



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**El tablero de comando como una herramienta de mejora en la
comunicación de un esquema de abastecimiento.**

AUTOR: SERGIO LUIS TEJERA AHUMADA

TUTOR: MGTR. MAURO ANDRÉS DE JESÚS

NOVIEMBRE DE 2017

Resumen

La **logística** son todas las actividades que hacen posible la actividad primaria de una organización, mediante la obtención, mantenimiento y reemplazo del material y de personas. El **abastecimiento**, en cambio, incluye a las actividades que tienen como objetivo recibir, conservar y clasificar a los productos que la empresa recibe por parte de los proveedores. Para poder cumplir con el éxito comercial, las empresas deben darles importancia a estas actividades.

El **tablero de comando** es un sistema de gestión estratégica que comunica y traduce al personal de la empresa, cuales son la misión, la visión y la estrategia de su compañía. Este sistema adquiere una importancia significativa ya que nos sirve para diagnosticar una situación, efectuar un monitoreo permanente y comunicar los objetivos con el propósito de alinear al personal.

Los **indicadores** son la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio a partir de un fenómeno acaecido y que repercuten sobre el objeto de estudio.

Los resultados arrojados por el trabajo que se realice permiten analizar la comunicación que comienza desde el comprador hasta el sector de reabastecimiento, para detectar fallas y mejorar los resultados comerciales de la empresa.

Palabras clave:

- 1) Logística
- 2) Abastecimiento
- 3) Tablero de comando
- 4) Auditoría

Índice

1) Introducción	5
1.1 Fundamentación	5
1.2 Planteamiento del tema/problema	5
1.3 Objetivos.....	8
1.4 Aspectos Metodológicos.....	8
2) Marco teórico	10
2.1 Logística	10
2.2 Proceso de la cadena de abastecimiento	11
2.2.1 Aprovechamiento	11
2.2.2 Almacenamiento.....	12
2.2.3 Distribución	12
2.2.4 Centro de distribución	13
2.3 Tablero de comando	13
2.3.1 Importancia del tablero de comando	14
2.3.2 Tablero de comando operativo	14
2.4 Indicadores	15
2.4.1 Indicadores de gestión logística.....	16
2.5 Auditorias	18
3) Diagnóstico	19
3.1 La empresa.....	19
3.1.1 Misión.....	19
3.1.2 Valores.....	19
3.2 Sistema de la empresa.....	20
3.2.1 Esquema de la interacción de los sistemas	20
3.2.2 Sistema S.M.A.R.T.....	21
3.2.3 Fundamentos del sistema S.M.A.R.T.....	22
3.2.4 Comunicación entre sistemas S.M.A.R.T – P.O.S.	22
3.3 Sectores que intervienen en la cadena de abastecimiento y sus funciones.....	23
3.4 Descripción del problema.....	24
4) Propuesta de intervención	28
4.1 Síntesis del problema a resolver	28
4.2 Objetivos de la propuesta	28

4.3 Estrategia a implementar	29
4.4 Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar	29
4.4.1 Indicadores por sector.....	29
4.4.2 Lenguaje de grado de variación.....	35
4.4.3 Estructura del TC.....	36
5) Conclusión.....	39
6) Referencias bibliográficas	40
7) Anexos.....	41
7.1.1 Esquema estratégico	41
7.1.2 Actividades para el proceso de compra.	41
7.1.3 Responsabilidades del sector de reabastecimiento	43

1) Introducción

1.1 Fundamentación

La idea trata de una corporación multinacional de supermercados de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes. Cuenta con operaciones de propiedad total en la Argentina. Debido a una problemática interna que tienen en general la mayoría de sus tiendas en Buenos Aires que le está proporcionando una reducción en términos de rentabilidad, se tomará como base una de sus tantas tiendas la cual es la N°1087 ubicada en pilar.

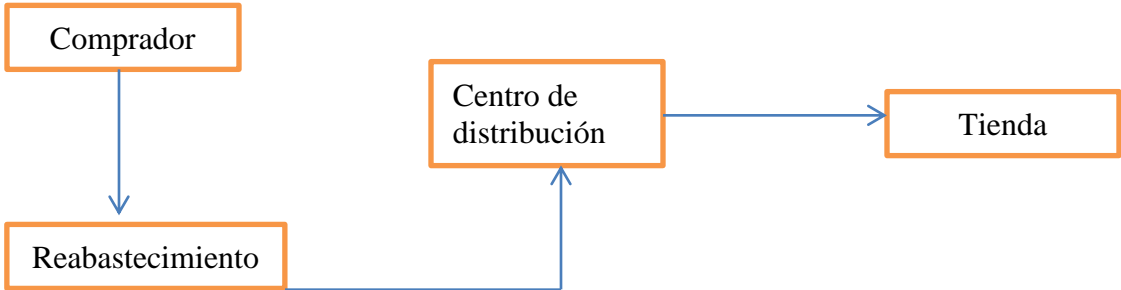
Partiendo de la falta de atención que le está teniendo a esta situación en la empresa mi interés en llevar a cabo este proyecto es encontrar la problemática en sí que está teniendo esta tienda, el fallo en el cumplimiento de sus objetivos y encontrar una mejora para ello, haciendo uso de los conocimientos adquiridos en la especialización.

1.2 Planteamiento del tema/problema

La tienda tiene como metas anuales cumplir con dos objetivos, por un lado cumplir con un plan de ventas y por el otro un plan máximo de costos. En los últimos años y tomando como base el año 2016 cumplió con el plan de ventas propuesto pero superó su objetivo máximo de costos lo cual implicó una reducción importante en su beneficio.

Todos estos problemas podrían producirse a causa de una falla en el esquema de abastecimiento manejado por esta corporación, en donde la forma de abastecerse hace que a cada sucursal se les distribuya una cantidad de mercadería sin tener en cuenta los niveles que cada sucursal necesita.

En sí el problema que está teniendo la tienda con respecto al esquema de abastecimiento radica en la falta de comunicación directa entre comprador-Reabastecimiento y la tienda que le está ocasionando una reducción en unos de sus objetivos anuales. Para dejar más claro esta problemática es necesario conocer el esquema de abastecimiento de la corporación y así poder detectar la falla de mejor manera.



En este diagrama podemos observar los sectores que intervienen en el proceso de compra y distribución de la mercadería a cada una de las sucursales que cuenta esta corporación. En el primer sector vemos al comprador el cual está ubicado en la casa central de la compañía, este es el encargado de realizar los pedidos de compra a sus distintos proveedores de mercaderías, comparte la información detallada de la mercadería que se obtiene y que debe llegar al centro de distribución con el sector de Reabastecimiento.

Luego de este paso el sector de Reabastecimiento que también se encuentra ubicado en la casa central de la corporación y que se encarga de recibir toda la información del sistema manejado por cada uno de sus supermercados el cual básicamente es información detallada de lo que tiene, de lo que se vende, lo que se necesita, de lo que se tiene que pedir para cada una de las tiendas. Este sector a su vez es el encargado de suministrarle al centro de distribución la orden con lo que se le distribuirá finalmente a la tienda. Este centro de distribución se encuentra ubicado en un área distinta a la de casa central. Y por último la tienda ya se encarga de recepcionar la mercadería y colocarla a la venta de sus clientes.

