



IVAN EDUARDO CALVACHE CEBALLOS

TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**DISEÑO DE LA GESTION ESTRATEGICA DE COMPRAS PARA EL BAR
"FAVELA PARA HABITAR"**

2019

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo final de grado es de suma importancia, teniendo como objetivo ubicar y disponer información pertinente que permita gestionar de manera eficiente el área de compras aumentando su productividad a partir del diseño de la gestión estratégica de las compras.

De esta manera, se describirá cada uno de los ítems que son fundamentales en el desarrollo de las compras. Se podrá reconocer cuales son los productos de más importancia y sus características, la relación con los proveedores y los procedimientos internos que se desarrollan. Mediante este trabajo final de grado se buscara identificar un modelo que ayude a mejorar la eficiencia del área de compras y un sistema de planificación y control que aumente la rentabilidad de Favela para habitar, empresa dedicada al rubro gastronómico y musical.

PALABRAS CLAVES

Área de compras

Gestión de Compras

Matriz Kraljic

Cadena de valor

Análisis ABC

Ciclo de Deming.

ABSTRACT

The development of this final degree project is of utmost importance, having as its main aim to locate and provide information that allows managing efficiently the purchasing area, increasing its productivity by designing policies and managing strategically the purchases.

Along this line, we will describe each of the fundamental items in the development of purchasing. We will recognize the most important products and its characteristics, the link with suppliers and the inner procedures that develop this relationship. Through this final degree project we will identify a pattern that will help improving the purchasing area efficiency and a planning and control system, increasing the profitability of **Favela para habitar, company dedicated to gastronomic and musical industry.**

KEY WORDS

purchasing área

purchasing management

Martiz Kraljic

value chain

ABC Analysis

– Deming Cycle.

INDICE

TEMA (PAP)	6
INTRODUCCIÓN	6
JUSTIFICACIÓN	7
CAPITULO 1: OBJETIVOS	10
1.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	10
2.1 GESTION DE COMPRAS	10
2.2 MODELOS DE CARTERA DE COMPRAS	11
2.3 MATRIZ DE KRALJIC	12
2.4 DIAGRAMA DE PARETO	14
2.5 ANALISIS ABC	15
2.6 GESTION DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	16
2.7 MATRIZ FODA	17
2.8 CADENA DE VALOR	19
2.9 CONSTRUCCION DE LA ESTRATEGIAS DE COMPRA	21
2.10 MEJORA CONTINUA	23
2.10.1 CICLO DE DEMING (PHVA)	25
CAPITULO 3: MARCO METODOLOGICO	28
3.1 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	28
3.2 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	29
CAPITULO 4: DIAGNOSTICO	32
4.1 HISTORIA Y ACTIVIDAD	32
4.2 VISIÓN	32
4.3 MISIÓN	32
4.4 ORGANIGRAMA	33
4.5 GESTIÓN DE COMPRAS	33
4.6 ESPECIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y PROVEEDORES	34
4.6.1 PRODUCTOS COMPRADOS	36
4.6.2 IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES	39
4.7 CADENA DE VALOR	44
4.7.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	44
4.7.2 ACTIVIDADES DE APOYO	47
4.8 ÁREA DE COMPRAS	49
4.9 MEJORA CONTINUA EN FAVELA	51

4.10. FODA	52
4.11. CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS	54
CAPITULO 5: PROPUESTA	57
5.1. INTRODUCCION Y PARTE ESTRATEGICA	57
5.2 PROPUESTA: PARTE TACTICA.....	59
5.2.1 RELACION CON LOS PROVEEDORES SEGÚN RIESGO DE SUMINISTRO.....	59
5.2.2 DEFINIR UN SISTEMA DE CONTROL	67
5.2.3 PLAN DE ACCION.....	69
5.3 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	71
CONCLUSIONES FINALES.....	74
BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS	81
<i>Anexo I. modelo planilla de control de stock cerveza industrial</i>	<i>81</i>
<i>Anexo II. Modelo planilla de control de stock cerveza artesanal</i>	<i>81</i>
<i>Anexo III. Modelos de etiquetas para organizar las botellas en los depósitos, contiene punto de pedido y stock ideal.....</i>	<i>81</i>
<i>Anexo IV. Modelo planilla de control de la barra de tragos.....</i>	<i>82</i>
<i>Anexo V. Modelo etiquetas para cada heladera. Muestra cómo deben ser cargadas las heladeras, ayuda al control y a las tareas del personal.</i>	<i>83</i>
<i>Anexo VI. Modelo de preguntas usadas para la entrevista con los socios.</i>	<i>83</i>

TEMA (PAP)

Diseño de estrategias relacionadas con el Área de compras para optimizar y dinamizar la gestión, los procedimientos y el control realizados dentro de la organización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se enfrentan a una gran cantidad de variables y factores que son propios del desarrollo o ejecución de su actividad, tienen que ser administradas y controladas para lograr los objetivos propuestos. Esta tarea resulta difícil si no se tiene una herramienta o modelo guía que pueda ayudar a contribuir de manera efectiva y eficiente en la gestión de cualquier organización.

El desarrollo de este trabajo es de suma importancia, ya que permitiría ubicar y disponer información efectiva y pertinente para las operaciones relacionadas a las compras de Favela. Este trabajo busca exhibir de forma comprensible, sencilla y práctica las actividades y principios que todo encargado de compras necesita para lograr una adquisición rentable y eficiente, con la finalidad de aportar a la optimización de la gestión del área mencionada.

Favela para habitar, es una empresa que se desenvuelve en el sector gastronómico desde hace 4 años, dentro de sus líneas de negocio se encuentra: el desarrollo de eventos musicales en vivo -siendo el único lugar en sector que presenta bandas en vivo todos los días- y de bar. La organización se encuentra en este momento en un proceso de crecimiento en búsqueda de conquistar el mercado cordobés.

Favela con pocos años incursionando en la industria de bares ha logrado posicionarse como un punto de encuentro musical y cultural. Se ha convertido en la casa del músico independiente cordobés, en un lugar donde la diversidad y la inclusión se volvieron bandera. Al igual que la música escuchada en Favela sus integrantes son variados, únicos que te contagian con su alegría y ganas de crecer. Pero la verdad de Favela es que no ha logrado el mismo éxito internamente, el mismo crecimiento que transformo un bar en un refugio, también creo una bola de nieve que dejo entrever la necesidad de aplicar herramientas para transformar lo que venía siendo una administración reactiva a una proactiva.

Favela como organización debe ser consiente y aplicar el proceso requerido para efectuar las compras, desde la identificación de la necesidad hasta la satisfacción de esta. Sin embargo, el presente trabajo también busca ayudar a construir una base administrativa lo bastante sólida que soporte a la acogida que la empresa goza. Para esto se necesita definir las responsabilidades a cumplir por parte del encargado, la ubicación jerárquica dentro de la organización, detallar la selección y evaluación de los proveedores, además de destacar la importancia que toma el control de los inventarios.

La investigación que se desarrolla en este trabajo, consiste en la búsqueda de información y el posterior análisis de referencias bibliográficas teóricas y prácticas sobre la administración y control de gestión.

JUSTIFICACIÓN

FAVELA se muestra como una organización que se encuentra a la deriva en cuanto a la gestión de compras. En su nacimiento fue un bar de amigos para amigos, una segunda casa para escapar de la rutina y el trajín diario, por lo cual la gestión de la

organización como un papel secundario y como la forma de una administración reactiva.

Ya con 4 años de actividad la organización se enfrenta a tres grandes retos:

- la gran acogida que experimenta el bar en la zona y convirtiéndose en un referente de la zona
- la explosión de la zona donde se encuentra: desde hace un par de años los establecimientos de entretenimiento se han ido alejándose de nueva córdoba y se han establecido en Güemes. Güemes se convirtió en la zona preferida de los cordobeses para su vida nocturna y en los últimos meses las inversiones del estado han aumentado generando un incremento en el flujo de gente en la zona, esto genera que tanto Güemes como los bares tengan un aumento permanente de clientes y futuros clientes a los cuales se los debe captar y satisfacer.
- Favela tiene las mejores propuestas de entretenimiento en Córdoba: desde sus inicios la organización fue pensada como un refugio en la ciudad, donde las personas que entran puedan disfrutar de una propuesta cultural/musical que los alejara del día a día. Con esto en mente favela comparte su escenario con todos los músicos, de cualquier género, famoso o nuevo que quieran compartir su música. Se logró tener una agenda de eventos en vivo diaria de calidad siendo el único bar en la zona que logra hacer esto.

Con la necesidad de afrontar estos retos se hace de suma importancia desarrollar una gestión más proactiva y eficiente. Cada uno de los retos anteriormente tiene dos caras: una positiva explicada arriba y una cara llena de desafíos. Una gran acogida se traduce en más gente, lo que significa, más esfuerzo para mantener la calidad. Significa

además comprar más productos y tenerlos en el momento indicado con las condiciones esperadas. Todos los procesos internos deben funcionar como uno y el fallar en la compras (con todo lo que significa) o en el tratamiento de los productos generara una ruptura de unidad convirtiendo un segundo hogar en otro patio con mesas de Güemes. Como se mencionó anteriormente Uno de los temas menos desarrollados e ineficientes es el de Compras. Hace falta especificar y determinar paso a paso el procedimiento adecuado para todas las tareas relacionadas con las compras (identificación, solicitud, satisfacción). La empresa conoce muy bien la magia de la noche pero ignora las pesadillas de la tarde, momento donde se debe realizar la gestión de la organización. Con los proveedores las relaciones son casi nulas, lo que ha llevado a experimentar problemas como realizar pagos dobles para una misma factura, faltantes de productos o diferencias entre el pedido realizado y el entregado. La falta de tareas de control no permite identificar con claridad que pasa con los insumos una vez entran al bar, esto dificulta realizar un pedido que sea acorde a la realidad del bar y genera que la ruptura o pérdidas excesivas de productos se convierta en algo común. Favela tiene que ser consiente que si estos retos no son asumidos de forma óptima, las oportunidades se pueden transformarse en serias amenazas como, la insatisfacción de clientes, malestar en el clima laboral, pérdida de rentabilidad. En cambio si asume los desafíos con una actitud proactiva su crecimiento puede ser exponencial y el objetivo de ser el mejor bar cultural cordobés estará más cerca que nunca.

CAPITULO 1: OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora en la gestión estratégica de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos, la planificación y el control. Buscando mejorar el margen de rentabilidad bruto de la empresa en 5% dentro de los próximos 6 meses.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual del proceso de compras y su relación con otros procesos.
2. Brindar medios para evaluar los productos estratégicos y proveedores de la organización.
3. Reconocer la importancia de la relación entre control de inventarios y la gestión de compras, reduciendo las cervezas perdidas en un 70% y el desperdicio de cerveza artesanal en un 8%
4. Diseñar una estrategia de compras y establecer una metodología que permita disminuir los costos de mercadería en un 10%.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 GESTION DE COMPRAS

Desde la década de 1990, los académicos y administradores han otorgado a las compras un rol estratégico dentro de las organizaciones, debido a la participación de las compras en el planeamiento estratégico. La rápida evolución del entorno competitivo determinó la necesidad de aumentar la capacidad de las compras para influir en la

planificación estratégica. La razón por lo cual las compras actualmente son reconocidas como una unidad crítica de SCM, es que la mayoría de fabricantes gastan aproximadamente entre 50% y 70% de cada dólar vendido en la compra de materiales y componentes. (Young y Drake, 2010)

Cabe resaltar que la función de compras incluye lo siguiente: especificar las características de los materiales comprados, componentes y servicios, seleccionar proveedores adecuados y gestionar la transacción para que los materiales se entreguen de forma oportuna. (Burt, 1989: 40).

