



Vicerrectoría de estudios de posgrado
TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE: MAESTRIA
EN DIRECCION COMERCIAL

TITULO

Diseño de sistema de una cadena de abastecimiento para eficientizar los procesos de la empresa ALOPECIL CORPORATION en el año 2016.

Sustentante

Maria A Tavarez 2014-0869

Asesor(a)

Ivelisse Compres Clemente

Distrito Nacional

Agosto, 2015

RESUMEN

La globalización y la nueva tecnología permiten facilitar la comunicación y el manejo de las organizaciones, para la toma de decisiones es necesario estar a la vanguardia que exista un funcionamiento de acuerdo a los cambios y sea efectivo para el cumplimiento de las operaciones de la empresa. Con esta investigación fue diseñado el sistema de cadena de abastecimiento que aumente la eficiencia y mejore los procesos. Se realizó un levantamiento de información de la conformación de los procesos por departamentos, realizando una revisión de la situación actual y cuales debilidades posee la empresa con el objetivo de proponer el perfeccionamiento de la cadena, asimismo se realizaron visitas periódicas a la planta física para determinar espacios y tiempos entre los departamentos que permitan tener un análisis real. La investigación fue realizada mediante las herramientas de la entrevista a expertos y encuestas para la fuerza de venta la cuales arrojaron las principales debilidades, dando oportunidad al desarrollo de estrategias que vayan acorde con el cambio de su cadena de abastecimiento y coordinen el desarrollando de cada departamento. La propuesta da oportunidad a que tenga un mejor desarrollo, su idea principal es organizar las tareas entre los departamentos unificando los objetivos y de este modo exista una coordinación y un flujo de información que permita la eficiencia y satisfacción para el cliente final. Esto se adquiere utilizando una estructura programada, donde cada eslabón de la cadena de abastecimiento controle los datos suministrados por un sistema de información moderno, optimizando la comunicación entre sí.

ABSTRAC

Globalization and new technology allow facilitate communication and management of organizations, for decision-making is necessary to be at the forefront there is an operation according to changes and is effective in meeting the company's operations. This research was designed the system to increase supply chain efficiency and improve processes. Gathering information on the conformation of the processes performed department, conducting a review of the current situation and have weaknesses which the company with the aim of proposing the improvement chain also regular visits were made to determine the physical plant spaces and times between departments that allow have to true. The analysis research was conducted tools interview experts and surveys for the sales force which showed the main weaknesses, providing an opportunity to develop strategies that go in line with the change in its supply chain and coordinate the unfolding of each department. The proposal provides an opportunity to have a better development, its main idea is to organize tasks between departments unifying objectives and thus there is coordination and information flow that allows the efficiency and satisfaction for the end customer. This is acquired using a programmed structure, where each link in the supply chain to control the data supplied by a modern information system, optimizing communication with each other

INDICE

Contenido

Vicerrectoría de estudios de posgrado.....	1
TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE: MAESTRIA EN DIRECCION COMERCIAL	1
RESUMEN.....	2
ABSTRAC.....	2
INDICE.....	3
INDICE DE TABLAS	5
INDICE DE GRAFICO.....	7
INDICE DE FIGURA	8
INTRODUCCION	9
CAPITULO I: IMPORTANCIA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.....	11
1.1. Origen evolución de la cadena de abastecimiento	11
1.1.1 La Cadena de abastecimiento.....	11
1.2 Evolución de la cadena de abastecimiento.....	13
1.2.1 Importancia de la cadena de abastecimiento	14
1.2.1 Paradigmas Internos de la cadena de abastecimiento	15
1.2.2 Paradigmas externos de la cadena de abastecimiento	15
1.2.3 Fases de decisión en una cadena de abastecimiento.	16
1.2.4 Definición de valor en la cadena de abastecimiento.....	19
1.2.5 Elementos que integran la cadena de abastecimiento	19
1.2.6 Clasificación de los tipos de Cadena de Suministro (Abastecimiento).....	22
1.3 Objetivo de la cadena de abastecimiento	24
1.4 Optimización de la cadena de abastecimiento.....	24
1.5 La logística y el mercadeo en la cadena de abastecimiento	25
1.5.1 La Logística Inversa en la Cadena de Suministro	26
1.5.2 Causas que generan la necesidad de la logística inversa	26
1.5.3 Objetivos de la logística inversa.....	27
1.5.4 Ventajas de la Logística Inversa.	27
1.6 Beneficios de la optimización de la cadena de Abastecimiento	28
1.7 Enfoque de los procesos de una cadena de los procesos de una cadena de suministro. 29	
1.8 Enfoque de ciclo de los procesos de una cadena de abastecimiento.	30

1.9	Enfoque de empuje/ tirón de los procesos de una cadena de suministro (Abastecimiento)	33
1.10	Principios para la gestión de la cadena de suministro (Abastecimiento).	34
1.11	Fases que conforman la cadena de abastecimiento	36
1.12	Palancas administrativas para mejorar la rentabilidad de la cadena de abastecimiento.	37
1.13	Papel del aprovisionamiento en una cadena de abastecimiento	39
CAPITULO II: IMPORTANCIA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO		42
2.1	Antecedentes de la empresa	42
2.1.1	Misión	43
2.1.2	Visión	43
2.1.3	Valores	43
2.1.4	Objetivos	44
2.2	Estructura de Alopecil Corporation SRL	44
2.3	Mezcla de producto de Alopecil Corporation SRL	45
2.4	Proceso de capacitación y comunicación y comunicación interna del equipo de Alopecil Corporation para promover la venta y el servicio al cliente.	46
2.4.1	Proceso de capacitación de la gerencia médica para promover la venta y el servicio al cliente.	47
2.5	Promociones diseñadas por los ejecutivos de mercadeo de Alopecil Corporation SRL	49
2.6	Descripción de los procesos de la cadena de abastecimiento de Alopecil Corporation SRL	50
2.6.1	Emisión de orden de compra material prima e insumos	50
2.6.2	Recepción de materia prima e insumos	51
2.6.3	Emisión de materias primas e insumos para la producción	51
2.6.4	Proceso de producción de productos terminados	51
2.6.5	Inventario de productos terminados para Almacenamiento	51
2.6.6	Proceso de almacenamiento de Productos Terminados	52
2.6.7	Control de devoluciones y productos expirados	52
2.6.8	Control de inventarios mensuales	52
2.6.9	Proceso de emisión de pedido del cliente y autorización.	52
2.6.10	Proceso de verificación de mercancía y/ o Facturación	53
2.6.11	Proceso de envío de pedido facturado para Almacén y Organización de pedido para despacho	53
2.6.12	Elaboración de ruta y Distribución	53
2.7	Tipo de investigación	53
2.8	Método de investigación	54
2.9	Herramientas	55

2.10	Objetivo de la entrevista a expertos	55
2.11	Objetivo de encuesta para fuerza de venta	55
2.12	Análisis e interpretación de los resultados	56
2.12.1	Análisis de entrevista a expertos	56
2.12.2	Resultados de encuestas realizadas para la Fuerza de venta de ALOPECIL CORPORATION SRL	58
2.12.3	Análisis de la encuesta	75
2.12.4	Diagnostico	76
CAPITULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA LA EMPRESA ALOPECIL CORPORATION SRL		
3.1	Descripción de la propuesta	78
3.1.2	Factibilidad de la propuesta	79
3.1.3	Ventajas y Desventajas de la implementación de la propuesta	80
3.1.3.4	Objetivos de la propuesta	81
3.1.3.5	Estrategias de la propuesta	82
3.1.3.6	Plan operativo de la propuesta	84
3.1.3.7	Recursos Humanos	92
3.1.3.8	Recursos Tecnológicos.....	96
	96	
3.1.3.9	Recursos Financieros	96
CONCLUSION		
BIBLIOGRAFIA		
ANEXOS.....		
FORMULARIO LEVANTAMIENTO DE INFORMACION.....		
<i>Cuestionario para ser aplicado a los ejecutivos de Alopecil Corporation para el levantamiento de información.....</i>		
FORMULARIO LEVANTAMIENTO DE INFORMACION.....		
<i>Encuesta para ser aplicado a la fuerza de venta de Alopecil Corporation para el levantamiento de información.....</i>		

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Existe un departamento encargado de los procesos logísticos.....	58
Tabla 2 Encargado de los procesos logísticos de la empresa	59
Tabla 3 Está de acuerdo con el tiempo de preparación de los pedidos	60
Tabla 4 Tipo promesa que utiliza el vendedor para entrega de orden	61
Tabla 5 Conocimiento del tiempo de reaprovisionamiento de cada producto	62
Tabla 6 Porcentaje de entrega de la orden del cliente.....	63
Tabla 7 Procesos para stock adecuado para cada familia de producto	64
Tabla 8 Consideración del procedimiento de facturación de orden	65
Tabla 9 Herramienta para tomar orden de cliente	66
Tabla 10 Herramienta electrónica que le gustaría utilizar	67
Tabla 11 Frecuencia de niveles de stock necesario	68
Tabla 12 Cantidad de vehículos que posee la empresa para la distribución	69
Tabla 13 Cuenta con la cantidad suficiente para completar rutas demandadas	70
Tabla 14 Rendimiento del departamento de producción	71
Tabla 15 Operación del ciclo de venta y la logística	72
Tabla 16 Existe un stock de seguridad para productos líderes.....	73
Tabla 17 Duración de entrega de ordenes al interior del país	74
Tabla 18 Listado de proveedores por categoría	86
Tabla 19 Proceso de contratación de proveedores	87
Tabla 20 Proceso de retiro de mercancía.....	90
Tabla 21 Evaluación de Almacén y transporte	91

INDICE DE GRAFICO

Grafico 1 Existe un departamento enc. de los procesos logísticos en la empresa	58
Grafico 2 Encargado de los procesos logísticos de la empresa	59
Grafico 3 Etapa de acuerdo con el tiempo de preparación de los pedidos	60
Grafico 4 Tipo de promesa que utilizan para la entrega de orden de su cliente.....	61
Grafico 5 Conocimiento del tiempo de reaprovisionamiento de cada producto.....	62
Grafico 6 Porcentaje de entrega de la orden del cliente.....	63
Grafico 7 Procesos que realizan que permita un stock para cada producto	64
Grafico 8 Procedimiento para la facturación de pedidos	65
Grafico 9 Herramienta que utiliza para tomar pedido del cliente	66
Grafico 10 Herramienta electrónica que le gustaría utilizar para tomar pedido del cliente	67
Grafico 11 Frecuencia de niveles de stocks necesarios.....	68
Grafico 12 Cantidad de vehículos que posee la empresa para la distribución	69
Grafico 13 Cuenta con la cantidad suficiente para abastecer la demanda.....	70
Grafico 14 Rendimiento del departamento de producción	71
Grafico 15 Operación del ciclo de venta y logística.....	72
Grafico 16 Existe un stock de seguridad para productos lideres.....	73
Grafico 17 Duración de entrega de orden al interior del país	74

INDICE DE FIGURA

Figura 1 Definición de la cadena de abastecimiento	12
Figura 2 Integración de la red logística y logística inversa	28
Figura 3 Ciclos de los procesos de la cadena de abastecimiento	31
Figura 4 Subproceso de los ciclos que conforman la cadena de abastecimiento	32
Figura 5 Enfoque de empuje y tirón de la cadena de abastecimiento	33

INTRODUCCION

Las empresas buscan constantemente soluciones para adaptarse a los nuevos retos que enfrentan, y han cambiado considerablemente en los últimos años para superarlos. La competencia, la globalización, los ciclos de vida menores para los productos y los cambios tecnológicos son algunos de los principales problemas que las afectan

Están conscientes que, a medida que avanza el tiempo, cada cliente individual cobra más importancia, y para satisfacerlo no basta con que una de las empresas que colabora en el desarrollo de los productos lo haga bien; un producto será de buena calidad, será competitivo, sólo si ha pasado por procesos de excelencia a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.

El presente trabajo de investigación está enfocado a analizar los procesos que integran la cadena de abastecimiento para una eficiente comercialización en la empresa de productos naturales ALOPECIL CORPORATION SRL.

Unos de los principales problemas que enfrentan las empresas para incursionar en el mercado es trabajar de forma eficaz con el desarrollo correcto de la cadena de abastecimiento.

Para las empresas ser competitivas deben modernizar sus procesos constantemente permitiéndole así dar un mejor servicio de manera que la cadena de abastecimiento, la adquisición, planificación, producción, y gestión sea una operación diseñada para enfrentarse de forma efectiva a los desafíos.

El objetivo que persigue esta investigación, es analizar el flujo de información de la cadena de abastecimiento, y así mismo saber de qué forma operan cada una de sus áreas tanto internas como externas, diseñando un sistema que vaya acorde con las operaciones de la empresa Alopecil Corporation SRL.

En el primer capítulo se abordan algunos aspectos básicos: ¿qué es la administración de la cadena de abastecimiento?; propósito de la cadena de abastecimiento; importancia de la cadena de abastecimiento; beneficios de un manejo integral de la

cadena de abastecimiento, con el objetivo de clarificar el significado de los mismos y establecer un marco teórico real.

En el segundo capítulo se examina la situación actual de la administración de la cadena de abastecimiento con la que cuenta la empresa Alopecil Corporation SRL dedicada a la fabricación y comercialización de productos naturales para la salud, asimismo consta de datos que se obtuvieron a través de entrevistas personales a los directores de la empresa y cuestionarios a representantes de venta.

El tercer capítulo se refiere a la propuesta del diseño de su cadena de abastecimiento donde se describen cada una de las estrategias y la implementación de las mismas con un presupuesto pre formulado para manejar de manera eficiente el desempeño de la cadena de abastecimiento en la empresa.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se llegaron en el estudio y por último se cita la bibliografía y loa anexos.

CAPITULO I: IMPORTANCIA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

En el primer capítulo se abordan algunos aspectos básicos: ¿qué es la administración de la cadena de abastecimiento?; propósito de la cadena de abastecimiento; importancia de la cadena de abastecimiento; beneficios de un manejo integral de la cadena de abastecimiento, el objetivo es el de clarificar el significado de los mismos y establecer un marco teórico común de entendimiento para el resto de los capítulos.

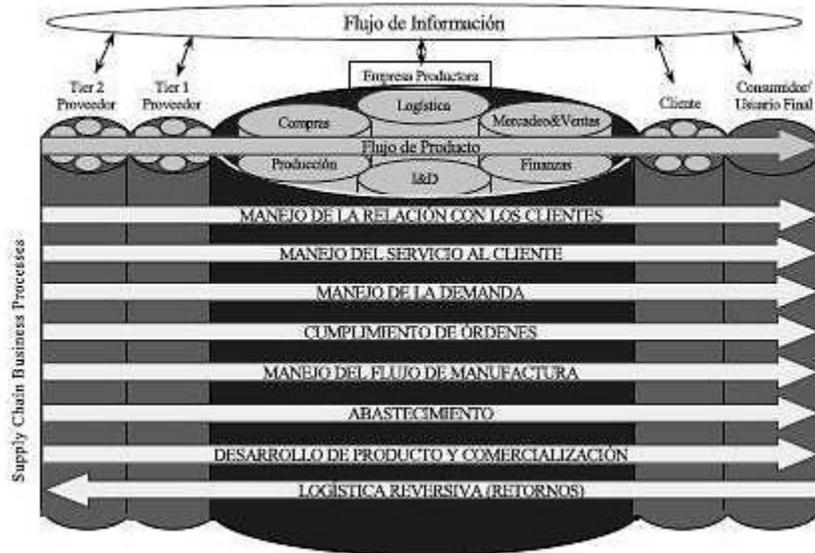
1.1. Origen evolución de la cadena de abastecimiento

La “Cadena de Suministro” no está limitada a empresas manufactureras, sino que se ha ampliado para incluir tanto “productos tangibles” como “servicios intangibles” que llegan al consumidor que requieren a su vez insumos de productos y servicios el siguiente tema será desarrollado a continuación

1.1.1 La Cadena de abastecimiento

El término Administración de la Cadena de Abastecimiento ha crecido significativamente en uso y popularidad desde la década de los años ochenta, aunque se presenta con frecuencia confusión respecto a lo que realmente significa. Muchas personas lo utilizan como sinónimo o sustituto de la Logística. Sin embargo, la definición de Cadena de Abastecimiento es mucho más amplia que el concepto de Logística como tal, donde la Logística se puede entender como un silo funcional de la organización, tal como se puede apreciar en la Figura 1, en contraste con el concepto de Cadena de Abastecimiento que presenta una interfuncionalidad. (Lambert J. R., 2001)

Figura 1 Definición de la cadena de abastecimiento



Fuente: James Stock y Douglas M. Lambert. Strategic Logistic Management pag. 55.

A simple vista se puede observar que no es una tarea fácil, pues se refiere a la unión o integración de múltiples empresas, con las implicaciones que esto conlleva: diferentes culturas, tecnologías, procesos, etc., que deben unirse y trabajar como uno solo y de la mejor forma posible.

Es así como la Cadena de Abastecimiento se define como la integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y demás implicados (comunidad, accionistas, gobierno, etc.) (Lambert J. R., 2001)

Los procesos claves del negocio de la cadena de abastecimiento se identifican como:

- a) Administración de las Relaciones con los Clientes (Customer Relationship Management **CRM**)
- b) Administración del servicio al Cliente
- c) Administración de la Demanda
- d) Despacho de Pedidos
- e) Procesos de Producción
- f) Abastecimiento
- g) Desarrollo y Comercialización de Productos
- h) Manejo de Devoluciones (Logística Reversiva)

Los requerimientos básicos para la gestión exitosa de la cadena de abastecimiento son: el soporte ejecutivo, el liderazgo, el compromiso con el cambio, el empoderamiento y el benchmarking. **(Lambert J. R., 2001)**

Es indispensable contar con información respecto al desempeño de una empresa para poderla mejorar, como se dice: **"Lo que no se mide no se puede mejorar"**. **(Lambert J. R., 2001)**

Partiendo de estas definiciones, se puede ver que la administración de la cadena de abastecimiento va más allá de la simple adquisición de materia prima, ya que es el medio necesario para conseguirlo.

1.2 Evolución de la cadena de abastecimiento

En los años sesenta, el mercado comenzó a requerir una mayor diversidad de productos y servicios, lo que generó la necesidad de administrar más cantidad de referencias y de stocks, tanto en las áreas de producción como en las de distribución.

La respuesta de los hombres de logística fue optimizar el funcionamiento de la cadena de distribución, para disminuir el costo unitario de administración, conservación y entrega. Adicionalmente, reducir el ciclo permitió la reducción de los inventarios a lo largo de la cadena de abastecimiento.

Luego, en los años setenta y ochenta, para hacer frente a la competencia local e internacional, las empresas continuaron la búsqueda de mejoras y comenzaron a analizar el proceso de abastecer sus unidades productivas. En este aspecto, se destacaron las técnicas japonesas, tales como Justo a tiempo (Just in time) y Gestión de calidad total (Total Quality Management).

Los noventa, incrementaron la extensión y complejidad de la cadena de abastecimiento del consumidor final. En el siglo XXI la competencia ya no es entre las compañías locales o con competidores del exterior, sino una competencia global, en la cual, sólo las cadenas de abastecimiento más eficientes pueden competir para satisfacer los requerimientos de los consumidores en el ámbito global” (wrodpress)

1.2.1 Importancia de la cadena de abastecimiento

La logística gira entorno a crear valor para los clientes, proveedores y accionistas de la empresa. El valor de la logística se fundamenta en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuando (tiempo), donde (lugar) ellos deseen consumirlos. Por ejemplo las entradas de eventos deportivos no tendrán valor para los clientes sino están disponibles en el tiempo ni el lugar en el que ocurra el evento, o si los inventarios inadecuados no satisfacen las demandas de los aficionados. Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de suministro como una contribución al proceso de añadir valor. Si solo se le puede añadir poco valor, entonces se podrá cuestionar si dicha actividad debe existir. Sin embargo, se añade valor cuando los clientes prefieren pagar más por un producto o servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos. Por varias razones, para muchas empresas de todo el mundo, la logística sea vuelto un proceso más importante a la hora de añadir valor. (BALLOU, 2004)

1.2.1 Paradigmas Internos de la cadena de abastecimiento

- La demanda real puede ser captada y debe ser compartida con proveedores
- Compartir información con nuestros proveedores/ clientes nos hace vulnerables.

Las empresas compiten con productos, servicios a clientes y eficiencia de sus operaciones, no datos de venta.

- Se requieren sistemas muy poderosos para obtener información.
- Sólo se trata de conseguir la información adecuada.
- Los sistemas ayudan a mejorar, pero en general el primer paso genera grandes beneficios.
- El pronóstico se hace mensualmente de acuerdo a lo pactado en el presupuesto.
- El forecast es dinámico y debe revisarse incluso diariamente.
- El presupuesto anual es el peor enemigo de una buena planificación operativa.
- La planificación logística y de producción se genera muchas veces a partir de un pronóstico distorsionado por objetivos o sistemas de incentivos.
- Por otro lado, existe el concepto en las empresas, que “empujar” el producto crea demanda. En general, forzar producto al mercado solamente significa aumentar el costo logístico por retornos y sobre stocks. (Nickl, 2005)

1.2.2 Paradigmas externos de la cadena de abastecimiento

- El más beneficiado es el proveedor.

Un beneficio para el proveedor necesariamente se transforma en un beneficio para toda la cadena de suministro hasta el consumidor.

- Compartir información con proveedores compromete la posición de negociación del cliente.
- Compartir información permite negociar en base a reducciones de costo genuinas.

