



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR SEDE IBARRA**

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL.

INFORME FINAL DEL PROYECTO

TEMA:

***ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL MANEJO DE LOS
PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE EXPO COMISARIATO,
IBARRA, IMBABURA***

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

AUTORA: ANA ABIGAIL ANGUISACA ARÉVALO

ASESORA. ING. GABRIELA HERRERA ANDRADE MSC.

IBARRA, AGOSTO – 2023

Ibarra, 4 de Agosto de 2023

Mgs. Gabriela Alexandra Herrera Andrade
ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f) 

Mgs. Gabriela Alexandra Herrera Andrade

C.C.: 1002554044

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f):
Mgs. Gabriela Herrera
C.C.: 1002554044



(f):
Mgs. Maricela Ormaza
C.C.:



(f):
Mgs Jorge Stalin Chávez Vaca
C.C.: 100210004-6

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Ana Abigail Anguisaca Arévalo, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilizaciones de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 4 de agosto de 2023



f):

Ana Abigail Anguisaca Arévalo

C.C.:140106320-9

AUTORÍA

Yo, Ana Abigail Anguisaca Arévalo, portador de la cédula de ciudadanía N° 140106320-9, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



f):

Ana Abigail Anguisaca Arévalo

C.C.: 1401063209

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Ana Abigail Anguisaca Arévalo, con CC: 140106320-9, autor del trabajo de grado intitulado: “Elaboración de un plan de mejora para el manejo de los procesos de la cadena de suministro de expo comisariato, Ibarra, Imbabura”), previo a la obtención del título profesional de Licenciada en Administración de empresas, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, (día, mes y año)



(f.)

Ana Abigail Anguisaca Arévalo

C.C. 140106320-9

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a mi madre por haber sido mi fuerza, mi motivo de superación, ejemplo de valentía y perseverancia para poder lograr esta gran meta.

A mi abuela por haber estado siempre a mi lado para inculcarme valores, cuidarme y protegerme.

A mi tía Viviana por ser la persona que siempre me apoyó incondicionalmente.

AGRADECIMIENTO

Principalmente doy gracias a Dios por haberme guiado en toda mi carrera, por darme fortaleza en los momentos difíciles, por ser luz en momentos de debilidad.

Agradezco a mi tutora de tesis la docente Gabriela Herrera, por su esfuerzo y dedicación, para ayudarme a lograr mi meta más deseada, por brindarme los conocimientos que necesitaba para concluir mi trabajo de titulación.

Agradezco a mis lectores por guiarme con sus consejos y observaciones.

A mis hermanos porque son mi fuerza de superación y mi motivo para seguir luchando.

RESUMEN

ÍNDICE

xii

8

ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÒN	xiv
OBJETIVOS	xv
Objetivos Generales:	xv
Objetivos Específicos:	xv
1.	1
1.1.	1
1.2.	4
1.3.	6
1.3.2.	8
1.3.3.	9
1.3.4.	9
1.3.5.	10
1.3.6.	11
1.3.7.	11
2.	15
2.1.	15
2.2.	15
2.3.	16
2.4.	17
2.5.	18
2.6.	19
3.	23
3.1.	23
3.1.1.	23

3.1.2.	29	
3.2.	32	
3.3.	34	
3.3.1.	34	
3.3.2.	36	
3.3.3.	37	
3.3.4.	40	
3.3.5.	40	
3.3.6.	46	
3.3.7.	50	
3.3.8.	57	
3.3.9.	¡Error! Marcador no definido.	
Fuentes de Consulta		62
ANEXOS ADICIONALES		64
BIBLIOGRAFÍA		72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población N°1 de la investigación (personal de Expo Comisariato)	21
Tabla 2: Población N°2 de la investigación (Proovedores de Expo Comisariato)	22
Tabla 3: Análisis FODA de Expo Comisariato	34
Tabla 4: Estrategias de mejora con la metodología 5S	36
Tabla 5: Propuesta de cumplimiento para estrategias de mejora	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Línea de tiempo sobre la cadena de suministro	9
Figura 2: Cadena de valor de Porter	10
Figura 3: Ventaja de la cadena de suministro	14
Figura 4: Desventajas de la cadena de suministro	14
Figura 5: Tipos de cadena de suministro	15
Figura 6: Proceso de la cadena de suministro	16
Figura 7: Indicadores de desempeño de la cadena de suministro	18
Figura 8: Pasos para la evaluación de la cadena de suministro	19