Cabe resaltar que el sector de Reabastecimiento si bien gracias al sistema recibe la información detallada de la situación en términos de mercadería, es decir, lo que se vende y se necesita, no existe ningún tipo de comunicación directa entre la sucursal y este sector, es decir, no conocen la situación crítica de la tienda, por ejemplo: sobrestock, falta de espacio en el depósito, etc.

Es aquí donde se detecta la problemática que acarrea la tienda, se denota la inexistencia de esa comunicación que se necesita entre los sectores principales del esquema de abastecimiento para poder suministrar la mercadería necesaria. Básicamente el sector de compras realiza sus pedidos a grandes volúmenes sin tener en cuenta las distintas situaciones de la sucursal.

Reabastecimiento debido al gran volumen de mercadería, se ve obligado a dar la orden al centro de distribución de lo que se debe distribuir a la tienda, teniendo en cuenta en primera instancia la información del sistema, pero por otro lado manejando una expectativa de incremento de ventas, lo que genera el envío excesivo de mercadería.

Este exceso de mercadería lo que le genera a esta sucursal son los problemas de:

- Sobrestock: exceso de ciertos bienes o mercadería que se compran en grandes volúmenes para cada temporada estacional y genera vencimiento, reducción de espacio en el depósito, además de instock. (genera retorno de la inversión, lo positivo) debido a la variable económica del país que es la inflación.
- Instock: se ve reflejado en el faltante o en la variedad de otras mercaderías debido a la compra en masa de productos determinados que generan sobrestock y que producen reducción de espacio en el depósito.
- Mercadería dañada: mercadería que se vence o que debido al poco espacio se rompen o pierden su vida útil.

- Mayores costos en recursos (incremento en horas extras).

1.3 Objetivos

Objetivos generales

Desarrollar un sistema de comunicación basado en la metodología de tablero de comando con el fin de tener mejoras en el esquema de abastecimiento y alcanzar las metas anuales de esta tienda.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis y diagnóstico de las situaciones críticas de esta tienda.
- Brindar una herramienta de comunicación eficiente al sector de compras.

1.4 Aspectos Metodológicos

La metodología de estudio a utilizar será bajo la combinación de los dos enfoques, cualitativo y cuantitativo. Por un lado el enfoque cualitativo puesto que este se centra en contextos específicos donde se quiere interpretar una realidad subjetiva, evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad. Por otra parte se maneja también el enfoque cuantitativo debido a que en las características de este trabajo está la recolección de datos numéricos y análisis de los mismos para establecer patrones de comportamiento y generar soluciones.

En cuanto al tipo de diseño investigativo se realizará en base al concepto de investigación experimental ya que este tipo de diseño esta definidas por ciertas etapas donde se debe plantear una problemática junto una hipótesis, además de la recolección de información y

datos para su posterior análisis. La principal técnica o método de recolección de datos o de información será a través de entrevistas personales a altos cargos de la empresa.

2) Marco teórico

Toda empresa comercial que quiere asegurar su funcionamiento en el mercado le es necesario obtener insumos o mercadería de otros destinos, para posteriormente ponerlo a la venta para sus clientes y satisfacer sus necesidades. Sin lugar a dudas la logística y el abastecimiento adquieren tal importancia para poder cumplir esta tarea, porque serán los encargados de poder suministrar dichos insumos o mercadería a la empresa¹.

2.1 Logística

Para el American Heritage Dictionary, la logística es: la obtención, mantenimiento y reemplazo del material y personas. Logística es el conjunto de actividades que hacen posible la actividad primaria de una organización, proveyendo el soporte necesario para:

- Realizar el mantenimiento de los bienes que se deterioran cuando se lleva a cabo la razón de ser de la organización,
- Contar con el abastecimiento de materiales,
- La creación y mantenimiento de un sistema informático,
- Disponer de la ingeniería que permita contar con el diseño del bien o servicio a producir.
- Disponer de un mecanismo de compras y otro de ventas.
- Contar con un sistema que permita seleccionar, contratar, entrenar y promover al personal.

¹ Tanzer, Pablo. (2010). Logística empresarial. Buenos Aires: Nueva Librería.

2.2 Proceso de la cadena de abastecimiento²

La cadena de abastecimiento en un centro de distribución está compuesta por los siguientes procesos:

2.2.1 Aprovechamiento

Es la actividad de recibir por parte de los proveedores los productos o mercadería para ser almacenados en el centro de distribución y para posteriormente ser distribuidos a cada tienda. A partir de este proceso se da inicio al flujo del producto dentro del almacén, donde este será el primero contacto con la mercadería que se va a almacenar. En este proceso se desarrollan las siguientes actividades:

- ✓ Descargue de mercancía: consiste en descargar los productos de los vehículos de transporte y verificar el estado de la carga.
- ✓ Verificación: se refiere a confrontar la información de las órdenes de compra con los productos recibidos.
- ✓ Rotulación de la mercancía: por norma general de almacenamiento, todas las unidades de empaque almacenadas deben tener un rótulo de identificación el cual debe contener como mínimo la descripción del artículo, la referencia que hay en el inventario y la cantidad.
- ✓ Informe de recepción: consiste en alimentar al sistema con la información que genera la llegada de los productos al almacén.

² Marín, Rafael. (2002). Almacén de clase mundial: propuesta para una operación logística rentable. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

2.2.2 Almacenamiento

El almacenamiento consiste en dar una ubicación en un lugar definido a la mercadería recibida con el objetivo de garantizar la conservación en condiciones idóneas de calidad y cantidad, así como facilitar el despacho de pedidos eficientemente.

2.2.3 Distribución

La distribución de mercadería es el proceso de separación, clasificación y embalaje de productos solicitados para el almacén. Este proceso contiene algunas operaciones las cuales son:

- Alistamiento de mercancía: consiste en seleccionar la mercancía solicitada en un pedido a través de un recorrido por el área de almacenamiento.
- Descargue del inventario: luego de que haya realizado el surtido de la mercancía, se procede a descargar del inventario las cantidades despachadas.
- Cargue de mercancía: consiste en cargar la mercancía en el vehículo que la va a transportar.
- Transporte: hace referencia al desplazamiento físico de la mercancía desde el almacén hasta el punto de entrega. Es necesario en esta operación tener en cuenta los siguientes aspectos: características del producto, naturaleza del producto y el riesgo durante la movilización.

2.2.4 Centro de distribución

El centro de distribución es el punto en el cual se centralizan los productos de la empresa y que además se realizan los siguientes procesos:

- aprovisionamiento
- almacenamiento
- alistamiento, revisión y empaque de pedidos
- cargue y despacho de mercadería

2.3 Tablero de comando

El tablero de comando es un sistema de gestión estratégica que comunica y traduce al personal de la empresa, cuales son la misión, la visión y la estrategia de su compañía. Lo hace utilizando mediciones de desempeño.

Tiene como característica básica organizar y presentar los datos a los directivos de una organización para el control de gestión y la toma de decisiones. Representa una exposición dinámica donde constan aquellos indicadores y sensores que significativamente pueden contribuir al diagnóstico integral de la gestión. Es el producto final de un sistema integrado de información para el Control de Gestión³.