Paralelamente, Lawson (2009) expone que la compra estratégica conlleva a una integración con los proveedores y mejora de la relación con ellos, lo cual da como resultado mejoras generales en el rendimiento. Por ejemplo, los grandes fabricantes como Motorola, Honda y Toyota han sido beneficiados gracias a una gestión estratégica de compras y buenas relaciones con sus proveedores. Asimismo, gracias a las compras estratégicas, les permitió obtener una mayor calidad, mayor flexibilidad operativa, reducción de los tiempos de entrega y reducción de costos. (Cagliano y Spina, 2002)

2.2 MODELOS DE CARTERA DE COMPRAS

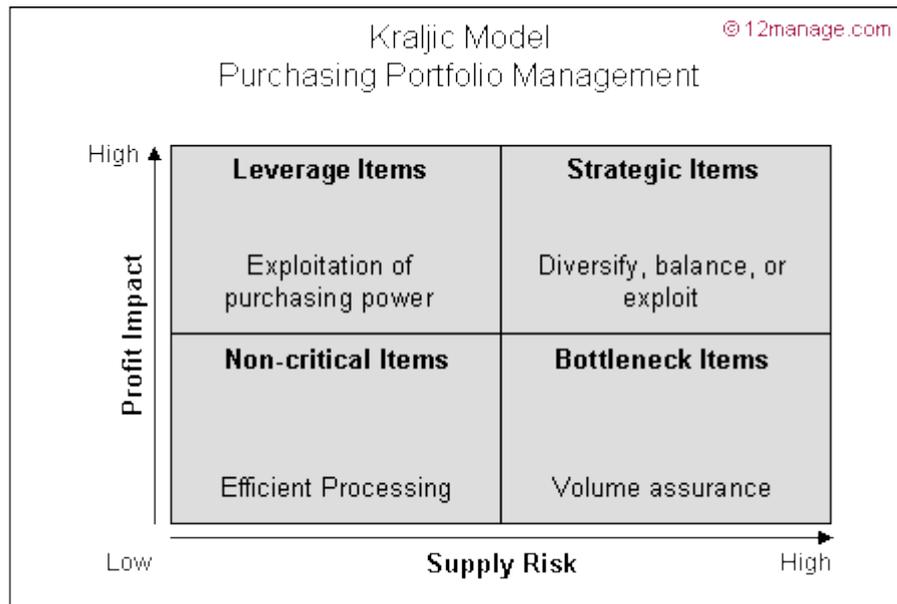
En los últimos años, los investigadores han prestado una mayor atención a los modelos de cartera de compras para aplicarlos al ámbito empresarial. Cabe señalar que dichos modelos son fáciles de entender y dan orientaciones prácticas sobre cómo gestionar los distintos materiales comprados, proveedores y relaciones con los proveedores. (Dubois y Pedersen, 2002)

Asimismo, para tener una idea de la importancia de estos modelos Klipping (2005:36) realizó encuestas en la industria manufacturera de Holanda y Francia, en donde se encontró que el 74% de los compradores holandeses y el 55% de los compradores franceses utilizaron algún modelo de cartera de compras.

2.3 MATRIZ DE KRALJIC

En 1983, Kraljic propuso la primera matriz de cartera para la gestión de compras y suministro. En dicha matriz, los materiales comprados se clasifican en dos dimensiones: el impacto del beneficio de la compra (valor del material) y la complejidad de suministro del mercado (riesgo de suministro). El valor del material se define en términos del volumen comprado, el porcentaje del costo total de las adquisiciones y el impacto en la calidad del producto o en la estrategia competitiva.

Por otro lado, el riesgo de suministro se evalúa en términos de disponibilidad, el número de proveedores, la demanda del artículo suministrado a los demás competidores, las oportunidades de fabricarlo o comprarlo, los riesgos y las Posibilidades de almacenamiento o de sustitución.(Myoung y Drake, 2009).



Fuente: Kraljic 1983

Como se puede observar, existen 4 cuadrantes denominados: ítems estratégicos, ítems de apalancamiento, ítems no críticos e ítems cuello de botella; y en cada cuadrante, el autor señala estrategias para realizar las compras.

Compras Estratégicas: Las compras estratégicas requieren una estrecha relación con los proveedores. En tal sentido, la estrategia de compra debe consistir en mantener una alianza estratégica con ellos. Es decir, la empresa debe gestionar estas compras mediante intercambios regulares de información, visitas frecuentes, procurar relaciones a largo plazo, y hasta se podría realizar una integración virtual con el proveedor. Cabe señalar que una relación a largo plazo aumenta la intensidad de la coordinación entre el comprador y el proveedor, lo cual podría extenderse a la participación del proveedor con el fabricante para desarrollar sus productos. (De Toni y Nassimbeni, 1999)

Compras de Apalancamiento: Las compras en este cuadrante poseen una gran importancia estratégica aunque son relativamente fáciles de realizar. Las compras se

pueden emitir a diferentes proveedores, por lo que lo más recomendable es aprovechar el poder adquisitivo, gestionar dichas compras mediante una selección de proveedores, sustituir productos y realizar negociaciones orientadas a precios. En tal sentido, la estrategia de compra podría basarse en el principio de licitación pública.

Compras cuello de botella: Las compras cuello de botella poseen una baja importancia estratégica aunque son difíciles de manejar. Asimismo, se caracterizan porque suelen causar problemas de desabastecimiento de los materiales, debido a que los proveedores son escasos y/o muy poderosos. En ese sentido, la estrategia de compras recomendada es asegurar el volumen de los materiales a consumir, por lo que estas compras deberían ser manejadas por un control de proveedores, stock de seguridad, un plan de copia de seguridad y encontrar proveedores alternativos.

Compras no críticas: las compras en este cuadrante poseen una importancia estratégica baja, y son fáciles de manejar. Sin embargo, las órdenes con frecuencia son realizadas a muchos proveedores, por lo que sus costos logísticos y administrativos son altos. Así pues, la estrategia de compras recomendada es reducir los costos de transacción a través de un procesamiento eficiente, estandarizar el producto y optimizar los volúmenes de pedidos y niveles de inventario. El número de proveedores se debe reducir a través de la gestión por categoría de materiales.

2.4 DIAGRAMA DE PARETO

Este diagrama está basado en la filosofía de los pocos vitales y muchos triviales. En ese sentido, dicha metodología señala que el 80% de los efectos son originados por el 20% de las causas totales. En consecuencia, se puede determinar cuáles son los

materiales de mayor impacto en la empresa, para los cuales se tomará las medidas necesarias. Dada la facilidad del uso de este diagrama, es aplicable a muchos casos donde se requiera establecer una priorización de elementos según su impacto económico. (Park, Shin Y Chang, 2010)

2.5 ANALISIS ABC

El principio de Pareto establece que el 80 % del valor de consumo total se basa solo sobre el 20 % de los artículos totales. En otras palabras, la demanda no está distribuida uniformemente entre los artículos: los que más se venden superan ampliamente a los demás.

El método ABC establece que, al revisar el inventario, una empresa debería clasificar los artículos de la A a la C, basando su clasificación en las siguientes reglas:

- Los artículos A son bienes cuyo valor de consumo anual es el más elevado. El principal 70-80 % del valor de consumo anual de la empresa generalmente representa solo entre el 10 y el 20 % de los artículos de inventario totales.
- Los artículos C son, al contrario, artículos con el menor valor de consumo. El 5 % más bajo del valor de consumo anual generalmente representa el 50 % de los artículos de inventario totales.
- Los artículos B son artículos de una clase intermedia, con un valor de consumo medio. Ese 15-25 % de valor de consumo anual generalmente representa el 30 % de los artículos de inventario totales.

2.6 GESTION DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Desde hace décadas, la gestión de la cadena de suministros ha tenido un rol importante en el desarrollo de las industrias a nivel mundial. El término Cadena de gestión de suministro o SCM (por sus siglas en inglés, Supply Chain Managment) originalmente fue acuñada por diferentes consultores en la década de 1980. Posteriormente, fue adquiriendo una gran atención por parte de los académicos de todo el mundo hasta convertirlo actualmente en un tópico tan común que se puede encontrar en la mayoría de publicaciones de compras y suministros, marketing, distribución o transporte (Ross, 1998).

En consecuencia, se puede definir la cadena de suministros de la siguiente manera:

“la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocio dentro de una empresa en particular y a lo largo de todas las implicadas en la cadena de aprovisionamiento, con el propósito de mejorar el rendimiento a largo plazo tanto de cada unidad de negocio como de la cadena en global” (Mentzer, Dewitt, Keebler, Min, Nix, Smith, y Zacharia, 2001: 22).

Otra definición de SCM concedida por el Council o Supply Management Professional (CSCMP) enuncia lo siguiente:

“SCM encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries,

third party service providers, and customers. In essence, Supply Chain Management integrates supply and demand management within and across companies”. (CSCMP: 2011).

Fisher (1997) afirma que el SCM es básicamente la integración de procesos claves que incluyen actividades de planificación, información de flujos internos / externos (entre organizaciones), y el control de los materiales de la organización. Además el SCM se utilizar para diferentes temas como: desarrollar la relación de la empresa con sus proveedores, para gestionar las comprar y diseñar temas estratégicos inter organizacionales.

2.7 MATRIZ FODA

Christopher Speth (2016) expone que la matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

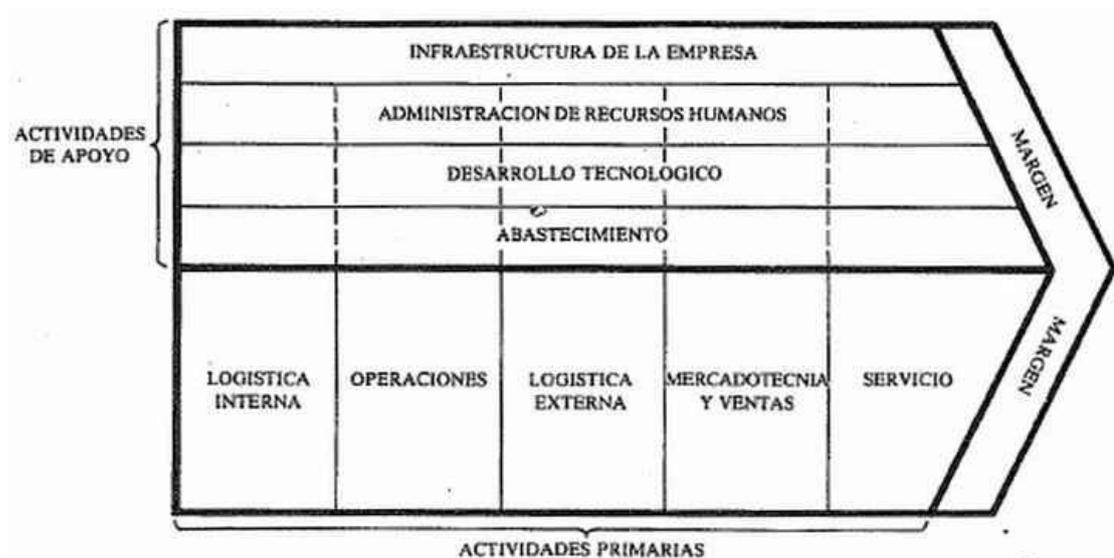
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.8 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las

actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, p.51).

Una cadena de valor está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva. (Porter, p.52)



Porter divide las bases del funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio. Estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa, por ejemplo, en razón de un producto

de mejor calidad, de costos de producción más bajos, o incluso de servicios posteriores a las ventas, induciendo a los compradores a pagar un precio superior. Las actividades de apoyo incluyen abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. A diferencia de las actividades primarias, las actividades de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor. (*Mintzberg, Quinn y Boyer, p.91*)n

2.9 CONSTRUCCION DE LA ESTRATEGIAS DE COMPRA

Los autores proponen construir las estrategias de compra a través de un método de tres pasos. El paso 1 es clasificar el material de compra por riesgo de suministro. El paso 2 es analizar la relación con el proveedor. Y el Paso 3 se refiere a establecer un plan de acción.

- Paso 1. Clasificación de materiales basados en el modelo de cartera. Se utiliza la matriz de cartera de Kraljic para formar dos grupos de productos: los de alto riesgo de suministro y los de bajo riesgo de suministro. Según Kraljic, los factores que influyen en el riesgo de suministro son los siguientes: número de proveedores, disponibilidad, demanda competitiva, oportunidades de hacer o comprar los materiales, riesgos de almacenamiento y posibilidades de sustitución. En contraste, los factores que influyen en el impacto del valor del material son los siguientes: volumen comprado, porcentaje del costo total de la compra e impacto en la calidad del producto y/o en el crecimiento del negocio. Además, Kraljic señala que, cuando el riesgo de suministro es alto, es recomendable utilizar una estrategia de cooperación, ya que esta

estrategia es una política orientada a las relaciones en cual el SRM juega un papel importante. Cuando el riesgo de suministro es bajo, se selecciona un enfoque competitivo en el que se realizan las compras en base a la reducción del costo utilizando el poder de compra actual; y en este caso, se omite el paso 2. (Park, Shin y Chang, 2010)

- Paso 2. Análisis de la relación con los proveedores. En este paso, los materiales de alto riesgo del paso 1 son re categorizados mediante un cuadro de relaciones con los proveedores, los cuales son determinados por el atractivo relativo de un proveedor y la fuerza de la relación. Entonces, los factores que influyen en el atractivo relativo de un proveedor son los siguientes: situación financiera y económica, rendimiento, factores tecnológicos, organizacionales, culturales y estratégicos. Por otra parte, los factores que describen la fuerza de la relación son los siguientes: factores económicos, cooperación entre el comprador y el proveedor, carácter de la relación de intercambio y la distancia entre ambas. En tal sentido, la matriz de cartera y el análisis de la relación con el proveedor, que se determinaron en los pasos 1 y 2, son utilizados para desarrollar un nuevo plan de acción en el paso 3.
- Paso 3. Desarrollo de planes de acción. Los planes de acción, para los materiales de bajo riesgo, son establecidos de acuerdo a la estrategia de cartera. Además, las estrategias para artículos no críticos incluyen sistemas de contratación, consolidación, estandarización y un procesamiento eficiente. En cambio, la gestión de los artículos de apalancamiento requiere de estrategias, tales como la explotación del poder de compra, y el aprovechamiento de volumen. Por último, los

planes de acción utilizados para gestionar los materiales de alto riesgo son variados. Por ejemplo, cuando el atractivo relativo de un proveedor es alto y la intensidad de la relación es fuerte, las acciones que fortalecen las relaciones se ejecutan independientemente de los resultados del paso 1. Como se ha demostrado en los ejemplos anteriores, el plan de acción se construye de acuerdo con el análisis de las relaciones y las características de los materiales. (Park, Shin y Chang, 2010)

2.10 MEJORA CONTINUA

Para Eduard Deming (1989), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación, se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través de este, se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

En el mercado de los compradores de hoy los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar

todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados, así como también lo esperado de los productos o servicios. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización. Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial. (Orlando, 2002)

- Requisitos de la Mejora Continua:
- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso
- Herramientas de mejora

Las herramientas de mejora continua están pensadas para buscar puntos débiles a los procesos, productos y servicios actuales. Del mismo modo, algunas de ellas se centran en señalar cuáles son las áreas de mejora más prioritarias o que más beneficios

pueden aportar a nuestro trabajo, de forma que podamos ahorrar tiempo y realizar cambios sólo en las áreas más críticas. Algunos ejemplos de herramientas de mejora:

- Análisis de valor
- Método Kaizen
- Diagrama de afinidad

La estrategia de MC consiste en la realización del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) basado en datos, con el fin de mejorar continuamente el sistema, el proceso y la mano de obra. Cabe señalar que la MC es la actividad estratégica que realiza una empresa para reducir la presión de la feroz competencia, reducir los costos y el tiempo, y mejorar la productividad. Por otra parte, la MC se utiliza para perseguir los cambios culturales. Cuyo objetivo es la innovación y mejora de la empresa, pues la MC refleja claramente el lado cultural de una compañía.

