

Ajuste Estratégico en la cadena de suministros para la creación de valor de la Empresa Modas Mundo Azul

Autores: Oswaldo Rodrigo Llerena Villacís (modasmundoazul_@hotmail.com)
Diego Mauricio Bonilla Jurado (administracion@bhconsultores.com)
Carlos Santiago Masaquiza Caiza (ventas@bhconsultores.com)
Henry Robert López Núñez (henryrobertlopez@gmail.com)

Instituciones: Modas Mundo Azul
BH CONSULTORES
Universidad Técnica de Ambato

Resumen

El ajuste estratégico incide en la creación de valor de *Jean Up* en el Ecuador. Pues en la actualidad, la marca registra un limitado crecimiento económico financiero a causa de diversos motivos. La población objeto de estudio estuvo conformada por los clientes de la marca *Jean Up* que según registro interno de la empresa cuenta con un total de 15.000 personas a nivel nacional, a quienes se les aplicó una encuesta estructurada para conocer la realidad del estudio. Bajo estos antecedentes, se puede decir que, Studio F es la marca preferida de las personas debido a las bondades que brinda el producto llámense calidad, diseño y precio, sin embargo, la marca *Jean Up*, es la segunda en la lista de preferencia por encima de otras marcas como *Kancan* y *Stage*. Para finalizar se diseñó un ajuste estratégico a la cadena de suministros como método para la creación de valor de la marca *Jean Up*, dentro del cual se realizó un modelo operativo con un diagnóstico de la situación actual de la cadena de suministros para analizar las actividades de valor que está realizando actualmente.

Palabras claves: ajuste estratégico, posicionamiento de marca, creación de valor, calidad, cliente

Abstract: The strategic adjustment affects the creation of value of Jean Up in Ecuador, as the brand currently has limited economic and financial growth due to various reasons. The population under study was made up of customers of the Jean Up brand, which according to the company's internal register has a total of 15,000 people nationwide, who were given a structured survey to know the reality of the study. Under this background it can be said that Studio F is the preferred brand of the people due to the benefits offered by the product be quality, design and price, however, the brand Jean Up, is the second in the preference list above other brands like Kancan and Stage. Finally, a strategic adjustment to the supply chain was designed as a method for the creation of value of the Jean Up brand, within which an operational model was developed with a diagnosis of the current supply chain situation to analyze the activities of value you are currently performing.

Keywords: Keywords: strategic fit, brand positioning, value creation, quality, customer

Introducción

La competitividad en la industria del *wholesaler*, se ha presentado desde sus inicios un enigma muy desconcertante (Nava, Nava, & Nava, 2007), la gestión de la cadena de suministros es un arma fundamental para la mejora de la competitividad en las que se hallan inmersas la mayoría de empresas en este sector, planear la producción desde un enfoque cualitativo, ordenado con una serie de alternativas que busquen satisfacer los pedidos de una forma óptima en el menor tiempo posible (Díaz & Pérez, 2012).

En la presente investigación se busca la manera de mejorar el flujo de material, la información y acciones que ayuden a la empresa a reducir costos, que se establecen a través de la cadena de suministros iniciando con los proveedores y terminando con el consumidor final (Zuluaga, Gómez, & Fernández, 2014) el objetivo de este estudio es analizar cómo se logra un ajuste estratégico partiendo de la gestión de competencia desde su enfoque integral, representa además una obligación para la gerencia de tener una alternativa empresarial de soporte a la organización y sus actores de modo que se genere sinergias para la competitividad, se analiza también los eslabones de la cadena de suministros desde la adquisición de materias primas hasta la satisfacción del cliente, como a través del ajuste estratégico se mejorará la capacidad de respuesta de la empresa.

Desarrollo

Estado del Arte y la práctica

De acuerdo con Ballina (2000) la administración puede ser definida como un proceso mediante el cual se administran los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos pero, sin embargo muy especialmente, para mantener satisfecho al cliente que es la razón de ser de cualquier organización. Determinar el método de trabajo más eficiente con un alto grado a la motivación del factor humano genera una administración productiva y técnica (Nava et al., 2007).

Cadena de suministros

La CS es definida como un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal del flujo del producto a través de la cual la materia prima se convierte en producto terminado y de añade valor al cliente (Zuluaga et al., 2014) por otro lado se define como el conjunto de empresas integradas por

proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores (mayoristas o detallistas) coordinados eficientemente por medio de relaciones de colaboración, para colocar los requerimientos de insumos o productos en cada eslabón de la cadena de tiempo preciso al menor costo, buscando el mayor impacto en las cadenas de valor de los integrantes con el propósito de satisfacer a los consumidores.

