Decanato de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:

Maestría en Dirección Comercial

Titulo:

Diseño de un plan de contingencia para el Departamento de Cadena de Abasto para prevenir el aumento del indicador de Faltante en Góndola para formato de tiendas Sirena ante futuras situaciones de crisis.

Año 2021.

Postulante:

Delissa Carrión

A00086323

Asesora:

Msc. Damarys Vicente de la Riva

Santo Domingo, República Dominicana

Diciembre, 2021.

RESUMEN

Los indicadores de medición de eficiencia logísticas se han vuelto parte vital de la empresa para el logro de sus metas y objetivos estratégicos. La correcta interpretación de los resultados que arrojan estos indicadores sirve como ventaja competitiva para la empresa, pues le da una noción de cuál es su situación frente a la competencia y de paso, provoca un llamado rápido a la acción en caso de tener resultados no favorables. Esta investigación presenta una serie de sugerencias, teorías, antecedentes de investigación y buenas prácticas que sirvieron para nutrir al investigador y a cualquiera que se disponga a leer este documento. De igual forma, se implementaron diversas técnicas de investigación como fueron encuestas y entrevistas a usuarios claves en el proceso de abastecimiento de la empresa, que hicieron posible la presentación de los resultados del capítulo II, y también influyeron en la propuesta que se presenta en el capítulo III. Como resultado de estos levantamientos, fue posible el diseño de un plan de contingencia que persigue anticiparse a que el faltante en góndola se dispare ante eventualidades internas o externas a la empresa, cumpliendo así con el objetivo de proveer al cliente final del producto que busca, en el momento y el lugar indicado.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN..... ¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO I. DEFINICIÓN Y ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION 7

1.1 Antecedentes de la investigación..... 7

1.2 Cadena de Abastecimiento..... **¡Error! Marcador no definido.**

1.2.1 Concepto..... 10

1.2.2 Importancia de la cadena de abastecimiento para las tiendas de autoservicio.. 11

1.2.3 Componentes de la Cadena de Abastecimiento……. 12

1.3 Logistica ..... **¡Error! Marcador no definido.**

1.3.1 Conceptualización ..... **¡Error! Marcador no definido.**

1.3.2 Historia..... **¡Error! Marcador no definido.**

1.3.3 Funciones..... **¡Error! Marcador no definido.**

1.3.3 Importancia..…….. **¡Error! Marcador no definido.**6

1.4 Faltante en Gondola ..... **¡Error! Marcador no definido.**7

1.4.1 Concepto..... **¡Error! Marcador no definido.**7

1.5 Centro de Distribucion ..... **¡Error! Marcador no definido.**8

1.5.1 Concepto..... 18

1.6 Almacenaje…… 20

1.6.1 Concepto…….20

1.7 Inventario o Stocks…… 21

1.7.1 Concepto…….21

1.7.2 Tipos de Stocks…….22

CAPITULO II. ANÁLISIS E INTEGRACION DE LOS RESULTADOS .24

2.1 Contextualización de la Empresa..... 24

2.1.1 Historia..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.1.2 Filosofia Institucional (Mision, Vision, Valores) ..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.2 Análisis de la situación actual del indicador logístico de Faltante en Góndola..... 29

2.3 Análisis de los resultados de instrumentos y técnicas aplicadas para la recolección de datos sobre sobre disponibilidad de productos y el impacto del COVID19 en el abastecimiento y exhibición de productos en las góndolas de Tiendas Sirena ..... **¡Error! Marcador no definido.**1

2.4 Integración de los resultados y análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades, y oportunidades del departamento de Cadena de Abasto de Grupo Flores **¡Error! Marcador no definido.**

CAPITULO III. PROPUESTA DE PLAN DE CONTINGENCIA PARA LA PREVENCION DE FALTANTE EN GONDOLA EN CASO DE FUTURAS CRISIS SANITARIAS 44

3.1 Resumen ejecutivo 44

3.2 Objetivos del plan de contingencia..... 48

3.2.1 Objetivo General……..48

3.2.2 Objetivos Específicos……..48

3.3 Proceso actual de abastecimiento 49

3.4 Estructura y contenido del plan de contingencia .... **¡Error! Marcador no definido.**1

3.5 Estrategias para minimizar o prevenir el faltante en gondola 52

3.6 Conclusiones del Plan de Contingencia..... 55

CONCLUSIONES.....556

RECOMENDACIONES.....57

BIBLIOGRAFÍA.....58

ANEXOS 60

Anexo 1: Anteproyecto 60

Anexo 2: Carta Empresarial..... 77

Anexo 3: Cuestionario y Encuesta..... 78

LISTA DE TABLA

Tabla 1.Aspectos Generales ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 2. Análisis FODA 41
Tabla 3. Análisis de Situación Faltante en Góndola por quiebre de inventario del proveedor 53
Tabla 4. Análisis de Situación – Faltante en Góndola por situaciones externas ..... **¡Error! Marcador no definido.**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolutivo Faltante en Góndola, Marzo 2019-Febrero 2020. .... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 2. Evolutivo Faltante en Góndola, Marzo 2020-Marzo 2021. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 3. Compras realizadas en Tienda Sirena. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Figura 4. Experiencia de Compra en general. ..... **¡Error! Marcador no definido.**3
Figura 5. Disponibilidad de los productos buscados durante la compra. ... 3**¡Error! Marcador no definido.**
Figura 6. Recomendar el establecimiento a un familiar o amigo. ..... 3**¡Error! Marcador no definido.**
Figura 7. Aspectos de las góndolas en la tienda en cuanto disponibilidad de productos durante la visita. 35
Figura 8. Mayor disponibilidad de productos en la competencia. 36
Figura 9. Frecuencia en que abandona el carro de compra para ir a otros establecimientos por no encontrar un producto durante su visita. 36
Figura 10. Cambio en disponibilidad de productos luego del COVID19. 37
Figura 11. Valoración del servicio al cliente brindado en tiendas Sirena. 38
Figura 12. Impacto a la experiencia compra si ve múltiples espacios vacíos en la góndola. 38
Figura 13. Decisión de compra al no encontrar en la góndola el producto buscado. 39
Figura 14. Prioridades de un plan de contingencia. 47
Figura 15. Flujograma del proceso de abastecimiento directo a centro de distribución. Grupo Flores. ..... **¡Error! Marcador no definido.**9
Figura 16. Flujograma del proceso de abastecimiento directo a tienda. Grupo Flores..... 50

Introducción

La métrica de faltante en góndola es uno de los principales indicadores utilizados para potenciar el desarrollo del negocio de las tiendas de autoservicio, y la detección temprana de quiebres de inventario y la causa-raíz mediante el monitoreo de reportes para el llamado a la acción y toma de decisiones correctivas para evitar pérdidas en venta por mercancia faltante.

El indicador de faltante en góndola permite evaluar cómo está la disponibilidad de productos en un establecimiento en un periodo determinado, se puede evaluar a nivel de sector, de categoría de productos, por proveedor, por región e incluso sirve como referente para compararse con otros establecimientos del mercado nacional o internacional. Este indicador ha mostrado una vez más, que solo lo que se mide se puede mejorar, logrando así evaluar los procesos de reabasto que actualmente tienen y enfocar sus energías en las áreas de mejora.

Para lograr resultados, es prudente dar el seguimiento adecuado para identificar oportunidades y analizar cuáles son las causas principales que provocan el quiebre de inventario, asegurando la disponibilidad de productos, la venta, y la satisfacción del cliente.

Hoy en día muchas empresas nacionales e internacionales han implementado esta medición de forma constante, reportando estos resultados con alta frecuencia (en muchos casos de forma diaria) para un monitoreo constante e implementación de mejoras de manera oportuna.

Las empresas han visto la importancia de este indicador pues se ha demostrado el impacto que tiene el no contar con los niveles de inventarios adecuados impidiendo la disponibilidad del producto en la góndola para el cliente final.

La causa raíz del faltante en góndola en un establecimiento puede estar influenciado por múltiples factores, entre ellos están, cambios en la demanda del mercado, pedidos no realizados a tiempo a los suplidores, productos extraviados en el almacén del local, entre otras.

Esta práctica se ha convertido en símbolo de atención gracias a sus virtudes como indicador de desempeño y el tipo de información que aporta pues representa de forma porcentual la cantidad de SKU's que no poseen inventario del surtido total que se ha catalogado para el establecimiento y tiene como objetivo principal cumplir con el propósito de la cadena de abastecimiento que es, la disponibilidad del producto para el cliente final.

Adicionalmente, las empresas implementan esta y otras métricas por la necesidad misma de mejorar constantemente la productividad y competir con las empresas del mismo sector.

Para el año 2019 la meta de faltante en góndola de Grupo Flores fue de un 4% lo que indicaba un comportamiento de huecos en góndola saludable. Sin embargo, en el preciso momento que la crisis sanitaria se esparció sobre el mundo, y en la Republica Dominicana se comenzaron a sentir los primeros impactos, el indicador se disparó a números no antes vistos.

Esta investigación persigue delimitar el impacto del COVID19 en la estructura de la cadena de abasto de Grupo Flores entre marzo 2019 y marzo 2020, con el objetivo general de diseñar un plan de contingencia que haga frente a futuras crisis sanitarias y se logren aplicar estrategias para evitar o por lo menos minimizar los quiebres de inventario, y posteriormente, minimizar las perdidas en venta por mercadería faltante, así como no impactar la experiencia de los usuarios.

También mide la percepción y la actitud de los clientes de tiendas Sirena al no encontrar los productos que buscaban, y recopila información relevante en cuanto a la decisión que toma el usuario durante su visita en caso de que haya un hueco en góndola donde se supone esta la marca o producto que habitúa a comprar.

Específicamente se pretende evaluar los factores internos y externos a la empresa que de una forma u otra influyeron en la problemática que se observa. Con dicha información se puede realizar un análisis más profundo de la situación, levantando posibles acciones correctivas que al mediano y largo plazo impactarían positivamente los niveles del indicador.

Conocer cuáles son los principales factores que impactan el indicador sirve como mapa o guía para abordar la situación de una manera más precisa y que cualquiera que sea el plan de acción, ataque de manera más directa y puntual la situación.

Para esto se desarrollarán aspectos importantes en el proceso de abastecimiento como: el proceso de almacenaje, la importancia de logística, el inventario y su manejo, funciones, clasificación, entre otros.

En estos tiempos las empresas que tienen como norte mantenerse a la vanguardia, persiguen constantemente ser competitivas, eficientes y eficaces, con el propósito de optimizar los procesos operacionales y mantener el buen funcionamiento de la cadena logística.

Aunque existen varias buenas prácticas para mantener niveles saludables de faltante en góndola, no hay una formula exacta, una de las mejores prácticas es el monitoreo constante y el firme esmero, pues si bien existen múltiples herramientas, es cuestión de aplicar las que más se acerquen a las necesidades de la empresa y medir que tan exitosas resultan.

Viéndolo desde la perspectiva del equipo comercial, esta situación se puede abordar desde distintos ángulos. Algunos sugerirían un cambio de marca, reemplazar el producto por otro de características similares, cambian la compra de un suplidor a otro o sencillamente retiran el producto del surtido en su totalidad. Indudablemente cada una de estas prácticas son válidas y deben aplicarse considerando siempre el mejor beneficio para el cliente final y la empresa.

Dentro del rol del equipo comercial también se contempla el cosechar relaciones estratégicas y colaborativas con los proveedores, en especial, con aquellos que representan el mayor porcentaje del surtido del establecimiento, de modo que cada uno se sienta comprometido con el otro y luchen en conjunto por el correcto abastecimiento, para así mantener el prestigio de la marca y de la tienda de autoservicio al asegurar la disponibilidad del producto y la satisfacción del usuario.

El manejo adecuado de los niveles de inventario es un problema latente en las empresas que guardan mercancia en sus centros pues un nivel no optimo puede convertirse en un problema que afecte la productividad. A mayor competitividad en la empresa, más alto será su enfoque en trabajar con niveles de inventario cada vez más bajo.

En el primer capítulo de esta investigación aborda los antecedentes de investigaciones previas y del mismo modo aborda aquellas teorías que son relevantes para el objeto de estudio, y toma en cuenta conceptos importantes sobre el faltante en góndola, la importancia de la cadena logística y los distintos componentes de esta.

Entender con claridad los antecedentes previamente desarrollados sirve como guía para delimitar cuales puntos requieren de una mayor atención y como otros investigadores analizaron y abordaron dicha situación, de modo que se pueda evaluar e identificar cuales pautas pueden ser aplicadas al objeto de estudio.

En el desarrollo de este trabajo se pretende evaluar la situación actual de Grupo Flores, aplicando técnicas de investigación para ver la situación desde la perspectiva de la empresa, y compararlo con la óptica que proyecten los usuarios ya que entender ambas caras de la moneda permite que con mayor facilidad se identifiquen las áreas de mejora y se puedan detectar también los puntos ciegos y actuar sobre ellos con inmediatez.

El Grupo Flores es una empresa con más de 56 años en el mercado, y está posicionada en la mente del consumidor como una empresa que cuenta con formatos de tienda para varios perfiles socioeconómicos, lo que quiere decir que es un grupo que está consciente de los distintos estratos y se preocupa por ofrecer una marca o formato que se adapta a la necesidad de esos sectores.

El departamento de Cadena de Abasto trabaja diariamente en mantener abastecida cada una de las 70 tiendas con las que cuenta el grupo, haciendo labores que van desde, revisar el reporte de faltante en góndola para tener un mejor entendimiento de cuales productos y tiendas deben ser atendidos con urgencia, así como la colocación de pedidos diarios a distintos proveedores, en algunas instancias se colocan pedidos fuera del calendario establecido con el único propósito en mente de servir con calidad al cliente final.

Por otro lado, el segundo capítulo contiene las valoraciones de los resultados obtenidos mediante las técnicas de investigación aplicadas, así como el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y la integración de los resultados a la investigación.

Este capítulo muestra cual es la actitud del cliente referente a la tienda, como mide el servicio brindado, que tan satisfecho se encuentra e incluso si consideraría recomendarlo a sus allegados, así como también pone en evidencia como perciben faltantes en la góndola y que tanto impacta esto su decisión de compra.

Es importante mencionar también que la presente investigación tiene un enfoque mixto pues se basa en una combinación de recolección de información y datos históricos que se someten a un proceso de interpretación y análisis para determinar la veracidad o error de las hipótesis previamente planteadas. En la parte de recolección de información se toman en cuenta aspectos como, experiencia de compra, preferencia de marca, así como cualidades medibles como es el nivel de satisfacción.

Por otro lado, cabe destacar que esta investigación es de campo ya que para la recolección de datos fue necesaria solicitar el aporte de los clientes de tiendas Sirena para recopilar su apreciación en cuanto al servicio brindado, su experiencia de compra, y su perspectiva con relación a la situación que se atraviesa actualmente de la disponibilidad de algunos productos en la góndola.

En este punto se colocaron las representaciones graficas de las técnicas de investigación implementadas, acompañadas de la interpretación verbal, así como tablas de datos que permiten representar las opiniones de los usuarios seleccionados para ser parte de la investigación. De igual forma, como parte de la estructura de la investigación se incluye la integración de los resultados que permite contrastar el problema actual de la empresa con las opiniones expresadas por parte de los usuarios encuestados.

Al ser una investigación que analiza y evalúa el tema en base a sucesos reales, estableciendo claramente la causa-raíz del quebranto de la métrica de faltante en góndola, así como el impacto que tiene esta sobre el proceso de reabastecimiento se puede decir que es una investigación de tipo explicativo-descriptivo.

Por último, el tercer capítulo sirve para presentar el propósito principal de la investigación que sería la presentación de la propuesta del plan de contingencia que permita anteponerse a los quiebres de inventarios que pudieran surgir de presentarse alguna crisis sanitaria en el futuro, así como las recomendaciones y cualquier otra buena práctica que pueda aplicarse a este tipo de negocio.

Por otro lado, se presentará las recomendaciones de mejores prácticas que debe aplicar el Grupo Flores para poder combatir las situaciones de desabasto que se presenten, no solo ante el evento de una futura crisis sanitaria, sino también asumiendo cualquier imprevisto que pueda ser de carácter interno o externo pues se entiende que parte del engranaje de la cadena de abastecimiento es un capital humano y existe un margen de error en ejecución.

Esta investigación identificará y resaltará aquellas áreas que requieren de atención y mejora inmediata tanto en la colocación oportuna de pedidos a suplidores, como la actualización eficaz y a tiempo de los surtidos existentes por categoría o sector y la generación de pedidos con cantidades adecuadas para lograr el abasto de todos los establecimientos, permitiendo que las cantidades solicitadas cubran el inventario hasta la próxima reposición.

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

1.1 Antecedentes de la investigación

Sobre el impacto generado por el COVID19 en las cadenas de suministro existen las siguientes investigaciones:

Inés Gonzalez Arderiu, en 2021, realizó la investigación “Análisis del impacto del Covid-19 en la Cadena de Suministro del sector de distribución en España” con la finalidad de identificar las mejores prácticas para la administración del efecto de la crisis del COVID19 en las tiendas de autoservicio y así delimitar los cambios a los que se vieron obligados a someterse los comercios de esta naturaleza, de modo que quedara establecida una guía que dé una respuesta acelerada en caso de repetirse el fenómeno en el futuro, a la vez, como parte de los objetivos específicos de la investigación estaban, identificar las mejores prácticas en el sector para la gestión correcta de la pandemia y estudiar las estrategias que podrían utilizarse para hacer frente a los desafíos futuros, analizar si los cambios que se produjeron eran circunstanciales y si era necesaria una previsión del futuro del sector.