2.10.1 CICLO DE DEMING (PHVA)

El ciclo de Deming (Edwards Deming, 1989), también conocido como círculo PDCA (esto es: planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Es muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad y los sistemas de gestión de la seguridad de la información.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad,

reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

La mejora continua se basa en este ciclo de Deming, compuesto por cuatro fases:

1. Planificar: Estudiar la situación y proponer las mejoras.
2. Hacer: Poner en marcha las propuestas seleccionadas.
3. Verificar: Comprobar si la mejora está resultando de la manera esperada.
4. Actuar: Implementar las propuestas con las mejoras necesarias. Existen Muchas maneras de implantar la mejora continua en las empresas.

2.10.1.1 PLANIFICAR

Se establecen las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperando. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar.

Herramientas de Planificación

Estas herramientas pueden servir para facilitar y estandarizar la metodología de planificación de proyectos, actividades y tareas y para ayudar a diseñar productos, procesos y servicios según los requisitos y funciones previstas en el futuro. Algunos ejemplos de herramientas de planificación:

- Diagrama de Gantt – Planificación y seguimiento de actividades y proyectos.
- Método de diseño intuitivo Poka-yoke – Diseño a prueba de errores.
- QFD – Despliegue de la función calidad.

2.10.1.2 HACER

Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

2.10.1.3 VERIFICAR

Pasado un periodo previsto de antemano, los datos de control son recopilados y analizados, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y, en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada.

2.10.1.3.1 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN O CONTROL

Las herramientas de evaluación sirven para controlar el estado actual de un proyecto, proceso, producto o servicio con el objetivo de tener una visión detallada de su estado, evaluarlo o buscar formas de mejorarlo posteriormente. Algunos ejemplos de herramientas de evaluación:

- Diagrama de Pareto
- Diagrama de correlación
- Cuadro de mando
- Check list – Listas de Control.

2.10.1.4 ACTUAR

A partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha. También suelen aparecer recomendaciones y observaciones que suelen servir para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir.

CAPITULO 3: MARCO METODOLOGICO

3.1 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de lograr los objetivos planteados se utilizara una combinación de los tipos de investigación exploraría y descriptiva. La combinación de los tipos de investigación se produce porque, la recolección de información, requiere la utilización diferentes enfoques.

Principalmente la investigación exploratoria se centrara en proveer una referencia general sobre la política de compras. En primer lugar es importante identificar el problema y la concepción que se tienen sobre las compras, esto brindara preguntas generadoras que conlleven a las respuestas que se adaptaran más a la realidad y al contexto. En segundo lugar y como objetivo de la investigación exploratoria será descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las anteriores etapas resultan útiles ya que sirven como base para la posterior realización de una investigación descriptiva.

Se define como investigación descriptiva, por cuanto se intenta identificar las acciones, actividades, procesos que se llevan a cabo por la organización.

3.2 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación elegidas para este caso fueron observación directa y entrevista. Esta fuente primaria brinda un mayor acercamiento a los objetivos del trabajo a través de la experiencia de las personas que participan en la organización y de su conocimiento del rubro.

Observación: ésta técnica de tipo cualitativa/cuantitativa perteneciente, tanto a la investigación exploratoria como a la descriptiva, permitirá observar cómo se desenvuelven los participantes de la empresa en los procesos de sus respectivas áreas, y las relaciones que se establecen entre ellos. Esta técnica presentara dos tipos de aplicación: indirecta y directa. La observación indirecta ayudara a recolectar información para el estudio a partir de datos aportados por los registros (documentos) de la organización. La observación directa será muy útil para obtener información sobre los recursos humanos y el clima organizacional, como así también para obtener información de distintas actividades que forman parte de la cadena de valor. Esta técnica resulta de suma importancia ya que servirá para alcanzar los primero 4 (cuatro) objetivos del trabajo. El instrumento a utilizar es la guía de observación o diario de campo.

Entrevista en profundidad (anexo VI): ésta técnica en su parte exploratoria se aplicará al momento de entrevistar a los socios de la empresa (anexo VI). Este tipo de entrevista puede constar de varios encuentros con los dueños que brindarán la información. Es una charla abierta donde se utiliza una guía de pautas para darle un marco de referencia a la entrevista e identificar al entrevistado con el entorno del análisis. Esta herramienta también ayudara para la recolectar información para alcanzar

los 4 primeros objetivos. Estas entrevistas también tendrán un carácter de investigación descriptiva la cual aportara manera detallada información sobre recursos humanos de la empresa y obtener datos relevantes sobre los procedimientos relacionados con las compras. La información es de tipo primaria y servirá para alcanzar los primeros objetivos.

Como último para los últimos objetivos se utilizaran técnicas descriptivas procedentes de los datos recogidos, que se resumirán en forma gráfica y analítica. Las técnicas graficas se presentara la información en diferentes tipos de gráficos como: sectores, barra y de líneas dependiendo del tipo de variables.

En este trabajo toma un papel de suma importancia las técnicas de recolección de información secundaria. Se tomaran fuentes internas, documentos bibliográficos, artículos periodísticos y revistas digitales. Para las fuentes internas se utilizara la información que la empresa va almacenando en sus bancos de datos digitales. En el caso de las otras fuentes secundarias tomaran importancia para la aplicación de diferentes herramientas como los son el diagrama de Pareto, análisis ABC, compras justo a tiempo, el ciclo de Deming y la construcción de la estrategia de compras. Esta información será utilizada como apoyo para el desarrollo de todos los objetivos presentes en este trabajo.

Objetivos	Actividades	Metodología	Técnica	Herramientas
1. Diagnosticar la situación actual del proceso de compras y su relación con otros procesos.	Descubrir cómo la empresa está gestionando sus procesos internos y el impacto en los resultados	Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental observación entrevistas 	Análisis conceptual. Análisis internos. Preguntas guía. Herramienta foda
2. Brindar medios para evaluar los productos estratégicos y proveedores de la organización.	Determinar cuáles son las áreas más críticas y en las que la organización debería enfocarse	Cualitativa/ Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas descriptivas procedentes de los datos recogidos que se resumirán en forma gráfica y analítica. Análisis Documental Entrevistas 	Análisis conceptual. Análisis internos. Preguntas guía. Herramienta ABC.
3. Reconocer la importancia de la relación entre control de inventarios y la gestión de compras, reduciendo las cervezas perdidas en un 70% y el desperdicio de cerveza artesanal en un 8%	Lograr un entendimiento profundo de la estrategia de compras de la empresa y como se ve afectada por cada actividad que se realiza dentro de la organización.	Cualitativa/ Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> análisis documental observación entrevistas 	Investigación y análisis de información. Observaciones. Procesos administrativos y de dirección general
4. Diseñar una estrategia de compras y establecer una metodología que permita disminuir los costos de mercadería en un 10%.	Creación de una estrategia y de herramientas que generen una mayor rentabilidad y que optimice la utilización de los recursos. Buscando disminuir costos.	Cualitativa/ Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas descriptivas procedentes de los datos recogidos que se resumieran en forma gráfica y analítica. Análisis Documental. Entrevistas 	Investigación y análisis de información. Observaciones. Procesos administrativos y de dirección general. Herramienta KANBAN y matriz KRALJIC

CAPITULO 4: DIAGNOSTICO

4.1 HISTORIA Y ACTIVIDAD

El bar favela para habitar, ubicada en la calle Achával Rodríguez 267 Córdoba, inicio sus actividades en 2014 por lo cual cuenta con 4 años de presencia y trayectoria en el mercado.

Aunque este año comenzó su actividad como bar, la organización ya contaba con reconocimiento, dado que el fundador Juan Huerta pertenecía al rubro por haber trabajado como organizador de eventos y encargado de diferentes bares.

Haciendo uso de los años de experiencia en el sector y motivado por crear una propuesta innovadora, fundo Favela, como una empresa que se dedica a crear un espacio donde se puede degustar los mejores cocteles, bebidas y buena música. Además como punto principal y diferenciador se dedica a crear un refugio dentro de la ciudad donde se puede disfrutar de bandas en vivo todos los días.

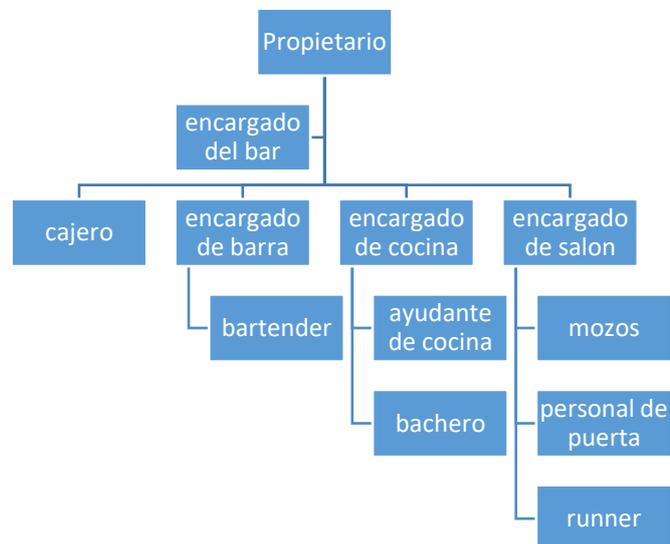
4.2 VISIÓN

Ser referentes en el desarrollo continuo en el campo del entretenimiento y cultura. Lograr una empresa innovadora, con calidad humana, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes y músicos.

4.3 MISIÓN

Comercializar buena comida, bebida y recitales, ofreciendo conceptos innovadores que generen un lugar donde nuestros clientes y músicos se sientan refugiados del mundo exterior.

4.4 ORGANIGRAMA



4.5 GESTIÓN DE COMPRAS

En la actualidad las organizaciones han dado un rol estratégico a las compras debido a la rápida evolución y cambios que experimentan los mercados modernos. La importancia de prestar atención a las compras reside en que mayoría de empresas gastan aproximadamente entre el 50% y 70% de cada peso vendido en la compra de insumos y favela no es la excepción.

El procedimiento que se pretende realizar dentro del presente trabajo inicia con la especificación de los productos a comprar y el análisis de las características de los proveedores, seguido de la presentación del área comercial (procedimientos) y finaliza en el área de compras.

4.6 ESPECIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y PROVEEDORES

La organización se puede observar una división en tres actividades principalmente: la venta de bebidas (tapadas, cocteles y cerveza artesanal), la venta de comida y la producción de eventos. Favela ha optado por manejar cada una de estas actividades de forma independiente, por lo cual cada área tiene un nivel de desarrollo de las compras diferente.

