

IMPORTANCIA DE LA CADENA DE SUMINISTROS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Cinthia Carmona Mendoza¹

Resumen

El presente artículo busca incentivar la importancia de la Cadena de suministros dentro de las compañías, al mismo tiempo, se definirán los términos que la componen , así también se analizarán los diferentes procesos que conforman esta cadena en “ El LAGAR”, una empresa dedicada a la comercialización de productos ferreteros reconocida en el país. Dentro de esta investigación se definirán los procesos de Compras, Almacenamiento, Inventarios, Recibo de Mercaderías, Despachos, Facturación o Ventas, Transporte y Servicio al Cliente.

Abstract

The present article hopes to create an interest for the importance of the Supply Chain within any company, at the same time, the terms that compose the Supply Chain will be defined, thus also will analyze the different processes that are integrated within this chain in the “LAGAR”, a company dedicated to the sale of hardware products, as a major and recognized company in the country. Within this investigation the processes of Purchases, Merchandise Storage, Inventories, Receipt, Offices, Invoicing or Sales, Transport and Costumer Service will be defined.

Palabras Clave

Cadena de suministros, logística, compras, almacenamiento, inventarios, transporte, servicio al cliente.

¹ Bachiller en Ingeniería Industrial, candidata a Licenciatura en Ingeniería Industrial, ULACIT. Correo electrónico: c_carmona_m@hotmail.com

JUSTIFICACIÓN

Toda empresa tiene miras hacia un futuro, a que mejoren sus negocios, a saber como poder aumentar sus ventas, a reducir costos, a brindar valor agregado a sus clientes, a lograr que sus procesos sean más eficientes. Se busca que las empresas tengan un esfuerzo mayor en aras de poder sobrevivir en el mundo actual, en el cual se puede ver tanta competencia.

La administración de la cadena de suministros es uno de los temas de mayor importancia dentro de las industrias. Un buen manejo de la misma hará la diferencia entre una empresa y sus competidores, una buena estrategia de ésta, podrá hacer que la empresa reduzca costos y aumente su servicio al cliente, beneficiando a la empresa, dándole credibilidad, aumentando sus ventas, y dirigiendo la compañía a realizar una ardua labor que le proporcionará ventajas competitivas en el mercado actual.

El Lagar es una empresa comercializadora de productos ferreteros, cuenta con varios puntos de venta en el nivel nacional y planea ampliar sus horizontes para poder incrementar sus ingresos así como el poder abarcar la mayor parte del Territorio Nacional.

Actualmente esta empresa fue adquirida recientemente por capital guatemalteco perteneciente al Grupo Progreso el cual está integrado por diversas compañías en Costa Rica entre las que se puede mencionar Abonos Agro, Do it Best Papagayo, Ferretería Reimer, y el Grupo Colono.

El modelo de trabajo de El Lagar, así como sus sistemas de información, están siendo trasladados a todas sus empresas hermanas, con el fin de poder, al finalizar el año 2009, abarcar la metodología de El Lagar en los más de 60 puntos de venta en el nivel nacional.

El fin de esta investigación es poder ejemplificar de la manera correcta cómo se trabaja actualmente la cadena de suministros dentro de El Lagar, y al finalizar poder dar recomendaciones de cuáles son los pro y los contra del trabajo que se está realizando, así como también, se pretende que la empresa pueda observar un horizonte más plano del camino que debe seguir para poder ganar paso frente a sus competidores.

Para esto será necesario analizar minuciosamente cuáles son los pasos a seguir por parte de la empresa en la actualidad, con el fin de poder identificar los puntos en los que se está fallando actualmente y poder en un futuro no muy lejano, cambiar la cultura de la cadena de suministros para así poderla trasladar a sus empresas hermanas con procesos eficientes.

Para un mejor análisis de la cadena de suministros dentro de El Lagar, es importante establecer objetivos, los cuales ayudarán al autor a seguir los lineamientos correctos para profundizar en la investigación de una forma adecuada y no permitir que se desvíe del tema que se encuentra analizando.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los procesos que componen la cadena de suministros en El Lagar, con el fin de mejorar el abastecimiento y servicio al cliente dentro de la empresa.

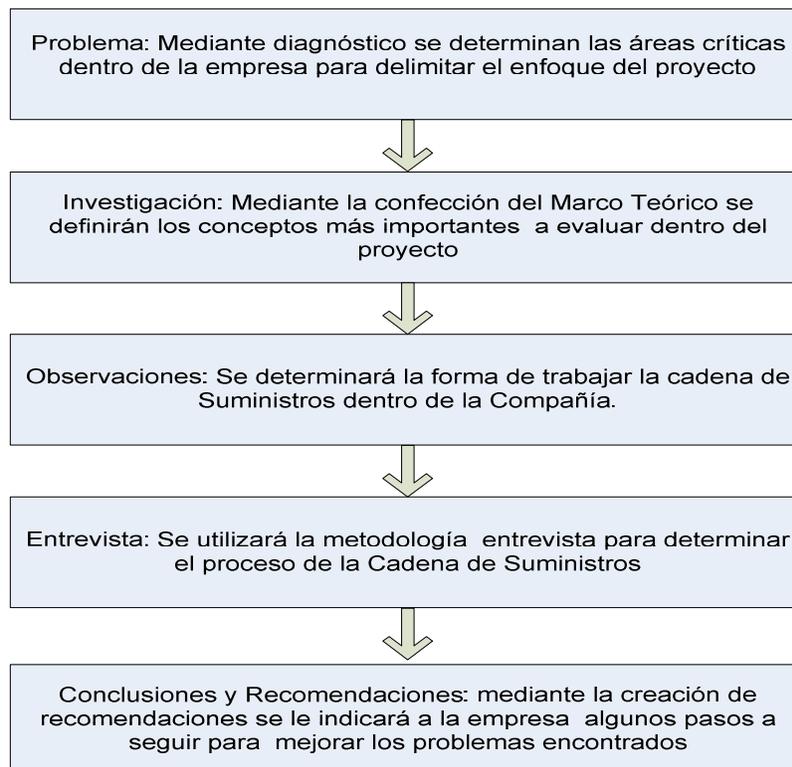
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir los principales conceptos que componen la cadena de suministros, con el fin de comprender mejor la importancia de la cadena de suministros. Para esto se utilizarán investigaciones por medio de diferente literatura y del uso de Internet, para poder contar con definiciones de personas que hayan estudiado más a fondo el tema.
2. Determinar cuáles son los procesos que componen la cadena de suministros, para poder identificar cada uno de los eslabones dentro de la compañía. Para esto se realizarán investigaciones con el personal de la empresa que será el que ayudará a tener una mejor visión de sus funciones.
3. Analizar cada uno de los eslabones de la cadena de suministros dentro de El Lagar con el fin de determinar oportunidades de mejora dentro de la misma. Este análisis se realizará por medio de diagramas de flujo, los cuales indicarán las funciones específicas de cada actividad y cómo se realiza.
4. Determinar cuál es el proceso más importante dentro de la cadena de suministros de El Lagar, para poder brindar un mejor servicio al cliente.

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

El análisis del proyecto se verá reflejado mediante varias acciones a seguir, e indicarán cuáles son las áreas más importantes de la Cadena de suministros dentro de El Lagar, lo cual se podrá lograr mediante una clara definición de los conceptos relacionados con Cadena de suministros, así como la definición de la importancia de la misma. Además, se analizará, por medio de la observación del autor, los diferentes procesos que se realizan en la compañía, así como la entrevista a personas que se encuentran en el proceso, con el fin de adquirir una información más detallada de cómo se está efectuando el proceso. Finalmente se brindarán recomendaciones de pasos a seguir para poder contar con una Cadena de suministros más eficiente el cual sea de beneficio para los clientes, quienes son la razón de ser de la Empresa. En la Figura No1, se podrá ver reflejado cómo se encuentra estructurado para una mejor guía dentro de la investigación.

Figura No. 1
Metodología de Trabajo



Fuente: El Autor

MARCO TEÓRICO

Para comprender el verdadero significado de la Cadena de suministros es necesario tener claros algunos conceptos que abarcan o componen la misma con el fin de poder dar un conocimiento más ejemplificado del tema que se está abarcando durante la investigación. Es necesario dejar claro que los conceptos aquí descritos son solamente una pincelada del concepto y no abarca la explicación completa de los mismos. Para tener una visión más amplia, se debe indicar la diferencia entre Logística y Cadena de suministros. Por lo cual podemos indicar:

La Logística según Ronald H. Ballou en su libro Logística, menciona que según la definición del Consejo de Dirección Logística, se puede definir Logística de la siguiente manera:

“La Logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”

Entre otras definiciones se puede encontrar:

Ferrel, Hirt Adriansés, Flores y Ramos en su libro Introducción de los negocios en un mundo cambiante indican que la Logística es *“Una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y la distribución a los clientes”*

Según Lamb, Hair y MacDaniel en su libro Marketing, indica que para ellos la Logística es *“El proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo”*.