También contemplaba estudiar el rol del comercio electrónico para establecer si la situación del COVID-19 acelero la transición hacia el e-commerce. Al final de la investigación se concluyó que efectivamente el COVID-19 aceleró la transición hacia el e-commerce que tenía ya una trayectoria iniciada, y alcanzó avances que no se proyectaban hasta dentro de unos cuatro o cinco años, generando así una reducción a la brecha con otros países europeos siendo este tema del crecimiento de los canales online una de las tendencias que marcan el nuevo destino de los sectores de distribución.

En la investigación publicada por Maria Jose Cabrera Crespo, en 2021, junto con otros investigadores para la revista ecuatoriana “Polo del Conocimiento”, bajo el título “Impacto de la pandemia COVID-19 en el consumo de productos de primera necesidad” la cual tiene como objetivo exponer los estudios realizados desde el punto de vista económico y de consumo con relación a la pandemia e identifica el impacto ocasionado a los productos de primera necesidad por las medidas restrictivas establecidas.

Dicha investigación puso en evidencia que el consumo enfrentó una disminución producto del desempleo y la reducción salarial a raíz de la disminución de la jornada laboral, teniendo un impacto directo sobre el consumo de la canasta básica promedio de los ecuatorianos y dejando en evidencia el impacto negativo que tuvo la comercialización de cacao a Estados Unidos e Indonesia, ya que a pesar de que los trabajadores decidieron continuar desempeñando sus funciones para que las familias no perdieran su sustento económico, la limitación de insumos provocó que algunos perdieran sus trabajos y muchos trabajadores experimentaron perdidas de sus ingresos significativamente a pesar de que las exportaciones mantuvieron cifras relativamente estables.

Christian Alejandro Canto Mayhua, en 2020, en una publicación para la revista peruana “Lidera” llamada *Impacto del Covid-19 en los proveedores de la cadena de supermercados en el cálculo de la pérdida esperada según la NIIF 9* con enfoque en la empresa Inretail Peru Corp, indica que a pesar de que durante los primeros meses del 2020 que fue donde se sintió con más fuerzas los efectos de la pandemia y la rentabilidad de la empresa fue de -0.4%, pudo visualizarse una recuperación entre los meses de junio y agosto impulsada principalmente por la reactivación económica y la alta demanda por parte de la población para los productos de primera necesidad.

Dicha investigación tuvo como objetivo evidenciar que, aunque las economías de los países hayan atravesado por periodos de decrecimiento producto de la pandemia y que ha afectado la liquidez y solvencia de algunas empresas, el sector retail no se ha visto afectado por la reactivación económica temprana y la alta demanda de productos.

Nuria Garcia Ruiz en su investigación de 2020 nombrada: “Análisis del Impacto de la Crisis del COVID-19 sobre el comportamiento de compra”, perseguía el objetivo de dejar en relevancia que el confinamiento trajo consigo un cambio drástico en los comportamientos de compra de los usuarios, así como también un cambio en el lugar donde habitualmente se realizaba por razones como la cercanía, facilidades de compras online, o un mejor surtido de productos, reflejando también que muchos de estos nuevos comportamientos aún permanecen al igual que el aumento en el gasto dedicado a las compras del hogar.

Es importante resaltar que muchos de estos cambios fueron influenciados por situaciones de desabasto que presentaban los puntos de ventas, y que llevaron a los consumidores a cambiar de lugar, de marca e incluso de tipo de productos (por ejemplo, muchos redujeron la compra de artículos preenvasados para migrar a productos naturales). Adicional a esto, un número considerable de la muestra se vio obligada a pasar la responsabilidad de compra a otro miembro del hogar o conocido, lo que reduce también la frecuencia y altera el patrón de compra.

Por último, Bartolomé Cánovas Sanchez realizó en 2020 una publicación realizada para el Instituto Español de Estudios Estratégicos llamada “El transporte marítimo internacional entre el cambio climático y el coronavirus” expone que dicho modo de transporte mueve más del 90% de las mercancías, sin embargo, la situación está afectando a toda la logística mundial y como el fenómeno tuvo su epicentro en China, que resulta tener participación en los intercambios comerciales del mundo, dicha crisis ha tenido un efecto domino en todas las importaciones del mundo a raíz de los recortes de personal en fábricas, puertos, agencias navieras, así como el incremento descontrolado en los costes de fletes que ha puesto un gran peso en la gestión logística de las empresas que importan y comercializan mercancia.

Los efectos de la pandemia se sintieron fuertemente en los primeros meses, sin embargo, dichos estragos han continuado extendiéndose pues hasta la fecha no se ha conseguido estabilizar la situación del transporte marítimo y continúa la escasez de contenedores, y también de elementos utilizados en el proceso logístico como por ejemplo las paletas, de igual forma, los costes de fletes aún continúan disparados y aunque muchas empresas han sido capaces de hacer frente, se desconoce que tanto más podrán aguantar pues cada día el panorama general se oscurece.

1.2 Cadena de Abastecimiento

1.2.1 Concepto

La cadena de suministro resume o agrupa todos los elementos requeridos para la obtención de materia prima o servicios que son luego transformados en producto terminado o servicios, y que en su paso por cada eslabón de la cadena

De acuerdo con la definición establecida por Camilo Malagón en su estudio sobre: “La gerencia de la cadena de abastecimiento como componente en la planeación estratégica empresarial”, no es más que el conjunto de procesos que hacen posible intercambiar o posicionar materia prima, productos en proceso, productos terminados, servicio postventa y logística interna iniciando el proceso con la obtención de la materia prima o el servicio para la fabricación, extendiéndose hasta la entrega de dicho producto o servicio a un cliente final (Malagon Acosta, 2012).

Otros autores sugieren que este concepto es la conjunción de una red de organizaciones que se involucran en las distintas actividades y procesos que agregan valor a los productos y servicios que tienen con destino un cliente final (Christopher, 1992).

Luego de considerar estas y otras definiciones de autores, esta investigación tiene afinidad con la conceptualización de Michael Porter que narra lo siguiente: “proceso que pretende alcanzar una visión clara del suministro, fundamentándose en el trabajo conjunto de clientes finales, consumidores y vendedores para la eliminación de costos que no generan valor añadido, apostando a la mejora de la calidad, el cumplimiento en tiempo y cantidad de los pedidos, incremento en la velocidad e inclusión de nuevos productos y tecnologías” (Porter, 1997).

1.2.2 Importancia de la cadena de abastecimiento para las tiendas de autoservicio

Uno de los factores claves en el proceso logístico es la adecuada administración de la cadena de suministro. Esta gestión es necesaria ya que garantiza la satisfacción del cliente y el éxito del negocio. A raíz del acelerado desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias mantener una gestión eficiente de la cadena de suministro es una tarea que debe llevarse con compromiso y enfoque a resultados pues de eso dependerán muchas variables relacionadas al triunfo de la empresa (Fawcett Magan, 2002).

Expuesto por Malagón (2012), el impacto de la gestión eficiente de la cadena de abastecimiento en una empresa es bastante notorio y puede ser rápidamente evidenciado en áreas como:

- Mejora del servicio al cliente ya que se estaría asegurando la entrega en tiempo y cantidad del producto adecuado en el momento esperado por el cliente final.
- Incremento del flujo de caja ya que, al acelerar la recepción y posterior venta o entrega del producto, el retorno de beneficios también se recibe con mayor rapidez.
- Fluidez al momento de enfrentarse a desastres naturales o situaciones en el macroentorno gracias a que cuenta con herramientas y técnicas de gestión adecuadas.

La percepción de Malagón (2012), es bien acogida por esta investigación pues cada uno de los factores que describe tienen un alto impacto en la eficiencia de la cadena de abastecimiento, bien sea de una tienda de autoservicio o de una planta fabricante, pues de haber una caída en alguno de los eslabones de la cadena, los niveles de satisfacción del usuario, la promesa de calidad y la relación comercial se verían gravemente laceradas por los retrasos e inconvenientes que estas situaciones arrastran.

1.2.3 Componentes de la Cadena de Abastecimiento

Para hacer frente a la demanda generada por los clientes se cuenta con actores claves que intervienen en el funcionamiento de la cadena de abastecimiento, y por supuesto que los procesos a seguir y los elementos a utilizar dependerán directamente de la naturaleza del negocio. Algunos de los elementos que se implementan son:

- Proveedores: el proveedor es el individuo que abastece a la empresa con la materia prima, el producto terminado o el servicio y constituye uno de los primeros eslabones de la cadena. Los proveedores llevan consigo un gran peso pues de su servicio dependerá la rentabilidad y reputación de la empresa (Monterroso, 2000).

  Otra conceptualización de proveedor es quien proporciona un articulo que guarda un valor monetario y a su vez pretenden satisfacer una necesidad existente en el mercado (Antón, 2005).

- Insumo o Materia Prima: concepto utilizado para nombrar un bien que se utiliza para la producción de otros bienes. Estos suelen perder sus propiedades pues mayormente son transformados para la obtención de un producto más complejo (Arango, 2014).

- Canales de Distribución: en la forma o vía en que el producto llega desde su punto de origen hasta el cliente o consumidor final. Y suele dividirse en dos, canales directos, que es cuando el fabricante es a la vez distribuidor e indirecto, cuando el fabricante deja el proceso de venta en manos de un tercero (Velazquez, 2012).

  El canal de distribución es definido también como el conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de origen o producción hasta el consumidor o cliente final (Carro, 2015).

- Clientes: es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios mas no necesariamente es el cliente final (Kotler, 2003).

Por cliente podemos también referirnos a la persona o entidad, que, de forma frecuente u ocasional, adquiere servicios o productos puestos a su disposición por un comercio o profesional y que con obtenerlos asiste una necesidad (Cueto, 2012).

1.3 Logística

1.3.1 Conceptualización

El Consejo de Dirección Logística - CLM por sus siglas en inglés - (Management, s.f.), define este concepto como aquella parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, ejecuta y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, desde su lugar o punto de origen hasta el punto de consumo o final, buscando siempre satisfacer los requerimientos de los clientes.

Otros autores lo definen como la coordinación de las funciones logísticas tradicionales del negocio y la aplicación de tácticas dentro de una estructura en particular hace uso de cadena de suministros con la intención de que al largo plazo se mejore el desempeño de la empresa de la cadena de suministros como un todo (Ballou, 2004).

Por otro lado (Fawcett Magan, 2002) establece que la logística es el proceso de llevar bienes o servicios adecuados al lugar oportuno, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas, obteniendo a su vez el mayor beneficio para la empresa.

Esta investigación guarda afinidad con la valoración de Fawcett Magan (2002), pues sugiere que el propósito primario de la logística es garantizar que el producto se encuentre disponible en la góndola, en el momento y las condiciones exactas para el cliente final que se dispone a tomarlo, siendo este uno de los factores que más influyen para asegurar una experiencia al cliente de calidad.

1.3.2 Historia

El origen de la logística se asocia a cuando el ser humano almacenaba sus raciones de alimentos en las cuevas con el fin de crear reservas para los tiempos de invierno, lo cual se asocia hoy día al proceso de reabastecimiento y gestión de inventario. Por otro lado, lo vinculan también a los inicios de las actividades de ingeniería militares quienes desarrollaron esta táctica para abastecer a sus tropas con los recursos necesarios para asegurar su supervivencia. Posteriormente trascendió al ámbito empresarial y es allí donde tuvo su mayor desarrollo (Mora Garcia, 2010).

Para mejor comprender el termino de logística es necesario entender su evolución a través del tiempo. El concepto surge en paralelo al desarrollo de técnicas de gestión de materiales y como una respuesta de las organizaciones para satisfacer las crecientes demandas de los clientes. Las primeras aplicaciones o usos de este concepto se remontan a Europa en los años sesenta, sin embargo, es en la década siguiente que comienza a emplearse de manera significativa (Quijada Tacuri, s.f.).

La función de la logística en el entorno empresarial ha cobrado auge debido a las crecientes exigencias de los mercados, al imparable desarrollo de nuevas tecnologías y herramientas y al hecho innegable de la globalización que obliga a todos los jugadores atender de la mejor forma a todos y cada uno de sus clientes. Todos estos factores conjugados han obligado a las empresas a tomar en serio la gestión adecuada de la logística y la cadena de suministro si desean continuar siendo competitivas.

1.3.3 Funciones

La estructura logística de una empresa que haga una gestión adecuada de este concepto debe estar compuesta por cinco funciones básicas, que son:

- **Gestión de tráfico y transporte:** que vela por el traslado de los materiales (Ballou, 2004).

- **Gestión de inventario:** es responsable del manejo eficiente de las cantidades y surtido de materiales que se han de disponer para cubrir satisfactoriamente las necesidades de producción y satisfacer la demanda de clientes (Ballou, 2004).

- **Gestión de estructura de planta:** se basa en el diseño y definición estratégica del número, la ubicación, el tipo y el tamaño de las instalaciones físicas que se utilizaran para fines de distribución (planta de fabricación, almacén, centro de distribución) (Ballou, 2004).

- **Gestión de almacenamiento y manipulación de materiales:** se encarga de la correcta administración del espacio físico asignado para guardar inventario, y de las herramientas operativas o manuales que se implementan para la manipulación de los materiales (Ballou, 2004).

- **Gestión de las comunicaciones e información:** recopila todos los análisis y el almacenamiento de datos logísticos que son relevantes en la toma de decisiones logísticas efectivas (Ballou, 2004).

1.3.4 Importancia

Partiendo de definición conceptual de la logística definida por Ballou (2004), esta investigación valora que la globalización y la aceleración económica que se vive en la actualidad, los clientes que cada vez más desean que sus necesidades de compras sean atendidas adecuadamente por lo que entregar un producto de calidad y a tiempo no representa un valor agregado, sino que se ha vuelto una condición establecida para los usuarios finales. Hoy en día contar con una cadena logística eficiente jugar un rol vital en la salud de las empresas de comercialización de productos pues permite la rentabilidad de sus operaciones, y le facilita un posicionamiento superior en el mercado frente a la competencia.

Adicionalmente, esta investigación acoge también la valoración que hizo Mora Garcia (2010), cuando expuso que la logística es una actividad que enlaza las diferentes áreas de la compañía, desde la planificación de las compras hasta el servicio postventa, partiendo desde el proceso de abasto de materias primas; planificación y gestión de producción, almacenaje, picking, embalaje, distribución de stock y colocación en el punto de ventas. Por tal razón, la logística no es solo un proceso operativo, sino que también actúa como mapa para el funcionamiento de la cadena de abastecimiento y la prevención de incertidumbres en el futuro.

Esta investigación valora la definición expuesta por Mora Garcia (2010), ya que la actividad de la logística no se enfoca en un área única de la empresa si no que combina distintas ramas que de lograr que funcionen fluida y armónicamente se garantiza que el proceso en si funcione de manera eficaz y eficiente. La logística en las empresas existe para satisfacer la necesidad de perfeccionar el servicio ofrecido a los clientes, buscando siempre mejorar los procesos y constantemente evaluar los costos asociados con el movimiento de la mercancia de un lugar a otro.

1.4 Faltante en Góndola

1.4.1 Concepto

Haciendo uso de la conceptualización establecida por Navarro (s.f.), en su investigación acerca de la Identificación de Factores que Influyen En el Faltante de Productos en las Góndolas de los Supermercados, este fenómeno se describe como un indicador que establece el número de ítems de la muestra total de la tienda de autoservicio que, en un punto determinado, no estaban disponibles en las góndolas para los consumidores. En el sector del retail hay una gran atención concentrada en este indicador, pues tener un porcentaje establecido como adecuado o saludable se ha convertido en un objetivo muy importante y una muestra evidente de desempeño eficiente de la cadena de suministro.

De acuerdo con la definición de Bosch (s.f.), el principal propósito de la cadena de abastecimiento es asegurar que el producto se encuentre disponible en góndola en el momento exacto, en las condiciones correctas para cuando el cliente final se disponga a tomarlo. Si no se cumple esta condición, la cadena de suministro ha fallado, pues no se atendió oportunamente la necesidad del cliente. Esta es la razón exacta de porque la métrica de Faltante en Góndola se considera uno de los indicadores de que tan efectivo es el abastecimiento de un local y pone en relieve que tan efectivo es el proceso y en caso de no serlo, evidencia a cuáles áreas se les debería prestar mayor atención y esfuerzo para mejorar.

La necesidad de desarrollar este tipo de indicador surge del énfasis aplicado a otros indicadores de eficiencia como niveles de inventario, merma, rotación de mercancia, entre otras, que habitualmente se utilizan como guía para determinar la eficiencia de la cadena logística. Sin embargo, tener un porcentaje de faltante en góndola saludable no es garantía de que los productos están disponibles de acuerdo con las necesidades de compra de los usuarios.

En esta investigación se comparte la valoración de Bosch (s.f.), pues fallar con el propósito primario de la cadena de abastecimiento que es garantizar que el producto se encuentre disponible en la góndola, en el momento y las condiciones exactas para el cliente final que se dispone a tomarlo, el indicador de faltante en góndola se ve afectado, lo cual directamente se relaciona con la satisfacción del cliente y es una firme señal de que algo anda mal en el proceso de abastecimiento y debe ser evaluado para identificar áreas de oportunidad y mejora para lograr que en una próxima visita de ese cliente, u otro, pueda conseguir lo que busca y abandonar la tienda con un sentimiento positivo respecto al servicio brindado permitiendo la estabilización y flujo adecuado de la cadena logística.

