentes. Cada uno incluye un conjunto de procesos que contribuyen a la producción. (Aldana Bernal1 & Bernal-Torres, 2018)

Tabla 1.

Componentes del modelo SCOR

<p>Planificación</p>	<p>Esta fase comienza precisando los detalles de la estrategia de operación. Primero es decidir dónde instalará su tienda para fabricar o comercializar los productos. Luego, se decide cómo producir/comercializar y almacenar el producto. ¿Los preparará con anticipación y los guardará para esperar el pedido? ¿O los hará una vez que el cliente ordene? También se puede hacer que una parte del producto final se haga con anticipación y completar la producción al realizar el pedido, u ofrecer la personalización del pedido. Puede utilizar cualquier combinación de estas estrategias y el método para medir el desempeño que se establece antes de que comience la planificación.</p>
<p>Abastecimiento</p>	<p>La siguiente fase consiste en adquirir las = materias primas o cualquier componente que desee subcontractar. Esto debe suceder al mejor precio posible, en el momento adecuado y en la cantidad adecuada. Es importante que todos los proveedores sean examinados</p>

² Supply Chain Operations Reference Model

Localización	<p>minuciosamente y que todos los contratos se negocien para obtener el mejor valor sin sacrificar la calidad. La programación de las entregas también es fundamental.</p> <p>La ubicación es fundamental para una gestión exitosa de la cadena de suministro. Una ubicación adecuada que sea conveniente para sus recursos y materiales es ideal.</p>
Fabricación	<p>Aquí es donde ocurren las actividades de ensamblaje, prueba y empaque. Esta etapa también incluye el establecimiento de reglas para la medición del rendimiento, cómo almacenará los datos, sus instalaciones de producción y el cumplimiento normativo.</p>
Entrega	<p>También llamado logística, este componente abarca todos los pasos para procesar los pedidos de los clientes, distribuirlos y transportarlos. El almacenamiento y el inventario, o el pago a un proveedor de servicios para que administre ambos, también se incluyen en esta etapa.</p>
Devoluciones	<p>Necesitará un proceso sencillo y fluido para que los clientes devuelvan productos defectuosos. Esto también incluirá cómo manejar los productos "al final de su vida útil" cuando llegue el momento de dejar de fabricar, vender y respaldar ciertos productos.</p>

Fuente: Aldana y Bernal (2018)

Modelo S&OP

El Modelo Planificación de Ventas y Operaciones (S&OP) es el proceso mediante el cual se reúne todos los planes para el negocio (clientes, ventas, marketing, desarrollo, fabricación, abastecimiento y finanzas) en un conjunto integrado de planes tácticos. S&OP brinda a la gerencia la capacidad de dirigir su negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible. El objetivo general de S&OP es llegar a un "plan de juego" empresarial para ayudar a administrar y asignar recursos críticos para satisfacer las necesidades del cliente al menor costo. (Cadena Lozano, 2016) S&OP es un proceso de seis pasos como se ilustra en la siguiente figura.



Figura 1. Proceso S&OP

Fuente: Peña Cristina – Libro: planificación de ventas y operaciones (2017)

La implementación de S&OP debe llevarse a cabo en fases. La mayoría de las empresas comienzan con un programa piloto en una unidad comercial de un país, por ejemplo. S&OP existe desde hace más de 20 años y muchas empresas lo han implementado a nivel de país o región. Sin embargo, en la economía globalizada de hoy, las empresas deben evolucionar para utilizar S&OP a nivel global.

2.2.1.1 Tecnología para una mejor gestión de la cadena de suministro

La nueva tecnología está cambiando la forma en que las empresas gestionan sus cadenas de suministro. Las soluciones de gestión empresarial permiten a los gerentes identificar y actuar de acuerdo con las oportunidades de ahorro de tiempo y costos en cada etapa. Esta tecnología hace

que sea más fácil planificar, pronosticar y administrar el inventario junto con la información financiera relacionada con la cadena de suministro. El profesor Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, cree que se está bien encaminado con la cuarta revolución industrial. También conocida como Industria 4.0, que se refiere a las principales innovaciones en tecnología que están madurando al mismo tiempo, integradas por empresas de todo el mundo, integrando los mundos virtual y físico para generar nuevas y poderosas formas de trabajar. (Duche Pérez, Gálvez Galarza, & Marallano Povis, 2020, p. 316). Ejemplos de aquellas tecnologías incluyen:

- Internet de las cosas (IoT)
- Big data y analítica avanzada
- Robótica y automatización
- Imitaciones, impresión 3D y realidad aumentada

2.2.1.2 Procesos de la cadena de suministro

Los componentes básicos de la gestión de cadenas de suministro son la planificación estratégica, la planificación de la demanda, la planificación del suministro, las adquisiciones, la fabricación, el almacenamiento, el cumplimiento de pedidos y los procesos comerciales de transporte.

Proceso de planificación estratégica: implica el diseño de la cadena de suministro estratégica y el abastecimiento estratégico.

Proceso de diseño estratégico de la cadena de suministro: el diseño estratégico de la cadena de suministro es el diseño, la evaluación y la optimización del modelo de la cadena de suministro utilizado en las aplicaciones de planificación. Cada parte de la cadena de suministro, como ubicaciones, vías de transporte, recursos y productos, se modela para ejecutar la planificación basada en esta red. Esto ayuda a responder de forma inmediata y precisa a los nuevos desarrollos mediante el seguimiento de situaciones de alerta en la red de suministro. (Custodio Cadena, 2020)

Proceso de abastecimiento estratégico: el proceso de abastecimiento estratégico ayuda a

identificar un conjunto minimizado de proveedores principales para establecer relaciones estratégicas y también definir los parámetros que impulsan la ejecución de las compras. El análisis de proveedores y las estadísticas de compras se utilizan para evaluar a los proveedores potenciales. La gestión del rendimiento a través de análisis de cumplimiento de contratos y gastos también se realiza para habilitar el proceso de abastecimiento estratégico. (Custodio Cadena, 2020)

Proceso de planificación de la demanda: el proceso de planificación de la demanda implica la previsión, la planificación del ciclo de vida, la planificación de la promoción y la planificación de la demanda por consenso.

Proceso de pronóstico: el pronóstico predice la demanda futura en función de datos históricos y de juicio. Los pronósticos se pueden crear utilizando diferentes actividades como métodos estadísticos, análisis causal, juicios humanos o una combinación de todos los anteriores. La precisión del pronóstico se puede mejorar utilizando estadísticas y la gestión del rendimiento general se puede analizar mediante análisis de precisión del pronóstico. (Caja Corral , 2018)

2.2.2 Caso estudios - Pronostico de la demanda

2.2.2.1 Caso IKEA

La estrategia de gestión de inventario de IKEA se basa en un sistema de inventario patentado que proporciona a los gerentes de logística datos del punto de venta y datos del sistema de gestión de almacenes. La estrategia de IKEA describe la cantidad de inventario que ingresa a la tienda a través del envío directo y desde los centros de distribución. A partir de aquella información, el gerente de logística puede pronosticar con precisión las ventas para los siguientes días y pedir productos para satisfacer la demanda esperada. Si los datos de ventas no se alinean con la rotación del proyecto para ese día, el gerente cuenta manualmente los productos en stock. (Aguirre de Cárcer Rojo, 2014) En este caso logra percibir un excelente ejemplo de tecnología de pronóstico que ayuda a la logística empresarial, con un proceso manual que actúa como una red de seguridad para garantizar una precisión total.

2.2.2.2 Caso ZARA

El enfoque de producción justo a tiempo (*just in time*) de Zara significa que diseñan, fabrican, distribuyen y venden ropa en un período de dos semanas. Mantienen una gran cantidad de producción internamente, por lo que pueden ser más flexibles en su ciclo de producción y controlar más la cadena de suministro y el proceso de fabricación que sus competidores. Entonces, ¿cómo gestionan un ciclo de producción tan eficiente? Los datos de ventas y comentarios de los clientes se envían a los diseñadores de Zara tan pronto como se reciben para que los ajustes se puedan realizar rápidamente y de acuerdo con la demanda del cliente. Zara también tiene capacidad de mano de obra adicional en todo momento para poder satisfacer la demanda a medida que cambia, lo que respalda el enfoque de gestión de inventario ajustada de la empresa. (Noé, 2006)

2.2.2.3 Caso WALMART

Con más de 11,000 tiendas en 27 países y un promedio de \$ 32 mil millones en inventario, la cadena de suministro de Walmart es comprensiblemente compleja. Pero si bien su logística es conocida por ser precisa y tecnológicamente avanzada, en 2013 también desarrollaron la reputación de tener un grave problema de falta de existencias en la tienda. La falta de existencias de Walmart en los estantes se atribuyó a un inventario mal administrado, lo que significa que las existencias estaban disponibles en almacenes, pero no había suficiente personal disponible para moverlo a los estantes. En este caso, las medidas de reducción de costos resultaron en una experiencia negativa para el cliente, lo cual es algo que podría haberse evitado pronosticando adecuadamente la demanda. (Jimenez Siancas, 2015)

2.2.2.4 Caso NIKE

En 2001, Nike instaló un software de planificación de la demanda sin las pruebas adecuadas, lo que provocó un exceso de existencias de zapatos de baja rotación y una cantidad insuficiente de las populares *Air Jordans*. Esto terminó costando a Nike \$ 100 millones en ventas. En este caso,

Nike perdió al intentar implementar un nuevo sistema demasiado rápido. Si bien la tecnología de previsión y demanda es esencial para predecir las ventas y administrar el inventario, cualquier sistema nuevo debe pasar por pruebas rigurosas antes de su implementación.

2.2.3 Previsión de demanda automatizada

Los métodos tradicionales de manipular e interpretar datos manualmente para pronosticar la demanda simplemente no son prácticos para las empresas que están en deuda con los mercados y las expectativas de los clientes que cambian rápidamente. Para que las empresas tengan un enfoque basado en datos verdaderamente ágil y actualizado para la toma de decisiones, la previsión de la demanda debe realizarse en tiempo real, y eso significa utilizar la tecnología para hacer el trabajo duro por usted. (Companys Pascual, 2018)

2.2.3.1 Necesidad de un Sistema de Gestión de Inventario

Por qué es necesario contar con un sistema de gestión de inventario. El tipo de sistema de gestión de inventario que se necesite dependerá del negocio. Lo que es una constante en todos los minoristas. Adoptar un enfoque sistemático para la gestión de inventarios es la mejor manera de garantizar la precisión. Los sistemas de inventario automatizados permiten mantener registros actualizados de existencias o componentes. No tener dichos registros puede dar lugar a problemas de existencias excesivas o insuficientes en poco tiempo. Por no hablar de los efectos colaterales que pueden tener ambas circunstancias. (Apunte García & Rodríguez Piña, 2016)

a) Exceso de existencias

Sin un sistema de gestión de inventario se puede perder la pista de cuántas unidades de un producto se tiene. Eso puede llevarlo a realizar un nuevo pedido cuando no era necesario. Entonces se tendrá mucho más inventario del que la demanda de los clientes requiere de manera realista. Este es el problema conocido como exceso de existencias. (Cardós Carboneras, Guijarro Tarradellas, & Babiloni Griñón, 2014)

El exceso de existencias es algo que todos los minoristas deben evitar. Produce dos problemas importantes y perjudiciales. En el mejor de los casos, tener demasiadas existencias significa que está desperdiciando su espacio de almacenamiento. En cambio, la capacidad que podría usarse para artículos de mayor demanda se pierde en el inventario de movimiento lento. En el peor de los casos, el exceso de existencias puede convertirse en un problema vinculado con existencias muertas.

Las existencias muertas son inventarios que, por la razón que sea, no tienen ninguna posibilidad de venderse. Puede ser que las tendencias de los consumidores cambien conllevando a significar que ya no exista demanda. En el caso de los productos perecederos, las existencias podrían dispararse antes de que pueda venderlas. Las acciones muertas siempre perjudican el balance final, pues se ha desperdiciado el dinero gastado en comprarlo y, a menudo, se tiene que pagar más para deshacerse de él.

b) Reducción de existencias

No tener suficientes existencias es a menudo tan perjudicial como tener demasiado. Cuando una empresa pierde existencias, puede crear dos problemas completamente distintos. El primer requisito es rechazar pedidos o marcar artículos como agotados. Rechazar pedidos es algo que ninguna marca debería hacer si puede evitarlo. (Flamarique, 2018)

El segundo problema que puede crear la escasez de existencias es aún más grave. Es el problema de la sobreventa y es particularmente perjudicial para las empresas. Vender en exceso significa aceptar pedidos de existencias que en realidad no tiene. Afecta a muchos minoristas que no utilizan un sistema de gestión de inventario.

Esto se genera debido a que los registros no reflejan con precisión la situación de la vida real en el almacén. Los sitios web y los sistemas de pedidos no pueden realizar un seguimiento del inventario real disponible. Permiten a los clientes realizar pedidos de artículos agotados. Entonces, lo más probable es que la empresa no cumpla con esos pedidos. Pocas cosas frustran más a los clientes. Por no hablar de hacer que las empresas proporcionen reembolsos u otros

medios de compensación.

2.2.3.2 Efectos *Knock-On*

Es la falta de transparencia o precisión en el seguimiento de su cadena de suministro lo que conduce a los problemas anteriores. Tal inexactitud es el resultado directo de no usar un sistema de administración de inventario. También hay una variedad de impactos colaterales de una gestión de inventario irregular e inexacta, del tipo que emplean los minoristas sin un sistema definido. (Almeyda Crisóstomo, 2021)

Las fallas que surgen de una mala gestión del inventario pueden erosionar rápidamente la reputación de la marca. Los consumidores modernos abandonan las empresas mucho más rápido que nunca. La gran mayoría se irá después de solo una mala experiencia. Muchos, también, no se quedan callados sobre esas malas experiencias. Las opiniones negativas de los clientes son muy desagradables para los nuevos clientes potenciales, especialmente aquellos que reflejan quejas similares.

2.2.4 Características que debe tener su sistema de gestión de inventario

Es evidente lo importante que es para la empresa una solución de seguimiento de inventario adecuada. Sin embargo, ¿qué es lo que define qué opción es la adecuada? Eso dependerá de la industria, público objetivo y muchos más factores. Hay algunas características esenciales que se deben tener en cuenta si está buscando una solución de software. A continuación, se muestra un breve resumen de algunos de los más útiles: (Cepeda Valero, 2016)

- Escaneo de códigos de barras
- Actualización de inventario en tiempo real
- Informes avanzados
- Soporte para ventas multicanal
- Control de inventario de varios almacenes
- Planificación y previsión de la demanda de inventario
- Contabilidad precisa

- Seguimiento del proceso de ensamblaje y materias primas
- Integración inter-organizacional

2.2.5 Procesos involucrados en la planificación de la cadena de suministro

La planificación de la cadena de suministro en sí misma implica varios pasos para lograr los objetivos óptimos de fabricación. De acuerdo con Ribas Vila y Companys Pascual (2017) el proceso involucrado es el siguiente. (Pág 39)

1. **GESTIÓN DE SUMINISTROS:** el primer paso en la planificación de la cadena de suministro es gestionar el suministro real de bienes o servicios.
2. **GESTIÓN DE LA DEMANDA:** el siguiente paso es la gestión de la demanda, que es el proceso de previsión o predicción de la demanda futura para garantizar que los bienes y servicios se puedan entregar con precisión en función de las necesidades.