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo elaborar un plan de mejora para el manejo de los procesos de Expo comisariato ubicado en la ciudad de Ibarra, empresa que nace en el 2019 siendo una pequeña papelería y que actualmente se ha expandido a vender toda una línea de productos. Esta empresa involucra una serie de procesos relacionados con la planificación de la demanda, adquisición, gestión de inventarios, almacenamiento y distribución de bienes y servicios.

Para realizar esta investigación se implementó una metodología basada en un enfoque mixto, en donde se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas. Para poder obtener una visión de la situación de la empresa se aplicaron entrevistas a los proveedores, propietario y encargado de bodega esto ayudó a verificar la planificación, gestión de inventarios, gestión de compras, proveedores y logística, adicionalmente se aplicó una lista de cotejo para verificar el cumplimiento de los procesos, también se llevó a cabo la observación directa para identificar las diferentes falencias.

Este estudio comprende los procesos de la situación de la empresa, que permiten contar con información actual de como se ha ido desarrollando la cadena de suministro de la empresa. Se definieron conceptos necesarios y claves para la investigación, en segundo plano el proyecto muestra el marco teórico que contiene diferentes definiciones para facilitar el análisis de la cadena de suministro de Expo comisariato. En la propuesta se ha diseñado matriz de Porter, FODA, matriz SCRUM, estrategia de mejora de la metodología 5S, implementación de la plataforma ODOO, implementación de la plataforma DRIV.IN. En este mismo apartado se ha desarrollado un análisis detallado de cada proceso hasta la entrega al cliente mediante un diagrama de flujo.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el presente estudio.

PALABRAS CLAVE

Empresa

Procesos

Control

Riesgos

ABSTRACT

The objective of this study is to develop an improvement plan for the management of Expo comisariato processes, which involve demand planning, acquisition, inventory management, storage and distribution of goods and services.

To carry out this research, a methodology based on a mixed approach was implemented, where qualitative and quantitative techniques were combined. In order to obtain a vision of the situation of the company, interviews were applied to the suppliers, owner and warehouse manager, this helped to verify the planning, inventory management, purchasing management, suppliers and logistics, additionally a checklist was applied to verify compliance with the processes, direct observation was also carried out to identify the different shortcomings.

This study includes the processes of the company's situation, which allow having current information on how the company's supply chain has developed. Necessary and key concepts for the investigation were defined, in the background the project shows the theoretical framework that contains different definitions to facilitate the analysis of the supply chain of Expo comisariato. In the proposal, Porter's matrix, SWOT, SCRM matrix, 5S methodology improvement strategy, ODOO platform implementation, and DRIV.IN platform implementation have been designed. In this same section, a detailed analysis of each process until delivery to the customer has been developed using a flowchart.

Finally, the conclusions and recommendations obtained in this study are presented.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de distintos sectores han visto la cadena de suministro como una forma estratégica de crear competitividad y garantizar eficiencia en sus procesos y operaciones. Una cadena de suministro se define como el proceso que involucra la planificación, Ejecución y el control de todas las actividades, desde el proveedor hasta el cliente final.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene como objetivo proponer un plan de mejora para el manejo de los procesos de la cadena de suministro con el fin de mejorar la rentabilidad de Expo comisariato.

Expo comisariato inicia sus actividades en el 2018 a través de la iniciativa de tres hermanos y su sueño de vender una amplia línea de productos en el mercado nacional, empezaron a dedicarse netamente a la venta de útiles escolares y debido a la demanda para el 2019 ampliaron su línea de productos, en la actualidad venden electrodomésticos, artículos de plástico, peluches, adornos para el hogar.