Con el fin de identificar el área más crítica se analizó el impacto que cada una tiene sobre las ventas de la organización. Para este análisis se excluyó el área de producción de eventos ya que esta participa de forma indirecta en la venta, además que no requiere desarrollar la actividad de compras propiamente dicha. Con el objetivo de realizar un estudio más detallado se dividió en 3 categorías las ventas: cervezas, tragos (cocteles), otras bebidas (gaseosas, agua, medidas, etc.) y comidas

categoría	Ventas promedio mensual del año 2017
Cervezas	\$ 900.000
Tragos	\$ 100.000
Otras bebidas	\$ 50.000
Comidas	\$ 450.000

FUENTE: elaboración propia

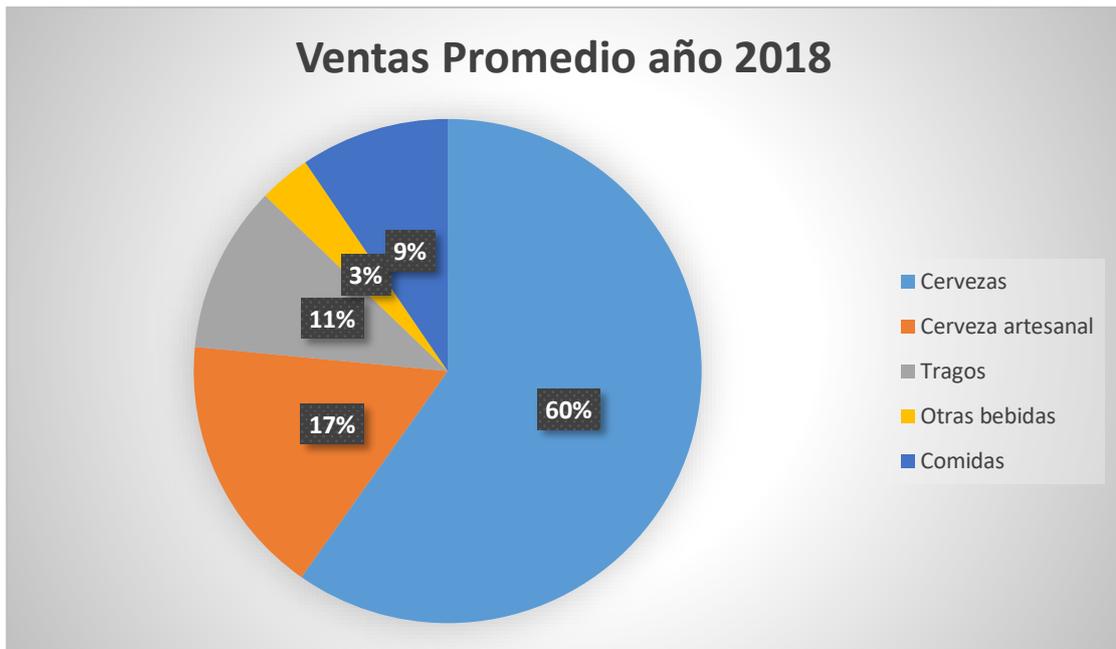


FUENTE: elaboración propia

Como se puede observar el área más crítica en función a las ventas son las bebidas compuestas por los tragos y bebidas tapadas. Es importante resaltar que al momento de realizar el relevamiento de la información, el bar opto por abrir una nueva categoría de ventas, la cual era la cerveza artesanal. La decisión estratégica de la organización de apostar más por la categoría de bebidas es evidente, siendo estos los resultados arrojados en el primer mes de venta de la nueva categoría.

categoria	Ventas promedio mensual del año 2018
Cervezas	\$ 820.000
Cerveza artesanal	\$ 230.000
Tragos	\$ 147.000
Otras bebidas	\$ 45.000
Comidas	\$ 130.000

FUENTE: elaboración propia



FUENTE: elaboración propia

Los resultados muestran evidentemente que la categorías de bebidas son las áreas más críticas y fundamentales en el funcionamiento del bar, que teniendo en cuenta el principio de Pareto lo más razonable es que el objetivo de este trabajo y el esfuerzo de la organización por mejorar el área de compras se concentre en el área de bebidas que representa el 90% del negocio.

4.6.1 PRODUCTOS COMPRADOS

Cervezas: el bar actualmente se concentra en la venta de cerveza industrial de un litro. En la actualidad se pueden encontrar gran variedad de marcas de cerveza lo que hace que la calidad del producto no sea relevante ya que esta suele tener dos categorías bastante claras: de calidad estándar o cervezas Premium. Los factores más importantes para la selección de cervezas son su variedad/ sabor (roja. negra. rubia. etc.). y más que nada el precio. En función de lo anteriormente mencionado Favela ofrece:

- Bramha: cerveza rubia y la de menor precio.
- Imperial: cerveza rubia, negra y roja. De precio medio.
- Heineken: cerveza rubia Premium y de precio alto
- Grolsch; cerveza rubia Premium y de precio alto

Cerveza Artesanal: favela se enfoca en ofrecer cerveza tirada netamente artesanal, Esta se vende en pintas (vasos de 500ml) y se compra en barriles de 50 litros. El mercado actualmente ofrece dos tipos de cerveza embarrilada para tirar: las clásicas que son las mismas cervezas industriales anteriormente mencionadas y las artesanales donde la producción se realiza en forma manual (no en serie como las industriales). Al tener una categoría de cerveza industrial en el bar, favela se concentra en el segundo tipo de barriles de cerveza. En este tipo de productos es muy importante la calidad por dos razones: la primera es que al ser productos realizados de forma manual sin el auxilio de automatizaciones los productos obtenidos suelen ser distintos a los demás siendo de la misma variedad de cerveza. Y segundo porque el tipo de consumidor de cerveza artesanal busca suele ser un cliente informado que busca un producto con personalidad y de gusto único. El precio en este tipo de cerveza aunque es importante pasa a un segundo plano ya que al tratar con productores que son chicos, en crecimiento y con mucha competencia están dispuestos a negociar o generar una alianza, por lo cual el factor más importante en la decisión es la calidad del producto. Favela en la actualidad ofrece diferentes variedades de cervezas que se agrupan en:

- Cerveza rubia: pilsner, ale, lager, kolsch
- Cerveza roja: scotch ale, red ale, amber
- Cerveza negra: porter, stout y bock
- Cerveza pale: ipa, apa, pale ale.

Tragos: los tragos se dividen en dos categorías: los tragos clásicos y los tragos de la casa. Los tragos clásicos son cocteles que sus recetas son globalmente conocidas. En cambio los tragos de las casa surgen de la creatividad del bartender. Aunque estos tragos se componen de diferentes insumos el que más impacto tiene respecto al costo y las compras son los licores (botellas) que se usan para su elaboración. Dos de las características más importantes en la distribución de los licores en botella es que las marcas usadas por los bares son pocas y que existe una gran variedad de distribuidores. En la organización en términos generales se compran dos tipos de botellas: las marcas baratas que se usan para la elaboración de tragos clásicos y las marcas caras que se utilizan para servir medidas y la preparación de los tragos de la casa. Las marcas compradas son:

Marcas baratas	Marcas caras
Fernet branca	amarula
Gin gordon's	Absolut
Ron havana	Bailey's
Vodka sky	Jack Daniel y chivas regal
Campari	Jhonnie Walker black
Vat 69	Jim Bean
Jhonnie Walker red	Maker's mark
Tequila jimador	Alma mora
Jameson y ballantines	Cafayate
cynar	
Tia maria	
Coca cola 1.25 litros	
Agua tónica y sifón de soda	

Otras bebidas: esta categoría principalmente se compone por botellas de medio litro. Son productos que son muy fáciles de conseguir y existen muchos proveedores. Estos productos además no forman parte gruesa del negocio. Los principales productos en esta categoría son:

- Agua

- Soda
- Aguas saborizadas: manzana. pomelo y naranja
- Gaseosas: coca cola. sprite. coca cola zero. fanta
- Dama juanas: es una presentación de embotellado de vino. la cual se utiliza para vender copas de vino individuales.

4.6.2 IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Para este apartado se realizó un estudio de los proveedores teniendo en cuenta el inicio de la relación laboral con la organización. El precio de los productos vendidos. Forma de pago. Facilidad de realiza pedidos y tiempo de entrega. La organización cuenta actualmente con tres proveedores:

- Distribuidoras las leñas: este proveedor ha mantenido una relación laboral desde los inicios del bar. esto se debe a que la dueña de esta distribuido es una gran amiga del fundador. La relación con este proveedor es de suma importancia por dos razones principales los precios y la importancia de los productos que provee:
 - Productos que vende: este proveedor es el más importante ya que nos vende los productos que tienen más incidencia en las ventas. Los productos comprados son: cervezas. gaseosas. aguas. soda.
 - Precios: como se había mencionado antes uno de los puntos más importantes al momento de comprar cerveza es su precio. La amistad entre personas en este caso ha trascendido a una amistad entre empresas. lo cual se ve reflejado en el precio relativamente más bajo respecto a otras distribuidoras y en que en caso

de aumentos de precios favela tiene prioridad para adquirir el stock antiguo que no se vio afectado por el aumento.

- Facilidad de pedidos y tiempos de entrega: los pedidos se pueden realizar de lunes a sábado entre las 6 am a 12 am. Los productos son entregados al día siguiente de haber realizado el pedido. Es importante resaltar que la distribuidora solo realiza dos entregas por semana con la posibilidad de tercer día que sea un pedido de refuerzo (chico).
 - Forma de pago: se realiza en efectivo y contra entrega.
- **Magnum:** esta distribuidora de licores comenzó la relación con favela en abril del 2017. La organización se caracteriza por la relación que tiene con las marcas de licores. al tener una relación más directa con los productores. estos la utilizan para realizar la promoción de sus productos.
 - Productos que vende: principalmente licores en botella que están promocionando o que generan beneficios por la compra. Los productos que la organización les compra van variando dependiendo de las promociones. Al ser productos que siempre llevan algún tipo de beneficio hace que el precio sea más atractivo. Las marcas más compradas son fernet branca, gin gordons, cinzano.
 - Precios: Al ser productos que siempre llevan algún tipo de beneficio hace que el precio sea más atractivo.
 - Facilidad de pedidos y tiempos de entrega: los pedidos se realizan los días martes y miércoles entre 4 pm y 11 pm. La entrega de los productos se realiza los días jueves o viernes. el día es acordado con el proveedor.
 - Forma de pago: los pagos se realizan contra entrega.

- Mr. Drinks: la organización trabaja con esta empresa desde inicios del 2016 por recomendación de diferentes bares de la zona. Aunque al principio de la relación se les compraba todos los licores dificultades con los precios género que se redujera la cantidad de productos pedidos.
 - Productos que vende: este proveedor vende todos los licores en botella. el bar principalmente le compra las botellas que no le compra a Magnum. Algunos de estos productos son: alma mora. cafayate. ron havana. tia maria.
 - Precios: los precios que manejan son relativamente iguales a la mayoría de distribuidoras. La dificultad con los precios surge de un recargo del 30% a cada producto por la entrega inmediata del producto.
 - Facilidad de pedidos y tiempos: los pedidos se pueden realizar cualquier día entre las 4 pm y 11 pm. Al momento de realizar el pedido se debe especificar el día en el cual se necesita el pedido. Si ocurre dentro del mismo día que se realizó el pedido se hace un recargo del 30%.
 - Forma de pago: se realiza en efectivo y se paga el día viernes el saldo de todos los pedidos.
- Bocatoma: la empresa trabaja con favela desde enero de 2018. Es una empresa familiar la cual se concentra en la producción de pocas variedades de cerveza pero con una calidad estándar. lo cual hace los barriles que se entregan semana a semana de la misma variedad sean de calidad similar.
 - Productos que vende: este proveedor vende barriles de 50 litros de 5 variedades de cerveza: AAA, Golden ale, porter, rauschbier e IPA
 - Precios: los precios que maneja son los precios de mercado, prácticamente iguales a la competencia. En este apartado el bar y la organización realizaron

una alianza la cual hace que el precio de sus productos sea un 15% menor al precio de lista

- Facilidad de pedidos y tiempo de entrega: los pedidos se realizan los días lunes viernes. Las entregas se realizan el día inmediatamente siguiente siendo los martes y los sábados.
- Forma de pago: se realiza en efectivo y contra entrega
- Forellis: este proveedor se vinculó con favela en enero de 2018, es una pequeña empresa que solo consta de 2 empleados. Este productor se centra en la calidad de sus productos y ha sido reconocido nacionalmente por la calidad de sus cervezas. El dueño de esta empresa es un amante de la cerveza y sus productos son reflejo de su dedicación, pero últimamente ante el obvio aumento de la demanda de su cerveza ha hecho que algunos de sus barriles entregados presente problemas en su calidad, lo cual es un daño a la esencia de su negocio.
 - Productos que vende: en la actualidad ofrece ipa pomelo como su producto estrella, kolsch, porter, AAA y apa.
 - Precios: los precios de lista son comunes en todos los competidores y el los mantiene en el mismo rango. El inicio de este proveedor coincidió con el inicio del proyecto de favela (cerveza artesanal) por lo cual desde el inicio se estableció una alianza estratégica para el crecimiento conjunto, por lo cual no solo se tiene un precio más reducido, sino también hay intercambio de productos y servicios entre empresas, lo cual hace que a la larga el precio sea bastante favorable.
 - Facilidad de pedidos y tiempos de entrega: se pueden realizar los pedidos cualquier día de la semana y estos se entregan en el transcurso del día según disponibilidad o al día siguiente.