Planeación de producción: el siguiente paso es la planificación de la producción, que se relaciona con los procesos de producción y fabricación reales y su dinámica.

Planificación de operaciones: la planificación de operaciones es el paso que aborda la necesidad de desarrollar procesos operativos específicos para una función eficaz de la cadena de suministro.

Planificación de ventas: la planificación de ventas es el siguiente paso que incluye operaciones integradas periódicas y un proceso de gestión de almacenes que puede ayudar a la organización a centrarse en los impulsores clave de la cadena de suministro.

3 METODOLOGÍA

3.1 Unidad de análisis

Esta investigación fue aplicada en la empresa Almacenes El Adorno, específicamente en las siguientes áreas:

- Finanzas
- Negocios
- Logística
- Ventas

En las áreas expuestas se maneja todo lo relacionado con la Planeación de la Demanda de la empresa, lo cual supone llevar a cabo una gestión y control eficiente de todas las actividades.

3.2 Población

Almacenes El Adorno cuenta con un total de 500 trabajadores en todas sus áreas.

Tabla 2.

Población; cantidad total de trabajadores en Almacenes El Adorno

Áreas	Cargos	Cantidad
Gerencia	Gerente General	1
Finanzas	Contraloría	7
	Contabilidad	4
	Tesorería	4
Sistemas		7
Recursos Humanos		6
Negocios	Compras	14
	Planners	4
	Importaciones	6
	Marketing & Visual	7
	Calidad	4

Logística	Recepción	11
	Almacenaje	42
	Despacho	35
	Transporte	18
Ventas al por menor		
	Tiendas	285
Ventas al por mayor		
	Vendedores internos y externos	45
<hr/>		
Total		500
<hr/>		

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

3.3 Selección de la muestra

La muestra para este estudio la integra la totalidad de los trabajadores para cada área seleccionada: 15 finanzas, 35 negocios, 106 logística y 330 ventas. En total, parte de la información para este estudio fue recabada de 486 individuos.

3.4 Métodos a emplear

La metodología aplicada para llevar a cabo esta investigación fue:

- Aplicación de la herramienta de recopilación de datos en función a obtener datos sobre el estado actual de la gestión por procesos y la forma en como actualmente se realiza la planeación de la demanda.
- Diálogos con los responsables y vinculados del proceso, lo cual permitió obtener información mucho mas detallada sobre la situación actual de la gestión.
- También se aplico la observación directa que permitió observar el objeto de estudio en todos los contextos del entorno de las áreas del almacén
- Se realizaron talleres focales a fin de profundizar sobre el tema investigado y también para debatir particularidades propias del contexto de la gestión por procesos llevada en cada unidad departamental.

3.5 Identificación de las necesidades de información

En este apartado se integran las necesidades primarias y secundarias de información.

Primaria: en este primer grupo se identifican a todo tipo de información obtenida directamente de la empresa mediante las diferentes técnicas de recopilación de datos: encuestas, entrevistas, observación directa, entre otros.

Secundaria: este tipo de información corresponde a todo tipo de documentos que no están directamente relacionados con las funciones en las áreas de la organización. En ese ámbito se identifican libros, repositorios de internet, documentos digitales, artículos, entre otros; que de alguna u otra forma formaron parte de esta investigación y que sirvieron principalmente para reforzar aspectos conceptuales, antecedentes y teorías referentes al tema investigado.

3.6 Técnicas de diagnóstico de procesos

Las técnicas aplicadas para la evaluación de los procesos en este estudio estuvieron enfocadas en identificar, comprender y dimensionar determinados problemas; permitiendo de esa manera identificar causas y sugerir soluciones a los mismos.

Diagrama de interrelaciones: se la aplicó con el objetivo de encontrar la raíz de los problemas.

Matriz de actividades con problemas: utilizada como mecanismo para vocalizar el análisis de los problemas que el equipo de trabajo haya logrado establecer.

Herramienta 5W+1H: Con este método se logró hacer interrogantes acerca de los procesos de Almacenes El Adorno. Esto permitió asumir los problemas para posteriormente presentar una solución.

Herramienta para la evaluación de procesos: con esta herramienta se midió la eficiencia de los procesos en una escala entre: alta, media, baja y crítica.

3.7 Herramientas para el análisis e interpretación de la información

Una vez concluidas las fases de recolección y procesamiento de datos se inició con las herramientas para el análisis e interpretación de la información.

Esta investigación estuvo enfocada en identificar procesos de determinadas áreas que representan el pilar principal y fundamental de las actividades llevadas a cabo.

Este análisis de procesos consintió en realizar una separación de todos los pasos que componen cada uno de los procesos involucrados en las áreas pertinentes de la empresa, objeto principal de este tema de investigación. De esa manera se pudo identificar de que forma se están llevando a cabo y si están funcionando tal y como se espera que lo hagan. Generalmente el proceso estuvo alineado a:

1. Objetivos de los procesos existentes
2. Auditorias de los procesos
3. Verificación para ver si se cumplen o no los objetivos de los procesos existentes.

4 RESULTADOS

4.1 Análisis interno de Almacenes El Adorno

4.1.1 Antecedentes

Almacenes El Adorno inició sus actividades comerciales el 20 de diciembre de 1950 como una pequeña empresa que con el pasar de los años se convirtió en una de las importadoras mas grandes del Ecuador. En la actualidad la empresa cuenta con 18 sucursales en diferentes ciudades del país mas un equipo para ventas externas.

4.1.2 Misión

Almacenes El Adorno cuenta con la siguiente misión:

“Servir a nuestros clientes mediante la importación y venta de una variedad de productos para el Hogar, con niveles de calidad y precios adecuados, contribuyendo al crecimiento económico del país, generando puestos de trabajos y maximizar la rentabilidad de los accionistas”

4.1.3 Visión

Almacenes El Adorno cuenta con la siguiente visión:

“Ser la empresa líder del mercado en importaciones de artículos para el Hogar a precio competitivo y calidad”

4.1.4 Organigrama

La siguiente estructura orgánica presenta la estructura jerárquica de Almacenes El Adorno.

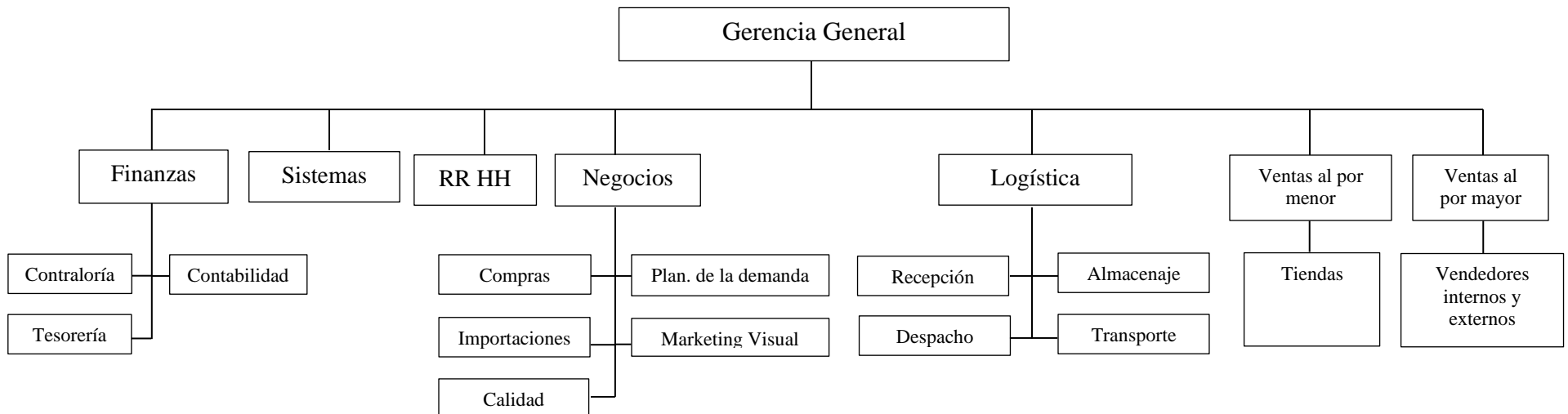


Figura 2. Organigrama departamental de la empresa Almacenes El Adorno
Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.1.5 Portafolio de productos de Almacenes El Adorno

Almacenes El Adorno cuenta con la siguiente cartera de productos:

Tabla 3.
Familia de productos

	Hogar
Almacenaje y Organización	Almacenamiento alimentos y bebidas Artículos de limpieza Cajas y cajoneras Lavado y planchado Organizadores
Baño	Accesorios de baño Alfombras de baño Cortinas de baño Organizadores de baño Toallas
Cocina	Artículos para el horno Complementos de cocina Cuchillos Ollas Sartenes Utensilios de cocina
Decoración	Accesorios de decoración Adorno Decoración de pared Flores y follaje Portarretrato y álbumes
Dormitorio	Almohadas Cobijas Colchones y bases Complementos de dormitorio Edredones y cobertores Sábanas básicas Sábanas moda
Hogar Infantil	Almacenaje y organización kids

	Decoración kids
	Dormitorio y baño kids
	Servicio de mesa kids
Jardin Y Exterior	Camping y playa
	Mascotas
	Parrilla
	Patio y garaje
Muebles	Bar
	Comedor
	Dormitorio
	Muebles audio y video
	Muebles de cocina
	Muebles para exterior
	Sala
Navidad	Decoración de arboles de navidad
	Decoración hogar navidad
	Empaques navidad
Servicio de Mesa y Bebidas	Copas
	Cubiertos
	Fuentes y porta piqueos
	Jarras y botellas
	Piezas auxiliares servicio de mesa
	Servicio de alimentos
	Servicio de bar
	Vajillas
	Vasos
Textiles Decorativos	Alfombras decorativas
	Cojines
	Cortinas y accesorios de sala
	Individuales
	Manteles

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.1.6 Sectores de consumo

El principal sector de consumo de los productos que importa y comercializa Almacenes El Adorno es equipamiento del hogar. Estos se los distribuye por dos tipos de canales de venta: al por mayor y al por menor.

4.1.6.1 Al por mayor

Se la lleva a cabo mediante canales de venta digitales a través de catálogos. El proceso consiste en realizar visita a clientes y proceder a la toma de pedidos. A su vez, los vendedores tienen la misión de buscar nuevos compradores (clientes). La toma de pedidos se la realiza por medio de un sistema computarizado llamado *dobra*. Esto se lo realiza los viernes. Las zonas asignadas para los vendedores de Almacén El Adorno están localizadas en todo el territorio nacional. A continuación, se exponen las zonas (lugares) en la siguiente tabla.

Tabla 4.
Zonas para ventas al por mayor de Almacenes El Adorno

Zonas	Número de clientes por zona
Zona Austro	102
Zonas Cuentas Claves	419
Zona El Oro	147
Zona Gran Guayaquil	356
Zona Guayas	175
Zona Los Ríos	131
Zona Manabí	100
Zona Quito y Valles	201
Zona Santo Domingo	88
Zona Sierra Centro	75
Zona Sierra Norte	99
Total	1893

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.1.6.2 Al por menor

El proceso de ventas al por menor se lo realiza mediante tiendas al detalle. Almacenes El Adorno cuenta con 11 tiendas ubicadas estratégicamente en diferentes ciudades del Ecuador.

Tabla 5.
Canales de ventas al por menor de Almacenes El Adorno

Ciudades	Características	Cantidad	Dirección
Guayaquil	Grandes	1	Sector de la Bahía
	Grandes	1	Pedro Carbo y Aguirre
	Grandes	1	Plaza Mayor
	Grandes	1	Parque California
	Grande	1	6 de marzo y García Goyena
Quito	Grande	1	Sector el Recreo
	Grande	1	Granados
	Grande	1	El portal
Manta	Grande	1	Mall del pacifico
Machala	Grande	1	Terminal de Machala
Santo domingo	Pequeña	1	Centro

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.1.7 Situación Financiera Actual

El diagnóstico de la Situación Financiera se lo estructura en función al inventario general y el total de ventas realizadas entre los años 2019 y 2020.

4.1.7.1 Rotación de inventario

Las cifras que se muestran en las siguientes tablas corresponden a una comparación de la rotación del inventario de Almacenes El Adorno durante los períodos 2019 y 2020.

Tabla 6.
Rotación general de inventario

Grupos de productos	Total de inventario		Total de ventas		Rotación (ITO)	
	Dic-2019	Dic-2020	Dic-2019	Dic-2020	Dic-2019	Dic-2020
Almacenaje y organización	3308877,81	2739400,49	4455372,60	3319679,71	1,346	1,212
Baño	810416,72	680363,33	584381,96	516808,84	0,721	0,760
Cocina	3352532,29	3191289,93	3736710,76	3683384,48	1,115	1,154
Decoración	2760922,16	2463122,20	2531616,09	1653894,95	0,917	0,671
Dormitorio	205265,54	219967,65	188913,65	175749,67	0,920	0,799
Hogar infantil	433023,11	363663,73	282797,72	146701,13	0,653	0,403
Jardín y exterior	2248516,24	1966601,42	1239466,43	933126,95	0,551	0,474
Muebles	621162,23	567422,35	604779,77	444996,09	0,974	0,784
Navidad	2985244,98	2802152,02	3731548,17	3126782,58	1,250	1,116
Servicio de mesa y bebidas	5995495,34	5547563,39	5740284,05	3881260,16	0,957	0,700
Textiles decorativos	342902,85	214379,61	302147,94	175504,58	0,881	0,819
Total	23064359,27	20755926,12	23398019,14	18057889,14	1,014	0,870

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Entre los años 2019 a 2020, almacenes El Adorno tuvo una rotación del inventario entre 1,01% a 0,87%. Esta disminución de 0,14 puntos porcentuales entre los dos años se la atribuye a problemas relacionados con la planeación de la demanda.