Por lo cual se puede indicar que la mejor definición encontrada se remite a la definición empleada por el Consejo de Dirección Logística.

Es necesario agregar que la definición de Cadena de suministros brindada por Robert B. Handfield y Ernest L. Nichols Jr. En su libro Introduction to Suply Chain Management en la cual indica que la Cadena de suministros *“Abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción), hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros.”*

Se puede indicar entonces que la diferencia entre la Cadena de suministros y Logística se ve reflejada en que la Cadena de suministros incluye el proceso total del flujo de información y la Logística es la parte que hace posible que se administre este flujo de información de una manera eficiente.

En otro aspecto podemos encontrar la definición de la Administración de la Cadena de suministros la cual según Jhon T. Mentzer, William DeWitt, James S. Keebler, Soonhong Ming, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith y Zach G. Zacharia en su libro “Defining Supply Chain Management”, indican que “La administración de la cadena de suministros se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo”.

Según Ronald H. Ballou, en su libro Logística, Administración de la Cadena de Suministros, indica que la fase de Planeación de la Logística abarca varios niveles entre los cuales tenemos:

Ubicación de instalaciones

La ubicación de las instalaciones forma un punto importante para la estrategia de la cadena de suministros dentro de la compañía, el poder tener una ubicación cercana a los movimientos que generará el producto es importante, ya que ayudará a minimizar los costos por transporte, una ubicación cercana a proveedores y clientes, ayudará a obtener un mejor servicio al cliente.

Inventarios

Los inventarios dentro de la cadena de suministros se refieren al manejo de los mismos dentro de la compañía, la toma de decisiones respecto a las entradas y salidas del producto dentro de la compañía, así como al manejo de pronósticos para control de los inventarios.

Transportación

Las características más importantes de un sistema de transporte se encuentra: la flexibilidad, la personalización, la entrega a tiempo, la cercanía con el cliente y el valor agregado.

Procesamiento de pedidos

El procesamiento de pedidos, básicamente está dado por la transmisión, entrada, el surtido y el informe sobre el estado del pedido.

Servicio al cliente

La definición más completa de servicio al cliente se da en la definición dada por James E. Doctker en su libro "Basics of Fulfillment", la cual dice que:

"El servicio al cliente es un proceso integral de cumplir con el pedido de un cliente. Este proceso incluye la recepción del pedido (ya sea manual o electrónica), administración del pago, recolección y empaqueo de los productos, envío del paquete, entrega del mismo, y proporcionar el servicio al cliente para el usuario final así como el manejo de posible devolución de los productos".

Almacenamiento

El almacenamiento dentro de la cadena de suministros va dirigido al manejo de la selección de equipo, diseño de la distribución de la planta donde se colocará el producto, el espacio, la selección de acuerdo con los pedidos y el reaprovisionamiento.

Compras

El proceso de compras implica actividades como: la selección y calificación de proveedores, evaluación del desempeño del proveedor, negociación de contratos, comparación de precios, calidad y servicio, contratación de bienes y servicios, programación de compras, establecimiento de condiciones de ventas, evaluación del valor recibido, medición de la calidad que proviene del exterior, predicción del precio, servicio y en ocasiones los cambios de demanda, así como la especificación de la forma en la que se recibirán los bienes y servicios.

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Actualmente El Lagar forma parte del Grupo Progreso, dentro del cual también se encuentran el Grupo Colono, Abonos Agro y Do it Best Papagayo. La idea primordial del Grupo Progreso es tomar de ejemplo las sucursales del Grupo Lagar, para lo cual ellos desean modificar primero todas las instalaciones de El Lagar, sus procesos y sistemas, los cuales le permitirán ser la base para poder llevar a cabo una implementación posterior en los otros Grupos Hermanos.

Es importante mencionar que El Lagar, por haber pertenecido a una empresa familiar durante más de 40 años, ha sido una empresa que no tenía una estructura bien formada, con respecto a la Logística, según las entrevistas realizadas por el autor a los

diferentes miembros gerenciales que componen la estructura de El Lagar. Para ellos la Logística es solamente un grupo de personas que son los encargados de acomodar las instalaciones de las tiendas, para ellos esto es logística porque piensan que para poder realizar estas actividades se debe tener Lógica. Para otros niveles gerenciales indican que la Logística implica solamente el proceso de transporte con el que cuenta la empresa. Como se indicó anteriormente en las definiciones, es evidente que la compañía se encuentra en un alto grado de error con respecto a su definición de Logística. Por lo cual para el autor fue importante obtener una visión clara de los procesos que se llevan a cabo dentro de El Lagar. Para esto fue necesario explicar los conceptos básicos de la cadena de suministros, y luego detenerse a ver y estudiar cada uno de estos procesos.

Análisis de procesos

Por medio de la experiencia del Autor fue posible determinar que el proceso Logístico de la Organización está dado por cinco procesos importantes a destacar.

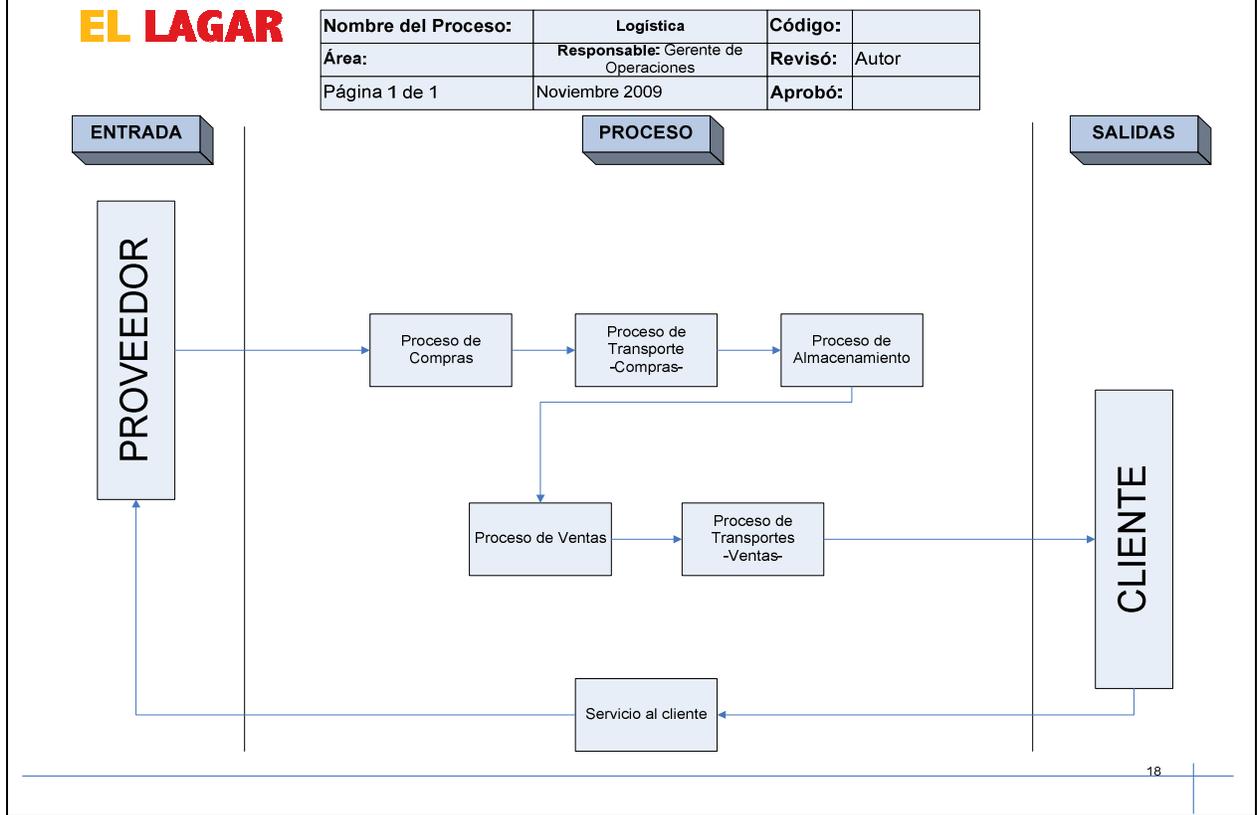
- Compras
- Almacenamiento
- Ventas
- Transporte
- Servicio al Cliente

Estos procesos a su vez se dividen en subprocesos los cuales también han sido analizados con el fin de encontrar problemas o conflictos con el flujo de información que se encuentre entre uno u otro y poder de esta manera brindar recomendaciones a seguir.

En la Figura No. 2 se puede observar cómo se lleva a cabo el proceso del flujo de la información Logística a través de toda la cadena.