En logística, un tablero de comando bien balanceado, es una herramienta de management que debe estar frente al gerente de logística (o abastecimiento) para visualizar la evolución de los principales parámetros de su gestión y permitirle ser el primero en enterarse cuando alguna de ellas entre en zona amarilla o roja.

³ Di Risio, Hugo. (2010). Manual Argentino de Logística. Buenos Aires: 2010.

2.3.1 Importancia del tablero de comando

Como se menciona anteriormente el TC es una organización sistemática de la información destinada a facilitar el ejercicio de la gestión y la toma de decisiones dentro de la organización. Al observar el tablero de un área o departamento, el observador puede identificar claramente las variables que ese sector maneja.

El TC adquiere una importancia significativa ya que nos sirve para diagnosticar una situación, efectuar un monitoreo permanente (evolutivo y comparativo a la vez) y comunicar los objetivos con el propósito de alinear al personal.

2.3.2 Tablero de comando operativo

Es aquel tablero que permite hacer un seguimiento al menos diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativa en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.

La implementación de un Tablero Operativo en algunos casos obedece a situaciones de emergencia operativa donde es necesario realizar un seguimiento intensivo y pormenorizado de algún sector. Por ejemplo, el seguimiento de un departamento de Ventas donde se desarrolló un plan agresivo de ventas para recuperar posicionamiento en el mercado.

Si bien por cada proceso operativo puede haber un tablero de comando, lo más conveniente es implementarlo en los procesos operativos que se consideran críticos o en los que pueden generar ventajas competitivas. En otros casos se consideran aquellas áreas que por delegación de funciones es necesario ejercer diversos controles.

2.4 Indicadores

El complemento clave de la herramienta de tablero de comando son los indicadores que posibilitan la medición. James Harrington dice: “la medición es el primer paso para el control y la mejora”.

Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio a partir de un fenómeno acaecido y que repercuten sobre el objeto de estudio.

Los indicadores, que pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, dependen de un sistema de información que capta datos, los procesa generando información y los registra para luego ser considerados en las decisiones de los negocios. Este sistema de información se nutre del subsistema de administración de la organización (contabilidad, presupuestos, áreas funcionales. etc.) como del contexto con datos e información específica que inciden en la situación patrimonial, económica, financiera, comercial, fiscal, productiva, operativa de la empresa. De allí que resulte fundamental para las gerencias del ente.

Por eso, la importancia de seleccionar adecuados indicadores para medir y disponer de información útil para el manejo de la organización. Existen indicadores de:

- Indicadores de cumplimiento: los indicadores de cumplimiento están relacionados con los cocientes entre “previsto” versus “real” que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de evaluación: están relacionados con los ratios y/o los métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia: eficiencia es hacer las cosas bien. la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el

mínimo de tiempo. los indicadores de eficiencia tienen que ver los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

- Indicadores de eficacia: eficacia es hacer las cosas debidas. Ser eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de gestión: gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados.

Los de gestión dentro de este conjunto de indicadores tienen como característica de agregar valor al contener información necesaria para decidir y accionar, por ende, tienen los atributos de la información.

2.4.1 Indicadores de gestión logística⁴

Existen formas de agrupación de indicadores, según el sector o área donde se requiera su utilización. Según un trabajo realizado por la UCEMA divide los indicadores en cuatro áreas Costos, Servicios, Almacenaje y RRHH.

- **Costos**

Los indicadores propuestos para esta área de resultados son los que se relacionan directamente con los gastos de distribución del producto terminado y debe definirse claramente su alcance. Debe tenerse en cuenta que a nivel contabilidad todos los costos logísticos son clasificados como “gastos” (costos del período no inventariables) a diferencia de los costos activables (costos del producto e inventariables) tales como materia prima y material en proceso.

⁴ Guarino, Sebastian Villar. (2007). Tablero de control aplicado a la gestión logística (9-21). Buenos Aires: UCEMA.

- **Nivel de servicio**

El nivel de servicio de una operación de distribución va de la mano del gasto y eficiencia aplicada a dicha operación, por lo tanto, es responsabilidad de la gerencia de logística hallar el punto de equilibrio entre los costos de la operación y el nivel de servicio adecuado.

Para lograr dicho equilibrio, una de las opciones recomendables es realizar un “acuerdo” de servicio con el cliente interno (generalmente el departamento Comercial) con un visado o aprobación del sector de Finanzas, es decir, se va a gastar una suma determinada de dinero en logística para alcanzar un nivel determinado de servicio.

- **Almacenamiento**

Esta área de resultados mide el aprovechamiento de un depósito así como la flexibilidad que tiene el mismo a partir de la cantidad de referencias. Es un indicador de importancia en estos tiempos dada la falta de disponibilidad de superficie que existe hoy en las principales ciudades del país y que una vez más permite al profesional de logística agregar valor al negocio.

Este tipo de indicadores cobra relevancia a la hora de tomar decisiones en lo que hace a definición de infraestructura (instalaciones, tipo de estanterías, tipo de maquinaria para operación, sistema de *picking*, tecnología aplicada, etc.) para centros de distribución, almacenes y depósitos.

Recursos humanos y seguridad y salud ocupacional

Los indicadores presentados en este apartado están alineados con ratios que generalmente miden otras áreas como ser Recursos Humanos o Seguridad y Salud Ocupacional pero que el responsable del área logística debe monitorear y trabajar constantemente en busca de la mejora continua.

2.5 Auditorias

Las auditorias⁵ son revisiones de la actuación de abastecimiento a los efectos de comprobar si se han seguido las normas y los procedimientos adecuados a la política de la empresa. Pueden ser llevados por un departamento interno, independiente de dicha gerencia, o por un grupo externo, contratado al efecto. Lo primero que verifica el auditor es si existen normas escritas acerca del funcionamiento del área, como ser la lista de personas autorizadas a firmar órdenes de compra, la cantidad de firmas para distintos rangos de montos comprometidos, la existencia o no de números de ordenes preimpresos, la cantidad de presupuesto a solicitar para distintos montos de compras, la descripción de los procedimientos de recepción de materiales, las normas de control de la calidad, etc. Si se siguió efectivamente toda la serie de pasos prescriptos, el auditor verificará los casos de empresas a las que se haya solicitado una propuesta y no hayan respondido, haciendo acto de presencia donde fuere necesario.

⁵ Tanzer, Pablo. (2010). Logística empresarial. Buenos Aires: Nueva Librería.

3) Diagnóstico

3.1 La empresa

La empresa es una corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes. La empresa es la tercera mayor corporación pública del mundo, según la lista Fortune Global 500 para el año 2012. También ofrece la mayor oferta de empleo privado en el mundo, con más de dos millones de empleados, y es la minorista más grande en el mundo.

3.1.1 Misión

Tiene como misión establecida el ser la mejor tienda detallista, con un gran surtido de productos de alta calidad y con los precios bajos tanto en EUA, donde cuenta con el mayor número de sucursales, como en cualquiera de los 9 países donde tiene operaciones.