4.1.7.2 Ventas

Tabla 7.
Ventas totales generales de la compañía

Grupos de productos	PL2019	PL2020
Almacenaje y organización	6.107.319,62	5.492.132,77
Baño	755.456,75	851.028,00
Cocina	5.128.246,81	6.098.837,76
Decoración	3.241.351,90	2.719.260,88
Dormitorio	234.243,01	287.581,38
Hogar infantil	375.476,74	241.632,04
Jardín y exterior	1.676.769,08	1.542.738,65
Muebles	777.808,24	734.081,86
Navidad	4.884.198,24	5.146.049,01
Servicio de mesa y bebidas	7.812.136,83	6.413.994,65
Textiles decorativos	384.915,65	289.020,92

Total	31.377.922,89	29.816.357,92
-------	---------------	---------------

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Entre los años 2019 y 2020, almacenes El Adorno tuvo un total de ingresos equivalentes a 51,27% y 48,72% respectivamente. Al confrontar las dos cantidades se puede apreciar que durante los dos períodos tuvo una reducción de 2,55% en los niveles de ingresos (ventas).

4.1.8 Análisis FODA

A partir del análisis de los factores internos y externos realizados a Almacenes El Adorno, se expone el análisis FODA.

Tabla 8.

Resumen del análisis FODA










	Análisis Interno <i>Fortalezas</i>	Análisis externo <i>Oportunidades</i>
<i>Factores positivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenes El Adornos cuenta con planeación estratégica - Mantiene diversidad de productos en la línea hogar - Almacenes el Adorno cuenta con productos de alta rotación en función a las necesidades del mercado - Disponibilidad inmediata de productos - Reconocimiento de la marca a nivel nacional - Comercialización de producto con alta calidad - Personal de ventas altamente cualificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de productos comerciales con elevada participación en el mercado
	<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<i>Factores negativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con una gestión por procesos definida - Durante los años 2019 y 2020, la rotación del inventario bajó de 1,01% a 0,87% - Alta de probabilidad de generación de problemas durante el despacho de productos - Baja organización, coordinación y dirección de tareas, sobre todo en la vinculación de tareas entre las áreas de finanzas, negocios, logística y ventas - Problemas constantes en la cadena de abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de competitividad - Alteraciones por crisis económica y políticas del país - Ingreso de nuevos competidores en el mercado - Competencia de productos sustitutos

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.2 Modelo de negocio

Tabla 9.
CANVAS de Almacenes El Adorno

<p>Actores / Socios Claves </p> <p>Proveedores internacionales Entidades financieras</p>	<p>Actividades Claves </p> <p>Abastecimiento: flujo en el aprovisionamiento de mercadería. Distribución y logística Planeación de la Demanda</p> <p>Comercial: fidelización de cliente</p>	<p>Propuesta de valor </p> <p>Productos de calidad Garantías Reconocimientos de marcas Innovación de productos</p>	<p>Relación con clientes </p> <p>Precio – compra Asesoramiento Visitas Exposición de nuevos productos</p>	<p>Segmento de cliente </p> <p>Hogares</p> <p>Estratos sociales indistintos</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>Mercadería importada Costos directos Costos indirectos</p>	<p>Fuente de ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos al por mayor y menor - Formas de pago: crédito y contado 			
<p>Recursos Claves </p> <p>Mejoras en la planeación de la demanda</p>	<p>Canales </p> <p>Publicidad Online Visitas (catálogos) Tiendas al detalle Canal Mayorista</p>			

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.3 Descripción de la cadena de suministro

La cadena de suministro para Almacenes El Adorno implica los procesos logísticos de los productos desde el lugar de abastecimiento u origen hasta el suministro del consumidor final. El alcance de las actividades vinculadas con la cadena de abastecimiento de Almacenes El Adorno va desde la planificación de la demanda hasta la distribución al por mayor y menor. Actualmente las actividades empiezan desde el proceso de planificación de la demanda, seguidas del proceso de compra, logística y distribución y, finalmente la comercialización y ventas. La procedencia de los productos para el almacén es: Brasil, China, Colombia, Malaysia, Panamá, Perú, Taiwán, Turquía, Vietnam.

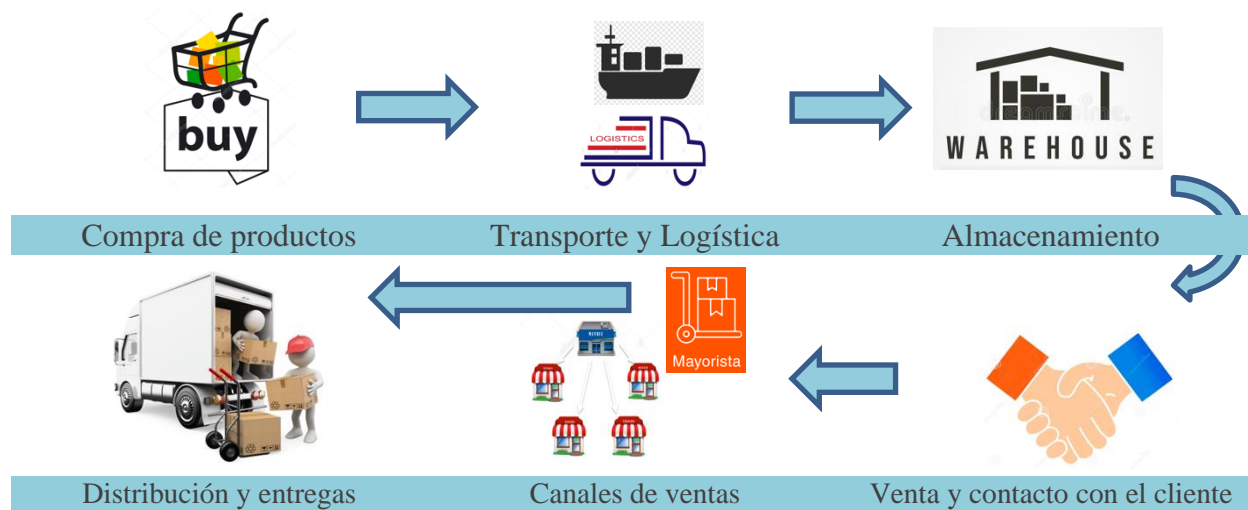


Figura 3. Flujo de la cadena de abastecimiento de la empresa Almacenes El Adorno

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.3.1 Sistema de comercialización Almacenes El Adorno

Este proceso está vinculado con los productos para el hogar que Almacenes El Adorno ofrece a sus clientes. El sistema de comercialización para esta empresa involucra únicamente la compra de productos desde el lugar de origen hasta la venta-entrega de los clientes finales. Estos decir, estos parten desde su origen o fábrica hasta el cliente final.

4.4 Levantamiento de procesos Almacenes El Adorno

Este levantamiento de procesos se lo lleva a cabo para representar de la forma mas exacta posible la realidad actual de las actividades que se llevan a cabo dentro de Almacenes El Adorno. Este diagnóstico permite detectar actividades que no generan valor agregado en los procesos; ocasionando pérdidas de tiempo, sobre stock de inventario, baja rotación de inventario, entre otros perjuicios. Como alternativa, este diagnóstico permite generar cambios o rediseños enfocados en optimizar los resultados. El sistema de comercialización de almacenes El Adorno establece una serie de procesos que son:

- Proceso general: planificación de la demanda
 - Análisis de mercado y plan de ventas
- Proceso de compras
 - Gestión de proveedores
 - Compras de producto
 - Gestión de importaciones
- Proceso de logística y distribución
 - Recepción
 - Almacenamiento
 - Distribución y despacho
- Proceso de comercialización y ventas
 - Gestión de ventas canal de distribución al por mayor
 - Gestión de ventas al detalle

4.5 Mapa de procesos – Almacenes El Adorno

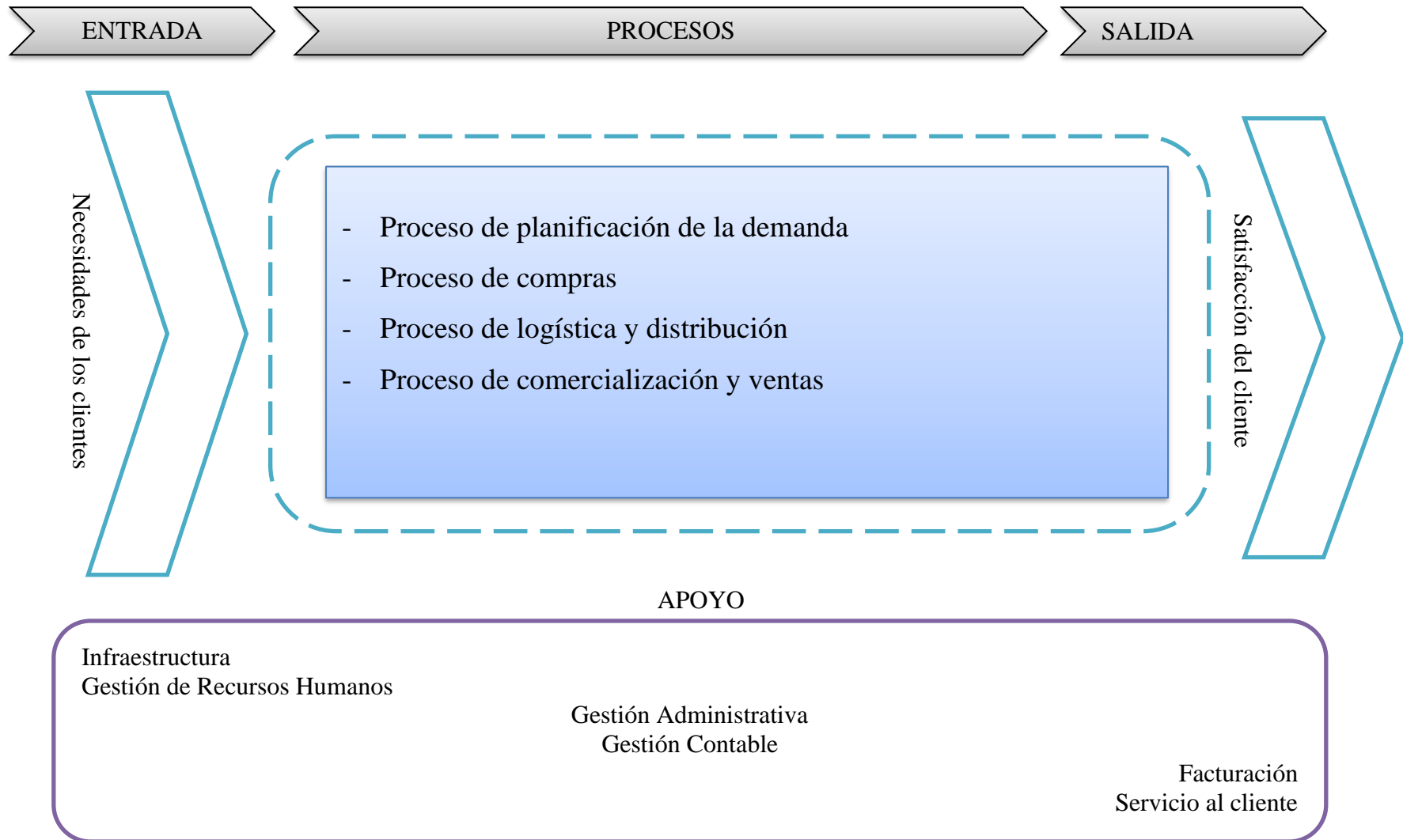











Figura 4. Mapa de Procesos de Almacenes El Adorno
Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.6 Simbología para la diagramación

Es necesario simbolizar los diagramas para comprender los procesos. La simbología en los procesos tiene como finalidad representar de manera gráfica las actividades que integran cada proceso. Enseguida se detallan los símbolos de diagramación ANSI y ASME que serán utilizados para graficar el mejoramiento de los procesos.



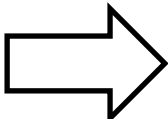
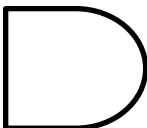
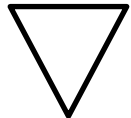
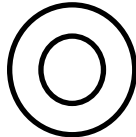
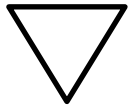
Tabla 10.
Simbología ANSI

Símbolo	Descripción
	Terminal. Indicador que da inicio o fin a un proceso.
	Disparador, Indica el inicio de un procedimiento
	Operación. Representa la realización de una operación
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento
	Conector. Representa conexión o enlace
	Decisión o alternativa. Forma Utilizada en un diagrama de flujo para representar actividades de decisión.
	Forma Utilizada en un diagrama de flujo para representar actividades de demora.
	Archivo. Forma utilizada para representar el archivo o almacenamiento.
	Forma utilizada para representar el transporte de documentos, objetos, etc.

Fuente: Bollaín Sánchez Manuel – Libro: Ingeniería de instrumentación (2019)

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 11.
Simbología ASME

Símbolos	Descripción
	Operación. - Indica las fases del proceso.
	Inspección. - Verificación de calidad y/o cantidad
	Desplazamiento o Transporte. - Movimiento de empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. - Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. - Indica depósito de un documento o información dentro de un archivo u objeto cualquiera en un almacén
	Origen de una forma o documento. - Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Dstrucción de documento. - Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Fuente: Bollaín Sánchez Manuel – Libro: Ingeniería de instrumentación (2019)

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.7 Levantamiento de procesos de Almacenes El Adorno

Los procesos que se diagnostican a continuación son aquellos que están directamente relacionados con la planeación de la demanda. En Almacenes El Adorno existen otros procesos, pero, debido a fines concretos y específicos de este estudio, no se los considera pertinente abordarlos.

4.7.1 Diagnóstico de problemas

La problemática o cuello de botella se centra directamente en el abastecimiento. Es decir, en el proceso de planificación de la demanda.

