

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL
DE
GRADUACION

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Alumna: Vartanian, Yanina.

Tribunal Evaluador: - Jaimez, Manuel
- Tortone, Julio

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo está formado por seis partes:

PARTE 1: INTRODUCCION

En esta etapa se introdujo el problema a abordar, la consecuente justificación del tema y los objetivos específicos. Seguidamente, se dio espacio a delimitar el marco contextual en el cual está inmersa la organización en estudio.

PARTE 2: ANTECEDENTES

Se presentó a la empresa con el fin de dar a conocer información sobre sus comienzos, propietarios, mercado, clientes, productos y servicios, y posición frente a la competencia. Se realizó el análisis del sector, y como resultado de un análisis interno y externo exhaustivo se elaboró la matriz FODA correspondiente a la empresa. Por último, se desarrolló el marco teórico (red de conceptos) y la terminología específica al tema tratado.

PARTE 3: METODOLOGÍA

Aquí, se determinó la clase de investigación, y los instrumentos y técnicas utilizadas en las etapas de relevamiento, recolección y análisis de la información. Además, se presentó el plan de trabajo que se siguió.

PARTE 4: DESARROLLO

Es en esta parte donde se presentó la propuesta y el desarrollo de la misma.

PARTE 5: CONCLUSIONES

Una vez expuesta la propuesta, se arribó a la conclusión final.

PARTE 6: BIBLIOGRAFÍA

Por último, se enumeró la bibliografía que se consultó para desarrollar la investigación.

PROYECTO:

"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA "FUNCION
ABASTECIMIENTO" PARA EL SUPERMERCADO ROLDAN"

I NTRODUCCI ON

1.1. PLANTEO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la organización cuenta con una rudimentaria gestión de abastecimiento, la cual no le permite un adecuado manejo de la mercadería en el corto plazo.

1.1.1. Justificación del tema

De la situación mencionada anteriormente surge la necesidad de proponer el diseño de una herramienta que permita una óptima gestión de compra, control exhaustivo de la mercadería que ingresa al depósito y correcto funcionamiento en los mismos.

Contar con dicha herramienta le permitirá a la empresa organizar, planificar y controlar los niveles de inventario pertenecientes a la misma y llevar a cabo un control de calidad que minimice el costo de rupturas de stock.

1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.2.1. Objetivo general

Proponer el diseño de una herramienta que permita optimizar la gestión de abastecimiento de Supermercado Roldán, ubicado en la localidad de Jesús María, por medio de un Manual de Procedimientos de la Función Abastecimiento.

1.2.2. Objetivos específicos

- § Obtener información para la realización del diagnóstico de la función de abastecimiento de la empresa.
- § Conocer la gestión de compra y cómo se realiza la negociación con los proveedores en lo referente a cantidad, calidad, costos y plazos de entrega.
- § Estudiar la entrada de mercadería y los controles que se llevan a cabo en la recepción de las mismas.
- § Examinar el sector de almacenes y cómo se organiza el trabajo dentro del mismo.

1.3. MARCO CONTEXTUAL

1.3.1. Economía Argentina

La carrera ascendente que está teniendo el euro en los mercados financieros, que en los últimos días de noviembre de 2004 ha alcanzado un nuevo record de 1,33 dólar, tiene su beneficio en el mercado argentino, donde las operaciones con la moneda europea representa ya el 40% del volumen total de las divisas negociadas a diario.

Por su parte, algunos analistas sostienen que éste alza en la moneda europea, beneficia a la Argentina en el aspecto comercial, ya que a través de las exportaciones, teniendo a Europa como segundo socio comercial de nuestro país, éste se favorece en precios en euros porque son mayores los ingresos en esta moneda y como consecuencia, la hacen más competitiva.

Una inversión que recobró interés en los mercados fue el oro, que a causa de la volatilidad del dólar, se convirtió nuevamente en un punto de referencia seguro para quienes quieren defender sus ahorros.

El año 2004 cerró con una inflación de 6,1%; acumulando desde la devaluación 56,5%¹.

¹ Datos suministrados por el Indec.

Por su lado, el INDEC informó que el Índice de Precios al Consumidor de enero de 2005 llegó a 1,5%, el porcentaje más alto desde agosto de 2002, cuando había subido 2,3%.

Algunos economistas sostienen que esta inflación estuvo impulsada por subas estacionales, tales como el turismo, junto con algunos alimentos. Además, se cree que el plan "Navidad feliz" instrumentado por el gobierno nacional en diciembre de 2004 incentivó el consumo. Dicho plan se conformó del adelanto de los haberes a jubilados y pensionados, la postergación del pago de Ganancias, el aumento de \$ 200 a los pasivos y de \$ 75 a los beneficiarios del plan Jefes y Jefas de Hogar. Esto permitió inyectar en el mercado interno 1.500 millones de pesos que provocaron el incremento de la demanda, y como consecuencia subieron los precios.

El Banco Central jugó una carta para que la inflación retroceda. En enero de 2005, compró menos dólares en el mercado y emitió más pesos. Así, logró contraer la base monetaria -formada por el dinero depositado en los bancos más el circulante- para que al haber menos efectivo en la calle, la inflación baje.

Para el 2005, se prevé una inflación minorista del 8%.

En materia de recaudación, la Argentina se había comprometido con el FMI a alcanzar los 79 mil millones de pesos, pero gracias a una ardua tarea la recaudación de noviembre de 2004, superó los 8 mil millones de pesos, lo cual llevó al total de ingresos de ese año a los 90 mil millones. Esta cifra se

debió a la mayor actividad económica, al comercio internacional y a un mejor nivel de fiscalización.

Según el ministro de economía, Roberto Lavagnia, se debe mantener elevados niveles de superávit fiscal "para así tener grados de libertad para ejecutar las políticas económicas y sociales trazadas por el gobierno". Por último, con las proyecciones de equilibrio esperadas para noviembre y diciembre de 2004, el superávit fiscal primario estuvo en torno al 4%, lo cual también excede el 3,2% que se había proyectado.

1.3.2. Sociedad Argentina

Cambios en los hábitos de consumo:

Hoy los consumidores son más racionales en las compras, a los que ya no se les venden por promoción o por impulso, sino que valoran las ventajas de la cercanía y del precio, y realizan compras más frecuentes y de menor monto.

En razón de este cambio, la brecha de precios entre minoristas tradicionales y supermercados se redujo notablemente. Esto tiene su fundamento en que por el lado de la demanda, los cambios de hábitos del consumidor facilitan la compra en cercanía y por pequeños montos en los negocios de barrio. Por el lado de la oferta, además de una mayor presencia de puntos de venta tradicionales, se agregaron dos factores determinantes que ayudan a reducir esta brecha: los proveedores que apoyan a estos tipos de comercios porque les venden mercadería en mejores condiciones que en la década de los '90; y la informalidad en la que trabajan estos almacenes que les brinda un margen de maniobra en los precios que no tienen las grandes cadenas.

Es por todo esto, que el supermercadismo tiene que enfrentar un nuevo cambio estructural para recuperar los niveles de venta consolidados antes de la crisis: los consumidores poscrisis, y el crecimiento del comercio informal.

Durante el primer semestre del año 2004, el nivel de ventas de los supermercados e hipermercados de la provincia de Córdoba crecieron un 11,4 por ciento en relación con el mismo período de 2003, en el cual aquéllas tuvieron una suba de 7,9 por ciento respecto a 2002. Esta variación es digna de apreciar si se tiene en cuenta que desde la crisis de 2001/2002, estos formatos comerciales fueron perdiendo varios puntos de participación en el total de ventas de productos básicos. En enero de 2001, las grandes cadenas concentraban el 46 por ciento de la participación en el mercado, mientras que los negocios tradicionales sólo el 31 por ciento. Hoy, esta diferencia se ha acotado: 33 y 43 por ciento respectivamente. Esto significa que, desde la crisis, las grandes cadenas cedieron 13 puntos del mercado y los negocios tradicionales ganaron 12 puntos.²

En 2004 el sector supermercadista nunca pudo acentuar una tendencia alcista y así la progresión mensual fue de meses "en rojo" como por ejemplo enero (-0,1%), junio (-2,1 %) y lo apuntado en setiembre (-1,9 %) donde se observaron descensos en las ventas. Pero a pesar de esta baja, durante el mes de octubre de 2004, en los hipermercados se produjo una suba de 2,5 por ciento con relación a septiembre del corriente año, y 6,1 por ciento comparándolo con el mismo mes del año pasado (la inflación en el mismo período fue de 5,7 por ciento), lo que favoreció un incremento de 13,5 por ciento en la facturación, según datos del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

² Datos suministrados de CAS (Cámara Argentina de Supermercadistas)

Esto refleja un mayor consumo en la Argentina que surge de una mayor certidumbre respecto a la evolución del ingreso futuro de los individuos. En 2002, la incertidumbre era tal, que creó una tendencia al ahorro y a la postergación del consumo. Esta tendencia se revirtió en el 2003, observándose una estabilidad tanto en los precios como en las cantidades vendidas en las cadenas de supermercados.

Lo real es que las ventas en los supermercados (medidas en unidades vendidas) aún están casi un 30 por ciento por debajo de mediados de 2001, el período de mayor impacto de la crisis tras la salida de la convertibilidad.

El perfil del consumidor post-default

Luego de la crisis económica sufrida en 2001 e inicios del 2002, el modelo de consumidor varió considerablemente. Durante esta época de crisis, la gente tuvo que restringirse en las compras. Así, compró menos volumen, o eligió productos de menor calidad manteniendo la cantidad. Esto generó el fenómeno de las nuevas primeras marcas, que en realidad son lo que eran las viejas segundas marcas.

La crisis de 2001/2002 lo volvió más exigente a la hora de decidir su compra, evaluando sobremanera la relación costo / beneficio. La devaluación significó un gran retroceso, que nos hizo pasar de una "economía de bienestar" a una "economía de subsistencia".

El tipo de consumidor 2004/2005 está tratando de parecerse al antiguo consumidor, al previo de la devaluación, en sus expectativas, actitudes y preferencias. Quiere ver nuevamente las góndolas llenas y tener mayor diversidad de opciones en cuanto a productos, marcas, formatos, precios; y por sobre todas las cosas, quiere volver al consumo.

ANTECEDENTES

2.1. ESTUDIOS PREVIOS Y / O DIAGNOSTICOS

2.1.1. La empresa - Historia

A principios de Junio de 1939, ESTEBAN ANGEL ROLDÁN inició su actividad con un pequeño negocio ubicado en la calle principal de Villa Tulumba.

En 1950, construyó un nuevo edificio, con mayores comodidades y la posibilidad de brindar nuevos servicios, ya como almacén de ramos generales destinados tanto al mercado minorista como mayorista.

En 1972, advertida la familia de los nuevos sistemas de comercialización que aparecían en el mercado de esa época, el antiguo almacén fue transformado en autoservicio, pionero en el norte de la provincia de Córdoba, lo que aumentó considerablemente sus ventas y su radio de influencia.

Al año siguiente, la familia decidió que la empresa familiar se transformara en una sociedad anónima. Así nació ESTEBAN ÁNGEL ROLDÁN E HIJOS S.A., cuyo primer presidente fue el mismo Ángel.

Simultáneamente, se proyecta la apertura de sucursales, que se concreta con posterioridad, específicamente en el año 1975 en la localidad de Villa del Totoral.

En 1978 adquirieron un local en el centro de la ciudad de Jesús María, donde se instaló un año después un moderno supermercado que, de inmediato, se insertó en las preferencias de los consumidores de la zona.

Continuó la etapa de expansión con la inauguración, en 1986, de un AUTOSERVICIO MAYORISTA, denominado "COMARCA" ubicado en la ciudad de Jesús María.

En Mayo de 1998, la empresa inauguró el primer centro de compras de Colonia Caroya, denominado Avenida Shop, dentro del cuál se encuentra ubicado HIPERMERCADO ROLDÁN.