3.1.2 Valores

Siendo una de las empresas más grandes y reconocidas mundialmente cuenta con una serie de valores que hacen posible el buen funcionamiento de su trabajo diariamente, estos según la declaración de ética de la empresa donde se explica que la Integridad es la base de la cultura y se fundamenta en 3 principios:

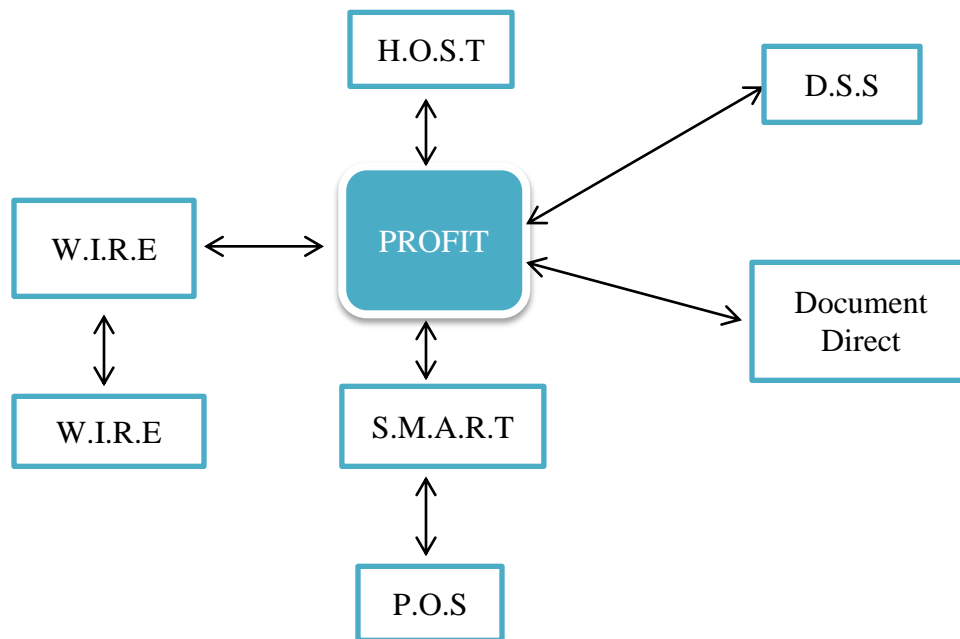
- **Respeto al individuo:** donde afirma que cada individuo merece ser tratado con respeto y dignidad. Significa trabajar en un ambiente tolerante y digno con igualdad de oportunidades.
- **Servicio al Cliente:** Es ofrecer mercancía de calidad, variedad de productos y precios bajos todos los días. El servicio es la esencia de nuestro negocio.

- Búsqueda de la excelencia: Implica innovar, mejorar continuamente e ir un paso adelante en todo lo que hacemos para superar las expectativas de nuestros clientes y socios.

3.2 Sistema de la empresa

Para la corporación un sistema es un conjunto de herramientas que interactúan para llegar a un propósito de terminado. En la empresa, el sistema es como un medio de transporte para llegar a un destino/objetivo: la venta

3.2.1 Esquema de la interacción de los sistemas



Antes de explicar en detalle el sistema S.M.A.R.T. se definen sintéticamente cada uno de los sistemas mencionados en el gráfico, que son los más utilizados por la compañía.

- S.M.A.R.T (Sore merchandise applied retail technology): tecnología aplicada al comercio minorista. controla la mercadería antes de la venta.

- P.O.S. (Point of sale): punto de venta que controla la salida de mercadería.
- H.O.S.T.: Base de datos del sistema que permite la obtención de información específica de distintos tipos de mercadería.
- W.I.R.E: Intranet global que funciona como nexo entre todas las áreas de la compañía y la comparten todos los países. actualmente, está en la etapa de implementación internacional.
- Document Direct: Documento de acceso directo que brinda información detallada de los movimientos de la tienda. por ejemplo: ventas, rebajas, estado de pérdidas y ganancias.
- D.S.S. (sistema soporte de decisiones): posibilita la obtención más detallada y precisa de cualquier tipo de información de la compañía en el periodo solicitado y teniendo la opción de hacerlo en el formato deseado (Excel, work, acces, etc.).
- G.D.S.: Sistema utilizado en el centro de distribución (CD).
- PROFIT: Es un cambio a nivel global de algunos procesos y sistemas, incluyendo la implementación del sistema sap.

3.2.2 Sistema S.M.A.R.T

Es el responsable de todas las aplicaciones y actividades realizadas en los módulos de recepción, UPC, claims, cash, office, depósito y piso de ventas. Su función principal es la actualización y mantenimiento de la base de datos de la tienda. Es decir, verificar que todos los artículos existentes en la tienda estén correctos en sus características y descripciones.

3.2.3 Fundamentos del sistema S.M.A.R.T

Facilitar las funciones y actividades diarias derivadas de la operación de las tiendas, liberando de esta manera tiempo para dedicarse a la reposición de los artículos. Proporcionar información oportuna y detallada por artículo, que permita a los asociados tomar las mejores decisiones.

El sistema S.M.A.R.T de la tienda se comunica directa y constantemente con S.M.A.R.T Oficinas central y con Bentonville (central del sistema S.M.A.R.T, en EE.UU.) para:

- ❖ actualizar información del catálogo de artículos.
- ❖ recibir los cambios de precios y promociones para los diferentes artículos.
- ❖ enviar información sobre:
 - La recepción de mercadería.
 - Los pedidos a proveedores y DCW.
 - Las ventas y el desplazamiento de los artículos.
 - Los movimientos contables que se generan en la tienda.

La comunicación del sistema S.M.A.R.T en la tienda se inicia con el NCR S50, procesador principal, y se distribuye a cada una de las terminales fijas, impresoras fijas, y controladores de punto de venta; y con lo anterior en cualquier terminal que se consulte se puede obtener la misma información de un solo artículo.

3.2.4 Comunicación entre sistemas S.M.A.R.T – P.O.S.

La comunicación entre estos dos tipos de sistemas debe ser constante porque cada uno posee su propia base de datos.

El sistema S.M.A.R.T. es responsable de actualizar la base de datos del sistema P.O.S., en cuanto a:

- ✓ actualización de artículos
- ✓ cambios de precios

El sistema P.O.S. envía información al sistema S.M.A.R.T sobre las ventas o devoluciones de los artículos. Y esto permite:

- ✓ la actualización del inventario perpetuo.
- ✓ el registro departamental de las ventas que son reportadas a cash office, para su posterior transmisión a control de ingresos de oficina central.

3.3 Sectores que intervienen en la cadena de abastecimiento y sus funciones.

- **Comprador:** Los compradores están divididos en dos partes, por un lado lo que se encargan de comprar la mercadería de consumo diario y por otro lo que dedican exclusivamente a las importaciones. Todo lo que es de consumo diario su tarea principal es la negociación con los proveedores en la compra de mercadería, ellos negocian promoción por volúmenes, es decir, mientras más volúmenes de compra realicen más barato sale la mercadería. También negocian la ubicación de la misma o exhibiciones especiales y hasta la cantidad de frentes que hay en la góndola.

Las importaciones es mercadería general, es decir, es todo lo que concierne a indumentaria, bazar, muebles, electrodomésticos, deportes, etc. En este caso cada seis meses los compradores que se encargan de esta sección viajan a china para ver y analizar que comprar para la temporada siguiente. Después el trato es meramente por mail. Eso hacen los compradores solo compran.