4.7.1.1 Punto crítico de los procesos de Planeación de la Demanda

Tabla 12.
Herramienta 5W+1H aplicada al proceso de Planificación de la Demanda

5w + 1H		Es
Who	Quién	El Comprador – jefe de Unidad de Negocio
What	Qué	Exceso de inventario
Where	Dónde	Abastecimiento de productos – Gestión de inventario
When	Cuándo	Logística y distribución
What	Cuál	Proceso de Planificación de la Demanda
How	Cómo	Actualmente se genera un exceso de mercadería en las tiendas al detalle
<p>Análisis del problema</p> <p>La gestión de compra en Almacenes El Adorno se la realiza de manera general, es decir para abastecer el canal mayorista y minorista. No obstante, los pedidos se los hace únicamente pensando en el canal mayorista. Esto genera como resultado que el canal de ventas minorista presente problemas en el stock de inventario.</p> <p>Al llevar a cabo la gestión de pedidos solo basándose en los requerimientos del canal mayorista y obviando los requerimientos del canal minorista, se genera un sobre stock en las tiendas al detalle (del canal minorista). Esto ha dado como resultado que actualmente exista exceso de stock en las tiendas y la mercadería no rote.</p> <p>Este conflicto también puede deberse a que las tiendas al detalle no cuentan con un control de inventario eficaz que gestione de manera efectiva las entradas y salidas de mercadería. A todo este problema, los factores suponen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de control de inventario en tiendas al detalle - Falta de organización y comunicación entre el canal mayorista y minorista - Falta de emisión de reportes del inventario de las tiendas al detalle - Mala distribución de la mercadería al momento de gestionar el abastecimiento al canal mayorista y minorista 		

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 13
Estado de los procesos de Almacenes El Adorno

#	Procesos	Ficha	Alcance	Políticas	Diagrama	Actividades	Interrelaciones
1	Proceso de planificación de la demanda	X	X	X	X	✓	X
2	Proceso de compras	X	X	X	X	✓	X
3	Proceso de logística y distribución	X	X	X	X	✓	X
4	Proceso de comercialización y ventas	X	X	X	X	✓	X

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

El conjunto completo de planeación de la demanda de Almacenes El Adorno cuenta con un total de 4 procesos de los cuales, únicamente se tienen definidos diagramas y actividades. En su totalidad los 4 procesos carecen de fichas, alcance, políticas e interrelaciones. Cabe destacar que las actividades descritas en cada proceso no cumplen al 100% la eficacia requerida por las áreas pertinentes. Esto es lo que ha conllevado que actualmente se tengan problemas en la totalidad de la gestión. El cual repercute directamente en la gestión de inventario de las tiendas al detalle y el canal mayorista.

4.8 Medición de impactos

4.8.1 Matriz organizacional de medición de impacto de procesos

La matriz organizacional para la medición de los procesos constituye un aporte principal de la investigación. Su finalidad es aplicar una herramienta que permita hacer una medición de la gestión y obtener un resultado cuyo análisis establezca la situación de los mismos y que, a su vez, permita mostrar el nivel de impacto de las falencias detectadas y proceder a sus debidos correctivos.

A nivel general, cada proceso cuenta con una ponderación porcentual individual que sumada llega al 100%. La matriz considera que cada uno de los indicadores que hacen parte de cada proceso se constituyen en los elementos necesarios para que cada proceso funcione adecuadamente al interior del programa. A su vez, considera que cada variable de medición es una actividad o acción particular necesaria de realizar para consolidar el proceso.

4.8.2 Ponderación de impactos

El puntaje total obtenido está entre 285 puntos como mínimo y 1500 puntos como máximo. Para obtener estos puntajes, inicialmente se debe calificar de 1 a 5 la presencia y/o impacto de cada una de las variables de medición. Una vez establecida esta primera evaluación, se suma cada uno de los resultados parciales de cada indicador, teniendo en cuenta que si, por ejemplo, una variable de medición obtuvo una calificación de 4, el número de puntos es 4 y así sucesivamente. Luego se multiplica el total de puntos de cada variable de medición por el porcentaje de ponderación previamente establecido (PESO %). El puntaje total de cada proceso corresponde a la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada indicador. Fuente: Francis Salazar Pico – Estrategia II Edición – 2011.

Tabla 14.

Esquema de la matriz de eficiencia de procesos – Ficha de evaluación

PROCESO			PESO PORCENTUAL					SUB-TOTAL DEL PROCESO
Nombre del proceso			100% (para alcanzar la eficiencia del proceso)					
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CALIFICACIÓN TOTAL DEL PROCESO								
NIVEL DE EFICIENCIA								ALTA, MEDIA, BAJA Y CRÍTICA

Fuente: Francis Salazar Pico – Libro: Estrategia II Edición - 2011

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 15.

Ponderación para la evaluación de impacto

PONDERACIÓN	NIVEL DE EFICIENCIA
(1000 a 1500)	ALTA
(500 a 1000)	MEDIA
(350 a 500)	BAJA
(285 a 350)	CRÍTICA

Fuente: Francis Salazar Pico – Libro: Estrategia II Edición - 2011

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.8.3 Evaluación de procesos

Proceso 1. Planificación de la demanda

Tabla 16.

Ficha actual del proceso: planeación de la demanda

Nombre del proceso	PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA
Código	No
Propósito	No
Entrada	No
Procedimiento	No
Responsable del proceso	Si
Metas – Objetivos	No
Vinculación	No
Políticas	No
Diagrama de flujo	No
Actividades	<p>Si</p> <p>La Gerencia General solicita la elaboración del presupuesto de ventas en dólares, por familia de producto y por canal de venta</p> <p>Definen el porcentaje de crecimiento en ventas de negocios comparables y proyectos de marcas y productos nuevos</p> <p>El dpto. de planeación procede a la elaboración del presupuesto de ventas en dólares y unidades</p> <p>Calcula el crecimiento natural de ventas por familia de producto y canal de ventas</p> <p>Se identifican eventos pasados y planificados según el calendario comercial de Marketing</p> <p>Consolida la información de ventas en dólares para determinar la cifra total compañía, por canal de venta.</p> <p>Prepara la presentación del presupuesto de ventas</p> <p>Coordina la reunión con Gerente General, Gerentes de Ventas para revisión del presupuesto de ventas.</p> <p>La Gerencia General aprueba el presupuesto de ventas por canal y consolidado</p> <p>El dpto. de Planeación proporciona vía e-mail el plan de ventas por canal a las Gerencias de Ventas.</p>
PROBLEMAS DETECTADOS	
PROCESO	
- Este proceso únicamente tiene definida sus actividades. Las actividades no están al 100% en concordancia con las que se llevan a cabo en el contexto real.	
EFFECTOS DIRECTOS	
- Inconsistencias en el abastecimiento de productos	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 17.

Evaluación del proceso: planeación de la demanda

PROCESO			PESO PORCENTUAL					SUB-TOTAL DEL PROCESO	
Planificación de la Demanda			100%						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN.	PESO pts	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
FICHA	Descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes para la gestión del proceso	10%	Código	1					70
			Propósito	1					
			Entradas	1					
			Procedimientos	1					
			Responsables			3			
ALCANCE	Delimita sobre qué aspectos tiene cubrimiento el proceso	5%	Metas y objetivos del proceso	1				10	
			Vinculación entre recursos, proceso, producto/servicio y resultados	1					
POLÍTICAS	Declaración de principios generales del proceso	15%	Directrices documentadas	1				105	
			Procedimientos apropiados	1					
			Guían el comportamiento de los empleados	1					
			Cumplen con normativas legales				4		
DIAGRAMA	Conjunto de actividades interrelacionadas	25%	Relaciones entre los principales componentes del proceso	1				75	
			Uso de símbolos que describen el proceso	1					
			Diagrama con aspecto profesional	1					
ACTIVIDADES	Realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.	45%	Se tienen documentadas las actividades			3		180	
			Están las actividades agrupadas por proceso	1					
CALIFICACIÓN TOTAL DEL PROCESO							440		
NIVEL DE EFICIENCIA							Baja		

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Proceso 2. Proceso de compras

Tabla 18.

Ficha actual del proceso: proceso de compras

Nombre del proceso	PROCESO DE COMPRA
Código	No
Propósito	No
Entrada	No
Procedimiento	No
Responsable del proceso	Si
Metas – Objetivos	No
Vinculación	No
Políticas	No
Diagrama de flujo	No
Actividades	<p>Si</p> <p>El jefe de Compras se pone en contacto con los proveedores de productos Coordina una reunión de negocios para revisar propuestas de productos, así como precio y calidad Solicita muestra de los productos para concretar el pedido Negocia cantidades y precio Seleccionado los productos, procede con la elaboración la orden de compra Solicita aprobación a la Gerencia de Compras Confirma el pedido al proveedor para que proceda con la producción Entrega la orden de compra a la auxiliar de compra para la creación de los códigos y el ingreso en el sistema La auxiliar de compras realiza el seguimiento del pedido de importación Cuando llega el embarque, la auxiliar de compras procede con la confirmación del pedido El jefe de compras coordina la exhibición del producto en la sección asignada para atender a clientes mayoristas El jefe de compras debe decidir los productos y cantidades que debe distribuir a tiendas para venta al detalle</p>
PROBLEMAS DETECTADOS	
PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> - Este proceso únicamente tiene definida sus actividades. Las actividades no están al 100% en concordancia con las que se llevan a cabo en el contexto real. 	
EFFECTOS DIRECTOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Inconsistencias en la compra de productos 	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 19.
Evaluación del proceso: proceso de compra

PROCESO			PESO PORCENTUAL					SUB-TOTAL DEL PROCESO	
Proceso de compra			100%						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN.	PESO pts	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
FICHA	Descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes para la gestión del proceso	10%	Código	1					70
			Propósito	1					
			Entradas	1					
			Procedimientos	1					
			Responsables			3			
ALCANCE	Delimita sobre qué aspectos tiene cubrimiento el proceso	5%	Metas y objetivos del proceso	1				10	
			Vinculación entre recursos, proceso, producto/servicio y resultados	1					
POLÍTICAS	Declaración de principios generales del proceso	15%	Directrices documentadas	1				105	
			Procedimientos apropiados	1					
			Guían el comportamiento de los empleados	1					
			Cumplen con normativas legales			4			
DIAGRAMA	Conjunto de actividades interrelacionadas	25%	Relaciones entre los principales componentes del proceso	1				75	
			Uso de símbolos que describen el proceso	1					
			Diagrama con aspecto profesional	1					
ACTIVIDADES	Realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.	45%	Se tienen documentadas las actividades			3		180	
			Están las actividades agrupadas por proceso	1					
CALIFICACIÓN TOTAL DEL PROCESO							440		
NIVEL DE EFICIENCIA							Baja		

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Proceso 3. Proceso de logística y distribución

Tabla 20.

Ficha actual del proceso: logística y distribución

Nombre del proceso	LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN
Código	No
Propósito	No
Entrada	No
Procedimiento	No
Responsable del proceso	Si
Metas – Objetivos	No
Vinculación	No
Políticas	No
Diagrama de flujo	No
Actividades	<p>Si</p> <p>Comercialización & ventas</p> <p>Canal de distribución mayorista</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El vendedor del canal mayorista procede a contactar a sus respectivos clientes 2. Los vendedores de ciudad, proceden a elaborar los catálogos de ventas 3. Los vendedores visitan a los clientes para tomar el pedido de mercadería 4. Ingresan los pedidos al sistema para elaborar la factura y procedan con el despacho <p>Tiendas al detalle – Minorista</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En las tiendas hacen las solicitudes de productos a través del sistema 2. El Administrador de almacén procede con la recepción de la mercadería 3. Hace el ingreso de la mercadería en el sistema, y hace el traslado a la bodega de la tienda. 4. El bodeguero procede a abrir los bultos y llevar el producto al piso de ventas 5. Los vendedores proceden a cargar las perchas con producto y asignar etiquetas de precios. <p>Realizan la exhibición del producto, atención al cliente y concretan la venta.</p>
PROBLEMAS DETECTADOS	
<p>PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este proceso únicamente tiene definida sus actividades. Las actividades no están al 100% en concordancia con las que se llevan a cabo en el contexto real. 	
EFFECTOS DIRECTOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Inconsistencias en la logística de distribución de productos, que a gran escala traen problemas desde el proceso de planeación de la demanda. 	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 21.
Evaluación del proceso: logística y distribución

PROCESO			PESO PORCENTUAL					SUB-TOTAL DEL PROCESO	
Logística y distribución			100%						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN.	PESO pts	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
FICHA	Descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes para la gestión del proceso	10%	Código	1					70
			Propósito	1					
			Entradas	1					
			Procedimientos	1					
			Responsables			3			
ALCANCE	Delimita sobre qué aspectos tiene cubrimiento el proceso	5%	Metas y objetivos del proceso	1				10	
			Vinculación entre recursos, proceso, producto/servicio y resultados	1					
POLÍTICAS	Declaración de principios generales del proceso	15%	Directrices documentadas	1				105	
			Procedimientos apropiados	1					
			Guían el comportamiento de los empleados	1					
			Cumplen con normativas legales				4		
DIAGRAMA	Conjunto de actividades interrelacionadas	25%	Relaciones entre los principales componentes del proceso	1				75	
			Uso de símbolos que describen el proceso	1					
			Diagrama con aspecto profesional	1					
ACTIVIDADES	Realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.	45%	Se tienen documentadas las actividades			3		180	
			Están las actividades agrupadas por proceso						
CALIFICACIÓN TOTAL DEL PROCESO								440	
NIVEL DE EFICIENCIA								Baja	

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Proceso 4. Proceso de comercialización y ventas

Tabla 22.

Ficha actual del proceso: comercialización y ventas

Nombre del proceso	COMERCIALIZACION Y VENTAS
Código	No
Propósito	No
Entrada	No
Procedimiento	No
Responsable del proceso	Si
Metas – Objetivos	No
Vinculación	No
Políticas	No
Diagrama de flujo	No
Actividades	Si Corresponden a las mismas actividades del proceso: 3
PROBLEMAS DETECTADOS	
<p>PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este proceso únicamente tiene definida sus actividades. Las actividades no están al 100% en concordancia con las que se llevan a cabo en el contexto real. 	
EFECTOS DIRECTOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Este proceso deriva sus problemas en la gestión de inventario de las tiendas al detalle y de la forma en como los vendedores realizan las ventas. Así mismo no se lleva a cabo un control formal de las existencias de mercadería en cada tienda al detalle. 	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 23.
Evaluación del proceso comercialización y ventas

PROCESO			PESO PORCENTUAL					SUB-TOTAL DEL PROCESO	
Comercialización y ventas			100%						
INDICADOR	DESCRIPCIÓN.	PESO	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
FICHA	Descripción detallada del proceso que contiene todas aquellas características relevantes para la gestión del proceso	10%	Código	1					70
			Propósito	1					
			Entradas	1					
			Procedimientos	1					
			Responsables			3			
ALCANCE	Delimita sobre qué aspectos tiene cubrimiento el proceso	5%	Metas y objetivos del proceso	1				10	
			Vinculación entre recursos, proceso, producto/servicio y resultados	1					
POLÍTICAS	Declaración de principios generales del proceso	15%	Directrices documentadas	1				105	
			Procedimientos apropiados	1					
			Guían el comportamiento de los empleados	1					
			Cumplen con normativas legales				4		
DIAGRAMA	Conjunto de actividades interrelacionadas	25%	Relaciones entre los principales componentes del proceso	1				75	
			Uso de símbolos que describen el proceso	1					
			Diagrama con aspecto profesional	1					
ACTIVIDADES	Realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.	45%	Se tienen documentadas las actividades			3		180	
			Están las actividades agrupadas por proceso	1					
CALIFICACIÓN TOTAL DEL PROCESO							440		
NIVEL DE EFICIENCIA							Baja		

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Después de haber realizado el análisis de eficiencia de los procesos de Almacenes El Adorno, se concluye que los 4 procesos identificados presentan un nivel de eficiencia BAJA. Este resultado conlleva a una reestructuración de los procesos.