- Los lanzamientos y promociones tienen un impacto crítico sobre la planificación. Sin embargo, representa información demasiado sensible para compartirla.

El costo de una mala planificación en el caso de lanzamientos y promociones es muy alto para toda la cadena. El problema principal: la confianza...Estos son avances e iniciativas propuestas por los gestores de la “última generación”. No se trata de hacer el salto a través de un “copy & paste”, sino es necesario interpretar el avance y llegar a las conclusiones básicas para el mercado nacional. Para los responsables de logística de hoy, el primer gran paso es lograr integrar una visión orientada a la cadena de suministro, desde el proveedor hasta el cliente. El forecasting, y la planificación operativa resultante, nunca serán mejor que los datos de entrada. El secreto es aumentar la visibilidad de la demanda a lo largo de la cadena de suministro. Esto se logra identificando las fuentes de información más confiables (Point Of Sale), eliminando las barreras internas de la empresa e integrando a proveedores y clientes como “socios en la información.

Además, es necesario reducir todos los tiempos de ciclo internos y externos de la cadena de suministro, es decir el lead time logístico. Sólo en algunos casos se debe evaluar la integración de herramientas de planificación operativa para complementar las herramientas de planificación táctica. La idea es avanzar “pasa a paso” y únicamente hacer las grandes inversiones cuando la empresa haya entendido y adoptado profundamente el concepto del cambio (Change management interno). (Nickl, 2005)

1.2.3 Fases de decisión en una cadena de abastecimiento.

La administración exitosa de la cadena de suministro requiere tomar muchas decisiones relacionadas con el flujo de información, productos y fondos. Cada una de ellas debe tomarse para incrementar el superávit de la cadena de suministro. Estas decisiones se clasifican en tres categorías o fases, dependiendo de la frecuencia de cada decisión y el periodo durante el cual tiene impacto una fase de decisión. Como

resultado, cada categoría de decisiones debe considerar la incertidumbre en el horizonte de decisión.

a. Estrategia o diseño de la cadena de suministro: Durante esta fase, dados los planes de fijación de precios y de marketing para un producto, la compañía decide cómo estructurar la cadena de suministro durante los siguientes años. Decide cómo será la configuración de la cadena, cómo serán distribuidos los recursos y qué procesos se llevarán a cabo en cada etapa. Las decisiones estratégicas tomadas por las compañías incluyen ya sea subcontratar o realizar las funciones de la cadena de suministro internamente, la ubicación y las capacidades de producción e instalaciones de almacenaje, los productos que se fabricarán o almacenarán en varias ubicaciones, los medios de transporte disponibles a lo largo de las diferentes rutas de envío y el tipo de sistema de información que se utilizará. Una compañía debe asegurarse de que la configuración de la cadena de suministro apoye sus objetivos estratégicos e incremente el superávit de la misma durante esta fase. Las decisiones de Cisco respecto a su elección de fuentes de suministro para componentes, los fabricantes por contrato para la producción, así como la ubicación y la capacidad de sus almacenes son decisiones estratégicas o de diseño de la cadena de suministro. Por lo general, éstas se toman a largo plazo (años) y resulta muy caro modificarlas a corto plazo. En consecuencia, cuando las compañías toman estas decisiones, deben tener en consideración la incertidumbre en las condiciones previstas de mercado durante los siguientes años.

b. Planeación de la cadena de suministro: Para las decisiones que se toman en esta fase, el periodo que se considera es de un trimestre a un año. Por lo tanto, la configuración determinada para la cadena de suministro en esta fase estratégica es fija. Esta configuración establece las restricciones dentro de las cuales debe hacerse la planeación. La meta es maximizar el superávit de la cadena de suministro que se puede generar durante el horizonte de planeación, dadas las restricciones que se establecieron durante la fase estratégica o de diseño. Las compañías comienzan la fase de planeación con un pronóstico para el siguiente año (o un periodo comparable) de la demanda en diferentes mercados. La

planeación incluye tomar decisiones respecto a cuáles mercados serán abastecidos y desde qué ubicaciones, la subcontratación de fabricación, las políticas de inventario que se seguirán y la oportunidad y magnitud de las promociones de marketing y precio. Las decisiones de Dell con respecto a los mercados abastecidos por una instalación de producción y las cantidades de producción meta están clasificadas como decisiones de planeación. Esta última establece los parámetros dentro de los cuales la cadena de suministro deberá funcionar por un periodo específico. En la fase de planeación, las compañías deben incluir en sus decisiones la incertidumbre en la demanda, las tasas de cambio de divisas y la competencia durante este horizonte de tiempo. Dado un periodo más corto y mejores pronósticos que en la fase de diseño, las compañías en la fase de planeación tratan de incorporar la flexibilidad integrada a la cadena de suministro en la fase de diseño y explotarla para optimizar el desempeño. Como resultado de la fase de planeación, las compañías definen un grupo de políticas de operación que gobiernan las operaciones a corto plazo.

- c. Operación de la cadena de suministro:** Aquí, el horizonte de tiempo es semanal o diario, y durante esta fase las compañías toman decisiones respecto a los pedidos de cada cliente. Al nivel de la operación, la configuración de la cadena de suministro se considera fija y las políticas de planeación ya se han definido. La meta de las operaciones de la cadena de suministro es manejar los pedidos entrantes de los clientes de la mejor manera posible. Durante esta fase, las compañías distribuyen el inventario o la producción entre cada uno de los pedidos, establecen una fecha en que debe completarse el pedido, generan listas de surtido en el almacén, asignan un pedido a un modo particular de transporte y envío, establecen los itinerarios de entrega de los camiones y colocan órdenes de reabastecimiento. Debido a que las decisiones de operación se toman a corto plazo (minutos, horas, días) hay menos incertidumbre acerca de la información de la demanda. Dadas las restricciones establecidas por la configuración y las políticas de planeación, la meta durante esta fase es explotar la reducción de la incertidumbre y optimizar el desempeño.

El diseño, la planeación y la operación de una cadena de suministro tienen un fuerte impacto en la rentabilidad y en el éxito. Es justo decir que gran parte del éxito de las compañías como Wal-Mart y Dell es atribuible al diseño, planeación y operación eficaces de sus cadenas de suministro. (CHOPRA, 2008)

1.2.4 Definición de valor en la cadena de abastecimiento

El valor para el cliente es uno de los elementos más importantes en la cadena de abastecimiento. “La lógica indica que si ese valor no se entrega al cliente o usuario final, la cadena no habrá cumplido con su objetivo, porque el cumplimiento del objetivo se produce -o no- en la plataforma de carga, en la góndola del supermercado o en la reacción del cliente” (Gestion 2000).

Un esfuerzo sistemático para reducir el costo o mejorar el rendimiento de productos o servicios, ya sea comprados o fabricados, se conoce como análisis de valor.

Un análisis de valor parte de dos opciones:

- La del Cliente: que espera una serie de prestaciones es decir, lo que el producto o servicio debe cumplir, y lo desglosa en criterios de apreciación que es lo que va a percibir.
- La del Fabricante, que considera las características que el producto o servicio debe tener para satisfacer las prestaciones que espera el cliente.

El análisis de valor aporta una técnica organizada y creativa para descubrir las funciones que realiza un producto, se trata de armonizar lo que espera el cliente, analizar el coste que corresponde a cada función y de esta forma se logra optimizar la relación función/ coste. (Coello, 2015)

1.2.5 Elementos que integran la cadena de abastecimiento

La cadena de abastecimiento engloba todas las funciones operativas de una empresa. Es decir, abarca desde la elaboración del pronóstico de venta, la planeación de la

producción, la compra de los insumos, el control de los inventarios, la fabricación del producto y la comunicación con proveedores, hasta la distribución del producto, el servicio al cliente y el seguimiento de pedidos. Un sistema de cadena de suministro eficaz ayudará a reducir los costos totales de operación, acortará los tiempos de comercialización, reducirá los inventarios de seguridad al mínimo, mejorará la calidad de los productos, permitirá ofrecer fechas de entrega más confiables y coordinará la demanda, el suministro y la producción global. Considerando lo anteriormente descrito, la cadena de suministro está formada principalmente por los siguientes elementos o sistemas funcionales:

a) Producción:

La producción es un elemento clave de la gestión de la cadena de suministro. Este elemento se centra en los productos que el mercado demanda y los productos que los clientes quieren. En el elemento de la producción, se consideran muchos aspectos. Una empresa decide primero qué productos hacer. Entonces, la empresa determina cuántos y cuáles son los aspectos de la producción que se subcontratarán. (Vanbaren)

b) Suministro e inventario:

El segundo elemento clave de la gestión de la cadena de suministro es la oferta. Este elemento se centra en las habilidades y capacidades de las operaciones de la planta. La compañía determina la cantidad económicamente viable y eficiente para producir. Aquí es donde la empresa comienza a considerar la subcontratación. Muchas empresas subcontratan una parte de las necesidades de producción a otras empresas. (Vanbaren)

Es decir, Radica en todos los materiales necesarios para el funcionamiento y operación de la organización, enfocándose más en lo que es necesario para la producción del bien o servicio.

c) Transporte:

La ubicación y transporte son elementos de gestión de la cadena de suministro que trabajan juntos. Una organización determina los mejores lugares para producir los productos deseados. La compañía se centra en los mejores métodos para la producción, el almacenamiento y la distribución de los bienes producidos. Esta decisión se basa en los recursos disponibles y los clientes actuales. Si un cliente grande se encuentra cerca de una de las plantas de la compañía, la empresa puede optar por fabricar los productos que esa empresa compra en la planta ubicada en las inmediaciones. Otros factores incluidos en esta decisión son la localización de proveedores. Dentro de este elemento, las empresas deciden qué métodos de transporte son los más convenientes para la entrega de los bienes. Algunas opciones incluyen el uso de transporte aéreo, marítimo o ferroviario. La empresa trata de elegir el mejor método que proporcione la distribución de los bienes. (Vanbaren)

d) Proveedores:

Dentro de este elemento, las empresas también comienzan la búsqueda de proveedores para proporcionar materias primas para la producción. En la elección de un proveedor, muchos atributos se comparan, incluyendo el costo de los productos y la calidad. (Vanbaren)

e) Información:

El último elemento de la cadena de suministro es la información y cómo se utiliza. Las empresas que utilizan la gestión de la cadena de suministro deben implementar métodos de registro y transmisiones de información efectivas y precisas. Esto incluye el uso de software computarizado y la vinculación de todos los sistemas informáticos juntos. (Vanbaren).

1.2.6 Clasificación de los tipos de Cadena de Suministro (Abastecimiento)

a. Supply Chain o cadena de suministros tradicional

En este modelo logístico la característica principal es la descentralización y la falta de transparencia. Cada agente de la cadena toma las decisiones de forma independiente. Esto significa que el proveedor realiza sus pedidos basándose únicamente en sus propios datos, como puede ser la situación de su inventario. No obstante, obvian otras informaciones relevantes como pueden ser la cantidad de ventas finales realizadas, ya que no reciben esa información por parte del minorista.

He aquí la principal desventaja del modelo de Supply Chain tradicional: la falta de transparencia y de comunicación entre los distintos agentes involucrados en la cadena, hace que sea imposible la sinergia de estos a la hora de crear valor para el consumidor final. Las diferencias entre la demanda del mercado y las órdenes de producción se disparan ante la falta de coordinación de las distintas partes.

b. Supply Chain o cadena de suministro de información compartida

En este segundo modelo de cadenas de suministro nos volvemos a encontrar con una estructura descentralizada donde la toma de decisiones se realiza de forma independiente. No obstante, presenta una gran diferencia respecto al Supply Chain tradicional que acabamos de comentar; todos los agentes implicados tienen acceso a la información relativa a la demanda de los consumidores finales.

Esta información es crucial a la hora de fijar una estrategia de logística internacional. La toma de decisiones se facilita a la hora de encargar los pedidos y se mejora el flujo del producto a lo largo de toda la cadena.

c. Supply Chain o cadena de suministro de gestión del pedido por parte del proveedor

Esta tipología de cadena de suministro se caracteriza por su estructura centralizada, ya que los pedidos del minorista son decididos directamente por el propio proveedor.

En el fondo, la estrategia es similar a la de la cadena de suministro tradicional. Con la gran diferencia de que el proveedor decide sobre el pedido del minorista, pero los principios que se utilizan a la hora de fijar el pedido son los mismos. En muchas ocasiones, la empresa proveedora no se basa en la información de ventas finales a la hora de planificar la producción.

Este tipo de Supply Chain implica una cierta colaboración entre los agentes. Para ello se suele utilizar un VMI o Vendor Managed Inventory. Este tipo de inventario colaborativo se utiliza en dos tipos de cadenas de suministro; la gestionada por el proveedor (cuando la filosofía es la misma que en la cadena tradicional) y la cadena de suministro sincronizada.

d. Supply Chain o cadena de suministro sincronizada

La tipología de Supply Chain más innovadora. Se trata de una estructura centralizada en la que todos los pedidos se realizan de forma coordinada. Todos los agentes implicados transmiten información a tiempo real, dando a conocer la situación de sus inventarios, ventas y demás.

Así, el proveedor aprovecha esta información para planificar la producción en función de la demanda real del mercado. Minimizando los costes extra de producción y transporte respecto al resto de modelos y consiguiendo que el producto llegue al consumidor en el momento y cantidad exactos.

Esto se consigue gracias al tratamiento de los distintos inventarios de la cadena como si fuesen uno sólo y a tiempo real. Para ello las nuevas tecnologías adquieren un papel crucial en el nuevo planteamiento de la logística internacional.

Ante este nuevo modelo de estructura logística en la cadena de suministro, cada vez es mayor la demanda de profesionales especializados en el e-Supply Chain internacional.

Por eso IEBSchool lanza un innovador master en e-Supply Chain Management & Logística Internacional, dónde se trabajarán distintas estrategias enfocadas a optimizar los procesos de logística internacional y de internacionalización comercial de las empresas. (Goikolea, 2015)

1.3 Objetivo de la cadena de abastecimiento

El objetivo de una cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado. El valor que una cadena de suministro genera es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de éste. Para la mayoría de las cadenas de suministro, el valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro (también conocida como superávit de la cadena de suministro), que es la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena de suministro. Por ejemplo, el cliente que compra un router inalámbrico en Best Buy paga 60 dólares, lo cual representa el ingreso que la cadena de suministro recibe. Best Buy y otras etapas de la cadena de suministro incurren en costos para transmitir la información, producir componentes, almacenarlos, transportarlos, transferir fondos y así sucesivamente. (CHOPRA, 2008)

1.4 Optimización de la cadena de abastecimiento

La administración de la cadena de abastecimiento abarca múltiples procesos y operaciones que transforman las materias primas en productos y los distribuyen a través de los canales de ventas al detalle. Debido a las presiones por obtener mayores utilidades, la disponibilidad de nuevas tecnologías y el énfasis en el aumento de la cadena de valor, la cadena de abastecimiento se ha redefinido convirtiéndose en un elemento estratégico que ofrece a las empresas la oportunidad de una mayor colaboración y/o relación costo-beneficio, una administración más eficiente de los inventarios, la posibilidad de comunicarse en tiempo real, una mejor relación entre el proveedor y distribuidor, es decir mantener una excelencia en los procesos operativos. Los mercados globales han provocado que las cadenas de abastecimiento sean más

complejas que antes por lo tanto, para ser competitivas deben poner mucha atención en la mejora y la optimización de la misma. (PwC, 2008)

1.5 La logística y el mercadeo en la cadena de abastecimiento

Históricamente, las áreas de Logística y Mercadeo, claves para cualquier empresa, se han centrado única y exclusivamente en los canales de distribución. Esto significa, que habitualmente cuando se habla de Logística y mercadeo, se asocia exclusivamente el proceso de distribución ignorando otras actividades de igual importancia como el de abastecimiento.

Según varios académicos, los investigadores pioneros del Marketing se han preocupado bastante por los “porqués” y los “como” de la creación y estructuración de los canales de distribución Sin embargo, los especialistas en el marketing han ignorado dos consideraciones clave:

- a. No se han incluido en sus trabajos ni a los proveedores ni a la manufactura, ignorando la importancia de dirigir una cadena como un todo.
- b. Se han centrado únicamente en las actividades de marketing y en los flujos a través de los canales de distribución sin preocuparse o dirigirse a la necesidad de integrar los múltiples procesos de negocio dentro la compañía y fuera de esta.

En este orden de ideas y como se mencionó, es evidente, por ejemplo, que las 4 P's del mercadeo (producto, plaza, precio y promoción) guardan una estrecha relación e interdependencia con la gestión de la cadena de suministros, y no solamente con la función de distribución.

Para gestionar adecuadamente una cadena de suministros, las áreas de logística y mercadeo presentan los siguientes desafíos relevantes para esta investigación:

a. Área logística

- La necesidad de una mayor integración de los procesos logísticos en las cadenas de suministro

- La necesidad de una constante reducción de costos y mejoras en la eficiencia y eficacia
- La necesidad de la atención de nuevos desafíos que han surgido por la globalización como el globalsourcing.

b. Área de mercadeo

- La necesidad de una mayor integración con otros procesos de negocio de la empresa, tal como los ligados al abastecimiento y a la producción
- La necesidad de acompañar las tendencias de un mercado cada vez más dinámico e imprevisible.
- La necesidad de implementar y gestionar sistemas de gestión de relación con los clientes (CRM) (Pires, 2007)

1.5.1 La Logística Inversa en la Cadena de Suministro

El consejo ejecutivo de la logística inversa ha definido este concepto como el proceso de planificación, implantación y control eficiente del flujo de costos y almacenamiento de materia prima, productos en proceso y productos terminados o inventarios, así como de la información concerniente, desde el punto de consumo al punto de origen, con el fin de recuperar valor o asegurar su correcta eliminación. Se puede definir también como un macro proceso en el cual se planifica, administra y controla el flujo de los productos y materiales desde el lugar de consumo hasta el lugar de origen del fabricante o proveedor con el propósito de crear valor económico, ecológico, legal o de imagen y generar satisfacción a los clientes.

1.5.2 Causas que generan la necesidad de la logística inversa

- Devoluciones de los clientes
- Legislaciones ambientales
- Servicio al cliente y garantías
- Beneficios económicos

- Ventaja competitiva
- Productos obsoletos
- Exceso de inventario
- Mercancía en estado defectuoso
- Retorno de exceso de inventario
- Inventarios estacionales (GESTIOPOLIS)

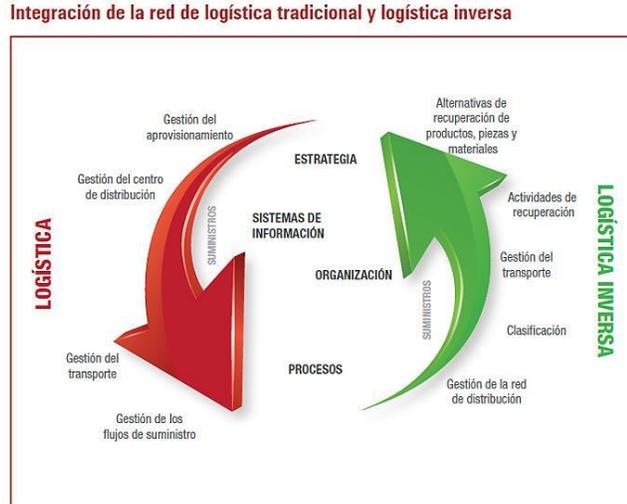
1.5.3 Objetivos de la logística inversa

- Efectuar una adecuada planeación, ejecución y control de los flujos de productos, información y costos de la empresa.
- Mejorar el diseño de los procesos para los productos.
- Coordinar de forma óptima los procesos de la logística inversa con la tradicional, de modo que se utilicen las ventajas de ambas herramientas.
- Minimizar la cantidad de devoluciones de productos.

1.5.4 Ventajas de la Logística Inversa.

- Reaprovechar ciertos materiales que integran el producto.
- Reducir costos
- Ofrecer un mejor servicio al cliente.
- Abarcar otras áreas del mercado.
- Aumentar la confianza en el cliente al momento de tomar la decisión de compra.
- Mejorar la imagen de la empresa ante los consumidores.
- Obtener de información de retroalimentación acerca del producto.

Figura 2 Integración de la red logística y logística inversa



Fuente: Revista de logística, por Basilio Morales.

1.6 Beneficios de la optimización de la cadena de Abastecimiento

Entre los principales beneficios que generan la gestión integral de la cadena de abastecimiento se pueden descartar los siguientes:

Lealtad de los clientes: Consiguiendo mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos es posible mejorar el servicio al cliente en términos de precio, tiempo de entrega, condiciones de compra, etc., lo cual se refleja en el comportamiento del cliente ante la empresa y sus productos, mejorando el posicionamiento en su mente, alcanzando de esta manera mayor capacidad de retener clientes.

Entrada a nuevos mercados: Solo es posible afrontar la competencia internacional si se tiene la capacidad para hacerlo, si se tienen precios y procesos competitivos. Ésta competencia no sólo se presenta cuando las empresas se inmiscuyen en procesos de exportación sino cuando nuevos entrantes internacionales incursionan en los mercados domésticos.

Liderazgo de mercado: Una vez obtenida la lealtad de los clientes y teniendo la capacidad de atraer a los nuevos, será posible pensar en liderar el mercado, al fin de cuentas es el cliente el que define a los líderes.

Nuevas relaciones comerciales y competitivas: La tendencia es hacia la competencia y las alianzas, en orden de disminuir costos y generar mayores tamaños de mercado. (Lopez, 2005)

Si se cumplen de forma adecuada y sincronizada cada uno de los eslabones que conforman la cadena de abastecimiento el beneficio será tanto para la organización que lo adoptan como para el cliente y los proveedores de las mismas.