- Forma de pago: se realiza en efectivo y se puede acordar con el proveedor si el pago se realiza contra entrega o contra factura.
- Gavilán: esta empresa comenzó a trabajar con favela en febrero de 2018. Una empresa que tiene una producción muy grande y donde busca hacer cervezas que sean fáciles de tomar sin mucho cuerpo.
 - Productos que vende: al ser una de las compañías con más producción esta ofrece una gran cantidad de variedades de cerveza. Al ser tantas variedades su calidad no es la mejor y la diferencia entre barriles de la misma variedad es significativa. Por esto favela solo compra dos de sus productos la rubia serrana y la Brown ale.
 - Precios: los precios son el mismo que sus competidores en la mayoría de sus variedades. La Brown se compra al precio de lista y la rubia serrana se llegó a un acuerdo para obtener un mejor precio siendo este el barril más barato que compra favela.
 - Facilidad de pedidos y tiempos de entrega: los pedidos se realizan los sábados y los jueves. Los días de entrega son los martes y los viernes.
 - Forma de pago: se paga en efectivo y contra factura
- Daniel Rodríguez: productor que comenzó a trabajar con favela a mediados de febrero. Es un productor que solo produce dos variedades de cerveza que va rotando semana a semana, es el productor más pequeño y con mayor calidad de sus productos.
 - Productos que vende: solo vende dos variedades de cerveza y va rotando las variedades semana a semana. Sus productos más conocidos son la irish red, best bitter y la ipa. Al ser una producción muy pequeña este productor siempre presenta cerveza de gran calidad.

- Precios: los barriles que produce Dani Rodríguez son considerados Premium por lo cual sus precios son más elevados que los de la competencia, específicamente un 15% más.
- Facilidad de pedidos y tiempos de entrega: los pedidos se deben realizar cualquier día o el proveedor informa a favela cuando hay disponibilidad. Los tiempos de entrega son en el transcurso del día.
- Pago: se realiza en efectivo y se acuerda con el proveedor si se realiza contra factura o contra entrega

4.7 CADENA DE VALOR

Se eligió esta herramienta para desarrollar el segundo paso del análisis situacional. Esta herramienta nos permitirá analizar las actividades de la organización con el fin de identificar los puntos susceptibles a mejora y las fuentes de ventaja competitiva.

4.7.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística interna: la primera parte de la logística empieza con la recepción de los pedidos enviados por los proveedores. Al llegar el pedido lo recibe alguna persona del personal que esté disponible y no realiza ningún tipo de control. Luego se procede a transportar los productos al depósito y se guarda en cualquier sección que se encuentre vacía. Paralelamente se le entrega la factura al cajero para que la guarde en una carpeta para que después sea cargada al sistema. Procedimiento que a veces se cumple y otras no. Como parte del relevamiento de información se realizó una comparación entre las

compras y ventas de la cerveza industrial para saber por ser el producto que más impacta en la facturación, los datos que se obtuvieron del año 2018 fueron los siguientes:

cerveza	Compras/uni.	Ventas/uni.	Faltante de cerveza mensual promedio
Imperial rubia	2,098	2061	37
Brahma	1417	1384	33
Heineken	932	912	20
Imperial roja	640	632	8
Imperial negra	162	158	4
grolsh	526	508	18

Operación: la operación se divide en dos. Operaciones para preparar el bar y la operación de ventas. La primera tiene que ver con todas las actividades relacionadas con la apertura del bar y su cierre. En la apertura del bar los mozos deben organizar el salón. Acomodar servilleteros. Preparar cubiertos y platos. El bar tender deben ordenar la barra y preparar los materiales que se van a necesitar en la noche. Al momento de la clausura los mozos organizan el salón y cargan las heladeras con las cervezas disponibles. El barman hace limpieza de la barra y el cargado de sus heladeras.

La operación de ventas comienza con el pedido que realiza el cliente. El mozo se dirige a la computadora y carga el pedido al sistema. Una vez cargado el pedido se lleva las bebidas directamente a las mesa y en caso de pedir tragos o cerveza artesanal, los pedidos funcionan con un sistema de comandas donde al realizar el pedido se

imprime una comanda la cual se le entrega al bar tender para que realice el trago. Por ultimo al momento del pago el mozo lleva la factura a la mesa y después lleva el dinero a la caja donde se realiza el pago.

Logística externa: al ser un lugar donde el pedido y el consumo se generan dentro del establecimiento. Además que no posee el servicio de delivery la organización no posee logística externa.

Marketing y ventas:

- Producto: los productos se explicaron en la sección de productos comprados
- Precio: la estrategia de precio con la que trabaja favela está basada en precios relativamente bajos. Lo que busca con esta estrategia es obtener un buen volumen de ventas y una rápida penetración de mercado. Aunque este no es el único factor por el cual la organización busca diferenciarse. esta ofrece sus productos a un precio relativamente bajo comparado con otros bares de la zona y reduce el margen de ganancia por producto. Esto lo intenta compensar con los volúmenes de ventas.
- Plaza: favela para habitar se ubica en la calle Achával Rodríguez 267. y se enfoca a comercializar los productos a las personas de los barrios cercanos como Güemes y Nueva Córdoba. Por la propuesta musical y cultural del bar favela ha logrado ampliar su campo de comercialización a toda Córdoba capital. atrayendo a las personas que se sientan identificadas con la cultura musical.
- Promoción: la promoción se realiza a través de redes sociales tales como Facebook. Instagram y twitter. En estas se publica la cartelera de

músicos que se presentaran en la semana. se publican promociones de las bebidas y fotos de todas las noches del bar. También sirve como patrocinador y punto de venta (de entradas) de otros recitales que se realizan en la ciudad de Córdoba.

- Servicios: favela no cuenta con ningún servicio post venta. pero se esfuerza por traer bandas todas las noches para que el cliente disfrute. Cabe resaltar que todos los recitales desarrollados son con entrada gratuita. También esta activamente participando en las redes sociales las cuales utiliza para retroalimentarse de las sugerencias de los clientes para seguir mejorando.

4.7.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura: la estructura física del bar favela cuenta con un edificio principal de 310 metros cuadrados dividido en 3 sectores: el que predomina es el área de atención del cliente que son 250 metros cuadrados. Donde se encuentra las mesas. La barra y el escenario. Después encontramos el área de cocina que cuenta con 30 metros cuadrados y por ultimo encontramos el área destinada al depósito que cuenta con 30 metros cuadrados. Es importante menciona que el bar no cuenta con un espacio óptimo para la descarga y la clasificación de los productos. Estas tareas la hacen en la misma zona de recepción del bar (entrada del bar) lo que genera que sea incomodo el desarrollo de las tareas mencionadas.

En cuanto la estructura financiera la principal fuente de financiamiento proviene internamente. De los fondos de los socios y de los resultados producidos por la actividad.

RRHH: la empresa cuenta con 16 personas. El área administrativa cuenta con 1 personas, Siendo uno de sus socios. El sector de atención del salón cuenta con 9 personas: una encargada de salón. Tres mozos y un runners. El sector de la cocina lo compone un encargado de cocina. Un ayudante de cocina y un bachero. Por último la barra cuenta con un encargado de barra. Un bar tender y un cajero.

Los empleados trabajan de en dos horarios diferentes: el primero de 6 pm a 2 am y de 9 pm a 5 am. Dentro de este tiempo se considera un tiempo total de descanso de una hora que se distribuyen en 4 periodos de 15 minutos.

La empresa posee una rotación relativamente alta. Ya que el personal tiende a rotar cada 6 meses. Sus sueldos varían según la función. El personal de salón y el bacheo cobran aproximadamente \$15,000 y un encargado cobra aproximadamente \$21,600. La empresa no posee un nivel de ausentismo relevante.

Desarrollo tecnológico: la empresa utiliza un sistema informático que los asiste en los procesos de compras. Control de inventarios. Cobranzas. En los pagos. Las facturaciones llamado Cucina. En cuanto en tecnología física cuenta con 2 computadoras con 1 año de antigüedad y tres comanderas con 6 meses de antigüedad.

Abastecimiento: adquieren los productos por orden de compra que la inicia el encargado de cada sector. Los pedidos que realizan se basan en la necesidad de comprar productos que faltan. Se evidencia que la manera de realizar los pedidos es bastante reactiva y al azar. Solo realizan los pedidos cuando se quedan sin productos y al

momento de definir la cantidad a comprar la hacen en función de la experiencia. Carecen de planificación. Un ejemplo de esto es que productos como lo son la imperial rubia, el barril de ipa pomelo, las botellas de gin gordon que son mercaderías de alta rotación presentan escases en algún momento de la semana mientras productos como el barril de porter, la imperial negra y las botellas de whiskey siempre presentan un exceso de cantidades guardadas. Si se realizara un planificación de las compras se podría aprovechar una estrategia que aproveche la venta de los productos de alta rotación y generen más ingresos.

4.8 ÁREA DE COMPRAS

El área de compras en favela está centralizada en uno de los socios del bar. Esto quiere decir. Si bien cada encargado confecciona el pedido de cada una de sus áreas el que realiza el pedido a cada uno de los proveedores es el socio del bar. Sirviendo como una especie de filtro a todos los pedidos.

En el caso particular de los productos analizados el procedimiento se presenta así:

- Cervezas: el socio del bar a revisa las cantidades de cerveza que hay en el depósito y en las heladeras (que sirven como una especie de inventario intermedio) y según la escases de productos que observa realiza el pedidos. Esta tarea la realiza todos los días. los pedidos de cerveza se realizan cualquier día. la combinación de los cajones es a elección del socio.

- Licores en Botella y otras bebidas: el encargado de barra realiza el análisis del stock por lo general cuando tiene escases de alguna de las botellas. las cantidades a comprar las elige según la experiencia sobre el consumo del bar. Una vez confecciona el pedido se lo envía al socio del bar. Una vez con el pedido, el socio estudia las cantidades pedidas y compara precios con diferentes proveedores. Este proceso presenta dos dificultades: la primera es que por lo general los pedidos de estos productos se realizan cuando ya el bar no tiene nada. Y el segundo es el tiempo que se demora entre el momento que se confecciona el pedido y la recepción de los productos. Es un tiempo muy largo lo que genera que muchos productos de la carta no se puedan vender por falta de la materia prima. Cabe resaltar que a veces los pedidos llegan incompletos ya que el socio considera que el costo de algunas botellas es excesivo y no desea comprarlas.

Los procedimientos del bar carecen de una estructura sólida en cuanto a los procesos relacionados con la compras. La planificación en cuanto a compras es casi inexistente, No se realizan presupuestos ni análisis de consumos. Esto genera que las cantidades a pedir sean aleatorias y que siempre se presenten exceso de ciertos productos y escases de mercadería importante. El control de los pedidos no se realiza por lo cual se desconoce la calidad y cantidad de los productos que se reciben lo que genera que la gestión de inventarios no se realice. El control y la carga de las facturas de los proveedores son bastante fluctuante lo que genera dificultades al momento del pago. La falta de organización y definición de los procesos del bar genera que se paguen dos veces la misma factura o que falten productos importantes para la actividad de la organización. Que se generen grandes pérdidas de productos como cervezas. Es de

suma importancia para la organización comenzar a realizar actividades de planificación y control. La aplicación de herramientas destinadas a mejorar la organización ayudaría a Favela a crecer exponencialmente y a ser una empresa más sólida.

4.9 MEJORA CONTINUA EN FAVELA

Una de las cosas más interesantes que se puede observar en favela. Es la motivación de mejorar continuamente y de probar nuevos caminos. Esta forma de trabajar se puede ver en dos actividades de la empresa: en la creación de la carta y la producción de eventos. Es un punto muy importante para este trabajo siendo uno de los objetivos que esta forma de trabajo se presente en todas las áreas del bar principalmente en el área de compras.

Al analizar las dos actividades mencionadas se puede observar que la empresa aplica el ciclo PHVA:

- **Planificar:** al momento realizar el esquema de bandas que van a tocar en el mes es importante que la variedad de géneros esté representada. por lo cual en todas las bandas antes de asignar una fecha debe enviar un demo musical el cual los encargados de la producción estudian y deciden cual sería el día más idóneo para que las bandas se presenten. los primeros días de la semana se buscan ritmos más tranquilos que sean perfectos acompañantes para el momento de la cena mientras que los fines de semana se buscan bandas más enfocadas a la fiesta. La planificación de las bandas se realiza mensualmente.
- **Hacer:** una vez aceptada la banda en la planificación mensual se le asigna dos días del mes para que realice el recital. Al ser la primera vez

que entra en contacto con el bar. si escenario y audio. el bar requiere que la banda se presente una hora y media antes de la hora del evento para realizar pruebas de sonido. En este paso también está considerado el espectáculo propiamente dicho.

- **Verificar:** una vez cumplida las dos fechas asignadas. el equipo de producción se reúne para analizar la química de la banda con el bar. como sonó la banda. la calidad del evento. la cantidad de gente que convoco la banda.
- **Actuar:** Una vez analizados estos dos puntos se pueden tomar tres decisiones: no renovar la banda para más eventos. asignarle dos fechas más en el mes siguiente o en el mejor de los casos si la banda cumplió con todos los criterios de forma sobresaliente se le asigna un ciclo de eventos. que consiste en la asignación de un día específico de la semana en el cual realizara eventos por dos meses.