Asimismo, para Sánchez (2013) determina la CS como el conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten que la materia prima, productos o servicios sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final.

La importancia de alinear el diseño de la CS, establece el marco de diferenciación e identidad competitiva, saber quiénes somos, en que creemos y hacia dónde vamos es de valiosa información porque la cultura organizacional que se genera en cada etapa de la CS dependerá de la capacidad de dirección que tengan los directivos o jefes de áreas para optimizar y alcanzar de una manera eficiente cada una de estas etapas, por otro lado el análisis de las necesidades de la empresa conlleva en diagnosticar los proveedores, capacidad de instalada, minoristas, mayoristas, distribución de tiendas o boutiques, entregas al consumidor fig. 1.

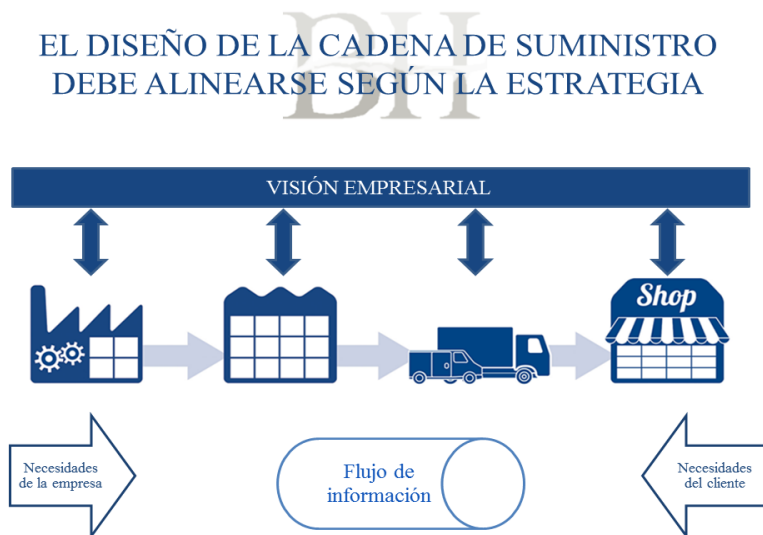


Figura 1. Diseño de la cadena de suministro

Desempeño de la cadena de suministro como un procesos sistemático para lograr el ajuste y el alcance estratégico

Luego de realizar una revisión de los procesos que conforman la cadena de abastecimiento, el siguiente paso es comprender entre las estrategias de CS y

las necesidades del cliente para lograr el éxito de la empresa (Chopra & Meindl, 2008) de esta manera la estrategia competitiva de una compañía: Es el conjunto de necesidades de los clientes que la empresa busca satisfacer, con respecto a sus competidores, a través de sus productos o servicios, por otro lado la estrategia de funcional de la cadena de suministro determina como se adquirirá la materia prima, el transporte, la fabricación del producto y la distribución al cliente.

O sea, Para que una empresa tenga éxito, es crucial una alienación entre las estrategias competitivas y las de la CS (Ramírez & Peña, 2011). Igualmente lo que se prevé es ser compatibles con la necesidad del cliente como se refleja en la Fig. 2.

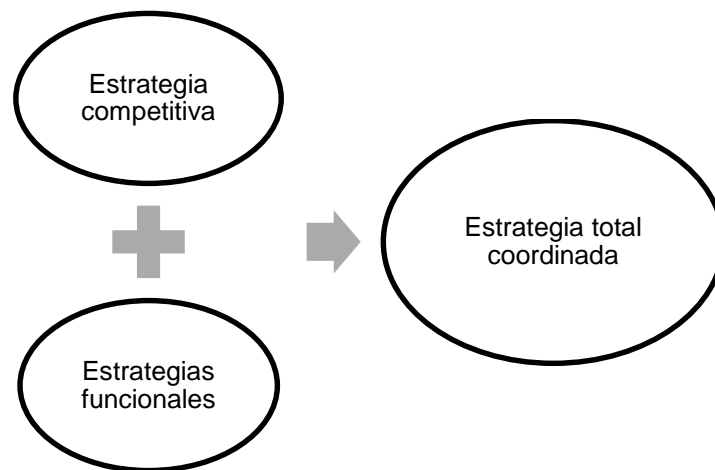


Figura 2. Elaboración de la estrategia total  coordinada

Estrategia de la cadena de suministros

Durante este proceso, la organización decide la forma de estructurar su CS, su configuración, es decir la forma en que serán distribuidos los recursos y los procesos consecuentes que se realizará en la organización, asegurando que la configuración de la CS apoye los objetivos estratégicos de la organización así que se generará el incremento del estado del superávit (Hernández & Jiménez, 2002).