Este estudio tiene como objetivo la elaboración de un plan para tener una gestión efectiva de la cadena de suministro, para mejorar la satisfacción del cliente. Los resultados de este estudio van a demostrarle a la empresa que deben implementar practicas innovadoras para optimizar procesos y mitigar gastos que no son necesarios, y sobre todo satisfacer al cliente.

OBJETIVOS

Objetivos Generales:

Elaborar un plan de mejora para el manejo de los procesos de la cadena de suministro de Expo Comisariato, Ibarra, Imbabura

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico sobre el manejo de la cadena de suministros de Expo Comisariato.
- Analizar los procesos inmersos en la cadena de suministros de Expo Comisariato.
- Diseñar un plan de mejora para el manejo de la cadena de suministros de Expo Comisariato

1. ESTADO DEL ARTE

1.1. Antecedentes

En la actualidad a nivel mundial casi todas las empresas requieren de una eficiente prestación de servicio para ser competitivas, por lo que la mejora continua es un eje necesario para cumplir metas establecidas, es conocido que, en el ámbito empresarial, la cadena de suministro son esenciales en toda organización debido a que mediante esta se identifica y se controla el desempeño de los procesos de la investigación con el objetivo de garantizar una prestación de servicio adecuada a los clientes. El concepto de "Cadena de suministro" hace referencia al control, revisión y seguimiento de las operaciones de un producto, desde la materia prima, elaboración y entrega al consumidor final. Por lo expuesto anteriormente surge la necesidad de elaborar un plan de mejora que permita un proceso adecuado en la cadena de suministro para que así la empresa pueda competir no solo a nivel nacional sino también logre llegar a ser competitiva a nivel internacional.

En los últimos años el sector empresarial mediante operaciones logísticas y productivas desean gestionar la cadena de suministros de manera eficiente para así reducir cuellos de botella dentro de la cadena productiva las cuales perjudican la competitividad en las empresas llevan a la pérdida de importancia dentro del mercado. De acuerdo con Ramírez (2019) En países como Estados Unidos alrededor del 40% de las empresas dejan de ser competitivas y desaparecen del mercado antes de cumplir los 5 años de funcionamiento, y solamente el 12% sigue dentro del mercado después de su tercera generación, en donde la mayoría de las empresas que siguen siendo competitivas han implantado sistemas de eficiencia y gestión que les han permitido seguir dentro del mercado (pág.24)

En la investigación realizada por Ramírez y Gonzáles (2022) en México, titulada "Desarrollo, análisis e interpretación de indicadores de procesos aplicados a la cadena de suministros", donde se tomó la información de 2 empresas para correlacionar los principales indicadores de desempeño industrial dentro de la cadena de suministros, desarrollando modelaciones de naturaleza matemática basadas en la estadística inferencial, para realizar un análisis de modelación matemática con el cual se podrá aplicar estrategias que permitan

aumentar la competitividad y rentabilidad industrial, optimizando así la productividad y la logística de estas empresa utilizando modelos de eficiencia. Esta investigación concluyó que la mejora continua radica en formular modelos que sean operativos dentro de la industria además de que contengan todos los procesos básicos y un control de la cadena de suministros de manera completa para sí poder supervisar y gestionar de manera eficiente.

Del mismo modo Salas, *et al* (2017) en su investigación titulada “Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro” en Chile, en donde se determinaron los niveles de integración en una cadena de suministros para así realizar políticas y estrategias de manera para aumentar la productividad de los actores en la cadena en empresas del sector maderero donde se evidenciaron deficiencias en el inventario por falta de buenas prácticas para gestionar estos procesos en donde los resultados demostraron niveles bajo de integración de procesos por lo que se definieron estratégicas para mejorar la gestión de inventarios y así mejorar la competitividad de dichas empresas.