4.9 Efectos de la inconsistencia de los procesos

4.9.1 Ventas por familia de productos

A continuación, se hace un análisis porcentual en función a la familia de productos que mas alta rotación ha tenido durante el último año 2020. La tabla que se expone a continuación indica: unidades comercializadas de todo el almacén, unidades comercializadas al por mayor y unidades comercializadas al por menor.

Tabla 24.

Porcentaje general de unidades vendidas de Almacenes El Adorno

Grupos de productos	2020	Porcentaje
Almacenaje y organización	3.365.758	26,38 %
Baño	315.150	2,47 %
Cocina	2.925.607	22,93 %
Decoración	688.476	5,40 %
Dormitorio	77.839	0,61 %
Hogar infantil	85.194	0,67 %
Jardín y exterior	373.764	2,93 %
Muebles	12.121	0,10 %
Navidad	1.647.443	12,91 %
Servicio de mesa y bebidas	3.126.419	24,51 %
Textiles decorativos	139.185	1,09 %
Total general	12.756.956	100,00 %

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 25.

Porcentaje de ventas al por mayor en unidades vendidas de Almacenes El Adorno

Grupos de productos	PL2020	Porcentaje
Almacenaje y organización	2.428.048	30,67 %
Baño	158.949	2,01 %
Cocina	2.081.391	26,29 %
Decoración	260.600	3,29 %
Dormitorio	6.506	0,08 %
Hogar infantil	37.475	0,47 %
Jardín y exterior	228.909	2,89 %
Muebles	5.591	0,07 %
Navidad	661.311	8,35 %
Servicio de mesa y bebidas	1.980.701	25,02 %
Textiles decorativos	66.411	0,84 %
Total general	7.915.892	100,00 %

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 26.

Porcentaje de ventas al por menor en unidades vendidas de Almacenes El Adorno

Grupos de productos	PL2020	Porcentaje
Almacenaje y organización	937.710	19,37 %
Baño	156.201	3,23 %
Cocina	844.216	17,44 %
Decoración	427.876	8,84 %
Dormitorio	71.333	1,47 %
Hogar infantil	47.719	0,99 %
Jardín y exterior	144.855	2,99 %
Muebles	6.530	0,13 %
Navidad	986.132	20,37 %
Servicio de mesa y bebidas	1.145.718	23,67 %
Textiles decorativos	72.774	1,50 %
Total general	4.841.064	100,00 %

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

En el año 2020. Almacenes El Adorno obtuvo su mayor nivel de rotación general en la línea de productos almacenaje y organización, con 26,38%. En lo que respecta a las ventas al por mayor, el grupo almacenaje y organización obtuvo su mayor rotación con 30.67% de entre todas líneas de productos. En las ventas al por menor, almacenes El Adorno obtuvo su mayor rotación de productos en la línea servicio de mesa y bebidas con un 23.67

4.10 Propuesta de innovación de los procesos vinculados con la planeación de la demanda de la empresa Almacenes El Adorno

4.10.1 Introducción

La definición de mejora de procesos que se aplica en esta propuesta es bastante sencilla. Es el proceso de identificar, analizar y mejorar los procesos de planeación de la demanda existentes. Más simplemente, es echar un vistazo a Almacenes El Adorno y averiguar cómo puede hacer las cosas mejor. Esta mejora de procesos tiene como objetivo eliminar los puntos débiles o los cuellos de botella en las operaciones de abastecimiento y comercialización de mercadería. Al identificar esos puntos débiles, se ayuda a la empresa a: reducir el tiempo de finalización de procesos, mejorar la eficiencia y calidad en los procesos, se eliminan esfuerzos desperdiciados, se reduce la fricción en los procesos comerciales y se cumple con las disposiciones y políticas normativas.

4.10.2 Propuesta de innovación basada en mejora de procesos ya existentes

La finalidad de la propuesta de innovación es conseguir, en función a los resultados obtenidos del análisis de los procesos, la forma de como se llevará a cabo la configuración para mejorar u optimizar la planeación de la demanda de Almacenes El Adorno. Esta innovación de procesos implica la reestructuración de métodos significativamente mejorados. Específicamente esta reestructuración conlleva:

- Proceso de planificación de la demanda
- Proceso de compra
- Proceso de logística y distribución
- Proceso de comercialización

La mayoría de los cambios están en función al proceso de suministro de la mercadería de Almacenes El Adornos, aquellos altamente provocados por inconsistencias en la gestión de inventario.

4.10.3 Objetivos de la mejora de los procesos

- Reducir todas las ineficiencias en la cadena de suministro de los productos importados y comercializados por Almacenes El Adorno, tanto en el canal mayorista como en el minorista.
- Optimizar la calidad de la gestión de todos los procesos que intervienen en la cadena de abastecimiento y que repercuta positivamente en la percepción de los clientes.

4.10.4 Alcance

Esta reestructuración de procesos tiene un alcance que involucra las áreas de:

- Finanzas
- Compras
- Logística
- Canal mayorista y tiendas al por menor

4.10.5 Políticas del plan de mejoramiento

- Velar por el compromiso y cumplimiento de todas las pautas establecidas en esta propuesta de mejoramiento que involucra directamente los intereses de Almacenes El Adorno
- Establecer y mantener relaciones laborales formales entre todas las áreas partícipes de esta mejora de procesos
- Tratar de no cometer actos de indisciplina en todo momento, pero sobre todo al momento de acatar las nuevas disposiciones expuestas en esta mejora de procesos
- Dar aviso inmediato a los altos mandos en caso de suscitarse algún inconveniente que se crea, pueda perjudicar el normal desarrollo de las nuevas disposiciones y/o actividades expuestas en esta reestructuración de procesos.
- Llevar a cabo el trabajo con dedicación, esmero, eficiencia, aplicando el total de sus capacidades y experiencia
- Aplicar todas las herramientas necesarias para lograr la efectividad de la reestructuración de procesos en cada una de las áreas que sea conveniente.

4.11 Perfil de la estrategia de mejoramiento

Tabla 27.

Perfil de la estrategia de mejoramiento

ALMACENES EL ADORNO		NOMBRE DE LA ESTRATEGIA Mejoramiento de los procesos		DURACIÓN ESTIMADA 1 año	
RESPONSABLE		Gerente General	LOCALIZACIÓN FÍSICA		Guayaquil – Ecuador
FINANCIAMIENTO		Autofinanciamiento de la empresa Almacenes El Adorno			
JUSTIFICACIÓN		La falta de una actualización de los procesos de Almacenes el Adorno en el aspecto planeación de la demanda no permite tener un impacto positivo sobre la gestión de inventario y todo lo que concierne al área de abastecimiento. Esta propuesta de mejoramiento se plantea como finalidad lograr un equilibrio idóneo en la gestión de planeación de la demanda; optimizando las actividades de compra, venta y distribución de los productos.			
OBJETIVOS	Reestructurar los procesos vinculados con la planeación de la demanda de Almacenes EL Adorno		METAS	Se espera reestructurar al 100% los procesos donde se han identificado las fallas	INDICADORES DE RESULTADOS Rotación optima de inventario
IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO		Satisfacción del cliente	RIESGO IDENTIFICADOS Que la propuesta no cumpla con el apoyo administrativo y económico que conllevan estas evaluaciones		
PRODUCTOS ENTREGABLES				FECHA: 2022	
Reestructuración y mejoramiento de los procesos: - Planificación de la demanda - Proceso de compra - Proceso de logística y distribución - Proceso de comercialización					
RECURSOS					
RRHH	RECURSO ECONÓMICO		RECURSO MATERIALES		OTROS
Personal administrativo de Almacenes El Adorno	Presupuesto de Almacenes el Adorno		Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación, Otros		Consultoría externa
NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR			ELABORADO POR	César Eduardo Riccio Estrella	
Especialistas en proceso					
APROBADO POR	Almacenes El Adorno		FECHA DE ELABORACIÓN 2021		

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.12 Resumen de la propuesta de mejoramiento

La siguiente tabla muestra un resumen donde se vinculan los procesos, el problema detectado, las estrategias a aplicarse y la calificación obtenida en base al nivel de eficiencia detectado por la matriz de valoración. Es importante hacer hincapié que cada proceso conlleva una modificación diferente, es decir, no existe un esquema igualitario para cada proceso.

Tabla 28.

Diagnostico total de los procesos

#	Procesos	Problema	Estrategias	Nivel De Eficacia
1	Proceso de planificación de la demanda	- Falta de comunicación entre el canal mayorista y minorista	- Diseño de fichas - Código - Propósito	CRÍTICA
2	Proceso de compra	- Mala distribución de mercadería en la gestión de abastecimiento al por mayor y menor	- Entrada - Procedimiento - Responsable del proceso	CRÍTICA
3	Proceso de logística y distribución	- Sobre stock en las tiendas al detalle	- Vinculación - Política	CRÍTICA
4	Proceso de comercialización	- Falta de control de inventario	- Diagrama de flujo - Reestructuración de actividades	CRÍTICA

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.13 Optimización de los procesos

4.13.1 Proceso 1. Proceso de planificación de la demanda

El proceso de planificación de la demanda se lo unifica con el proceso de compra

Tabla 29.

Mejora del proceso de planificación de la demanda

Nombre del proceso	PROCESO DE planeación de la demanda
Código	PD0001
Propósito	Gestionar eficazmente los flujos de mercadería (productos) a fin de responder rentablemente la demanda del mercado de Almacenes El Adorno.
Entrada	Reporte de stock de inventario – Reporte de rotación de inventario – sugerencias de clientes – sugerencia de vendedores
Procedimiento	Procedimiento para cargar la información (sugerencias) con respecto a la gestión de inventario de los canales mayoristas y minoristas
Responsable del proceso	Comité integrado por: Gerente General Gerente de Compras Gerentes de Canales de Ventas Gerente de Negocios
Metas u Objetivos	Definir el proceso para desarrollar el presupuesto de ventas de tal forma que todas las áreas que conforman la cadena de valor se integren mediante este documento.
Alcance	Aplica para el área de Finanzas, Compras, Logística, Canal mayorista y Tiendas Retail.
Definiciones	Negocio comparable: Negocio nuevo o incremental: generarán ventas incrementales. Pueden ser tiendas nuevas, remodelaciones de tiendas, showrooms, negocios, marcas, productos. Presupuesto Comercial de Ventas: Presupuesto Operativo de Ventas: Metodología Top Down: se realiza el análisis empezando desde el nivel mas bajo del canal hacia los niveles altos. Metodología Bottom Up: se determina un numero macro.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Debe existir un Comité de Presupuesto el cual estará conformado por Gerencia General, Gerente de Compras, Gerente Financiero, Gerente de Tiendas y Gerente de Canal Mayorista. Dicho Comité actuará como órgano regulador y estará a cargo de definir las estrategias y

	<p>expectativas de crecimiento de marca, de tiendas para impulsar la fuerza de ventas en el siguiente período anual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Presupuesto Comercial de Ventas será ajustado de manera semestral. • El Jefe de Planificación de la Demanda deberá elaborar un Pronóstico de Ventas de 18 meses en adelante a final de cada mes. • El Presupuesto Comercial de Ventas será ajustado de manera semestral. El plan que regirá para el primer semestre del siguiente período anual deberá ser realizado entre los meses de agosto y septiembre del periodo vigente, el cual contemplará los nuevos negocios y negocios comparables. • El segundo ajuste del Presupuesto Comercial de Ventas se realizará en el primer trimestre del periodo vigente el cual se aplicará para pronosticar el segundo semestre del período vigente. • <i>(Siguiendo procedimiento: política de medición de indicadores del área de negocios y un Modulo de Planificación para cargar el presupuesto de ventas mes a mes por parte del JPD incluir niveles de aprobación. (Gerente de compras, Gerente de Compras)</i> • El Presupuesto Operativo de Ventas deberá ser ajustado mensualmente. Todo cambio enviado los primeros 15 días del mes por parte de los Jefes de Unidad de Negocio al Jefe de Planificación de la demanda, puede afectar el presupuesto de ventas del mes siguiente. Todos los cambios solicitados a partir del 16 de cada mes, afectarán el presupuesto del mes subsiguiente. • El Jefe de Planificación de la demanda tiene un plazo máximo de 10 días para realizar los ajustes en el Presupuesto Operativo de ventas con los cambios solicitados anteriormente por los Jefes de Unidad de Negocio. • El Jefe de Planificación de la demanda tiene un plazo máximo de 3 días para enviar el presupuesto de ventas al departamento de Sistemas para que ellos lo carguen en el módulo Open to Buy. • Todo cambio al presupuesto Operativo de Ventas, debe ser aprobado por la Gerencia de Compras. • En caso de que incorpore un negocio, tienda o marca nueva o disminución de una categoría para incrementar otra categoría debe ser aprobado por XX. (Quien lo apruebe puede ser el Comité de Comisiones y Ventas). (La oportunidad de incorporar un negocio nuevo se tiene
--	---

	<p>a través de dos instancias: la ordinaria con el comité de Promociones y ventas y la segunda instancia es con el comité de Presupuesto para el levantamiento general del presupuesto).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El OTB siempre estará actualizado con el último Presupuesto Operativo de Ventas. • La revisión del reporte OTB debe realizarse cada semana por parte de los Jefes de Unidad de Negocio junto con los Gerentes de Compras.
SUB-PROCESO	
Nombre del sub proceso	Plan operativo de ventas
Propósito	Estimar las ventas que se van a llevar a cabo en un período de tiempo determinado

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 30.