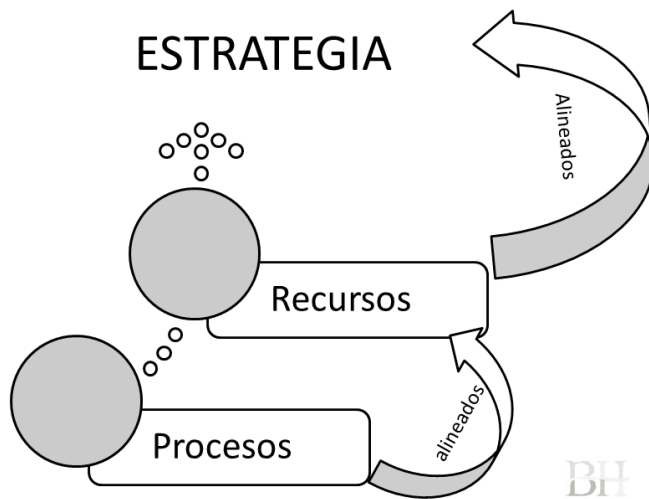


Figura 3. Estrategia de la cadena de suministros

Para desarrollar y ejecutar la estrategia competitiva de la organización, las actividades determinadas en la fig. 3 el precio será el que realice la promoción del producto y su posterior relación en la distribución de la CS (Jurburg, 2012)

Ajuste Estratégico

El objetivo del ajuste estratégico de la CS para cualquier organización en relación a su éxito con su estrategia competitiva debe existir el alineamiento de ambas, tomando en cuenta a los requerimientos prioritarios de los clientes (Arango & Mazo, 2014) que a través de la estrategia competitiva la organización buscara satisfacer y a su vez la capacidad de la CS en construir la estrategia fig. 3.

Esto a su vez, (Paris & Viltard, 2017) contribuye que la cadena de valor de una organización contribuye de manera significativa en el éxito o fracaso de la organización, con este punto se puede decir que nadie puede atribuir que la cadena obtendrá un éxito rotundo, todo dependerá de la visión empresarial ya que si el capital humano no se encuentra direccionada hacía la misma visión generará un problema significativo a la organización, sin embargo el error de cualquier elemento incluido en la cadena de valor conllevará al fracaso de la organización.

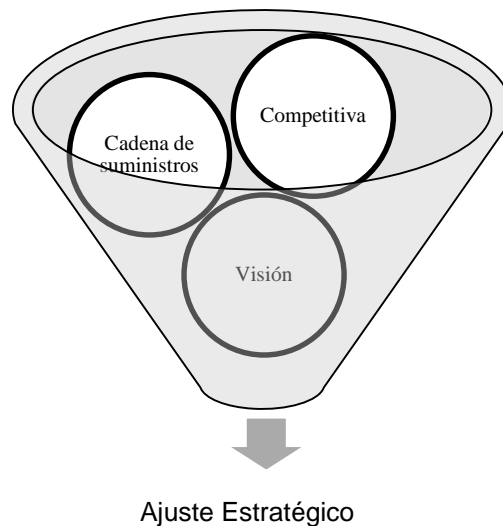


Figura 4. Elementos inmersos en el ajuste

Creación de valor

El valor para el consumidor Correa (2012), es determinado como un factor estratégico en la administración, muchas veces está relacionado con la creación y entrega de un valor superior a la competencia, siendo sinónimo de términos como calidad y satisfacción (p. 20). Es decir, la creación de valor constituye una importante herramienta para el análisis del comportamiento del consumidor ya que es parte fundamental en el desarrollo de las relaciones a largo plazo con los clientes.