- **Reabastecimiento:** Reabastecimiento es el siguiente eslabón de la cadena. Ellos son los que reparten la mercadería teniendo en cuenta la información arrojada por el sistema son data entri, es decir, según el tamaño de cada formato (tamaño de cada sucursal) dependerá la cantidad de mercadería que reparten. Mientras más grande es la tienda se abastece de más mercadería.

- **Centro de distribución:** Mediante la información que el sector de reabastecimiento cargó, el centro de distribución se ocupa de la logística y su respectiva distribución. Por ejemplo, si el sistema dice cargar 10 heladeras a la tienda de pilar, su trabajo es hacer justamente eso, solo esa función.
- **Tienda:** Es el establecimiento comercial de venta al público donde se ofrecen bienes de consumo en sistema autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, electrodomésticos, artículos de higiene y perfumería, inclusive en algunos casos artículos vehiculares, entre otros.

3.4 Descripción del problema

Como describí al comienzo de este trabajo, la problemática básicamente radica en la forma errada de comunicarse entre sectores en el esquema de abastecimiento. En primer lugar el sector de compras adquiere la mercadería sin tener en cuenta indicadores importantes de la tienda y al realizar las compras para todas las sucursales del país pasan por alto factores como: espacio de almacenamiento de la tienda, niveles de inventario, entre otros; que aunque manejen expectativas de incremento de ventas, compran un volumen excesivo de mercadería.

Si bien el sector de compras comparte la información de la mercancía adquirida con el sector siguiente, no existe feedback directo de información entre ambos, es decir, los datos arrojados por el sistema (ventas, inventarios, etc.) no son compartidos de la mejor manera con los compradores. Estos últimos simplemente realizan planes de compras mediante datos generales de ventas de las tiendas en el país, además de la expectativa de ventas antes mencionada.

Una vez ejecutada la compra, reabastecimiento analiza los promedios de ventas de cada tienda y realiza la orden de distribución de la mercadería que se debe enviar a la tienda. Esta distribución en muchas ocasiones termina siendo excesiva para la tienda o en otros casos es poca causando faltante de mercancía, es decir, sobrestock e instock.

Ahora bien, con respecto a la tienda no existe ninguna comunicación formal con los sectores anteriormente mencionados. El sistema básicamente le muestra a reabastecimiento datos de las ventas y mercadería que se debe reponer pero no hay una manera de cómo comunicarse entre ellos para darle a conocer otro tipo de información importante como falta de espacio para almacenar, mercadería que no se vende tanto y no es fundamental, entre otra información. Lo que también trae como consecuencia que se venzan los productos o que se terminen dañando.

En definitiva toda esta cadena de errores perjudica significativamente a la tienda. Uno de los impactos negativos radica en el plan máximo de costo anual, como se ve a continuación:

CUADRO DE OBJETIVOS ANUAL 2016

	PLAN ANUAL	RESULTADO REAL
VENTAS	\$ 253.566.000	\$ 275.718.559
COSTOS	\$ 182.762.000	\$ 193.644.899
INVENTARIO (instock, Merma, etc.)		-\$ 3.155.047

Como se denota en el anterior cuadro, el plan de ventas es cumplido satisfactoriamente pero el de costos no. Si bien este último ya oscila su plan debido a otros factores, con el resultado del inventario (instock, Merma, etc.) se verá más afectado e incrementa su valor negativo. Esto por ende perjudica los beneficios económicos de la tienda el cual no viene siendo el mejor como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro de cierre anual

Tienda Pilar - 1087	
Cierre anual	
Diciembre de 2016	
Ventas netas	\$ 275.718.559
Costos de ventas	\$ 193.644.899
Inventario (instock, Merma, etc.)	\$ 3.155.047
Utilidad bruta	\$ 78.918.613
Gastos laborales directos e indirectos	
Sueldos y salarios	\$30.519.185
Incentivos y bonos	\$2.090.997
Impuestos indirectos de nómina	\$4.509.194
Beneficios médicos	\$318.066
Gastos de entrenamientos	\$41.949
Reclutamiento y contratación	\$38.554
Reubicaciones	\$11.145
Relación con asociados	\$753.432
Gastos de viaje	\$134.703
Total gastos laborales	\$38.417.225
Gastos de tienda	\$2.249.638
Publicidad	\$2.968.586
Mantenimiento	\$4.475.714
Riesgos y accidentes	\$727.653
Costos de ocupación	\$14.422.690
Impuestos y honorarios	\$10.419.503
Otros gastos generales	\$7.513.222
TOTAL GASTOS	\$81.194.231
Ingresos por renta de espacio	\$322.536
UTILIDAD NETA	-\$1.953.082

Como podemos ver la utilidad neta de la tienda termina siendo negativa con un valor inferior al de perdida de inventario, lo que significa que éste último si genera un impacto negativo en el beneficio de la tienda. Para demostrar que esta problemática se viene presentando con anterioridad, a continuación se refleja el resultado de cierre del año 2015:

Tienda Pilar - 1087	
Cierre anual	
Diciembre de 2015	
Ventas netas	\$276.689.452
Costos de ventas	\$196.776.261
Inventario (instock, Merma, etc.)	\$2.771.341
Utilidad bruta	\$ 77.141.850
<i>Gastos laborales directos e indirectos</i>	
Sueldos y salarios	\$29.280.551
Incentivos y bonos	\$2.690.758
Impuestos indirectos de nómina	\$5.746.638
Beneficios médicos	\$318.925
Gastos de entrenamientos	\$15.386
Reclutamiento y contratación	\$56.328
Reubicaciones	\$25.820
Relación con asociados	\$752.898
Gastos de viaje	\$119.073
Total gastos laborales	\$39.006.377
Gastos de tienda	\$2.050.893
Publicidad	\$2.850.884
Mantenimiento	\$4.354.933
Riesgos y accidentes	\$726.084
Costos de ocupación	\$14.525.019
Impuestos y honorarios	\$10.444.420
Otros gastos generales	\$6.498.973
TOTAL GASTOS	\$ 80.457.583
Ingresos por renta de espacio	\$662.103
UTILIDAD NETA	-\$2.653.630

4) Propuesta de intervención

4.1 Síntesis del problema a resolver

Debido a una falla en el esquema de abastecimiento manejado por la empresa, donde los diferentes sectores que intervienen en el mismo no cuentan con la comunicación adecuada entre ellos y que no les permite tener información correcta, oportuna e importante para poder tomar las mejores decisiones. Por ende la principal consecuencia que trae es la reducción en el beneficio anual de la tienda analizada llegando a tal punto de ser negativo el beneficio neto.

La problemática recae básicamente a los sectores de compras, reabastecimiento y la tienda. El primero adquiere la mercadería para todas las sucursales en grandes volúmenes, tratando así de obtener beneficios económicos en ahorro y no tiene en cuenta información importante de cada sucursal. El segundo respectivamente no considera del todo los datos del sistema manejado por la empresa, solo valora datos de ventas promedios de las tiendas y bajo este criterio da la orden de distribución de mercancía a cada tienda; causando faltantes, excedentes, mercadería dañada, que impacta sustancialmente al objetivo de la tienda.