4.10. FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en los productos • Fuerte publicidad y presencia en redes sociales • El bar cuenta con capital propio para su inversión • Ubicación en un lugar estratégico en la ciudad • Buenas y favorables relaciones con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta tasa de rotación del personal • Falta de políticas y reglamentos adecuados para la empresa • Falta de un programa de capacitación del personal • No cuenta con un local propio • No con una planificación

	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de instrumentos y herramientas necesarias para los empleados • Mejor propuesta de eventos de bandas en vivo 	<p>estratégica de compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta herramientas adecuadas de control • Escases de mercadería importante
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional en Güemes • Aumento de inversiones del estado en la zona • Fechas especiales como san Valentín, san patricio y año nuevo • Insatisfacción de clientes por servicios prestados en otros bares • Actuales y futuros eventos con otras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la participación de mercado • Venta de publicidad • Organizar eventos privados en el bar • Crear promociones para impulsar los días con ventas más bajas 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar y definir responsabilidades en las tareas de análisis y control de las compras • Crear un modelo de gestión y políticas de compras • Capacitación del personal en servicio al cliente y uso del software • Creación de normas para el reclutamiento
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Leyes gubernamentales que limitan la venta de licor, horarios y nuevos aranceles/impuestos • Crisis económica • Altos costos de equipos de audio, sonido y luces • Bajas barreras de entrada en el mercado de bares 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de incentivos y de fidelización de clientes • Continuar con la innovación de los productos • Interpretar correctamente la tendencia del mercado • Promocionar los productos de menor rotación 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y comprar los licores y cervezas más baratas. • Crear un modelo de mejora continua en el análisis y realización de compras

FUENTE: elaboración propia

4.11. CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS

Con el relevamiento se evidencian conclusiones en dos niveles, uno a nivel procedimiento compras y un segundo relacionado con lo operativo. Respecto al procedimiento de compras:

1. La importancia del control de inventarios: las cervezas al entrar al bar cumplen un circuito de tres etapas. una es la recepción del producto y el guardado en el depósito, la segunda es el movimiento del depósito a las heladeras y por último de las heladeras al cliente (venta). Al no realizar un control en esta área impide identificar en que parte o partes del circuito se generan las pérdidas de producto.
2. Falta de un responsable: las tareas de recepción y control son sumamente importantes para cualquier organización. Otorgarle esta tarea a una persona especifica ayuda a que se genere responsabilidad por los productos que entran y están en circuito dentro del bar. Esta persona debe controlar que en la recepción se entregue los productos en la cantidad y la calidad pedida, ver a qué ritmo se mueven los productos dentro del depósito/heladeras e identificar cuáles son los puntos críticos respecto a la perdida de productos.
3. El impacto que se genera en las compras: uno de los puntos más importantes a la hora de realizar un pedido es definir la cantidad a pedir. Esta cantidad a pedir surge directamente de la necesidades de los clientes (demanda), como la demanda no es constante no solo se debe tener en cuenta los consumos promedios que se tienen de los productos sino también un stock de seguridad que te ayude a satisfacer algunos crecimientos de la demanda inesperados o alguna demora del proveedor.

Si no se realizan tareas de análisis y de control obtener la información óptima para realizar un pedido es casi imposible. Como se puede ver en la anterior tabla el bar al no realizar tareas de análisis y control termina gastando más y afectando los resultados económicos del negocio.

4. Importancia del sistema al momento de controlar y realizar los pagos de las compras: el cargado de las compras que se reciben debe ser siempre registrado el día que se produce la recepción y los pagos de igual forma. Esto se debe a que el sistema para dar información relevante y precisa debe estar actualizado. El error que se comete es no contar con una persona responsable de esta tarea que este pendiente de los pagos que se realicen y de mantener el sistema de gestión actualizado, esto ha derivado a que en algunas oportunidades se paguen la misma factura dos veces.

Con respecto a la parte operativa:

1. Falta de información operativa al empleado: al momento de cargar las heladeras los empleados no cuentan con la información necesaria para realizar un traslado eficiente de los productos. La heladeras no tienen información de cómo deben ser cargadas y que cantidad de productos debe llevar cada uno, lo que genera que los empleados saquen del depósito más productos de los que necesitan realmente y al transportar grande cantidades de cervezas o botellas de bebida termina rompiéndose en el camino por la difícil manipulación. También el área del depósito no se encuentra detallado donde deben ser almacenados los productos lo que genera que se dejen en cualquier lugar. El empleado al entrar para sacar los productos debe mover otros productos y hacer espacio para

poder sacar lo que busca, en este movimiento de material al ser materiales pesados o delicados se producen ruptura de mercancía. Como resultado se tiene que se deben comprar más cantidad de productos para reemplazar la mercadería perdida.

2. Problemas con la interacción del mozo y el sistema: el mozo después de recibir un pedido por parte del cliente debe comandarlo en el sistema, se evidencio que los mozos suelen olvidar comandar alguno de los productos pedidos o que realizan doble registro lo que produce que la información que provee el sistema para realizar el análisis no sea del todo confiable que se traduce en información que impide realizar una compra óptima.

Hay que tener en cuenta que el bar posee una rotación considerable, haciendo que el problema de transmitir la información, los procesos y la capacitación sean puntos de suma importancia. La rotación en este particular rubro se comporta de esta manera, lo cual hace que sea muy difícil mantener a los empleados, la opción que debería explorar la organización es la de tener un organización que acompañe al mozo, sea de fácil entender y que sea flexible para la mejora. De esta manera el nuevo empleado sabrá que hacer y los índices de error disminuirán considerablemente.

Si se afrontan estas problemáticas, las oportunidades de mejora de la empresa son inmejorables, si bien es casi nula la gestión de compras, la oportunidad de aplicar herramientas de control y de apoyo son muy atractivas, ya que los resultados pueden ser en el corto plazo y exponenciales. En otras palabras aplicando herramientas simples como planillas de control, diagramas y estableciendo unos procedimientos simples a

través de capacitaciones Favela podrá alcanzar una estructura capaz de soportar su crecimiento y mejorar sus resultados.

CAPITULO 5: PROPUESTA

5.1. INTRODUCCION Y PARTE ESTRATEGICA

Luego de concluir con el diagnóstico y el análisis de la organización. La propuesta para Favela para habitar es construir estrategias y políticas de compras a través de un método de tres pasos. El paso 1 es clasificar el material de compra por riesgo de suministro. El paso 2 es analizar la relación con el proveedor. Y el Paso 3 se refiere a establecer un plan de acción.

Además se evidencia que es de suma importancia que se cuente con un nuevo empleado como auxiliar administrativo. La necesidad de contar con una persona nueva radica en dos puntos principales: el primero, tener a alguien que disponga el tiempo no solo de aplicar la propuesta sino que también le haga un seguimiento y ajuste dependiendo las circunstancias que se presenten, Esta persona se encargara de desarrollar las estrategias propuestas. Donde sus principales tareas será como encargado del bar y desarrollar el departamento de compras, donde será su responsabilidad analizar, planificar, realizar y controla las tareas relacionadas con las compras. La segunda es contar con una persona que posea los conocimientos teóricos/prácticos para capacitar y guiar al personal. La parte estratégica de la propuesta para Favela debe enfocarse en tres puntos importantes:

1. establecer una mejor relación con los proveedores: primero para desarrollar alianzas que se expresen en una ventaja en precios y segundo para tener una comunicación más fluida, lo que ayudara a que los pedidos lleguen en tiempo, forma y disminuir el riesgo de suministro. Conocer a los proveedores abrirá la posibilidad de negociar nuevos acuerdos, en este punto se espera disminuir el gasto realizado en las compras entre un 8% y 10 %, dentro de los próximos 6 meses.
2. Diseñar procedimientos y un sistema de control: un sistema interno para conocer el estado de los productos que está dentro del sistema de la organización. Esto ayudara a identificar los puntos críticos donde suceden las pérdidas de insumos, además también ayudara a conocer el flujo real de los productos, ayudando también a conocer los consumos reales que tiene el bar. En este punto se deben desarrollar instrumentos que ayuden a los empleados a entender y desarrollar los procesos, deben ser de fácil entender. Se enfocara en dos puntos específicamente la capacitación del personal para que conozcan bien el software de gestión (que se usa para comandar), Con esto se espera lograr disminuir la cantidad de productos que no son comandos y que ende no se cobran. La segunda es disponer ayudas visuales que ayuden al personal conocer con exactitud las cantidades exactas de productos que deben trasladar o pedir.
3. Puesta en marcha: En este punto se podrá revisar si lo diseñado puede alcanzar los objetivos planteados. En este punto se espera como resultado poder reducir la cantidad de cervezas perdidas en un 70% y que el desecho de los barriles se reduzca en un 10% dentro de 6 meses.

También se espera lograr aplicar con este método la construcción de una filosofía continua que abarque todas las actividades de la organización ya que este proceso describe lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

5.2 PROPUESTA: PARTE TACTICA.

5.2.1 RELACION CON LOS PROVEEDORES SEGÚN RIESGO DE SUMINISTRO.

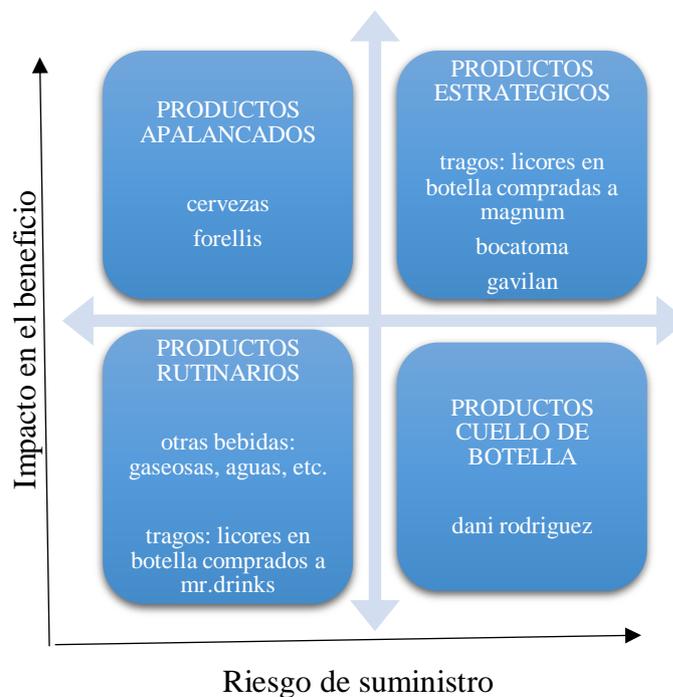
Cuando una organización logra desarrollar una relación de beneficio mutuo con sus proveedores logra a su vez aumentar la capacidad de ambas partes de crear riqueza. Esto se debe a que los proveedores sobreviven por el comercio que realiza la organización y la empresa logra una ventaja sobre las demás si posee precios bajos (u otras facilidades que pueda dar el proveedor), generando un aumento en sus ventas, por consiguiente en sus compras.

Para lograr lo anteriormente mencionado se necesita mejorar en aspectos como la coordinación, flexibilidad y velocidad para responder a los desafíos de un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas de los consumidores. Todo proceso de venta está sujeto a uno de compras y este debe estar encaminado desde el principio para lograr la satisfacción del cliente, que se transforma en un aumento de las ventas.

La principal táctica de esta propuesta es aplicar la matriz Kraljic que permitirá descubrir que tan convenientes son los proveedores actuales y si estos son capaces de satisfacer las necesidades de la organización

En esta matriz se clasifican los productos comprados en función de dos variables: el impacto del beneficio de la compra y la complejidad de suministro del mercado. Para la evaluación del impacto sobre el beneficio se tiene en cuenta la participación sobre los costos y el impacto que tiene sobre las ventas cada uno de los productos.

Por otro lado. El riesgo de suministro. Se evalúa en función de disponibilidad. La facilidad para realizar pedidos y los tiempos de entrega. Además se tendrán en cuenta factores como la capacidad de almacenamiento.



FUENTE: elaboración propia

Productos apalancados: la cerveza industrial y artesanal (forellis) es el producto que representa el mayor porcentaje de las ventas y de compras. Al ser un producto estandarizado su disponibilidad es alta y cambiar de proveedor es relativamente fácil. Si analizamos de cerca las características de los productos apalancados podemos establecer los factores más importantes al momento de la compra: se debe buscar los

precios más competitivos que ayuden a reducir los costes. Los pedidos se deben realizar con facilidad. Los tiempos de las entregas deben ser rápidos y la posibilidad de incumplimiento de las entregas de los pedidos debe ser nula. El bar tendrá que diseñar un sistema en el cual siempre tenga cervezas disponibles para la venta. Analizar la capacidad de almacenaje para evitar excesos o faltantes de stock y debe evaluar a los proveedores con los criterios anteriormente enunciados.