1.7 Enfoque de los procesos de una cadena de los procesos de una cadena de suministro.

Una cadena de suministro es una secuencia de procesos y flujos que tienen lugar dentro y entre diferentes etapas y se combinan para satisfacer la necesidad que tiene el cliente de un producto. Existen dos diferentes formas de ver los procesos realizados en una cadena de suministro.

- Enfoque de ciclo: Los procesos se dividen en series de ciclos, cada uno realizado en la interface entre dos etapas sucesivas de una cadena de suministro.
- Enfoque de empuje/tirón: Los procesos se dividen en dos categorías dependiendo de si son ejecutados en respuesta a un pedido del cliente o en anticipación a éste. Los procesos de tirón se inician con el pedido del cliente, mientras que los de empuje comienzan y se realizan en anticipación a los pedidos del cliente. (CHOPRA, 2008)

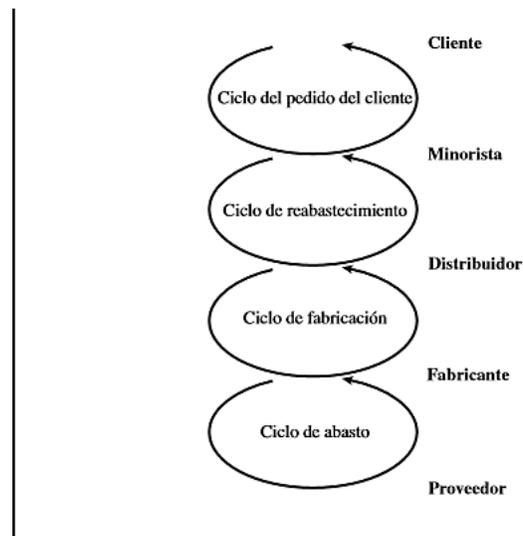
1.8 Enfoque de ciclo de los procesos de una cadena de abastecimiento.

Con base en las cinco etapas de una cadena de suministro que se muestran en la todos los procesos de ésta se pueden dividir en los cuatro ciclos de proceso siguientes, como se aprecia en la figura 3:

- Ciclo del pedido del cliente
- Ciclo de reabastecimiento
- Ciclo de fabricación
- Ciclo de abasto

Cada ciclo ocurre en la interface entre dos etapas sucesivas de la cadena de suministro. Las cinco etapas dan por resultado cuatro ciclos de proceso en la cadena de suministro. No todas las cadenas de suministro tendrán claramente separados los cuatro ciclos. Por ejemplo, la de un supermercado en la cual el detallista almacena inventarios de producto terminado y coloca órdenes de reabastecimiento con un distribuidor es probable que tenga separados los cuatro ciclos. Dell, por el contrario, vendé directamente a los clientes, por ende se salta al minorista y al distribuidor. Cada ciclo consta de seis subprocesos como se muestra en la figura 4. Inicia con la comercialización del producto entre los consumidores. Entonces un comprador coloca un pedido que recibe el proveedor. Éste surte el pedido, el cual recibe el comprador. Quizá el comprador regrese algo del producto u otro material de reciclado al proveedor o a una tercera persona. Él ciclo de actividades empieza de nuevo. (CHOPRA, 2008)

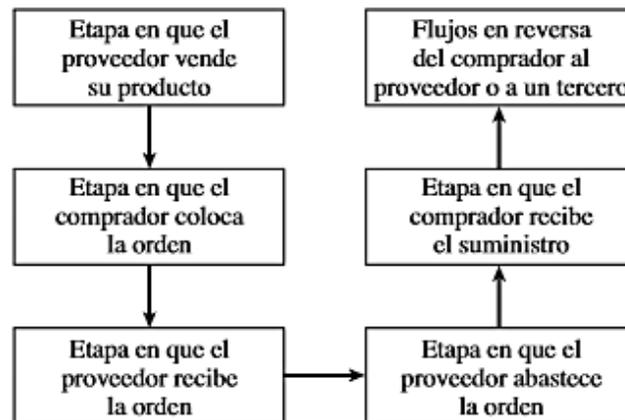
Figura 3 Ciclos de los procesos de la cadena de abastecimiento



Fuente: Administración de la cadena de suministro, Sunil Chopra y Peter Meindl

Dependiendo de la transacción en cuestión, los subprocesos de la figura 4 pueden aplicarse al ciclo apropiado. Cuando los clientes compran en línea en Amazon, son parte del ciclo del pedido del cliente, con el cliente como comprador y Amazon como proveedor. En contraste, cuando Amazon pide libros a sus distribuidores para reabastecer su inventario, es parte del ciclo de reabastecimiento, con Amazon como el comprador y el distribuidor como el proveedor. Dentro de cada ciclo, la meta del comprador es asegurar la disponibilidad del producto y lograr economías de escala con el pedido. El proveedor trata de pronosticar los pedidos del cliente y reducir el costo de recibirlos. Luego el proveedor trabaja para surtir el pedido a tiempo y mejorar la eficiencia y la precisión del proceso de surtido de pedidos. El comprador trabaja entonces para reducir el costo del proceso de recepción. Los flujos inversos se manejan para reducir el costo y cumplir con los objetivos ambientales. (CHOPRA, 2008)

Figura 4 Subproceso de los ciclos que conforman la cadena de abastecimiento

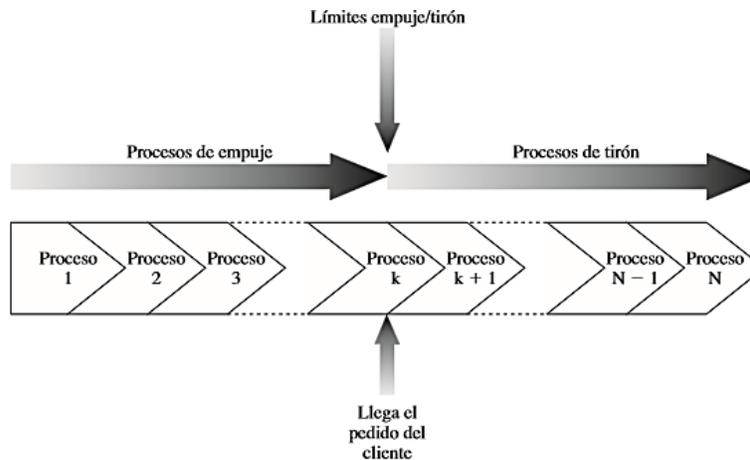


Fuente: Administración de la cadena de suministro, Sunil Chopra y Peter Meindl

Aun cuando cada uno de los ciclos tiene los mismos subprocesos básicos, existen algunas diferencias importantes entre ellos. En el ciclo del pedido del cliente, la demanda es externa a la cadena de suministro y, por lo tanto, incierta. En todos los otros ciclos, la colocación del pedido es incierta pero puede proyectarse con base en las políticas que se siguen en una etapa particular de la cadena de suministro. Por ejemplo, en el ciclo de abasto, un proveedor de llantas de un fabricante automotriz puede predecir la demanda con precisión una vez que se conoce el programa de producción del fabricante. La segunda diferencia entre los ciclos se relaciona con la escala de un pedido. Mientras que un cliente compra sólo un auto, el concesionario pide al fabricante muchos autos a la vez, y éste, a su vez, pide una cantidad aún mayor de llantas al proveedor. Y del cliente al proveedor, el número de pedidos individuales desciende y el tamaño de cada pedido se incrementa. Por tanto, el compartir la información y las políticas de operación a lo largo de las etapas de la cadena de suministro se vuelve más importante conforme nos alejamos del cliente final. El enfoque de ciclo de la cadena de suministro es muy útil cuando se consideran las decisiones de operación, ya que especifica con claridad la función de cada miembro de la cadena de suministro. La descripción detallada del proceso de una cadena de

suministro en el enfoque de ciclo obliga al diseñador de la cadena de suministro a considerar la infraestructura requerida para apoyar estos procesos. Es útil, por ejemplo, cuando se establecen los sistemas de información para apoyar las operaciones de la cadena de suministro. (CHOPRA, 2008)

Figura 5 Enfoque de empuje y tirón de la cadena de abastecimiento



Fuente: Administración de la cadena de suministro, Sunil Chopra y Peter Meindl

1.9 Enfoque de empuje/ tirón de los procesos de una cadena de suministro (Abastecimiento)

Todos los procesos de una cadena de suministro se clasifican dentro de una de dos categorías, dependiendo del momento de su ejecución en relación con la demanda del consumidor final. Con los procesos de tirón, la ejecución se inicia en respuesta a un pedido del cliente. Con los procesos de empuje, la ejecución se inicia en anticipación a los pedidos de los clientes. Por tanto, en el momento de la ejecución de un proceso de tirón, se conoce con certidumbre la demanda del cliente, mientras que en el momento de ejecución de un proceso de empuje, la demanda no se conoce y se debe pronosticar. Los procesos de tirón pueden llamarse procesos reactivos, pues reaccionan a la demanda del cliente. Los procesos de empuje pueden denominarse especulativos, ya que responden a la demanda especulada (o pronosticada) en lugar

de la real. El límite empuje/tirón en una cadena de suministro separa los procesos de empuje de los de tirón, como se muestra en la figura 5. Los procesos de empuje operan en un ambiente de incertidumbre ya que la demanda del cliente no se conoce todavía. Los procesos de tirón operan en un ambiente en el cual la demanda del cliente se conoce. Sin embargo, con frecuencia están restringidos por las decisiones sobre el inventario y la capacidad que se tomaron en la fase de empuje. Todos los procesos que son parte de este ciclo son, por tanto, procesos de tirón. Los pedidos se surten con productos tomados del inventario que se creó en previsión de los pedidos de los clientes. La meta del ciclo de reabastecimiento es asegurar la disponibilidad del producto para cuando llegue el pedido del cliente. Todos los procesos en el ciclo de reabastecimiento se desarrollan con anticipación a la demanda y por tanto son procesos de empuje. Lo mismo se aplica a los procesos en los ciclos de fabricación y de abasto. De hecho, la materia prima, como la tela, se compra con frecuencia seis o nueve meses antes de la llegada de la demanda del cliente. La fabricación en sí misma inicia seis meses antes del punto de venta. (CHOPRA, 2008)

1.10 Principios para la gestión de la cadena de suministro (Abastecimiento).

Existen 7 principios básicos los cuales nos ayudan para una buena gestión dentro del desempeño de toda la cadena de abastecimiento que conforma la empresa. La implementación de estos principios permite balancear las necesidades de un excelente servicio al cliente con los requerimientos en base a la rentabilidad y crecimiento. Al determinar que es lo que lo clientes demandan y como se coordinan los esfuerzos en toda la cadena.

- **Principio N.1:** Dividir a los clientes basados en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adaptar la cadena para servir a estos mercados de forma eficiente.

Es decir Tradicionalmente se a segmentado a los clientes por industria, producto o canal de ventas otorgando de esta forma el mismo nivel de servicio a cada clientes de acuerdo a su necesidad.

- **Principio N.2:** Adecuar la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.
- **Principio N.3:** Estar atento a las necesidades del mercado y alinee la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando los pronósticos y la asignación óptima de los recursos.
 La planeación de venta y operaciones deben cubrir todas las necesidades de la cadena, buscando el diagnóstico oportuno de los cambios en la demanda, detectando los patrones de cambio en el procesamiento de órdenes de los clientes.
- **Principio N.4:** Diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente.
 Ya no es posible acumular inventario para compensar por los errores en los pronósticos de ventas.
- **Principio N.5:** Manejar estratégicamente las fuentes de suministro.
 Trabajar más de cerca con los proveedores para reducir el costo de materiales y servicios, mejorando los márgenes tanto para la empresa como para los proveedores.
- **Principio N.6:** Desarrollar una estrategia tecnológica para toda la cadena.
 Una de las piedras angulares de toda cadena es la tecnología de información que debe soportar múltiples niveles de toma de decisiones y así como proveer una clara visibilidad del flujo de productos, servicios, información y fondo.
- **Principio N.7: Adoptar mediciones del desempeño para todos los canales.**
 Los sistemas de medición en la cadena de suministro hacen más que monitorear las funciones internas, deben adoptarse mediciones que se apliquen a cada uno de los eslabones de la cadena, lo más importante es que estas mediciones no solamente contengan indicadores financieros, sino más bien que ayuden a medir los niveles de servicio, tales como la rentabilidad de cada cliente, de cada tipo de operación, unidad de negocio, y en última instancia, por cada pedido.
 (Zamarripa, 2008)

1.11 Fases que conforman la cadena de abastecimiento

Como elemento base para que la cadena de suministro pueda lograr su objetivo de llegarle al cliente de forma eficaz y efectiva, debe existir una comunicación holística entre todos los actores de las fases de la cadena, detalladas a continuación:

- a. **Diseño:** en esta fase se define el producto o servicio que se va a comercializar, teniendo en cuenta todas sus propiedades, tales como composición, características, fabricación, distribución, entre otras.
- b. **Gestión de demanda:** en esta fase se logra identificar las cantidades y plazos necesarios del producto o servicio que se desea ofrecer, para lo cual se estructura la información de mercado.
- c. **Planificación:** en esta fase se desarrolla un plan de producción, con el objetivo de suministrar adecuadamente los productos, para lo que se hace necesario tener como base la estimación en la demanda y en las capacidades productivas.
- d. **Aprovisionamiento de materiales:** en esta fase se deben obtener los materiales por parte de los proveedores, es decir, mediante las órdenes de compra recibir los materiales a tiempo para cumplir con la planificación.
- e. **Fabricación y montaje:** según las instrucciones de diseño, en esta fase, se realiza el proceso de producción del producto final.
- f. **Almacenamiento y control de calidad:** luego de tener el producto terminado, se almacena en el lugar indicado para hacerle el control de calidad y poder continuar con el siguiente paso.
- g. **Distribución:** finalmente, en esta última etapa se desarrollan las actividades de transporte y entrega del producto al cliente (TCC BLOG, 2013).

La globalización y la tecnología han obligado a las empresas a realizar cambios en sus procesos y estructuras para optimizar las operaciones de la misma y crear estrategias que permitan tener una mayor cartera de clientes, contemplando y trabajando en

equipo desde la compra de los insumos, hasta la colocación del producto terminado en los puntos de venta.

Las empresas deben trabajar en coordinación para que la cadena de abastecimiento lleve el mismo ritmo en sus operaciones. Los eslabones que conforman la misma permitan una reducción en sus costos y así mismo promuevan relaciones de colaboración estratégicas que permitan ampliar las bases de la cadena de suministro.

1.12 Palancas administrativas para mejorar la rentabilidad de la cadena de abastecimiento.

Una vez identificados los factores que influyen en el nivel óptimo de disponibilidad del producto, debemos concentrarnos en las medidas que el gerente puede aplicar para mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro. En la sección 12.2 mostramos que los costos de faltantes y excedentes tienen impacto directo tanto en el nivel de servicio de ciclo óptimo como en la rentabilidad. Dos herramientas administrativas que incrementan la rentabilidad son

1. Aumentar el valor de rescate de cada unidad acrecienta la rentabilidad (como también el nivel de servicio de ciclo óptimo).
2. Disminuir el margen de utilidad perdido por un desabasto incrementa la rentabilidad (como también el nivel de servicio de ciclo óptimo).

Las estrategias para aumentar el valor de rescate incluyen la venta en tiendas de descuento de manera que las unidades remanentes no sean simplemente desechadas. Algunas compañías, como Sport Obermeyer, la cual vende ropa de invierno en Estados Unidos, venden el excedente en América del Sur, donde el invierno corresponde al verano en América del Norte.

El incremento en el valor de rescate del excedente permite proporcionar un nivel alto de disponibilidad del producto en Estados Unidos y ampliar las utilidades.

Las estrategias para disminuir el margen perdido durante un periodo de desabasto incluyen el arreglo de una fuente de aprovisionamiento de reserva (lo cual puede ser

más costoso), de manera que los clientes no se pierdan para siempre. La práctica de comprar un producto a un competidor en el mercado abierto para satisfacer la demanda del cliente se observa y justifica con el razonamiento anterior. En la industria de suministros MRO, McMaster-Carr y W.W. Grainger, dos grandes competidores, también son grandes clientes uno del otro. Asimismo, el costo de faltantes puede reducirse al proporcionar al cliente un producto sustituto. El nivel de servicio de ciclo óptimo como función de la razón de costo de excedentes y el costo de faltantes se muestra en la figura 12-2. Observe que conforme la razón se hace más pequeña, la disponibilidad del producto se incrementa. El hecho explica la diferencia en el nivel de disponibilidad del producto entre una tienda de primera clase como Nordstrom y una tienda de descuento. Nordstrom tiene márgenes más altos y, por tanto, un costo de faltantes más alto. Debe proporcionar un nivel más alto de disponibilidad del producto que una tienda de descuento con márgenes menores y, como resultado, un costo más bajo de desabasto. Otra herramienta administrativa para mejorar la rentabilidad de la cadena es la reducción de la incertidumbre de la demanda. Con esto, el gerente de la cadena de suministro puede ajustar mejor la oferta a la demanda al reducir tanto los faltantes como los excedentes. El gerente puede reducir la incertidumbre de la demanda mediante los siguientes métodos:

- 1. Pronósticos mejorados:** Emplear mejor la información del mercado y la colaboración con el fin de reducir la incertidumbre de la demanda.
- 2. Respuesta rápida:** Disminuir el tiempo de espera de reabastecimiento de modo que puedan colocarse múltiples pedidos en la temporada de ventas.
- 3. Aplazamiento:** En un esquema de múltiples productos, aplazar la diferenciación del producto hasta que esté cerca del punto de venta.
- 4. Aprovisionamiento a la medida:** Usar un proveedor que ofrezca tiempo de espera corto, pero que quizá sea más costoso, como respaldo de un proveedor de bajo costo, pero que tal vez ofrezca tiempo de espera largo. (CHOPRA, 2008)

1.13 Papel del aprovisionamiento en una cadena de abastecimiento

Las compras, también llamadas abastecimiento, son el proceso mediante el cual las compañías adquieren materias primas (commodities), componentes, productos, servicios u otros recursos de los proveedores para ejecutar sus operaciones. El aprovisionamiento es todo un conjunto de procesos empresariales requeridos para comprar bienes y servicios. Para cualquier función de la cadena de suministro, la decisión más significativa es si subcontratar la función o realizarla de manera interna. La subcontratación (outsourcing) da como resultado que la función de la cadena sea llevada a cabo por un tercero. Es también uno de los temas más importantes que enfrenta la empresa, y las acciones al respecto tienden a variar según la industria. Por ejemplo, W.W. Grainger, un distribuidor de MRO, consistentemente ha sido propietario y administrador de sus centros de distribución. En contraste, el transporte saliente de los paquetes, de los centros de distribución a los clientes, ha sido subcontratado con un tercero. En el transporte saliente LTL (Less-Than-Truckload, menos de un camión completo), Grainger está pasando de un escenario en el cual todo se subcontrata con un tercero a un modelo híbrido en el cual Grainger es dueño de algunos camiones. ¿Qué factores explican las decisiones de Grainger? A Dell se le reconoce haber mejorado las utilidades al mantener la operación detallista dentro de la empresa y vender de manera directa a los clientes. Por el otro lado, Procter & Gamble (P&G) nunca ha tratado de vender detergente directamente a los clientes y nadie pide que realice internamente la operación detallista. ¿Qué hace que una integración vertical en la venta al detalle sea buena idea para Dell, pero mala para P&G? Motorola utiliza un distribuidor para la venta de sus teléfonos celulares en gran parte de América Latina; sin embargo, en Estados Unidos no es así ¿Por qué el outsourcing de la distribución de Motorola es benéfico en América Latina y no así en Estados Unidos? Antes de continuar, es importante aclarar la distinción entre el outsourcing y el off-shoring. El término off-shoring se usa cuando una compañía mantiene la propiedad de una función de la cadena de suministro, pero traslada sus instalaciones de producción al extranjero (offshore). En contraste, en el outsourcing, una compañía subcontrata una empresa externa para realizar la operación en lugar de ejecutarla dentro de la compañía. En este capítulo, hacemos hincapié en el tema del outsourcing (subcontratación) en lugar del

off-shoring. Abordamos el outsourcing de las actividades de la cadena de suministro con base en las siguientes dos preguntas: 1. ¿Incrementará un tercero el superávit de la cadena en relación con realizar la actividad internamente? 2. ¿En qué medida aumentan los riesgos debido al outsourcing? Recordemos que el superávit de la cadena de suministro es la diferencia entre el valor del producto para el cliente y el costo total de las actividades de la cadena que intervienen para llevar el producto al cliente. El superávit es el tamaño total del pastel que comparten todos los participantes de la cadena (incluido el cliente). Nuestra premisa básica es que el outsourcing tiene sentido si incrementa el superávit de la cadena de suministro sin afectar significativamente los riesgos. Profundizamos y sostenemos que un participante de la cadena puede sobrevivir en el largo plazo sólo si su presencia incrementa el superávit de la cadena. Así pues, se puede sostener que la utilidad de cada una de las partes que intervienen en la cadena está correlacionada con la medida en la cual incrementa el superávit. Una vez que se ha tomado la decisión de subcontratar, los procesos de aprovisionamiento incluyen la selección de los proveedores, el diseño de los contratos de los proveedores, la colaboración en el diseño del producto, el abastecimiento de materiales o servicios y la evaluación del desempeño de los proveedores. Puntuación y evaluación del proveedor es el proceso empleado para calificar el desempeño de los proveedores. Los proveedores deben compararse con base en su impacto en el superávit de la cadena y el costo total. Desafortunadamente, las decisiones de aprovisionamiento suelen tomarse solamente con base en el precio cobrado por un proveedor. Otras características del proveedor, como el tiempo de espera, confiabilidad, calidad y capacidad de diseño, también afectan el costo total de hacer negocios con él. Un buen proceso de puntuación y evaluación del proveedor debe identificar y seguir el desempeño en todas las dimensiones que afectan el costo total de utilizar un proveedor. En la selección del proveedor se utiliza el resultado de la puntuación y evaluación para identificar al más adecuado. Entonces, se negocia un contrato de abastecimiento con éste. Un buen contrato debe tomar en cuenta todos los factores que afectan el desempeño de la cadena y diseñarse para incrementar las utilidades de la cadena de una manera que beneficie tanto al proveedor como al comprador. Dado que alrededor de 80% del costo de un producto se determina durante

el diseño, es crucial que los proveedores participen activamente en esta etapa. La colaboración en el diseño permite al proveedor y al fabricante trabajar juntos en el diseño de los componentes del producto final. La colaboración en el diseño asegura también que cualquier cambio en el diseño sea comunicado de manera efectiva a todas las partes que intervienen en el diseño y fabricación del producto. Una vez que el producto ha sido diseñado, sigue el abastecimiento, que es el proceso por el cual el proveedor envía el producto en respuesta a los pedidos colocados por el comprador. La meta del abastecimiento es permitir que los pedidos se coloquen y entreguen según lo previsto al costo total más bajo posible. Por último, el papel de la planeación y análisis del aprovisionamiento es analizar varios proveedores y categorías de componentes para identificar oportunidades y reducir el costo total.