Figura No. 2 Logística en el Lagar

sábado, 14 de noviembre de 2009



Cada uno de los procesos descritos en la Figura No.2 fue analizado y comprende subprocesos los cuales se pueden citar de la siguiente manera:

Proceso de compras

- ✓ Artículos especiales
- ✓ Artículos de compra normal
- ✓ Compra de productos nuevos
- ✓ Compra de productos que reemplazan otros productos
- ✓ Actualización de negociación

Proceso de almacenamiento

- ✓ Recibo de materiales
- ✓ Acomodo de artículos
- ✓ Acomodo de artículos diarios

- ✓ Inventarios cíclicos
- ✓ Alistado y despacho

Ventas

- ✓ Autoservicio
- ✓ Plataforma

Transporte

- ✓ Compra
- ✓ Ventas

El Proceso de servicio al cliente no pudo ser identificado dentro de la compañía, debido a que no hay un departamento específico que brinde información en cuanto a garantías, quejas y reclamos, o bien oportunidades de mejora, que ayuden a la compañía a verificar qué es lo que el cliente realmente anda buscando, si salió conforme o inconforme con su compra.

A continuación se describirá cada uno de los procesos con sus respectivos subprocesos que forman parte de la Cadena de suministros de El Lagar.

En primera instancia es importante mencionar que la Logística en la empresa no está determinada como Logística, sino que se ven incluidas dos áreas de la estructura de la empresa entre las cuales se puede mencionar la estructura comercial, y la estructura de operaciones.

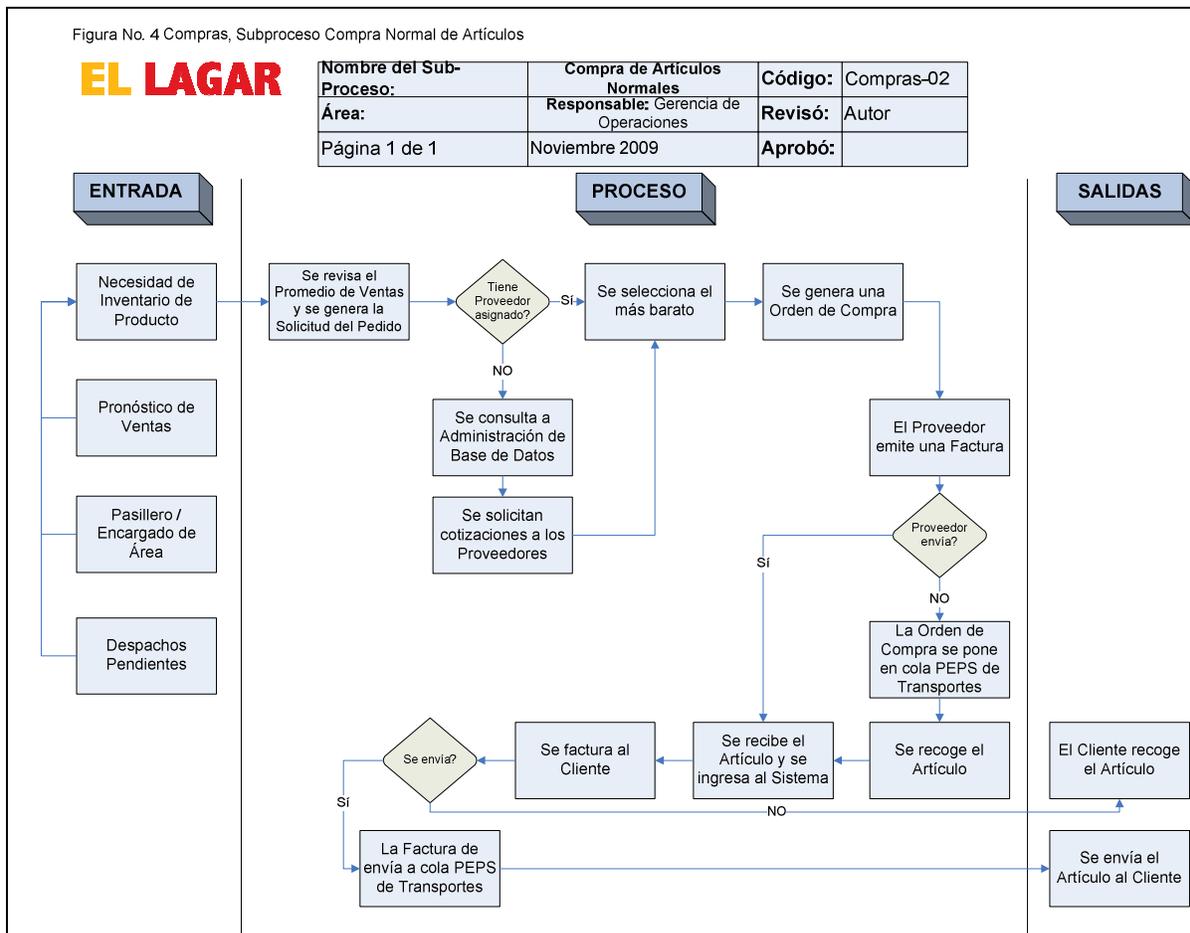
En la estructura comercial se va a encontrar el área de compras, la cual está formada por los jefes de producto y los administradores de base de datos. En el área de operaciones se van a encontrar el resto de personal que colabora para que la cadena de suministros se haga posible.

ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS

Se comenzará por describir en primera instancia el Proceso de compras de El Lagar, el cual está definido por los jefes de producto y los administradores de base de datos, quienes son los encargados para todo el grupo progreso de la búsqueda de nuevos productos en el mercado, creación de códigos nuevos, mantenimiento de precios para el área de venta y el área de compra, buscar las mejores negociaciones con los proveedores, cotizaciones de productos.

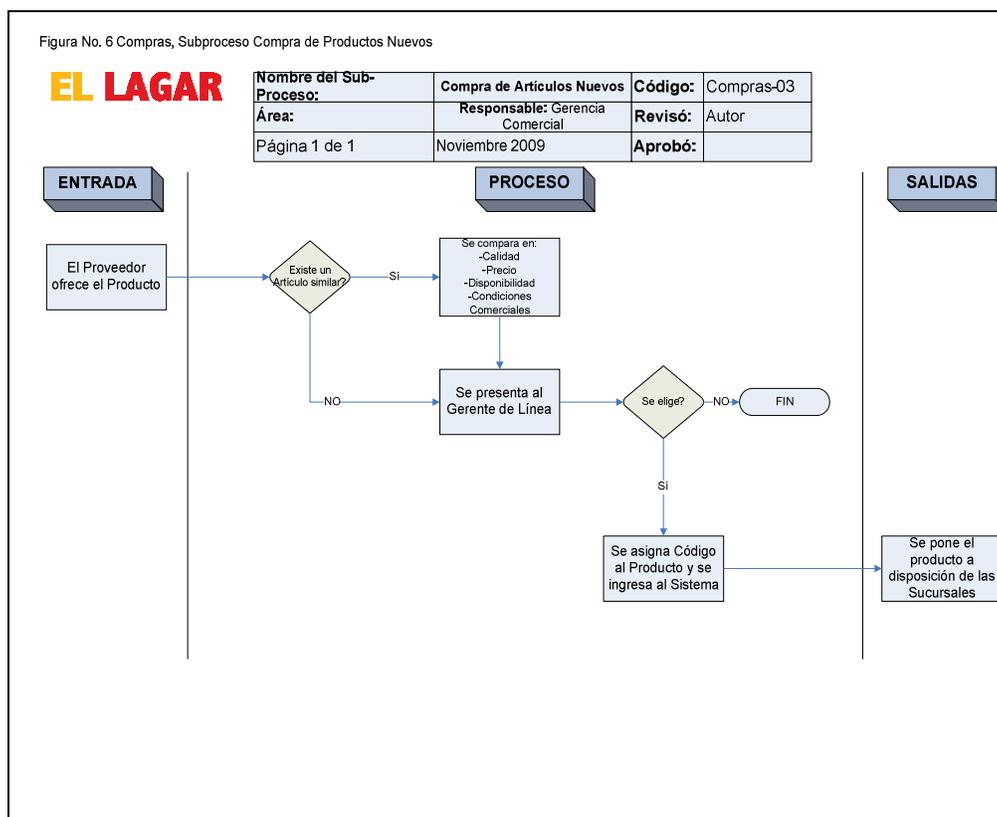
Compra normal de artículos

En la Figura No. 4 es posible observar que la compra normal se genera de la necesidad de un producto en el almacén, en este caso, el pasillero encargado revisa que no haya faltantes de los productos en dicho pasillo, esto lo hace por medio de un listado de productos el cual es generado por la proveeduría de sucursal, en este, el pasillero anota la necesidad de producto de acuerdo con los máximos y mínimos emitidos en el reporte del sistema, luego de haber revisado el listado contra el físico, el pasillero le envía el listado a proveeduría de sucursal para que emita las órdenes de compra. Al recibir el listado el encargado de proveeduría de sucursal debe emitir las órdenes de compra a proveedores de acuerdo con la asignación del sistema, y a la cantidad indicada por el sistema para la compra de productos. En el caso de que el producto no tenga un proveedor asignado éste deberá de informarle al Administrador de base de datos para que busque un proveedor para el artículo. Una vez que se le haya asignado el proveedor, se genera la orden de compra y el proveedor de sucursal debe decidir si envía a retirar el producto, o espera para que el proveedor se lo envíe.