4.2 Objetivos de la propuesta

- ✚ Realizar un sistema que les brinde a los sectores del esquema de abastecimiento contar con una herramienta eficiente que les permita mejorar la comunicación entre ellos y conseguir mejores beneficios para la tienda.
- ✚ Brindarles a los sectores de compras y reabastecimiento criterios de gestión adecuados para la toma de decisiones.

4.3 Estrategia a implementar

La estrategia a implementar es a través de un plan de mejora de calidad, desarrollando un tablero de comando, donde a los principales sectores que intervienen directamente con la problemática se les distribuya ciertos indicadores de gestión con el fin de que cada uno de ellos pueda tener, manejar y analizar correctamente la información adecuada, además de que haya un feedback de información entre todos, es decir, que cada uno pueda estudiar e interpretar los datos y la información pertinente del resto de sectores, buscando así una mejoría en la comunicación de los mismos.

4.4 Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar

Como se menciona en el punto anterior, la estrategia a implementar se basará en la desarrollo de un tablero de comando, en primera instancia se realizará la división para cada sector de los diferentes indicadores a utilizar y como éstos se integrarán dentro del tablero, y posteriormente se desarrollará todo el tablero de comando, desde los datos hasta los resultados que estos llevarán. También se propondrá para los sectores de compras y reabastecimiento algunas actividades y criterios a tener en cuenta al momento de la toma de decisiones.

4.4.1 Indicadores por sector

Tienda:

➤ Rotación de inventario:

La rotación de inventario nos va a mostrar el ciclo de la tienda, es decir, cuantas veces gira/rota el total del inventario a lo largo de un periodo.

Cálculo:
$$\frac{\text{Ventas en periodo n}}{\text{Stock promedio en periodo n}}$$

➤ **Días de Stock:**

Tiene por objetivo controlar la duración de los productos en el depósito de la tienda, es decir, controlar los días de inventario de la mercadería disponible que esta almacenada en la tienda. Conociendo este indicador junto con el de tiempos de entrega permite una gestión eficiente el stock de la tienda sin necesidad de llegar a límites como el sobrestock e instock.

Cálculo:
$$\frac{\text{Stock promedio en periodo n}}{\text{Ventas en periodo n}}$$

➤ **Porcentaje de tiempo completo de entrega:**

Este indicador mide el porcentaje de tiempo completo que transcurre desde que la tienda hace el pedido hasta que se confirma la entrega por parte de la tienda. Cabe resaltar que este indicador se agrega a la tienda cuando le es necesaria realizar pedidos al centro de distribución.

Cálculo:
$$\frac{\text{entregas en tiempo}}{\text{Entregas totales}} * 100$$

➤ **Ratio de aprovechamiento de espacio:**

Indicará como la tienda está gestionando el almacén o depósito. Éste relaciona la cantidad de mercadería (pallet) en un periodo determinado con los mt2 disponibles para el almacenamiento.

Cálculo:
$$\frac{\text{Cantidad de pallets a almacenar}}{\text{mt2 disponibles}}$$

➤ **Diferencias de inventario:**

Este indicador permite tener un control del inventario en relación a verificar lo que realmente se tiene almacenado con lo que el sistema dice tener almacenado. Este se hace por lo general a través de conteos periódicamente por parte de departamentos de control interno o bien por terceros tales como estudios contables.

$$\text{Cálculo: } \frac{(\text{UM Sobrantes} - \text{UM Faltantes})}{\text{Total Inventario}}$$

➤ **Carga extra:**

Indica el porcentaje de horas extras realizadas por el personal del almacén o depósito de la tienda con respecto a las horas comunes. Permite tener una idea de los costos excedentes que se deben afrontar en el periodo.

$$\text{Cálculo: } \frac{\text{Horas extras}}{\text{Horas comunes}}$$

Sector Compras:

➤ **calidad de los pedidos generados:**

Tiene como objetivo poder controlar la calidad de los pedidos generados por el sector de compras, es decir, el porcentaje de pedidos generados sin problemas o sin necesidad de información general.

$$\text{Cálculo: } \frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total pedidos generados}}$$

➤ **volumen de compras:**

Su función es controlar la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de las ventas de la tienda.

$$\text{Cálculo: } \frac{\text{Valor de compras}}{\text{Ventas totales}}$$

➤ **Nivel de servicio (UM):**

Este indicador tiene como objetivo medir la eficiencia con relación a lo que se pide a los proveedores y lo que se entrega.

$$\text{Cálculo: } \frac{\text{UM entregadas en t}}{\text{UM pedidas en t}}$$

UM= Unidad de medida

➤ **Calidad de entregas:**

Sirve para medir el porcentaje de rechazos generados en las entregas realizadas por los proveedores.

$$\text{Cálculo: } \frac{\% \text{ rechazos}}{\text{Entregas totales}}$$

➤ **Variación de precios:**

Tiene como objetivo medir la variación de los precios de compra de un periodo con respecto a los precios de compras del anterior periodo. Se mide en porcentaje.

Cálculo:
$$\left\{ \frac{\left[\frac{\text{promedio de precios periodo t}}{\text{Promedio de precios periodo t -1}} * 100 \right] - 100}{100} \right\} \text{Var. \%}$$

Centro de distribución:

➤ **Costo de unidad almacenada**

El objetivo de este indicador es controlar el valor unitario del costo por almacenamiento del centro de distribución.

Cálculo:
$$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Nº de unidades almacenadas}}$$

➤ **Costo logístico por ventas:**

Tiene como objetivo controlar los costos que se generan por la operación logística con respecto a las ventas de la tienda. Indica cuánto cuesta la logística por cada peso (\$) que se venda en la tienda.

Cálculo:
$$\frac{\text{Costo total logístico}}{\text{Ventas totales}}$$

➤ **Costo de transporte vs ventas:**

Básicamente es controlar y medir el costo de transporte respecto a las ventas de la tienda. Sirve para conocer el porcentaje de los gastos que se incurren en transporte y poder tomar medidas de reducción de este costo.

Cálculo:
$$\frac{\text{Costo de transporte}}{\text{Ventas totales}}$$

Sector Reabastecimiento

➤ **Cumplimiento plan de ventas:**

Mide el porcentaje cumplimiento de las ventas reales de la tienda con respecto al plan de ventas presupuestado.

Cálculo:
$$\frac{\text{ventas reales}}{\text{Plan presupuestado}} * 100$$

➤ **Cumplimiento plan de Costos**

Mide el porcentaje cumplimiento de los costos de ventas reales de la tienda con respecto al plan de costos presupuestado.

Cálculo:
$$\frac{\text{Costos de ventas reales}}{\text{Plan de costos presupuestado}} * 100$$

➤ **Cumplimiento plan de stock:**

Mide el porcentaje cumplimiento de inventario de la tienda con respecto al plan de inventario presupuestado.