CAPITULO II: IMPORTANCIA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

En el segundo capítulo se abordan los antecedentes de la empresa, se analiza la problemática de la misma y se define los puntos críticos que se desarrollaran en la propuesta del próximo capítulo.

2.1 Antecedentes de la empresa

Alopecil Corporation SRL es una empresa pionera en la fabricación de productos naturales orientados a solucionar las necesidades del mercado nacional dentro de la salud integral y la estética con más de 25 años de existencia en el pueblo dominicano. Fundada por el Sr. Leo Medina Fernández en 1982.

Sus inicios fueron en el campo de las líneas capilares contra la caída del pelo, de ahí el nombre de “Alopecil”, refiriéndose a la enfermedad Alopecia.

Alopecil es una empresa basada en la innovación y el aprendizaje continuo de los avances científicos, comprometidos con la sociedad a brindar en sus productos calidad y excelencia. Sus productos han sido reconocidos y exportados por entidades nacionales e internacionales, destacando siempre la calidad de los mismos y con presencia en mercados como USA, Islas Caribeñas, Europa, Haití y Venezuela

Alopecil Corporation SRL continúa transformándose paso a paso con el desarrollo y la producción de productos naturales a la disposición de los dominicanos y el mundo, por eso es el laboratorio con el portafolio más amplio de productos naturales orientados al bienestar, la estética y la salud en la República Dominicana. (ALOPECIL CORPORATION SRL, 2015)

2.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Con la fabricación y comercialización de productos naturales, utilizando materia prima de la más alta calidad con principios activos extraídos de la flora, fauna y los recursos naturales, que contribuyen a mejorar el bienestar y la salud de nuestra sociedad.

2.1.2 Visión

Llegar a cada uno de nuestros consumidores como una empresa líder, innovadora y confiable en la producción y comercialización de nuestros productos naturales. Generar fuentes de empleos a más de un centenal de dominicanos. Para ello nos enfatizaremos inserción a mercados de productos naturales de alta calidad con beneficios comprobados en la salud.

2.1.3 Valores

Los valores que guían la corporación son:

2.1.3.1 Seriedad

Trabajamos con buena voluntad, amor, ahínco y disciplina para brindar a nuestros clientes los mejores y más nobles productos del mercado.

2.1.3.2 Calidad

Nuestra entera a obtener las materias primas con los más altos niveles de calidad para ofrecer productos excelentes.

2.1.3.3 Compromiso Social

Somos socialmente responsables con nuestros clientes y la comunidad en que nos desarrollamos, facilitando el acceso a nuestros productos a grupos poblacionales necesitados, a través de nuestros programas.

2.1.4 Objetivos

Contribuir a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes a través de la oferta de productos de calidad y de eficiencia comprobada.

- Implementar nuevas tecnologías en los procesos productivos de la empresa.
- Fomentar la salud y el bienestar a través de la utilización de productos con base de fabricación natural.
- Desarrollar y mantener mercados internacionales que permitan un constante crecimiento de la empresa.
- Incorporar en la empresa sistemas de calidad en los procesos de fabricación, productos y gestión operativa de acuerdo a los más altos estándares internacionales.

2.2 Estructura de Alopecil Corporation SRL

La producción de ALOPECIL CORPORATION SRL está destinada a la preparación y comercialización de productos químicos y naturales para la salud y la belleza Alopecil Corporation posee una estructura básica requerida para el correcto funcionamiento y cumplimiento de las normas establecidas por los organismos reguladores de dicha actividad comercial como lo son las normas establecidas por el MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL y las establecidas por la DIRECCION GENERAL DE NORMAS Y SISTEMA DE CALIDAD.

Está compuesta por las siguientes áreas:

- a) Área de Oficinas Administrativas
- b) Área de Almacén de Producto Terminado
- c) Área de Suministros
- d) Área de Producción y/o Manufactura

- a. Área de Recepción de Materias Primas
- e) Área de elaboración de Cosméticos
- f) Área de elaboración de Alimentos
- g) Área de elaboración de Productos Naturales
- h) Área de elaboración de Productos Veterinarios
- i) Laboratorio de Control de Calidad
 - a. Laboratorio de Microbiología

2.3 Mezcla de producto de Alopecil Corporation SRL

La estructura de los productos de Alopecil Corporation SRL, consta de 3 divisiones:

Medicinas

Una vasta gama de medicinas naturales orientadas a contribuir con la solución de problemas dermatológicos, suplementos para fortalecer las vías respiratorias, cuidado y mantenimiento de la salud oral e higiene, destoxificadores sanguíneos, potenciadores sexuales y demás. Este renglón está conformado por 41 productos.

Sus productos más reconocidos son: Jarabe de berro y cebolla, Ponche antiasmático, Septicon, Zumo antigripal, Depurativo Siglo 22, Septicón y diversidad, Formula árabe.

Alimentos

El conjunto de sus alimentos lo constituyen sus mieles terapéuticas, ponches a manera de suplementos alimenticios, aceites comestibles, vinagres, todos elaborados con principios nutritivos para llenar la vida de sus clientes de salud natural, este renglón está conformado por 15 productos.

Sus productos más reconocidos son: Aceite de ajo comestible, Miel en su variedad, Vinagre de ajo y Vinagre de manzana y naranja.

□ **Cosméticos**

En este renglón se destacan varios productos donde se incluyen los capilares y cremas faciales y cremas reductoras: Crema capilar apretadora, Crema Cleopatra apretadora, Blanqueador, Protección solar total y Loción 2000.

Su división cosmética contribuye al mantenimiento y mejora de la apariencia física, realizando la belleza con sus líneas capilares, champús, acondicionadores, cremas nutritivas, lociones, entre otros. Contando asimismo con la solución de la ALOPECIA, seborrea, acné, psoriasis, caída del cabello, cuidado de las uñas, entre otros. Este renglón está conformado por 57 productos.

Sus productos más reconocidos son: Crema capilar apretadora, champú orgánico, Crema Cleopatra apretadora, Blanqueador, Protección solar total y Loción 2000.

La responsabilidad de esta organización recae sobre el presidente de la empresa Leonte Medina Fernández quien manipula y diseña todos los productos. Esta acción obstaculiza el desempeño y desarrollo de los demás ejecutivos dado que imposibilita la correcta planificación estratégica para la distribución de los productos.

2.4 Proceso de capacitación y comunicación y comunicación interna del equipo de Alopecil Corporation para promover la venta y el servicio al cliente.

Para su ejecución, este proceso es fragmentado en la gerencia de promoción médica y gerencia de promoción, de acuerdo a la clasificación de los productos.

2.4.1 Proceso de capacitación de la gerencia médica para promover la venta y el servicio al cliente.

La Gerencia de Promociones Médicas, está dedicada a la capacitación de los Visitadores Médicos de la empresa para las líneas Septicón (Higiene Salud Oral), Higisol (Higiene Intima) y Domestipet (Productos de uso Veterinario).

El proceso de capacitación se divide en las siguientes fases:

Aquí se realiza un breve presentación en el Rinconcito de la salud, mostrándole cada uno de los productos que conforma la empresa Alopecil, sus diferentes presentaciones, formatos del embase y etiquetas, además de suministrarles un manual con toda la información acerca de cómo está compuesta la empresa, la misión y/o visión de la mismas.

a. Introducción a la división Cosmética

Aquí se le realiza una breve charla sobre cada producto de esta división, especificando sus beneficios, características, usos e indicaciones, además de mostrarle para que tipo de piel, pelo y persona utilizar los mismos,

b. Introducción a la división Medicinas

En esta división se les muestra los diferentes productos que conforman la misma, así como también sus indicaciones, ingredientes y/o beneficios de dichos productos, instruyendo y destacando de manera breve las cualidades de estos productos.

c. Introducción a la división Alimentos

Se les muestra el conjunto de alimentos que constituyen esta división, identificando las cualidades y uso, aclarando que todos estos son elaborados con principios nutritivos totalmente naturales.

d. Introducción a la división Veterinaria

En esta fase se le presenta la cartera de productos de cada división de manera individual, se les muestra las características específicas de cada producto y se le proporciona una lista de beneficios de cada uno de los productos. Es apoyada mediante el manual de descripción, características y beneficios de los productos de la empresa.

2.4.2 Revisión sobre técnicas y herramientas para el desempeño en la visita médica.

- a. Formación para la Visita Médica en la Línea de Higiene Oral SEPTICON
- b. Introducción a la terminología médica y odontológica
- c. Introducción a la Anatomía y Fisiología Oral
- d. Conocimientos Generales sobre Salud Oral
- e. Introducción a las técnicas de Higiene Oral
- f. Técnicas de Cepillado
- g. Uso de Hilo Dental
- h. Uso de Colutorios/ enjuagues bucales
- i. Descripción sobre la Línea SEPTICON y cada uno de los productos que la componen.
- j. Descripción de las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos de la línea.
- k. Fisiopatología Oral (Enfermedades más comunes en la cavidad oral)
- l. Indicaciones terapéuticas de la Línea SEPTICON.
- m. Taller sobre Manejo de Objeciones
- n. Teatro de la Visita (Presentaciones internas de los argumentos para la visita médica de la línea).
- o. Entrenamiento en Calle (en esta etapa la persona que se está entrenando realiza visitas a los odontólogos acompañando a un visitador pero actúa solo como observador de las actividades realizadas).

- p. Entrenamiento de Zona (en esta etapa la persona realiza visitas supervisadas por el Gerente).
- q. Formación para la Visita Médica en la Línea Veterinaria DOMESTIPET
- r. Introducción a la terminología médica veterinaria
- s. Conocimientos Generales sobre Salud en Animales de compañía
- t. Descripción sobre la Línea DOMESTIPET y cada uno de los productos que la componen.
- u. Descripción de las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos de la línea.
- v. Enfermedades más comunes en animales de compañía.
- w. Indicaciones terapéuticas de la Línea DOMESTIPET.
- x. Taller sobre Manejo de Objeciones
- y. Teatro de la Visita (Presentaciones internas de los argumentos para la visita de la Línea).
- z. Entrenamiento en Calle (en esta etapa la persona que se está entrenando realiza visitas a los odontólogos acompañando a un visitador pero actúa solo como observador de las actividades realizadas).

2.5 Promociones diseñadas por los ejecutivos de mercadeo de Alopecil Corporation SRL

Con la finalidad de aumentar la presencia de marca en determinados tipos de establecimientos (supermercados, tiendas, farmacias), de tal manera que la competencia no pueda igualarla la gerencia de promoción tiene dos lineamientos diferentes, esta se divide en la:

- Gerencia de promoción de cosméticos, alimentos y medicinas
- Gerencia de promoción medica.

La gerencia de promoción de cosméticos, alimentos y medicinas utiliza estrategias dirigidas a alcanzar el posicionamiento en la mente del consumidor enfocando los beneficios de los productos, a través de actividades tales como muestreos y/o degustaciones de productos de acorde a la temporada en los puntos de ventas donde

se pueden destacar: Grupo Ramos, CCN, y Plaza Lama, además del mismo modo realizar esta actividad en clínicas, hospitales y centros educativos.

Asimismo patrocinamos diferentes ferias y concursos de fisiculturismo y belleza, en donde otorgamos premios y canastas de nuestros productos dependiendo la categoría que el concursante obtenga.

Mientras que la gerencia de promoción médica utiliza estrategias dirigidas a alcanzar posicionamiento en la mente del médico prescriptor y es enfocada a la parte ética de los productos a través de los visitantes a médicos.

Este departamento está destinado para la colocación y prescripción de los doctores a través de las líneas que estos manejan como son: Línea de Higiene Intima Higisol y línea de salud oral Septicon en su variedad.

Estos se dirigen a las diferentes Clínicas Odontológicas organizando su trabajo por días y zonas, además de clasificar los médicos de acuerdo a la prescripción que este haga del producto y de acuerdo con las exigencias del segmento que atiende. El Visitador médico no solo realiza presentaciones de los productos que promociona, sino que también ofrece muestras, material POP como lapiceros, calendarios, agendas, llaveros y recetarios para la indicación de dicho producto. Además de desarrollar una cierta actitud y un conjunto de habilidades que le permiten brindar un mejor servicio.

2.6 Descripción de los procesos de la cadena de abastecimiento de Alopecil Corporation SRL

Los procesos de la empresa Alopecil Corporation se encuentran entrelazados entre sí lo cual hace que los eslabones que conforman su cadena de abastecimiento operen de manera unida, es decir si existiera una falla en alguno de sus procesos ocurrirá una demora en los procesos

2.6.1 Emisión de orden de compra material prima e insumos

El gerente de compra se encarga de realizar un documento que contenga la cantidad de materia prima que necesita para el producto terminado, se procede a cotizar, luego

se envía escaneada con el número de comprobante y detalles de la empresa la orden de compra a la empresa que corresponda, la misma envía la aprobación del despacho de la mercancía y depende la urgencia de la empresa los mismos envían los materiales a utilizar.

2.6.2 Recepción de materia prima e insumos

De la recepción de mercancía se encarga el Gerente del departamento de Suministro quien con la orden enviada a la empresa procede a cotejar cada una de los materiales que fueron ordenados, y se procede con la descarga de la mercancía, cualquier novedad que se de en el proceso de la recepción se procede a comunicar al suplidor

2.6.3 Emisión de materias primas e insumos para la producción

Para la elaboración de los productos, el departamento de producción se dirige al departamento de suministro con un documento el cual contiene la cantidad de materiales que necesita para producir producto, luego el departamento de suministro archiva en un folder el papel proporcionado por el departamento de producción e inicia con el despacho de los materiales. En caso de que suministro no cuente con los materiales requeridos por el departamento de producción, se emite una orden para al suplidor correspondiente y se espera la recepción de la misma.

2.6.4 Proceso de producción de productos terminados.

Una vez este departamento cuanta con los materiales que necesitan proceden con la producción del producto solicitado según el inventario y/o la urgencia de la orden, una vez terminado el mismos se inicia con el envase, el etiquetado manual, se lotifica según su producción manual y se coloca en su caja correspondiente.

2.6.5 Inventario de productos terminados para Almacenamiento

Luego de la producción del producto terminado, el departamento de almacén asigna una persona que se dirige una hora antes de concluir el trabajo del departamento de producción a realizar un inventario de la mercancía que el almacén recibirá de este departamento. Si son productos originales se llena un documento y si son productos de muestras se llena otro documento, que luego es entregado en almacén.

2.6.6 Proceso de almacenamiento de Productos Terminados

Para la empresa ALOPECIL CORPORATION SRL llevar a cabo los procesos de almacenamiento su almacén se encuentra dividido en dos partes el 001 y 002 donde el 001 es el común de todos los clientes y el 002 de la cuenta Grupo ramos la cual demanda mucha mercancía de la empresa según una calendarización programada. Los productos se encuentran colocados en racks para mayor facilidad a la hora de organizar los pedidos y a medida de que se agoten los ya colocados se van llenando según la necesidad.

2.6.7 Control de devoluciones y productos expirados

La logística inversa que se realiza en la empresa ALOPECIL CORPORATION SRL, se maneja inicialmente en el departamento de almacén quien con un documento que emite el cliente, llena un formulario de que ha recibido la cantidad exacta que dice el mismo el cual luego de concluir pasa a el departamento de facturación quien se encarga de emitir una NC(Nota de crédito) si es devolución por ventas, y si es devolución por deterioro se le realiza un documento que avala un cambio directo para reponer la mercancía.

2.6.8 Control de inventarios mensuales

Los inventarios que se realizan mensualmente en la empresa Alopecil Corporation SRL están controlados por la empresa BJ consulting la cual se encarga de realizar la auditoria de los departamentos de suministro y almacén de productos terminados, y basado en la información que se recaude va directa al sistema si es correcta.

2.6.9 Proceso de emisión de pedido del cliente y autorización.

El cliente emite una orden ya sea vía fax, web o vía telefónica, se le toma el pedido, se envía al departamento de cobros donde se hace una evaluación del estatus de crediticio del cliente si posea atrasos en facturas y cuantas tiene de esta forma se toma la decisión de si o no se pasa al departamento de facturación.

2.6.10 Proceso de verificación de mercancía y/ o Facturación

El proceso de verificación de factura lo efectúa el departamento encargado de facturar la orden, la misma revisa en el sistema de que se encuentre en existencia los productos que presenta la orden del cliente y luego procede con la facturación de la misma.

2.6.11 Proceso de envío de pedido facturado para Almacén y Organización de pedido para despacho

Una vez facturado el pedido, se envía con un personal al departamento de almacén donde se procede organizar los productos que contiene la orden, con su juego de copias y según la ruta del chofer van uniendo los pedidos.

2.6.12 Elaboración de ruta y Distribución

La organización del despacho es realizada por el encargado de almacén quien por cantidad de rutas y pedidos estimados envía según sus urgencias las facturas a los clientes. La cantidad de rutas no son cumplidas en su totalidad por el erróneo manejo de su cadena de abastecimiento.

2.7 Tipo de investigación

Al desarrollar el presente proyecto de la empresa ALOPECIL CORPORATION SRL se realizara una investigación de carácter exploratorio, en virtud de que se analizara la situación de la empresa y antecedentes generales que den paso a un mejor conocimiento de la integración de los procesos de su cadena de abastecimiento, además, se describieron situaciones y eventos, especificando los aspectos y factores más relevantes de la organización.

2.8 Método de investigación

Conforme a una serie de parámetros que serán considerados y tomados directamente del área de estudio, se consideró que la presente investigación consta de tres métodos que se detallan a continuación:

2.8.1 Inductivo

Se indagaran los antecedentes de la empresa a raíz de tener una investigación profunda y poder detectar la problemática de la misma. Las variables que inciden en el proceso para el desarrollo de un sistema de cadena de abastecimiento para la empresa de productos naturales Alopecil Corporation SRL.

Iniciando con los datos observados de cómo se implementan los procesos de la empresa de las áreas de manufactura, Alm. de suministro, Recepción de mercancía y demás. Para estudiar donde reside y esta la debilidad, además de poder concluir con la resolución de la misma.

2.8.2 Analítico

Se utilizó este método para desmembrar todo los procesos de la cadena de abastecimiento de ALOPECIL CORPORATION SRL donde observamos todos los departamentos y como funciona cada cual, su efectividad y cuales efectos negativos arrastra a consecuencia de una errónea implementación del uso de la cadena de abastecimiento.

Este método será empleado con la finalidad de identificar los elementos que influyen en el proceso del desarrollo para una propuesta de un sistema de una cadena de abastecimiento para una empresa de productos naturales Alopecil Corporation SRL.

2.8.3 Síntesis

Se tomaran en cuenta todos los variables necesarios es decir departamentos involucrados en el manejo de la cadena de abastecimiento de la empresa ALOPECIL

CORPATION SRL, con la finalidad de darle un giro y proponer una forma automatizada para la eficiencia y satisfacción de sus clientes.

2.9 Herramientas

La recolección de datos fueron basadas en la realización de entrevistas personales a representantes claves de la cadena (gerente de compras, gerente de producción, y el gerente de logística - distribución) y encuestas para los representantes de venta la cual se realizara como un censo por el tamaño del universo (5 Vendedores). Para este fin se elaboró una guía adaptada a los expertos como a la fuerza de venta., con la finalidad de determinar el grado de eficiencia de la administración de la cadena actual.

2.10 Objetivo de la entrevista a expertos

- a) Conocer la eficiencia en la entrega de mercancía para el cliente.
- b) Conocer como la tecnología ayuda a manejar la cadena de abastecimiento.
- c) Identificar las principales causas de los retrasos en los tiempos de entrega del producto con los clientes.
- d) Determinar las variables internas y externas de la empresa que tienen mayor impacto en el tiempo de entrega del producto.
- e) Eficientizar los procesos de entrega de sus proveedores.
- f) Evaluar el desempeño y control de inventario
- g) Evaluación de capacidad de producción

2.11 Objetivo de encuesta para fuerza de venta

- a) Identificar como actualmente se desarrollan los procesos logísticos en las empresas.
- b) Mejorar el cumplimiento de los pedidos en tiempos de entrega y cantidades acordadas.
- c) Evaluar la automatización de los procesos

- d) Medir el nivel de Planificación de la producción para despachos de sus clientes.
- e) Garantizar el cumplimiento de los pedidos en tiempos de entrega y cantidades acordada.