1.5 Centro de Distribución

1.5.1 Concepto

El concepto de Centro de Distribución es simplemente definido como la infraestructura logística orientada a los procesos de recepción, almacenamiento y despacho de mercancía para su distribución al comercio minorista o mayorista (Chavez Chicas, 2009). Mayormente su función se divide en cuatro procesos que son, recepción de mercancia, almacenamiento de la mercancia recibida, preparación de pedido y despacho de la mercancia.

Los centros de distribución juegan un rol esencial en la etapa de la cadena de suministro que gestiona todas las actividades relacionadas a la distribución de productos hacia clientes, ya que tienen como objetivo no solo la recepción, almacenaje y despacho de mercancia, sino que también buscan minimizar costos operativos, mantener la integridad de los productos almacenados y velar por el mantenimiento de la infraestructura adecuada para la realización de las operaciones (Ragàs Prat, 2012).

Según Garcia (2007), los expertos en materia logística indican que los centros de distribución se deben ver como la unión de elementos interconectados, que busca que los productos permanezcan el menor tiempo posible almacenados y sean colocados en el punto final de la cadena logística. Adicionalmente, dentro del centro

de distribución se realizan procesos como preparación de órdenes y surtido, facturación, despacho de mercancías, entre otros y en dichos procesos se busca obtener la máxima eficiencia.

Para las empresas representa una ventaja poseer un centro de distribución pues pueden tener un mayor control sobre la optimización de tiempos operacionales que manejan. Además, esto les permite tener control sobre la reducción de los tiempos de entrega, optimización en los costos logísticos, calidad en el servicio brindado y garantía de productos con condiciones óptimas (Garcia, 2007) .

Indiscutiblemente la definición de Ragàs Prat (2012) y Garcia (200) son las de mayor relevancia pues parte de contar con una cadena de abastecimiento estable y eficaz, implica contar con un centro que sirva como lugar de almacen y despacho de las mercancias que poseen inventario guardado y que permita mantener respaldo en unidades del surtido para hacer frente a las necesidades de los clientes, y la administracion de un centro de distribucion propio permite que la empresa pueda intervenir directamente en puntos claves del proceso para impactar de manera positiva la cadena de valor.

1.6 Almacenaje

1.6.1 Concepto

El almacenaje no es más que la actividad encargada de recibir, almacenar, cuantificar, conservar y velar materia prima o mercancia que se recibe en un centro o planta. Se encarga de la ubicación en tramería de almacenaje asignada para el tipo de producto hasta que sea solicitada por el cliente. Esta función logística busca que se organice la mercancia en función de la forma del producto, sus dimensiones, tipo de mercancia y en el lugar que permita mantener la optimización de espacios (Campo, Varela, & Hervas Exojo, 2013).

Dicho por Monterroso (2000), el almacenaje consiste en la tarea de almacenar los materiales recibidos, asegurar que mantengan un correcto estado, ubicando la mercancía de la manera más eficiente, garantizando la temperatura adecuada, permitiendo una rotación de stock controlado, máximo aprovechamiento de la capacidad de almacenamiento y que los recuentos de mercancía e inventario puedan realizarse con facilidad.

La actividad de almacenar mercancia o materias primas debe seguir una planificación adecuada para evitar el cumulo de mercancia que puedan vencerse o volverse obsoletas, por lo que es prudente seguir ciertos principios como, el cálculo adecuado de las cantidades almacenadas para que los costos logísticos se mantengan lo más acercado al presupuesto, tener una distribución eficiente del almacén físico de modo que ponga el menor peso en el tráfico interno, los movimientos, el riesgo, el espacio físico y el uso de recursos humanos (Sanchez, 2006).

Esta investigación comparte las posiciones de Monterroso (2020) y Sanchez (2006), quienes sugieren que el almacenaje se resume a la actividad de recepción, distribución y colocación eficaz de mercancia en tramería que más adelante facilita todo el proceso de abastecimiento de un punto de ventas o un cliente final, y que si la tarea se realiza con empeño y eficiencia guarda una alta relación con que tan ágil sean los siguientes pasos del proceso, haciendo hincapié en la importancia de seguir procesos que velen por el uso optimizado de los recursos.

1.7 Inventario o Stocks

1.7.1 Concepto

El inventario (o stock) es el conjunto de mercancías, bienes o productos que posee una empresa, que se prevén para ser usados o consumidos para satisfacción de la demanda de sus clientes finales, por lo tanto, son almacenados en espera de su venta o comercialización (Ballou, 2004).

El Stock es conocido también como la variedad de artículos o de surtido que una empresa puede ofrecer a sus clientes, y es la cantidad de unidades de mercancia que están disponibles en un almacén y que guardan el propósito de atender una necesidad de un usuario (Carro, 2015).

Desde una conceptualización contable, el inventario se conoce como la relación detallada, valorada y ordenada de todos los bienes en un momento determinado y que, aunque se considere un activo de la empresa, su gestión implica costos de mantenimiento para la empresa.

De acuerdo con el inventario tiene una serie de objetivos para la rotación y abastecimiento adecuado de la empresa. Algunos de estos puntos son, la reducción de riesgo de quiebre de inventario y faltante, abaratar los productos pues al adquirir productos por lotes el costo se distribuye uniformemente, y, por último, anticiparse y hacer frente a posibles incrementos en la demanda de productos (Flores, 2004).

Luego de las teorías expuestas por los autores anteriores, esta investigación concluye y comparte la perspectiva de Flores (2004), ya que aparte de que el stock o inventario constituye un fenómeno de inquietud en el mundo empresarial pues representa una partida altamente importante en la posición de mercado de una empresa y en el nivel de satisfacción y conformidad que puede brindar a sus clientes, tener los niveles de inventario adecuado permite que la empresa abarate costes logísticos y haga frente a la demanda de sus compradores.

1.7.2 Tipos de Stock

De acuerdo con su función, los stocks se clasifican en:

- **Stock de Seguridad:** inventario extra que se tiene en el almacén para hacer frente a imprevistos relacionados con cambios en la demanda o retrasos de los proveedores. Cuyo objetivo es prevenir caer en una rotura de stock (Ballou, 2004).

  El stock de seguridad se define también como artículos con un uso especifico, que cubren riesgos derivados de la aleatoriedad de las salidas de almacén (Carro, 2015).

- **Stock Estacional:** este tipo de stock hace posible anticiparse a las temporadas del año donde la actividad se incrementa como respuesta a épocas de mayor volumen comercial (Ballou, 2004).

  El stock estacional funciona también para hacer frente a ventas esperadas que se producen en una determinada estación o temporada del año en la cual se comercializan mercancías que de manera cotidiana no rotan con tanta frecuencia (Granada, s.f.).

- **Stock en Transito:** se refiere a toda la mercancia que está presente en el proceso de producción o distribución, es decir, mercancia que está pendiente de entrega, en proceso de embalaje, entre otras (Ballou, 2004).

  Se conoce también como el stock que circula por varias etapas del proceso productivo y que está en camino desde su lugar de origen hasta su lugar de almacenamiento o punto de venta (Carro, 2015).

- **Stock Optimo:** permite evitar situación como rotura de stock (faltante) o sobre inventario y se calcula de modo que se disponga de la cantidad exacta de los productos que se necesitan para obtener la máxima rentabilidad y minimizar la totalidad de los costos (Ballou, 2004).

En palabras más llanas, el stock optimo permite tener suficiente inventario que evite caer en faltantes de productos y evita por otro lado que haya un exceso de este (Campo, Varela, & Hervas Exojo, 2013).

- **Stock Mínimo:** este indica la cantidad mínima de stock que se debe tener. Se usa como referencia para que una vez se alcance ese nivel, de inmediato se vuelva a pedir la mercancia y garantizar el abasto (Ballou, 2004).

- **Stock Máximo:** este indica la cantidad máxima de stock que se debe tener. Sirve como referencia para identificar el monto máximo de inventario por material y se determina en función del producto y su rotación (Ballou, 2004).

Otra definición que sirve el termino de stock máximo es, el máximo de producto que es capaz de almacenarse en un almacén para hacer frente a cualquier eventualidad sin perder su margen de rentabilidad (Carro, 2015).

CAPITULO II: ANÁLISIS E INTEGRACION DE LOS RESULTADOS

2.1 Contextualización de la Empresa

Grupo Flores es considerada una empresa pionera en el mercado de ventas al detalle, distribución de alimentos y demás, es una empresa que con el pasar de los días fue innovando sus procesos internos y externos de la empresa. También es reconocida por la calidad de sus productos y por la buena imagen de la empresa, son innovadores a nivel tecnológico y comercial (Grupo Ramos, s.f.).

Grupo Flores es una empresa que abarca todos los públicos y tiene 3 formatos dirigidos a diferentes segmentos del mercado con estrategias diferentes cada una, las cuales han evolucionado constantemente, cada modelo de negocio tiene una estructura y elemento diferenciador. Lidera el mercado de ventas detalladas y sus inicios se remontan al año 1965. Grupo Flores opera 70 establecimientos ubicados en trece provincias del país bajo tres formatos de negocio de venta al detalle: Multicentros, bajo la marca Sirena; supermercados, bajo la marca Super Pola; y tiendas de descuento, bajo la marca Aprezio, las cuales evolucionan constantemente, adaptándose a las cambiantes necesidades del mercado. A través de estos formatos comercializa 15 marcas propias. También incursionó en el negocio inmobiliario, desarrollando centros comerciales regionales con el nombre Multiplaza. En la actualidad emplea cerca de 10,000 colaboradores lo que lo convierte en uno de los mayores empleadores privados del país (Grupo Ramos, s.f.).

2.1.1 Historia

A continuación, se presenta el desarrollo histórico de Grupo Flores en la Republica Dominicana. Este grupo comercial nace por la ilusión y arduo trabajo de su fundador, el Señor Román Ramos quien aspiraba algún día adquirir su propio establecimiento comercial, e introducir al mercado dominicano el concepto de autoservicio.

- **1965:** La historia de Grupo Flores comenzó el 1 de diciembre de 1965, cuando el señor Román Ramos Uría adquirió la tienda La Sirena, un pequeño local ubicado en la avenida Mella de Santo Domingo. Empieza el crecimiento y a revolucionar el mercado comercial dominicano con el autoservicio, el horario corrido y los precios bajos y fijos, convirtiéndose en poco tiempo en la tienda por departamentos más popular y concurrida del país (Grupo Ramos, s.f.).

  La visión y los valores de sus fundadores, el trabajo tesonero de su equipo de trabajo y un enfoque claro en el cliente, han sido constantes en la trayectoria de Grupo Ramos, y constituyen piezas claves para su éxito y liderazgo.

- **1979-1983:** En 1979 la familia Ramos incursiona en el negocio de alimentos, con la compra y posterior remodelación del Supermercado García en Santo Domingo, el cual abrió sus puertas como Súper Pola y en 1983, del Supermercado Sarasota, transformado en Súper Pola. En 1999, consolida sus negocios en lo que hoy es Grupo Ramos, manteniendo desde entonces un dinámico proceso de crecimiento y expansión, abriendo nuevos locales en diferentes zonas del país e innovando con nuevos formatos y líneas de negocio (Grupo Ramos, s.f.).

- **1985:** Inicia la expansión de La Sirena, con la apertura de su primera sucursal en el interior del país, La Sirena Calle del Sol, en la ciudad de Santiago de los Caballeros (Grupo Ramos, s.f.).

- **1990-1999:** Los 90 fueron años de grandes cambios para la organización. En 1996, con dos tiendas La Sirena y tres Súper Pola en operación, y conscientes de la necesidad de seguir creciendo para servir cada vez a un mayor número de clientes, inicia un proyecto de reestructuración corporativa que culminó en 1999 con la fusión de todas las compañías existentes en una única y nueva empresa: Grupo Ramos. Poco después de concluido el proceso de fusión, Grupo Ramos dio otro paso trascendental, que marcó un gran hito en la historia del comercio detallista en la República Dominicana, al inaugurar el Multicentro Churchill, primer hipermercado del país, ofreciendo a los clientes una experiencia de compra totalmente innovadora (Grupo Ramos, s.f.).

- **2011:** En 2011 Grupo Ramos llega por primera vez a la región Este del país, con la apertura de Súper Pola Bávaro; y continúa la expansión de La Sirena, con la inauguración de los multicentros La Sirena Bonao, La Sirena Galería 360 y La Sirena Higüey (Grupo Ramos, s.f.).

- **2012:** Con el propósito de llegar a más comunidades, en 2012 la empresa desarrolla el nuevo formato de tienda de descuento Aprezio, abriendo los primeros 7 locales bajo esta marca en diferentes sectores de la provincia Santo Domingo. También incursiona en el mercado inmobiliario, con la puesta en marcha de su primer centro comercial regional, Multiplaza Higüey. En ese mismo año inaugura cuatro nuevos multicentros La Sirena, en Santo Domingo, Baní, Moca y Santiago; y el Súper Pola Independencia, en Santo Domingo (Grupo Ramos, s.f.).

- **2013:** A la luz del rápido crecimiento y evolución de la empresa en los últimos años, así como la incorporación de nuevos formatos y unidades de negocio, Grupo Ramos renueva su identidad corporativa, por una más joven y fresca. Con este cambio, reafirma su compromiso de seguir trabajando para acercarse cada día más a sus clientes y proveer valor a las nuevas generaciones (Grupo Ramos, s.f.).

- **2014:** Grupo Ramos sigue creciendo con sus formatos de supermercado y tienda de descuento, abriendo dos Súper Pola, en Sosúa y Las Terrenas; y tres Aprezio, en los sectores Los Guaricanos, Engombe y las Palmas de Herrera, de Santo Domingo (Grupo Ramos, s.f.).

- **2015:** El 1 de diciembre de este año Grupo Ramos cumple 50 años de exitosa trayectoria, comprometida a seguir trabajando para llegar cada vez a más clientes en todos los rincones del país, y generando bienestar para toda la sociedad dominicana. En este año se apertura la primera MultiPlaza Higuey (Grupo Ramos, s.f.).

- **2016:** En este año se inauguraron varias tiendas en diferentes regiones del país. En Santo Domingo inauguraron 3 tiendas del Formato Aprezio Bayona en Santo Domingo, Aprezio Los Reyes en Santiago y Multiplaza La Romana (Grupo Ramos, s.f.).

- **2017:** Se está trabajando para abrir en este año 5 tiendas del formato Aprezio en zonas de escasos recursos de la ciudad de Santo Domingo y Haina. En este año Grupo Ramos se ha enfocado en desarrollar el formato de tiendas Aprezio, aumentando la cantidad de tiendas (Grupo Ramos, s.f.).

2.1.2 Filosofía Institucional (Misión, Visión, Valores)

En el pensamiento estratégico se presenta la declaración de la misión corporativa, visión corporativa, valores y metas corporativas. Luego se analiza el entorno interno y externo de la empresa y las estrategias que implementa.

Visión:

Ser la empresa de ventas al detalle preferida, con operaciones de clase mundial (Grupo Ramos, s.f.).

Misión:

Ofrecer una experiencia de compra que haga la vida más práctica y feliz (Grupo Ramos, s.f.).

Valores:

- Íntegros. Actuamos siempre con transparencia, compromiso y equidad.
- Serviciales. Nos apasiona entender las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones con amabilidad y respeto.
- Eficientes. Mejoramos continuamente y optimizamos el uso de los recursos.
- Solidarios. Nos acercamos a las comunidades y contribuimos con su bienestar.
- Tesoneros. Trabajamos arduamente y nos apoyamos para lograr las metas.

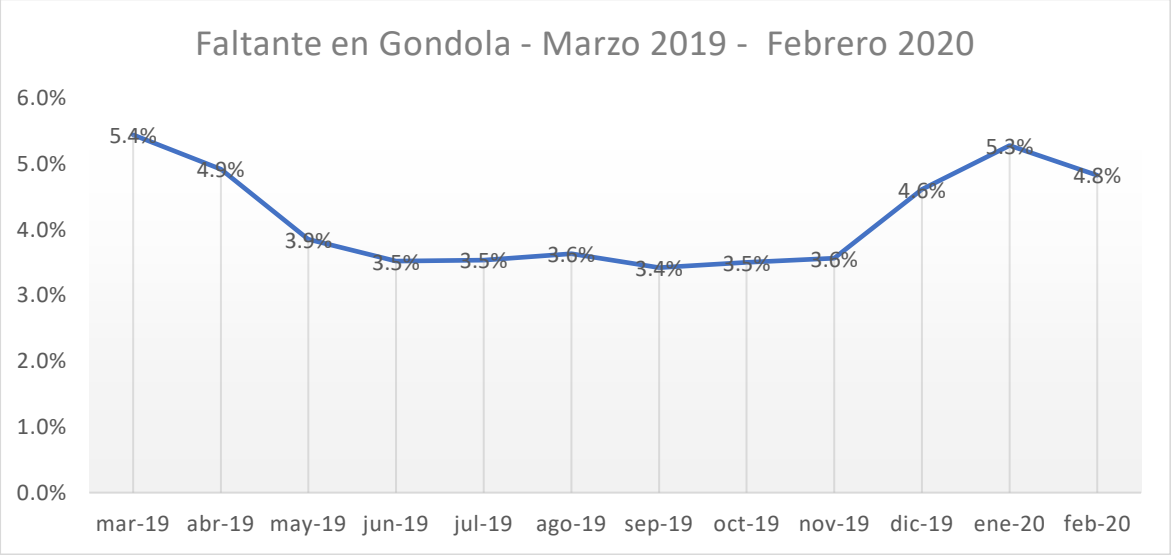
2.2 Análisis de la situación actual del indicador logístico de Faltante en Góndola

Los datos utilizados para el análisis de la situación actual del indicador o métrica de faltante en góndola, es proporcionado por Grupo Flores ya que este indicador forma parte de las mediciones logísticas implementadas para monitorear la

La figura 1 muestra el comportamiento mensual del indicador desde marzo 2019 hasta febrero 2020, periodo previo a la situación del COVID19, donde la meta establecida era de un 4% lo que indicaba que los huecos vacíos en góndola eran saludables y no tendrían un impacto relevante en la experiencia de compra del usuario. En dicha figura se observa que previo al inicio de la pandemia, el indicador mantenía un comportamiento bastante estable, a pesar de haber alcanzado elevaciones en ocasiones puntuales, las cuales bien podían ser apuntadas a situaciones específicas y que tendrían una mejoría inmediata para el mes siguiente.