Cálculo:
$$\frac{\text{stock real}}{\text{Plan presupuestado}} * 100$$

➤ **Cumplimiento plan de gastos:**

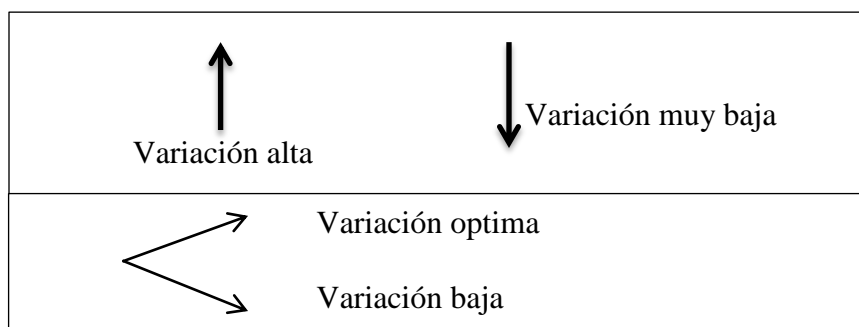
Mide el porcentaje cumplimiento de los gastos reales de la tienda con respecto al plan de gastos presupuestado.

Cálculo:
$$\frac{\text{gastos reales}}{\text{Plan presupuestado}} * 100$$

4.4.2 Lenguaje de grado de variación

El lenguaje de grado de variación tiene como objetivo servir como inductor de medición para poder tener la posibilidad de saber el grado de importancia, tendencia y de cumplimientos de metas con respecto a los resultados de aquellos indicadores seleccionados.

La siguiente tabla ilustra de manera gráfica el lenguaje de variación y grado de conveniencia respectivamente:



4.4.3 Estructura del TC

➤ **Datos del TC**

Tienda	Ventas en periodo n / Stock promedio en periodo n	275.718.559	2.963.194
	Stock promedio en periodo n / Ventas en periodo n	2.963.194	275.718.559
	entregas en tiempo *100 / Entregas totales	2.309.143	3.446.482
	Cantidad de pallets a almacenar / mt2 disponibles	322.403	400
	(UM Sobrantes – UM Faltantes) / Total Inventario	453.300	3.155.047
	Horas extras / Horas comunes	680	4.320
Compras	Pedidos generados sin problemas / Total pedidos generados	254.303	330.354
	Valor de compras / Ventas totales	170.000.050	275.718.559
	UM entregadas en t / UM pedidas en t	370.450	435.300
	% rechazos / Entregas totales	23.003	370.450
	promedio de precios periodo t *100 - 100 / Promedio de precios periodo t - 1	40.550	350.000
C. de distribución	Costo de almacenamiento / N° de unidades almacenadas	4.475.714	4.000.000
	Costo total logístico / Ventas totales	14.422.690	275.718.559
	Costo de transporte / Ventas totales	24.543.023	275.718.559
Reabastecimiento	ventas reales * 100 / Plan presupuestado	275.718.559	253.566.000
	Costos de ventas reales *100 / Plan de costos presupuestado	193.644.899	182.762.000
	stock * 100 / Plan presupuestado	3.155.047	3.000.000
	gastos reales * 100 / Plan presupuestado	81.194.231	90.000.000

Primera parte del TC

Sector	Indicador	Metodología de calculo
Tienda	Rotación de inventarios Días de Stock Porcentaje tiempo completo de entrega Ratio de aprovechamiento de espacio Diferencias de inventario Carga extra	$\frac{\text{Ventas en periodo n}}{\text{Stock promedio en periodo n}}$ $\frac{\text{Stock promedio en periodo n}}{\text{Ventas en periodo n}}$ $\frac{\text{entregas en tiempo} * 100}{\text{Entregas totales}}$ $\frac{\text{Cantidad de pallets a almacenar}}{\text{mt2 disponibles}}$ $\frac{(\text{UM Sobrantes} - \text{UM Faltantes})}{\text{Total Inventario}}$ $\frac{\text{Horas extras}}{\text{Horas comunes}}$
Compras	Calidad de los pedidos generados Volumen de compras Nivel de servicio Calidad de entregas Variación de precios	$\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total pedidos generados}}$ $\frac{\text{Valor de compras}}{\text{Ventas totales}}$ $\frac{\text{UM entregadas en t}}{\text{UM pedidas en t}}$ $\frac{\% \text{ rechazos}}{\text{Entregas totales}}$ $\frac{\text{Promedio de precios periodo t} * 100 - 100}{\text{Promedio de precios periodo t -1}}$
C. de distribución	Costo de unidad almacenada Costo logístico por ventas Costo de transporte vs ventas	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades almacenadas}}$ $\frac{\text{Costo total logístico}}{\text{Ventas totales}}$ $\frac{\text{Costo de transporte}}{\text{Ventas totales}}$
Reabastecimiento	Cumplimiento plan de ventas Cumplimiento plan de Costos Cumplimiento plan de Stock Cumplimiento plan de Gastos	$\frac{\text{ventas reales} * 100}{\text{Plan presupuestado}}$ $\frac{\text{Costos de ventas reales} * 100}{\text{Plan de costos presupuestado}}$ $\frac{\text{stock} * 100}{\text{Plan presupuestado}}$ $\frac{\text{gastos reales} * 100}{\text{Plan presupuestado}}$

Segunda parte del TC.

Sector	Resultado	Meta	Var. Desvío	Lenguaje indicador	Lenguaje grado de conveniencia
Tienda	93,04775826	>80	16%	Días	Óptimo
	2	<20	90%	Días	Óptimo
	67%	>75%	-11%	%	Bajo
	806	>1000	-19%	N	Muy bajo
	14%	<20%	28%	%	Óptimo
	16%	<20%	20%	%	Óptimo
Compras	77%	>60%	28%	%	Óptimo
	62%	>75%	-18%	%	Muy bajo
	85%	>75%	13%	%	Óptimo
	6%	<25%	75%	%	Óptimo
	28%	<25%	-12%	%	Alto
C. de distribución	1,12	<2	44%	\$	Óptimo
	5%	<10%	48%	%	Óptimo
	9%	<10%	11%	%	Óptimo
Reabastecimiento	109%	>100%	9%	%	Óptimo
	106%	<100%	-6%	%	Alto
	105%	<100%	-5%	%	Alto
	90%	<100%	10%	%	Óptimo

5) Conclusión

A lo largo del presente estudio logro demostrarse como un cambio en la metodología de la comunicación de la empresa trae mejoras en el cumplimiento de sus objetivos empresariales. Sería interesante que empresas, ya sea con pequeños o grandes recursos, adapten estos sistemas para mejorar, entre muchos indicadores, su eficacia y el ahorro de costos, fundamentales para el cumplimiento de las metas empresariales.

En este caso de estudio, el tablero de comando cumplió con sus objetivos. Demostró la eficiencia de las distintas divisiones de la compañía, y a su vez las debilidades, para así saber en qué sectores es necesario implementar cambios.

Aún mencionando cada una de las ventajas de los indicadores presentes en el tablero de comando, quedaría pendiente un estudio más profundo del contexto en el cual se desenvuelve la organización, y que condicionan sus resultados, ya que el análisis suele realizarse de manera más precisa por dentro de la empresa que por fuera, y se pueden descartar algunas causas externas, como el dinamismo económico o la competencia. Es fundamental aprovechar el poder de adaptación que poseen los índices mencionados en el presente trabajo para hacer una lectura más exacta de la realidad, y no olvidarse de detalles que puedan tener un impacto significativo en los resultados.