2.12 Análisis e interpretación de los resultados

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos ya descrito procedemos a analizar e interpretar los resultados y de esta forma determinar el grado de importancia para la aplicación de un nuevo diseño de la cadena de abastecimiento de la empresa ALOPECIL CORPORATION SRL.

2.12.1 Análisis de entrevista a expertos

Durante la entrevista realizada a los expertos de distintos departamentos de la empresa Alopecil Corporation SRL, se demostró que en la organización existen muchas debilidades de las cuales se destacan, faltantes de mercancía como una principal problemática de la misma, así mismo carencia de indicadores de desempeño que permitan evaluar periódicamente los resultados dentro de la organización.

El sistema con el que opera la empresa para la facturación, compra e inventarios no es automatizado por completo lo que genera un descontento dentro de algunos departamentos ya que acumulan mucho trabajo manualmente y se retrasan en cosas de importancia que necesitan ser resueltas en el momento en que se presentan.

Las funciones establecidas entre los integrantes de la empresa y las actividades que se desarrollan en esta organización necesita de una reestructuración, por lo tanto la aplicación del diseño de la cadena de abastecimiento automatizado consiste en relacionar e unificar cada actividad actual con oportunidades de progreso, Con el fin de establecer una mejora en la estructura de la misma.

Se analizó profundamente la estructura de la cadena de suministros de la empresa Alopecil Corporation SRL, donde existen claramente opiniones que permite destacar que poseen una problemática dentro de la organización con la coordinación de los

proveedores, la falta de herramientas óptimas para mejora de la productividad de los departamentos y las altas devoluciones que se realizan los clientes por deterioro de mercancía, otro factor que afecta es la subcontracion de empresas para el transporte de la mercancía la cual no se preocupan por el mantenimiento de la mercancía ni tampoco la recepción de las mismas en su punto de encuentro. La falta de capacidad operativa dentro del departamento de producción es otro factor importante puesto que la cantidad de trabajo es amplia y la empresa no cuenta con maquinarias suficiente que le permita tener justo a tiempo una producción en épocas normales al igual que demandas estacionarias.

Es obligatorio tener una coordinación entre los departamentos que han de conformar desde los proveedores de materias primas hasta la distribución de los productos terminados para una excelente satisfacción del cliente final.

2.12.2 Resultados de encuestas realizadas para la Fuerza de venta de ALOPECIL CORPORATION SRL.

Los resultados arrojaron de la encuesta efectuada en la empresa ALOPECIL CORPORATION SRL fueron analizados y evaluados por lo que detallamos más adelante.

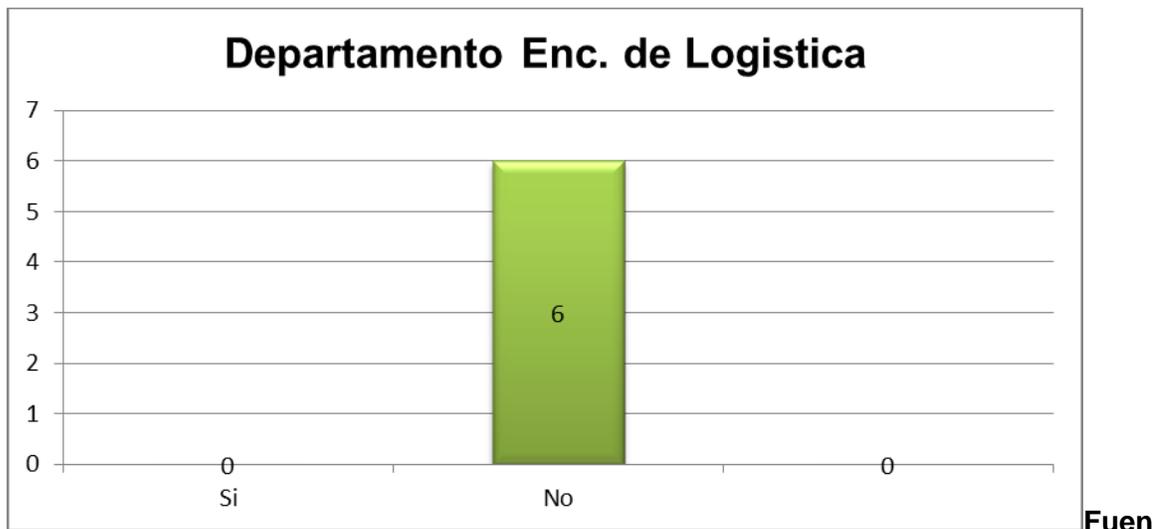
Tabla 1 Existe un departamento encargado de los procesos logísticos

Variables	Frecuencia	Valor porcentual
Si	0	0.00%
No	6	100.00%
Total	6	100.00%

Fuente: 6 encuestados que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados los 6 estuvieron 100% de acuerdo con la afirmación de que la empresa carecía de un departamento de logística en la empresa.

Grafico 1 Existe un departamento encargado de los procesos logísticos en la empresa Alopecil Corporation SRL.



te: tabla 1, departamento encargado de logística.

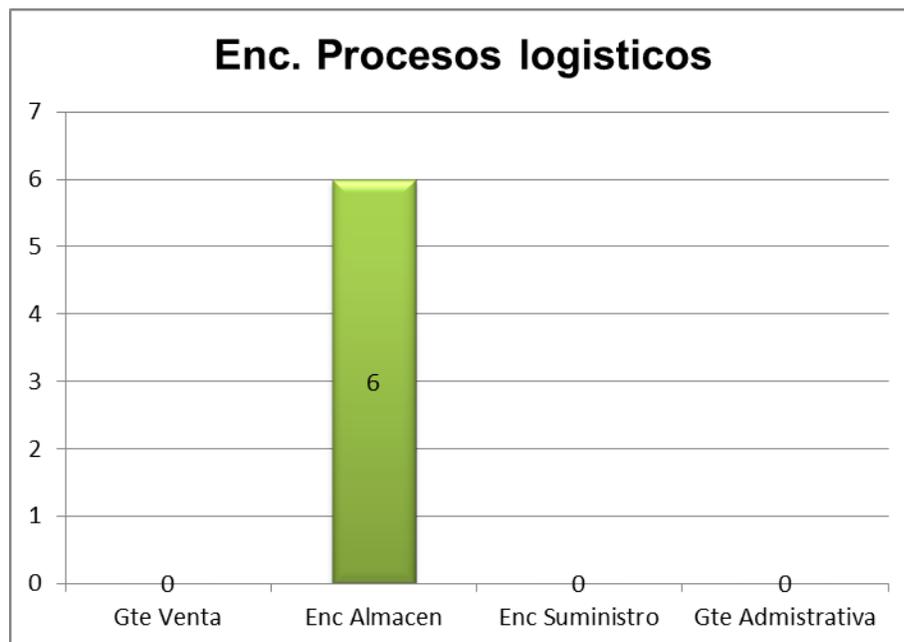
Tabla 2 Encargado de los procesos logísticos de la empresa

Variables	Frecuencia	Valor Porcentual
Gerente de Ventas	0	0.00%
Encargado de Almacén	6	100.00%
Encargado de Suministro	0	0.00%
Gerente Administrativa	0	0.00%
Total	6	100.00%

Fuente: 6 encuestados que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados los 6 estuvieron 100% de acuerdo con la afirmación de que el encargado en la empresa de los procesos logísticos era la persona encargada del departamento de almacén.

Grafico 2 Encargado de los procesos logísticos de la empresa



Fuente: tabla 2, encargado de los procesos logísticos.

Tabla 3 Está de acuerdo con el tiempo de preparación de los pedidos

Variables	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	1	16.67%
No	5	83.33%
Total	6	100.00%

Fuente: 6 encuestados que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto al tiempo de preparación de los pedidos en el almacén 5 para un 83.3% dice no estar de acuerdo, mientras que 1 para un 16.67% afirma estar de acuerdo.

Grafico 3 Etapa de acuerdo con el tiempo de preparación de los pedidos



Fuente: tabla 3, tiempo de preparación de pedido.

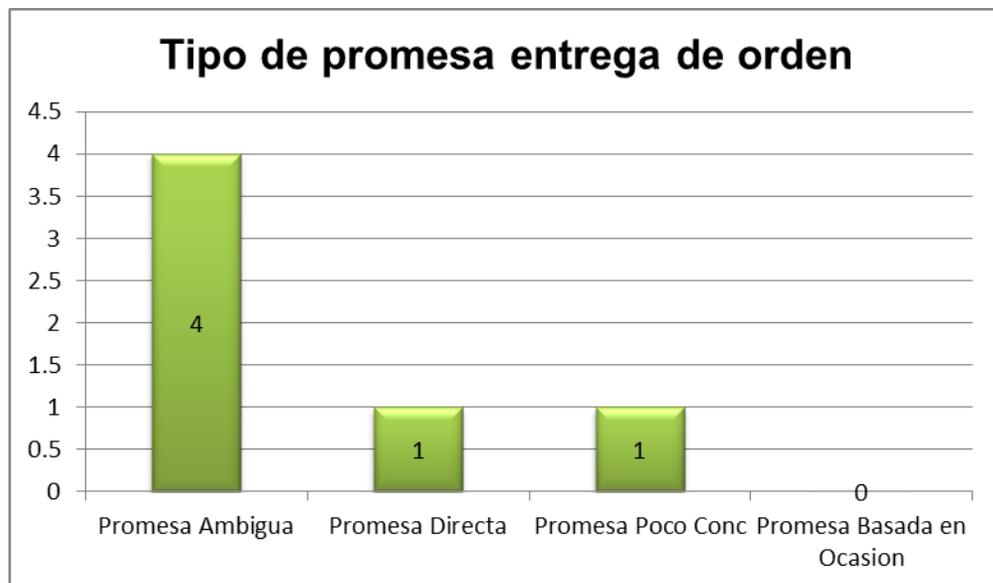
Tabla 4 Tipo promesa que utiliza el vendedor para entrega de orden

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Promesa Ambigua	4	66.67%
Promesa Directa	1	16.67%
Promesa Poco Concreta	1	16.67%
Promesa basada en ocasiones	0	0.00%
Total	6	100.00%

Fuente: 6 encuestados que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto al tipo de promesa que utiliza a la hora de haber finalizado la orden del cliente para el tiempo de entrega 4 para un 66.67% afirman utilizar la promesa ambigua mientras que 1 para un 16.67% dice utilizar la promesa directa, mientras que otro 1 para un 16.67% dice utilizar la promesa poco concreta para sus clientes.

Grafico 4 Tipo de promesa que utilizan para la entrega de orden de su cliente



Fuente: tabla 4, tipo de promesa entrega de orden.

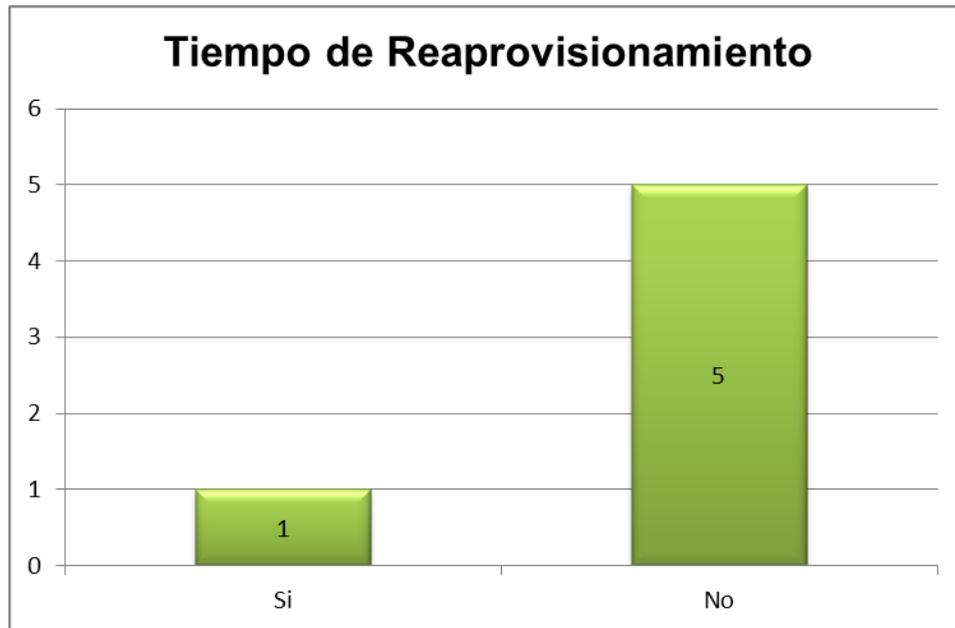
Tabla 5 Conocimiento del tiempo de reaprovisionamiento de cada producto

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Si	1	16.67%
No	5	83.33%
Total	6	100.00%

Fuente: 6 encuestados que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto al conocimiento del tiempo de reaprovisionamiento de cada producto en la empresa Alopecil Corporation SRL, 5 para un 83.33% dicen no contar con la información, mientras que 1 para un 16.67% dice si contar con la información de cada entrada de los productos al almacén.

Grafico 5 Conocimiento del tiempo de reaprovisionamiento de cada producto



Fuente: tabla 5, tiempo de reaprovisionamiento.

Tabla 6 Porcentaje de entrega de la orden del cliente

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
100%	0	0.00%
50%	5	83.33%
25%	1	16.67%
10%	0	0.00%
Total	6	100.00%

Fuente: 6 encuestados que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto al porcentaje de entrega de la orden que le emite su cliente existe que para un 50% 5 de acuerdo con un 83.33%, para un 25% de entrega 1 con un 16.67%.

Gráfico 6 Porcentaje de entrega de la orden del cliente



Fuente: tabla 6, porcentaje de entrega en orden encargado.

Tabla 7 Procesos para stock adecuado para cada familia de producto

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
pronósticos de venta	0	0.00%
Presupuesto de venta	2	33.33%
Sistema de punto de pedido	0	0.00%
Ninguno	4	66.67%
Total	6	100.00%

Fuente: 6 encuestados que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto a los procesos que deben tomar en cuenta para tener un stock para cada familia de producto existe que para un 33.33% 2 utilizan presupuesto de venta, mientras que el 66.67% 4 dicen no contar con ningún proceso.

Grafico 7 Procesos que realizan que permita un stock para cada producto



Fuente: tabla 7, procesos de stock adecuado.

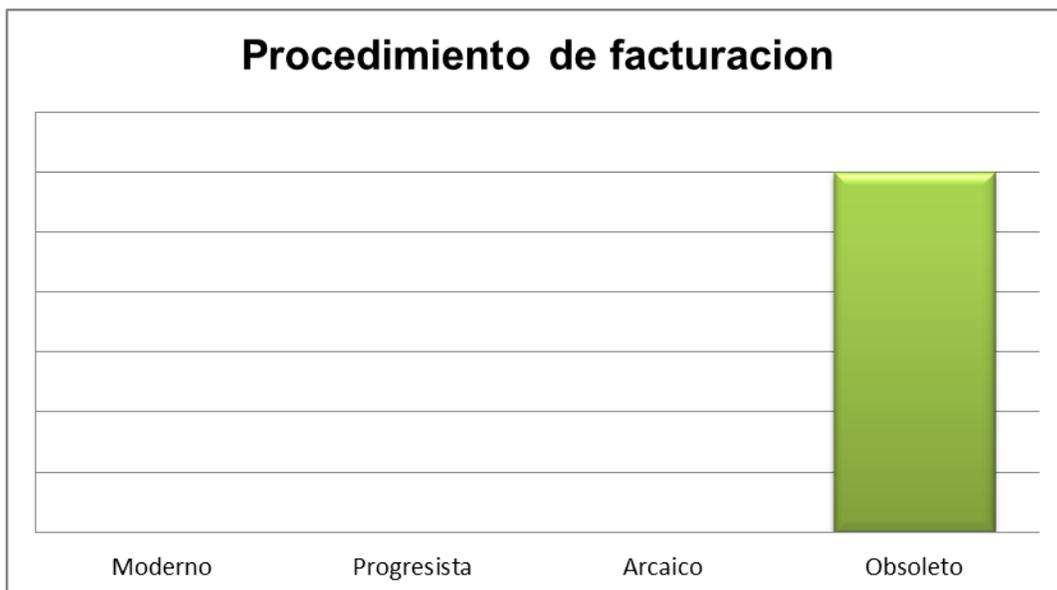
Tabla 8 Consideración del procedimiento de facturación de orden

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Moderno	0	0.00%
Arcaico	0	0.00%
Obsoleto	6	0.00%
Progresista	0	100.00%
Total	6	100.00%

Fuente: 6 encuestados que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto a los procesos que deben tomar en cuenta para tener un stock para cada familia de producto existen que para un 33.33% 2 utilizan presupuesto de venta, mientras que el 66.67% 4 dicen no contar con ningún proceso.

Grafico 8 Procedimiento para la facturación de pedidos



Fuente: tabla 8, procedimiento de facturación.

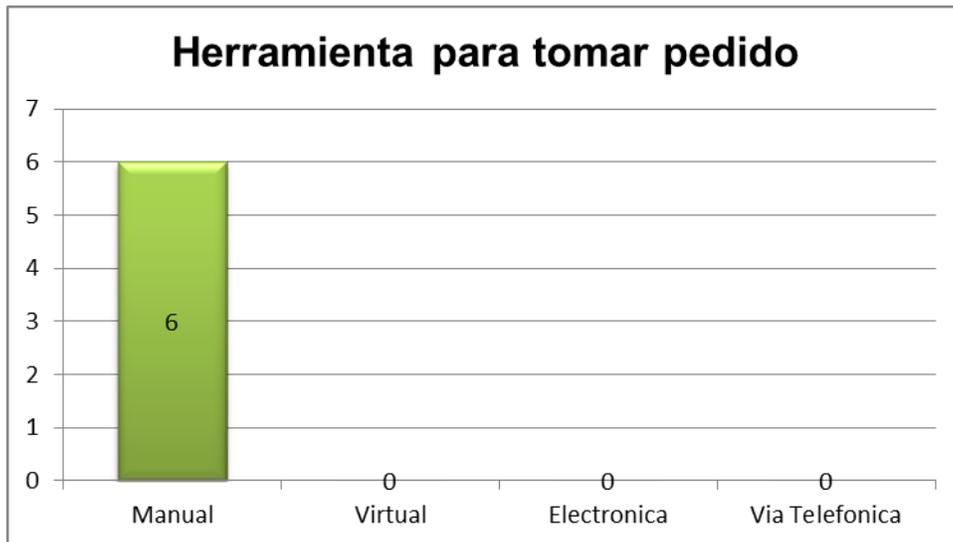
Tabla 9 Herramienta para tomar orden de cliente

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Manual	6	100.00%
Virtual	0	0.00%
Electrónica	0	0.00%
Vía telefónica	0	0.00%
Total	6	100.00%

Fuente: 6 encuestados que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto a la herramienta que utilizan para tomar los pedidos de sus clientes hemos observado que para un 100.00% 6 utilizan la herramienta manual para tomar los pedidos de sus clientes

Gráfico 9 Herramienta que utiliza para tomar pedido del cliente



Fuente: tabla 9, herramienta que utiliza para toma de pedido.