En el 2003, la sociedad se dividió, quedando por un lado Supermercado Roldán y Mayorista Roldán (hoy llamado Mayorista TALAVERA) y por el otro, Hipermercado Roldán. La empresa analizada es Supermercado Roldán, ubicado en la calle Tucumán, en el centro de la ciudad de Jesús María, a 50 Km de Córdoba Capital.

2.1.2. Análisis interno

2.1.2.1. Misión

Aunque no existe una declaración formal de misión, en las entrevistas con los directivos se percibió que la misión de la empresa es:

“Ser la empresa líder en la venta de productos alimenticios, como de otras familias de productos, satisfaciendo las necesidades de los clientes a través del ofrecimiento de productos de calidad y del servicio oportuno”.

2.1.2.2. Visión

No existe una declaración formal, pero de acuerdo a la información recabada, se ha podido detectar que la empresa tiene la siguiente visión:

“Expandirse a través de nuevos negocios captando nuevos mercados y brindando servicios diferenciados”.

2.1.2.3. Políticas

En función de la misión y visión del supermercado Roldán, las políticas que se llevan a cabo son:

- § El cliente es siempre lo primero, por lo tanto se debe satisfacer sus necesidades, brindándole el mejor servicio y atención personalizada.
- § Las relaciones dentro de la empresa deben basarse en el respeto mutuo, responsabilidad, honestidad y buen trato.
- § La gente es el capital más importante, por lo tanto se debe tratar de mantenerlo.
- § Cumplir con los proveedores en tiempo y en forma, es fundamental para la empresa.
- § Comprometerse con la comunidad y con las instituciones.

2.1.2.4. Valores

Al igual que las políticas, los valores que se destacan son:

- § Respeto.
- § Honestidad.
- § Confianza.
- § Compañerismo.
- § Responsabilidad.
- § Compromiso.
- § Calidad en el servicio.

2.1.2.5. Productos y servicios

A continuación se enumeran todos los productos y servicios que se ofrecen en el supermercado:

- § Panadería.
- § Carnicería.
- § Perfumería y Limpieza.
- § Verdulería.
- § Fiambrería y Lácteos.
- § Almacén.
- § Tienda y Bazar.
- § Bebidas.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS:

- § Preparación de pedidos y entrega a domicilio.
- § Financiación.
- § Cuentas corrientes.
- § Servicios para empresas públicas y privadas.
- § Ventas por mayor y menor.

2.1.2.6. Estructura organizacional

Supermercado Roldán desde sus comienzos se caracteriza por ser una organización con una estructura simple, donde el poder sobre todas las decisiones importantes está ligado a la alta gerencia; es decir, que la parte clave de la organización es la llamada cumbre estratégica, y la otra, el núcleo operativo.

A medida que la organización crece y con ella el número de empleados, se precisa de una estructura mucho más compleja y más flexible para adaptarse a los nuevos tiempos.

Supermercado Roldán cuenta con una dotación de treinta y cuatro empleados distribuidos en los distintos sectores de la organización. La gran mayoría de ellos constituyen el plantel propio (treinta) y los demás corresponden al programa Primer Paso y Jefes y Jefas de hogar instituido por el gobierno provincial.

Por otra parte, carece de un organigrama formal donde se exponga la composición y las relaciones de la estructura organizativa. Se maneja con una particular forma de trabajo, la cuál es bastante plana, es decir, que entre la gerencia general y operativa hay un nivel de mandos medios bastante reducido, lo que ocasiona que la gestión sea poco flexible y muy burocrática.

2.1.2.7. Capacidad instalada

∅ Superficie cubierta:

- Salón de Ventas: 570 mts²
- Oficinas y Depósito planta alta: 600mts²
- Depósito planta baja y cámaras: 200mts²

∅ Estimación de la facturación anual promedio: \$ 3.000.000 con IVA incluido.

2.1.2.8. Público interno³

- § Empleados.
- § Accionistas / Socios.
- § Staff.

2.1.2.9. Posición frente a la competencia

En la actualidad, en la zona de Jesús María y Colonia Caroya encontramos distintos competidores en el rubro del supermercado, como por ejemplo "Disco", "Marianomax" y "Distribuidora Valig" en Jesús María; "Almacor", "Super Uno" e "Hipermercado Roldán" en Colonia Caroya. Este último pasó a ser competidor directo desde hace ya un año debido a la división societaria que existió en la firma.

³ Público interno: grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica. Autor: Roberto Avilia Lammertyn, "RR.PP. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora".

Lo distintivo es que a pesar de la fuerte competencia en el sector, esta situación no le ha ocasionado disminución en las ventas. Por el contrario, éstas se han incrementado notablemente. Esto es resultado de muchos factores, como por ejemplo, antigüedad en el rubro y en la ciudad, amplia cartera de clientes y proveedores, y atención personalizada de sus dueños puesta al servicio del cliente.

2.1.3. Análisis del sector

Supermercadismo en la Argentina

La aparición de los supermercados e hipermercados ha tenido un efecto concentrador de las ventas minoristas en todo el país. Mientras que en 1973 los comercios tradicionales constituían el 99 por ciento de los locales y concentraban el 80 por ciento de las ventas de alimentos, este porcentaje ha ido disminuyendo a favor de las grandes cadenas de supermercados e hipermercados. En 1973, estos últimos representaban el 0,1 por ciento de los locales y el 20 por ciento de las ventas de alimentos.

Las cadenas radicadas actualmente en el país tienen en promedio el 40 por ciento de lo que se factura en materia de alimentos. Con estos datos queda claro que la compra de alimentos se ha trasladado hacia las grandes superficies, aunque esta tendencia se vio paralizada hacia finales de 2001.

La década pasada marcó un punto de inflexión en lo que a estrategias comerciales se refiere. Ya no se trata de saber lo que el cliente desea cuando una gran cantidad de empresas ya está satisfaciendo los deseos de éste. Hoy, para tener éxito, la empresa debe orientarse al competidor. Se trata de buscar los puntos débiles en las posiciones de éstos, y una vez encontrados, atacar esos puntos.

Supermercadismo en Córdoba

La situación económica recesiva presentada durante Diciembre de 2001-Enero 2002, influyó considerablemente en el consumo: el mercado se achicó un 6%, afectando tanto a empresas proveedoras como a supermercadistas, volviéndose al tradicional almacén de barrio.

Desde que Argentina salió de la convertibilidad el día 20 de Diciembre de 2001, la economía del país comenzó a atravesar una crisis aguda, provocándose en el mes de Enero de 2002 una importante devaluación, de la cual, hasta la actualidad se sienten sus consecuencias. Esta devaluación provocó el alza de los precios en aproximadamente un 87%, con una gran cantidad de bienes que cuestan el doble que en la convertibilidad.

Luego de la abrupta alza en los precios de los productos de la canasta familiar, en el primer semestre de 2002, la misma se estancó hacia fines de ese año y comenzó a bajar en 2003.

En Mayo de 2003, los precios de una amplia gama de productos básicos, bajaron aproximadamente un 3,9% respecto de la primera semana de Enero de ese año. Esto obedeció, fundamentalmente a la caída del dólar, que perdió en el 2003 un 15% de su valor⁴.

⁴ Dato suministrados por el Indec.

Análisis del Sector Supermercadista en la Región Centro del País

El gran crecimiento del Supermercadismo en la región se ha producido durante la última década, al radicarse en la zona, importantes cadenas tanto nacionales como internacionales.

Se desarrolló el fenómeno de la concentración, lo que significó la desaparición de algunas pequeñas firmas, la absorción de varias de ellas y la expansión de las más grandes hacia el interior. Este comportamiento puso en una delicada situación a los pequeños supermercados y demás comerciantes del autoservicio. Ante esta realidad, muchos optaron por asociarse a otros, adoptando distintas formas jurídicas (asociaciones de colaboración empresarial, cooperativas, etc.) conformando redes, ya sean éstas de compras, para publicidad, capacitación, entre otras.

2.1.4. Matriz FODA

La Matriz FODA consiste en un diagnóstico o evaluación empresarial que contiene un análisis crítico del pasado, presente y futuro de una organización, relacionándolo con su entorno.

Se centra en un permanente conocimiento, por parte de la empresa, de su capacidad competitiva y de respuesta, brindándole a través de este análisis, la posibilidad de conocer en un momento determinado cuáles son sus puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y oportunidades que se prevén para el futuro, teniendo en cuenta los objetivos establecidos.

Una vez encontrados estos puntos, es posible efectuar las recomendaciones tendientes a corregir las debilidades, hacer frente a las amenazas, potenciar los puntos fuertes y aprovechar las oportunidades.

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Consumo local importante.• Globalización.• Efectos de eventos culturales que se realizan en la región.• Exposición y solidaridad en los medios.	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la situación del sector y de la economía en general.• Diversidad de productos y marcas.• Ubicación estratégica.• Especial consideración al cliente.• Rápida adaptación a los cambios económicos y sociales.• Precios competitivos.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Tipo de cambio inestable.• Reducción del consumo (como variable macro) y desocupación.• Devaluación / inflación.	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Difícil acceso al crédito para la empresa.• Ineficiente utilización del Sistema Gestión Administrativa actual.• Falta de sistemas de información en tiempo y en forma en depósito.• Falta de control en inventarios.• Problemas en la gestión de aprovisionamiento.• Alto costo logístico.• Carencia de un organigrama formal.• Tramos de control amplios.• Desorganización.• Débiles canales de comunicación formal.• Falta de planes de capacitación y de incentivos al trabajo.

2.1.4.1. Factores Externos

Oportunidades

ü CONSUMO LOCAL IMPORTANTE

Este aspecto es importante por lo que significa para la empresa saber que de su espectro de mercado, es el local el que marca la diferencia de facturación.

ü GLOBALIZACIÓN

Se la puede entender como causa y efecto del gran crecimiento que este sector ha verificado en los últimos años. Este fenómeno exige, por parte de las empresas y las personas en general, una mayor y mejor comunicación, constituyendo de ese modo un factor sumamente positivo para la tecnología de la información y las comunicaciones. La globalización favorece el acceso a nuevas tecnologías, a grandes cúmulos de información, permitiendo a su vez la expansión de los mercados, ampliando sustantivamente las posibilidades de desarrollo.

ü EFFECTOS DE EVENTOS CULTURALES QUE SE REALIZAN EN LA REGIÓN

Constituyen un aspecto positivo que beneficia a la empresa y en consecuencia a la sociedad.

El espectáculo más importante que se lleva a cabo en la ciudad es el de Doma y Folklore, que reúne a cientos de personas provenientes del país y del exterior, provocando que se incremente la oferta de servicios.

ü EXPOSICIÓN Y SOLIDARIDAD EN LOS DISTINTOS MEDIOS

Aquí se evidencia un diferenciador con los otros supermercados de la zona. Los directivos ponen a disposición de los medios de comunicación su espacio para difundir y propagar actividades sociales. Por otra parte, son constantes en realizar donaciones de alimentos para los distintos espectáculos, comedores escolares, etc.

Amenazas

ü TIPO DE CAMBIO INESTABLE

La inestabilidad en el tipo de cambio provocó el incremento de los precios, debido a la crisis económica producida en Diciembre de 2001 por la devaluación del peso argentino respecto al dólar estadounidense.

ü REDUCCIÓN DEL CONSUMO (COMO VARIABLE MACRO) Y LA DESOCUPACIÓN

La contracción de la actividad económica reduce los niveles de consumo.

ü DEVALUACIÓN / INFLACIÓN

La devaluación producida en los últimos años ocasiona grandes distorsiones en los precios de los productos y en el consumo que hacen de ellos los consumidores. Una de las consecuencias fue la inflación, que aunque no fue mucha, fue suficiente para que los distintos intermediarios se resguardaran para que la caída no fuera tan fuerte.

2.1.4.2. Factores internos

Fortalezas

ü CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR Y DE LA ECONOMÍA EN GENERAL

A pesar de ser una empresa familiar, los directivos se exigen a sí mismos capacitándose en distintos centros educacionales, viajando a países desarrollados para observar el funcionamiento de los negocios y poder mejorar la imagen y la organización en el propio local.