Figura 1.

Evolutivo Faltante en Góndola, Marzo 2019-Febrero 2020.



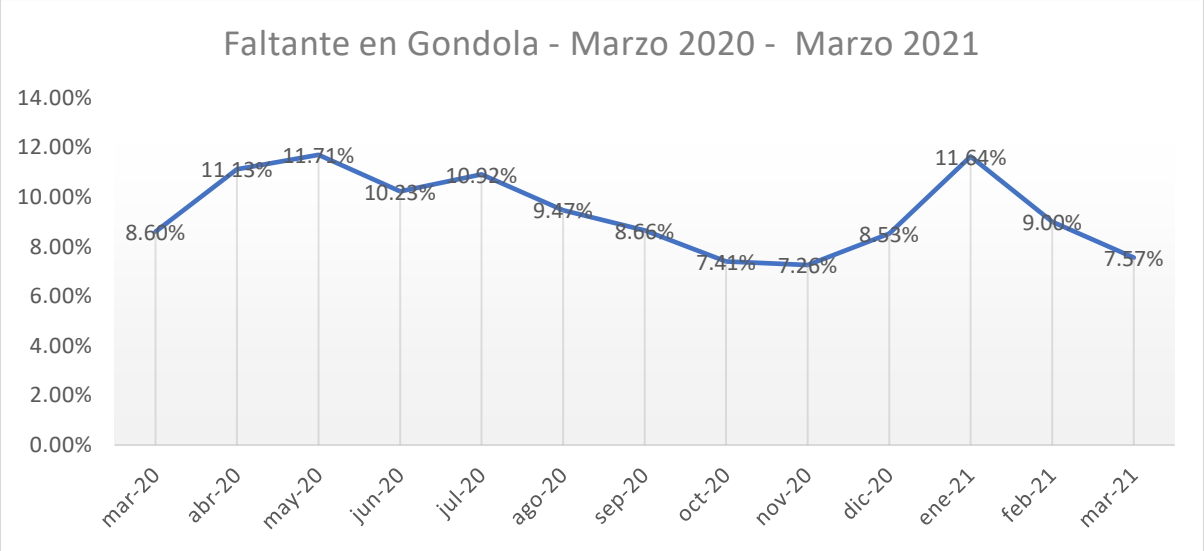
Nota: elaboración propia

Para el tener un entendimiento más específico en cuanto al comportamiento del indicador, es necesario contrastar los resultados anteriores con la realidad que se presentó luego de que oficialmente entrará la crisis sanitaria que aún persiste.

En la figura 2 se puede observar que, para el primer mes de la pandemia, que fue cuando se confirmó el primer caso local y se hicieron oficiales las medidas de control, el indicador se disparó de manera descomunal producto del pánico que se desato en la población ya que al hablarse de confinamiento las personas incrementaron el volumen de sus compras y tomaron medidas similares a las que se toman en temporadas ciclónicas o de desastres naturales. Desde ese entonces el indicador no ha podido alcanzar el 4% previo a la pandemia siendo esto un objeto de trabajo diario pues este número va muy atado a que tan saludable y eficiente es la cadena de suministro del punto de venta.

Figura 2.

Evolutivo Faltante en Góndola, Marzo 2020-Marzo 2021.



Nota: Elaboración Propia

Si bien es cierto que en ese momento la crisis sanitaria era un fenómeno desconocido, cuyos estragos se sienten aun, las compras descontroladas provocaron que los niveles de inventarios almacenados para hacer frente a la demanda general no fueran suficientes y se produjeran cortos en la mercancia. Desafortunadamente aun las secuelas negativas de la crisis sanitaria se hacen sentir puesto que continua latente la escasez de contenedores para el transporte de mercancías, el incremento abismal de los fletes marítimos y los cortos en materias primas utilizadas para el embalaje de mercancia que en esencia afectan al mundo entero.

2.3 Análisis de los resultados de instrumentos y técnicas aplicadas para la recolección de datos sobre sobre disponibilidad de productos y el impacto del COVID19 en el abastecimiento y exhibición de productos en las góndolas de Tiendas Sirena.

Para robustecer esta investigación y ampliar el conocimiento y la percepción sobre el objeto de estudio, se realizó una encuesta a usuarios del formato de ventas al detalle de Tiendas Sirena. La misma fue realizada entre los días 01-noviembre-2021 y 15-noviembre-2021 con una población y muestra de 31 personas.

La encuesta aplicada cuenta con un total de 13 preguntas, las cuales están divididas por sección. Las preguntas comprendidas en la primera sección desde la pregunta 1 hasta la 2 buscan únicamente conocer al entrevistado. En la segunda sección, desde la pregunta 3 hasta la 6, se busca evaluar su relación de compras con la tienda en cuestión para tener una noción de si es o no cliente habitual. La tercera y última sección, que abarca desde la pregunta 7 hasta la 13, busca entender cuál es la situación y la percepción del usuario en cuanto a la parte visual de las góndolas en la tienda en cuestión, entender como esto afecta sus compras y percibir si tienen la misma impresión con relación a los principales competidores del mercado.

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 1, de los 31 encuestados el 54.8% se identifica con el sexo femenino, mientras que el restante 45.2% se identifica con sexo masculino, lo cual da la impresión de que el público femenino tiene una mayor participación en las compras de dicho establecimiento. Por otro lado, se evidencia que la edad de la mayoría de la población se concentra en el rango de edad de entre 26-35 años con un 77.4%, seguido por el rango de 18-25 años, siendo el de menor participación en esta encuesta el rango de los 36 a 45 años.

Tabla 1.

Aspectos Generales.

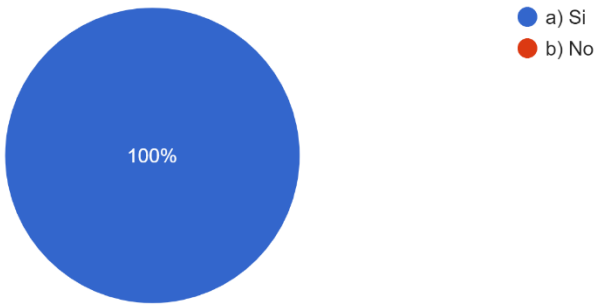
Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	17	54.8%
Masculino	14	45.2%
Rango De Edad	**Frecuencia**	**Porcentaje**
18 a 25 años	6	19.4%
26 a 35 años	24	77.4%
36 a 45 años	1	3.2%
MAYOR DE 46 AÑOS	0	0%

Nota: Elaboración Propia

En cuanto a la situación de compra y si ha visitado el establecimiento o no durante el último año, el 100% de los encuestados, tal como se muestra en la figura 3, han sido clientes de la tienda y por tanto están familiarizados con la misma.

Figura 3.

Compras realizadas en Tienda Sirena.

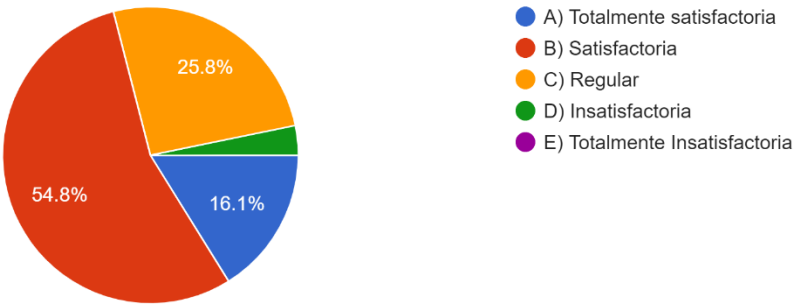


Nota: Elaboración Propia

Dado que la población encuestada es cliente del formato de tienda, se llegó a un segundo nivel de información para entender con más amplitud que tan conforme o inconforme se encontraban los usuarios con el servicio. Para recabar esta información, se puede observar en la figura 4 que el 54.8% de los encuestados dice encontrarse satisfecho con la experiencia de compras en general, seguido de un 25.8% que considera su experiencia regular. A este porcentaje le sigue un 16.1% que se siente totalmente satisfecho y, por último, un 3.2% expresa sentirse insatisfecho con su experiencia general. Esta valoración sugiere que los encuestados se siente bien con la experiencia de compra que la tienda le brinda durante sus visitas.

Figura 4.

Experiencia de Compra en general.

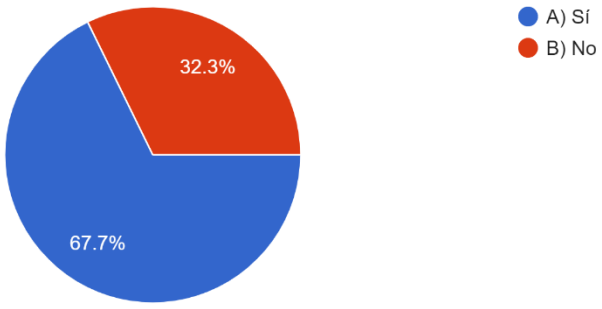


Nota: Elaboración Propia

Dentro del publico encuestado, la figura 5 evidencia que de aquellos que han realizado compras el 67.7% pudo obtener todos los articulos que estuvo buscando durante su ultima visita, mientras que solo el 32.3% no encontró todo lo que buscaba en ese momento. Los resultados plasmados en esta figura permiten entender que aunque exista una preocupacion de productos faltantes en gondola, se tiene control de la situacion y de manera momentanea, los clientes, en su gran mayoría, consiguen los articulos que necesitan y se sienten conformes.

Figura 5.

Disponibilidad de los productos buscados durante la compra.

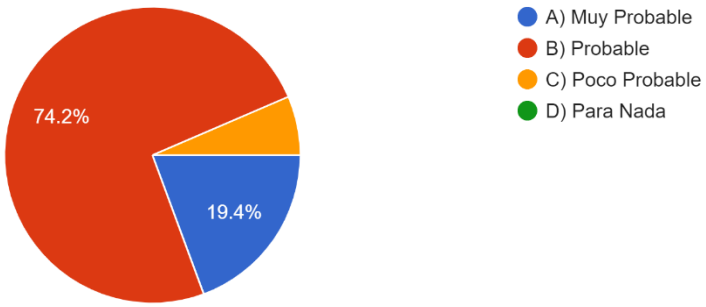


Nota: Elaboración Propia

Con la finalidad de conocer cuál es la relación del usuario con la tienda, y continuar analizando y entendiendo el nivel de satisfacción, en la figura 6 se presenta la probabilidad de que el encuestado recomiende a sus allegados visitar el establecimiento, en donde el 74.2% expone que es probable, el 19.4% dice que muy probable y solo un 6.5% indica que poco probable, lo que da una sensación positiva en cuanto al posicionamiento de la tienda en la mente del consumidor pues altamente considera recomendarlo a otros.

Figura 6.

Recomendar el establecimiento a un familiar o amigo.

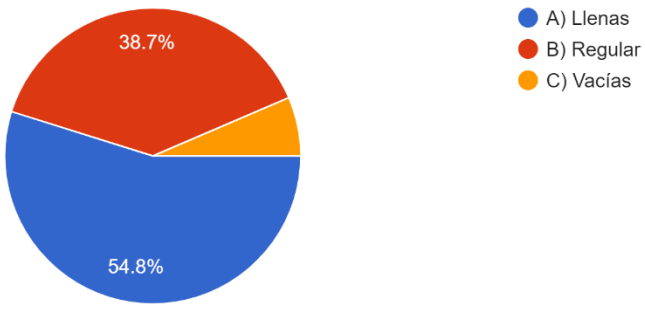


Nota: Elaboración Propia

A raíz del impacto que ha tenido el COVID19 y como ha afectado la situacion logistica del mundo es un fenomeno de preocupación la percepción de los usuarios de como se encuentran las gondolas al momento de su visita. De acuerdo con lo recopilado en la figura 7, un 54.8% de la poblacion encuestada dice ver las gondolas llenas durante su visita, seguido por un 38.7% de dice verlas con un llenado regular, mientras que unicamente el 6.5% considera que estan vacias. Estos resultados indican que aunque se enfrenten situaciones de desabasto en algunas categorias de productos, la mayoria de los usuarios perciben niveles de llenado que no afectan su experiencia de compra y aunque es importante no ignorar esta situacion y continuamente trabajar en obtener niveles de abasto optimos, sirve de respiro que los encuestados perciban la situación de la manera que se evidencia en esta figura.

Figura 7.

Aspectos de las góndolas en la tienda en cuanto disponibilidad de productos durante la visita.

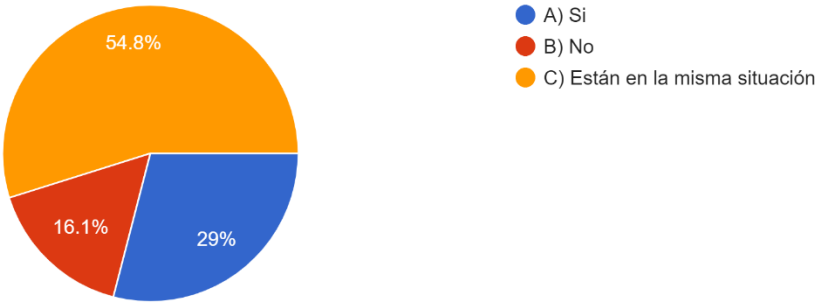


Nota: Elaboración Propia

Para continuar profundizando en el entendimiento de como el usuario percibe la situación de faltante en góndola de forma general en el sector retail, se utiliza la figura 8 para presentar la percepción de los usuarios sobre si la competencia posee o no una mayor disponibilidad de productos o si consideran que todos se encuentran en la misma situación. Del total de encuestados, el 54.8% dice que la competencia se encuentra en la misma situación con relación a disponibilidad de productos, seguido de un 29% que considera que la competencia tiene mayor disponibilidad, mientras que el 16.1% entienden que no.

Figura 9.

Mayor disponibilidad de productos en la competencia.

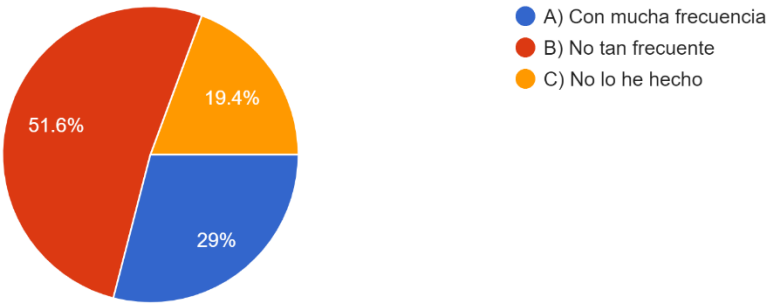


Nota: Elaboración Propia

En la figura 9, un 51.6% de los encuestados indicaron que no tan frecuentemente han abandonado la tienda para llevar su compra a otro establecimiento al no poder encontrar algún producto que andaban buscando durante su visita, mientras que el 29% dicen hacerlo con frecuencia y el 19.4% no lo han hecho. Esta figura indica que hay un buen margen de satisfacción y lealtad a la tienda pues los encuestados con poca frecuencia abandonan su compra y se van a la competencia si no encuentran un producto.

Figura 9.

Frecuencia en que abandona el carro de compra para ir a otros establecimientos por no encontrar un producto durante su visita.



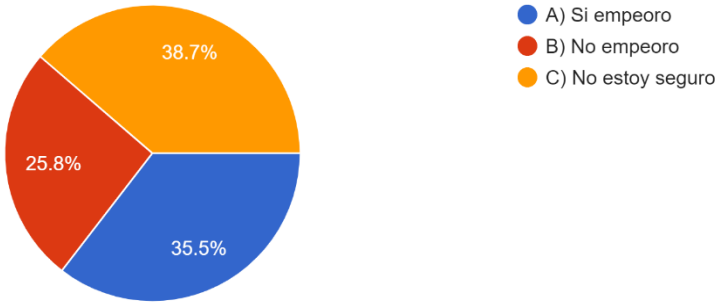
Nota: Elaboración Propia

En las figuras anteriores y los resultados presentados, se tiene la impresión de que el público encuestado tiene una noción de que la situación de desabasto o baja disponibilidad de productos no es una situación única de tienda Sirena.

Para la figura 10 se muestra que el 38.7% de la población no está seguro de si la situación empeoro luego del COVID19, mientras que el 35.5% dice que la situación empero después de la pandemia, seguido de un 25.8% que entiende que no empeoro a causa de esta situación.

Figura 10.

Cambio en disponibilidad de productos luego del COVID19.