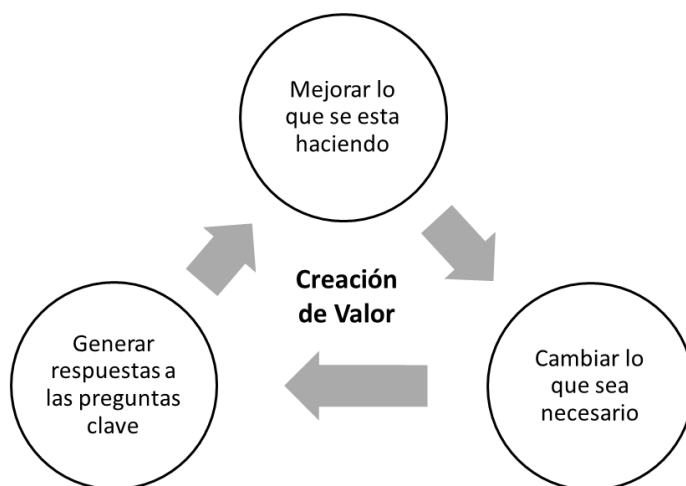


Figura 5. Creación de valor en la CS

Tal cual se muestra en la fig. 5, las estrategias de generación de valor basan su funcionamiento en el conjunto de estrategias y acciones que tienen como

objetivo superar las expectativas de los clientes, teniendo como origen el propio cliente según lo da conocer (Martínez Crespo, 2002).

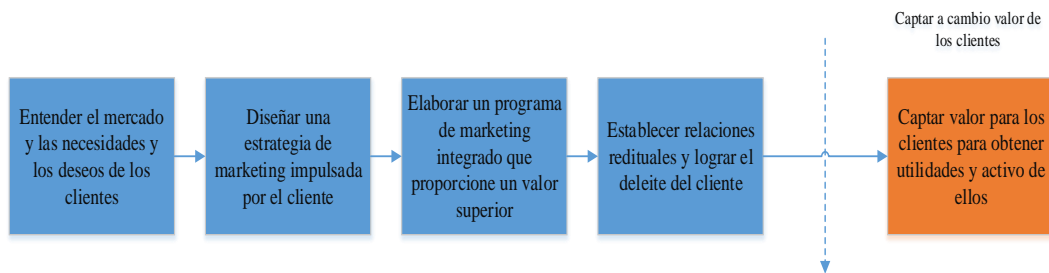


Figura 6. Creación de valor para los clientes

Factores de diferenciación

La mejor manera de penetrar en la mente del consumidor es siendo el primero en llegar, hacerlo con un buen nombre que lo identifique y entregando un producto novedoso de calidad, Jean Up es la marca que ofrece la particularidad de ser “levanta colas”. La empresa se diferenciara en su producto explotando los atributos que tiene la prenda, y por los cuales las mujeres lo preferirán sobre el resto, Además, se diferenciara de la competencia explotando los atributos que tiene la prenda, por los cual las mujeres lo preferirán y recomendaran al resto.

Cuadro 1. Atributos que diferenciadores

Tiene un diseño innovador	Materiales brindan comodidad
Mejoran la apariencia física	Nueva imagen y marca.
Moldean y resaltan la figura femenina	Se ajusta cómodamente al cuerpo.
Colecciones exclusivas.	Brinda estatus.

Fuente: elaboración propia a partir de información consultada

Adicionalmente la marca Jean Up se diferencia en el mercado porque su diseño, corte y estilo va a satisfacer la necesidad de elegancia distinción y confort (Cedillo-campos, Martínez-, Carlos, & Mario, 2015), en un ambiente social en el cual se busca exaltar la belleza física femenina, por lo que el valor percibido por los clientes al usar el producto será:

Cuadro 2. Valores percibidos por nuestros clientes

Alta autoestima	Feminidad
Elegancia	Reconocimiento
Sensualidad	Seguridad
Confort	Confianza en sí misma
Exclusividad	Distinción

Fuente: Modas Mundo Azul

Metodología

Para corroborar la hipótesis planteada se aplicó un enfoque cualitativo con una modalidad bibliográfica y de campo, el alcance es descriptivo y correlacional, y en mínimo porcentaje es descriptivo, ya que no hubo mucha información y esta es una de las primeras investigaciones en el sector de la empresa moda azul.

Se elaboró un cuestionario previamente estructurado, el cual está compuesto estrictamente de preguntas cerradas, con el fin de obtener respuestas que faciliten su tabulación y análisis. Se tomó como muestra de estudio 375 clientes, de esta forma la encuesta fue elaborada para los clientes directos de la empresa, conservando el nivel de confiabilidad del 95% y un margen de error del $\pm 5\%$, a razón que la población de estudio son personas y dirigida a las ciencias sociales.