Optimización de actividades

#	Actividad	Descripción	Responsable
1	Definir las oportunidades de crecimiento en ventas por negocios nuevos y proyectos de inversión en tiendas	Identifica las oportunidades de negocio, define mas expectativas de crecimiento en las ventas que se espera de los nuevos negocios y los negocios comparables para el siguiente período, junto con la estrategia de crecimiento que se planea llevar a cabo para impulsar la fuerza de ventas en las áreas de: compras, logística, canal mayorista y tiendas.	Comprador Gerente de Canal de Mayorista Gerente de Negocios Gerente de Operaciones
2	Aprobación de los proyectos propuestos	Aprueba y prioriza los proyectos para el siguiente período. Estos lineamientos se envían al Departamento de Planeación de Demanda	Comité de Presupuesto
3	Levantamiento del Presupuesto Comercial de Ventas	Mediante la metodología <i>Bottom Up</i> elabora el Presupuesto de Ventas utilizando la herramienta <i>Forecast Pro</i> la cual utiliza la data histórica de los negocios comparables y los valores por concepto de los negocios nuevos para determinar las ventas proyectadas tanto en dólares, unidades y margen bruto. Este presupuesto se realiza de forma semestral y será aplicado en el siguiente período anual. El presupuesto de ventas, se realiza desde la unidad de negocio hasta el nivel	Planificador de la demanda

		más bajo de la canasta de productos, para los canales: Mayoristas: Clientes Retail: Tiendas Omnicanal: Web	
4	Revisión y validación del presupuesto asignado	Revisa y valida los presupuestos asignados a los niveles más bajos de los canales de venta, mediante la metodología <i>Top Down</i>	Planificador de la demanda
5	Envío de los resultados del presupuesto de ventas	Mediante correo electrónico envía previamente el archivo del Presupuesto de Ventas a los Jefes de Unidad de Negocio y los Gerente de cada canal	Planificador de la demanda
6	Socialización de las cifras obtenidas en el presupuesto de ventas según el pronóstico	Se reúne con los Jefes de Unidad de Negocio y los Gerentes de cada canal de venta para revisar los pronósticos de ventas para el siguiente periodo. <i>Si existe alguna observación, véase el punto 6.1</i>	Planificador de la demanda
6,1	Ajustar los valores del presupuesto	Realiza el ajuste del presupuesto en el Forecast Pro para obtener las cifras acordadas con los Jefes de Unidad de Negocio y los Gerentes de cada canal de venta y al mismo tiempo cumplir con los lineamientos establecidos por el Comité de Presupuesto.	Planificador de la demanda
7	Comunicación del reporte a las Gerencias implicadas.	Se reúne con la Gerente de Compras, Gerente Senior de Compras, Gerente de Negocios para que puedan hacer la revisión de los valores obtenidos. En caso de que existan recomendaciones por parte de las gerencias, revisar los pasos 7.1 y 7.2	Planificador de la demanda
7,1	Realizar ajustes sugeridos por Gerencia	Realiza nuevamente los ajustes en la herramienta <i>Forecast Pro</i> para obtener los valores sugeridos.	Planificador de la demanda
7,2	Convocar una reunión final con las gerencias implicadas	Se presenta el Presupuesto de Ventas a la Gerencia General, el cual incluye todas las correcciones sugeridas.	Gerencia General
8	Aprobación del Presupuesto de Ventas	Cuando todas las gerencias se encuentran conformes con el Presupuesto de Ventas, se procede a firmar un acta en donde queda como constancia la revisión de cifras, conformidad con los valores y la aprobación por parte de Gerencia General.	Gerente General Gerente de Compras Gerentes de Canales de Ventas Gerente de Negocios

9	Carga de información	Proporcionar a Mesa de Ayuda la base del presupuesto de ventas para la carga en el módulo de <i>Open To Buy</i>	Planificador de Demanda
10	Confirmación de la carga de información	Enviar por medio de correo electrónico a Jefatura de Planificación de Demanda e Inventario, Gerente de Compras, Negocios y Jefe de Unidad de Negocio la notificación de carga de la información.	Planificador de Demanda
11	Consultar el reporte de ventas	Las compras se alinean en función de ese plan de ventas. La gestión que se haga debe ser pensada en cumplir ese plan de ventas.	Gerente de Compras Jefes de Unidad de Negocio Gerente de Logística
10.1	Gestión de Compras	Elabora la programación de compras y el flujo de pagos en función de las condiciones negociadas para cada proveedor	Compras
10.2	Gestión de Logística	Evalúa la necesidad de espacios para un correcto almacenaje y asignación de recursos por el incremento de requerimientos bajo temporadas altas	Logística
10.3	Gestión de Ventas	Establece estrategias y organiza su personal en función al presupuesto de ventas propuesto	Ventas
10.4	Gestión de Finanzas	Evalúa mediante el flujo financiero la disponibilidad de recursos para el financiamiento de las compras	Gerente Financiero
ACTIVIDADES DEL SUB PROCESO: PLAN OPERATIVO DE VENTAS			
1	Identificación y evaluación de mercados	Durante el período vigente identifica nuevos mercados que puedan ser explorados y desarrollados. En caso de que el mercado haya tenido alguna afectación, véase desde el punto 2.	Jefe de Unidad de Negocio
1.1	Elaboración del plan de negocio	Elabora el Plan de Negocio el cual incluye la proyección de ventas, presupuesto de compras, clientes objetivos, análisis del entorno y financiero.	Jefe de Unidad de negocio Jefe de Planificación de la demanda
1.2	Evaluación del Plan de Negocio	Se realiza la evaluación financiera para conocer la viabilidad del proyecto y la utilidad que se obtendría.	Gerente Financiero
1.3	Aprobación del	La Gerencia General en caso de estar de	Gerente de Compras

	Plan de Negocio	acuerdo con el presupuesto establecido, aprueba el mismo.	Gerencia General Vicepresidencia Gerencia de Negocios
2	Identificación de mercados afectados	Durante el período vigente identifica aquellos mercados que han tenido alguna afectación por causas exógenas a la compañía.	
2.1	Ajuste del presupuesto entre meses	Se mueven los valores presupuestados de un mes a otro sin afectar el total aprobado del Presupuesto Comercial	Jefe de Unidad de Negocio
2.1.1	Aprobación del ajuste del presupuesto entre meses	Se procede a firmar un acta en donde queda como constancia la revisión de cifras, conformidad con los valores y la aprobación por parte de las Gerencias	Gerente de compras Gerente de canales Gerente de Negocios
2.2	Compensación del Presupuesto	Compensa los valores del presupuesto entre niveles más bajos de la categoría, entre canales o entre unidades de negocio; manteniendo el total aprobado del Presupuesto Comercial	Jefe de Unidad de Negocio
2.2.1	Aprobación del presupuesto compensado	Se procede a firmar un acta en donde queda como constancia la revisión de cifras, conformidad con los valores y la aprobación por parte de la Gerencia.	Gerente Senior de Negocio
2.3	Disminución del Presupuesto	Propone disminuir el presupuesto en aquellas categorías que comienzan a tener problemas de venta y la tendencia indica que no cumplirán el plan.	Jefe de Unidad de Negocio
2.3.1	Aprobación de la disminución del presupuesto	Se procede a firmar un acta en donde queda como constancia la revisión de cifras, conformidad con los valores y la aprobación por parte de las Gerencias.	Gerente de Compras Gerencia General Vicepresidencia Gerencia de Negocios
3	Comunica las ventas proyectadas de los nuevos negocios o de los mercados afectados	Comunica al Jefe de Planificación de la demanda que se incorporará una nueva marca, producto, negocio, tienda, vendedor especializado y el impacto que tendrá en las ventas. Así mismo se comunicarán las modificaciones en el presupuesto debido a las afectaciones de mercado	Jefe de Unidad de Negocio
4	Modificaciones de presupuesto de ventas	Incorpora los nuevos valores en el plan de ventas. Realiza un ajuste focalizado en el plan de ventas, dependiendo del canal. En este se incorporan los montos/valores de nuevos negocios al presupuesto general de ventas.	Planificador de Demanda
5	Comunicar a las partes interesadas los nuevos valores incorporados en el	Se comunican los cambios en el presupuesto de ventas y el monto total. El proceso continúa desde el punto 7 al	Jefe de Planificación de Demanda

	plan de ventas.	9.4.	
--	-----------------	------	--

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.13.1.1 Flujograma del proceso y Sub-proceso

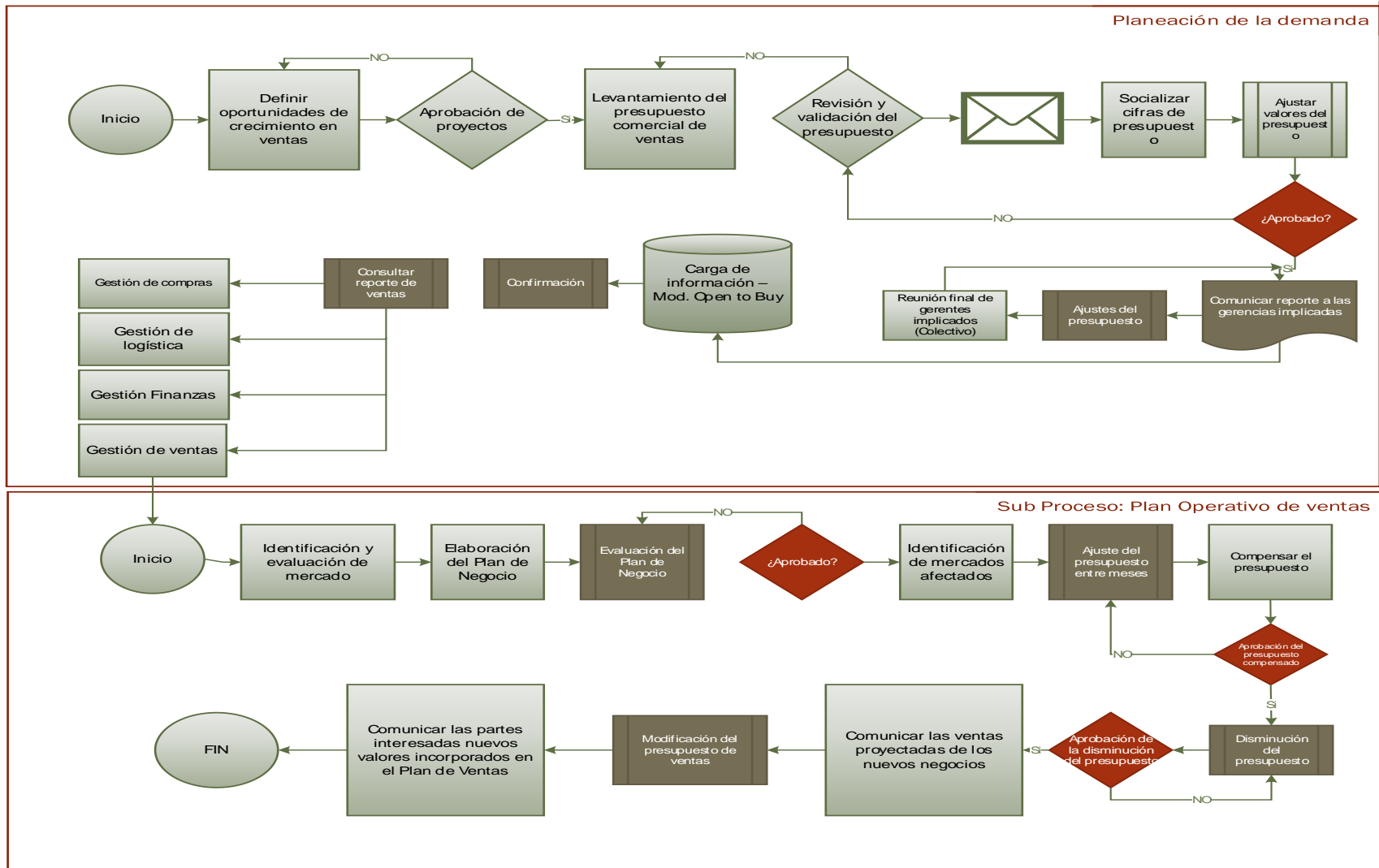


Figura 5. Flujograma del proceso: planeación de la demanda y sub proceso: plan operativo de ventas
Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.13.2 Proceso 2. Proceso de compra

Este proceso se lo unifica con el proceso de comercialización

Tabla 31.
Mejora del proceso de compras

Nombre del proceso	PROCESO DE COMPRA
Código	COM0002
Propósito	Lograr la efectividad en el departamento que realiza la petición de compras, al menor coste y sin retrasos, beneficiando a la empresa en general
Entrada	Reporte de Planeación de la Demanda
Procedimiento	Procedimiento para considerar la información emitida por el ejecutivo de planeación de la demanda
Responsable del proceso	Jefe de compras Auxiliar de compras
Metas u Objetivos	Conocer el tamaño del mercado, su potencial y saber que tipos de productos, marcas, modelos, precios son los que se debe ofrecer a los consumidores, y canal de distribución, adicional saber el comportamiento que tendrá la oferta actual de productos de la empresa para anticipar si es necesaria alguna actividad adicional para su comercialización.
Alcance	En este procedimiento participan el Departamento de Compras y el de Ventas, va desde los informes que obtienen de importaciones, la retroalimentación de fuerza de ventas y la oferta de los proveedores.
Definiciones	Informes de importaciones: Bases de datos que permiten ver información de importaciones en Ecuador, tanto como precios, modelos de productos, importadores y fabricantes. Target: Conjunto de personas que serán los futuro consumidores del producto/s que se quiere comercializar. Ventaja competitiva: valor diferencial que una empresa da a sus clientes para tener un impacto en la decisión de compra.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El dpto. de MKT deberá presentar las tendencias de mercado cada semestre. ▪ Las ordenes de compras deberán ser aprobadas por la Gerencia de compras. ▪ Comunicar al dpto. de Finanzas las condiciones de pago conforme a lo negociado con los proveedores. ▪ Revisar de forma semanal el reporte de inventario y presupuesto de ventas. ▪ El dpto. de Importaciones deberá ingresar al sistema el pedido de compras dentro de los 7 días hábiles. ▪ El abastecimiento a tiendas físicas es responsabilidad del

	Jefe de compras
SUB-PROCESO	
NO APLICA	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

Tabla 32.