ü DIVERSIDAD DE PRODUCTOS Y MARCAS

La principal fortaleza es la gama de productos y la diversidad de marcas que ofrece buscando la satisfacción de los distintos públicos, dando a elegir gustos, precios y calidad variada.

ü UBICACIÓN ESTRATÉGICA

La localización de la ciudad de Jesús María a tan sólo 50 Km. de la capital de la provincia, favorece la captación de compradores y turistas que vienen del norte del país y que no necesitan llegar a la capital para aprovechar de los buenos precios y la gama de productos que ofrece Supermercado Roldán.

ü ESPECIAL CONSIDERACIÓN AL CLIENTE

Con los productos y servicios que se comercializan en la empresa, ésta tiene en cuenta a los distintos grupos de clientes que asisten al Supermercado, buscando la satisfacción de los mismos con los variados servicios que se prestan.

ü RÁPIDA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

Este punto se relaciona con el gran cambio que sufre la sociedad hace ya un tiempo y que involucra a todos los sectores incluyendo a la realidad que viven los supermercados con el cambio de la cultura del consumo.

ü PRECIOS COMPETITIVOS

La firma se alió con otras del sector para obtener mejores precios en la compra de productos; además, cuenta con una trayectoria e imagen que la convierten en líder en precios de la zona.

Debilidades

ü DI FÍC I L ACCESO AL CREDITO PARA LA EMPRESA

La crisis financiera del año 2001 trajo como consecuencia la imposibilidad para Supermercado Roldán, de una rápida obtención de créditos bancarios para financiar sus pagos.

ü I NEFICIENTE UTILIZACIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL.

Desde hace unos años, la organización cuenta con un sistema de gestión administrativa simple y rudimentario. Los empleados del Supermercado utilizan el 20% de dicho sistema, y sólo lo emplean para las operaciones de cuentas corrientes. Esto se debe a que el sistema actual no satisface las necesidades del Supermercado en cuánto a su administración.

ü FALTA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN TIEMPO Y EN FORMA EN DEPÓSITO

La empresa utiliza un sistema de información manual, el que es realizado por el encargado del depósito, quien controla la mercadería que ingresa al establecimiento contra el remito y/o factura.

Esta deficiencia tiene como resultado la necesidad de sistemas que lo solucionen.

ü FALTA DE CONTROL EN INVENTARIOS

Considero que es una debilidad, ya que el stock es aquella cantidad de un producto que se encuentra acumulada en un lugar determinado. Su función es la de servir de instrumento de regulación de toda la cadena logística, con el fin de conseguir un flujo de mercadería continuo.

Se entiende por gestión de inventarios el organizar, planificar y controlar en conjunto de inventarios pertenecientes a la empresa.

El objetivo principal de esta gestión es establecer un equilibrio entre la calidad de servicios y los costos que se derivan de la posesión de los inventarios.

Contar con un adecuado sistema de gestión de inventarios permitirá a la empresa disminuir la cantidad de capital inmovilizado, mantener un control oportuno y conocer al final del período contable la situación económica de la empresa.

ü PROBLEMAS EN LA GESTION DE APROVISIONAMIENTO

Aprovisionar es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos aquellos productos, bienes y servicios del exterior que le son necesarios para su funcionamiento.

El aprovisionamiento comienza con la tarea de detectar las necesidades de la empresa y situarlas en el tiempo, por lo tanto, una función mucho más amplia que la de comprar.

Un correcto proceso de aprovisionamiento se obtiene cuando en los almacenes se detecta la necesidad de reponer las existencias, se informa a compras que efectúa la adquisición de los bienes, los que son

ingresados a través de recepción y se incorporan a los almacenes para su futuro consumo. Este consumo hace que nuevamente el inventario caiga hasta un nivel de reposición establecido.

En la actualidad, el supermercado tiene dificultades en las etapas previamente descritas; por lo tanto considero que es una debilidad para la empresa.

ü ALTO COSTO LOGÍSTICO

La principal función de la logística es la de mantener un equilibrio, con la mejor relación entre el servicio prestado y los costos soportados para dar dicho servicio, el cual debe ser analizado de forma cuantificable.

Los costos logísticos agrupan todos los costos adheridos a las funciones de la empresa, que gestionan y controlan los flujos de mercadería y sus flujos de información asociados.

Una adecuada administración de los costos logísticos debe tener como meta fundamental minimizarlos. Una administración efectiva y ahorros reales de costos sólo pueden obtenerse entendiendo el sistema integrado y minimizando sus costos totales con relación a los objetivos empresarios.

Los costos que aquí se tienen en cuenta son: niveles de servicio al cliente, de almacenes, de procesamiento de pedidos y de inmovilización de inventarios.

ü CARENCIA DE UN ORGANIGRAMA FORMAL

Supermercado Roldán carece de un organigrama donde se represente gráficamente las relaciones estructurales de la empresa. Esto trae como consecuencia que exista confusión en la distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

ü TRAMOS DE CONTROL AMPLIOS

Esta característica ocasiona que se dificulte el control aunque la toma de decisión sea rápida y mejore la comunicación. Lo ideal sería buscar un punto medio entre un tramo amplio y uno estrecho.

ü DESORGANIZACIÓN

Esto se debe a muchos factores tales como la falta de un organigrama donde se detalle la cadena de mando, el tramo de control y el grado de centralización de la información.

ü DÉBILES CANALES DE COMUNICACIÓN FORMAL

Surge como consecuencia de la falta de interés en el empleado, falta de planes de capacitación, carencia de incentivos a su trabajo, etc.

ü FALTA DE PLANES DE CAPACITACIÓN Y DE INCENTIVOS A
SU TRABAJO

Hasta hace poco tiempo se implementaron cursos de capacitación, pero no estaban organizados ya que no eran obligatorios y se impartían fuera del horario comercial. Como consecuencia de ello, los empleados no concurrían.

2.2. RED DE CONCEPTOS (MARCO TEORICO)

2.2.1. LOS MINORISTAS

La operatoria de todo minorista consiste en la venta de productos y servicios directamente a los consumidores finales para su consumo personal. Es por ello, que la venta al detalle es aquella en la que el consumidor final es el comprador.

La intermediación detallista puede adoptar el diseño de variados formatos de venta, como correo, telemarketing, etc.

Por otra parte, constituyen el eslabón final del canal de distribución, prestando así servicios tanto a proveedores (fabricantes y mayoristas) como a consumidores finales.

2.2.1.1. Decisiones estratégicas cumplidas por los detallistas y su relación con el servicio al cliente⁵

- ü Mantener en forma permanente a disposición del público un adecuado nivel de inventario de todo el surtido ofrecido.
- ü Proporcionar variedad de productos.
- ü Adecuar la mercadería.
- ü Suministrar servicios.
- ü Generar un valor agregado a productos y servicios.

⁵ Hugo Rodolfo Paz “Canales de Distribución”-Ediciones Universo- Año 2000

Uno de los formatos de la venta minorista son los supermercados, los cuáles constituyen un centro de venta caracterizados por las siguientes variables⁶:

- ü Régimen de venta de tipo autoservicio.
- ü Superficie menor a 2500 m².
- ü Amplia gama de productos.
- ü Utilización de técnicas de merchandising.
- ü Ofertas atractivas para atraer a los clientes.
- ü Margen ajustado.
- ü Elevada rotación de los stocks.
- ü Presencia importante de productos perecederos.
- ü Oferta variada de servicios.
- ü Alternativas de financiación.

⁶ Jordi Pau Cos y De Navascués Ricardo "Manual de Logística Integral" - Ed. Diaz de Santos- Año 1998.

2.2.2. FUNCION ABASTECIMIENTO

2.2.2.1. Dinámica de la gestión de abastecimiento

La función de abastecimiento en cualquier empresa comprende tres actividades claramente definidas: compras, recepción y almacenaje. Las tres interactúan entre sí para dar lugar al proceso continuo y cíclico, llamado abastecimiento.

El abastecimiento representa, en promedio, más del 50% de los costos totales de una empresa, y una buena parte se origina en la falta de una previsión adecuada de las fluctuaciones en la demanda. Es allí, donde las grandes o pequeñas empresas pueden hacer la diferencia y aumentar su margen de ganancia.

2.2.2.1.1. Compras

El concepto de compras difiere del de aprovisionamiento. Este último, hace hincapié en la planificación de las necesidades que existirán en un futuro inmediato; tiene en cuenta "qué", "cuándo" y "cuánto". Por el contrario, Compras, sólo se reduce a la gestión de adquisición material de estas necesidades.

El objetivo de cualquier sistema de planificación de compras y aprovisionamiento es determinar aquello que se necesita, en qué cantidad y en qué momento. Esperar a que los clientes demanden productos provoca un

excesivo plazo de entrega, y como resultado, un mal servicio; pero si se desea reducir ese plazo, es preciso almacenar grandes cantidades, lo que genera costos y necesidades financieras innecesarias.

La función de compras tiene como objetivo suministrar en las mejores condiciones todos los bienes y servicios necesarios para dar cumplimiento a los objetivos de la alta gerencia, tratando de que se cumplan con las siguientes especificaciones:

- ü Cantidad requerida;
- ü Calidad solicitada;
- ü Costo mínimo;
- ü Plazo de entrega estipulado;
- ü Condiciones programadas.

El departamento de compras de una empresa debe tener en claro la importancia que tiene su gestión en la misma. Para ello, será fundamental que las adquisiciones se perfeccionen al menor costo posible, cumpliendo con la calidad especificada, los plazos de entrega convenidos y dando fe a las negociaciones pactadas.

La organización de la actividad de compras depende muchas veces de la consideración que dé la dirección a esta función dentro de la organización. La función de compras no existe en el vacío, opera dentro del marco determinado por la dirección. Sirve de reflejo de la filosofía y estructura

de las operaciones de la alta gerencia. Al mismo tiempo, sin embargo, afecta frecuentemente al rendimiento o resultado de otras áreas.

2.2.2.1.2. Recepción

Esta actividad puede formar parte del área compras o del almacén, o constituir un sector autónomo a ambos. Independientemente de la posición en que se ubique en la estructura organizativa, se centra en el control de los productos recibidos.

Para llevar a cabo el control, debe contar con una orden de compra, previamente emitida por el departamento de compras de la empresa, para que al momento de la recepción sepa qué recibir y si responde a las cantidades solicitadas.

Recepción es de suma importancia en la operatoria diaria de la empresa, ya que es la que da fe de la buena performance de los productos recibidos y si concuerda con las cantidades estipuladas.

2.2.2.1.3. Almacenaje

El almacén es el lugar físico donde se acumulan, protegen y controlan las mercaderías provenientes de los proveedores para su posterior salida al punto de venta.

Su verdadero valor radica en tener el producto en el momento oportuno y en el lugar correcto, es decir, el almacenamiento provee la utilidad del tiempo y el lugar necesario para que una empresa cumpla con sus objetivos de servicio.

Tiene las siguientes funciones:

- ü Recepción de mercaderías;
- ü Identificación (verificar cantidad, calidad, y propiedades especiales);
- ü Codificación;
- ü Almacenamiento (ubicación y control);
- ü Control de existencias.

2.2.2.1.3.1. Necesidad de un sistema de almacenamiento

Si la demanda de los productos fuese conocida con certeza, y éstos se pudieran suministrar instantáneamente, no sería necesario realizar actividades de almacenamiento. Sin embargo, la realidad se muestra diferente, y la demanda de productos no puede predecirse con exactitud. Por tal situación, la utilización de los inventarios surge como una herramienta capaz de mejorar la coordinación demanda-suministro y de hacer que los costos totales sean más bajos. Es el mantenimiento del inventario el que exige realizar las actividades de almacenamiento y manejo de mercaderías.

2.2.2.1.3.2. Razones para realizar actividades de almacenamiento⁷

Las razones básicas por las cuáles una empresa realiza actividades de almacenamiento son:

ü Reducción de los costos de producción-transporte

Dos actividades que generan nuevos gastos son el almacenamiento y el mantenimiento de inventario asociado al mismo. Sin embargo, este aumento se compensa con la disminución de los costos de transporte y producción, ya que mejora la eficiencia de ambos procesos.