Tabla 1. Lugar de procedencia

Nº de locales	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
2	Guayaquil	68	18%
2	Quito	68	18%
2	Ambato	69	18%
1	Riobamba	34	9%
1	Latacunga	34	9%
1	Cuenca	34	9%
1	Loja	34	9%
1	Ibarra	34	9%
11	Total	375	100%

Fuente: elaboración propia

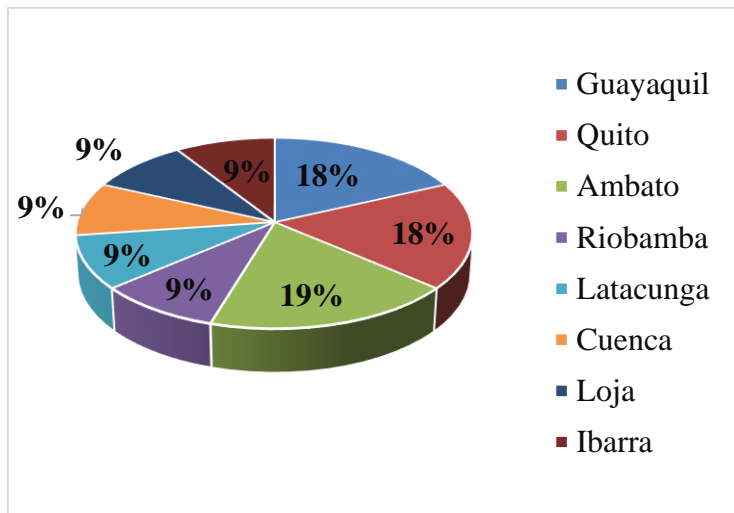


Gráfico 1. Lugar de procedencia

Bajo esta perspectiva, se puede indicar que Guayaquil, Ambato y Quito constituyen las ciudades con mayor número de locales (2), es por ello, que en estas tres ciudades se aplicó la mayor cantidad de encuestas.

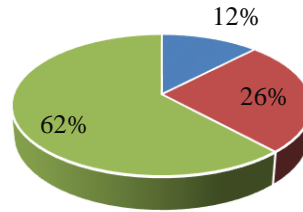
De la misma manera se determinó las variables de estudio que en este caso se muestran como el ajuste estratégico de la cadena de suministros y la generación de la cadena de valor que a su vez fueron plasmadas en una encuesta, esta a su vez contó con 16 ítems que fueron conformados por (Ballesteros & Ballesteros, 2004; Hernández & Jiménez, 2002) para su posterior medición.

Por otro lado, 2 fueron las preguntas que midieron los resultados, del instrumento de optimización logrado en la aplicación de campo que al mismo tiempo fueron tabulados en el software estadístico SPSS 2.0 (Peraza, 2012; Pucheta-martínez, 2015). Posteriormente después de la comprobación de hipótesis se procedió a generar la relación de las preguntas que fueron elaboradas en la encuesta, las cuales son detalladas a continuación: Pregunta N° 9: ¿Qué factor considera usted que necesita la empresa en el servicio al cliente?, Pregunta N° 16: ¿Cómo calificaría a los factores que influye en el servicio de la empresa?

Tabla 2. Factor de valor

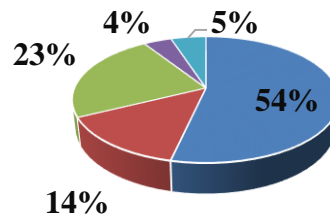
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar en la calidad	46	12%
Mejorar en el precio	97	26%
Mejorar en la distribución	232	62%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 2.** Factor de valor**Tabla 3.** Atención al cliente

Alternativas	Atención al cliente	
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	200	53%
Muy bueno	54	14%
Neutral	87	23%
Bueno	15	4%
Deficiente	19	5%
Total	375	100%

Fuente: Encuesta aplicada

**Gráfico 3.** Atención al cliente**Tabla 4.** Frecuencias observadas

		¿Cómo calificaría a los factores que influye en el servicio de la empresa?			Total
		Mejorar la calidad	Mejorar el precio	Mejorar la distribución	
¿Qué factor considera usted que necesita la empresa en el servicio al cliente?	Excelente	26	68	106	200
	Muy bueno	7	4	43	54
	Neutral	9	17	61	87
	Bueno	2	4	9	15
	Deficiente	2	4	13	19
Total		46	97	232	375

Tabla 5. Frecuencias esperadas

		¿Cómo calificaría a los factores que influye en el servicio de la empresa?			Total
		Mejorar la calidad	Mejorar el precio	Mejorar la distribución	
¿Qué factor considera	Excelente	24,5	51,7	123,7	200

usted que necesita la empresa en el servicio al cliente?	Muy bueno	6,6	14,0	33,4	54
	Neutral	10,7	22,5	53,8	87
	Bueno	1,8	3,9	9,3	15
	Deficiente	2,3	4,9	11,8	19
Total		46	97	232	375

Posteriormente, se realizó la comprobación de hipótesis a través del estadígrafo Chi cuadrado, la cual permiten reconocer la asociación entre el ajuste estratégico en la CS y la creación de valor.