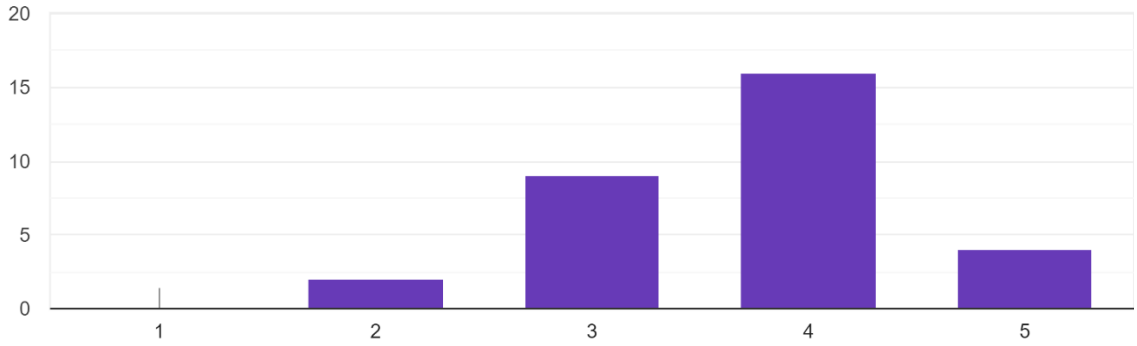


Fuente: Elaboración Propia

Para mejorar valorar los niveles del servicio al cliente brindados a los usuarios de tienda Sirena, se preguntó a los encuestados que si calificaran el servicio obtenido durante sus visitas en una escala del 1 al 5, donde uno es la valoración más baja y 5 la más satisfactoria, la figura 11 evidencia que el 51.6% otorga una puntuación de 4, mientras que el 29% lo califica con 3, seguido por un 12.9% que otorga una calificación de 5 y por último, el 6.5% le califica con 2. Aunque la mayoría de la población otorgara una calificación de 4, esta pregunta deja entrever que no está demás revisar la estructura de atención al cliente e identificar puntos a mejorar.

Figura 11.

Valoración del servicio al cliente brindado en tiendas Sirena.

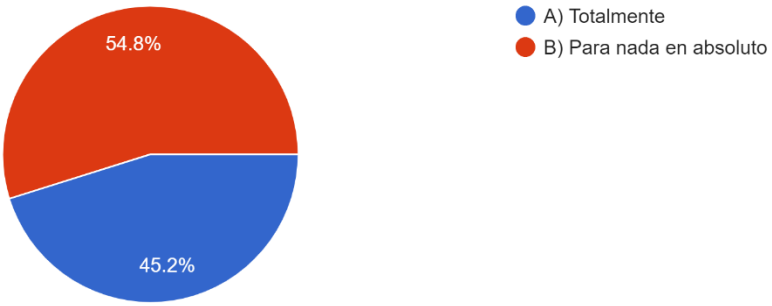


Nota: Elaboración Propia.

Otro aspecto de importancia que se buscaba evidenciar con el público encuestado era el impacto que tenía en la experiencia de compra ver múltiples espacios vacíos en góndola al momento de su compra, pues de forma preliminar se tenía la hipótesis de que esto podría generar un impacto negativo. Sin embargo, la figura 12 expone que para el 54.8% su experiencia de compras no se ve afectada, mientras que el 45.2% indica que les afecta en su totalidad.

Figura 12.

Impacto a la experiencia compra si ve múltiples espacios vacíos en la góndola.



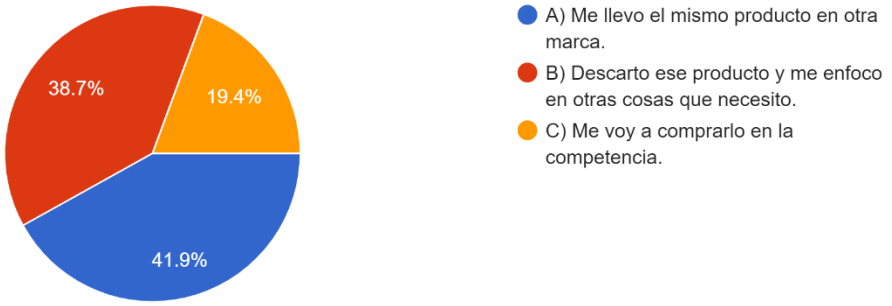
Nota: Elaboración Propia.

Para el 41.9% de los encuestados, la figura 13 muestra que de no encontrar en la góndola el producto que andan buscando, continuaría su proceso y elegiría el mismo producto en otra marca, seguido de un 38.7% que descartaría ese producto y se enfocaría en otros artículos, siendo el 19.4% de la población la que decide abandonar el carro de compras e ir hacia la competencia. En esta figura queda

evidenciado que, en la mayoría de los casos, los usuarios prefieren seleccionar el mismo producto en otra marca en vez de abandonar la compra e irse a otro lugar.

Figura 13.

Decisión de compra al no encontrar en la góndola el producto buscado.



Es justo indicar que a pesar de que real y efectivamente el aspecto visual, la disponibilidad de productos y el llenado de las góndolas tiene efecto sobre la experiencia de compra del cliente, los usuarios están conscientes de que esta situación no es única del punto de ventas estudiado, sino que se extiende a los demás competidores del sector. De todos modos, aunque los resultados muestren una valoración positiva, es propicio continuar ejecutando planes de acción que hagan frente a las situaciones de desabasto, para evitar que los consumidores lleguen a un punto que se sientan obligados a migrar hacia la competencia porque no se sienten atendidos por la empresa.

A pesar de que la percepción de los consumidores es más alentadora de lo que se creía, es preciso mencionar que aún se desconoce cuándo se proyecta la normalización de la situación logística mundial. Esto se traduce a que la situación de escasez, o de altos costos para transportar mercancia podría extenderse por un largo periodo de tiempo y continuar impactando de manera negativa la disponibilidad de productos.

En el caso de Republica Dominicana esta situación es de gran alarma ya que la balanza comercial está altamente inclinada hacia las importaciones, lo que significa que la mayoría de los elementos que se comercializan localmente son de origen importados, y dicha situación no afecta únicamente a las tiendas de Grupo Flores, si no que impacta directamente todos los establecimientos que se dedican a este tipo de comercio.

2.4 Integración de los resultados y análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades, y oportunidades del departamento de Cadena de Abasto de Grupo Flores.

El propósito de analizar la parte externa de la empresa es la de identificar oportunidades puntuales y factores que amenacen la operatividad de la organización y medir cual es el impacto que genera al logro de su misión estratégica. Es prudente que se tomen en cuenta varios entornos que guardan una estrecha relación. Estos serían, el macroentorno de la industria donde opera la organización, su entorno político y el entorno macroeconómico. Hacer un levantamiento del ambiente donde opera la industria conlleva la evaluación de la estructura del sector o industria al que la empresa pertenece y se requiere también el análisis de la de la evolución de la empresa en conjunto con el sector.

En adición a lo anterior, dentro de los objetivos de este análisis se encuentra el poder describir cuales recursos y destrezas ha adquirido la empresa para poder establecer que le diferencia de su competencia. Por otro lado, pone en relieve los factores en donde posee una posición no favorable y trabajar en ellos. El análisis FODA persigue también detectar oportunidades dentro de su mercado o nicho de mercado y que de identificarlas a tiempo pueden convertirse en ventajas competitivas, del mismo modo sirve para identificar aquellos factores que representan un riesgo para la empresa, las cuales con el debido trabajo y atención pueden convertirse en oportunidades. Sin embargo, de no ser detectados a tiempo, atentan contra su supervivencia.

La tabla 2 que se presenta a continuación es el Análisis de Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades (Análisis FODA) que busca entender los recursos, de que es capaz, cuáles son las competencias de la empresa, para identificar cuales son las fortalezas y las debilidades que pueden ser trabajadas.

Tabla 2.

Análisis FODA.

Fortalezas	Debilidades
-Conoce los segmentos de mercado al que está enfocada cada línea de negocio. - Calidad en los productos. - Buena imagen ante los clientes y proveedores. - Relación sólida con sus proveedores. -Solido canal de ventas en líneas (SirenaGo). -Inversión tecnológica para hacer frente a los constantes cambios del macroentorno. -Empleados que cumplen con certificaciones y avaluaciones internacionales.	- Presencia no tan marcada en las redes sociales en comparación a otros competidores. - Subcontratación de flotillas de vehículos para distribución de mercancía a las tiendas. - Alta rotación del personal. - Reingeniería de departamentos que generan impactos negativos en los colaboradores.
Amenazas	**Oportunidades**
- Las cadenas de supermercados existentes (competencia). - Situación económica del país. - Inflación, costos de importaciones, escases de contenedores para manejo de mercancías importadas. - Situación logística del mundo al ser una empresa que se suple de proveedores que a su vez de surten de terceras personas.	- Habilitar supermercados para laborar hasta media noche. - Aumentar la publicidad de tendencias relacionadas a productos del momento.

Nota: Elaboración Propia

Luego de recabar los datos levantados con los distintos métodos y técnicas de recolección de datos, se concluye que, aunque es el departamento de cadena de abasto está equipado con recursos humanos, con amplio conocimiento de logística y orientación a resultados, que cuenta con una inversión constante en herramientas tecnológicas que permiten la planificación de la demanda y el abastos, para garantizar disponibilidad de productos en góndola y para los clientes finales, presenta oportunidades de mejoras.

El resultado del análisis de los datos presenta un panorama estable, en el cual se evidencia que, aunque hay una situación de productos faltantes manera uniforme por los consumidores, se evidenció la satisfacción de algunos de los encuestados y la insatisfacción de otro grupo, principalmente en la experiencia de compra y en la disminución de disponibilidad de productos luego del COVID19, lo que impacta la calidad del servicio brindando al cliente.

De acuerdo con los encuestados una de las grandes debilidades se puede identificar en la no disponibilidad de productos cuando el usuario visita la tienda ya que va mentalizado en adquirir una marca específica, sin embargo, al no encontrarla se llevan otro producto que quizás no fue su principal opción o el de su preferencia, cosa que en otros clientes se traduce a abandonar su carro de compra y mejor ir a la competencia.

Otra de las debilidades que se pudieron identificar en el análisis FODA, es la constante rotación de personal en departamentos como la cadena de abastecimiento, en el centro logístico y demás departamentos que juegan papeles clave en el reabastecimiento de productos en las góndolas de tienda y que permite que la tienda tenga mejor aspecto en su infraestructura y esto afecta de manera directa el servicio a los usuarios.

A pesar de que en la encuesta se hayan evidenciado puntos de mejora, se observa que la empresa posee una cadena logística sólida, ya que muchos de los procesos de abastecimiento están automatizados y se usan soluciones empresariales de última tecnología.

Aunque el 54.8% de los encuestados tiene la idea de que las góndolas se ven llenas, las estadísticas han demostrado (figura 1 y figura 2) que el faltante en góndola ha crecido exponencialmente en comparación a los resultados del 2020. La situación del COVID19 fue la punta de lanza para el incremento en ese indicador, siendo los primeros meses de la crisis los más marcados por el tema de la escasez de materias primas, materiales para transportación y el incremento de los costos de flete. Se estima que para mediados del próximo año se iniciara la curva de descenso logrando devolver el indicador a sus valores de 2020 y antes.

Es evidente que la empresa constantemente monitorea este indicador y aunque no existe una solución mágica para eliminar en definitiva la problemática, la mejor manera es prestar una atención especial a los quiebres de stock y la frecuencia en que se reposicionan los productos para observar más de cerca el comportamiento.

CAPITULO III. PROPUESTA DE PLAN DE CONTINGENCIA PARA LA PREVENCION DE FALTANTE EN GONDOLA EN CASO DE FUTURAS CRISIS SANITARIAS

3.1 Resumen Ejecutivo

En este capítulo se plantea la solución al problema de investigación establecido, el mismo está enfocado en el principal indicador de medición de eficiencia logística de la institución, con la finalidad de proporcionar alternativas de mejoramiento y desarrollo de Grupo Flores. Con los resultados obtenidos por medio de las encuestas y de los datos históricos, se puede desarrollar un plan de contingencia para el departamento de Cadena de Abasto, que permita anticiparse a situaciones que representen una amenaza a la disponibilidad de productos y que posteriormente afecta la rentabilidad de la empresa al no contar con los productos requeridos por los usuarios, convirtiéndose en ventas perdidas y clientes insatisfechos.

Considerando los resultados obtenidos en las encuestas, se puede evidenciar que aunque la gran mayoría de los usuarios no abandonan la tienda al momento que no encuentran el producto que buscan, de acuerdo con la figura 9 un 29% de los encuestados si opta por abandonar el carro de compra y trasladarse a otro lugar cuando no encuentra lo que necesita, así que en efecto es necesaria la implementación de un plan de acción para mitigar en el mediano plazo los faltantes en góndola, especialmente de productos de alta rotación.

Un plan de contingencia empresarial no es más que una herramienta utilizada para identificar y clasificar cuales factores representan un riesgo para una empresa y cuál es el riesgo que representa para la actividad comercial que se realiza. Es un plan de tipo preventivo que presenta una estructura estratégica que permite controlar una situación de emergencia que lograr minimizar o eliminar las consecuencias negativas de las situaciones que se definan previo a la creación del plan.

Este tipo de plan tiene como propósito intentar que se garantice la continuidad del negocio frente a cualquier suceso, ya sea una crisis sanitaria, personal o un desastre natural. Un plan de contingencia este compuesto de las siguientes fases:

- Fase 0. Determinación del alcance.

En el caso de ser una empresa muy compleja o de muchos departamentos, se sugiere iniciar por los más importantes y posteriormente ir extendiendo.

- Fase 1. Estudio de la organización.

En esta fase se recopila toda la información que se necesita para establecer los procesos críticos del negocio.

- Fase 2. Determinar la estrategia de continuidad.

Una vez establecidos los procesos críticos, esta fase busca determinar si en caso de algún desastre o sucesos, la empresa puede recuperarse y en qué tiempo.

- Fase 3. Planificacion de respuesta a la contingencia.

Luego de definir las estrategias, en esta fase se establecen las iniciativas necesarias para hacer frente a la crisis y se documenta el plan de acción ante la crisis.

- Fase 4. Pruebas de viabilidad.

Es en este punto donde se realizan las pruebas y se da mantenimiento al plan.

- Fase 5. Ejecución y entrenamiento.

Esta fase se utilizar para concientizar al personal y a los responsables sobre qué es y para que se utiliza el plan de continuidad de negocios y que se espera que ellos hagan con esto.

En adición a lo anterior, para el funcionamiento adecuado del plan, es necesario que incluya elementos como:

- Definición de las situaciones críticas y delimitación de aquellas situaciones que obligarían a la puesta en marcha del plan.
- Asignación de personas responsables de poner en funcionamiento el plan y que cada uno tenga claro su rol y aporte.
- Levantamiento de datos para actualizar periódicamente el plan de contingencia pues es un documento vivo y se alimenta de los sucesos del alrededor, además de que, si sucede un evento no contemplado, este debe actualizarse para ajustar el análisis de riesgo.

La implementación de este plan ofrece beneficios a la empresa beneficios como:

- Respaldo de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Creación de ventajas competitivas en su entorno.
- Reducción de costos que surgen a causa de las situaciones no contempladas.
- Mejora en la capacidad operativa al momento del evento.
- Control de riesgo efectivo y eficiente
- Optimización de los recursos en caso de enfrentarse a algún siniestro.

La empresa debe desarrollar planes de preparación que sirvan para prevenir y reaccionar de manera oportuna a cualquier siniestro que pueda afectar las rentabilidad y operaciones del negocio. En la figura 14 se presentan los puntos que se consideran como prioritarios en el plan de contingencia.

Figura 14.

Prioridades de un plan de contingencia.

Nota: Elaboración Propia.

Para lograr que Grupo Flores mantenga la posición de ser una empresa que vela por la satisfacción de sus usuarios y que busca brindar más de una emoción, es necesaria la implementación de los puntos levantados anteriormente, y que cada miembro del equipo entienda el porqué del plan y se sienta comprometido con la causa.

Por último, la solución que se plantea en este capítulo que sean tomadas en cuenta las necesidades de la empresa, su modelo de negocios y su modelo de almacenaje, para brindar una solución enfocada a desarrollar un plan de acción que permitirá anteponerse a los quiebres de inventarios, minimizando la situación no disponibilidad de productos en góndola.

3.2 Objetivos del plan de contingencia

El faltante en góndola más allá de afectar la experiencia de compra del usuario y de impactar la fidelización del cliente, tiene una repercusión aún mayor en cuanto a la imagen de la empresa ante el consumidor, ya que responsabiliza al supermercado por la ausencia del producto deseado y aun en los casos que la situación sea provocada por el proveedor, igual la cadena de supermercado será quien recibe el impacto.

3.2.1 Objetivo general:

Desarrollar un plan de crisis que se anteponga o minimizar el impacto negativo del siniestro al indicador de faltante en góndola y la experiencia del cliente.

3.2.2 Objetivos específicos:

- Analizar el impacto que tienen los riesgos sobre las actividades del negocio.
- Evaluar los riesgos para analizar y determinar las causas, su fuente y medir el impacto y probabilidades de ocurrencia.
- Fomentar un ambiente de seguridad para los colaboradores y clientes de la empresa.
- Establecer estrategias de protección y recuperación de la actividad.
- Establecer un periodo de recuperación.
- Evitar interrupciones de las actividades comerciales de la empresa.
- Analizar los resultados y las causas del evento incidente.