Productos estratégicos: las botellas de licor compras a magnum y cerveza artesanal (bocatoma y gabilán) toman importancia por dos razones principales: la primera es que el precio ofrecido por el proveedor es muy atractivo. Ya que al ser un producto en promoción la organización puede ampliar el margen obtenido por la venta generando un impacto positivo sobre los beneficios. La segunda es el escaso número de proveedores que ofrecen este tipo de ofertas y el riesgo de suministros. La realización de pedidos es compleja ya que los productos en promoción cambian y solo se puede realizar pedidos en periodos de tiempo determinados. Estos productos son de suma importancia en el proceso de compras ya que si no se realiza en los tiempos establecidos y en las cantidades idóneas se pueden generar faltantes de stock que se expresa en falta de artículos para la venta. La organización desarrollar un buen sistema de comunicación con el proveedor para conocer de las promociones y crear una alianza estratégica con el proveedor que asegure un buen precio y disponibilidad de los productos.

Productos no críticos: tanto las botellas de licor compradas a mr. Drink como las otras bebidas son productos fáciles de compras y que además tienen un impacto relativamente bajo en los resultados financieros. Para estos productos la organización debe concentrarse en proveedores que tengan tiempos de entrega rápidos y que los pedidos puedan realizarse con flexibilidad y facilidad. Procurar reducir el tiempo

dedicado y el dinero gastado en estos productos teniendo en cuenta la posibilidad de reducir costes.

Productos cuello de botella o críticos: la cerveza artesanal comprada a Daniel Rodríguez es un producto considerado Premium, de baja producción y con un impacto relativamente bajo en los resultados financieros. La estrategia a aplicar es garantizar el suministro, reduciendo la dependencia a este tipo de proveedores, ya sea haciendo un acuerdo con el proveedor para que se realicen entregas fijas y mínimas semana a semana.

Además se evidencia que es de suma importancia que se cuente con un nuevo empleado como auxiliar administrativo que se encargue de desarrollar la estrategia propuesta. Donde sus principales tareas serán como encargado del bar y desarrollar el departamento de compras, donde será su responsabilidad analizar, planificar, realizar y controlar las tareas relacionadas con las compras.

Teniendo en cuenta resultado obtenido al analizar los proveedores, el plan a seguir para obtener la reducción de los costos de las compras entre un 8% y 10% son:

1. La cerveza industrial: la relación con la distribuidora las Leñas es bastante buena, Favela es su principal cliente, es el que le realiza pedidos de mayor cantidad y con mayor regularidad. Si bien la Leñas le vende a Favela a un precio más bajo que al resto de sus clientes, no es suficiente para generar una ventaja de precios en el mercado. En la actualidad el proveedor directo (comprarle a Brahma o Imperial) ofrece precios más competitivos (10% más baratos en relación con la distribuidora) y ofrecen un descuento extra del 5% si el pedido es de gran tamaño (más de 100 cajones por pedido), teniendo en

cuenta esto y que el producto que ofrece es el mismo, favela para cumplir con su objetivo deberá elegir entre alguna de estas opciones:

- a. Cambiar de proveedor: comenzar a realizar las compras directamente con los productores, reduciría el costo de la compras aproximadamente en un 12% y aumentaría el margen de la venta en un 5%.

	Cerveza de productor	Cerveza de las leñas
Costo promedio	\$48	\$55
Promedio de Cerveza compradas mensualmente	5656	5656
Total \$	\$271,488	\$311,080
Ventas promedio mensuales	\$ 820,000	\$ 82000
Margen de ganancia bruto	67 %	62%

FUENTE: elaboración propia.

Para esta opción favela necesitara cambiar de realizar dos pedidos por semana a uno para cumplir con las cantidades pactadas. También tendrá que invertir en ampliar su zona dedicada a depósito ya que la actual no tiene suficiente espacio, la inversión sería aproximadamente de \$22,500. La consulta al arquitecto son \$5000,

la mano de obra son \$7500 y la compra de materiales esta alrededor de \$10000. La obra tiene una duración de 5 días.

- b. Mantenerse con distribuidora las leñas: la distribuidora ha colaborado con favela desde sus inicios y está dispuesto a crear una alianza que permita a la empresa a alcanzar su objetivo. La negociación se enfocara en establecer un trato donde de cada 9 cajones comprados se da uno de regalo. Con esta opción se lograra una reducción promedio de los costos cercana al 10% y un aumento del margen de rentabilidad bruto de la cerveza en un 3%.

	Precio promedio de cerveza actual	Precio promedio de cerveza con el acuerdo
Costo promedio	\$55	\$49,5
Cantidad promedio de cervezas compradas mensualmente	5656	5656
Total \$	\$311,080	\$279,972
Margen promedio en porcentaje	62%	65%

FUENTE: elaboración propia.

Con esta opción favela no tendrá que realizar ningún cambio, ni en sus operaciones ni en el espacio fijo. Uno de los puntos más importantes de esta opción es que se puede mantener una relación con un amigo del bar y defiende su espíritu de un bar de amigos para amigos sin olvidar la gestión del negocio.

2. Cerveza artesanal: en este apartado la empresa debe aprovechar que la mayoría de los productores de cerveza artesanal son chicos y que todos necesitan expandirse, Aquí trabajar conjuntamente se vuelve más fácil. Con la marca Forellis ya se ha comenzado a trabajar en generar alianzas, la cual consiste en dos puntos. El primero es un acuerdo en la compra, favela se compromete a comprar mínimo 4 barriles semanales y recibe un gratis. Y el segundo es de ayudar en la exposición de la marca Forellis, lo hará favela a través de las redes sociales y con la decoración de la barra donde se pueda observar el logotipo de la marca. Lo principal sería conseguir otros tres proveedores que se participen en favela con el mismo acuerdo y con esto se cubriría el consumo promedio de 20 barriles. Los acuerdos deben ser firmados con proveedores que garanticen la calidad y la entrega de productos, ya que para este tipo de cerveza si es relevante estos dos factores. Favela ya cuenta con otro proveedor que cumple con esos criterios (bocatoma), y será crítico para alcanzar el objetivo planteado conseguir un productor más. Si se logra superar este desafío, el bar podrá alcanzar en esta área una reducción del costo promedio en un 20% y un aumento en el margen de venta aproximadamente del 8%.

	sin acuerdo	con acuerdo
Promedio de Barriles (50 litros) Comprados/mes	20	20
Precio promedio pagado por litro	90	72

Total de compras	\$90,000	\$72,000
Margen promedio de venta	60%	68%

FUENTE: elaboración propia.

3. Botellas para tragos: este tipo de productos por lo general se pueden conseguir de diferentes marcas pero por eso su calidad y sabor suele variar. Los proveedores que favela posee, no cumplen los criterios ya por ser caros o por tener una entrega con dificultades. Analizando más detalladamente los costos de la organización en esta área, se identifica que el 80% de los costos totales pertenece a productos como el fernet, el vodka y el ron, productos que comercializa Magnum. Magnum al ser un distribuidor directo de la marcas le interesa también crear acuerdo con los bares a cambio de promocionar las marcas que vende. La negociación para lograr el objetivo con estos productos es ofrecerle a Magnum publicidad y hacer promociones con sus marcas a través de las redes, además de publicitar fernet branca en los uniformes del bar. A cambio, favela por cada 3 botellas compradas de las botellas mencionadas obtiene una gratis.

	Gasto promedio mensual (fernet, vodka y ron).	Gasto promedio mensual (otras botellas)
Gasto promedio mensual	\$96,000	\$24,000
Gasto promedio mensual (%)	80%	20%

FUENTE: elaboración propia.

Al realizar este acuerdo el costo promedio disminuirá en un 20%, mientras que el margen obtenido por las ventas aumentara aproximadamente en un 12,5%.

	Costo Actual Promedio Mensual	Costo con Acuerdo Promedio Mensual
Magnum	\$96,000	\$72,000
Otras botellas	\$24,000	\$24,000
Total	\$120,000	\$96,000
Margen promedio de venta	37,5%	50%

FUENTE: elaboración propia.

Como último si la empresa logra conseguir llevar a buen puerto la táctica y negociaciones alcanzara su objeto y además creara un ingreso extra producido por el aumento generalizado del margen de ventas. Será prudente por parte de Favela si aplica con éxito la propuesta utilizar estos recursos (margen) para realizar más promociones que aumente las ventas, atraiga más clientes y reinvertiendo en la infraestructura del bar.

5.2.2 DEFINIR UN SISTEMA DE CONTROL

De nada serviría conseguir productos a precios reducidos sin definir un control donde se pueda conocer el estado de los productos, desde el momento que se recibe hasta que es entregado al cliente.

1. Recepción: la recepción deberá realizarla el Encargado del bar, al recibir la mercancía y la factura deberá controlar que el pedido corresponda con solicitado tanto en cantidades como en calidad, de no cumplir con estos requisitos deberá devolver el pedido (o productos defectuosos) y anotar en la factura si es el pedido se entregó correctamente, si hubo devolución o

cualquier otro dato relevante. Esto ayudara que al momento de actualizar el sistema de gestión este se haga de forma correcta. También deberá anotar el estado del pago (si se pagó en su totalidad o parcialmente).

2. Inventariado: una vez recibido debe trasladarse al depósito. Favela deberá tener un sistema visual donde la persona sepa donde guardar cada uno de los productos. Este sistema debe tener los productos que más se usa cerca de la puerta y los de menos rotación más lejos, además por a falta de máquinas automáticas para el traslado de la mercadería este se realiza de forma manual, por lo que también abra que tener en cuenta que los productos más pesados deben estar cerca de la puerta para reducir el riesgo de ruptura (por su difícil manipulación) y lesiones de los empleados.
3. Flujo interno de los productos: Cada encargado de la diferentes áreas tendrá a su disposición planillas de control (anexos I, II y IV) que se deben confeccionar todos los días al momento que se prepara la apertura del bar, el encargado del bar deberá supervisar y apoyar la realización de esta tarea. En las planilla se registra el ingreso de la mercaderías en la sección de compras, el movimiento interno se controla en la casilla de inventarios intermedios (para cerveza industrial son las heladeras, para las botellas es la barra y para la cerveza artesanal es la casilla de pinchado) y la salida de los elementos se refleja en la ventas. Al momento de trasladar los productos a los inventarios intermedios (tarea de reposición), los empleados contarán con una ayuda visual (anexo III y IV) que le permitirá identificar cuantos productos deberá reponer, evitando que haga movimientos innecesarios de insumos. En la etapa de ventas (franja donde se atiende al público) los empleados aplicaran una versión sencilla de la herramienta Kanban. Al

registrar los pedidos de los clientes en la computadora, se emitirá una comanda, esta comanda debe ser ubicada en el sector de donde se obtiene el producto. En el caso de las cervezas industriales las comandas se ubicaran en la heladera donde se saca el ítem, la comanda de los tragos se ubicara en la barra y la comanda con comida se pondrá en la cocina, al final de la noche el encargado con la colaboración de los encargados de las áreas realizara un conteo de control de comandas el cual debe corresponder razonablemente con las ventas realizadas. Con esta herramienta se espera identificar los puntos críticos internos donde se producen más perdidas de productos. Para el punto de venta de la cerveza industrial, por las características del producto, en el proceso de venta también se debe estar pendiente que la calidad de la cerveza se mantenga (que no salga mucha espuma), si presenta alguna alteración debe informar al encargado, este decidirá si despichar el barril para no aumentar el desperdicio hasta que la cerveza se estabilice o si realiza el reclamo al proveedor.

5.2.3 PLAN DE ACCION

Una vez se comunicado los nuevos procedimientos y sistema de control a los encargados de la diferentes áreas, deberá realizarse una capacitación para los empleados donde se expongan los puntos anteriormente desarrollados, los objetivos y los resultados esperados. También es muy importante que en esta etapa tanto los encargados como los empleados tomen un papel activo, donde se genere una retroalimentación continua sobre cómo se comporta el plan de acción y si es realmente practico (funcional) para el bar, la propuesta se debe plantear de forma flexible para que de paso a la mejora y se puedan ir corrigiendo los desvíos que puedan surgir. Para

este punto se espera reducir la cantidad de cervezas perdidas en un 70% y que el desecho de los barriles se reduzca en un 10% dentro de 6 meses.

Desde la fecha que inicio la investigación para este trabajo final hasta la actualidad, por decisión de los dueños se han ido aplicando alguna de las herramientas anteriormente mencionadas:

	Cantidad promedio de perdida mensual	Precio de compra promedio unitario	total de perdidas	Precio de venta promedio unitario	Total de posible ganancias
Cerveza industrial antes de la aplicación.	288	\$55	\$15,840	\$145	\$0
Cerveza industrial durante de la aplicación.	120	\$55	\$6,600	\$145	\$24,360
Resultado esperado.	72	\$55	\$3960	\$145	\$31,320

FUENTE: elaboración propia.

Con el grafico anterior se puede concluir que favela antes de aplicar medidas de control presentaba una pérdida promedio anual de \$190,080 pesos argentinos, lo que representa el 23% de ingresos por ventas de cerveza industrial. Con las nuevas medidas tomadas favela ha logrado disminuir la perdida de sus productos en un 58%, acercándose a su objetivo y logrando aumentar el ingreso por ventas aproximadamente en un 3%.

Aunque el avance es importante se debe seguir trabajando para alcanzar con las metas planteadas.