ü Coordinación de la demanda y el suministro

Las empresas que tienen una producción estacional y una demanda razonablemente constante suelen tener problemas de coordinación entre la demanda y el suministro. Distinta es la situación que viven aquellas empresas que deben suministrar un producto o servicio de carácter estacional y con una demanda incierta. Lo que deben hacer estas empresas es producir constantemente durante todo el año con el objeto de minimizar los costos de producción y de crear los inventarios suficientes para dar respuesta a la demanda que se pueda generar en las épocas de venta.

ü Apoyo al proceso de comercialización

La función principal de la comercialización es decidir cuándo y cómo estará disponible el producto en el mercado. Es por ello, que el almacenamiento se utiliza para dar valor a un producto, de modo que si el mismo se almacena cerca del cliente, el tiempo de entrega,

⁷ Ronald H. Ballou “Logística empresarial” –Ediciones Díaz de Santos S.A.-Año 1991

disminuye. Como consecuencia, puede producirse un incremento en las ventas.

2.2.2.1.3.3. Funciones del sistema de almacenamiento⁸

El sistema de almacenamiento tiene dos funciones fundamentales: el mantenimiento de inventarios (almacenamiento) y el manejo de mercaderías. El primero es simplemente la acumulación de mercaderías durante un período de tiempo dado; mientras que el segundo, comprende todas las actividades de carga y descarga, y el traslado del producto a las diferentes zonas del almacén.

Funciones del Almacenamiento

- ü Almacenamiento: el uso principal de un almacén es el mantenimiento de productos en él de una forma controlada y sistemática. La naturaleza propia del almacén (configuración y ubicación) está determinada por el tiempo probable de almacenamiento de los productos y por los requerimientos que impone dicho almacenamiento.

Funciones del manejo de mercaderías

Esta actividad se concentra en:

- ü Carga y descarga: Una vez que la mercadería llega al almacén, debe descargarse. Muchas veces, se considera que la descarga y la ubicación en el almacén son sólo una operación. En cambio, en otras

⁸ Ronald H. Ballou. Op.Cit. Pág:274.

circunstancias, se tratan como procesos diferentes que pueden llegar a necesitar equipos especiales. En caso de que los equipos sean requeridos para ambas tareas, pueden ser consideradas actividades diferentes, ya que tras la descarga, y antes de la ubicación en el almacén, pueden existir una serie de tratamientos como la clasificación de los productos o una comprobación de su estado.

- ü Traslación dentro del almacén: La actividad de traslado dentro del almacén puede llevarse a cabo por medio de diferentes equipos disponibles para el manejo de mercaderías. Este equipo varía desde las carretillas y camionetas de dirección manual, a los sistemas de almacenamiento y recuperación completamente automatizados.

2.2.2.1.3.4. Disposición de los almacenes

La disposición de los almacenes prevé zonas dedicadas a sus actividades principales⁹:

- ü Ingreso de materiales (incluye la recepción desde los proveedores, especialmente cuando esta actividad está integrada con la de almacenaje);
- ü Almacenaje propiamente dicho;
- ü Preparación y despacho de pedidos;
- ü Existencia de espacios destinados a oficinas (para el jefe y responsables del control de existencias).

⁹ Ricardo F. Solanas “Producción” -Ediciones Ineroceánicas SA- Año1994

En cuanto a la ubicación de los materiales, se debe tener en cuenta¹⁰:

- ü Similitud de uso:
- ü Similitud de tamaño;
- ü Similitud de características o de riesgo;
- ü Similitud de frecuencia de uso (según su frecuencia se ubican en lugares estratégicos para que no interfieran en la circulación natural del almacén).

Con respecto a los equipos e instalaciones que se utilizan en los almacenes, en caso de no apoyarlos sobre el suelo son:

- ü Pallets y containers.
- ü Estanterías.
- ü Autoelevadores.
- ü Cintas transportadoras (mecanismo de transporte horizontal o en pendiente, y movimiento continuo de materiales envasados).

Estas reglas de disposición tienen su fundamento en la necesidad de comodidad y circulación tanto de materiales como de personas. Lo que se busca lograr es un óptimo aprovechamiento de los espacios y de los tiempos.

El tiempo que transcurre desde la llegada de la mercadería, procedente de los proveedores y su posterior ubicación, ya sea en el almacén o directamente en góndola, debe ser lo más reducido posible, en pos

¹⁰ Ricardo Solanas. Op.Cit.Pág:446.

de agilizar la operatoria y poder continuar con otras tareas, como el control de las existencias, etc.

Esto no quiere decir que por hacerse rápido se descuide y se realice un mal control de la calidad en la recepción o un manejo de la mercadería que traiga consigo roturas, pérdidas, etc.

Por otra parte, es de suma importancia que se controle que las existencias que ingresan al almacén sean exactamente las que estaban solicitadas por el Departamento de Compras. Para ello, el almacén debe contar con una copia de la orden de compra en el momento de la recepción.

2.2.2.1.4. Inventarios

Los inventarios son los recursos utilizables que se encuentran almacenados en algún punto del proceso fabril o del canal de distribución.

2.2.2.1.5. Gestión de inventarios

La acumulación de materias primas en forma de existencias (inventarios) constituye el costo principal de una empresa, por lo cual es una variable significativa que deben observar y controlar los directivos.

Existen muchas razones para mantener un determinado nivel de existencias. Algunas de ellas son para mejorar el servicio al cliente, protegerse de cambios bruscos en la demanda, de errores y de pérdidas, y aprovechar precios y descuentos favorables.

Pese a esto, el mantenimiento de una cantidad excesiva de existencias puede provocar aumento en los costos debido a una alta rotación del capital de inversión y bajo rendimiento del mismo, al desuso de materiales, a desperdicios y deterioros, excesos cometidos en el almacenamiento y manipulación e ineficiente utilización del espacio.

Es sabido que si el producto no está disponible en el momento en que el cliente lo solicita, es probable que se produzca la pérdida de ese cliente, en lo que respecta a ese producto, y quizás, con respecto a artículos futuros. Para absorber las fluctuaciones de la demanda y, de esta manera

dar un mejor servicio a los clientes, es necesario que se conserven inventarios para compensar la variabilidad de los tiempos de reabastecimiento (entrega) de los proveedores.

La gestión de inventarios consiste en la planificación, organización y control del conjunto de los stocks. La planificación implica la actividad de prever las necesidades de stock estableciendo una relación entre la previsión de ventas y un programa de adquisición de materiales.

En la etapa de previsión de ventas, el estudio del comportamiento de la demanda representa un papel fundamental. La demanda puede ser conocida y fija, o tan altamente variable que hace necesario la aplicación de técnicas de previsión.

2.2.2.1.6. Principales decisiones en una política de inventarios

Según Leeuw¹¹, "una política de inventarios engloba un conjunto de decisiones con el propósito de coordinar, en las dimensiones de tiempo y espacio, la demanda existente, el suministro de productos y la capacidad disponible. Así, los objetivos de manufactura y de logística serán alcanzados, en función del costo y nivel de servicio, dadas las características específicas de cada producto y las necesidades del mercado por ser atendidas"

¹¹ Leeuw, S.D. "The Selection of Distribution Control Techniques" en *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*; vol.10, núm.1, 1999.

Las principales decisiones se dividen en dos categorías distintas, pero fuertemente integradas a lo largo del tiempo:

- ü Decisiones de reposición, relativas a la recomposición de los niveles de inventarios en determinado punto de la cadena;
- ü Decisiones de posición, relativas a la ubicación de los inventarios en la cadena logística.

“Desde el punto de vista integrador de la empresa, es importante equilibrar los requerimientos de inventarios con la disponibilidad del capital, tomando en cuenta el costo-beneficio asociado a esa actividad, ligado al nivel de servicio que se desea prestar.

Este equilibrio cae dentro de las siguientes categorías de decisiones:

- ü Balance entre el nivel de inventarios y el servicio al cliente.
- ü Balance entre el nivel de inventarios y los costos asociados a los cambios en el nivel de producción.
- ü Balance entre el nivel de inventarios y los costos de colocación de órdenes de pedidos para reponer inventarios.
- ü Balance entre el nivel de los inventarios y los costos de transporte.

Con relación a los costos de mantener un stock determinado, los más importantes son:

1. Costo de reposición o de ordenar: Son los costos vinculados a la actividad dirigida al reabastecimiento de inventario. Se refiere a la colocación de órdenes de compra en los proveedores para recibir la

- mercadería en el momento adecuado. Incluye los costos totales de personal, teléfonos, seguimiento del consumo de las existencias, etc.
2. Costo de adquisición: Es el costo directo asociado a la compra de un artículo en un tiempo dado. Tiene relación directa con el costo de almacenamiento, debido a que muchas veces se compra en grandes cantidades para aprovechar descuentos atractivos, y como consecuencia el costo de almacenamiento aumenta.

 3. Costo de almacenamiento: Se producen por el hecho de mantener mercadería almacenada a la espera de ser procesada o vendida.
Es el producto del costo unitario por mantener una unidad de stock almacenado en un momento dado por el stock promedio inmovilizado en dicho tiempo para una mercadería dada.
Debe reflejar, por un lado, el costo del capital invertido en la existencia del artículo, y por el otro, los costos físicos que supone el mantenimiento y protección del mismo, como por ejemplo, el espacio físico ocupado, expresado en m², el costo de obsolescencia, por deterioro, por seguros, costo de almacenamiento. Por último, el costo de oportunidad sobre el capital inmovilizado, ya que muestra la inversión perdida por no haber usado ese capital en otros negocios más productivos.

4. Costo por agotamiento de existencias: Representa aquel costo que se genera cuando no se puede satisfacer la demanda por la inexistencia del artículo. Como consecuencia, hay una demanda insatisfecha.

Por último, es necesario destacar, que el flujo de inventarios a través del sistema de una empresa es la manifestación física del flujo de caja, y su control es fundamental para la fluidez y sensibilidad de una empresa en su conjunto. Por lo tanto, una política de inventarios debe controlar, no sólo las unidades y el valor de éstas, sino también, el espacio y el tiempo en relación con la capacidad de la instalación, plazo de entrega del proveedor, carácter de la temporada y política de marketing.

2.2.2.1.7. Política de pedidos

Muchas son las decisiones que hay que tomar cuando se tiene la intención de llevar a cabo una eficiente política de pedidos. Entre ellas, qué comprar y en qué cantidad, cuándo se debe realizar el pedido, qué parámetros tomar en cuenta a la hora de seleccionar a nuestros proveedores, y qué condiciones exigirles.

Para dar respuesta a estos cuestionamientos, resulta de vital importancia elaborar un plan operacional de compras. Según Tawfik y Chauvel¹², el mismo debe asentarse en cinco pilares esenciales que sustenten esta gestión:

- ∅ ¿Qué comprar?: A partir de las necesidades se determina la lista de bienes y servicios necesarios para la producción y se prevén sus especificaciones.
- ∅ ¿Qué cantidad comprar?: A partir del análisis de las necesidades se evalúa la cantidad económica por comprar, teniendo en cuenta las ofertas de descuento o de rebaja.
- ∅ ¿Cómo comprar?: Se analizan los procedimientos de compra e importancia monetaria, las políticas de compra y el manual de procedimiento.
- ∅ ¿A quién comprar?: Los criterios para la elección de los proveedores son las interpretaciones comerciales, teniendo en

¹² Autores citados por Solana “Producción”. Op. Cit. Pág:438.

cuenta el precio / calidad, capacidad técnica del proveedor, garantía, situación financiera, etc.

- ∅ ¿Cuándo comprar?: Después de cada revisión de los inventarios disponibles.