Ventura (2021) analizó la cadena de suministros para una mejora en la empresa MEGANS en Lima, en donde la ineficiencia de la empresa en distintos parámetros de la cadena de suministro como la falta de capital humano, o por una mala administración de orden u logística, necesita un plan de mejora en la cadena de suministro para aplicar herramientas que analicen la cadena de valor como el diagrama de Ishikawa, en donde luego de aplicar el plan de mejora, herramientas de orden y gestión de calidad además de capacitación del personal, se optimizan los procesos y se mejoran los índices de calidad y producción.

Igualmente, la investigación realizada por Ferrer (2022) titulada “Plan de mejora del proceso de manejo de materiales para Nestlé Purina PetCare de Colombia S.A. basado en Lean Manufacturing” en donde se diseñó un plan de mejora para el manejo de materiales en la empresa Nestlé en donde se realizaron diferentes encuestas en el área de manejo de materiales para realizar un diagnóstico inicial aplicando un modelo de modernización para la gestión de las organizaciones evaluando el nivel de los procesos identificando diferentes cuellos de botellas y brechas, en donde se encontró que las principales deficiencias se encuentra en el alistamiento de pallets para la producción.

La investigación que realizó Silva y Costantino (2022) en la ciudad de Guayaquil-Ecuador en donde se propuso un plan de mejora en el manejo de procesos de la cadena de suministro en la empresa SILVAGRO S.A, en donde se evidencia que en la cadena de suministro, no solo se mejora procesos de manera interna sino también de manera externa, al igual que debe de tenerse en consideración la relación entre proveedores y clientes dentro de la organización para dar un valor agregado a la cadena de suministro, mejorando la perspectiva de la organización implementando un plan de mejora enfocado principalmente en la empresa SILVAGRO mejorando el manejo de recursos administrativos y financiera, reestructurando la empresa con políticas y tecnologías adaptando al cambio emergente que se da dentro de la globalización de mercados.

Casos exitosos

Wal-Mart y Zara

Una de las empresas que tuvo un excelente manejo de la cadena de suministro fue Wal-Mart, ya que utiliza un sistema innovador llamado Cross docking, el mismo que les ayuda a transferir los productos directamente al camión que los reparte sin tener que pasar por el almacén, lo que le ayuda a la empresa a ahorrar los costes, y de este modo los productos de Wal-Mart tienen un costo inferior al de la competencia, de tal forma que les brinda un alto poder de negociación en el mercado de la misma forma esta ZARA también tiene un caso muy importante con la cadena de suministro, logran empacar y clasificar todos sus productos por semana, y verifican las existencias en cada almacén y la aplicación exitosa del pensamiento esbelto y la integración vertical de esa forma tienen preparados los camiones con pedidos de forma rápida listas para salir a repartir los productos (Bocanegra Gastelum, 2019).

Jhonson & Johnson

Jhonson & Johnson lleva más de 100 años en el mercado de productos para el cuidado de bebé. Sin embargo, es uno de los tantos que ha logrado tener éxito en su cadena de suministro, estandarizo el producto y el embalaje (Correa, *et al*, 2021)

Tendencias

Según las nuevas tendencias para el 2023 las cadenas de suministro caerán ya que según Peter Sand analista jefe de Xeneta la gran cantidad de volúmenes de contenedores movilizados no son los mismos y han caído de forma extraordinaria, las tarifas se reducirán, a pesar de que la crisis por Covid 19 ha concluido, es claro que la situación no puede cambiar de un día para el otro, si bien es cierto el país se puede estar abriendo a varios puertos las tarifas de transporte están bajando, las dificultades que atraviesa el transporte marítimo (Fontalvo, *et al*, 2019). Veamos a continuación las 5 tendencias de gestión de la cadena de suministro que se deben tener en cuenta para el 2023 son los siguientes:

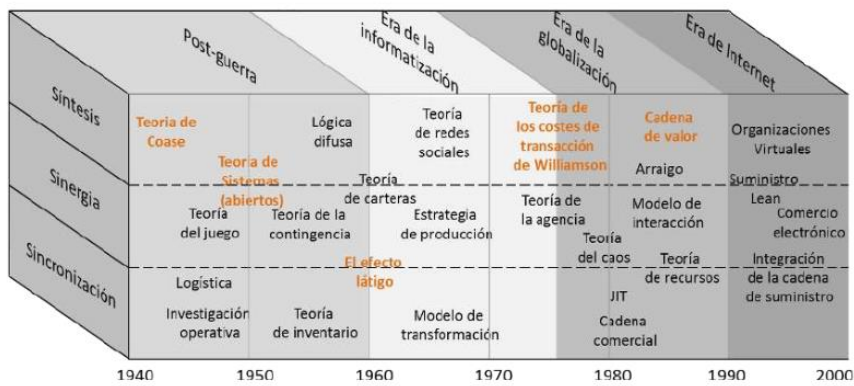
- Modelos de datos de riesgos para las cadenas de suministro: Se trata de un modelo de riesgo referente a los proveedores que permite limitar al máximo las amenazas en la cadena según los estándares de la empresa.
- Transformación Digital: La cadena de suministro aporta una forma significativa de datos que ayudan a las empresas a verificar sus procesos, las mismas que facilitan a la toma de decisiones y sus operaciones
- Cadena de suministro cero emisiones netas: un estudio afirma que el 52% de las empresas no cuentan con un plan reducción de carbono, sin embargo, la sociedad seguirá exigiendo una cadena de suministro amigable con el medio ambiente.
- Ciberataques de la cadena de suministro: la ciberseguridad de la cadena de suministro es preocupante ya que no se pueden verificar los volúmenes de envío.
- Ciberataques graves: muchas empresas no han podido constatar sus volúmenes de envío a través de sus mecanismos de control mediante internet lo cual hace que no puedan verificar de manera correcta la estabilidad de sus cadenas de suministro.

1.2.Marco teórico

A lo largo de las últimas décadas las teorías sobre la Cadena de Suministros han ido evolucionado y cada una de ellas muestra enfoques diferentes, pero también complementarios (Sánchez, *et al*, 2021). A continuación, podemos observar la línea de tiempo donde se muestra el desarrollo y aplicación de las diferentes teorías.

Figura 1:

Línea de tiempo sobre la cadena de suministro



Nota. Tomado por Sánchez, et al (2021)

Las teorías más influyentes han existido desde el inicio de la post – guerra hasta la era del internet, de este modo surgen las teorías de diversos autores. Aparece por primera vez el concepto efecto látigo, se logró identificar la variabilidad de los pedidos y la demanda en el mercado, en donde lo más importante era optimizar los procesos de la cadena de suministro. Este concepto fue impulsado por Jay Forrest pudo determinar que las decisiones estratégicas pueden tener un efecto directo, a través de sus estudios las empresas podían generar estrategias, para que el abastecimiento pueda tener efecto sobre la cadena de suministro, mediante las fluctuaciones de manera gráfica, midiendo la demanda real, volumen de pedidos, ventas del consumidor, pedidos de la tienda al distribuidor, pedidos del distribuidor al fabricante, y pedidos del fabricante al proveedor de materias primas (Ayaviri y Ramírez, 2019).

Otras de las teorías más significativas es la de costes de transacción en donde pone fin a la integración vertical iniciada por Henry Ford que conlleva a nuevas formas de la organización de la cadena de suministro, existen dos condiciones importantes para que se cumpla esta teoría: bajos costos de transacción, y derechos de propiedad definidos. Según la teoría de Michael Porter (2002) para facilitar el trabajo de la empresa la cadena de suministro se divide en tres partes, las cuales son; suministro, en esta parte se realizan las actividades