Tabla 6. Tabla del Chi-cuadrado

GI	P
	0,05
1	3,8415
2	5,9915
3	7,8147
4	9,4877
5	11,0705
6	12,5916
7	14,0671
8	15,5073

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $gl = 8$; por lo tanto, el valor tabulado del X^2_t con 8 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05 es de 15,5073.

Tabla 7. Tabla de contingencia

	O	E	(O-E)	(O-E)²	(O-E)²/E
Studio F/Si	26	24,5	1,5	2,2	0,09
Studio F/Solo algunos	68	51,7	16,3	264,6	5,11
Studio F/No	106	123,7	-17,7	314,5	2,54
Kancan/Si	7	6,6	0,4	0,1	0,02
Kancan/Solo algunos	4	14,0	-10,0	99,4	7,11
Kancan/No	43	33,4	9,6	92,0	2,75
Jean Up/Si	9	10,7	-1,7	2,8	0,26
Jean Up/Solo algunos	17	22,5	-5,5	30,3	1,35
Jean Up/No	61	53,8	7,2	51,5	0,96
Zara/Si	1,8	1,8	0,0	0,0	0,00
Zara/Solo algunos	4	3,9	0,1	0,0	0,00
Zara/No	9	9,3	-0,3	0,1	0,01
Stage/Si	2	2,3	-0,3	0,1	0,05
Stage/Solo algunos	4	4,9	-0,9	0,8	0,17
Stage/No	13	11,8	1,2	1,6	0,13
					20,56

A través del cálculo matemático del chi cuadrado se obtendrá la comprobación de la hipótesis planteada. De acuerdo con los cálculos realizados en las tablas de frecuencias observadas y esperadas, se obtuvo un valor de X^2_c de 20,56.