Los objetivos mencionados anteriormente van acordes a uno de los ejes mas importantes de la empresa que son, sus colabores y clientes. Específicamente lo que se busca es mantener los estándares de calidad y que, ante cualquier eventualidad, se pueda garantizar la continuidad del negocio para satisfacer a los usuarios y brindar un lugar seguro a los empleados.

3.3 Proceso actual de abastecimiento

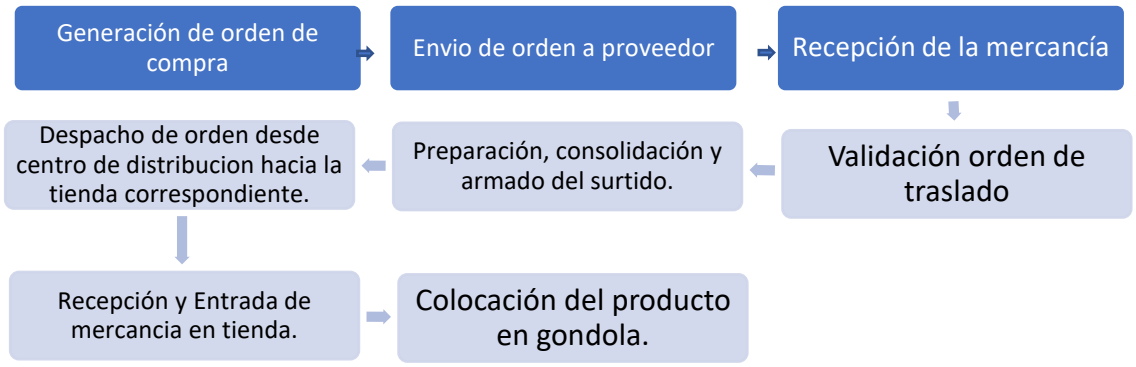
Actualmente Grupo Flores tiene relaciones comerciales con proveedores de origen local e importado. En este apartado se utiliza la figura 15 se puede visualizar cual es el procedimiento actual para que la mercancia llegue a la tienda y pueda ser colocada en la góndola para cuando el cliente se disponga a buscarla.

El proceso inicia con la generación de las órdenes de compra y posterior envío a los proveedores, cuyas cantidades a pedir están previamente definidas por la herramienta de reabastecimiento automático. Dicha orden incluye las informaciones relacionadas a las cantidades a pedir, a donde debe ser entregado el producto que bien puede ser directo al centro de distribución o a la tienda.

En el caso de que se entregue al centro de distribución, luego de recibir la mercancia se valida un documento llamado orden de traslado el cual indica a que tienda va dirigida la mercancia y la cantidad, luego se prepara ese surtido, se consolida y arma el pedido para ser despachado a la tienda destino, donde por último se da entrada a la mercancia para ser contabilizada en el inventario del establecimiento y colocar el producto en el espacio de góndola que le corresponde.

Figura 15.

Flujograma del proceso de abastecimiento directo a centro de distribución. Grupo Flores.

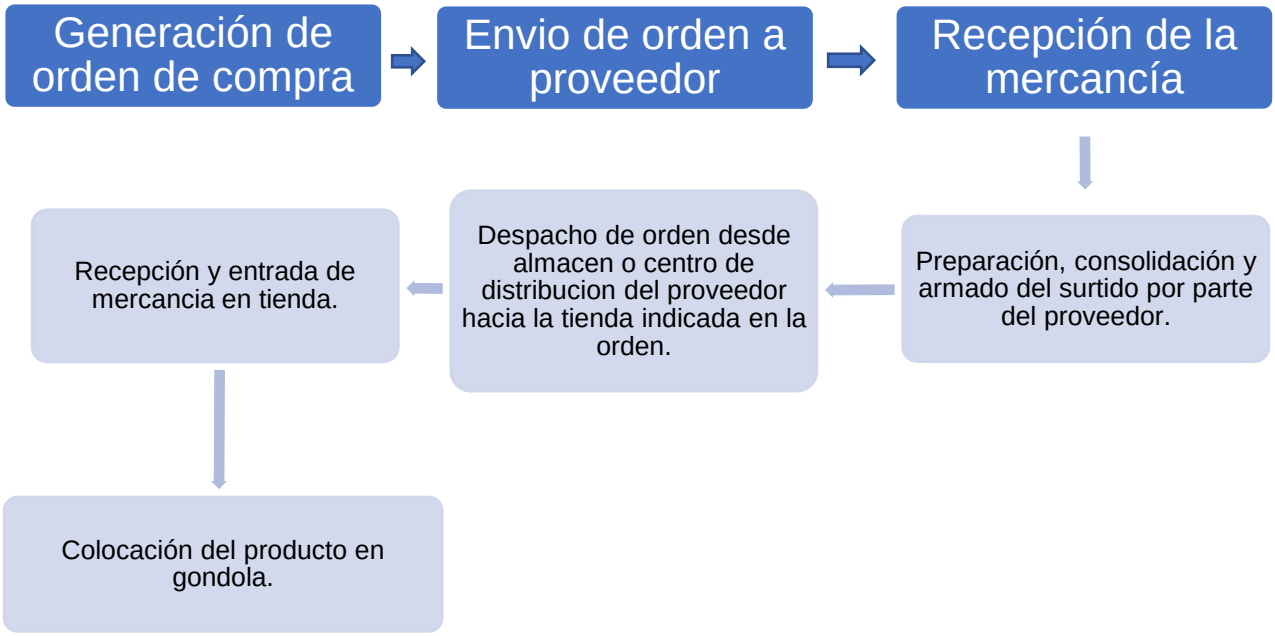


Nota: Elaboración Propia.

Lo expuesto anteriormente corresponde al flujograma de abastecimiento en el caso de proveedores centralizados. Para los proveedores con entregas directo a tienda, el proceso de abastecimiento es similar al anterior, sin embargo, algunas responsabilidades del proceso recaen sobre el proveedor. En la figura 16 se puede apreciar el funcionamiento de la cadena en el caso de proveedores con entrega directo a tiendas.

Figura 16.

Flujograma del proceso de abastecimiento directo a tienda. Grupo Flores.



Nota: Elaboración Propia.

Ambos flujogramas coinciden en el punto final de que el producto sea colocado en la góndola, reiterando el compromiso de Grupo Flores, y a la vez, cumpliendo con el último paso de la cadena logística que se enfoca en que el producto esté disponible en el momento y lugar preciso.

3.4 Estructura y contenido del plan de contingencia

En esta sección se estarán presentando las tácticas que deben implementarse y seguirse dependiendo de cuál sea el siniestro que se presente. El mismo puede ser un evento natural, un evento externo a la empresa, o como la situación más reciente que la ha enfrentado cualquier empresa en el mundo, la crisis sanitaria del COVID19.

En el caso de esta investigación, estas tácticas están plenamente enfocadas a garantizar el abasto de productos, o por lo menos velar porque el quiebre de inventario no alcance niveles que generen una sensación de desabasto y que provoquen el disparo del indicador de faltante en góndola.

Siendo el formato de Tiendas Sirena uno de los formatos del sector retail con mayor número de establecimientos, es imprescindible mantener esa posición en el mercado.

En la parte final se presentarán también otras posibles medidas que pueden ser implementadas al largo plazo después de evaluar la situación y que tan efectivas sean las tácticas aplicadas. Esta sugerencia se realiza en base a que para determinar qué tan buena o mala es una práctica, se deben hacer pruebas y ver su tasa de éxito o error para posteriormente incluirlas de manera definitiva en el plan.

3.5 Estrategias para minimizar el faltante en góndola en tienda.

Para que exista una buena ejecución en el punto de venta, se requiere de una buena gestión de inventario. Los quiebres de inventario suceden en muchos casos por una gestión deficiente de manejo del inventario y resultan teniendo un impacto negativo en los indicadores de desempeño del negocio. Por esa razón se debe monitorear constantemente el flujo y estructura de la cadena de suministro, para validar que la mercancia haga el recorrido de lugar hasta llegar la góndola.

En el caso del faltante de Grupo Flores, existen múltiples razones para que se den los casos de productos agotados e incluso en algunas instancias la razón se escapa totalmente del control de la empresa. Un claro ejemplo seria cuando un proveedor tiene cortos de la materia prima que utiliza para elaborar su producto. Cuando se da este tipo de escenarios, el equipo comercial y equipo de cadena de abasto deben estar claros sobre cuales lineamientos seguir, y comenzar a identificar su “plan b” para sustituir la marca o producto o suplirse de otro proveedor hasta tanto se solucione la situación del proveedor inicial.

La lucha para evitar el quiebre de inventario no comienza cuando el producto comienza a faltar en góndola, inicia mucho más atrás, comienza en la planificación. Si esta no se adecua a las demandas del mercado y a los objetivos de la empresa, genera un efecto dominó que repercute en otros puntos del negocio.

Para que se logré minimizar la situación de productos faltantes en góndola se debe:

- Conocer el producto. Es imprescindible tener información a la mano sobre la rotación de los productos y tiendas con mayor rotación o ventas del producto porque así es más fácil monitorear la entrada y salida de la mercancia, y que se establezcan fecha de reposición que sean más holgadas y prevén cualquier inconveniente.
- Monitorear el margen de productos que agotados por daño y perdida. Es vital tener en el mapa que este factor puede comprometer las cantidades disponibles de productos inventariados, especialmente en productos perecederos y productos de corta vida en góndola.

A continuación, la tabla 3 detalla cuales tácticas deben aplicarse partiendo del escenario de un faltante en góndola generado por quiebre de inventario por parte del proveedor:

Tabla 3.

Análisis de Situación– Faltante en Góndola por quiebre de inventario del proveedor.

Situación	***Táctica***
Faltante en góndola a causa del proveedor.	Crear un canal de comunicación con los proveedores en donde estos puedan notificar con antelación sobre aquellos productos que proyectan se acortaría su inventario, para definir un plan de acción en conjunto, o colocar pedidos extraordinarios de ser posible.
	En el caso de proveedores de productos importados, evaluar si el mismo producto puede ser comprado a otro proveedor ya sea importado o local, y en caso de poderse, negociar con dicho proveedor y surtirse.
	Como medida preventiva, se puede monitorear de cerca el nivel de servicio de los proveedores para poder identificar aquellos que representan una amenaza para la salud del indicador de faltante en góndola, y levantar acciones correctivas.
	Realizar sesiones de trabajo con los proveedores que presentan altos niveles de faltante en góndola para entender la situación detrás y en conjunto levantar actividades que permitan mejorar el indicador y garantizar la disponibilidad del producto en tienda.

Nota: Elaboración Propia.

Las tácticas planteadas en la tabla 4 dan respuesta a que se presente el posible escenario en donde el faltante en góndola sea provocado por situaciones que se escapan del control de la empresa, es decir, situaciones políticas, desastres naturales o alguna crisis sanitaria similar al COVID19.

Tabla 4.

Análisis de Situación – Faltante en Gondola por situaciones externas.

Situación	***Táctica***
Faltante en góndola por situaciones externas a la empresa (situaciones políticas, desastres naturales o crisis sanitarias).	Hacer un levantamiento del Top 5 de productos en venta, evaluar la situación actual del mercado y como medida temporal aprovechar todos los espacios disponibles en donde se pueda colocar mercancia, para crear un inventario de emergencia.
	En el caso de productos importados, evaluar la situación de proveedores internacionales y revisar la necesidad de productos y en caso de poseer bajos niveles de inventario, colocar nuevas órdenes de compra para surtirse y prevenir desabastos.
	En caso de que hayan pedidos importados en tránsito, desarrollar un plan para coordinar con el proveedor para adelantar estos pedidos y llenar las góndolas y mantener niveles de inventario preventivo hasta la llegada del siguiente embarque.
	Si surge un retraso en los embarques de productos importados, se debe hacer un levantamiento de información para determinar si ese producto puede ser adquirido localmente hasta tanto se regularice la situación.
	De existir la necesidad de surtir las tiendas a la mayor brevedad posible para satisfacer la demanda de clientes, en el caso de productos de alta rotación, si el proveedor utiliza el método de entrega centralizada (directa a los centros de distribución), se deberá contemplar que los pedidos se entreguen directo a las tiendas, dando así una respuesta más rápida a la situación y acortando los tiempos de respuesta.
	Desarrollar un canal de comunicación con los equipos de tienda para en vivo validar la veracidad del inventario virtual de los productos de mayor rotación para colocar nuevos pedidos que sean certeros y cumplan con la necesidad real.

3.6 Conclusiones del plan de contingencia

A modo de resumen, el plan de contingencias y las tácticas de respuesta puede tener un impacto positivo en la mitigación del faltante en góndola, sin embargo, requiere de otras condiciones para lograr que funcione. Algunas de ellas van dirigidas al personal involucrado en cada etapa del proceso, es vital que se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa y tengan claro como su labor aporta o impacta el flujo del proceso.

Grupo Flores entiende la importancia de brindar a sus clientes un servicio de calidad, y asume con firmeza el compromiso de mantener el surtido de productos para que los clientes encuentren lo desean, en el momento en que lo desean y como lo desean. Las informaciones levantadas en esta investigación permitirán que la empresa pueda identificar las fortalezas y debilidades de sus procesos, y así también identificar medidas adicionales a las expuestas para continuar mejorando las operaciones y los procesos actuales.

El faltante en góndola es el punto débil con más visibilidad para los clientes, por lo que la medición y el monitoreo constante de la métrica es esencial pues permitirá identificar con rapidez los productos o tiendas que requieren de mayor atención y trabajo, e igual servirá para establecer los puntos a mejorar contra el mercado y desarrollar el plan de acción que promuevan enfocarse en la mejora de procesos que aporten beneficios al corto plazo.

CONCLUSIONES

En el proceso de realización de esta investigación y en específico en el capítulo II de análisis de datos, se pudo evidenciar que, aunque la gran mayoría de los encuestados no abandonan el carro de compra al no encontrar sus productos, es un factor que necesita de atención cercana pues el 29% de la muestra si lo hace con frecuencia. Se proyecta que esta situación mejorará en los próximos años debido a los esfuerzos constantes y al arduo trabajo que realizan el equipo de cadena de abasto para mantener el abastecimiento óptimo de centros de distribución y tienda para que la oferta cumpla la demanda que se presentan pudiendo así mantener su compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes.

La estructura actual de la empresa, su rentabilidad y estructura tecnológica le permiten ser aún más competitiva en cuanto a la disponibilidad de productos en góndola y minimizar el impacto que ha tenido el indicador de faltante en góndola. Si bien es cierto que la disminución de este indicador no tiene una formula mágica, ni se logra de la noche a la mañana, es necesario que nos desfallezcan los esfuerzos de comparar permanentemente las mediciones con las proyecciones realizadas, en especial cuando se trata de identificar los resultados obtenidos luego de implementar mejoras o nuevas medidas. Mejorar la condición actual del indicador no requiere de un gran incremento al costo operativo y la organización, pues de momento bastaría con llevar de la teoría a la practicas las tácticas presentadas en este trabajo, y manteniendo siempre el norte de mejorar la gestión administrativa de inventario.

El plan de contingencia de faltante en góndola en los distintos escenarios planteados muestra que es posible tomar cartas en el asunto y que con los recursos que ya tiene la empresa, se pueden generar acciones y tácticas que tendrían un impacto positivo en el abasto y llenado completo de las góndolas de tienda. Si se implementa lo sugerido, será posible reforzar el compromiso de garantizar al cliente productos frescos en el caso de los perecederos, y en el resto de los sectores se podrá garantizar que el producto esté disponible en tiempo y forma para que el usurario pueda confiadamente visitar el establecimiento y llevarse lo que necesita, sin necesidad de recurrir a la competencia. Logrando esto se puede continuar trazando el estándar de tiendas de autoservicio en mercado retail de la República Dominicana.

RECOMENDACIONES

La empresa debe estar más atenta a las situaciones del ambiente externo para poder reaccionar a tiempo. Por la forma en que está estructurada la empresa, tanto a nivel de personal como tecnológico, debe sacarles mayor provecho a estas ventajas competitivas, debe también hacer uso de recursos que se ofrecen en el mercado como el estudio de productos agotados que genera la firma GS1 dominicana, el cual puede ser un insumo para el Analista de Faltante en Góndola interno de Grupo Flores. Adicionalmente, hacer uso de este tipo de investigaciones de mercado, le permite a la empresa tener un mayor conocimiento del comportamiento y la actitud de los clientes ante situaciones de poca disponibilidad de productos y conocer también cual es la situación general en el mercado. Aplicando este tipo de esfuerzos obtiene como resultado mantener la fidelización de clientes llevándoles el producto correcto, en el momento correcto y en las mejores condiciones para los clientes.

Grupo Flores tiene una fuerte presencia en el mercado, y sus tiendas son vistas como un símbolo de calidad por lo que la empresa tiene un gran compromiso con sus clientes en cuanto a mantener sus estándares de calidad y que continuamente sus esfuerzos vayan enfocados a brindar un servicio optimo, productos de calidad que estén disponibles siempre y en cantidades suficientes para cuando el cliente así lo necesite. Y, por último, constantemente apoyarse de fuentes de información internas y externas que le mantenga actualizado sobre las preferencias, necesidades y actitudes de los clientes ante situaciones que se presenten.

Bibliografía

Anne Couglan, E. A.-A. (2007). *Marketing Channels 7th Edition.* Mexico: Prenhall.

Antón, F. R. (2005). *Logistica del Transporte.* Peru: Ediciones UPC.

Arango, I. (2014). *Modelo de Gestion para el Suministro de Materiales e Insumos basado en la demanda.* España: DialNet.