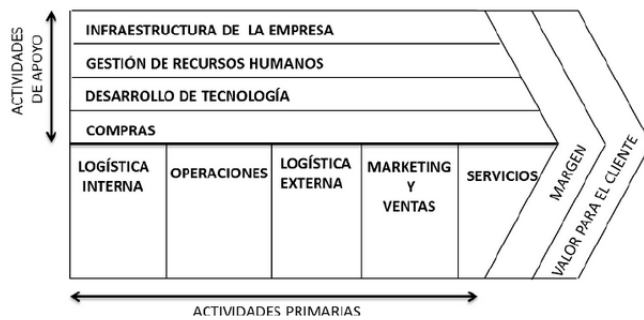
necesarias para obtener las materias primas para la elaboración de los productos; fabricación, en esta parte la materia prima se transforma, para obtener el producto esperado y por último distribución, en esta fase el producto final llega a los consumidores a través del transporte, a los locales comerciales o bodegas es decir son claves para el implemento de la cadena de suministro (Baleta y Olmedo, 2020).

Una vez analizadas las diferentes teorías se analizará la cadena de valor desarrollada por Porter (1995) ya que es la más idónea para la investigación. Es una herramienta que ayuda a diagnosticar la capacidad competitiva de las empresas, mediante el efecto de la subcontratación debido que permite reducir los costos de factores, aumentar la productividad y mejorar los procesos, ya que es la extensión de la cadena de valor fuera de los límites, de este modo se puede considerar que la cadena de suministro se convierte en la cadena de valor según Porter. En la siguiente imagen se muestra como Porter agrupa las actividades

Figura 2:

Cadena de valor de Porter

La imagen muestra como la cadena de valor de Porter agrupa las actividades según las considera primarias o de apoyo.



Nota. Tomado de Vásquez y Mogroviejo (2020)

1.3. Marco conceptual

1.3.1. Cadena de Suministro: Definiciones

Baleta y Olmedo (2020) mencionan que, de forma general, la cadena de suministro está compuesta de 3 fases: fase de aprovisionamiento, lugar de donde la materia prima es

obtenida (proveedores) y las plantas de procesamiento; fase de producción, se transforma el producto (transformación de la materia prima) se desarrollan los procesos productivos y fase de distribución, se traslada el producto final a la venta para su almacenamiento y posteriormente adquisición por parte del consumidor.

Según Ventura (2021) La cadena de suministro comprende varias fases; aprovisionamiento, esta fase comprende las actividades necesarias para obtener las materias primas y los implementos necesarios para su fabricación, en esta etapa la planificación es lo más importante, ya que se coordina de disponibilidad de materias primas, la cantidad y el tiempo que requieren; fabricación/producción, son todos los procesos relacionados con la elaboración del producto, y todas las operaciones necesarias para su creación, se considera un ciclo más efectivo; Almacenaje, consiste en un manejo temporal de mercancías, en un espacio determinado en donde los almacenes y centro de distribución son base fundamental; distribución y entrega, en esta última etapa la cadena de suministro llega al cliente final, en donde se contempla la salida de las bodega, hasta la entrega, en donde se contempla que el producto llegue en buen estado y dentro de los días y hora estipulada.

Según Ferrer (2022) La cadena de suministro comienza con el proveedor del proveedor, en donde ambos realizan una operación para llegar a un consumidor final. El objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, mediante diferentes funciones como marketing de operaciones, distribución, finanzas y servicio al cliente.

Igualmente, Cumpa (2022) menciona que una cadena de suministro es dinámica inician con el pedido de una cliente y termina cuando se le es entregado. La logística juega un papel fundamental dentro de la cadena de suministro ya que comprende la planeación de las funciones como el almacenamiento de productos.