Con respecto a los sistemas de revisión de inventarios que permiten establecer el momento y la cantidad a solicitar, se pueden encontrar:

- ∅ Sistemas de revisión perpetua: determina que cuando la mercadería baja a un cierto nivel de stock predeterminado, se coloca, normalmente, la orden de pedido por cantidad fija (llamada lote óptimo), que se supone minimiza los costos totales de inventarios. Por lo tanto, el momento del pedido es variable pero la cantidad es constante.
- ∅ Sistemas de revisión periódica: en este caso la cantidad a pedir es variable y depende del consumo que se haya producido dentro del período. Se define un nivel óptimo para cada artículo y la orden se coloca por la diferencia entre el nivel medio y el óptimo. En este sistema, a diferencia del anterior, el intervalo entre pedidos es constante y la cantidad a solicitar es variable.

2.2.2.1.8. Asociaciones estratégicas

En la actualidad, muchas empresas están formando asociaciones estratégicas, donde compradores y proveedores se cohesionan para crear una sociedad personal en busca de asegurar más suministros de calidad a un costo razonable.

A medida que clientes y proveedores mantienen una estrecha colaboración para lograr los resultados deseados, es necesaria una relación más abierta y comunicativa.

Para crear este vínculo, debe reinar en ambas partes un sentimiento de confianza y cooperación basada en principios organizativos básicos a los que deberán sujetarse, con el único propósito de alcanzar niveles óptimos de calidad y satisfacer las necesidades del consumidor.

METODOLOGIA

El presente trabajo se abordó desde la óptica de la Administración de empresas.

Una vez definido el objeto de estudio procedí a determinar la clase de investigación y los instrumentos y técnicas utilizados para llevar a cabo la etapa de relevamiento, recolección y análisis de la información. Es decir, los métodos y técnicas de investigación puestos en práctica, entendidas como reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten el acceso a la información requerida. Las técnicas son las herramientas referidas a una acción que incluye experiencia previa sobre el problema y sus componentes.

Las fuentes utilizadas en esta etapa fueron: datos recolectados directamente en la empresa, y datos secundarios. Los primeros están conformados por observaciones directas de campo acompañados de visitas periódicas para corroborar lo observado anteriormente. Otra herramienta fueron las entrevistas no estructuradas realizadas a los directivos y empleados del establecimiento para el desarrollo del diagnóstico.

Los datos secundarios se obtuvieron por medio de la investigación bibliográfica, a través de páginas de Internet, diarios y revistas especializadas en el tema, y otras fuentes como: C.A.S. (Cámara Argentina de Supermercadismo) e I.N.D.E.C. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Plan de trabajo

- I. Determinación del plan de trabajo a seguir.
- II. Reconocimiento de la organización por medio de visitas a la misma.
- III. Análisis de la operatoria diaria del sector "almacén" a través de entrevistas realizadas al encargado de la misma.
- IV. A través de reuniones informales con dos de los socios del supermercados, los señores Marcelo y Filomena Roldán, encargados de las compras, llevé a cabo:
 - ü Estudio de los proveedores con los que interactúan.
 - ü Relaciones comerciales que mantienen con sus fuentes de suministro.
- V. Determinación del proceso de compras. Obtuve dicha información a través de una serie de entrevistas con los encargados de compras, es decir, con dos de los socios, anteriormente mencionados.
- VI. Estudio de la recepción y control de la mercadería al ingreso del supermercado y la documentación que respalda dicha actividad. Información suministrada por el encargado del almacén.
- VII. Estudio del manejo de materiales. Equipos utilizados y espacio físico destinado al efecto. Obtuve esta información a través de la observación directa de campo.

- VIII. Búsqueda y lectura de la bibliografía a utilizar para el desarrollo del marco teórico.
- IX. Desarrollo del marco teórico.
- X. Desarrollo de la propuesta.

DESARROLLO

4.1. Operatoria actual de la empresa

La función de abastecimiento del Supermercado Roldán comienza con la solicitud de pedidos a los proveedores. Los medios que se utilizan para llevarla a cabo son:

1. Teléfono.
2. Fax.
3. Correo electrónico con varias empresas, empleando también este medio para informarse de las nuevas ofertas.
4. A través de viajantes que llegan al local.

La función de compras se centraliza en dos de los socios, atribuyéndose a cada uno secciones distintas. Uno gestiona las compras del Almacén, Limpieza, Carnes, Bebidas, Lácteos y Verduras. El otro negocia las compras de la Perfumería, Bazar, Regalería, Calzados, Papelería y Juguetería.

Todas las secciones tienen a su vez un responsable encargado del reaprovisionamiento diario y rutinario, gestionando las compras directamente con los proveedores. Éstos, generalmente se llegan al salón de ventas, observan los faltantes en las góndolas y recomiendan al encargado de compras de cada sector qué productos solicitar, y éste dependiendo de las cantidades requeridas gestiona la autorización para la compra.

En lo que se refiere a Recepción y Almacenaje de mercadería existe una persona responsable de recibirla, controlarla y acomodarla en el depósito para su posterior reabastecimiento en las góndolas.

La recepción se realiza durante todo el día. Por la mañana se reciben a los proveedores externos, y por la tarde, los internos, es decir, el Mayorista Roldán.

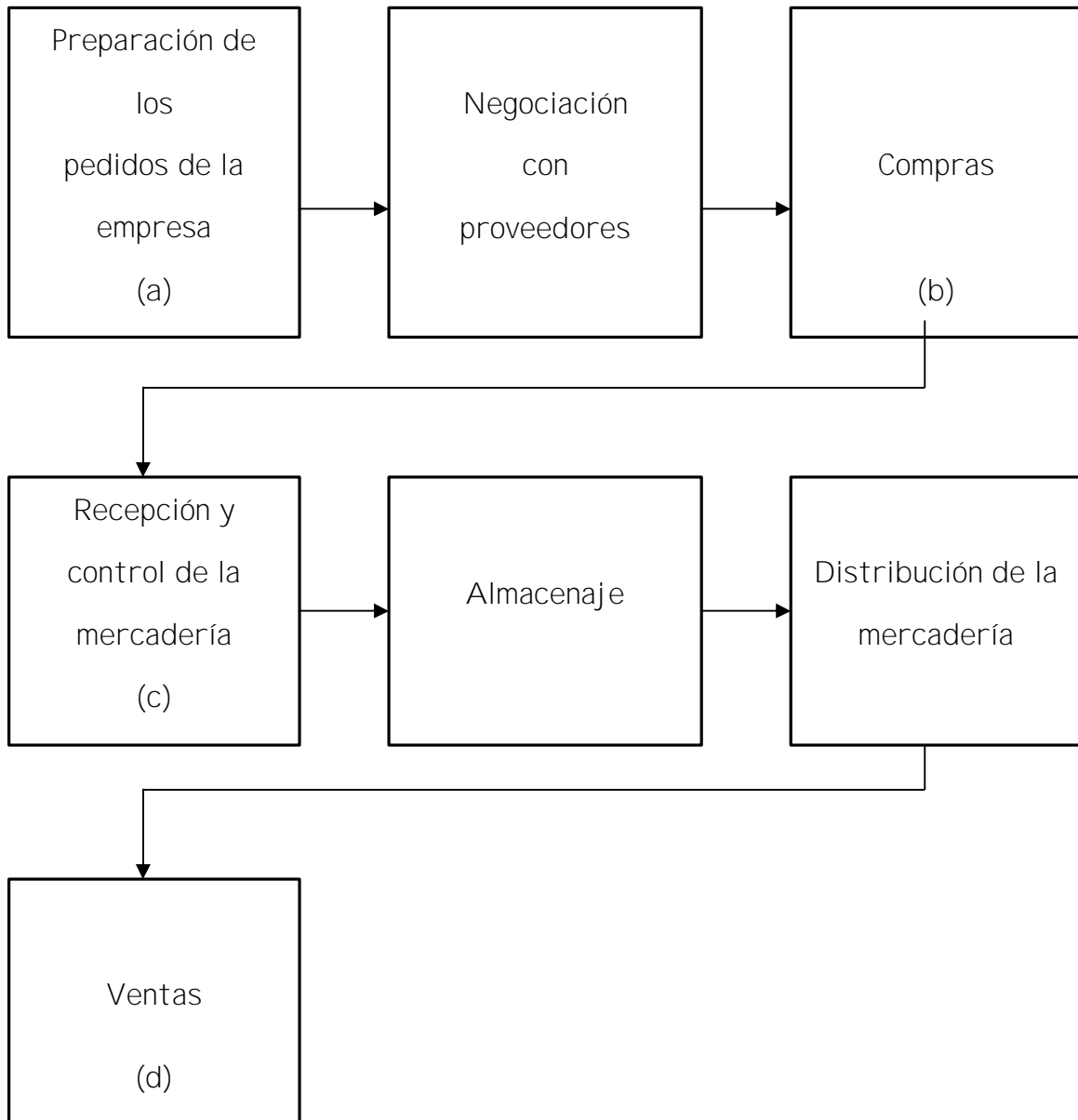
Una vez que llega la mercadería al Supermercado, ingresa por el depósito donde el encargado realiza el control de la misma, utilizando, en el caso en que la ésta provenga del Mayorista Roldán, un remito interno, es decir, que no se factura nuevamente por la carga tributaria. Este control es manual, cotejando lo recibido con lo que indica el remito. En el caso de que provenga sea del resto de los proveedores se controla contra factura. El error que se comete generalmente es no comparar en el mismo momento en que ingresa la mercadería, la factura con la nota de pedido o con una orden de compra.

Es común que se encuentren diferencias entre los productos solicitados y los recibidos. En estos casos dependerá de la política de cada proveedor con respecto a roturas, diferencias en calidad y cantidad, la posibilidad de devolución, cambio y reintegros. En los casos en que ocurran estas situaciones, el encargado de recepción de mercadería le comunica al responsable de compras, y éste se encarga de transmitir la información a la persona encargada de los reclamos para que lo gestione con el proveedor correspondiente.

Ya controlada la mercadería, se la ubica en el depósito por secciones, donde no existe un adecuado ordenamiento de la misma, lo que lleva a que no se realicen los controles de existencias normales, y que como consecuencia, haya desconocimiento del nivel de stock con que se cuenta en un momento determinado. Esto trae aparejado la dificultad de un control de existencias exhaustivo, que provoca pérdidas por roturas y vencimientos, entre otros. La principal causa de estas falencias puede deberse a que las actividades de Recepción y Almacenamiento son realizadas por una sola persona, que es a la vez la que gestiona los pedidos de algunas productos; por lo que existe una superposición de actividades que realiza la misma persona sin tener un adecuado control.

La reposición de las góndolas es organizada y coordinada por la persona encargada de la Recepción y el Almacenamiento, quién en conjunto con los reposidores disponibles lleva a cabo esta actividad. Como no hay una organización adecuada en depósito, muchas veces no se utiliza el criterio FIFO (First in, First out), es decir, que el primer producto que entra al depósito, será también el primero en ingresar al salón de ventas.