Optimización de actividades

#	Actividad	Descripción	Responsable
1	Identificar productos o grupos para el estudio	Identificar las partidas arancelarias de los productos que se requieren analizar. Apoyo con importaciones para el caso de productos o categorías nuevas, para productos antiguos la consulta se la realiza en el Cubo.	Jefe de Compras, Auxiliares de Importaciones
2	Análisis de importaciones	Hacer un análisis de las importaciones de al menos dos años atrás de las partidas requeridas con las siguientes variables: Origen – País; Marca; Importador etc., depurar la base para poder hacer el análisis. Personalmente considero que esta tarea la deberíamos hacer con apoyo de planificación.	Jefe de Compras, Planificadores de demanda.
3	Analizar información existente	Se analizan los registros actuales de la empresa, las ventas por tipo de productos, por cliente, canal y comportamiento de clientes en tiendas. Esto nos puede indicar estacionalidades, tendencias, y las variaciones que han tenido las ventas de los productos.	Jefe de Compras, Planificadores
4	Cálculo del tamaño de mercado	Una vez identificado a valores FOB, las importaciones se puede calcular el tamaño del mercado asignando un factor de nacionalización y el margen de los canales de ventas. Adicional existen herramientas de empresas dedicadas a estudios de mercado como KANTAR donde se puede obtener cifras de los diferentes tipos de mercados.	Jefe de Compras, Auxiliares de Importaciones
5	Análisis de la competencia	Hacer un levantamiento de precios de la competencia o productos sustitutos en el caso de que aplique para definir la Cadena de Valor o precio de los productos que vamos a comercializar. Para esto nos apoyamos en	Fuerza de ventas, Jefe de Compras.

		visitas de campo de forma directa o por medio del equipo de ventas.	
6	Establecer nuestro segmento	Definir la Participación del mercado que se quiere capturar. Para esto se debe hacer un Plan de Ventas por canales en unidades y dólares (Esto de acuerdo al levantamiento de precios realizado)	Jefe de Compras
7	Establecer una previsión de demanda	Se debe tener un horizonte definido para cada producto o grupo de productos ya que, al manejar diferentes unidades de negocios, se deben tener estrategias ya sea por temporadas, otras por los que son de uso diario, existen también productos que solo se venden en un tipo de canal o como en el caso de tecnología no se puede tener horizontes a largo plazo porque los productos se vuelven obsoletos.	Jefe de Compras y Planificador de Demanda
8	Análisis de ventaja competitiva	Si el producto a comercializar ya es ofrecido por la competencia, se busca darle un valor agregado al cliente para que su decisión de compra sea influenciada, por ejemplo, el buen servicio, la ubicación de sucursales, la rapidez en entregas (aplica a canal mayorista), pueden ser determinantes para la compra.	Jefe de Compras y Fuerza de Ventas Mayorista y Minorista.
9	Programación de compras	Se realizará la programación de compras evaluando proveedores según país de origen y productos de mayor venta. Se determinarán los meses de compra acorde a los tiempos de llegada de la mercadería (lead time).	Jefe de Compras
10	Entrega de la programación de compras	Se deberá entregar el reporte al dpto. de Finanzas para asegurar la disponibilidad de recursos para financiar las compras de mercadería, según las condiciones negociadas con los proveedores.	Jefe de compras y Gerente de Finanzas.
11	Revisión del reporte de compras	En reunión semanal se revisará el reporte de compras junto con el Planificador de Demanda para determinar la necesidad de producto según el presupuesto de ventas.	Jefe de Compras y Planificador de Demanda
12	Reunión con la fuerza de ventas mayorista	Revisar con la fuerza de ventas mayorista los productos de mayor rotación y los meses de ventas, recibir retroalimentación de los principales clientes y competidores.	Jefe de Compras y Fuerza de ventas mayorista
13	Visitas a tiendas minoristas	Revisar el surtido y stock disponible en las tiendas físicas. Evaluar el espacio disponible y las bodegas. Recibir retroalimentación de	Jefe de compras y Tiendas minoristas.

		los principales productos y necesidades de los clientes.	
14	Seguimiento de los pedidos de compras	El Jefe de compras revisará en el sistema y hará seguimiento de las fechas de llegada de los pedidos de compras ingresados, a fin de coordinar la distribución de producto hacia las tiendas físicas.	Jefe de Compras y Auxiliar de compras.
15	Comunicar a MKT	Se coordinará con MKT la adquisición de la mercadería para gestionar la comunicación en medios publicitarios.	Jefes de Compras y MKT
16	Capacitación sobre el producto	Se realizará la capacitación al personal de la fuerza de ventas mayorista sobre las especificaciones del producto, así como colección y diseño.	Jefe de Compras
17	Distribución a tiendas	Coordina el abastecimiento del producto a tiendas conforme al plan de ventas asignado	Jefe de Compras y Auxiliar de compras
17.1	Revisión del inventario	Evaluar el nivel de inventario frente al presupuesto de ventas.	Jefe de Compras y Planificador de demanda

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.13.2.1 Flujograma

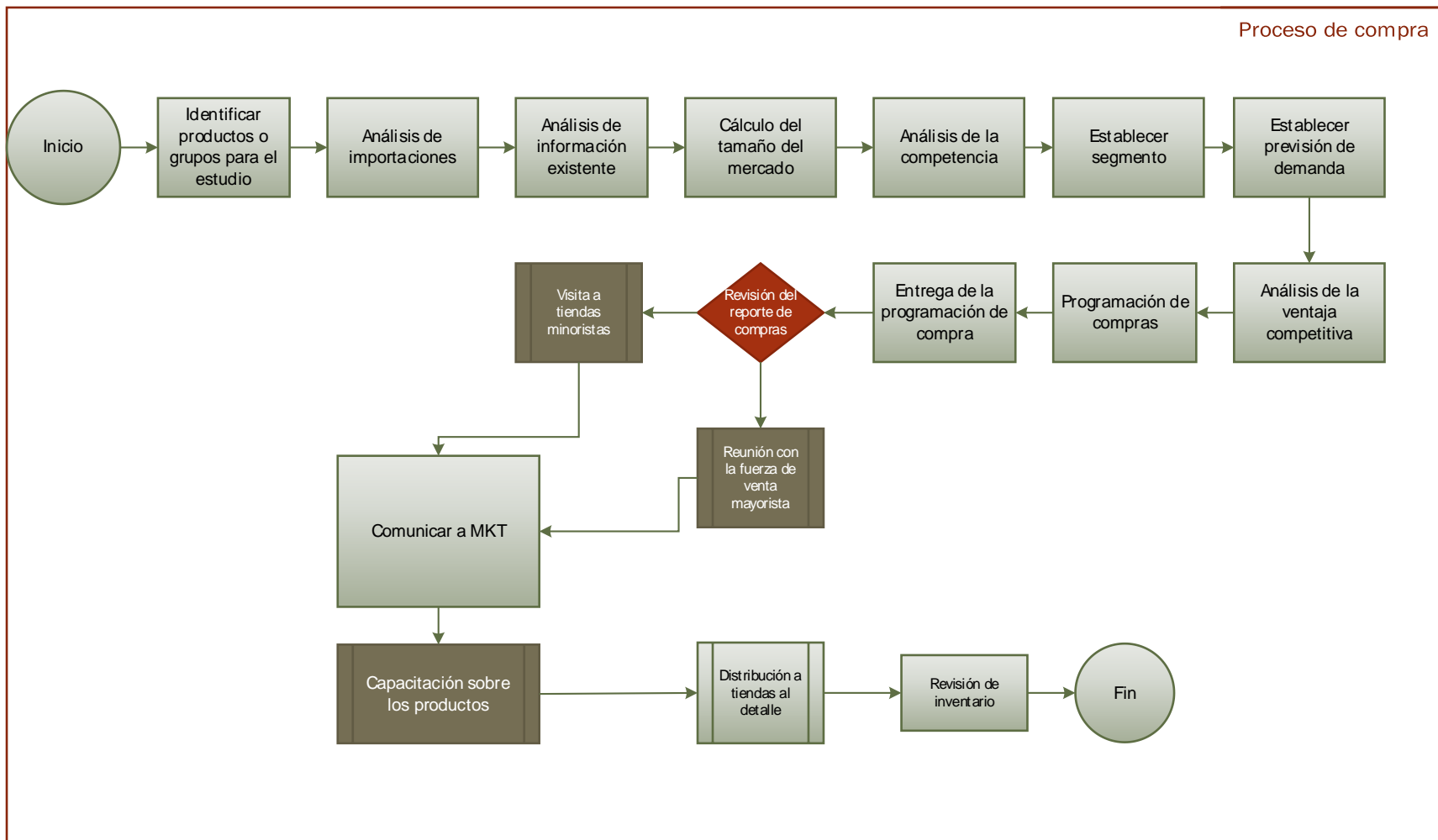


Figura 6. Flujograma del proceso de compras
Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.14 Análisis de factibilidad

4.14.1 Síntesis de estrategias BSC Balanced ScoreCard

Lo que se expone a continuación es un resumen del impacto de las estrategias diseñadas en esta propuesta permitiendo hacer un buen uso de las ventajas que deja la importación y comercialización de productos. También, estas se diseñan como acciones para disminuir los problemas o puntos débiles minimizando el impacto que puedan tener las falencias detectadas como resultado del levantamiento de procesos en la gestión de la Planeación de la Demanda de Almacenes El Adorno.

La finalidad en esta etapa es aplicar la metodología del Balanced ScoreCard, a fin de crear un sistema de gestión que ayude al logro de los objetivos como organización, la cual se basa en estrategias para crear valor en función de la misión de Almacenes El Adorno. El modelo de Balance ScoreCard, está basado en cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva clientes
- Perspectiva proceso interno
- Perspectiva del aprendizaje organizacional

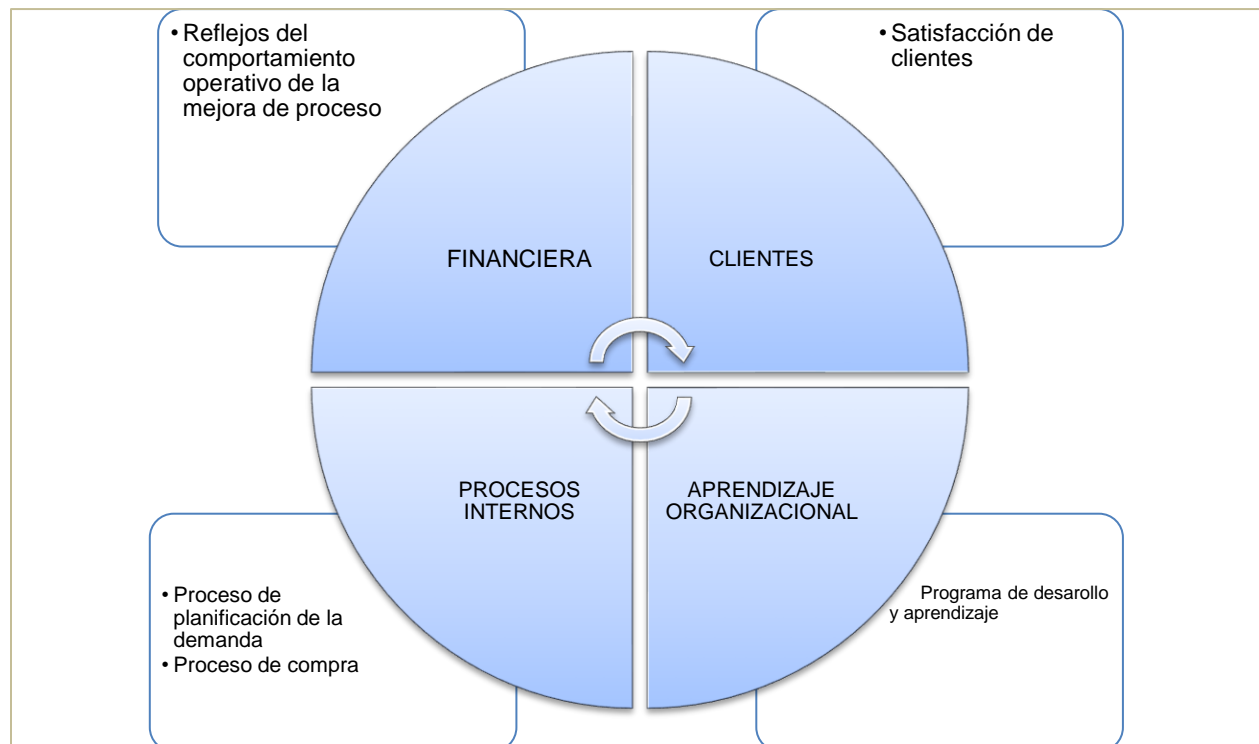


Figura 7. Diagrama Balanced ScoreCard
Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.14.2 Perspectivas evaluadas mediante el Balanced ScoreCard

Las perspectivas que se detallan a continuación hacen mención directamente con la gestión de Planeación de la Demanda de Almacenes El Adorno.

4.14.2.1 Perspectiva financiera

La optimización de los procesos vinculados con la gestión de la planificación de la demanda tiene como finalidad responder a las expectativas del departamento financiero. Su función y finalidad principal es reflejar un comportamiento operativo, de crecimiento y de sustentabilidad para Almacenes El Adorno. La restructuración de los procesos persigue, como meta final, generar utilidad.

4.14.2.2 Perspectiva clientes

Como efecto en los clientes, esta reestructuración de los procesos se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes de Almacenes El Adorno. Los procesos reestructurados están alineados en garantizar la retención de los clientes y adquirir clientes futuros que, con la gestión de compra, brinden rentabilidad para el almacén.

4.14.2.3 Perspectiva proceso interno

Los procesos que fueron reestructurados están relacionados directamente con los objetivos principales que persigue Almacenes El Adorno. Estos están orientados a cumplir las expectativas de accionistas del almacén y de los clientes. Estos procesos están estrechamente ligados con la perspectiva financiera y clientes. Esta reestructuración de procesos fue diseñada según las necesidades de las operaciones de Almacenes El Adorno. Entre los principales beneficios que se obtendrán se tienen:

- Porcentaje y cantidad exacta de productos
- Costos de los productos
- Porcentaje y cantidad de ventas de productos
- Porcentaje de mermas
- Margen de productos en mal estado

4.14.2.4 Perspectiva del aprendizaje organizacional

Con la mejoría de los procesos, Almacenes El Adorno cuenta con nuevas herramientas que servirán para mejorar su capital humano. Esto se reflejará en el desempeño futuro de la empresa, que tendrá la capacidad de adaptarse a nuevas tendencias del entorno.

Tabla 33.
Mejoras orientadas en las perspectivas del BSC

Perspectivas	Objetivos	Estrategias Generales	Estrategias específicas
Financiera	Administrar de forma eficiente y eficaz las transferencias de los usuarios		Reestructuración de los procesos:
Cliente (usuarios)	Satisfacción de los clientes	Reestructuración de los procesos de Planeación de la Demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de planificación de la demanda <ul style="list-style-type: none"> o Análisis de mercado y plan de ventas - Proceso de compras <ul style="list-style-type: none"> o Gestión de proveedores o Compras de producto o Gestión de importaciones - Proceso de logística y distribución <ul style="list-style-type: none"> o Recepción o Almacenamiento o Distribución y despacho - Proceso de comercialización y ventas <ul style="list-style-type: none"> o Gestión de ventas canal de distribución al por mayor o Gestión de ventas al detalle
Interna (procesos)	Reestructuración de procesos vinculados con la planeación de la demanda		
Crecimiento y aprendizaje	Uso de herramientas de gestión eficientes y eficaces		

Fuente: investigación de campo
Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

4.15 Plan de implementación del proceso

La implementación de la propuesta de mejoramiento para la gestión de la Planeación de la Demanda de Almacenes El Adorno consiste en convertir el plan de acciones en resultados, esperando y tratando siempre que estos se manifiesten de forma positiva. Hay que tener en cuenta que cada modificación establecida es diferente de otras, para lo cual se precisa establecer los recursos y acciones pertinentes.

4.15.1 Alcance

La cobertura o alcance de la presente propuesta forma parte del entorno interno y externo de los entes involucrados con Almacenes El Adorno, influyendo a partir de los altos mandos directivos hasta el personal operativo, también forma parte de las organizaciones externas que influyen directa e indirectamente con el dinamismo de la comercialización de los productos.