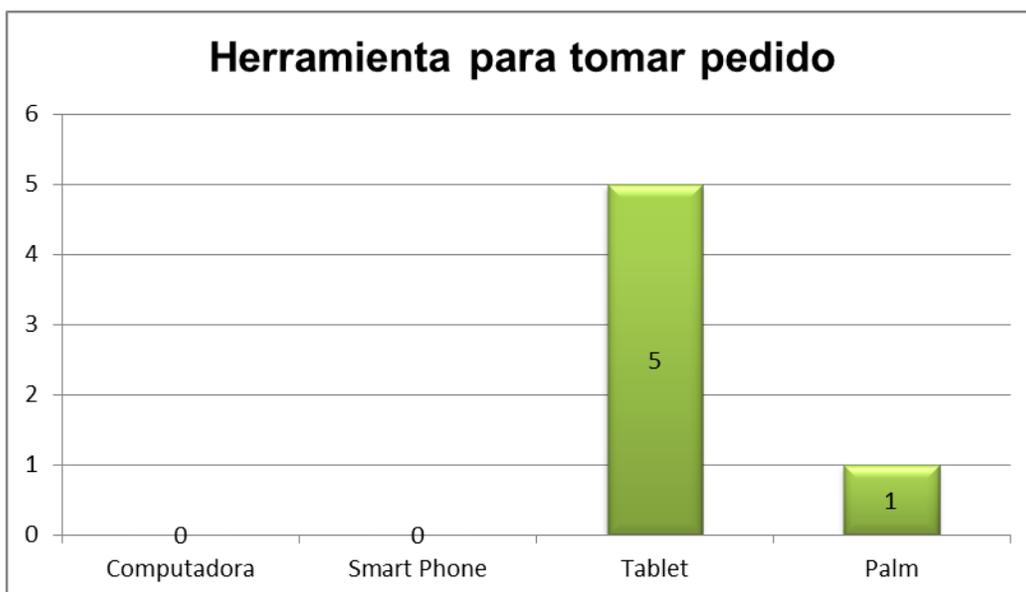
Tabla 10 Herramienta electrónica que le gustaría utilizar

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Computadora	0	0.00%
Smart Phone	0	0.00%
Tablet	5	0.00%
Palm	1	100.00%
Total	6	100.00%

Fuente: 6 personas encuestadas que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto a la herramienta que utilizan para tomar los pedidos de sus clientes para un 100.00% 6 utilizan la herramienta manual para tomar los pedidos de sus clientes

Grafico 10 Herramienta electrónica que le gustaría utilizar para tomar pedido del cliente



Fuente: tabla 10, Herramienta electrónica para toma de pedido

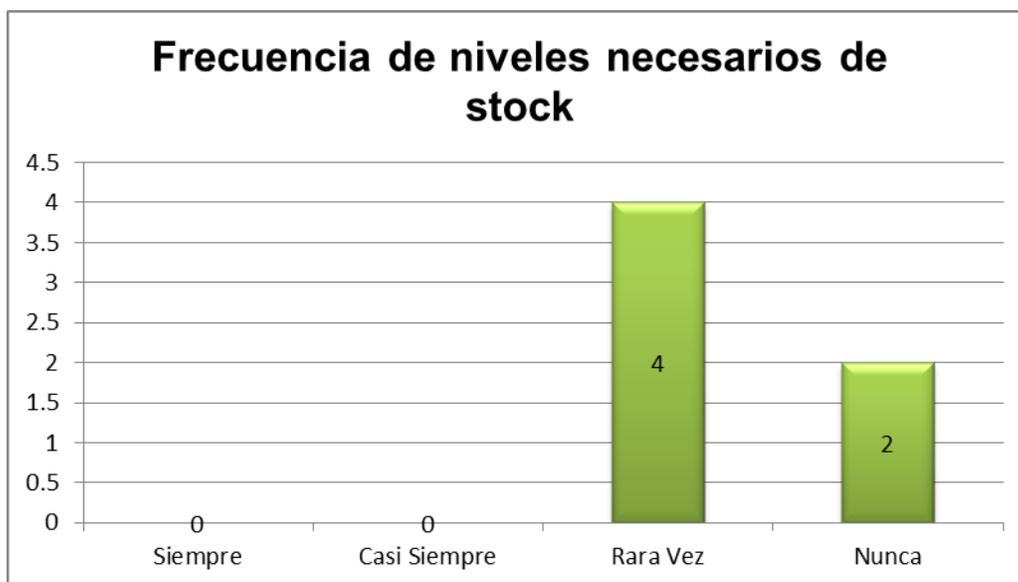
Tabla 11 Frecuencia de niveles de stock necesario

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Rara Vez	4	67%
Nunca	2	33%
Total	6	100%

Fuente: 6 personas encuestados que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto a la frecuencia de los niveles de stocks necesarios para un 67% 4 expresan que Rara vez la empresa cuenta con el stock necesario para abastecer el mercado, mientras que el 33% opina que nunca se encuentra la disponibilidad del mismo.

Gráfico 11 Frecuencia de niveles de stocks necesarios



Fuente: tabla 11, frecuencia de stock necesarios.

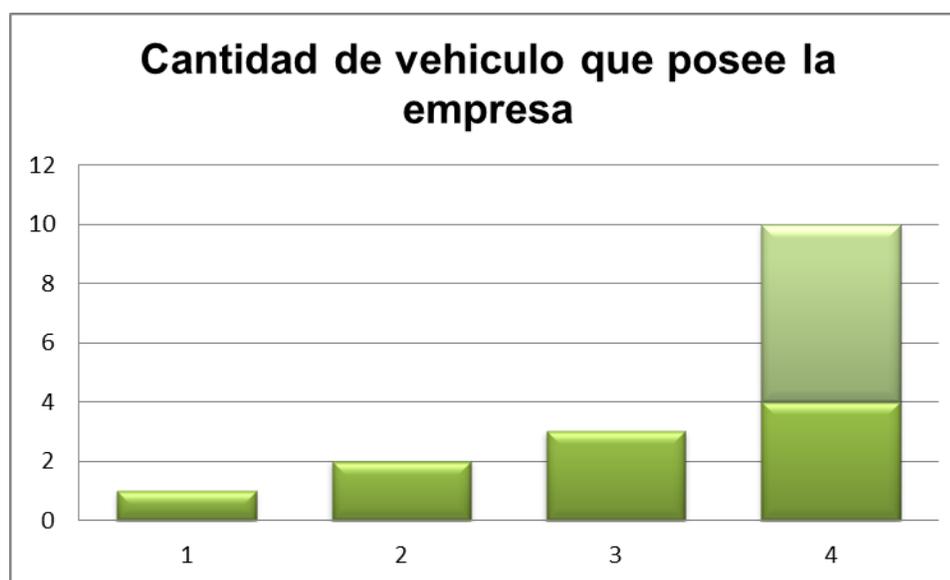
Tabla 12 Cantidad de vehículos que posee la empresa para la distribución

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	6	100%
Total	6	100%

Fuente: 6 personas encuestadas que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto a la cantidad de vehículos con los que cuenta la empresa para transportar la mercancía en la zona norte, sur y en la ciudad existe para un 100% 6 expresan que la empresa Alopecil Corporation SRL cuenta con 4 vehículos.

Grafico 12 Cantidad de vehículos que posee la empresa para la distribución



Fuente: tabla 12, cantidad de vehículo que posee la empresa.

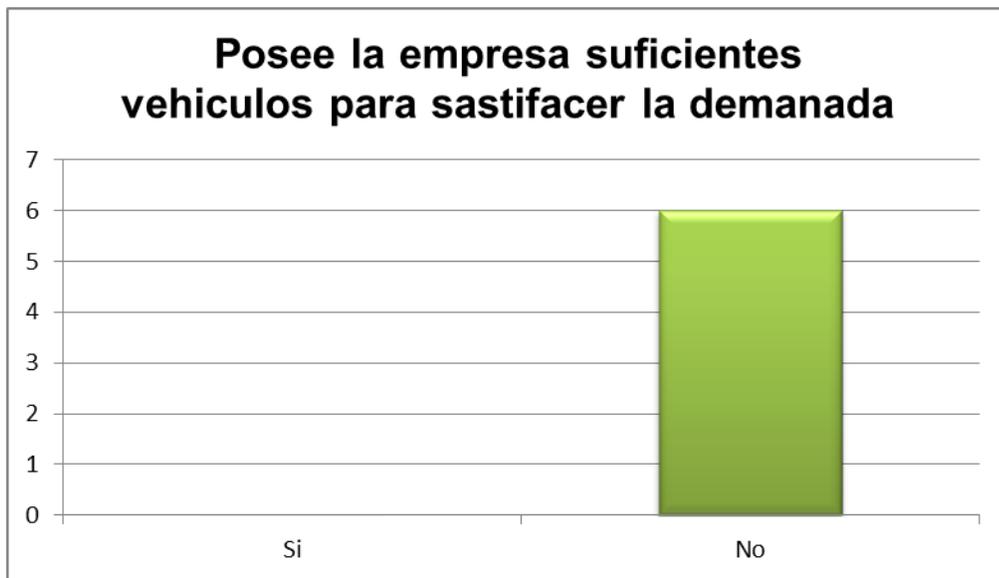
Tabla 13 Cuenta con la cantidad suficiente para completar rutas demandadas

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: 6 personas encuestadas que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto a la cantidad de vehículos con los que la empresa debería contar para 100% 6 expresan que la empresa Alopecil Corporation SRL no cuenta con una flotilla de vehículos que logre satisfacer la demanda del mercado.

Grafico 13 Cuenta con la cantidad suficiente para abastecer la demanda



Fuente: tabla 13, posee la empresa suficiente vehículos.

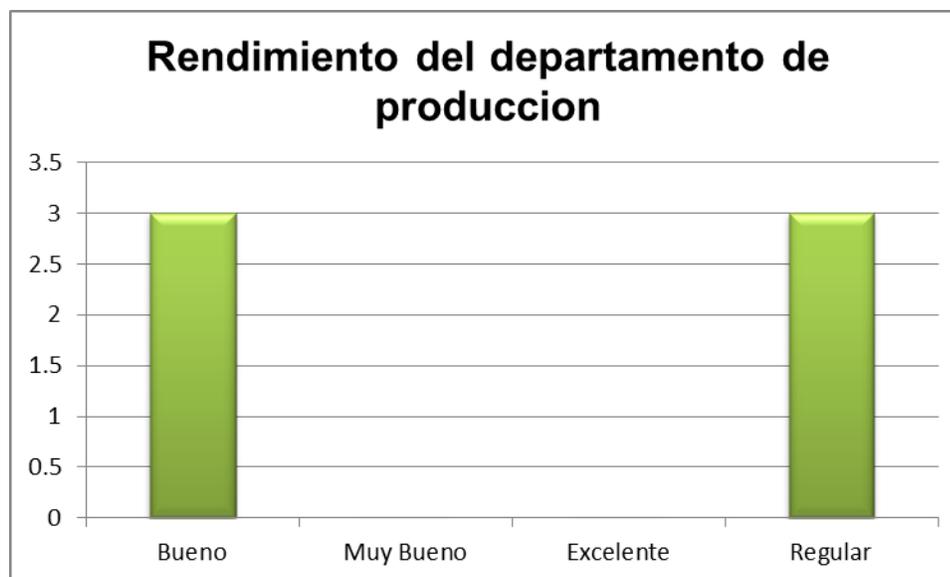
Tabla 14 Rendimiento del departamento de producción

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Bueno	3	50%
Muy Bueno	0	0%
Regular	3	0%
Excelente	0	50%
Total	6	100%

Fuente: 6 personas encuestadas que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto al rendimiento del departamento de producción un 50% considera que es bueno, mientras que el otro 50% considera que es regular.

Grafico 14 Rendimiento del departamento de producción



Fuente: tabla 14, rendimiento del departamento de producción.

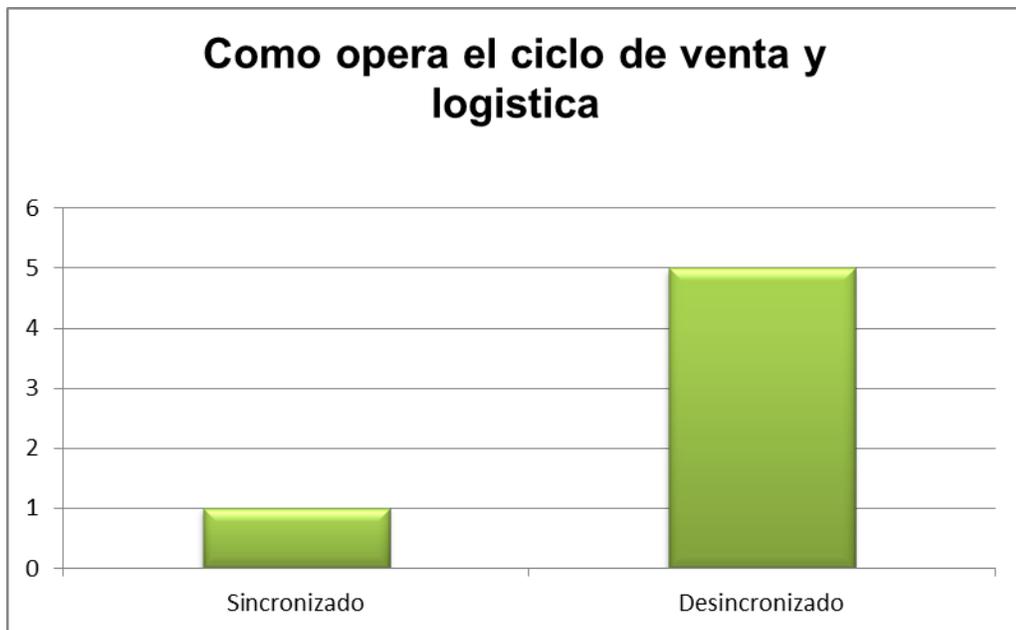
Tabla 15 Operación del ciclo de venta y la logística

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Sincronizado	0	0%
Desincronizado	6	100%
Total	6	100%

Fuente: 6 personas encuestadas que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto a la coordinación de la operación entre la venta y logística de la empresa el 100% considera que la operación entre venta y logística se encuentra totalmente desincronizada.

Gráfico 15 Operación del ciclo de venta y logística



Fuente: tabla 15, operación del ciclo de venta y logísticos.

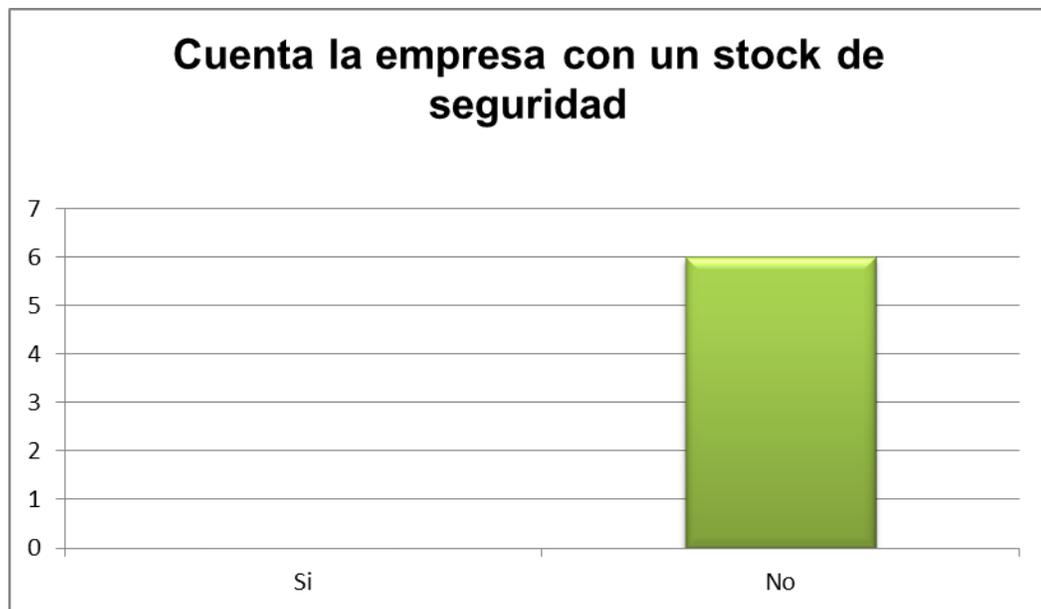
Tabla 16 Existe un stock de seguridad para productos lideres

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: 6 personas encuestadas que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto a la existencia de un stock de seguridad de los productos líderes considera el 100% que la empresa no cuenta con los mismos.

Grafico 16 Existe un stock de seguridad para productos lideres



Fuente: tabla 16, existe un stock de seguridad productos líderes

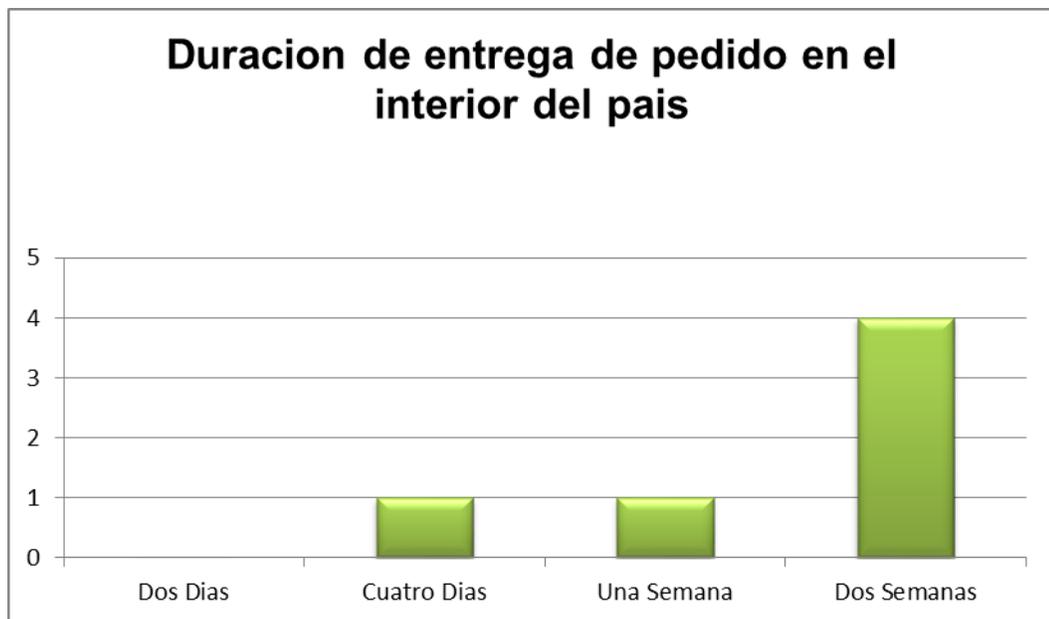
Tabla 17 Duración de entrega de ordenes al interior del país

Variables	Frecuencia	Valor Absoluto
Dos días	0	0%
Cuatro días	1	17%
Una semana	1	17%
Dos semanas	4	67%
Total	6	100%

Fuente: 6 personas encuestadas que pertenecen a la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL.

Según los vendedores encuestados con respecto a la existencia de un stock de seguridad de los productos líderes considera el 100% que la empresa no cuenta con los mismos.

Gráfico 17 Duración de entrega de orden al interior del país



Fuente: tabla 16, duración de entrega al interior del país.

2.12.3 Análisis de la encuesta

La presente encuesta ha permitido visualizar y comprender la importancia que tiene implementar un sistema de cadena de suministro en la empresa Alopecil Corporation SRL. Partiendo de la realidad que vive en la actualidad la misma.

Para el siglo XXI cualquier empresa debe estar actualizada con procesos automatizados que permitan un mejor logro de objetivos dentro de la organización optimizando e integrando las operaciones de la cadena de suministro.

El presente análisis arroja según las encuestas realizadas una visualización de la debilidad con la que cuenta la empresa Alopecil Corporation SRL, donde carecen de un departamento de logística, los procesos no se encuentran automatizados de manera correcta lo que permite un descontrol con la entrega de la orden del cliente y la falta de stock la cual es muy significativa, los vendedores están de acuerdo con que no cuenta con la información de las familias de productos con las que la empresa cuenta y así mismo afecta las operaciones de la misma ya que a la hora de tomar una orden no tienen conocimiento alguno de si el producto está disponible en almacén ni pueden garantizar a su cliente 100% de que su orden le llegara completa. Para las demandas estacionarias la empresa no cumple 100% el presupuesto de venta porque no cuenta con un pronóstico que permita proyectar que se puede vender y con que cubrir para inicio del año próximo.

Otro factor que afecta las operaciones de la misma es el rendimiento del departamento de producción que la mayoría de sus procesos son manuales no automatizados con maquinarias que sustenten una producción en el tiempo que se requiere.

Se eligió desarrollar una propuesta de mejora en base a los departamentos que conforman la cadena de abastecimiento, considerando su participación e integración para tratar de sincronizar los mismos, capacitar su personal para que sean más eficientes. También se tomó en cuenta la reestructuración de la empresa incorporando así un departamento que vele por las operaciones de logísticas dentro de la misma y le

dé un seguimiento constante mediante indicadores de desempeño a cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento.

2.12.4 Diagnostico

El presente estudio a través del instrumento de la encuesta y entrevista a los expertos para la empresa Alopecil Corporation SRL, dedicada a la fabricación y comercialización de productos naturales, se presenta el siguiente diagnóstico:

La empresa no ha realizado un estudio sobre su cadena de abastecimiento que permita tener una amplia visualización de cómo se deben llevar a cabo los procesos. La descoordinación que existe entre los departamentos de la cadena de abastecimiento afecta directamente el tiempo de entrega de la mercancía al cliente.

El software que utilizan es más manual que automatizado lo que permite un bajo rendimiento desde el inicio de facturación de la orden hasta la distribución del producto, no existe un mantenimiento adecuado que permita que la plataforma de información se más eficiente, la información es deficiente entre los departamentos, no trabajan en equipo por un objetivo en común.

Con los proveedores de la empresa no existe un manejo adecuado dado la inestabilidad de materia prima con la que los mismos cuentan y la proyección no planificada de la compra de mercancía. La administración de la cadena de abastecimiento está conformada por el departamento de almacén quien es la persona encargada de los procesos de distribución. Otro de los efectos nocivos que surgen en la empresa Alopecil Corporation SRL es la poca herramienta tecnológica con las que cuenta la fuerza de venta de la empresa para tomar los pedidos de los clientes, así mismo no cuentan con una base de datos actualizada que le permita visualizar la disponibilidad de los productos de la empresa para la facturación. La empresa Alopecil Corporation SRL, carece de un departamento de logística. Otra de la problemática es la

poca disponibilidad de stock esto se da por la ineficiencia de proyección con la que cuenta la empresa.

En la empresa no existe un procedimiento generalizado y exacto de algunas de las tareas que desarrollan los departamentos, de forma que a veces no existe una coordinación entre la persona encargada del cumplimiento de la tarea. Ante la falta de un procedimiento de trabajo escrito, es más difícil medir el desempeño individual de cada empleado.

En la actualidad no existen planes de entrenamientos ni retroalimentaciones para los departamentos de las distintas áreas que permita capacitar a sus empleados para que obtengan un mejor rendimiento en su ámbito laboral, impidiendo así mismo la integración departamental de la organización.

La opinión de los expertos es casi tan certera como la de los encargados de las áreas de la cadena de abastecimiento, por la inestabilidad que existe en común.

CAPITULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA LA EMPRESA ALOPECIL CORPORATION SRL

En el tercer capítulo se basa en el desarrollo de la propuesta del diseño de la cadena de abastecimiento para la empresa Alopecil Corporation SRL. En el año 2016, que permita el crecimiento continuo de la empresa organizando parte de sus eslabones y priorizando las necesidades de cada departamento. La misma será desarrollada con los objetivos, estrategias y el plan operativo el cual determina como serán ejecutados los objetivos propuestos.