4.1.1. Secuencia de las actividades que se realizan en la empresa



Documentación Respaldataoria

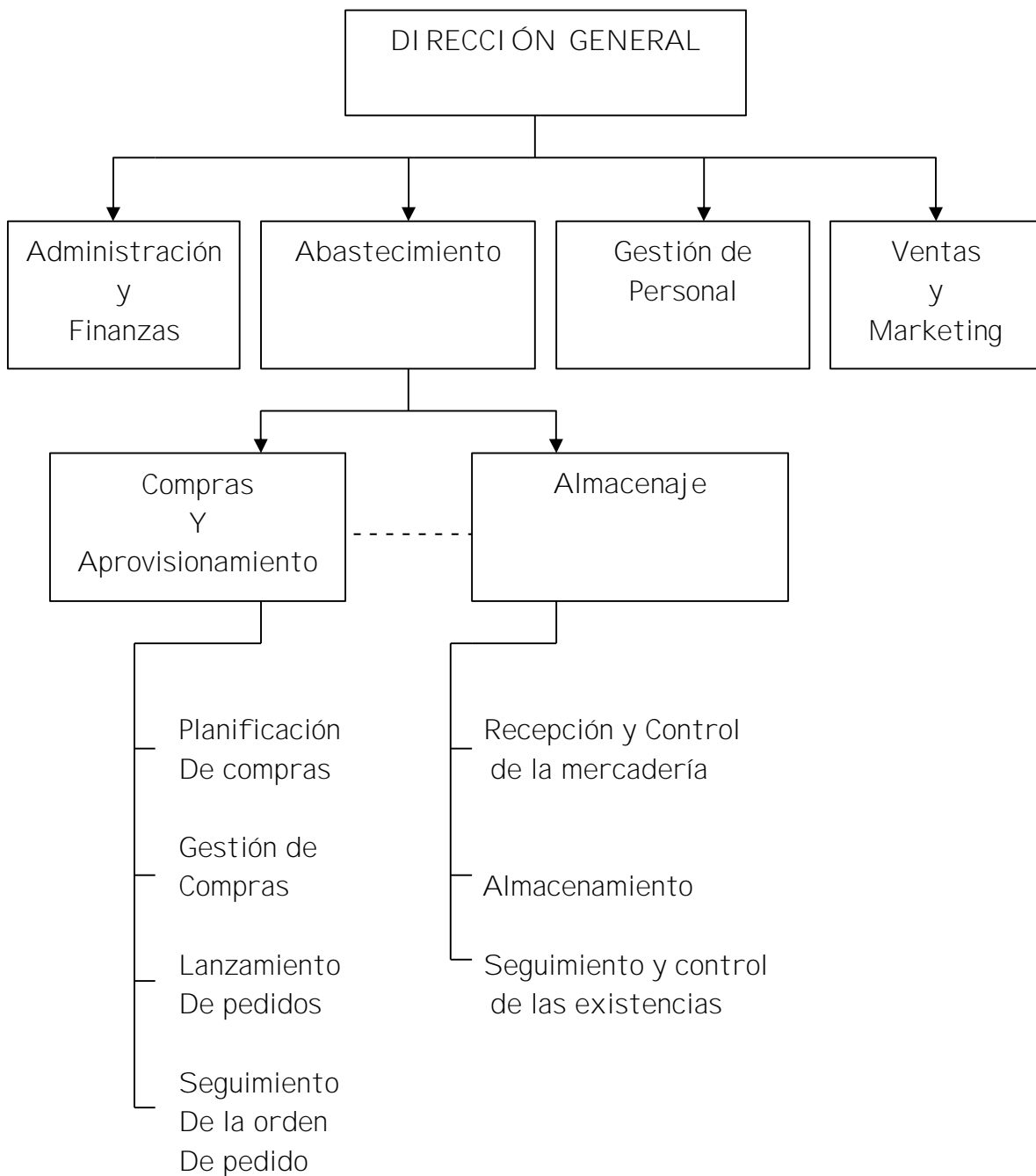
- (a) Nota de pedido.
- (b) Remito / Factura.
- (c) Cotejan la mercadería que ingresa con la Factura.
- (d) Tickets.

4.2.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION

A continuación, a los fines de optimizar la función abastecimiento de Supermercado Roldán, y teniendo en cuenta mi formación en Administración, propongo el diseño de una herramienta que registre las normas generales y/o específicas y los elementos y secuencias operacionales para fines indicativos y/o de referencias. Este documento pretende que sea usado por los sectores mencionados, y que esté sometido a una actualización permanente por la alta dirección.

Para dar comienzo al desarrollo de la propuesta, fue necesario elaborar un organigrama funcional en donde se represente gráficamente, en forma simplificada, la Función Abastecimiento del Supermercado Roldán.

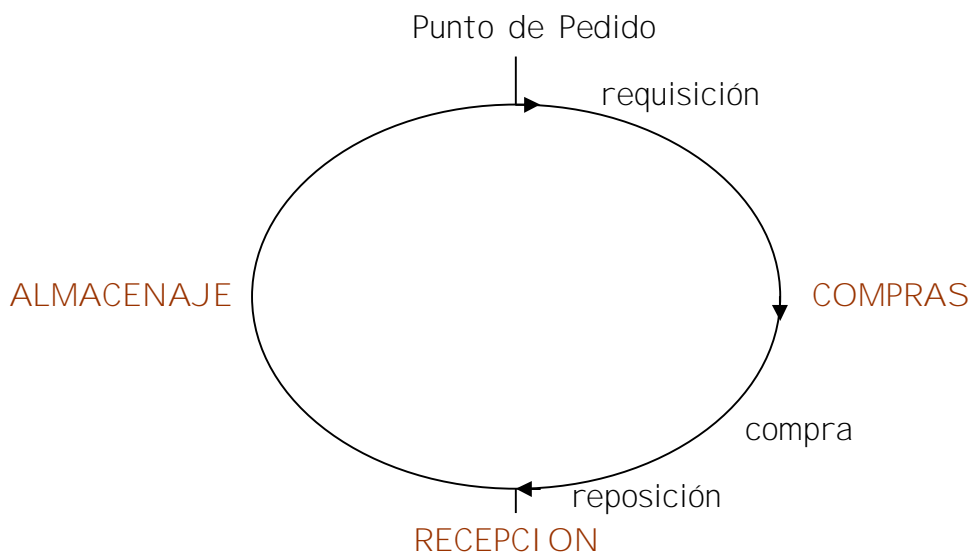


Las áreas Compras y Aprovisionamiento y Almacenaje constituyen subfunciones de una función gerencial: el Abastecimiento. Ambas se encuentran fuertemente unidas; por lo cual deben trabajar siempre juntas, ya que un error en alguna de ellas, repercute natural e inevitablemente en la otra.

4.2.1. FUNCIÓN ABASTECIMIENTO

Dinámica de la gestión abastecimiento

La función abastecimiento comprende tres actividades claramente definidas que interactúan entre sí, dando lugar a un proceso cíclico y continuo.



Ciclo de Abastecimiento

El esquema permite apreciar el proceso cíclico de abastecimiento, que comienza cuando en los almacenes se detecta la necesidad de reponer las existencias; se notifica a compras, que lleva a cabo la adquisición de la mercadería, las que son ingresadas a través de recepción, y luego de un control exhaustivo, se incorporan a los almacenes para una mejor

conservación en espera de ser requeridas para la venta. Este consumo hace que nuevamente el inventario caiga hasta un nivel de reposición establecido y se reinicie el ciclo.

Punto de pedido: es sencillamente el momento de pedir, transformado en unidades de producto en inventario, como resultado de la multiplicación de la tasa media de consumo por el tiempo estimado de reabastecimiento. Es decir, que el momento de pedir, depende directamente del consumo medio de producto y del tiempo estimado de respuesta.

Lote de compra: es equivalente a la cantidad óptima de pedido.

4.2.1.1. COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

Aprovisionamiento es una función que hace hincapié en la planificación de las necesidades que existirán en un futuro inmediato; mientras que Compras se reduce a la gestión de adquisición material de estas necesidades.

4.2.1.1.1. ÁREA COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

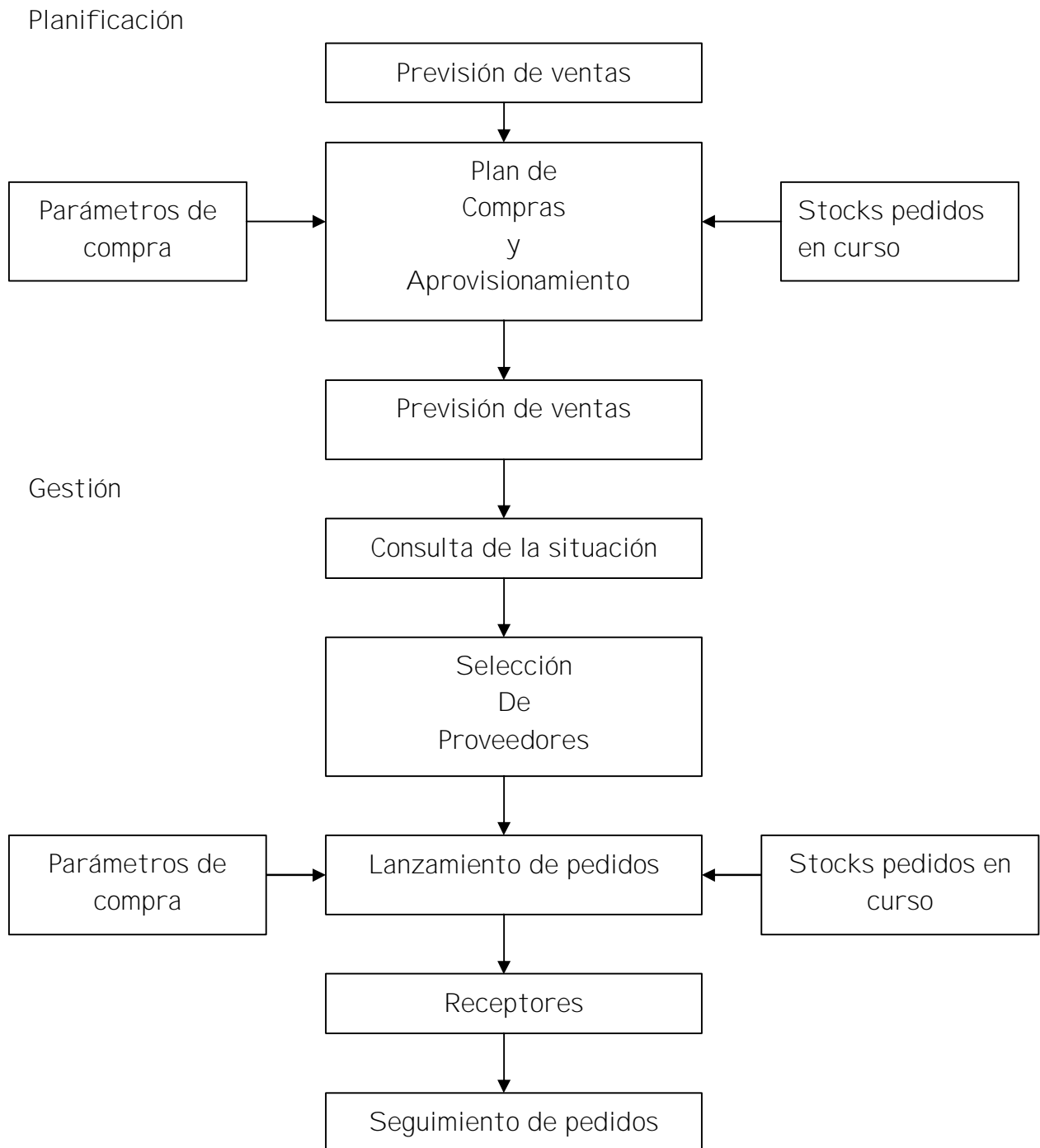
Esta función debe ser desempeñada por un profesional capacitado que tenga la responsabilidad de adquirir en las mejores condiciones, todos los bienes y servicios necesarios para dar cumplimiento a los objetivos de Supermercado Roldán. Debe determinar aquello que se necesita, en la cantidad adecuada y en el momento oportuno.

Cabe recordar, que el supermercado está constituido por un conjunto de sectores, como panadería, carnicería, verdulería, en los cuáles hay un responsable en cada uno de ellos del reaprovisionamiento diario y rutinario, gestionando directamente con los proveedores en lo que respecta a lotes pequeños de mercadería.

Para cumplir con estas funciones, fue necesario que el encargado del área lleve a cabo las siguientes actividades:

- ∅ Previsión de las necesidades de mercaderías.
- ∅ Realización de planes de aprovisionamiento en el tiempo.

- ∅ Expresarlos en términos adecuados.
- ∅ Búsqueda de las fuentes de suministro en el mercado.
- ∅ Negociación con proveedores las condiciones y los precios.
- ∅ Generación y lanzamiento de pedidos.
- ∅ Seguimiento de las órdenes de pedido.
- ∅ Asegurarse que sean recibidas en las condiciones estipuladas.
- ∅ Gestionar los pagos.