Arderiu, I. G. (2021). *Análisis del impacto del Covid-19 en la Cadena de Suministro del sector de distribución en España.* España.

Ballou, R. H. (2004). *Logistica. Administracion de la Cadena de Suministro.* Mexico: Prentice Hall.

Bosch, M. (s.f.). *La Medicion de Faltantes en Gondola.* Chile.

Cabrera-Crespo, M. J. (2021). Impacto de la pandemia COVID-19 en el consumo de productos de primera necesidad. *Polo del Conocimiento*.

Campo, A., Varela, A., & Hervas Exojo, M. (2013). *Operaciones de almacenaje.* McGrawHill.

Carro, R. (2015). *Gestion de Stock.* Chile: Universidad Nacional de Mar del Plata.

CEUPE, M. (s.f.). *CEUPE Magazine.* España. Obtenido de https://www.ceupe.com/blog/los-principales-tipos-de-logistica.html

Chavez Chicas, B. (2009). *Análisis, Diseño e Implementación de un Centro de Distribución",.* Mexico.

Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management.* Londres: Pitman Publishing.

Cueto, A. (2012). *Clases de Marketin*. Obtenido de http://anibalcueto.blogspot.com/2012/05/cobertura-de-mercado.html

Fawcett Magan, S. E. (2002). The Retoric and Reality of Supply Chain Integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Managment*.

Flores, J. G. (2004). *Sistema de Costeo. La asignación del costo total a productos y servicios. .* 2004: Universidad Jorge Tadeo Lozano. .

Garcia, A. (2007). *Desarrollo de un modelo para la implementacion del codigo EAN/UCC 128 en el centro de distribucion Guatire en el laboratorio Schering PLOUG11.* Caracas .

Granada, U. M. (s.f.). *Logistica de Distribucion.* Colombia.

Granda, U. M. (s.f.).

Grupo Ramos. (s.f.). *Grupo Ramos*. Obtenido de http://gruporamos.com/empresa

Kotler, P. (2001). *Direccion de Mercadotecnia.* Estados Unidos.

Kotler, P. (2003). En P. Kotler, *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z.* Estados Unidos: Pearson Educacion.

Langley, J. (1999). *Evolución del concepto de logística.*

Malagon Acosta, C. E. (2012). *La gerencia de cadena de abastecimiento como componenente en la planeacion estrategica empresarial.* Mexico.

Management, C. o. (s.f.). *Council of Logistics Management.* Obtenido de http://www.clml.org/

Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento.*

Mora Garcia, L. (2010). Gestión Logística Integral: Las Mejores Prácticas en la Cadena de Abastecimiento. Colombia: Ecoe Ediciones.

Navarro, M. M. (s.f.). *Identificación de Factores que Influyen En el Faltante de Productos en las Góndolas de los Supermercados Por Medio del Análisis Factorial Por Componentes Principales.*

OCDE. (2019). *Panorama del Comercio Electronico.* Paris.

OMS, Organizacion Mundial de la Salud. (Octubre de 2020). Obtenido de https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19

Porter, M. (1997). *One Focus, One Supply Base.*

PriceWaterHouseCoopers, P. (s.f). *Manual de Consulta Forecasting.*

Quijada Tacuri, V. (s.f.). *Evolución de la logística a través del tiempo .*

Ragàs Prat, I. (2012). *Centros logísticos: planificación, promoción y gestión de los centros de actividades logísticas.* Marge Books.

Rodriguez y Munuera, J. L. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.* ESIC.

Sanchez, A. N. (2006). *Logistica del Almacenamiento.* Caracas.

Sánchez, B. C. (2020). *El transporte marítimo internacional entre el cambio climático y el coronavirus.*

Velazquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística.* Mexico: Red Tercer Milenio.

ANEXOS

Anexo 1: Anteproyecto

Decanato de Estudios de Posgrado

Maestría en Dirección Comercial

Anteproyecto – Trabajo de Grado

Análisis del Impacto del COVID19 en la Cadena de Abasto de las Tiendas "Valiente". Periodo: Marzo 2020 – Marzo 2021.

Sustentante

Delissa Carrión, Matrícula 2013-1295

Asesora:

Damarys Vicente

Santo Domingo, D.N.

10 Octubre, 2021

1. Problema de investigación

A finales del año 2019 el mundo fue alertado sobre una enfermedad desconocida que a medida que se propago por el mundo, trajo consigo desconcierto e inestabilidad en todos los aspectos. En marzo 2020, República Dominicana comenzó a sentir los estragos de la crisis sanitaria del COVID19 pues al confirmarse el primer caso de contagio, las autoridades tomaron medidas restrictivas y de confinamiento que provocaron un estado de pánico en los ciudadanos que se tradujo a un drástico incremento en la demanda de artículos básicos.

Las cadenas de supermercados no estaban preparadas para dicha demanda, lo que provocó que sufrieran roturas en su inventario, ya que a pesar de que lograron vender más, la pandemia les obligo a enfrentarse un incremento en gastos logísticos para los cuales nadie estaba planificado. Esta situación produjo una disrupción en el funcionamiento de las cadenas de suministro pues les obligaba a reabastecer su inventario con mayor rapidez de lo habitual por el incremento en la demanda, sin embargo, la oferta se vio gravemente lastimada por las reducciones de personal en plantas de producción, el cierre de algunas plantas por temas de contagio, y el incremento descontrolado en los precios de flete marítimo y la escasez de contenedores que aún se vive hoy en día (Cabrera-Crespo, 2021).

Como parte de las métricas logísticas, el formato de tiendas “Valiente” utiliza el indicador de faltante en góndola para determinar el porcentaje de productos que no puede ser localizados en el lugar de exhibición por parte del cliente final al momento de acercarse al punto de venta (Bosch, s.f.). De acuerdo con el proceso interno de la empresa este indicador debe mantenerse en un 4% para ser considerado como estable. Sin embargo, con la llegada de la pandemia el indicador se disparó de manera descontrolada llegando casi a triplicarse, lo que indicaba que el desabasto de las góndolas de los puntos de venta era desalentador.

Formulación del problema

¿Cuál fue el impacto del COVID19 al indicador de faltante en góndola y los niveles de abasto de los productos comercializados en tiendas Valiente para el periodo marzo 2020-marzo 2021?

2. **Preguntas de investigación**
    - ¿Cuáles planes de manejo de crisis tiene Grupo Flores para hacer frente a situaciones como el COVID19?
    - ¿Cuáles son las principales fallas de los despachos de mercancia hacia tiendas?
    - ¿Cuáles mediciones de procesos logísticos utiliza para evaluar si Grupo Flores para maneja despachos y entregas de mercancia eficaces hacia tiendas Valiente?
    - ¿Cómo aplica Grupo Flores las métricas logísticas para evaluar si los despachos y entregas de mercancia hacia tiendas Valiente se realizan eficazmente?

3. **Objetivo general:**

Diseñar un plan de contingencia para hacer frente a crisis sanitarias futuras y que permita mantener óptimos niveles de inventario en tiendas Valiente que satisfagan las necesidades de compra de los clientes finales y eviten pérdidas en ventas y consumidores insatisfechos.

4. **Objetivos específicos:**
    1. Evaluar la eficiencia del sistema de despacho de mercancia a tiendas desde los centros de distribución.
    2. Analizar el esquema existente de despacho de mercancia hacia tiendas desde los centros de distribución y su tasa de éxito.
    3. Medir el desempeño de los despachos de mercancia de centro a tiendas durante los primeros meses de la pandemia.

4. Eficientizar los despachos de mercancía a través de centros logísticos de distribución.

Justificación de la investigación

Justificación Teórica

La presente investigación se enfocará en analizar el comportamiento de la cadena de abasto del formato de tiendas Valiente para la empresa Grupo Flores después del fenómeno del COVID-19. La razón principal por la cual se analizará dicho impacto es para lograr identificar mejoras potenciales al proceso actual de abasto en tienda, logrando tener niveles de inventario en tienda eficientes y poder medir el impacto económico que tuvo la pandemia en la empresa tanto a nivel de costos logísticos como perdidas en venta, para poder interpretar esos resultados y establecer los métodos preventivos que deben aplicarse en caso de enfrentarse a otra crisis similar en el futuro.

Justificación Metodológica

Para esta investigación se hará el estudio de la situación actual de la cadena de abasto de las tiendas Valiente utilizando herramientas como: análisis del histórico de la métrica de faltante en góndola, análisis del histórico de ventas, análisis FODA y observación de la competencia para profundizar en el entendimiento de la causa raíz y conocer cómo se ve en la competencia los productos considerados principales faltantes en la cadena de abasto con la finalidad de diseñar un plan de contingencia que permita hacer frente a temas de abasto de mercancia que pudieran presentarse en el futuro en caso de ocurrir una crisis sanitaria como el COVID19.

Justificación Práctica

Con esta investigación se definirían las pautas necesarias para diseñar un plan de mejora con enfoque en eficientizar los niveles de abastos, establecer relaciones colaborativas y sesiones de trabajo con los proveedores con deficiencia en las

entregas de productos, definiendo un cronograma de trabajo con fechas estimadas y responsables para medir la mejoría del indicador y su impacto en el área de cadena de abasto de Grupo Flores.

Marco Referencial (Teórico-Conceptual)

1. Antecedentes de Investigación

Sobre el impacto generado por el COVID19 en las cadenas de suministro existen las siguientes investigaciones:

Inés Gonzalez Arderiu, en 2021, realizó la investigación “Análisis del impacto del Covid-19 en la Cadena de Suministro del sector de distribución en España” con la finalidad de establecer las mejores prácticas aplicadas para la administración del efecto de la crisis sanitaria en las tiendas de autoservicio y poder así delimitar los cambios que obligaron cambios en ese tipo de comercio de modo que se pueda establecer una guía para dar respuesta más acelerada en caso de repetirse el fenómeno en el futuro, del mismo modo, dentro de los objetivos específicos de la investigación estaban, identificar las mejores prácticas del sector para la gestión adecuada de la crisis sanitaria y la evaluación de tácticas para anteponerse a futuras crisis, analizar si los cambios que se produjeron eran circunstanciales y por último, estudiar el papel que juega el comercio electrónico y analizar si la situación del COVID-19 acelero la transición hacia el e-commerce. Luego de desarrollada la investigación se concluyó que en efecto el COVID-19 aceleró la transición hacia el e-commerce que ya se venía observando, y alcanzó avances que no se proyectaban hasta dentro de unos cuatro o cinco años, generando así una reducción a la brecha con otros países europeos siendo este tema del crecimiento de los canales online una de las tendencias que marcan el nuevo destino de los sectores de distribución (Arderiu, 2021).

Maria Jose Cabrera Crespo, en 2021, junto con otros investigadores publicó en la revista ecuatoriana “Polo del Conocimiento” una investigación titulada “Impacto de la pandemia COVID-19 en el consumo de productos de primera necesidad” con el objetivo principal de efectuar un rastreo bibliográfico sobre estudios realizados desde

el punto de vista económico y de consumo con relación a la pandemia e identificar el efecto ocasionado por las medidas restrictivas a los productos de primera necesidad. La investigación realizada para la publicación de este articulo evidenció que el consumo se vio disminuido por el desempleo y la reducción salarial producto de la disminución de la jornada laboral, lo cual impacto directamente el consumo de la canasta básica promedio de los ecuatorianos y también se resaltó que la comercialización de cacao a Estados Unidos e Indonesia se vio afectado porque a pesar de que los trabajadores decidieron continuar desempeñando sus funciones para que las familias no perdieran su sustento económico, la limitación de insumos para su trabajo dejó sin empleo a algunos y a pesar de que las exportaciones han mantenido cifras relativamente estables, muchos trabajadores experimentaron perdidas de sus ingresos significativamente (Cabrera-Crespo, 2021).

Marco Teórico

2. Concepto de Cadena de Abastecimiento

El termino Cadena de Abasto engloba el conjunto de procesos que permiten posicionar e intercambiar materiales, servicios, productos en proceso, productos terminados, servicio postventa y de logística interna. Este proceso inicia en la obtención o suministro de materias primas y se extiende hasta la entrega de productos o servicios a un usuario final (Malagon Acosta, 2012).

3. Concepto de Faltante en Góndola

De acuerdo con (Navarro, s.f.) en su investigación sobre Identificación de Factores que Influyen En el Faltante de Productos en las Góndolas de los Supermercados, el faltante en Góndola no es más que un indicador que corresponde al número de ítems de la muestra total de la tienda de autoservicio que en un determinado momento, no se encontraban en las góndolas disponibles para los consumidores. Este indicador es objeto de atención en el mundo del retail, pues tener un porcentaje saludable se ha transformado en un objetivo muy importante y una muestra evidente de desempeño eficiente de la cadena de suministro.

Desde la perspectiva de (Bosch, s.f.) el propósito principal de una cadena de abastecimiento es que el producto esté disponible para el cliente en el momento exacto, en las condiciones correctas para cuando éste se disponga a comprarlo. De no cumplirse esto, la cadena de suministro ha fallado, pues no se atendió oportunamente la necesidad del cliente. Eso es precisamente por lo que la métrica de Faltante en Góndola es uno de los indicadores de efectividad del abastecimiento. Y pone en relieve que tan efectivo es el proceso de abastecimiento de un supermercado y en caso de no serlo, evidencia cuales áreas necesitan de mayor enfoque para mejorar. La inclusión de este tipo de indicador nace del énfasis aplicado a los indicadores de eficiencia como niveles de inventario, merma, rotación de mercancia, entre otras.) como guía para determinar la eficiencia de la cadena logística. Sin embargo, tener un porcentaje de faltante en góndola saludable no es garantía de que los productos están disponibles de acuerdo con las necesidades de compra de los usuarios.

4. Concepto de Logística

De acuerdo con el Consejo de Dirección Logística - CLM por sus siglas en inglés - (Management, s.f.), la logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planifica, ejecuta y tiene control sobre el flujo y almacenaje eficiente y efectivo de bienes, y que hace posible el traslado de mercancia o materia prima, desde un punto A hasta un punto B, con el fin de satisfacer los clientes.

Otra definición seria la coordinación de las funciones logísticas tradicionales del negocio y la aplicación de tácticas dentro de una estructura en particular hace uso de cadena de suministros con la intención de que al largo plazo se mejore el desempeño de la empresa (Ballou, 2004).

También (Fawcett Magan, 2002) lo define como el proceso de llevar los bienes o servicios adecuados al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas, a la vez que se consigue la mayor contribución a la empresa.

5. Importancia de la Logística

A raíz de la conceptualización de la logística expresada por (Ballou, 2004) esta investigación valora que la globalización y la aceleración económica que se vive en la actualidad, los clientes que cada vez más desean que sus necesidades de compras sean atendidas adecuadamente por lo que entregar un producto de calidad y a tiempo no representa un valor agregado, sino que se ha vuelto una condición establecida para los usuarios finales. Hoy en día contar con una cadena logística eficiente jugar un rol vital en la salud de las empresas de comercialización de productos pues permite la rentabilidad de sus operaciones, y le facilita un posicionamiento superior en el mercado frente a la competencia.

6. Tipos de Logística

Logística de Stock

Esta rama tiene como propósito gestionar existencias de productos terminados, monitorear los volúmenes de mercancia y hacer cálculos apropiados que optimicen el volumen de ítems en existencia (Antón, 2005).

Logística del Transporte

Esta rama logística busca optimizar las rutas para el suministro de bienes desde la fabricación y la entrega de materias primas hasta la producción. Este tipo de logística tiene más énfasis cuando los proveedores de materiales y los consumidores de bienes se encuentran en diferentes partes del país o del mundo (Antón, 2005).

Logística Aduanera

Haciendo uso de la definición publicada en la revista del Centro Europeo de Posgrado, se trata de la regulación de cruce de mercancías a través de un control aduanero. Dentro de esta rama se analizan y se mantienen todas las documentaciones pertinentes a la exportación o importación de mercancías, se vela por el cumplimiento de todas las normas de control aduanero, comprar la legitimidad de las declaraciones de mercancia y todo lo relacionado a los pagos de tasas y aranceles aduaneros (CEUPE, s.f.).

Logística de Almacén

En este apartado se controlan todos los procesos de recepción, transferencia y almacenamiento de productos terminados, materias primas, materiales y cualquier otro elemento que forma parte del proceso de producción. Tienen como rol principal la selección y organización eficaz y eficiente del lugar de almacenamiento, para así maximizar la utilización del espacio y garantizar el acceso a la mercancia en el momento que amerite (Ballou, 2004).

7. **Almacenamiento**

El almacenamiento en logística consiste en almacenar los aprovisionamientos adquiridos, mantenerles en estado adecuado velando por mantener estándares como la temperatura, la calidad, el aspecto, entre otros. Este proceso no solo se limita a “guardar” mercancia, sino que busca también llevar un proceso eficiente. Para cumplir con esto último es necesario que se establezca un esquema de rotación de mercancia controlado, tener accesibilidad a la mercancia haciendo uso de la menor cantidad de recursos e implementar el aprovechamiento máximo de la capacidad de almacenamiento (Granada, s.f.).

8. **Distribución**

La distribución es la etapa en la cadena de suministro que gestiona todas las actividades relacionadas a la distribución de productos hacia clientes, incluido el proceso almacenaje y entrega. Ester término se emplea en la producción y el comercio para describir la etapa en la cadena de abastecimiento, donde se mueven los productos terminados desde el lugar de fabricación hasta el consumidor (Granada, s.f.).