3.1 Descripción de la propuesta

En este capítulo será desarrollada la propuesta para la empresa Alopecil Corporation SRL basada en la información recolectada para mejorar las condiciones de la cadena de abastecimiento en la organización.

El levantamiento de información se realizó a través de los diferentes departamentos, compra, producción, almacenamiento, facturación, transporte ya que son parte esencial para la claridad y eficacia del comportamiento de la cadena de abastecimiento de Alopecil Corporation SRL para el desarrollo de mejores prácticas.

La idea principal es organizar las tareas que desarrollan los departamentos unificando los objetivos y de este modo exista una coordinación y un flujo de información que permita eficientizar el desarrollo de las tareas y una satisfacción más placentera para el cliente final. Esto se adquiere utilizando una estructura programada, donde cada eslabón de la cadena de abastecimiento controle los datos suministrados por un sistema de información moderno y el flujo de información optimice la comunicación entre sí.

Cada departamento realizara un planteamiento con las debilidades que cuenta la empresa y en base al análisis se desarrollaran oportunidades de mejora con el fin de obtener mejores resultados en las operaciones.

Se reestructurara su organigrama para incluir un departamento de logística que se encargue de evaluar y velar por el cumplimiento correcto de todas las operaciones que conforman la misma y revisar el desempeño de la cadena de abastecimiento, unificar los objetivos para reducir los tiempos de entrega de los productos y aumentar la calidad de servicio hacia los clientes.

3.1.2 Factibilidad de la propuesta

Durante el estudio a la empresa Alopecil Corporation SRL se demostró que en las funciones de esta organización existe un desempeño erróneo que no deberían de corresponder a ciertos departamentos la cual crea una deficiencia y debilidad por el poco conocimiento por parte del departamento encargado, por lo tanto la revisión y coordinación de los mismos consiste en relacionar cada actividad actual con el fin de establecer una estructura empresarial óptima.

Tras analizar los procesos de la cadena de abastecimiento y sus problemas, se diseñara un nuevo procedimiento de suministro, distribución y compra que minimice el número de problemas posible y que se adapte a la nueva situación organizativa.

Como se pudo evidenciar anteriormente la cadena de abastecimiento de la empresa Alopecil Corporation SRL, presenta dificultades en los eslabones que conforman cada una de sus actividades desde sus proveedores hasta la compra del producto terminado por parte del cliente, la falta de integración de eslabones de la cadena, una tecnología obsoleta, un personal muy poco satisfecho por las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos que existe una débil coordinación, una proyección errónea del stock con el que debería contar el departamento de almacén y suministro, un nivel muy escaso sobre el eslabón de producción y poco personal para llevar al pie de la letra las operaciones correctamente.

3.1.3 Ventajas y Desventajas de la implementación de la propuesta

Ventajas

La productividad de la empresa Alopecil Corporation SRL será incrementada con la nueva organización de la misma, se conocerá el tiempo de reaprovisionamiento de los productos por parte de todo el personal que conforma la cadena de abastecimiento, obtendrán una reducción de inventario de la mercancía que menos rotación tiene así no incurrirán en gastos innecesarios y podrán aumentar el stocks de sus productos líderes, a través de su proyección tendrán un mejor conocimiento de la demanda de cada cliente y en general, contarán con maquinarias óptimas para el rendimiento del departamento de producción además de contar con información real de la cantidad de stock, a través de la adquisición de la nueva flotilla con la que contraria la empresa reducirán tiempo y costos en la contratación de un tercero para la distribución de la mercancía en el interior del país, tendrán una mejor proyección en cuanto a la demanda, contarán con respuestas más rápida sobre la variación del mercado y contarán con una mejor coordinación entre sus proveedores y la empresa.

Se incrementan el tiempo de la fuerza de venta a la hora de tomar la orden de su cliente y este pueda facturarle directamente, recibiendo el cliente su orden el mismo día que fue emitida. La organización contara con una base de datos de sus clientes centralizada y actualizada, además de contar con una coordinación y comunicación más efectiva entre los departamentos de facturación, suministro, compras, producción, logística y almacén permitiendo a la empresa trabajar en equipo y tener más control de las operaciones.

Desventajas

La duración de la implementación del nuevo software tomara un tiempo en preparar a cada uno de los directivos y personas involucradas para capacitar de forma adecuada a cada uno de los miembros de la empresa Alopecil Coporation SRL. Se necesita realizar una depuración de todo el sistema y actualizar la base de datos de cada cliente por

códigos y tipo de clientes. Los costos que serán adicionados para la capacitación, materiales electrónicos, entrenamiento, adquisición de materiales, compra de flotilla de vehículo, contratación de nuevo personal, costos de mantenimiento de equipo, puede ocasionar resistencia al cambio e inseguridad de manejo del sistema dentro de la cultura organizacional.

3.1.3.4Objetivos de la propuesta

- Reestructurar el organigrama incluyendo un departamento encargado de los procesos logísticos, que al mismo tiempo se encargue de la evaluación y revisión del desempeño de los departamentos que conforman la cadena de abastecimiento.
- Adquirir un software automatizado para los departamentos que forman parte de la cadena de abastecimiento que permita eficientizar los procesos desde sus proveedores hasta el cliente final.
- Unificar la cadena de abastecimiento, lo que le ayudará a mejorar la predicción de la demanda, la toma de pedidos, la óptima fabricación de los productos, el manejo de las devoluciones y la colocación apropiada del inventario.
- Reestructurar el departamento de producción incluyendo mano de obra y maquinarias necesarias para la elaboración de los productos.
- Realizar una revisión y evaluación de los proveedores actuales de la empresa e incurrir en la búsqueda de nuevos que se rijan a los lineamientos, necesidades de la empresa y cumplan los protocolos.

- Proporcionar a la fuerza de venta las herramientas tecnológicas necesarias para la toma de los pedidos que permita realizar una facturación directa desde su aparato electrónico.

- Realizar una proyección según las ventas y la demanda estacionaria que le permita conocer la cantidad que se necesita de mercancía anual y tener un stock de seguridad para clientes nuevos o cualquier otra necesidad.

- Realizar una revisión de sus clientes a través de un histórico de venta y tener un control por cadena de clientes, mayoristas, minoristas.

- Realizar planes de contingencia que permitan tomar precaución con cada paso y se disminuyan las devoluciones, pérdida de materia prima.

- Incurrir en la compra de nuevos camiones según el análisis y la necesidad de sus clientes para cumplir a tiempo con nuestros clientes.

- Contratar más personal para el departamento de almacén que colabore con la preparación más rápida de los pedidos de los clientes.

3.1.3.5 Estrategias de la propuesta

- Contratar un personal altamente capacitado que mida a través de indicadores de desempeño que tipo de logística requiere la empresa, con costos mínimos y se desplace eficientemente.

- Trabajar en conjunto con el encargado de almacén y el jefe de logística según la evaluación cual es la programación electrónica más adecuada para el funcionamiento de la cadena de abastecimiento.

- Reorganizar y capacitar los departamento a través de objetivos individuales que sean medibles y vayan entre lazados entre sí para en cumplimiento de la eficacia de toda la cadena y para ello utilizando la matriz de planificación de la cadena de abastecimiento.
- Contratar 10 operarias de producción para la elaboración de los productos y realizar un presupuesto para la compra de maquinarias necesarias para el departamento.
- Evaluar el servicio de los proveedores, medir la evaluación de desempeño para la entrega de suministros y examinar la materia prima recibida.
- Adquirir herramientas electrónicas que se adapten a la personalidad de la fuerza de venta con el fin de motivarlos y se sienta motivado a la hora de facturar las ordenes a los clientes.
- Revisar los reportes anuales de ventas y proyectar por productos las unidades con las que debe contar cada mes para un stock adecuado.
- Depurar por vendedor sus clientes, la categoría que pertenece y según su necesidad para ofrecer un mejor servicio.
- Según el análisis de clientes y necesidad de los mismos comprar una flotilla de 5 camiones que permitan el desarrollo unificado de la logística dentro de la cadena de abastecimiento.
- Contratar un personal joven y dinámico conformado por 10 personas que se encarguen de acondicionar los pedidos por clientes y cadenas según la priorización de cada uno.

3.1.3.6 Plan operativo de la propuesta

Los empleados que representan la empresa deben de manejar todos los métodos que se desarrollan en la misma controlando los procesos actuales y logrando anticipar las situaciones del futuro. Obteniendo una real información que permita tomar decisiones eficaces y realizar una adecuada evaluación de la misma.

Evaluar la eficiencia de la utilización de los recursos y su contribución a la rentabilidad de la empresa. Realizar un monitoreo claro y oportuno de las medidas establecidas. Verificar las técnicas de control y los procesos de mejoramiento de las actividades. Mejorar la calidad de los productos y servicios prestados. Facilitar la integración del personal y motivar el logro de objetivos comunes.

En el proceso de reestructuración del organigrama de la empresa Alopecil Corporation SRL se incluirá un departamento de logística el cual estará conformado por un coordinador capacitado en el área este será la persona encargada de organizar las actividades en conjunto de los agentes que integran los departamentos de compra, suministro, almacén, producción y facturación con la finalidad de evaluar a través de indicadores de desempeño la efectividad de las tareas y supervisar que todos cuenten con las herramientas necesarias para el logro de los objetivos. El interés básico para el desarrollo del departamento de logística es mejorar el servicio al cliente y optimizar la cadena de abastecimiento.

Para estandarizar los procesos de la cadena de abastecimiento se adoptara el programa SAP Este nuevo programa ofrecerá a los departamentos involucrados en la cadena de abastecimiento información actualizada del stock existente en la empresa de los productos terminados, reportes tanto de inventario como de ventas y materia prima para la fabricación, asimismo la fuerza de venta contara con la información plasmada a través de su dispositivo electrónico la Tablet la cual les será útil para contar para emitir las órdenes a sus clientes y saber el estatus de pedidos de los mismos.

Se realizara una capacitación por departamento y por semana sobre las funciones que deben cumplir para obtener una buena coordinación de la cadena de abastecimiento, la preparación para el manejo de la herramienta automatizada a través de un power point donde serán detallados los pasos de cómo se debe utilizar, se otorgaran manuales con la descripción de los procesos para su consulta y se evaluara mediante pruebas pilotos cada departamento para determinar la asimilación de los temas explicados y se otorgaran bonos por desempeño a los empleados.

Se ejecutara una inducción para contratar el personal de producción donde se requiere experiencia en manufactura, serán capacitadas mediante diferentes módulos para que tengan conocimiento de todo el proceso, y posean manejo de las maquinarias, manejo de materia prima, elaboración de productos, seguridad industrial, sistema de calidad, etiquetado, empaquetado. Este personal será evaluado según su desenvolvimiento, se le otorgaran manuales con los procedimientos adecuados y la higiene personal con la que debe contar tanto el individuo como el departamento. Estas serán instruidas para trabajar con todos los productos según el cronograma que tenga el departamento de producción. Se realizara una apreciación del departamento en relación al espacio físico que posee, las condiciones y grado de utilización que tienen las maquinas, para establecer mediante el análisis programas de mantenimiento de acuerdo a su vida útil.

Para mejorar la integración en la cadena de abastecimiento se solicitara una lista de los proveedores con los que cuenta la empresa para la compra de los siguientes materiales: Materia prima, Material de Embace (Tarros y Frascos), Material de empaque (Material Plegadizo y adhesivo) y Material Corrugado con la finalidad de tener un control y evaluar la rapidez en la entrega, las cantidades pactadas, los documentos requeridos e iniciar una breve reunión según la categoría de proveedor de materia prima para que obtengan los nuevos lineamientos del sistema y asimismo eficientizar nuestra entrega de servicio.

Tabla 18 Listado de proveedores por categoría

Materia prima	Material de envase
<ol style="list-style-type: none"> 1. Maprifarma 2. Reactivos Analíticos 3. Agencias Internacionales 4. Sabores Coscos 5. Alindus 6. Interquimica 7. Quirsa 8. Destilería la Isabela 9. Industria Claudette 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mara Industrial 2. Nesplast 3. Agroplast 4. Plásticos Sureños 5. OMP 6. Plástico Felipe
Material de empaque	Material Corrugado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Editora Universal 2. Impreso JM 3. Impreso Ransel 4. Impresuma 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartonera Alfredo wed 2. Astro Cartón 3. Cartones del caribe

Los proveedores serán evaluados, para seguimiento de su comportamiento en cuanto al tiempo de entrega, calidad de materia prima, condiciones de materia prima, verificación de orden de compra, plazo de entrega, servicio. Ver anexo 3

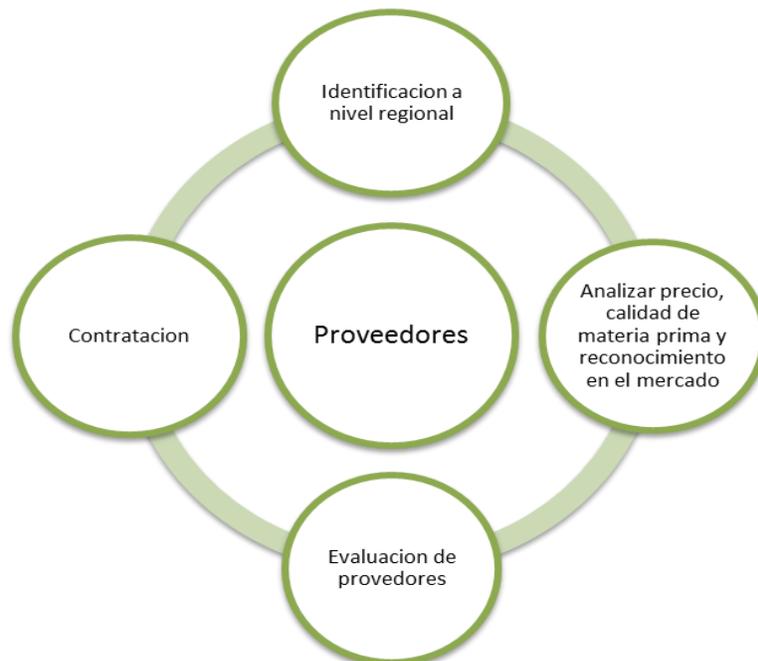
La documentación requerida para la entrega de la materia prima de los proveedores será la siguiente:

Deben de realizar citas para la entrega de mercancía en la empresa, debe de coincidir la orden de compra con la mercancía vigente sin faltantes, se debe validar la información contenida en la orden de compra de la mercancía a entregar.

No debe haber diferencia entre la descripción de producto, cantidades vs orden de compra son motivo de rechazo. Sera generada una cita por cada camión a recibir, cada camión debe estar acompañado por una factura fiscal valida. Lo facturado debe

ser igual a lo contenido en el camión, para realizar la cita se debe hacer 48 horas con antelación. Las órdenes que serán recibidas deberán obtener las informaciones como, numero de orden de compra, cantidad de bultos de materia prima, cantidad de paletas, número de sello de seguridad que tendrá el camión, en la factura debe venir impresos el número de confirmación de la cita y números de sello que correspondan a cada camión.

Tabla 19 Proceso de contratación de proveedores



Fuente: Elaboración Propia

Para un mejor desenvolvimiento por parte de la fuerza de venta de Alopecil Corporation SRL incurrirá en la compra de un dispositivo inteligente conocido como Tablet unificado al software de la empresa para que los vendedores cuenten con información veraz y puedan tener un inventario actualizado para sus clientes, facturar sus pedidos, revisar su histórico de ventas, tener un listado de sus clientes por categoría y organizar su ruta semanal. Para evaluar la efectividad de la herramienta se realizara una retroalimentación con el cliente de manera periódica y será elaborada una página Web que permita brindarle al cliente información sobre el estado de su pedido.

El nuevo software SAP que adoptara la empresa permitirá a su fuerza de venta realizar pedidos electrónico vía Tablet que faciliten su trabajo y les permita captar nuevos clientes sin necesidad de tener que presentarse a la empresa para llevarle una solicitud de crédito, el vendedor desde su dispositivo le permitirá llenar directamente la solicitud y enviarlo al departamento de cobro para crear su código, asimismo contara con información real del inventario con el que cuenta para tomar sus órdenes y el estatus de créditos de sus clientes.

Se realizara un levantamiento de información a través de los datos históricos de ventas de todo el portafolio de producto, se consolidara la información mediante una base de datos, se preparara mediante Excel una proyección por familia de producto según la magnitud de las ventas en unidades de cada uno tomando en cuenta un stock de seguridad de los productos líderes y las demandas estacionarias anuales. A partir de la integración del nuevo sistema se podrá obtener reportes que muestren cuales materiales y las zonas cubren las necesidades de un determinado territorio.

Se ejecutara un levantamiento de información por vendedor para clasificar sus clientes en A,B, y C según el histórico de ventas de cada uno, reorganizando el manejo de las cadenas de clientes como Grupo Ramos, Grupo Rojas, CCN, Hipermercados Ole, Plaza Lama, la cadena unificando por un solo código y que su manejo sea por vendedor no por varios vendedores según sea su zona, organizar con las cadenas un calendario de recepción de mercancía que permita una entrega eficaz en sus centros de distribución y a justo a tiempo para ofrecerles un mejor servicio tanto a ellos como al clientes final.

Cotizar la cantidad de 5 vehículos Daihatsu Delta que permita agilizar los procesos de entrega de mercancía para evitar la subcontratación de empresas de transporte. Las rutas serán divididas según la cantidad de clientes para el distrito nacional, zona sur, zona norte y zona este del país, los pedidos serán enviados 3 días después de ser emitido por parte del vendedor dando paso a un mejor servicio al cliente, en ocasiones cuando se requiera se realizara una venta directa. Estos camiones contaran con un

sistema automatizado de GPS que se encargará de trazarles la ruta de acuerdo a los clientes y direcciones que le sean asignados.

Se realizara una inducción para contratar un personal conformado por 10 personas para el área de almacén que sea ágil en la preparación de los pedidos de los clientes, estos recibirán una capacitación con todo lo relacionado al departamento, donde se desenvolverán abordando temas tales como: trabajo en equipo ,entrada y salida de mercancía, colocación de productos en almacén, control de inventarios, reglamentos de seguridad, manejo de paletas, preparación de pedidos, Mejorar el uso y asimismo la como se encuentran distribuidos los almacenes, cuáles son las cantidades y ubicación exacta de los materiales, manejo de devoluciones, inspección de productos según su estado, organización de mercancía por lote y verificación de factura en el momento de recepción. Además de crear un manual de rutas actualizado, que contenga las rutas según la dirección de las facturas que los almacenistas vayan organizando por clientes. Este departamento se le otorgara un incentivo colectivo trimestral por desempeño y cumplimiento de metas con el fin de premiar el trabajo en equipo, asignando el incentivo a todos los integrantes para motivarlos a que cumplan con sus operaciones y den un poco más de sí mismo.

La empresa contara con un informe que le permitirá verificar periódicamente el stock disponible de materia prima y de producto terminado, además de los pedidos en tránsito y los materiales con los que cuenta el departamento de producción para la elaboración de los productos.

Se contara con un plan de retiro y recuperación de productos con el objetivo de proteger la imagen de la empresa, garantizando el suministro de productos sanos e inoocuos. En él se establecen los procedimientos necesarios y requisitos establecidos para el manejo de acciones correctoras aplicables a circunstancias particulares que garanticen la seguridad de los productos. Asimismo, detalla una serie de recomendaciones que se deben tener en cuenta para asegurar el retiro rápido y efectivo de un producto considerado de riesgo en el mercado.

Tabla 20 Proceso de retiro de mercancía



Fuente: Elaboración Propia

En ese sentido a partir de las propuestas de aprovisionamiento, podremos estudiar si los lotes de pedido son los óptimos en función de su frecuencia.

De esta forma podremos detectar si ciertos materiales tienen un tamaño de lote demasiado grande para las estimaciones de consumo futuras; o si por el contrario tiene un tamaño de lote demasiado pequeño para renegociar con el proveedor el tamaño de lote y poder conseguir mejores precios ante pedidos más grandes.

Tabla 21 Evaluación de Almacén y transporte

ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE	S I	N O	Puntuación	Recomendación	Acción Correctiva a realizar	Fecha	Responsable
¿El producto terminado se encuentra almacenado sobre tarimas?							
¿El producto se encuentra identificado con estatus de calidad e información para rastreo?							
¿Los vehículos de transporte son inspeccionados antes de cargar los productos, asegurándose que se encuentran en óptimas condiciones sanitarias, libres de hoyos y posibles contaminaciones.							
¿El personal que realiza las maniobras de carga del producto conocen los procedimientos de manipulación?							
¿Se identifican las Cajas Adecuadamente para evitar la confusión en los Envíos?							
¿Los almacenes se encuentran limpios, ordenados, sin humedad ni cualquier indicio de plagas? ¿Sólo se encuentran los materiales propios de cada almacén?							
¿Las materias primas, ingredientes y materiales de empaque se encuentran almacenados sobre tarimas?							
¿Las materias primas y materiales se encuentran identificados con su estatus de calidad e información para rastreabilidad?							
¿El surtidor ha puesto un procedimiento en ejecución para la medida y el análisis de los datos de la satisfacción de cliente?							
¿Hay un procedimiento documentado de la queja del cliente que demuestre la resolución eficaz de las ediciones del cliente por medios apropiados?							
¿Los resultados de problemas anteriores están cerrados según lo definido en el plan de acción correctiva?							
¿Los productos no conformes se almacenan en áreas claramente identificadas o se excluyen electrónicamente del envío?							
¿ El Proveedor maneja Indicadores como: Cumplimiento Plan de Producción, mantenimiento preventivos, exactitud inventario?							
¿Cuenta con procedimientos escritos para la recepción, identificación y almacenamiento de materias primas y materiales?							
¿el área destinada específicamente para rechazos y devoluciones se encuentra ordenada?							
¿Se encuentra ordenado y limpio el almacén?							
¿Tiene establecido un programa de control de plagas y mantiene registros de los servicios realizados?							
¿Cuentan con un procedimiento y registros de limpieza de los almacenes?							
El acceso es controlado a materiales rechazados							
Instrumentos de inspección medición calibrados							
Procedimiento para el manejo de derrames e imprevistos							
Control de limpieza de camiones al despacho							
Los estantes o racks deben estar separados de la pared por lo menos a 30 cm							

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.7 Recursos Humanos

Para el desarrollo de la propuesta del diseño de la cadena de abastecimiento de Alopecil Corporation SRL, inicialmente es necesario conocer, como se encuentran conformados en la actualidad los procesos que tiene la empresa para satisfacer las necesidades de capacitación del personal que conforma la misma y conocer cuáles son los temas a abordar, conocer el grado de entendimiento de los participantes, como se desarrollan, en fin aspectos que sean de importancia para el desarrollo del proyecto.