4.2.1.1.2. Planificación de las necesidades

La persona encargada de la función Compras y Aprovisionamiento, para planificar las necesidades de materiales en el tiempo, debió hacer una previsión de ventas moderadamente confiable para cada producto, junto con un programa de adquisición de materiales.

Una previsión de ventas es una proyección en el futuro de la demanda esperada de un producto, dado un conjunto de restricciones ambientales. Dicha proyección permite definir qué, cuánto y cuándo se debe comprar. El método adecuado para proyectar la demanda en el supermercado Roldán fue la proyección histórica. Este método se utiliza cuando hay disponible una cantidad razonable de datos históricos y las variaciones de la demanda a lo largo del tiempo son estables y están definidas.

En esta etapa, es donde cobra relevancia el estudio del comportamiento de la demanda, ya que permite conocer cuando un mercado se encuentra en situación de demanda negativa, demanda latente, demanda decadente, ausencia de demanda y demanda irregular. A partir de este conocimiento, se elabora el programa de adquisición de materiales con el fin de proporcionar bienes y servicios en función de las necesidades del consumidor.

El valor de una previsión está en función de la utilidad de la misma (desde el punto de vista de su exactitud, idoneidad y puntualidad) y de su importancia para la empresa.

Por lo tanto, el responsable debe prever las necesidades de materiales y las fechas en que se necesitarán, basándose en la situación del nivel de existencias. Luego, pronosticar la demanda y gestionar la adquisición de mercaderías. Además, debió tener en consideración que trabaja con una demanda independiente, influenciada sólo por las condiciones del mercado, u otros factores externos a la organización, donde lo que se busca es determinar el lote óptimo de compra y el punto de reorden fijo (punto de pedido).

Como no todos los productos que se encuentran en el supermercado responden de la misma forma ante la demanda de los clientes, fue necesario, para absorber estas fluctuaciones, llevar a cabo una política de inventarios. Ésta tuvo como objetivo buscar el equilibrio entre los requerimientos de inventarios con la disponibilidad del capital, considerando la relación costo-beneficio asociado a la actividad y el nivel de servicio al cliente que se desea prestar.

Los tipos de inventarios que mantiene Supermercado Roldán, según las características de los productos que comercializa son:

Ø Inventario de seguridad: Supermercado Roldán debió mantener este tipo de inventario para proteger a la empresa de imprevistas alteraciones en el comportamiento de la demanda. Debió tener en cuenta que entre el

punto de pedido y la llegada de la mercadería al almacén, hay un tiempo que puede volverse imprevisto, lo cual obliga al supermercado a cubrirse con un inventario mínimo para mantener un determinado nivel de servicio.

∅ Inventario de anticipación: esta clase de inventarios se puede adoptar cuando la empresa, a través de la experiencia, haya comprobado que el consumo de determinados productos en algunas épocas del año es diferente a otras. Por lo tanto, mantiene el inventario de anticipación para ir acumulando productos en períodos de baja demanda para ser utilizados en los de alta; siempre y cuando el producto de que se hable no sea perecedero.

∅ Inventario de tamaño de lote: a este tipo de inventario, Supermercado Roldán lo utiliza cuando requiere comprar grandes cantidades de artículos para poder satisfacer la demanda en el tiempo, con el fin último de optimizar los costos de la operación de inventarios.

∅ Inventario especulativo: el supermercado utiliza este inventario cuando presiente que los precios pueden subir y compra grandes volúmenes cuando éstos están bajos.

Pero esa oportunidad sólo puede ser aprovechada sólo si cuenta con un tamaño de almacén tal que le permita albergar la mercadería.

Plan de aprovisionamiento

Una vez realizada la previsión de las necesidades para cada artículo, y en función de los datos suministrados por el responsable del sector Almacén, el encargado de esta área debió elaborar propuestas de compra, es decir, analizar qué comprar, cuánto, cuándo y a quién.

En primer lugar, se determinan las características particulares de los productos que se requieren comprar. Para ello, se tiene en consideración las existencias físicas disponibles (niveles de stock).

Con relación a las cantidades de cada producto, es decir, al lote óptimo de compra, el encargado del almacén debe controlar los niveles de stocks. Cuando éstos alcancen sus puntos mínimos (stock de seguridad), tiene el deber de hacérselo saber al responsable de Compras y Aprovisionamiento para que realice una nueva compra. Éste debe recordar el tiempo de adelanto (tiempo hasta que llega la mercadería) y la rotación de los productos.

Con respecto al stock de seguridad, se debe determinar la cantidad que se desea mantener para no tener faltas en cada ciclo de reabastecimiento, el cual se mide en función del nivel de servicio que se desea prestar al cliente, de la demanda durante el tiempo estimado de reabastecimiento y aquella que se espera durante el tiempo de adelanto.

Posteriormente, teniendo en cuenta una serie de requisitos se evaluaron las ofertas de cada uno de los proveedores y se eligió la mejor de ellas.

Por último, fue necesario estipular los momentos de compra para cada producto, es decir, aquellos en los cuáles solicitar el reabastecimiento de los niveles de existencias actuales, considerando las rotaciones de los distintos productos. Este método facilitó el procedimiento de compra haciéndolo más ágil.

Las propuestas de compra pueden ser modificadas posteriormente en función de cambios en las necesidades, ya que los objetivos principales de la aplicación de un plan de Compras y Aprovisionamiento son:

- ∅ Aprovisionar en cantidades idóneas, plazos determinados y a un precio conveniente;
- ∅ Facilitar un exhaustivo control de proveedores para asegurarse de que éstos suministran la cantidad y calidad adecuada en las fechas oportunas.

4.2.1.1.3. Gestión de compras

Selección de los proveedores

Un pilar muy importante a la hora de realizar la propuesta de compra es elegir al proveedor que mejor se adapte a los requerimientos del supermercado.

La investigación comenzó por los conocimientos que tiene la empresa sobre quién puede abastecer los productos que se ha de adquirir, para lo cual, dispuso de una base de datos que contiene la historia del desempeño anterior de los proveedores y los resultados obtenidos.

Entre los factores que debió considerar para llevar a cabo la selección a los proveedores fueron los siguientes:

Ø Factores de calidad: Entre éstos incluyó:

- § Nivel y actualización tecnológica.
- § Capacidad para cumplir las especificaciones.
- § Capacidad técnica.
- § Rendimiento.
- § Organización en materia de aseguramiento de la calidad.

∅ Factores de costo: Entre los cuales incluyó:

- § Precio.
- § Estabilidad de precios.
- § Capacidad de la empresa para mantenerse competitiva y rentable.
- § Flete / transporte.
- § Estabilidad económica-financiera.

∅ Factores de servicio: Eligió entre:

- § Disponibilidad del mantenimiento del servicio.
- § Cumplimiento de las condiciones de entrega.
- § Ubicación, ya que influye considerablemente en el costo de transporte y el tiempo de espera.
- § Flexibilidad para atender los requerimientos del cliente y para enfrentar cambios.
- § Disposición para dar información sobre el avance de los pedidos.
- § Control del funcionamiento (sistemas de calidad e inventario).
- § Actitud de cooperación.

∅ Factores diversos:

- § Capacidad para hacer frente a eventuales compras de temporadas.
- § Reputación.
- § Historia del rendimiento a través de los años.

Generación y lanzamiento de pedidos

Consiste básicamente en el proceso de generación de pedidos a los distintos proveedores del supermercado.

El documento comercial que respalda el pedido de determinadas mercaderías solicitadas por el Supermercado Roldán a los proveedores elegidos es una Orden de Compra, en la cuál se debe detallar:

- § Cantidad y descripción de los efectos solicitados.
- § Precio unitario.
- § Condiciones de la operación:
 - Contado
 - crédito:
 - documentado
 - no documentado(Cuenta Corriente)
- § Condiciones de entrega.
- § Plazo.
- § Forma de remisión.

Contenido

- a) Con relación al Supermercado:
 - Razón Social.
 - Domicilio comercial.
 - Fecha de emisión.
 - Numeración correlativa.
 - Firma.

- b) Con relación al proveedor:
 - Nombre y apellido o Razón Social.
 - Domicilio comercial.

- c) Con relación a los efectos solicitados:
 - Cantidad y descripción.
 - Precio unitario.
 - Condiciones de pago.
 - Condiciones de entrega.

Contabilización

La Orden de Compra no obliga a las partes a perfeccionar la operación. Respalda un hecho no contabilizable, por lo que se trata de un documento no registrable.

Luego de emitir la Orden de Compra, el responsable de Compras y Aprovisionamiento debió enviar copias a la persona encargada de la recepción (para que sepa qué recibir y en qué condiciones) y a contaduría (para que sea registrada en las cuentas por pagar).

Con respecto a los encargados de cada uno de los sectores del supermercado, fue necesario que elaboren las órdenes de compras correspondientes a su área y la envíen al responsable de C y A, para su posterior seguimiento y control.

Esta actividad para la empresa tiene un costo, es decir, el costo de reposición o de ordenar, vinculado a la actividad dirigida al reabastecimiento de inventarios. Esto se refiere a la colocación de órdenes de compra en los distintos proveedores para recibir la mercadería en el momento adecuado. Incluye los costos totales de personal, teléfonos, seguimiento del consumo de las existencias, etc.

Seguimiento de los pedidos

El seguimiento a las órdenes de pedido es una actividad que debe realizarse siempre, ya que disminuye los posibles inconvenientes que pueden surgir en la recepción de los pedidos, como ser: precios alterados, cantidades erróneas, productos defectuosos, o que simplemente no hayan sido solicitados.

Esta tarea no sólo beneficia al supermercado al disminuir los costos de una demanda insatisfecha, sino también a los proveedores, quienes ven crecer sus costos relacionados a los inventarios que se encuentran en trámite cuando el pedido, controlado en la recepción del almacén, le es llevado de regreso, generándoles nuevos costos de ordenar.

4.2.1.2. ALMACENAJE

4.2.1.2.1. Recepción de la mercadería

Esta actividad perteneciente al abastecimiento puede formar parte de Compras, de los Almacenes, o simplemente constituir un sector independiente de ambos.

Dadas las características del Supermercado Roldán, la mejor opción fue que formara parte del Almacén, el cual ya disponía de un responsable para tal tarea.

Esta persona tiene la obligación de controlar los artículos / productos recibidos. Para dar comienzo a su actividad, fue necesario que previamente le haya sido enviada, por parte del responsable de C y A, una copia de cada una de las órdenes de compra emitidas, de modo que sepa de antemano qué recibir y cuándo esperar que llegue.

Actividades de Recepción

La Recepción comienza con el manejo de mercadería que llega a través del flete de los proveedores.

El encargado de esta función, en colaboración con asistentes del almacén, debió descargar la mercadería, realizar el conteo físico y cotejarla con lo que indicaba la copia de la orden de compra que disponía, y con el remito y factura que había enviado el proveedor. A su vez, se evaluó su estado desde la perspectiva del control de calidad.

Esta actividad, que tiene como objeto inspeccionar los artículos recibidos, recibe el nombre de "identificación y catalogación" de los artículos que ingresan al almacén.

El control de recepción termina cuando se acepta o se rechaza, ya sea parcial o totalmente la mercadería. En caso de que se acepte, se la ingresa al almacén; en caso contrario, el encargado se comunica con el responsable de C y A, como así también con el Departamento de Contabilidad y Finanzas para manifestar las inconformidades, reclamar las faltas, daños o roturas de los artículos, gestionar las devoluciones y proceder a autorizar las entradas al mismo tiempo de autorizar el pago a los proveedores.

Esta política de negociar la aceptación o el rechazo de la mercadería ha generado que las relaciones entre el supermercado y sus proveedores mejorara, más teniendo en cuenta que uno de ellos es el Mayorista Roldán.

La recepción de la mercadería se realiza entre las 8:00 y las 11:00 AM. Esta disposición permitió que las tareas concernientes al almacenamiento y al manejo de mercaderías dentro de él, puedan ser planificadas, organizadas y controladas con el propósito de aprovechar mejor los tiempos, los espacios y facilitar el flujo de materiales.