Compra de productos nuevos

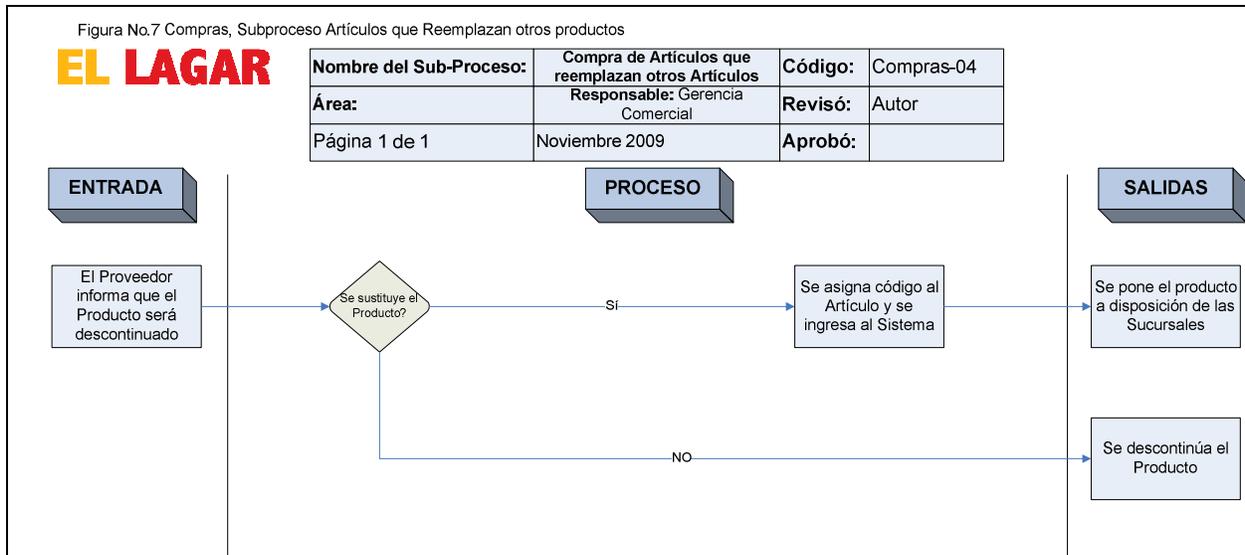
Cuando un proveedor de artículos llega a ofrecer productos nuevos, este deberá comunicarse directamente con el Jefe de Producto, el cual tomará la decisión si incluir el producto al surtido o rechazar la oferta. Para esto es necesario la ayuda del administrador de base de datos, el cual será el encargado de revisar si se tiene en el surtido un producto similar, si así fuese, se deberá realizar una comparación de precios, calidad, disponibilidad del producto, este reporte se lo envía al Jefe de Producto para su respectivo análisis y toma de decisión en cuanto a si cambia el producto, o bien el proveedor. Este proceso se puede identificar en la Figura No. 5.



Compra de productos que reemplazan a otros.

Cuando un proveedor descontinúa un producto, este debe de informarle al Jefe de producto, el cual debe de brindarle la información al Administrador de base de datos para que éste descontinúe el artículo dentro del sistema y sea sacado del surtido de productos de las sucursales. En el caso de que el producto sea reemplazado por un nuevo modelo, el proveedor debe de brindar la información con respecto al nuevo producto, precio, código, etc.

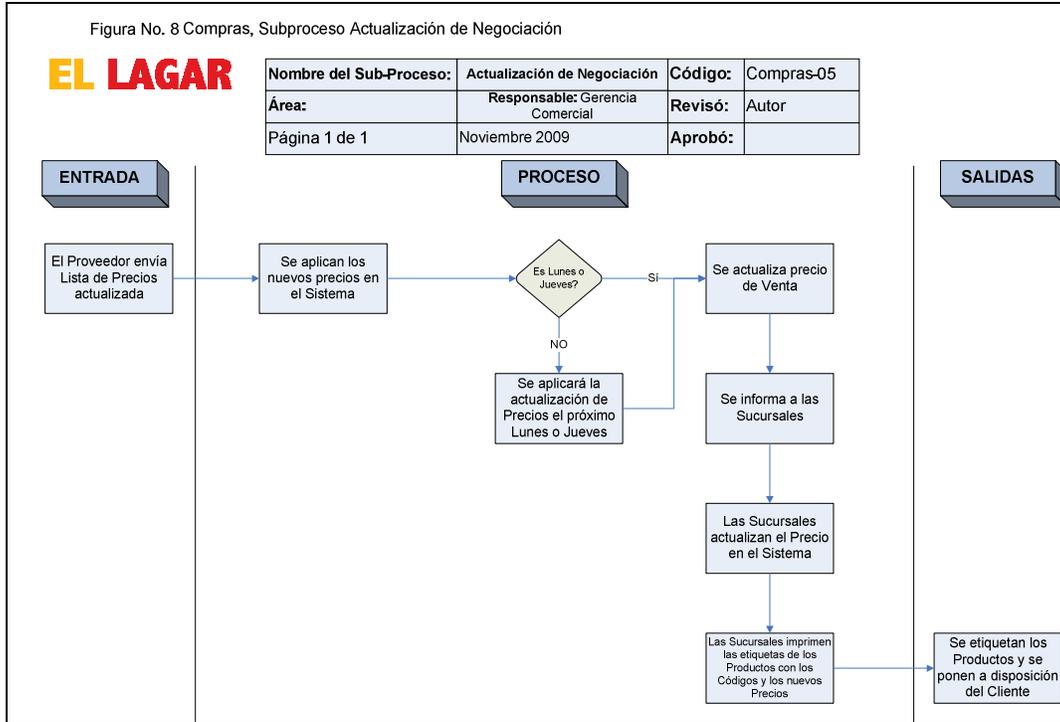
Figura No.7 Compras, Subproceso Artículos que Reemplazan otros productos



Actualización de negociaciones

Este subproceso se ve realizado cuando el proveedor actualiza la lista de precios, en este caso el proveedor debe de enviársela al Jefe o Jefes de producto, que tienen sus líneas, los cuáles serán los encargados de aceptar o rechazar las listas de precios conforme a sus expectativas. Una vez analizados, estos le deben de enviar la lista de precios a los Administradores de base de datos que manejan las líneas. La actualización de precio de compra puede realizarse cualquier día de la semana, sin embargo, al aumentar los precios de compra no aumentarán los precios de venta, pues estos solo deben de aumentar en el caso de que sea lunes o jueves. Estos días debe de avisársele a los proveedores de sucursal, para que ellos actualicen precios, cambien etiquetas en los anaqueles donde se encuentra ubicado el producto.

Figura No. 8 Compras, Subproceso Actualización de Negociación



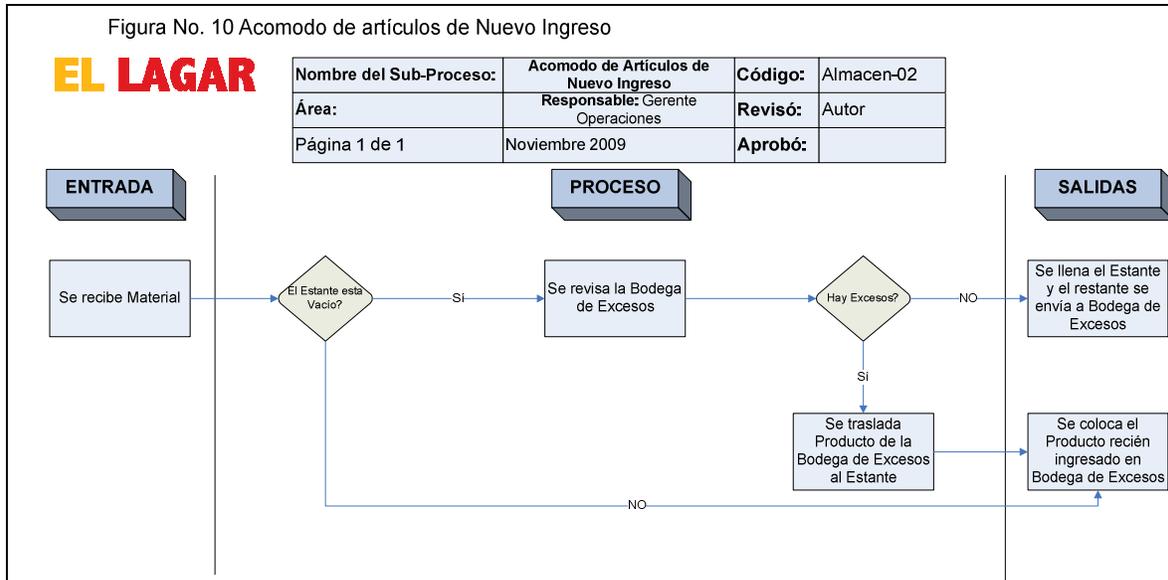
ANÁLISIS DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO

Recibo de materiales

El proceso de recibo de materiales se inicia desde el momento en que el departamento de proveeduría le da la orden de compra al departamento de recibo de materiales. Dentro de este proceso hay dos formas de recibir la mercadería, cuando el producto ingresa en bulto y cuando se recibe de detalle, el producto es recibido en bulto cuando es entregado por parte de una empresa hermana, en este caso Abonos Agro la cual es la encargada de realizar todas las importaciones para el grupo; aquí el transportista deja la mercadería, se le reciben las facturas y se despacha al transportista, una vez ingresada la mercadería se procede a revisar cada una de las líneas facturadas contra el producto ingresado, se hace la revisión de que no hayan pendientes ni faltantes, se ingresa al sistema y el producto se ingresa al almacén; en el caso de que la mercadería no se reciba en bulto se realiza el mismo procedimiento, sin embargo difiere en que el transportista debe de esperar hasta que la mercadería sea revisada.

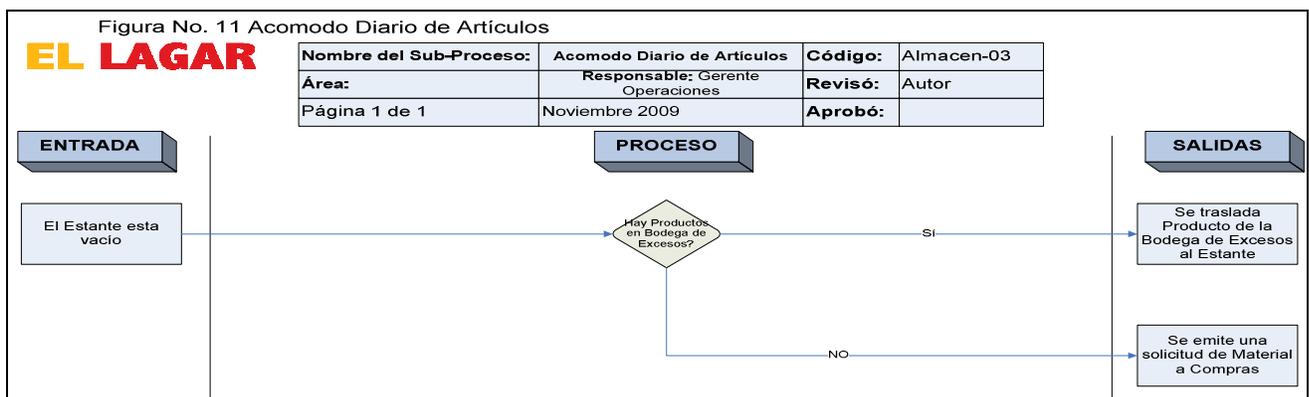
Acomodo de artículos

Cuando el producto se encuentra en recibo de mercadería se verifica que el estante donde se coloca la mercadería tenga existencias de productos, si está vacío se coloca en el estante, si no es enviado a la bodega de excesos para ser almacenado hasta que el producto se agote.



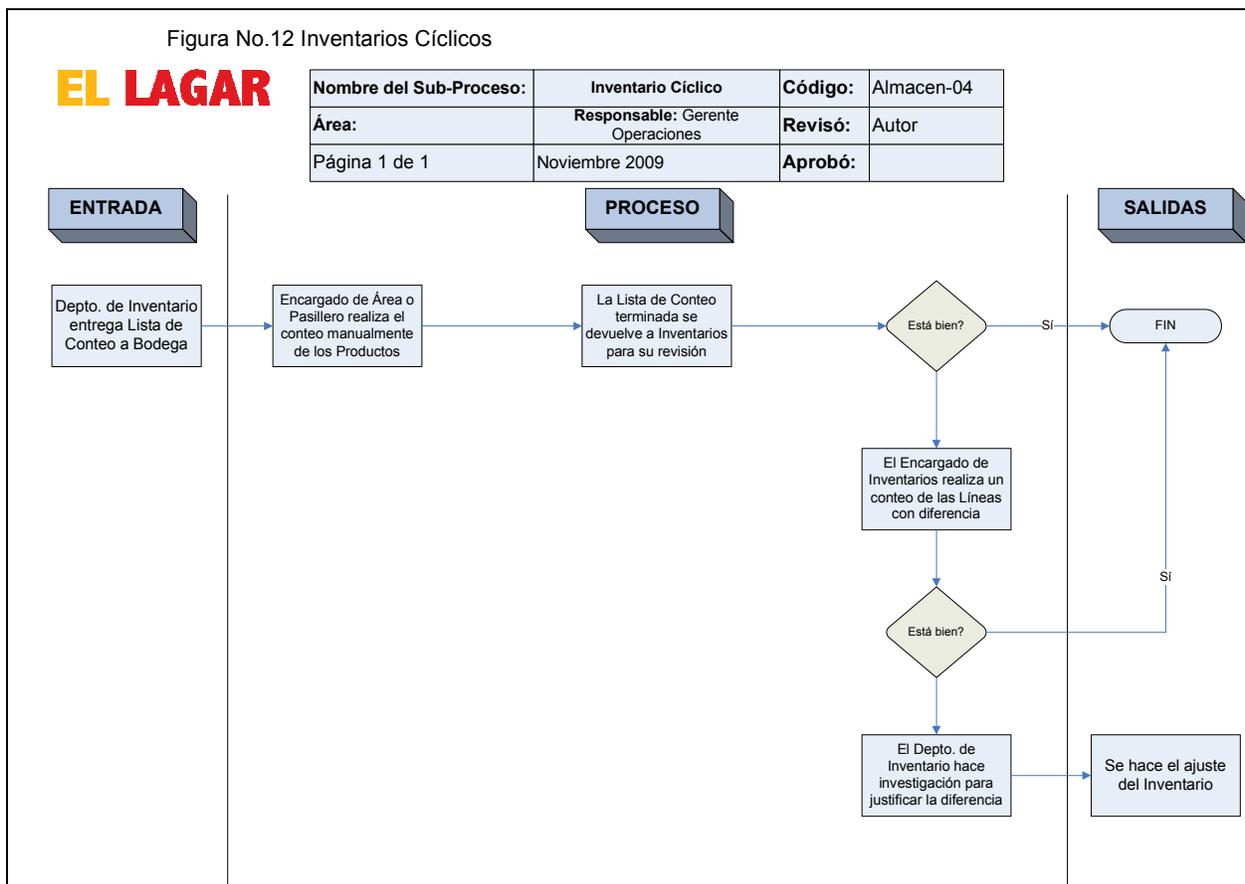
Acomodo de artículos diario

Los pasilleros constantemente deben de estar revisando los anaqueles para que haya producto, en el caso de que un artículo se encuentre sin existencia se revisa la bodega de excesos, si hay producto, se acomoda en el estante, si no surge la necesidad de enviar a comprar producto.



Inventarios cíclicos

El departamento de inventarios genera una orden de chequeo de existencias físicas contra el sistema. La orden se da cuando se genera un listado de conteo a la bodega o almacén. Se realiza manualmente el conteo de las unidades físicas contra las indicadas por el sistema y se determina si hay diferencias. Si se encuentran diferencias se realizan las investigaciones pertinentes para determinar si son debido a malas inclusiones, malas entregas, deterioro del material, o por otras causas como robo, o pérdida. Cuando se determina la causa de la diferencia se ajusta el registro de las existencias para que sea igual al conteo físico.