La idea es concientizar los empleados del nuevo sistema que será implementado en la empresa, el cual los ayudara a distribuir su tiempo y a ser más efectivos, ofreciéndoles la oportunidad de prepararse en otras áreas que le sirvan para crecimiento personal.

Entrenamiento departamento de producción

Inicialmente se realizara una inducción donde serán contratadas 10 operarias de producción que tengan experiencia y desarrollo en este departamento. La capacitación estará conformada por todo el departamento incluyendo los nuevos empleados contratados, la persona encargada de impartir el entrenamiento será el jefe del departamento de producción y un experto, esta capacitación tendrá una duración de 8 semanas asistiendo el personal los días sábado a la empresa para no paralizar las operaciones de la semana con una duración de 64 horas.

Los temas que serán desarrollados en la capacitación serán los siguientes:

Conocimiento de la cartera de producto que posee la empresa, desarrollo de líneas líderes, manipulación de materia prima, elaboración de productos, seguridad industrial, procesos ambientales de fabricación, sistema de calidad, operación de etiquetado, operación de empaquetado, operación de embalaje, manejo de lotificación para cada familia de producto terminado, registro de productos por referencia, prioridades para el cumplimiento y ejecución del programa de producción, manejo de fallas de producción,

administración de materiales manipulación de maquinarias y mantenimiento de maquinarias.

Este entrenamiento incluirá material de apoyo con las descripciones y ejemplo de las ejecuciones de los temas que serán impartidos, refrigerio en la mañana y en la tarde, y una canasta de la empresa con productos por la participación.

Entrenamiento departamento de almacén

Para una apropiada gestión de almacene se realizara una capacitación para el personal del departamento en conjunto del nuevo personal contratado compuesto por 10 almacenista, la capacitación será impartida por la empresa donde se adquirió el nuevo software que se encarga de exponer el manejo, uso de equipos, todo lo referente a la logística de la misma, el jefe del departamento del mismo modo estará a cargo de abordar temas de importancia para la retroalimentación de sus empleados actuales y capacitación de los nuevos. Esta capacitación tendrá una duración de 5 semanas asistiendo el personal los días sábado a la empresa para no paralizar las operaciones de la semana con una duración de 30 horas.

Los temas que serán abordados en la capacitación del departamento serán los siguientes: proceso de la función logística, manejo y colocación de los productos terminados, ubicación de almacén según la demanda del producto, gestión de reportes de entrega de mercancía, marcado de mercancía, recepción de mercancía, preparación de órdenes, manipulación de monta carga, manejo de paletts, paletización de mercancía, eficiencia en la entrega, registros y entradas de mercancía automatizado, despacho de ordenes vía pantalla Led, manejo de devoluciones, preparación de pedidos por cadenas, manejo de la calendarización para las cadenas.

Este entrenamiento incluirá material de apoyo con las descripciones y ejemplo de las ejecuciones de los temas que serán impartidos, refrigerio en la mañana y en la tarde.

Entrenamiento departamento de Suministro

Alopecil Corporation SRL se caracteriza por siempre brindar productos de calidad con materias primas naturales a sus consumidores por lo tanto, habrá que mantener o

reforzar los contactos con los proveedores para que estos siempre brinden materias primas adecuadas. La capacitación de este departamento será impartida por un experto en el manejo del nuevo sistema, la preparación de la misma tendrá duración de 4 semanas asistiendo el personal los días sábado a la empresa para no paralizar las operaciones con una duración de 24 horas.

Los temas que serán desarrollados en la capacitación serán los siguientes:

Control de calidad de los insumos recibidos, plan de mantenimiento de calidad de la materia prima recibida, manejo automatizado de recepción de materia prima, gestión de inventario para el reabastecimiento, evaluación de los proveedores, control y organización de materia prima.

Este departamento deberá velar por mantener un plan de control de calidad para los pedidos que llegan a la planta, con el fin de aceptar solo aquellos que cumplan con las características requeridas para el empaque y las condiciones apropiadas de embalaje.

Entrenamiento departamento de Compra

La capacitación estará conformada por todo el departamento, la persona encargada de impartir el entrenamiento será el experto en el desarrollo del nuevo software, que expondrá los temas en relación al nuevo programa que permita gestionar de manera rápida los reportes para la compra de los materiales de insumos. La capacitación tendrá una duración de 4 semanas asistiendo el personal los días sábado a la empresa para no paralizar las operaciones de la semana con una duración de 16 horas.

Los temas que serán desarrollados en la capacitación serán los siguientes:

Conocimiento del inventario para manejo de próxima compra, gestionar reportes del sistema que permitan medir las ventas vs los materiales del stock, manipulación de sistema, creación de materiales nuevos, gestión de nuevos proveedores, manejo de orden de compra para proveedores, interrelación con los proveedores y optimización de tabla de presupuesto.

Entrenamiento departamento de logística

Inicialmente se realizara una capacitación para este departamento impartida por un experto en el área de logística puesto que es una nueva posición que será desarrollada en la empresa Alopecil Corporation SRL, esta capacitación tendrá una duración de 5 semanas impartida los días sábado en el salón de conferencia de la empresa con una duración de 30 horas.

Los temas que serán desarrollados en la capacitación de este departamento serán los siguientes:

Conocimiento de las funciones desarrolladas en los demás departamentos, manejo de habilidades, conocimiento de cartera de producto que posee la empresa, elaboración de proyectos, manejo de inventario.

Este entrenamiento incluirá material de apoyo con las descripciones y ejemplo de las ejecuciones de los temas que serán impartidos, refrigerio en la mañana y en la tarde, y una canasta de la empresa con productos por la participación.

Entrenamiento departamento de facturación

La capacitación estará conformada por la persona encargada del departamento de facturación, la persona encargada de impartir el entrenamiento será el experto en el desarrollo del nuevo software, que expondrá los temas en relación al nuevo programa que permita gestionar de manera rápida los reportes. La capacitación tendrá una duración de 3 semanas asistiendo el personal los días sábado a la empresa para no paralizar las operaciones de la semana con una duración de 15 horas.

Los temas que serán desarrollados en la capacitación serán los siguientes:

Revisión de pedidos, digitación de facturas, desglose de archivos vía Sap, gestión de inventarios de almacenes de suministró, producción, y muestras. Consulta de existencia de productos, creación de nuevo producto, exportación de archivo, reportes de ventas por vendedor, reporte general de ventas, reportes de faltantes, consulta y modificación de precios de productos por cliente.

Este entrenamiento incluirá material de apoyo con las descripciones y ejemplo de las ejecuciones de los temas que serán impartidos y refrigerio en la mañana.

3.1.3.8 Recursos Tecnológicos

Dentro de las herramientas utilizadas para la optimización de la cadena de abastecimiento se encuentran la adquisición del programa SAP el cual estará unificado para todos los departamentos, así mismo la compra de tabletas para la fuerza de venta con el fin de agilizar sus operaciones para la toma de pedidos de sus clientes, también se adquirieron dispositivos electrónicos para habilitar el salón de conferencia para las capacitaciones y tener un rendimiento eficaz.

3.1.3.9 Recursos Financieros

ALOPECIL COPORATION, S.R.L.			
PRESUPUESTO 2016			
(RD\$)			
Cantidad	Descripción	Costo	Total
1.00	Sistema Automatizado	3,000.00US	135,000.00
10.00	Contratación de empleados Pro	16,000.00	160,000.00
10.00	Contratación de empleados Alm.	14,000.00	140,000.00
1.00	Materiales de Oficina para Dep Logística	150,000.00	150,000.00
1.00	Contratación de enc. De logística	50,000.00	50,000.00
1.00	Capacitación Dept de logística	40,000.00	30,000.00
1.00	Capacitación Dept de Almacén	8,000.00	8,000.00
1.00	Capacitación Dept de Producción	20,000.00	20,000.00
1.00	Capacitación Dept de Suministro	20,000.00	20,000.00
1.00	Capacitación Dept de Compra	25,000.00	25,000.00
1.00	Refrigerio capacitación de departamentos	100,000.00	100,000.00
6.00	Compra de Tablet	6,000.00	36,000.00
5.00	Compra de Flotilla de Camiones	800,000.00	4,000,000
9.00	Compra de GPS para Camiones	10,000.00	90,000.00
30.00	Preparación de canastas productos de la empresa	750.00.00	22,500.00
80.00	Preparación de manuales	200.00	32,000.00
3.00	Maquinaria de producción (línea continua)	4,000,000	16,000,000
Total		5,992.200	21,018.500

Fuente: Elaboración propia

El mercado cambia de manera constante, y la competencia no duerme, debido a esto las necesidades actuales se hacen cada vez más exigentes para las organizaciones, lo que les dificulta poder mantenerse al día; la revolución tecnología influye de manera considerable en todo lo que concierne a la cadena de abastecimiento, insertando a las empresas a innovar tanto en sus procesos como reestructura de la empresa, para poder acaparar un mayor número de consumidores y ser competitivos en el mercado.

CONCLUSION

La recolección de datos sobre la empresa Alopecil Corporation y la transformación de los mismos en información permitieron focalizar las debilidades de la empresa utilizando la misma a favor del desarrollo un nuevo departamento y la incursión de compra de un sistema de abastecimiento calificado para dar soporte con los procesos brindando así más información y en tiempo real.

El mejoramiento de su gestión logística y su cadena de abastecimiento mediante modificaciones fueron proyectadas en este trabajo, optimizando de manera efectiva de algunos de sus departamentos con mano de obra nueva y nuevas de nuevas herramientas electrónicas de trabajo para lograr la eficiencia organizacional, garantizando una permanencia constante en el mercado actual.

El Diseño del sistema de la cadena de abastecimiento de la empresa Alopecil Corporation SRL permitió simplificar el proceso logístico, y brindar a su fuerza de venta herramientas necesarias que optimicen su tiempo y brinden mejor servicio a sus clientes generando un mejor desempeño de la cadena más fácil y económica.

Fueron estudiadas las distintas opiniones de sus empleados y directivos los cuales en base a las mismas pudimos detectar las fallas y corregir mediante la propuesta una mejora. La implementación del nuevo sistema le permitirá a la empresa ser más competitiva y tener un valor agregado. Permittedole a los directivos crear estrategias que se acorde a sus clientes en base a sus necesidades y retroalimentando a su personal de manera constante incentivándolos a ser mejores profesionales y a lograr alcanzar por un objetivo en común el bienestar de la empresa, así mismo la operación dentro de los eslabones de la cadena de abastecimiento son más competitivos entre si ya que tendrán evaluaciones periódicas sobre su desenvolvimiento y trabajo en equipo que los mismos realicen.

La contratación de mano de obra permitirá que las tareas sean más eficientes en los departamentos contratados como almacén y producción dándole la oportunidad de que estos trabajen mejor con la colocación de mercancía en los racks, salida de pedidos, distribución y logística de la mercancía.

BIBLIOGRAFIA

- Achua, L. y. (2013). *Liderazgo, Teoria, Aplicacion y Desarrollo*. Mexico.
- ALOPECIL CORPORATION SRL. (Junio de 2015). Obtenido de www.alopecil.com.do/empresa.html,
- Anonimo. (2014). *liderazgo-basado-en-resultados.html*.
- BALLOU, R. H. (2004). *Logistica Administracion de la cadena de suministro. Quinta edicion*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Cadiz, U. d. (2015). <http://www.csintranet.org>. Obtenido de <http://www.csintranet.org/>.
- CHOPRA, S. y. (2008). *Administracion de la cadena de suministro*. Mexico: 3ra edicion.
- Coello, C. (2015). *AEC*. Obtenido de www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/analisis-del-valor
- Gestion 2000. (s.f.). *Tiempo de integracion Cadena de Abastecimiento*.
- GESTIOPOLIS. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-logistica-inversa/>
- Goikolea, M. (2015). *Comunidad IEBS*.
- Gonzalez, J. A. (2011). <http://www.eumed.net>.
- habilidadesgerencialesiicorte.blogspot.com/2013*. (s.f.). Obtenido de habilidadesgerencialesiicorte.blogspot.com/2013.
- Hernandez, F. B. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Mc Graw Hill.
- <http://www.definicionabc.com/>. (2007). Obtenido de (<http://www.definicionabc.com/>).
- <http://www.significados.com/liderazgo/>. (Julio de 2013).
- Internacional, C. L. (1999). <http://www.leonismoargentino.com.ar/>. Obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/>.
- Lambert, J. R. (2001). *Strategic Logistic Management*. New York: McGrawHill.
- Lambert, J. R. (s.f.). *Strategic Logitics Management*.
- Lopez, C. (2005). *Gentiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com/administracion-cadena-abastecimiento/
- Lussier, A. (Diciembre de 2013). *Liderazgo, Teoria, Aplicacion y Desarrollo de Habilidades*. Queretaro: ArtGraph.

- Lussier, A. (2013). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Queretaro: ArtGraph.
- Manene, L. M. (Agosto de 2010). www.luismiguelmanene.com.
- Martínez González, J.A.: Liderazgo y competencias directivas en época de crisis, en *Contribuciones a la Economía*, marzo 2011. (s.f.).
- Martínez, J. (2013). www.liderazgoymercadeo.com/. Obtenido de www.liderazgoymercadeo.com/.
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo, Principios de Oro*. Nashville.
- Maxwell, J. (2010). *Lider de 360*. USA.
- Muñoz, A. (2015). *Las cinco grandes dimensiones de la personalidad*. España.
- Pires, S. y. (2007). *Gestión de la cadena de suministro*. McGrawHill.
- PwC. (2008). Obtenido de www.pwc.com/mx/es/retos-productos-consumo/cadena-abastecimiento.jhtml
- Regader, B. (2014). <http://psicologiymente.net/los-10-rasgos-de-personalidad-de-un-lider>. Obtenido de www.psicologiymente.net.
- Soto, M. (Octubre de 2012). Obtenido de www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-competencias/liderazgo-competencias.shtml#marcoconca.
- Soto, M. (Octubre de 2012). [www.monografias.com/liderazgo basado en competencias](http://www.monografias.com/liderazgo-basado-en-competencias).
- TCC BLOG. (2013). Obtenido de <https://www.tcc.com.co/blog/-/blogs/fases-de-la-cadena-de-suministro>
- Teoría, M. (Septiembre de 2012). monicateoria.blogspot.com.
- Vanbaren, J. (s.f.). *eHow en español*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-cuatro-elementos-gestion-cadena-suministro-info_459479/
- wordpress. (s.f.). Obtenido de suministros8d2.wordpress.com/evolucion-de-la-logistica-scm/
- Zamarripa, N. (2008). *Gentiopolis*. Obtenido de <http://www.gentiopolis.com/cadena-suministro/>

ANEXOS

Anexo 1



FORMULARIO LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Cuestionario para ser aplicado a los ejecutivos de Alopecil Corporation para el levantamiento de información

1. De qué forma evalúa usted la eficacia de su departamento en la entrega del servicio al cliente?
2. Cuáles son los cambios de mejora que usted propone que debería de incorporar la empresa para la entrega del servicio al cliente dentro de la cadena de abastecimiento?
3. Con cuales herramientas tecnológicas usted cuenta que le permitan ser más eficaz en su departamento?
4. Qué opinión merece la automatización de las operaciones que conforman la cadena de abastecimiento?
5. Cuáles son los principales factores que usted considera que afectan la entrega a tiempo de su producto y porque?
6. Qué opinión tiene usted con relación a la reorganización de la cadena de abastecimiento en función de que brinde mayor eficacia orientada a un mejor servicio al cliente?

7. De qué forma afecta la Logística inversa (devolución) los procesos de la cadena de abastecimiento?
8. Cuales son sugerencias para un mejor manejo de las devoluciones y disminución de la mismas?
9. Como puede su departamento aumentar la productividad?
10. Cuales factores considera usted que deben dentro de la cadena de abastecimiento para optimizar la entrega del producto?
11. Entiende usted que la empresa cuenta con las herramientas necesarias para la planificación de fabricación de sus productos?
12. Cuales herramientas proporciona para incrementar la productividad de su departamento?
13. Que deficiencia puede mencionar que afecten directamente su departamento?
14. Qué opinión merece el servicio de entrega de sus proveedores?
15. Cómo considera que es su participación en el mercado en relación a su competencia con los productos?
16. Qué importancia merece la integración y sincronización de sus proveedores en la cadena de abastecimiento?
17. ¿Qué medios utiliza para buscar sus posibles proveedores internacionales o intermediarios?

18. Que alternativas de mejora sugiere para una realización más eficiente de su inventario?
19. Podría usted describirnos el procedimiento que utiliza el departamento para documentar los inventarios realizados?
20. Considera usted que cuenta con suficientes recursos materiales, humanos y de información disponibles para elaborar el inventario planeado en el tiempo estimado?
- 21.Cuál es el procedimiento a seguir para la elaboración de un plan de producción según la necesidad de la empresa?
22. Poseen la existencia de un código para identificar cada familia de productos terminados?
23. Qué piensa usted sobre la adopción de un nuevo método para prometer la fecha de entrega de los productos a los clientes?
24. Háblenos sobre los indicadores de gestión para el área de producción le parece una buena práctica para el desarrollo del departamento?

Anexo 2



FORMULARIO LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Encuesta para ser aplicado a la fuerza de venta de Alopecil Corporation para el levantamiento de información

1. Existe un departamento/área/división encargada de los procesos de logística de la empresa ALOPECIL CORPORATION SRL?
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta es SI favor de pasar a la pregunta 3.

2. Quien se encarga de los procesos de logística de la empresa?
 - a. Gerente de Ventas
 - b. Encargado de almacén
 - c. Encargado de suministro
 - d. Gerente Administrativa

3. Está usted de acuerdo con el tiempos de preparación de los pedidos en el almacén para la entrega al cliente?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Especifique_____

4. Qué tipo de promesa utiliza usted para entregar la orden a su cliente ?
 - a. **Promesa Ambigua** (no se establecen con el cliente pero quedan pactadas en el aire).
 - b. **Promesa Directa**

- a. Manual
- b. Virtual
- c. Electrónica
- d. Vía Telefónica

10. Que herramienta electrónica le gustaría utilizar que le permita ser más eficiente para tomar la orden a sus clientes?

- a. Computadora
- b. Smart phone
- c. Tablet
- d. Palm

11. Con que frecuencia cuenta la empresa con los niveles de stocks necesarios para el despacho de mercancía?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. Rara Vez
- d. Nunca

12. Con que cantidad de vehículos cuenta la empresa ALOPECIL CORPORATION para su distribución?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4

13. Entiende usted que la cantidad de vehículo es suficiente para completar adecuadamente las rutas demandadas?

- a. Si
- b. No

- 14.** Como considera usted el rendimiento del departamento de producción en la empresa?
- a.** Bueno
 - b.** Muy Bueno
 - c.** Regular
 - d.** Excelente
- 15.** Como considera usted que opera actualmente el ciclo de venta y la logística de la empresa?
- a.** Sincronizado
 - b.** Desincronizado
- 16.** Cuenta la empresa con un stock de seguridad de los productos líderes en la empresa?
- a.** Sí
 - b.** No
 - c.** Porque
- 17.** Que duración de entrega tiene las ordenes que realiza para sus clientes del interior del país?
- a.** Dos días
 - b.** Cuatro Días
 - c.** Una Semana
 - d.** Dos Semana

Anexo 3

AUDITORÍA A PROVEEDORES

Formato de Auditoría para Proveedor

1.- Información General

Empresa Evaluada

Actividad de la Empresa

Aspectos Generales del Proveedor

Dirección

Ciudad / País

Fecha de Visita

Representantes del Proveedor

2.- Objetivo de la Auditoria

--

3.- Criterios de Calificación Global de Auditoría

1= 0.0 - 60.0% No Cumple

2= 61.0 - 70.0 %

Regular

3= 71.0 - 85.0 % Satisfactorio

4= 86.0 - 100 % Excelente

Se calificara con un 0 si no cumple, 1 si cumple parcialmente y un 2 cuando cumpla 100% en cada criterio

4.- Areas de Interés

Control de Calidad:	
Control de Proceso :	
Buenas Prácticas de Manufactura (Personal, Almacenes, Instalaciones, Baños, Terrenos y Patios, Control de Plagas, Manejo de Residuos Peligrosos) :	
HACCP :	