Por último, el responsable de recibir la mercadería, debió completar un documento interno, llamado informe de recepción, que contiene el número de la orden de pedido, las cantidades de bultos reales que ingresaron, el nombre o código del proveedor, observaciones si existieran, fecha, nombre y firma de la persona que recibió la mercadería como la que la entregó. El aspecto básico de este proceso es la transferencia patrimonial que implica recibir algo, dejando constancia de esta recepción a quién la entregó.

En cuanto a la catalogación de los productos, esta función se realiza en función a sus características, a efectos de una mejor identificación técnica y administrativa dentro del almacén.

4.2.1.2.2. Almacenamiento

Al tratarse de un supermercado, el almacenamiento cobra gran relevancia ya que en éste espacio se acumulan, protegen y controlan una gran diversidad de productos, de características muy particulares, que ingresan al mismo para su mejor conservación, previa a la operación de venta.

Lógica del almacén

Cuando se habla de la lógica que debe seguir un almacén, se está haciendo referencia a cómo deben estar planificados, organizados, dirigidos, coordinados y controlados los siguientes procesos:

- ∅ Proceso de salida de mercadería del almacén al salón de ventas.
- ∅ Proceso de entrada de mercadería al almacén.
- ∅ Proceso de reacomodo de mercadería dentro del almacén.
- ∅ Prioridades o criterios para decidir qué hacer primero en caso de haber una demanda simultánea de los tres movimientos antedichos.

El reacomodo es una actividad muy importante dentro del almacén, ya que permite ordenar los productos / artículos cuando hay pocas salidas y entradas.

Como el flujo de recepción implica una demanda de movimientos y el de salida al salón de venta otra, y a su vez es necesario hacer reacomodos para optimizar el espacio dentro del almacén, Supermercado Roldán se vio en la necesidad de dar una prioridad justa a los tres flujos. Éstos están determinados en función del movimiento, con la demanda de salidas primero, las entradas luego y dejando la capacidad remanente para los reacomodos.

Para desempeñar estas actividades eficientemente, fue necesario que el encargado de esta área se mantenga actualizado en temas concernientes a la planificación de actividades, secuencias, coordinación de personal, entre otros.

Estructura y organización

El responsable del almacén debió encontrar el mejor sistema de almacenamiento que se adapte a las instalaciones del supermercado, con el propósito de aprovechar el espacio y facilitar el flujo de materiales.

A efectos de cumplir con estos objetivos, el almacén:

- ∅ Ingresa los productos que han sido estrictamente controlados en la recepción.
- ∅ Los identifica y cataloga para poderlos localizar.
- ∅ Los ubica en función a una serie de criterios.
- ∅ Los custodia: esta actividad se centraliza en el seguimiento y control de las existencias, utilizando para ello el método F.I.F.O. (primero en

entrar, primero en salir), el cual parte del supuesto de que los bienes que más tiempo pasan en inventario, se venden primero. El responsable del almacén debió custodiar las fechas de vencimiento de los productos despachando los que están más próximos a vencerse. De cumplirse este método, se reduce notablemente los costos de almacenamiento por desperdicios.

- ∅ Recibe, prepara y despacha los pedidos de los sectores usuarios.
- ∅ Registra todos los movimientos de mercadería.
- ∅ Controla las existencias.

Clasificación de los productos

Un elemento muy importante a la hora de ubicar los productos dentro del almacén fue el análisis detallado de las características particulares de los productos que comercializa el supermercado, así como el comportamiento de su demanda.

Entre los aspectos que tuvo en cuenta para el desarrollo de su análisis, se encuentran:

a) Características físicas:

- Volumen y peso del producto.
- Condiciones ambientales requeridas (refrigeración, etc).
- Peligrosidad (explosivos, inflamables, etc).
- Fragilidad y resistencia de apilación.
- Identificación física.

b) Caducidad y obsolescencia:

- Productos perecederos.
- Productos de larga duración.
- Alto riesgo de obsolescencia.

c) Operatividad:

- Seguimiento del método FI FO.
- Condiciones de seguridad ante robos, etc.
- Unidad de manipulación (pallet, autoelevadores, etc.).
- Unidad mínima de venta (por ejemplo: caja de 12 unidades).

En cuanto al comportamiento de su demanda, se distinguen:

a) Artículos de alta o baja rotación:

Para facilitar el flujo de materiales se clasifican los productos según su rotación o nivel de ventas, asignándole una zona para cada uno. Así, los productos que tienen mayor rotación se ubican cerca de las salidas, mientras que los de baja rotación, en zonas más alejadas.

Con esta clasificación, se redujo notablemente las distancias por recorrer y se necesitaron menos equipos de manipulación. Esto obliga a que permanentemente, el responsable del almacén, evalúe la rotación de cada producto.

b) Artículos estacionales.

4.2.2. Beneficios de implementar el Manual de Procedimientos de la Función Abastecimiento

Actualmente, la organización cuenta con una rudimentaria gestión de abastecimiento que le imposibilita alcanzar mejores niveles de rendimiento en las áreas involucradas.

A través de un Manual de Procedimientos de la Función Abastecimiento, Supermercado Roldán obtendrá importantes beneficios. Éstos son:

- ∅ Integración funcional entre todas las áreas de la organización, de manera tal que trabajen en equipo en busca de alcanzar la misión y visión de la organización.

- ∅ Optimización de la gestión de compras por medio de la implementación de un plan operacional que incluye:
 - prever las necesidades futuras.
 - Calcular la cantidad óptima de pedido que minimice el costo total de operación de inventario.
 - Buscar las fuentes de suministro en el mercado y elegir la más conveniente.

- ∅ Diseño de la lógica que debe seguir el almacén para facilitar el flujo de materiales y aprovechar los espacios y los tiempos.

- ∅ Planificación y organización de las actividades desempeñadas en el almacén.

- ∅ Minimización de costos de rupturas de stock y desperdicios.

CONCLUSIONES

Para competir en los mercados globales, las organizaciones deben ofrecer productos y servicios en las condiciones adecuadas, en los momentos y lugares que el cliente los solicita, y por supuesto, al menor costo.

Hoy, los costos de abastecimiento, representan aproximadamente el 50 por ciento de los gastos de una empresa. Si una de ellas, quisiera duplicar sus ganancias, incrementar los precios no sería una buena opción. El secreto radica en mejorar el proceso de abastecimiento para que los costos puedan reducirse, y así obtener una ventaja competitiva, ofreciendo el mismo producto que la competencia, a un mejor precio.

En pos de alcanzar este objetivo, es necesario desarrollar herramientas que permitan optimizar la gestión, a través del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos para la Función Abastecimiento.

Este Manual será reflejo de las operaciones vinculadas a las dos áreas de una empresa que más inciden en los gastos de la misma. Éstas son la gestión de Compras y el Almacenaje, incluida la Recepción de la mercadería. Estas áreas se encuentran entrelazadas y cualquier error de previsión en alguna de ellas, repercute en la otra.

Un Manual de Procedimiento de la Función Abastecimiento proporciona el marco integral para el desarrollo de las estrategias y objetivos que una empresa desea emprender, traducidas en normas generales y/o específicas.

Por otra parte, es una herramienta que debe ser utilizada para fines indicativos y/o de referencia por los sectores usuarios, en lo que respecta a procedimientos de compra y manejo de mercaderías.

Es un documento cuyo fin último es la optimización de las operaciones llevadas a cabo por una empresa, en pos de mejorar el servicio brindado a sus clientes.

Los conceptos plasmados en un Manual de Procedimientos, deben ser escritos con una claridad tal que puedan ser leídos e interpretados por todos los empleados de una organización.

Es una herramienta que moviliza a toda una empresa, facilitando la comunicación formal e informal, y permitiendo que un sector comparta información con el resto.

Es imprescindible que los gerentes de la firma se hallen plenamente convencidos de la utilidad que reviste el Manual, y que lo sometan a una actualización permanente.

BIBLIOGRAFÍA

Paz Hugo Rodolfo, "Canales de Distribución, Estrategia y Logística Comercial", segunda edición, Urgerman Editores, 2000.

Ricardo F. Solana, "Producción", Ediciones Interoceánicas S.A., Cap. 21: Abastecimiento.

Jordi Pau Cos y Ricardo De Navascués, "Manual de Logística Integral", Ediciones Díaz de Santos, ediciones 1998.

Ronald Ballou, "Logística Empresarial", Ediciones Díaz de Santos S.A., 1991.

Bernardo, Prida Romero, "Logística de Aprovisionamiento", el cambio en las relaciones proveedor-cliente, en un nuevo desafío para la empresa del siglo 21, Editorial Mc Graw-Hill, 1996.

Roberto Lammertyn, RR.PP., Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora", primera edición.

I NDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

CAS, Cámara Argentina de Supermercado.

INDICE

PARTE 1: INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEO DEL PROBLEMA.....	7
1.1.1. Justificación.....	7
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO	
1.2.1. Objetivo general.....	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. MARCO CONTEXTUAL	
1.3.1. Economía Argentina.....	9
1.3.2. Sociedad Argentina.....	12

PARTE 2: ANTECEDENTES

2.1. ESTUDIOS PREVIOS Y/O DIAGNÓSTICOS	
2.1.1. La empresa-Historia.....	18
2.1.2. Análisis interno	
2.1.2.1. Misión.....	20
2.1.2.2. Visión.....	20
2.1.2.3. Políticas.....	21
2.1.2.4. Valores.....	21
2.1.2.5. Productos y servicios.....	22
2.1.2.6. Estructura organizacional.....	23
2.1.2.7. Capacidad instalada.....	24
2.1.2.8. Público interno.....	24
2.1.2.9. Posición frente a la competencia.....	24
2.1.3. Análisis del sector.....	26
2.1.4. Matriz FODA.....	29
2.1.4.1. Factores externos.....	31

Oportunidades	
Amenazas	
2.1.4.2. Factores internos.....	33
Fortalezas	
Debilidades	
2.2. RED DE CONCEPTOS	
2.2.1. LOS MINORISTAS.....	41
2.2.1.1. Decisiones estratégicas cumplidas por los detallistas y su relación con el servicio al cliente.....	41
2.2.2. FUNCION ABASTECIMIENTO.....	43
2.2.2.1. Dinámica de la gestión de abastecimiento.....	43
2.2.2.1.1. Compras.....	43
2.2.2.1.2. Recepción.....	45
2.2.2.1.3. Almacenaje.....	45
2.2.2.1.4. Inventario.....	52
2.2.2.1.5. Gestión de inventarios.....	52
2.2.2.1.6. Principales decisiones en una política de inventarios.....	53
2.2.2.1.7. Política de pedidos.....	57
2.2.2.1.8. Asociaciones estratégicas.....	59

PARTE 3: METODOLOGÍA

Plan de trabajo.....	63
----------------------	----

PARTE 4: DESARROLLO

4.1. Operatoria actual de la empresa.....	67
4.1.1. Secuencias de las actividades que se realizan en la empresa.....	70
4.2. Propuesta de implementación.....	72
4.2.1. Función Abastecimiento.....	75
4.2.1.1. Compras y Aprovisionamiento.....	77
4.2.1.1.1. Área Compras y Aprovisionamiento.....	77
4.2.1.1.2. Planificación de las necesidades.....	80
4.2.1.1.3. Gestión de Compras.....	85
Selección de proveedores.....	85
Generación y lanzamiento de pedidos.....	87
Seguimiento de los pedidos.....	89
4.2.1.2. Almacenaje.....	90
4.2.1.2.1. Recepción de la mercadería.....	90
Actividades de Recepción.....	91
4.2.1.2.2. Almacenamiento.....	93
Lógica del almacén.....	93
Estructura y organización.....	94
Clasificación de los productos.....	96
4.2.2. Beneficios de implementar el Manual de Procedimientos de la Función Abastecimiento.....	98

PARTE 5:

CONCLUSIÓN.....101

PARTE 6:

BIBLIOGRAFÍA.....105