Para la cerveza industrial los aspectos a mejorar son la inspección y correcta manipulación de los barriles. Se debe tener cuidado con mover de forma agresiva los barriles para no producir gas, se debe mantener el sistema de canillas y mangueras en perfecta condiciones y se debe controlar que el producto salga de forma correcta, caso contrario debe desconectarse. A su vez se contara con un control de ventas y una planilla de ingresos/ egresos (anexo II) para poder realizar la mediciones pertinentes. Se espera reducir los desperdicios de cerveza en un 10% y aumentar las ventas aproximadamente en un 12%.

	Cantidad promedio mensual comprada en litros	Desperdicio promedio en porcentaje	Promedio de litros vendidos mensualmente	Precio de venta por litro	Ventas mensuales promedio
Actual	1,000	20%	800	\$285	\$ 228,000
Proyección	1,000	10%	900	\$285	\$ 256,500

FUENTE: elaboración propia.

5.3 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Para cumplir con los objetivos establecidos se recomendó la incorporación de una persona a la organización, la cual se encargara del desarrollo de la estrategias

anteriormente desarrolladas y del cumplimiento de las tareas relacionadas con las compras, la gestión de inventarios y otras tareas operativas, su cargo dentro de la compañía será de Encargado Administrativo que en la actualidad por convenio colectivo se ubica en \$ 25,000 pesos argentinos. Además para la etapa inicial de capacitación recibirá un bono de \$6,000 para trabajar con las 3 áreas del bar.

	Sueldo mensual empleado nuevo	Bono por capacitación por única vez	inversión por ampliación del deposito	Total
Gastos promedio anuales	\$150,000	\$6,000	\$22,500	\$178,500

FUENTE: elaboración propia.

Los resultados esperados después de aplicar la propuesta son los siguientes:

	Aumento de dinero disponible por reducción de costos Mensual	Aumento de ventas por mejores prácticas.
Acuerdo con productores cerveza industrial	\$38,512	

Acuerdo con distribuidora las leñas	\$30,028	
Acuerdo cerveza artesanal	\$18,000	
Acuerdo Magnum	\$24,000	
Cerveza industrial		\$6960
Cerveza artesanal		\$26500
Total con acuerdo productores	\$80,512	\$33,460
Total acuerdo con distribuidora la leñas	\$72,028	\$33,460

FUENTE: elaboración propia.

Si se aplica con éxito la propuesta planteada favela lograra disminuir sus costos de compras aproximadamente en un 12% y aumentara su margen de rentabilidad bruto aproximadamente en un 5%. Lo que le permitirá afrontar la inversión en este proyecto con holgura.

CONCLUSIONES FINALES

Favela en la actualidad busca dar un paso a la excelencia y para lograr avanzar hacia esa dirección deberá hacerse dueño de la gestión interna del negocio. La propuesta planteada en este trabajo intenta ser un punto inicial y de ayuda para que le empresa cumpla con su objetivo.

Diseñando una gestión estratégica de compras se podrá comenzar a planificar, a diseñar procedimientos internos que resulten más eficaces y desarrollar un sistema de control donde se puede conocer el rumbo de las decisiones tomadas (también como sistema de retroalimentación). A su vez se proponen herramientas que pueden resultar muy útiles para apoyar la gestión de compras.

A partir de la aplicación de la propuesta la empresa lograra reconocer los productos estratégicos y proveedores de la organización, además de poder evaluarlos. Reconocerá la importancia del control de los inventarios y del flujo interno de los productos y tendrá un mecanismo para diseñar nueva estrategia de compras en un futuro. En el aspecto financiero se espera que pueda subir su Margen de rentabilidad bruta en un 5%, enfocándose en reducir los costos de mercadería en un 10% y aprovechando la gran oportunidad que tiene para mejorar en el aspecto de manipulación de materiales (cerveza industrial y cerveza artesanal). Favela se encuentra en un momento idóneo para aplicar una gestión de compras óptima, ya que esfuerzos simples pueden tener grandes resultados y bajos costos. En este caso el costo que asumiría es el sueldo de un empleados que se encargara de la aplicación de estos procedimientos y si lo decide, una inversión para ampliar el espacio dedicado al depósito.

Favela se encuentra con un escenario económico bastante complejo, con aumentos constantes en los precios de las mercaderías y con clientes que está sufriendo una pérdida en su poder adquisitivo. El horizonte de la organización está lleno de desafíos y le exige que comencé a realizar una administración más proactiva para poder seguir siendo el refugio de muchos cordobeses y sobrevivir al pasar los años.

Para llegar a buen puerto deberá cuidar aspectos de la propuesta como: el cumplimiento de los nuevos procedimientos acordados, la confección de planillas diarias y la realización de seguimientos continuos de la gestión de compras. Será de suma importancia que se capacite a los empleados, ya que estos al ser los que realizan o intervienen más en las tareas que se proponen deben tener papeles protagónicos en la aplicación. Los empleados son la primer fuente de retro alimentación y los que marcan la diferencia entre el éxito/fracaso.

Para terminar se recomienda:

1. La persona que es contratada para este nuevo trabajo, debe conocer sobre la gestión de compras y el sector donde se desarrolla la actividad. Para que la negociaciones con los proveedores tengan éxito deben sentirse identificados y confiados con los objetivos del bar, para esto se necesita una persona que pueda desarrollar una relación de cooperación con los proveedores.
2. El sistema propuesto no está escrito en mármol, se darle la suficiente flexibilidad para que el plan de mejora pueda afrontar los cambios que puedan presentarse.
3. La comunicación con los otros encargados debe ser abierta y sincera, hay que hacerlos partícipes de los planes. Que entiendan que el logro

individual en cada una de sus tareas y áreas se transforma en el logro colectivo. Deben participar de manera activa para poder aportar en la mejora continua de los procesos.

4. Una vez cumplidos los objetivos, es importante que favela tome este proceso con un inicio en largo camino de la excelencia y pueda definir nuevos objetivos.

Al final de este trabajo se puede concluir que los objetivos si bien no se han cumplido en su totalidad son objetivos que se pueden alcanzar en el periodo establecido. Si Favela enfoca de manera eficiente sus recursos podrán alcanzar los objetivos con facilidad y generara una cultura de excelencia que los llevara a asumir nuevos retos.

Aunque el presente trabajo final se realizó con la intención de plasmar el rol estratégico de las compras dentro de las organizaciones, el desarrollo del trabajo intenta responder a la realidad de las pymes y de los recién egresados de la licenciatura en administración. En la actualidad podemos decir a ciencia cierta que la mayoría de recién egresados empezaran su carrera profesional dentro de una pymes como favela, y al entrar en contacto con las organizaciones se encontraran con problemáticas similares a las expuestas en este trabajo.

En la gran mayoría de las empresas pequeñas al inicio tienden a utilizar un tipo de administración reactiva que respondan a las necesidades que se dan día a día dentro de la empresa, lo cual genera que no realicen tareas de planificación y control óptimamente. También en este tipo de empresas los recursos suelen ser escasos, son poco empleados, el dinero escaso y el tiempo no alcanza para cumplir con todas las tareas que se requieren para tener una administración proactiva.

El recién egresado o personas que entre en concreto a favela (u organizaciones similares) se enfrentara con procesos que no están definidos y políticas vagas. Específicamente hablando de la temática propuesta, evidenciara que las compras se realizan con un análisis superficial (necesito vender entonces compro), el reto principal que se plantea en el desarrollo de este trabajo será como utilizar de forma innovadora todas las herramientas aprendidas durante el cursado de la licenciatura y llevar estas herramientas (muchas veces creadas en y para grandes compañías) al micro universo de las pymes.

6.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6	semana 7	semana 8	semana 9 en adelante
entrevista con socios	■								
observación y análisis de la organización	■	■							
recolección de información secundaria		■	■						
entrevista con socios			■						
Procesamiento de información			■	■					
diagnostico de la organización				■					
observación funcionamiento de inventarios				■	■				
observación del procedimientos de compras					■	■			
Procesamiento de información					■	■			
entrevista con socios						■			
recolección de información secundaria						■	■		
extrapolar la información de entrevistas, observaciones y mediciones							■	■	
selección de herramientas a implementar								■	
desarrollo de propuestas e implementación (filosofía de compras)									■

Elaboración propia

BIBLIOGRAFIA

- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS ESTABLISHES. (2011, Jun 7, 2011). Asia Pulse, pp. n/a
- DEMING, E. W. (1989). *Calidad, productividad y Competitividad*, Díaz de Santos, Madrid.
- DUBOIS, A., PEDERSEN, A., 2002. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models: a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8, 35–42.
- FISHER, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75, 105–116.
- JONES, D. J. (1991). JIT & the EOQ model: Odd couple no more! *Management Accounting*, 72(8), 54.
- KAYNAK, H. (2005). Implementing JIT purchasing: Does the level of technical complexity in the production process make a difference?. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 76-100.
- KRALJIC, P (1983). “Purchasing must become supply management”. *Harvard Business Review*, p 109-117

- LEE, Dong y DRAKE, Paul (2009) A portfolio model for component purchasing strategy and the case study of two South Korean elevator manufacturers. Liverpool: International Journal of Production Research.
- MENTZER, J. T., W. J. DeWitt, J. S. Keebler, S. Min, N. W. Nix, C. D. Smith, & Z. G. Zacharia. 2001. Defining Supply Chain Management. Journal of Business Logistics 22, (2), 1-26
- RAFFAELLA CAGLIANO, GIANLUCA SPINA, (2002) "A comparison of practice-performance models between small manufacturers and subcontractors", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 Issue: 12, pp.1367-1388,
- ROSS, DAVID FREDERICK (1998), Competing Through Supply Chain Management, New York, NY: Chapman & Hall

Anexo V. Modelo etiquetas para cada heladera. Muestra cómo deben ser cargadas las heladeras, ayuda al control y a las tareas del personal.

RUBIA 2 CAJONES 24 CERVEZAS						RUBIA 1,5 CAJONES 18 CERVEZAS
ROJA 2 CAJONES 24 CERVEZAS						BRAMHA 2 CAJONES 24 CERVEZAS
NEGRA 2 CAJONES 24 CERVEZAS						HEINEKEN 2 CAJON 24 CERVEZAS
HEINEKEN 1 CAJON 12 CERVEZAS						RUBIA 1,8 CAJONES 22 CERVEZAS
						SPEED/RED BULL
CERVEZA ARTESANAL 48 CERVEZAS						RUBIA 2 CAJONES 24 CERVEZAS
BRAMHA 2 CAJONES 24 CERVEZAS						GROLSCH 1 CAJON 12 CERVEZAS
ROJA 1 CAJON 12 CERVEZAS		BRAMHA 1 CAJON 12 CERVEZAS				HEINEKEN 1 CAJON 12 CERVEZAS
SCOTCH 1 CAJON 12 CERVEZAS		RUBIA 1 CAJON 12 CERVEZAS				NEGRA 1 CAJON 12 CERVEZAS
						RUBIA 1 CAJON 12 CERVEZAS
						BARRA

Anexo VI. Modelo de preguntas usadas para la entrevista con los socios.

- ¿Cuáles son tus metas a corto plazo? ¿A largo plazo?
- ¿Cuál crees que es tu mayor fortaleza de favela? ¿Debilidades?
- ¿Cómo evalúan el potencial de nuevos productos o servicios?
- ¿De quién eres cliente actualmente? ¿Cómo captaron tu interés?
- ¿Cuáles son tus criterios para comprar y tus criterios de éxito?
- ¿Dónde pondrías el énfasis con respecto al precio, la calidad y el servicio?
- ¿Qué es lo que más te gusta de tus proveedores actuales? ¿Qué es lo que no te gusta?
- ¿Qué podría hacer que cambies de proveedor?
- ¿Se hace una valoración sistemática de los proveedores?
- ¿Existe definida una política de compras adecuada a la actividad de la empresa?

- ¿Qué es lo que más te gusta de su sistema de compras actual? ¿Qué te gustaría cambiar?
- ¿Cuáles son tus necesidades y qué tan importantes son?
- ¿Recibes información de manera regular sobre la rentabilidad de los diferentes productos vendidos?
- ¿Fluctúa la demanda de tus productos por temporadas o según las condiciones del mercado?
- ¿Tienes elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?
- ¿Es, en este momento, tu empresa más fuerte o más débil que tus principales competidores?
- ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?
- ¿Recibe su establecimiento muchas quejas de sus clientes?
- ¿Ha medido alguna vez el grado de satisfacción global de sus clientes?
- ¿Has definido e implantado un organigrama funcional en la empresa con sus funciones y responsabilidades?
- ¿Consideras vuestra estructura organizativa y organigrama el más adecuado a los negocios de la empresa?
- ¿Cómo se fijan las diferentes tareas y responsabilidades de los directivos y empleados?
- ¿Cómo está la comunicación con los empleados?
- ¿Se hace un repaso periódico de la empresa para poder apreciar sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Se conoce y controla el coste y margen de cada tipo o línea de producto?
- ¿Está bien calculado y gestionado el capital circulante necesario?