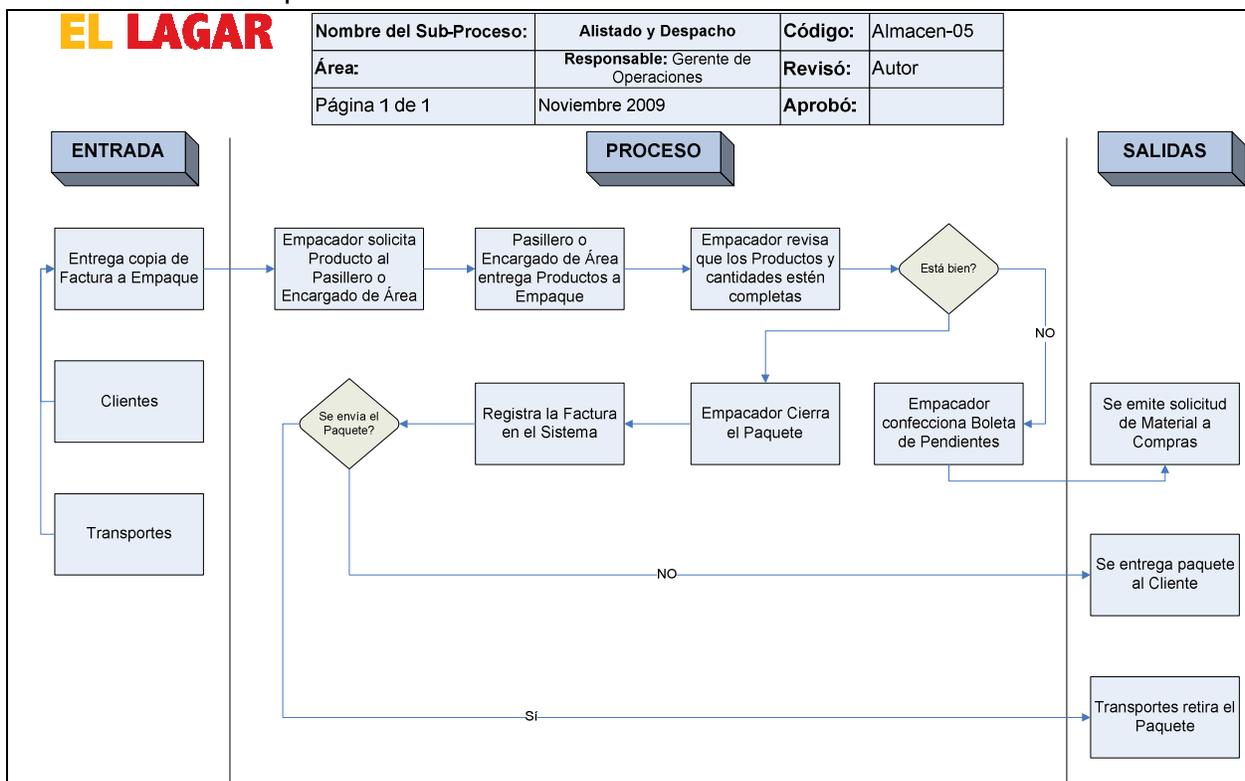
Alistado y Despacho

El alistado y despacho de los materiales comienza cuando el cliente o el transportista se presentan con la copia de la factura al área de empaque.

El empacador solicita al pasillero que se aliste el producto, cuando éste está listo se realiza un conteo manual y la revisión del estado de los artículos, además de la verificación de que si no hubiera algún artículo, se le debe emitir una nota de materiales pendientes de entrega.

En caso que hubiera pendientes de entrega, el empacador debe comunicar al personal de ventas, para que estos generen una solicitud de compra al departamento de proveeduría.

Si el cliente llega directamente a la empresa a adquirir el producto, se le cede la responsabilidad al cliente, si el producto es para envío, se le cede la responsabilidad del material al transportista.



ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS

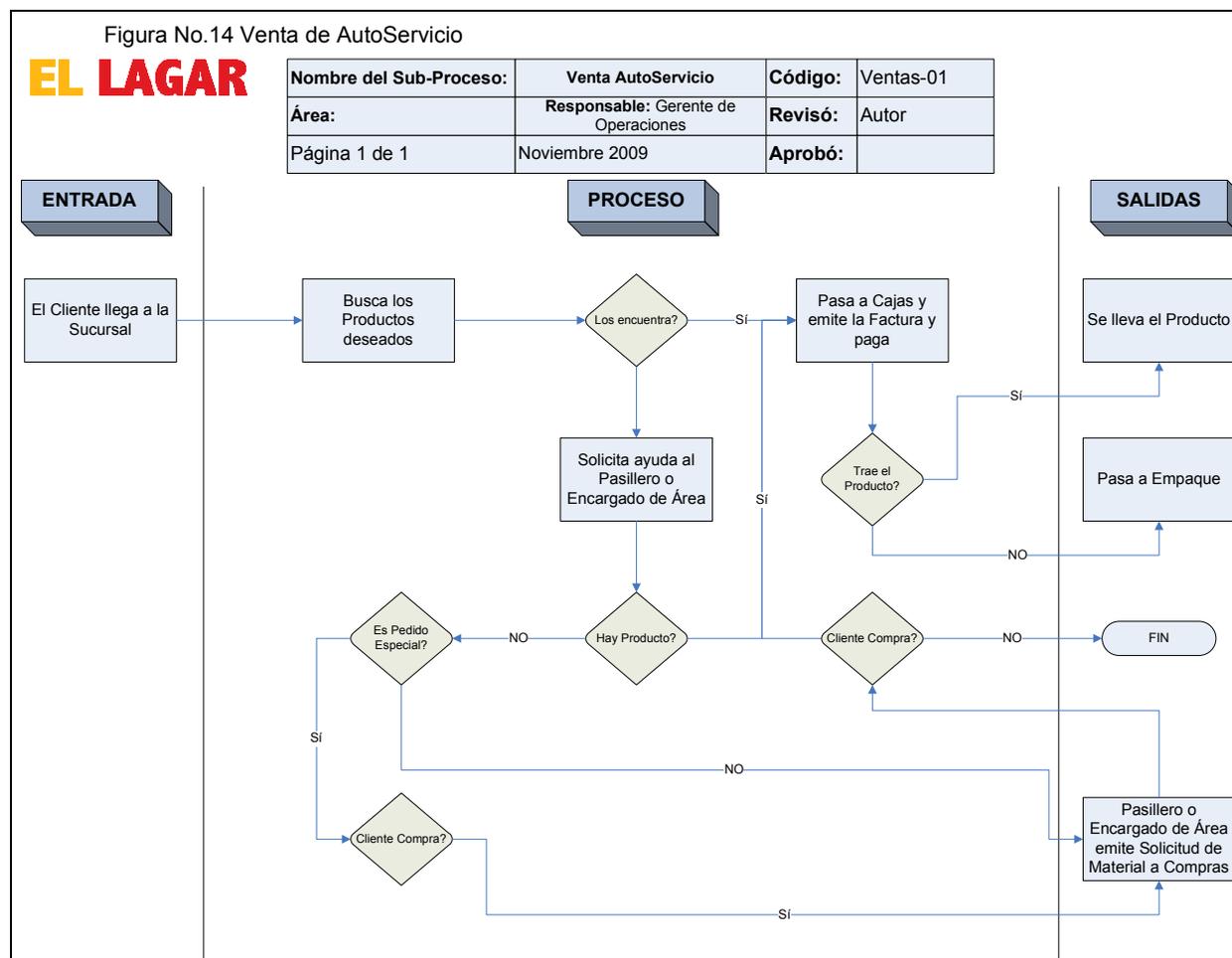
Ventas autoservicio

Este tipo de venta se genera cuando el cliente se presenta al local con una necesidad, en este caso el cliente es libre de ingresar a la tienda y revisar los productos que necesita, si los encuentra en la cantidad y condiciones esperadas, la venta se genera de forma inmediata.

Si el cliente puede llevar los artículos personalmente a la caja, procede y se puede retirar de las instalaciones, si el material es de tamaño y peso considerable y no permite a una persona manipularlo, el cliente va a la plataforma, se le factura el producto, cancela y va a empaque a retirar el producto.