Marco Conceptual

Cadena de Suministro: proceso de producción y entrega de un producto o servicio, que va desde la etapa inicial de obtención de las materias primas hasta la entrega del producto terminado o servicio a los consumidores finales (Ballou, 2004).

COVID-19: enfermedad infecciosa causada por el coronavirus conocido como SARS-CoV-2 (OMS, Organizacion Mundial de la Salud, 2020).

Coronavirus (CoV): amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como ocurre con el coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ocasiona el síndrome agudo respiratorio severo (SARS-CoV) (OMS, Organizacion Mundial de la Salud, 2020).

Centro de Distribución: infraestructura logística orientada a los procesos de recepción, almacenamiento y expedición de mercancía para su distribución al comercio minorista o mayorista (Chavez Chicas, 2009).

Cross Docking: procedimiento logístico en donde la mercancia recibida en el centro de distribución, no se almacena antes de enviarla a los puntos de venta y simplemente se mueven los productos desde el lugar de recepción al lugar de envío eliminando la necesidad de almacenamiento de mercancías. Reemplazando así los almacenes por plataformas cross docking de carga y descarga, que sirven como terminales de recepción y despacho de mercancía (Chavez Chicas, 2009).

E-commerce: la acción de compra y venta de productos o de servicios a través de un canal digital. Conocido también como comercio electrónico o comercio en línea (OCDE, 2019).

Forecast: consiste en la estimación, previsión y análisis de la demanda futura de un producto o servicio, haciendo uso de datas históricas de venta, consumo, pedido, informaciones promocionales entre otras y busca así preparar a la organización con todos los recursos necesarios para cubrir la futura demanda (PriceWaterHouseCoopers, s.f).

Modelo de distribución centralizado: modelo de distribución de mercancia logística que tiene como propósito que todas las entregas de mercancia para comercialización

se realicen a un único centro de distribución situado en un lugar céntrico a nivel geográfico a partir del cual se abastece directamente a todos los puntos de ventas (Ballou, 2004).

Stock: conjunto de mercancías o productos que se tienen almacenados en espera de su venta o comercialización (Ballou, 2004).

Stock de Seguridad: inventario extra que se tiene en el almacén para hacer frente a imprevistos relacionados con cambios en la demanda o retrasos de los proveedores. Cuyo objetivo es prevenir caer en una rotura de stock (Ballou, 2004).

Tienda de autoservicio: es un modelo de punto de venta en donde el cliente puede acercarse directamente al tramo de exhibición, elegir y recoger personalmente las mercancías que desea adquirir y posteriormente acercase al área de pago para completar su compra (OCDE, 2019).

Marco Contextual

Descripción Institucional

Grupo Flores es considerada una empresa pionera en el mercado de ventas al detalle, distribución de alimentos y demás, es una empresa que con el pasar de los días fue innovando sus procesos internos y externos de la empresa. También es reconocida por la calidad de sus productos y por la buena imagen de la empresa, son innovadores a nivel tecnológico y comercial (Grupo Ramos, s.f.)**.**

Grupo Flores es líder en ventas al detalle remontando sus inicios a 1965. Grupo Flores opera con 70 establecimientos ubicados en trece provincias del país bajo tres formatos de negocio de venta al detalle: Multicentros, bajo la marca La Valiente; supermercados, bajo la marca Super Pola; y tiendas de descuento, bajo la marca Aprezio, las cuales evolucionan constantemente, adaptándose a las cambiantes necesidades del mercado. A través de estos formatos comercializa 15 marcas propias. También han incursionado en el negocio inmobiliario, con el desarrollo de centros comerciales regionales bajo el nombre Multiplaza. En la actualidad emplea cerca de 10,000 colaboradores lo que lo convierte en uno de los mayores empleadores privados del país (Grupo Ramos, s.f.).

Filosofía Institucional (Misión, Visión, Valores)

Visión:

Ser la empresa de ventas al detalle preferida, con operaciones de clase mundial (Grupo Ramos, s.f.).

Misión:

Ofrecer una experiencia de compra que haga la vida más práctica y feliz (Grupo Ramos, s.f.)..

Valores:

- Íntegros. Actuamos siempre con transparencia, compromiso y equidad.
- Serviciales. Nos apasiona entender las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones con amabilidad y respeto.
- Eficientes. Mejoramos continuamente y optimizamos el uso de los recursos.
- Solidarios. Nos acercamos a las comunidades y contribuimos con su bienestar.
- Tesoneros. Trabajamos arduamente y nos apoyamos para lograr las metas.

Marco Temporal

Esta investigación comprenderá el periodo marzo 2020 – marzo 2021.

Aspectos Metodológicos

Enfoque de la Investigación

La investigación presenta un enfoque mixto pues se basará en la recolección de información y datos históricos que deberán ser sometidos a un proceso de interpretación y análisis para comprobar hipótesis preliminares y a su vez sigue un esquema en el cual, desde la perspectiva de los sujetos involucrados, se describen de manera detallada y especificas las situaciones y eventos que se presentan en el proceso, logrando recabar informaciones que solo pueden ser obtenidas durante un proceso de observación.

Tipos de Investigación

La investigación será de tipo explicativo-descriptivo pues se analizará y evaluará un tema en base a sucesos reales, estableciendo la causa-raíz sobre el incremento de la métrica de faltante en góndola, y su impacto al flujo de la cadena de abasto y la experiencia de compra del cliente final. Igualmente se darán detalles sobre cuales otras variables intervienen en la problemática actual de abasto en el formato de tiendas seleccionado.

Esta investigación se considera aplicada y de campo también debido a las técnicas de investigación que se aplicarán, pues se levantarán informaciones que permitirán evaluar el proceso logístico de la cadena de abasto y el impacto que ejerce cualquier variación que ocurra en la métrica de faltante en góndola, de modo que cualquier hallazgo realizado que sugiera una mejora pueda ser aplicado de inmediato al objeto de estudio.

Métodos teóricos y empíricos

Para la siguiente investigación se implementarán los métodos de observación, analítico e inductivo.

Esta investigación será de observación y analítica porque se estudiará y observará el comportamiento del ciclo de abastecimiento de las tiendas Valiente en el periodo previo y posterior a la crisis del COVID19, así como las variables que pueden influir en el deterioro del indicador de faltante en góndola con el fin de delimitar el impacto real, así como el coste por venta perdida en las tiendas de autoservicio.

La siguiente investigación es también inductiva porque partirá de lo particular a lo general con el fin de conocer el histórico de faltante en góndola de las tiendas Valiente donde la variación del indicador durante el periodo establecido y recopilar datos que posteriormente serán convertidos en información que permitirá identificar los puntos a mejorar del indicador logístico y poder desarrollar un plan de contingencia en caso de una crisis similar en el futuro.

Técnicas de Investigación

En cuanto a las técnicas, en esta investigación se utilizará los siguientes recursos: la observación porque se estudiará y observará el proceso de abastecimiento a tienda con la intención de juzgarlo de manera interna y externa y detectar áreas de mejora. Se aplicará también la entrevista y cuestionario a personas claves en el proceso para captar ajustes que desde su óptica podrían alinear la cadena e impactar positivamente en los indicadores logísticos y poder emitir valoraciones del proceso evaluado.

Procedimientos de análisis de los datos

En esta investigación se analizarán los textos extraídos de datos cualitativos provenientes de las encuestas o cuestionarios para ser tabularlos y graficados (en los casos que lo amerite) al igual que la data histórica que se levantara para los fines de análisis y comparativa de resultados e indicadores. Al realizar esto se pretende resaltar e identificar los aspectos más importantes de la investigación, la causa raíz del incremento del indicador de faltante en góndola y derivar a un plan de acción y contingencia.

Población y muestra

La población de esta investigación engloba todas las tiendas que se encuentran bajo el formato Valiente, siendo estas un total de 26 establecimientos y como muestra se tomarán todas las tiendas Valiente, por lo que la población y la muestra coinciden.

Unidad de análisis

En esta investigación se ha determinado como unidad de análisis el proceso de comprar para consumidores finales y reabastecimiento de góndola en las tiendas Valiente.

TABLA DE CONTENIDO DE TRABAJO FINAL

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

RESUMEN

CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

1.2 CADENA DE ABASTO

1.3 FALTANTE EN GONDOLA

1.4 LOGISTICA

1.5 IMPORTANCIA DE LA LOGISTICA

1.6 TIPOS DE LOGISTICA

1.7 ALMACENAMIENTO

1.8 DISTRIBUCION

1.9 MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA CADENA DE ABASTO - TIENDAS VALIENTE

2.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DIAGNÓSTICA

2.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DIAGNOSTICA

2.3.1 Análisis causa-raíz.

2.3.2 Analisis FODA.

2.3.3 Plan de Acción

2.4 INTEGRACIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN Y CONTINGENCIA PARA MITIGAR FALTANTE EN GÓNDOLA EN CASOS DE CRISIS..

3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.2 PROCEDIMIENTO DE TRABAJO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.4 PLANIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN

3.5 PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍAS

ANEXOS

Bibliografía

Anne Couglan, E. A.-A. (2007). *Marketing Channels 7th Edition. .* Prenhall.

Antón, F. R. (2005). *Logistica del Transporte.* Ediciones UPC.

Arderiu, I. G. (2021). *Análisis del impacto del Covid-19 en la Cadena de Suministro del sector de distribución en España.*

Ballou, R. H. (2004). *Logistica. Administracion de la Cadena de Suministro.* Prentice Hall.

Bosch, M. (s.f.). *La Medicion de Faltantes en Gondola.* Chile.

Cabrera-Crespo, M. J. (2021). Impacto de la pandemia COVID-19 en el consumo de productos de primera necesidad. *Polo del Conocimiento*.

CEUPE, M. (s.f.). *CEUPE Magazine*. Obtenido de https://www.ceupe.com/blog/los-principales-tipos-de-logistica.html

Chavez Chicas, B. (2009). *Análisis, Diseño e Implementación de un Centro de Distribución",.* Mexico.

Cueto, A. (2012). *Clases de Marketin*. Obtenido de http://anibalcueto.blogspot.com/2012/05/cobertura-de-mercado.html

Fawcett Magan, S. E. (2002). The Retoric and Reality of Supply Chain Integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Managment*.

Granada, U. M. (s.f.). *Logistica de Distribucion.*

Granda, U. M. (s.f.).

Grupo Ramos. (s.f.). Obtenido de http://gruporamos.com/empresa

Kotler, P. (2001). *Direccion de Mercadotecnia.*

Langley, J. (1999). *Evolución del concepto de logística.*

Management, C. o. (s.f.). *Council of Logistics Management.* Obtenido de http://www.clml.org/

Navarro, M. M. (s.f.). *Identificación de Factores que Influyen En el Faltante de Productos en las Góndolas de los Supermercados Por Medio del Análisis Factorial Por Componentes Principales.*

OCDE. (2019). *Panorama del Comercio Electronico.* Paris.

OMS, Organizacion Mundial de la Salud. (Octubre de 2020). Obtenido de https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19

PriceWaterHouseCoopers, P. (s.f). *Manual de Consulta Forecasting.*

Rodriguez y Munuera, J. L. (2007). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.* ESIC.

Anexo 2: Carta Empresarial

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Delissa M. Garrido Pérez, cédula 402-2374583-4, matrícula de la Universidad APEC _____,
estudiante de término del programa de Maestría en Dirección Comercial,
cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Grupo Ramos
(Nombre de la empresa que autoriza)
para realizar mi trabajo final sobre: Análisis del Impacto del COVID19 en la Cadena de Abasto de los tiendas "Sirena". Período: marzo 2020 marzo 2021.
(Título del Trabajo final y/o Monográfico,)
y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.
Este trabajo tiene por objetivo aportar en el desarrollo de un plan de prevención y contingencia que permita hacer frente a crisis de esta naturaleza en el futuro

Delissa G.
(Firma del estudiante)

Yo, GABRIEL ALONSO RODRIGUEZ
(Nombre de quien autoriza en la empresa)
LIDER PLANIFICACION DE LA DEMANDA Y CADENA DE ABASTO.
(Cargo que ocupa)
cédula 001-1245720-7, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el ☐ nombre de la empresa ☒ Utilizar un pseudónimo en caso necesario

☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

☒ Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en ☐ el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

GRUPO RAMOS, S.A.
DIRECCION DE COMPRAS
Santo Domingo, R.D.

Anexo 3: Cuestionario y Encuesta

Encuesta sobre disponibilidad de productos y el impacto del COVID19 en el abastecimiento y exhibición de productos en las góndolas de Tiendas Sirena

Estimado/as, mi nombre es Delissa Carrión; le comparto la encuesta debajo con el propósito de obtener datos e informaciones, para medir su percepción en cuanto a la disponibilidad de productos y el impacto del COVID19 en el abastecimiento y exhibición de productos en las góndolas, la misma corresponde al trabajo de investigación final de la Maestría en Dirección Comercial. Las informaciones suministradas serán tratadas con total discreción.

Nombre: _____

Encuesta aplicada a clientes de Grupo Flores para el medir la percepción de los usuarios en cuanto a la disponibilidad de productos en tiendas Sirena y el impacto del COVID19 en el abastecimiento de las tiendas del grupo.

1. Genero

M___ F__

2. Edad

a) Entre 18-25 años
b) Entre 26-25 años
c) Entre 36-45 años
d) Mayor de 46 años

3. ¿Ha realizado compras en tiendas Sirena en el pasado año?

a) Si
b) No

4. ¿Cómo califica su experiencia de compras en general?

A) Totalmente satisfactoria
B) Satisfactoria

C) Regular
D) Insatisfactoria
E) Totalmente Insatisfactoria

5. ¿Durante sus visitas, encontró todos los productos que estuvo buscando?
A) Si
B) No

6. De acuerdo con su experiencia de compras, ¿qué tan probable seria que recomiende visitar el establecimiento a un amigo o familiar?
A) Muy Probable
B) Probable
C) Poco Probable
D) Para Nada

7. ¿Cómo se ven las góndolas en la tienda en cuanto disponibilidad de productos durante su visita?
A) Llenas
B) Regular
C) Vacías

8. Si al momento de su compra ve múltiples espacios vacíos en la góndola, afecta esto su experiencia de compra?
A) Totalmente
B) Para nada en absoluto

9. ¿Entiende usted que la competencia tiene mayor disponibilidad de productos?
A) Si
B) No
C) Están en la misma situación

10. ¿Qué tan frecuentemente ha usted abandonado tienda Sirena para comprar en otros establecimientos por no encontrar un producto durante su visita?
A) Con mucha frecuencia
B) No tan frecuente
C) No lo he hecho

11. ¿Entiende usted que la disponibilidad de productos empeoro luego del covid19?

A) Si empeoro
B) No empeoro
C) No estoy seguro

12. En una escala del 1 al 5, tomando como referencia que 1 es la valoración más baja y 5 la más alta. Si tuviera que calificar el nivel de servicio y atención a clientes en tienda Sirena, ¿cuál sería?

A) 1
B) 2
C) 3
D) 4
E) 5

13. Si al momento de su compra, la marca que buscaba inicialmente no esta disponible, cual de las siguientes decisiones tomaría?:

A) Me llevo el mismo producto en otra marca.
B) Descarto ese producto y me enfoco en otras cosas que necesito.
C) Me voy a comprarlo en la competencia.

Cuestionario sobre el funcionamiento de la cadena de abastecimiento de Grupo Flores y sobre el impacto del COVID19 en el abastecimiento y exhibición de productos en las góndolas de Tiendas Sirena

Estimado/as, mi nombre es Delissa Carrión; le comparto el cuestionario debajo con el propósito de conocer sus respuestas sobre el funcionamiento de la cadena de abasto de Grupo Flores y el impacto del COVID19 en el abastecimiento y exhibición de productos en las góndolas, la misma corresponde al trabajo de investigación final de la Maestría en Dirección Comercial. Las informaciones suministradas serán tratadas con total discreción.

Nombre: _____

Cuestionario aplicado al Lider de Planificacion de Cadena de Abasto y Demanda en Grupo Flores para el conocer sus respuestas sobre el funcionamiento de la cadena de abasto de Grupo Flores y el impacto del COVID19 en el abastecimiento y exhibición de productos en las góndolas.

1. ¿Como está integrada la cadena de abastecimiento de Grupo Flores?
2. ¿Como se mide la eficiencia de la cadena de abastecimiento?
3. ¿Cómo está compuesta la estructura logística de Grupo Flores y que rol desempeña en la satisfacción del consumidor final?
4. ¿Qué represento el COVID19 para el proceso de reaprovisionamiento de Grupo Flores?
5. ¿Qué oportunidades de mejora tiene Grupo Flores en sus operaciones logísticas?
6. ¿Qué factores considera clave para mantener la eficiencia del proceso logístico?
7. ¿Qué retos ha representado el COVID19 para Grupo Flores?
8. ¿Cómo considera que responde la empresa a las exigencias de los clientes en cuanto a encontrar el producto deseado en su visita?
9. ¿Cuáles características diferenciadoras considera usted que tiene Grupo Flores frente a sus competidores en cuanto al proceso logístico?
10. ¿Cuál considera es una debilidad existente del proceso de abastecimiento de Grupo Flores?
11. ¿Cuál considera es una fortaleza del proceso de abastecimiento de Grupo Flores?
12. ¿Cuáles factores del macroentorno puede mencionar que afecten la cadena logística de Grupo Flores previo al COVID19?
13. ¿Cuáles factores afectan la cadena logística de Grupo Flores post COVID19?
14. ¿A raíz de todos los sucesos del panorama logístico internacional, como visualiza la situación de abastecimiento de aquí a un año?