6) Referencias bibliográficas

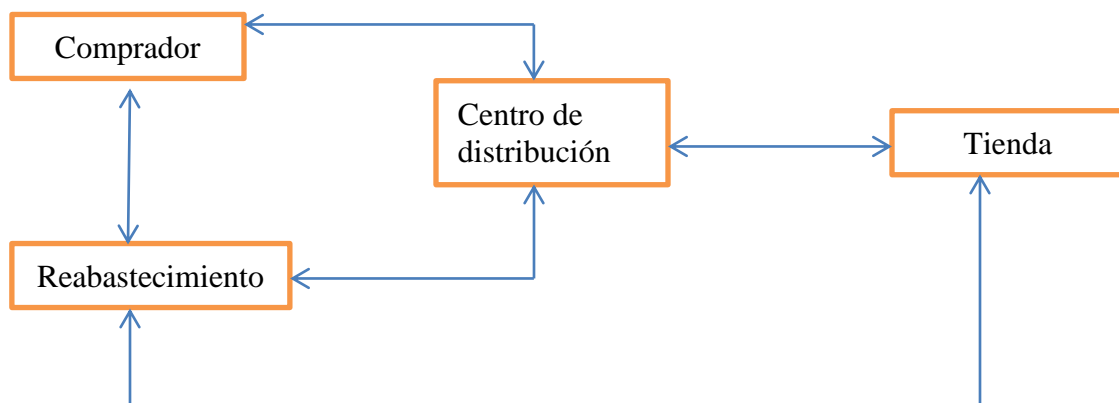
- Ballvé, Alberto. (2000). Tablero de Control. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Di Risio, Hugo. (2010). Manual Argentino de Logística. Buenos Aires: 2010.
- Gimenez, Carlos M.. (2006). Decisiones en la gestión de costos para crear valor. Buenos Aires: Errepar.
- Irazabal, América Alicia. (2004). Tablero integral de comando: desarrollo - análisis. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Cambridge: Harvard Business School Press.
- López Viñegla, Alfonso. (2003). Gestión estratégica y medición: el cuadro de mando como complemento del Balanced Scoreboard. Madrid: AECA.
- Pérez Alfaro, Alfredo. (2000). Control de Gestión y Tablero de Comando. Buenos Aires: Depalma.
- Tanzer, Pablo. (2010). Logística empresarial. Buenos Aires: Nueva Librería.

7) Anexos

7.1.1 Esquema estratégico

Es el esquema ideal o correcto que debe manejar la empresa para entrelazar de la mejor manera los sectores que participan en el abastecimiento y así tengan un feedback de información, y por ende le otorgue un mejoramiento en la comunicación.

Esquema ideal



7.1.2 Actividades para el proceso de compra.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el sector de compras cuenta con un proceso de toma de decisiones al momento de comprar errado y que debe suponerse no está bajo un procedimiento correcto o criterios definidos para poder realizar dicho proceso. Un proceso de compras bien definido podrá garantizar que la empresa adquiere la mercadería de calidad, cantidad, oportunidad y precios adecuados, por ende se propone las siguientes actividades de compra para una mejor toma de decisiones.

Actividades	Tarea
<p>Actividad 1</p> <p>Identificar y analizar las necesidades de compra</p>	<p>Identificar las diferentes necesidades de compra de mercadería que tenga la empresa y confeccionar reporte teniendo en cuenta los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los diferentes indicadores del tablero de comando para analizar los resultados comparándolos con los ratios a fin de identificar variaciones y las necesidades que se presenten. • Revisión de informes por parte de reabastecimiento sobre información relevante de la tienda arrojada por el sistema. • Atender recomendaciones específicas por parte de la tienda a través de llamados o por vía mail.
<p>Actividad 2</p> <p>Verificación de solicitud</p>	<p>Luego de identificar las necesidades, se debe verificar que la mercancía que se quiere solicitar esté disponible en el inventario de la tienda. Si lo está, se procede a autorizar el proceso de compra.</p>
<p>Actividad 3</p> <p>Selección de proveedores</p>	<p>Seleccionar proveedores primarios y secundarios bajo el siguiente criterio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proveedores primarios: proveedores principales que generalmente cubren las solicitudes realizadas. Consultar si éste tiene disponibilidad de entregar la mercancía solicitada. • proveedores secundarios: Contactar proveedores que cubren las solicitudes no cubiertas por los principales. • Solicitud de cotizaciones: Solicitar cotizaciones a ambos proveedores, compararlas y seleccionar la más conveniente, teniendo el proveedor principal la prioridad.
<p>Actividad 4</p> <p>Negociación</p>	<p>Interactuar con los proveedores y entrar a negociar con ellos todo lo que concierne a la solicitud de compra realizada. Descuentos, precio final, logística, formas de pago, etc. Y cerrar la compra.</p>

<p align="center">Actividad 5</p> <p>Ingreso de la información a base de datos.</p>	<p>Ingresar toda la información pertinente de la compra a una base de datos para posteriormente poder hacer seguimiento de la solicitud.</p>
<p align="center">Actividad 6</p> <p>Seguimiento de la solicitud realizada</p>	<p>Realizar un seguimiento y control continuo a la solicitud hecha, con el fin de estar enterado de cómo va el proceso, si hay fallas o si va por buen camino. Si todo está bajo lo estipulado, se recibirá la mercancía en el centro de distribución de la empresa.</p>

7.1.3 Responsabilidades del sector de reabastecimiento

El siguiente cuadro tiene como objetivo brindarle al sector de reabastecimiento ciertas responsabilidades a llevar cabo con el fin de tener un mejor control tanto de sus actividades como la del resto de sectores.

<p align="center">Responsabilidades del Sector Reabastecimiento</p>	
<p align="center">Puntos</p>	<p align="center">Función</p>
<ul style="list-style-type: none"> • fijar y hacer respetar los procedimientos de compra de la empresa 	<p>Analizar las pautas establecidas en el proceso de compras con las llevadas a cabo realmente por parte de los compradores para detectar fallas y desvíos que puedan llegar a afectar los volúmenes de compra.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y programas de capacitación para el personal del área 	<p>Elaborar programas de capacitaciones periódicas que sumen al conocimiento y habilidades de los empleados de este sector para un desempeño eficiente y constante que permita un buen uso del sistema de la empresa para así poder brindar mejores informes al resto de sectores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención preferencial a la correcta relación con los 	<p>Estar atento a la relación con los proveedores para evitar malas</p>

proveedores.	negociaciones y conductas anti éticas que puedan llegar a influenciar negativamente a la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las relaciones con otras áreas o sectores de la empresa. (sectores de la cadena de abastecimiento). 	Mantener actualizados los reportes de categorías del departamento para dar soporte al sector de compras y centro de distribución, no solo teniendo en cuenta los datos y resultados arrojados por el sistema y por el tablero respectivamente, sino que también manteniendo un contacto directo con la tienda para diferentes recomendaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Proveer a la dirección superior de un presupuesto periódico de las compras. 	Brindarle a los directivos o altos mandos presupuestos periódicos de las compras a realizar teniendo en cuenta la información obtenida de las actividades estándar del proceso de compras.
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir los planes de disposición y/o reventa de materiales excedentes, innecesarios o defectuosos. 	Tratar de reducir al mínimo la mercadería excedente o defectuosa para no ver afectado el margen de beneficio de la tienda. En el caso de haberlo, dirigir diferentes planes de reventa que permita salir de esa mercadería a un bajo precio y no caer en pérdida excesiva.