Decisión final

El valor de $X^2_t = 15,5073$

El valor de $X^2_c = 20,56$

$X^2_c 20,56 > X^2_t 15,5073$

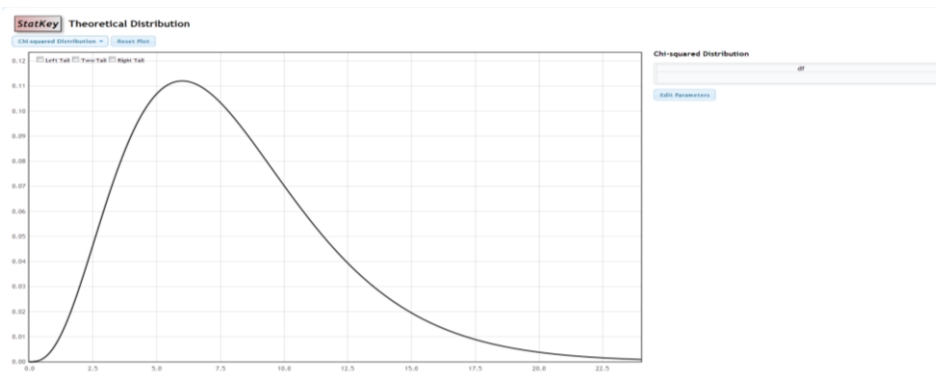


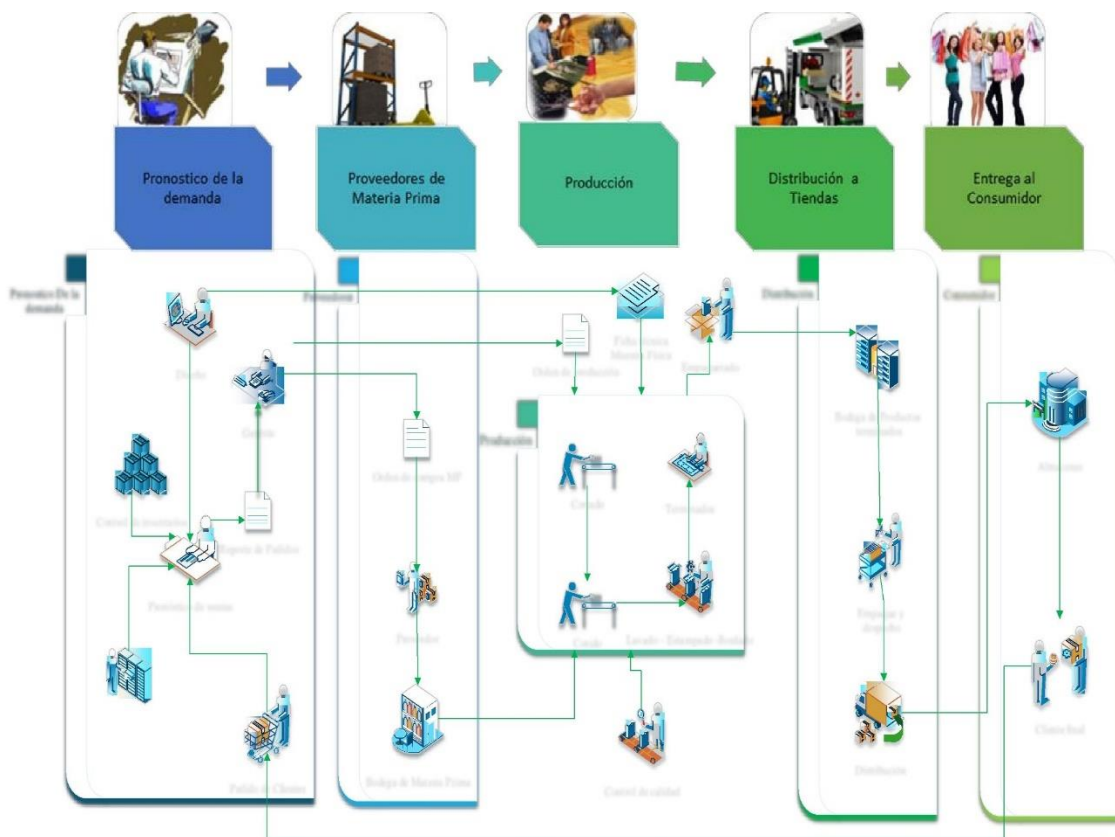
Gráfico 4. Representación gráfica X^2

Dado que el valor de X^2_c calculado (20,56) es mayor que el valor de X^2_t (15,5073). Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o del investigador, es decir que “El ajuste estratégico de la cadena de suministros SI incide en la cadena de valor de la empresa Mundo Azul”.

Resultados

Después del análisis del modelo teórico, se utilizó el *software* SPSS 2.0 (Sánchez, Swinnen, & Iniesta, 2013). Se generó un sistema de ecuaciones que accedieron a comparar las hipótesis que inicialmente se plantearon. Posteriormente, el modelo teórico fue validado nomológicamente y examinado por medio del estadígrafo de Chi Cuadrado. En el valor de X^2_c calculado (20,56) es mayor que el valor de X^2_t (15,5073). Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula de (15,5073) y se procede aceptar la hipótesis alternativa que fue planteada por el equipo investigador (20,56) (M. Arango, Zapata, & Gómez, 2010; Díaz & Pérez, 2012; Hernández & Jiménez, 2002)

Cadena de suministro



Fuente: Modas Mundo Azul (2017).

Determinada la cadena de suministros se compone de todas las partes involucradas directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. La cadena de suministros incluye no solo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (menudeo), e incluso a los clientes mismos. El objetivo de la cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado. El valor (también conocido como superávit de la cadena de suministros) que genera una cadena de suministros es la diferencia entre lo que el cliente paga por el producto final y los costos en que incurre la cadena para cumplir con el pedido.

Conclusiones

Definitivamente la visión empresarial debe ir anclado al diseño de la cadena de suministros para determinar la estrategia competitiva adecuado, creando océano azul en el mercado, una parte muy esencial en una empresa es la de producción dado que el proceso actual de producción no está alineada a la CS, es decir las actividades y la planificación de producción no toma en cuenta los parámetros de la CS, esto afecta en la demora de tiempos de entrega y el incremento de costos de producción.

También, se confirmó que la actividad que realiza el departamento de ventas con los datos históricos de ventas años anteriores, emitido por el sistema “Microplus” ha determinado que habido un crecimiento de año a año pero con un crecimiento lento. Es decir, la empresa no está creciendo como debería tener, por lo que el departamento de diseño debe estudiar más profundamente los datos cualitativos y cuantitativos de ventas del período anterior y elige el producto más vendido para producirlo nuevamente.