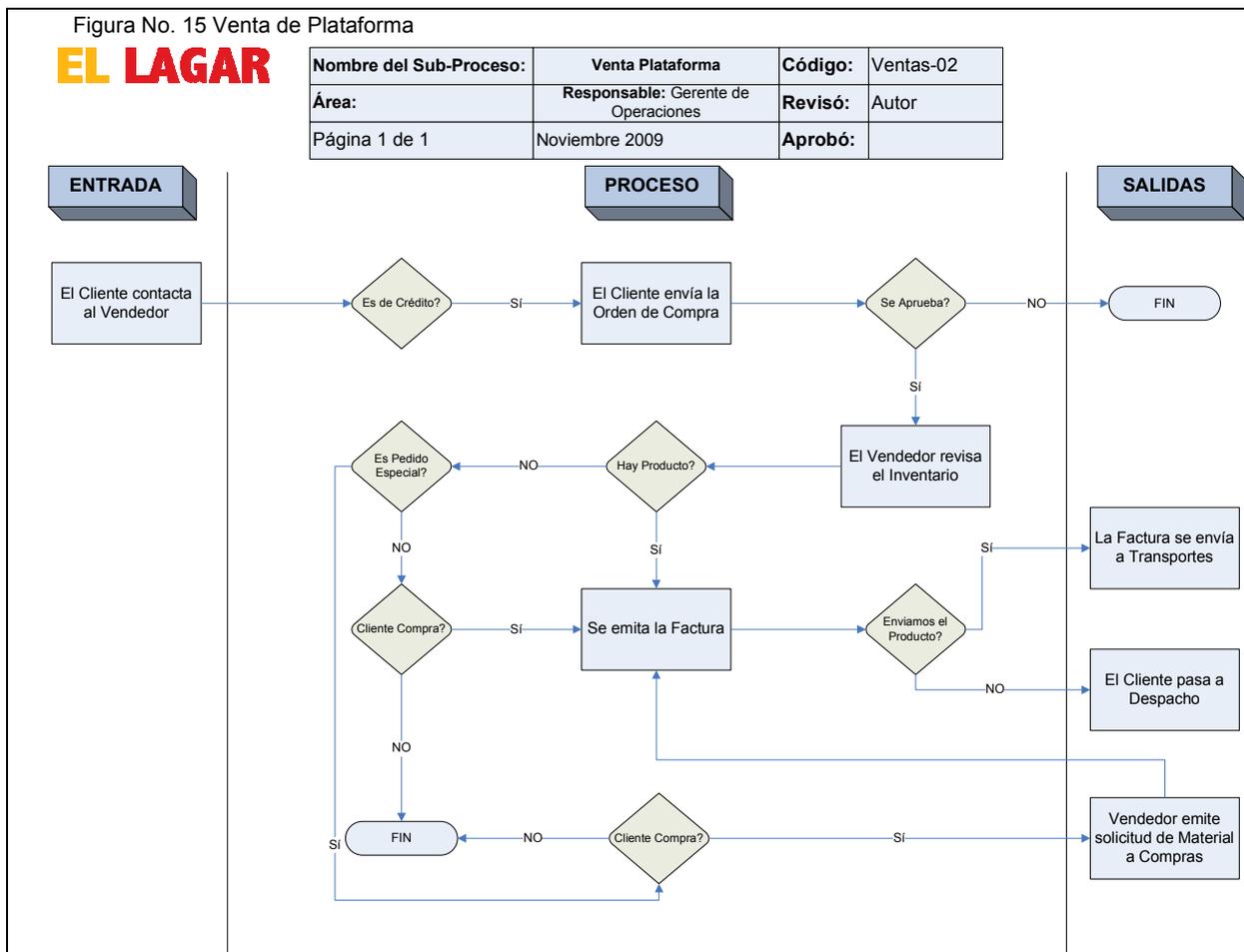
En el caso de que el cliente busque un producto en especial y no lo encuentre, éste puede decidir entre no comprar o bien esperar a que se realice “una compra especial” hasta que la empresa compre y reciba el producto en el almacén, en este caso se realiza una nota de pendiente de entrega y se le solicita al departamento de Proveeduría que realice una orden de compra.

Los faltantes son una de las mayores pérdidas de venta en la compañía, debido a que si el cliente no encuentra lo que desea, muy pocas veces espera a que se le envíe a comprar el producto, y se va a otro competidor a encontrar su producto.



Ventas de plataforma

Este tipo de venta se realiza por lo general en ausencia del cliente, lo cual quiere decir que en la mayoría de los casos el vendedor recibe una orden de compra por parte del cliente o bien una llamada telefónica que generará la solicitud de compra. Las compras por este medio en su mayor parte son ventas de crédito por lo cual se necesita la ayuda del Departamento de Crédito y Cobro, para poder realizar la venta con la respectiva autorización.



PROCESO DE TRANSPORTES

Transportes de compras

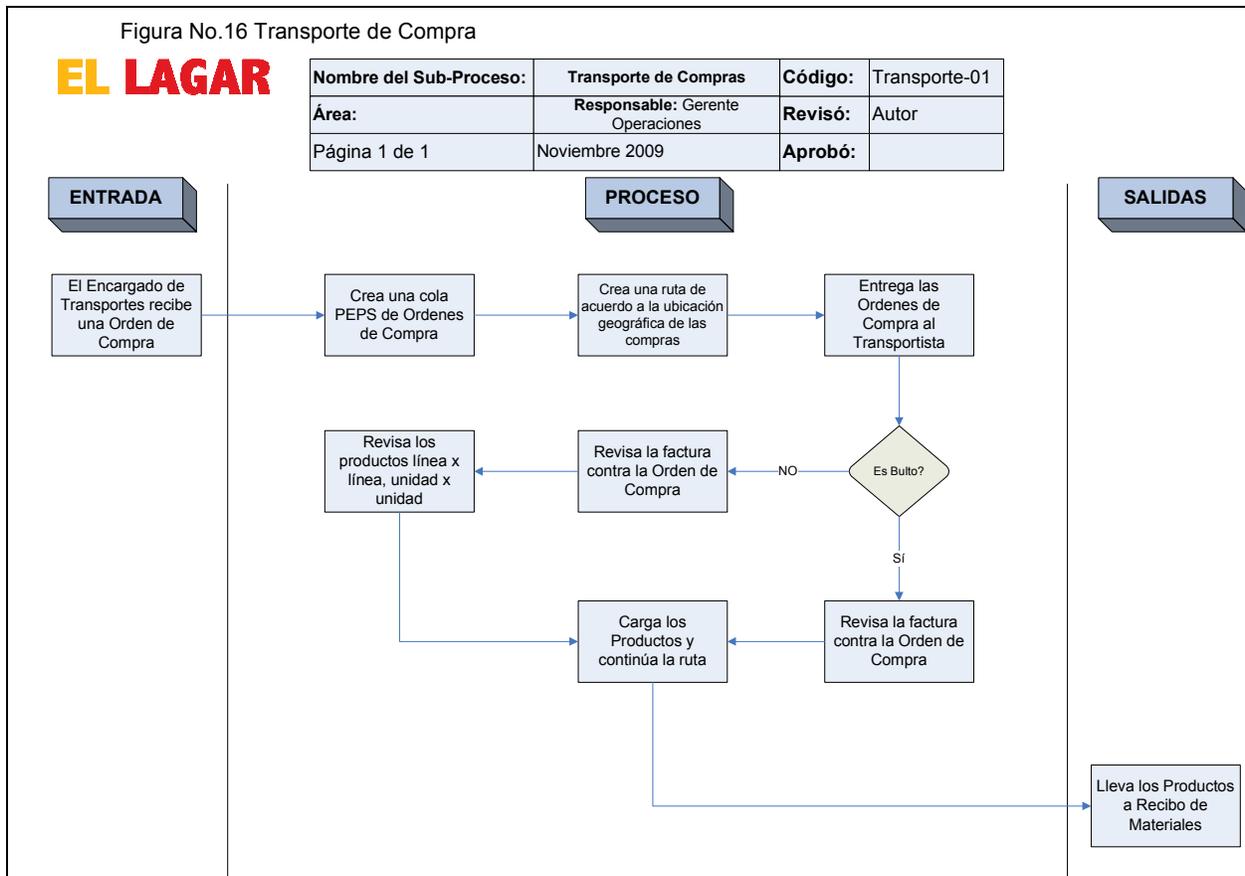
Cuando el departamento de compras recibe una solicitud de materiales genera una orden de compra. Si el producto no es entregado por el proveedor, el encargado de

proveeduría entrega la orden de compra al departamento de transportes para que envíe a retirar el producto.

El departamento de Transportes genera una cola de PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir), de las órdenes de compra y organiza la ruta de recolección por cercanía geográfica de los destinos.

Cuando el transportista llega al local del proveedor, debe revisar la documentación de las facturas contra la orden de compra y depende si se le recibe al proveedor en bulto o no, el transportista debe revisar toda la mercadería que se le entrega, o recibe el paquete completo sin revisar.

El transportista continúa la ruta establecida hasta que finalice. El encargado de transportes puede dar indicaciones en cualquier momento al llegar a realizar una entrega parcial del material a la sucursal y luego seguir con la ruta establecida.