4.15.2 Metas

- Restructurar al 100% los procesos vinculados con la planeación de la demanda
- Establecer objetivos y estrategias para alcanzarlos en un periodo de tiempo acorde a la realidad de cada proceso
- Lograr un impacto positivo del 95% mediante las reformas y propuesta en base a los cambios que deberán aplicarse y/o tomarse como referencia en los procesos

4.15.3 Responsables

Los responsables para la ejecución de las mejoras propuesta en este documento recaen en el ejecutivo conformado por: Comprador, Gerente de Canal de Mayorista, Gerente de Negocios, Gerente de Operaciones y Planificador de la Demanda.

4.15.4 Plan de Acción

Describe las fases de elaboración, revisión y puesta en marcha de la propuesta

Tabla 34.

Cronograma de actividades del plan de acción

AÑO		2022							
PROYECTO		PROPUESTA DE MEJORA EN LA PLANEACIÓN DE LA DEMANDA PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA EN LA EMPRESA ALMACENES EL ADORNO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL							
OBJETIVO		Restructurar los procesos vinculados con la planeación de la demanda de Almacenes El Adorno							
ACTIVIDADES	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLES	INDICADORES DE ÉXITO	RECURSO HUMANO	TECNOLÓGICO	MATERIALES
ESTUDIO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA	Gerente General Comprador Gerente de Canal de Mayorista, Gerente de Negocios, Gerente de Operaciones y Planificador de la Demanda.	1 MES	2022	2022	Comité	NA	Gerente General Comprador Gerente de Canal de Mayorista, Gerente de Negocios, Gerente de Operaciones y Planificador de la Demanda.	EQUIPO DE COMPUTACIÓN SOFTWARES	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA
APROBACIÓN PARA EJECUCION DEL PLAN		1 MES	2022	2022		NA			SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA
DIAGNOSTICO DE PROCESOS (LEVANTAMIENTO)		1 MESES	2022	2022		NA			SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA
APLICACIÓN DE MEJORAS Y CREACION DE PROCESOS		2 MESES	2022	2022		FALENCIAS DETECTADAS / MEJORAS APLICADAS			SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO		PAULATINO (DESPUES DE LA IMPLMENTACION)	2022	2022		FALENCIAS PRESENTADAS / MEJORAS CORREGIDAS			SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Riccio Estrella César Eduardo

CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de esta investigación que tuvo como finalidad investigar y proponer mejoras en la planeación de la demanda para optimizar el abastecimiento de mercadería en la empresa Almacenes El Adorno, se concluyeron los siguientes hallazgos.

- Esta investigación fue aplicada directamente en la empresa Almacenes El Adorno en las áreas de finanzas, negocios, logística y ventas. Se aplicaron técnicas de diagnóstico y evaluación de procesos como la 5W + 1H. Además, se aplicó una herramienta para evaluar los procesos según nivel de eficiencia: alta, media, baja y crítica.
- La empresa Almacenes El Adorno es una importadora de productos para el hogar considerada una de las más grandes del Ecuador, cuenta con 18 sucursales. Se dedica a la comercialización de productos en canales al por mayor y menor.
- El levantamiento de procesos vinculados con la gestión de planeación de la demanda identificó 4 procesos claves: planeación de la demanda, compras, logística y distribución y comercialización y ventas.
- El problema central de la mala gestión de los procesos de planeación de la demanda denotó un sobre stock de productos (inventario) en las tiendas al detalle con mayor precisión y, con menor recargo en el canal al por mayor.
- El reporte del análisis de los problemas en la gestión de planeación de la demanda se orientó a falta de una herramienta eficaz para el control de inventario en las tiendas al detalle, falta de organización y comunicación entre el canal minorista y mayorista, reportes informales de inventario, mala distribución de mercadería para los canales mayorista y minorista.
- El resultado de la evaluación de los 4 procesos dio como resultado niveles *bajos*, es decir, que los procesos necesitarían mejoras lo más rápido posible.
- A partir de los problemas suscitados, en esta investigación se propuso una herramienta de mejora de los procesos vinculados con la planeación de la demanda. Esta misma pretende reducir todas las inconsistencias en la cadena de suministro de los productos importados y optimizar la calidad de la gestión de todos los procesos directamente en las áreas de finanzas, compras, logística y canales mayorista y minorista.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones establecidas, se establecen las siguientes recomendaciones

- Realizar un levantamiento de procesos completo, que involucre las demás áreas de la empresa, ya que en dichas áreas pueden existir procesos que también tengan falencia y en conjunto no permitan lograr la eficiencia y la eficacia en la gestión de la planeación de la demanda.
- Llevar a cabo una evaluación de procesos mas exhaustiva en todas las sucursales de Almacenes el Adorno, aquello con la finalidad de gestionar mejoras en cada uno las áreas y departamentos que competen a cada sucursal.
- Evaluar e implementar herramientas eficaces de control de inventario para las tiendas al detalle y el canal al por mayor. Implementar una herramienta que permita gestionar de manera eficaz el stock de existencias y dar un reporte preciso sobre la cantidad de existencias en cada tienda. A su vez, gestionar para que los trabajadores (vendedores) promuevan las ventas enfocadas a los productos de baja rotación
- Realizar una implementación de herramientas para el control de inventario, mejorar la organización y comunicación entre los dos canales de comercialización de Almacenes El Adorno, cambiar la estructura de los reportes de inventario y distribuir equitativamente el abastecimiento de mercadería; tanto para el canal mayorista como para el minorista.
- Aplicar las mejoras propuestas en este proyecto corrigiendo todas las falencias de los procesos de la planeación de la demanda. De la misma manera, vigilar para que el personal competente se integre y acate los nuevos cambios establecidos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Pinheiro de Lima, O. (2017). *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*.
- Alcocer Quinteros, P. R., & Knudsen González, J. A. (2019). Desempeño integral de los procesos logísticos en una cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*.
- Salas Navarro , K., Manguel Mejía, H., & Acevedo Chedid , J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*.
- Tejada Alvarez, C. (2016). Estudio de factibilidad técnico financiero para el diseño de un sistema que optimice la gestión de inventario en la cadena de suministro utilizando VMI (Vendor Managed Inventory) para empresas medianas de ferretería. *Tesis: Universidad Dr. José Matías Delgado*.
- Orlando Lao, Y., Rivas Méndez , A., Pérez Pravia, M. C., & Marrero Delgado, F. (2017). Procedimiento para el pronóstico de la demanda mediante redes neuronales artificiales. *Ciencias Holguín*, 1-18.
- Cruz Fernández, A. (2018). *Planificación y gestión de la demanda*. Málaga: IC Editorial.
- Monsalve Fonnegra , G. P. (2018). *Planificación de operaciones de manufactura y servicios*. Medellín, Colombia: ITM. Ediciones Epub.
- Agustina Calatayud, R. K. (2020). *Cadena de suministro 4.0: Mejores prácticas internacionales* . BID Banco Interamericano de Desarrollo.
- Castro Fajardo, H. (2017). *Proyectos de Inversión 1,2,3. de la teoría a la práctica*. Hermes Castro Fajardo.
- Mancheno Saá , M. J., Villalba Miranda, R. F., & Gamboa Salinas, J. M. (2019). Logística Comercial. Revisión Literaria. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 1-14.
- Villalobos Quiroz , M. E., & Zelada Soplapuco , D. M. (2021). Gestión de inventarios y su impacto en la reducción de costos operacionales: revisión de la literatura. *Universidad Privada del Norte*, Trujillo, Perú.
- Fernández Holguín, M. O. (2016). Análisis y diseño de un sistema de gestión de inventarios para una empresa de servicios logísticos`. *Disertación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*.
- Garrido Bayas, I. Y. (2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la

- administración de empresas. *Revista de Ciencias Generales*, 109-129.
- Agudelo Serna, D. A. (2018). Dinámica de sistemas en la gestión de inventarios. *Artículo de Revisión*.
- De Arteaga, J. (2018). IBP: el camino hacia la excelencia operativa en la planificación de la cadena de suministros. *Producción Académica*.
- Jimenez Díaz, V. A. (2018). MANEJO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA EN UN MODELO DE GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO. *Disertación de la Universidad Técnica Federico Santa María*.
- Aldana Bernal1 , J. C., & Bernal-Torres, C. A. (2018). Factores Blandos en la Gestión de Integración de las Cadenas y/o Redes de Abastecimiento: Aproximación a un Modelo Conceptual. *Artículo Independiente*.
- Duche Pérez, B., Gálvez Galarza, P. V., & Marallano Povis, A. O. (2020). La tecnología de la información y comunicación en la aplicación de estrategias para la gestión de la cadena de suministro en el ámbito empresarial: una revisión sistemática de la literatura. *Centro Sur Social Science Journal*, 315-329.
- Custodio Cadena, C. E. (2020). *Planeación: concepto y modalidades*. ESIC.
- Caja Corral , Á. (2018). *Cómo hacer de la cadena de suministro un centro de valor*. Barcelona: Marge Books.
- Aguirre de Cárcer Rojo, M. (2014). *EL CASO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE IKEA Y SU ADAPTACIÓN A LAS CULTURAS LOCALES*. Madrid: ICADE.
- Noé, P. (2006). El conveniente modelo de distribución de Zara. *La revista del Retail*, 1-2.
- Jimenez Siancas, L. G. (2015). Pronostico de la demanda. *Art. Independiente*.
- Companys Pascual, R. (2018). *Previsión tecnológica y de la demanda*. España: MARCOMBO S.A. .
- Apunte García, R. M., & Rodríguez Piña, R. A. (2016). Diseño y aplicación de sistema de gestión en Inventarios en empresa ecuatoriana. *Ciencias Holguín*, 1-14.
- Cepeda Valero, Ó. M. (2016). Modelo de control óptimo para el sistema Producción-Inventarios. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 35-44.
- Ribas Vila, I., & Companys Pascual, R. (2017). Estado del arte de la planificación colaborativa en la cadena de suministro: contexto determinista e incierto. *Intangible Capital*.
- Almeyda Crisóstomo, G. B. (2021). Diseño de un modelo de gestión colaborativo en una

empresa del sector retail en Perú aplicando la metodología S&OP y herramientas de Gestión de procesos, Gestión de la demanda y Gestión de inventarios. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.

Flamarique, S. (2018). *Gestión de existencias en el almacén*. Marge Book.

Cardós Carboneras, M. J., Guijarro Tarradellas, E., & Babiloni Griñón, M. E. (2014). Recuentos de inventario de existencias. *Universitat Politècnica de València. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales - Escola Tècnica Superior d'Enginyers Industrials*.

Cadena Lozano, J. B. (2016). *Gestión del pronóstico estratégico: Una herramienta de planificación en las empresas*. Bogotá, Colombia: Editorial CESA.

SECCIÓN ANEXOS

ANEXO 1. FICHA DE EVALUACION 5W = 1H

5w + 1H		Es
Who	Quién	
What	Qué	
Where	Dónde	
When	Cuándo	
What	Cuál	
How	Cómo	
Problemática		

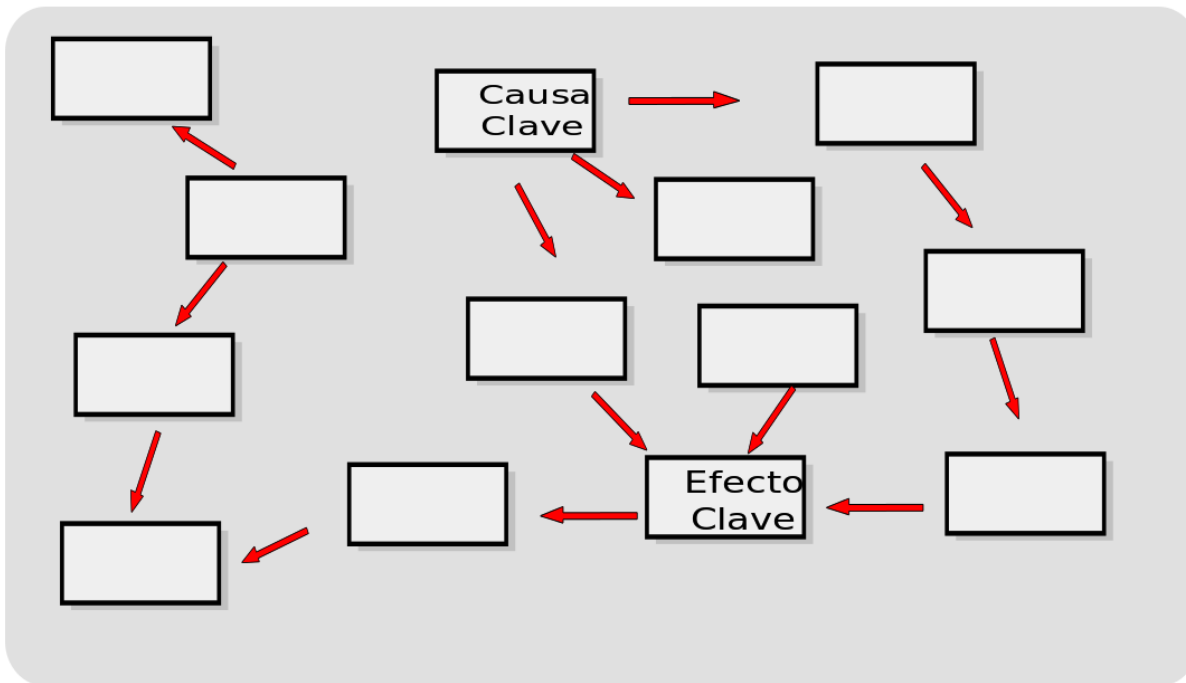
ANEXO 2. FICHA DE EVALUACION DE EFICIENCIA DE PROYECTO

PROCESO			PESO PORCENTUAL					SUB-TOTAL DEL PROCESO
Nombre del proceso			100% (para alcanzar la eficiencia del proceso)					
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CALIFICACIÓN TOTAL DEL PROCESO								
NIVEL DE EFICIENCIA								ALTA, MEDIA, BAJA Y CRITICA

PONDERACIÓN	NIVEL DE EFICIENCIA
(1000 a 1500)	ALTA
(500 a 1000)	MEDIA
(350 a 500)	BAJA
(285 a 350)	CRÍTICA

Fuente: Francis Salazar Pico – Libro: Estrategia II Edición - 2011

ANEXO 3. FORMATO DE DIAGRAMA DE INTERRELACIONES



ANEXO 4. MATRIZ DE ACTIVIDADES CON PROBLEMAS

Proceso: _____

Actividades principales	Tipos de problemas					Total de problemas por actividad	Actividades con valor agregado
	Falta de procedimientos claros	Falta de conducción específica	Lleva demasiado tiempo	Funciones no claras	Falta de personal y/o equipos		
	X			X			
Frecuencia de los tipos de problemas en las actividades principales							