Las preferencias y tendencias de mercado se logran complementando con diseños de nuevas tendencias, adicionalmente la ficha técnica contiene las especificaciones para fabricar los Jeans, de aquí parte el diseño de la cadena de suministros realizando el control de inventarios para verificar la existencia de referencia que se va a repetir en la producción, para no fabricar un *stock* excesivo.

El sistema de información toda la información recolectada se calcula el pronóstico y se emite el reporte de pedido para fabricación de proveedores de materia prima, para de vez recibida la orden de pedido, se procede a verificar el stock de materiales existentes.

Se eligen solamente proveedores nacionales, considerando precios, disponibilidad de *stock* y plazos de Pago, designado el proveedor se emite la orden de compra respectiva.

En cada almacén se verifica el stock recibido y se coloca el producto para exhibición y venta de acuerdo al manual de procedimiento de la empresa, pero lastimosamente se acaba el producto, y no hay una reposición inmediata, además, uno de los parámetros de la estrategia de elección de proveedores es que éstos deben tener una logística de distribución y stock que asegure la disponibilidad inmediata de materias primas e insumos necesarios para la producción, por lo que no se necesita de una bodega de almacenaje de materia prima en otro lugar del país, sino solamente en la planta de Modas Mundo Azul.

Referencias bibliográficas

Arango, I., & Mazo, A. (2014). Modelo de gestión para el suministro de materiales e insumos basado en la demanda, *5(2)*, 62–79.

Arango, M., Zapata, J., & Gómez, R. (2010). MINERO DE AMAGÁ SUPPLY CHAIN STRATEGIES FOR THE AMAGÁ ' S MINING DISTRICT.

Ballesteros, D. P., & Ballesteros, P. P. (2004). La logística competitiva y la

- administración de la cadena de suministros, (24), 201–206.
- Ballina, F. (2000). *Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo*. México D.F.: McGrawHill.
- Correa Malagón, C. M. (2012). Evaluación del concepto de valor para el consumidor en el marketing y el diseño. Una revisión conceptual. Bogotá, Colombia.
- Cedillo-campos, M. G., Martínez-, A., Carlos, J., & Mario, V. (2015). Método para la Mejora del desempeño de Cadenas de suministro del Servicio : El caso de la Selección de Proveedores en el Sector Metalúrgico Service Supply Chains Performance Improvement Method : The Case of Supplier Selection in the Metallurgical Sector. *Revista Electrónica Nova Scientia*.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. (L. M. C. Castillo, Ed.) (Tercera). México: Pearson Educacion.
- Díaz, J., & Pérez, D. (2012). Optimización de los niveles de inventario en una cadena de suministro Inventory levels optimization in a supply chain, *XXXVIII(2)*, 126–132.
- Hernández, S., & Jiménez, J. (2002). Marco conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico, (215).
- Jurburg, D. (2012). Diagnosis of the supply chains of Uruguayan companies, *10*, 97–107.
- Martínez Crespo, J. (2002). *Administración y Organizaciones*. Medellín, Colombia.
- Nava, A., Nava, M., & Nava, R. (2007). La Gestión de la Cadena de Suministro en el Proceso de Creación de Valor. *Formación Gerencial*.
- Paris, J., & Viltard, L. (2017). INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO (CVC), (Cvc), 25–44.
- Peraza, R. S. (2012). Actualidad y Nuevas Tendencias La cadena de suministro en el perfil del Ingeniero Industrial : una aproximación al estado del arte (Supply chain in the profile of Industrial Engineering : an approach to the state of the art).
- Pucheta-martínez, M. C. (2015). El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa. *Cómo Citar Este Artículo.*, *18(2)*, 148–161. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.05.004>
- Ramírez, S., & Peña, G. (2011). Análisis de comportamiento caótico en

variables de la cadena de suministro Analysis of Chaotic Behaviour in Supply Chain Variables, 16(31).

Sánchez, R., Swinnen, G., & Iniesta, M. Á. (2013). Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa La creación de valor en servicios: una aproximación a las dimensiones utilitarista y hedonista en el ámbito de la restauración. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 16(2), 83–94. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.05.004>

Sánchez Gómez, G. (2013). *Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida*. León: Del Blanco.

Zuluaga, A., Gómez, R., & Fernández, S. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor. *Revista Clío América*, 8(15), 90–110.