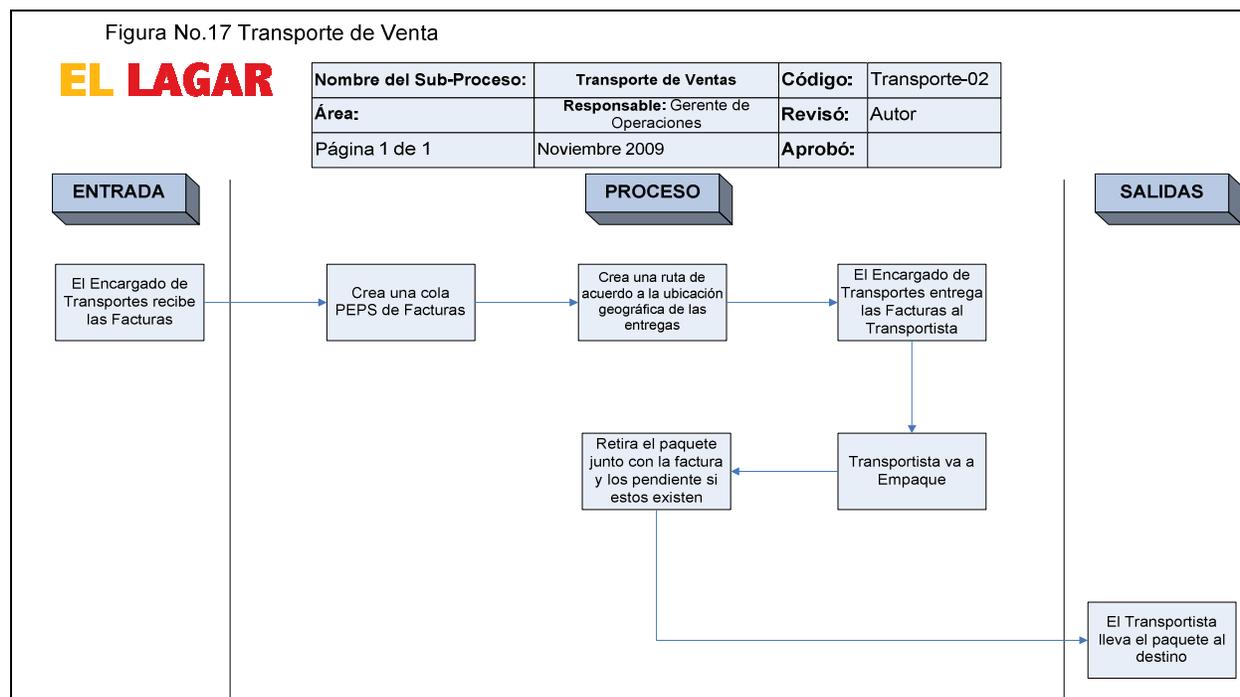
Transporte de ventas

Cuando las ventas se realizan para envío del producto al cliente, el departamento de ventas procede a dejar la factura al encargado de transportes. Algunas de las rutas se realizan en conjunto con el transporte de compras, para que de esta manera aproveche el transporte de regreso a la compañía.

Los transportes de envío se realizan en colas PEPS al igual que las de transporte de compras, sin embargo se le puede dar prioridad a algún cliente específico según se solicite.

El transportista retirará los productos en el área de empaque, si hubiera algún faltante dentro de la mercadería, éste debe llevar al cliente la nota de faltante.

El mayor problema encontrado dentro de esta área es la falta de comunicación entre transportes y ventas, ya que el transportista por desconocimiento no informa al departamento de ventas que hay pendientes, y por lo general el tipo de producto que se maneja siempre es urgente, por lo cual el cliente solicita no dejar faltantes, y el departamento de ventas no se da cuenta de que hubo faltantes por existencias físicas, sino hasta el momento en que el cliente llama para efectuar el reclamo de que el producto no le llegó.



CONCLUSIONES

Dentro de los aspectos más importantes encontrados al haber realizado el análisis de los procesos de la cadena de Suministros, se ven reflejados los siguientes puntos:

Falta de comunicación constante entre los diferentes departamentos, lo cual hace que se generen pérdidas en las ventas ya que no se logra coordinar de la manera precisa las compras y la entrada al almacén de una manera eficaz. También existe falta de comunicación en un alto grado entre la gerencia y los demás departamentos, debido a que en las reuniones que ellos realizan para tomar decisiones, la información no es trasladada a las personas que realizan los trabajos, lo cual hace que se dé el constante fallo por parte de los colaboradores al no conocer las nuevas directrices.

Los puntos de venta de El Lagar, se caracterizan por la falta de procedimientos, lo cual provoca que los empleados no sepan qué es lo que deben hacer, y todo lo hacen a como ellos piensa, sin embargo es importante que se generen procedimientos supervisados por personas de la gerencia, los cuales deben indicar cuál es la manera óptima en que se deben seguir los pasos para no incurrir en errores posteriores.

No hay un departamento de servicio al cliente el cual se encargue de verificar la satisfacción del cliente, o bien los reclamos que ellos tengan en cuanto a productos en mal estado, garantías, o bien clientes insatisfechos.

Existe un alto porcentaje de rotación de personal, lo cual genera que este no conozca el producto que está vendiendo, ni qué productos se hallan en la tienda, lo cual genera disconformidad en el cliente cuando hace una consulta a algún pasillero y este no sabe darle una respuesta.

RECOMENDACIONES

Entre las principales recomendaciones que se le pueden brindar a El Lagar están:

Capacitación constante por parte de los proveedores hacia el personal de la tienda, para que estos tengan conocimiento del producto que están vendiendo, así como puedan ofrecer al cliente el producto indicado, según la necesidad del cliente.

Se recomienda a la empresa que forme un grupo capacitado en la confección de procedimientos escritos, los cuales puedan generar procedimientos de los diferentes

departamentos, esto le ayudará a que los empleados puedan entender mejor sus funciones.

Es importante la creación de una nueva plaza o puesto de servicio al cliente, en el cual la persona encargada de éste, pueda estar a cargo de las estadísticas de ventas, pérdidas por falta de producto, reclamos realizados durante el mes, productos que fallan y que tienen garantías, así como que se encargue del nivel de servicio del cliente, ya sea que éste se encuentre satisfecho o insatisfecho y busque los motivos del porqué sucede esto, ya sea por falta de material, y si se da porque el proveedor no entregó a tiempo o bien porque el personal no compró el material necesario.

BIBLIOGRAFÍA

1. Robert B. Handfield y Ernest L. Nichols Jr. Introduction to Supply Chain Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999) pág. 2
2. Jhon T. Mentzer, William DeWitt, James S. Keebler, Soonhong Ming, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith y Zach G. Zacharia, "Defining Supply Chain Management", Journal of Business Logistics, Vol 22, Núm.2 (2001), pag 1-25.
3. Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriánses Marianela, Flores Miguel Angel. Introducción a los negocios en un mundo cambiante, Cuarta Edición Mc Graw Hill, 2004. Pag 282.
4. Lamb Charles, Hair Joseph, McDaniel Carl. Marketing. International Thomson Editores S.A. 2002, Pag 383.
5. Ballou, Ronald H.(2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. Editorial Pearson
6. Chapman, S. (2005). Planificación y control de la producción. Editorial Pearson.
7. Heizer, Render (2001). Dirección de la Producción. Decisiones Tácticas y Estratégicas. Ed. Prentice Hall.
8. Monks, Joseph. (1999). Administración de operaciones. Editorial McGraw Hill.
9. Luchi Roberto y Marcelo Paladino. Competitividad: Innovación y Mejora Continua en la Gestión. Desarrollando capacidades locales para triunfar en la economía global.
10. David, Fred R. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
11. Perez Fernández de Velasco, Jose Antonio. (1996). Reingeniería y mejora de los procesos de la empresa. España, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
12. Lambert, D; Stock, J. (2001) Strategic Logistics Management, Irwin- Mc Graw Hill, Boston.
13. Flores A., Juan F. (2004) Medición de la Efectividad de la cadena de Suministros. Panorama Editorial, S.A., México.

14. Deal Cope and Dean Mason. (2001). Production and Suply Chain Management. Common Ground Piblishing Pty Ltd. Australia.
15. http://www.deloitte.com/view/es_CR/cr/servicios/consultoria/crm/index.htm. Estrategias de administración de las relaciones con el cliente (CRM). Deloitte. 03 de octubre 2009.
16. <http://www.america.gov/st/env-spanish/2008/April/20080415180955t10.3818628.html>. **La sostenibilidad dentro de la cadena de abastecimiento**. Patrick C. Penfield 03 octubre 2009
17. <http://www.free-logistics.com/index.php/es/Fichas-Tecnicas/Conceptos-de-la-Cadena-de-Suministros-Supply-Chain/Definicion-de-la-Cadena-de-Suministros-Supply-Chain.html>. Definición de la Cadena de Suministros - Supply Chain. Free-Logistics. 03 octubre 2009
18. <http://www.supplychainw.com/Articulos/Mes%200/Manejo%20de%20la%20cadena%20de%20suministro.html>. Manejo de la Cadena de Suministro. Suply Chain Web. 03 octubre 2009.
19. <http://www.cadenalogistica.cl/content/category/6/109/58/>. Cadena de Logística. 03 octubre 2009.
20. [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf). Manual de Consulta Servicio al Cliente. Price Waterhouse Coopers. 03 de octubre 2009.