Con lo antes expuesto y como aporte personal la cadena de suministro inicia con la petición del cliente y una necesidad, en donde la logística juega un papel fundamental, ya que permite el intercambio de diferentes procesos, debido que su objetivo principal es satisfacer las necesidades del consumidor. Hoy en día las empresas que no tienen una adecuada cadena de suministro son un fracaso, ya que en las últimas épocas se han ido innovando diferentes aspectos de la misma, actualmente las empresas pueden controlar su

cadena mediante aplicaciones creadas para monitorear lo cual hace que las empresas se vuelvan más competitivas. (Sánchez, *et al*, 2021)

1.3.2. Importancia

La cadena de suministro permite un intercambio de procesos diferentes que forman parte de las ventas. Es decir, brinda una sinergia para que los entes puedan actuar de forma estructurada. La cadena de suministro ayuda al crecimiento económico de un negocio los mismos que pretenden desarrollar productos de calidad y satisfacer necesidades de clientes. Es necesario tener claro que sin importar la etapa en la que se encuentre la cadena, la sinergia ofrece diferentes fases que son de gran relevancia (Lainas, 2020).

De acuerdo con Ramírez (2019) hoy en día el mercado es globalizado, de tal forma las empresas se ven obligadas a innovarse, generar nuevas ideas para generar ventaja competitiva. Debido a esto los intereses de las empresas están enfocados a la cadena de suministros, la gestión de la cadena de suministro es combinación de la tecnología y las prácticas de negocio, las compañías están trabajando para lograr cambios y ahorro, ya que engloba una serie de factores entre ellos el movimiento de bienes y materias primas hasta el consumidor final. En donde se incluye, compra, selección, programación, procesamiento de órdenes de compra, control de los inventarios, transporte, almacenamiento y atención al cliente.

Para Vásquez y Mogroviejo (2020) la importancia en la gestión de la cadena de suministro, es base fundamental para gestionar y administrar diversas actividades de manera profesional y coordinada, estableciendo objetivos y procesos para su realización. Algo semejante señala Correa, *et al* (2021), quien enfoca la cadena de suministro con la operación, diseño, mejora de procesos y sistemas.

La cadena de suministro actualmente es de gran importancia, ya que la logística va de la mano con la misma, de este modo las empresas lo aprovechan para innovarse y así sus mercancías pueden llegar al consumidor final, si esto se realiza con éxito los comercios pueden satisfacer necesidades. Un programa innovador usado por varias empresas actualmente es PlannerPro by Beetrack en donde se puede diseñar las rutas de reparto de forma más eficaz y eficiente, ya que permite optimizar los procesos en los negocios (Arizpe, 2019).

1.3.3. Origen / Historia

La cadena de suministros que usamos hoy en día tiene su origen en la antigua Grecia y Roma. El Imperio Romano creó un sistema eficaz para abastecer con alimentos a su gran ejército. Al pasar el tiempo en la Edad Media se creó otro sistema para almacenar productos en las bodegas, y con la llegada de la Revolución Industrial fue cuando tuvo mayor relevancia y avances ya que comenzaron a existir los ferrocarriles y barcos. Con la llegada de la Primera Guerra Mundial, todo dio un giro inesperado el transporte motorizado avanzó y con la segunda guerra mundial comprendían aún más espacios de almacenamiento como bodegas y transporte. Al terminar la segunda guerra mundial la distribución de productos se volvió parte fundamental de esa época, llevar productos y almacenarlos (Fontalvo, *et al*, 2019).

El término “Cadena de Suministro” también conocido como “Cadena de Abasto” (del inglés: Supply Chain) surge en la década de los sesenta, con problemas múltiples de las empresas, las mismas que incluían gerencia de inventarios, almacenamiento, despacho de productos, servicio al cliente, compras, inventarios de materia prima, control de producción y recepción de carga (Silva Chávez y Costantino Silva, 2022). En una segunda teoría el término “Gestión de la cadena de suministro” fue inventado por primera vez por Keith Oliver en 1982, sin embargo, terminó por aceptar que tuvo importancia mucho antes, a principios de los siglos XX.

1.3.4. Ventajas

La cadena de suministro tiene ventajas positivas las mismas que serán mencionadas a continuación en el siguiente gráfico:

Figura 3:

VENTAJAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO.				
<p>Mejora de la eficiencia operativa</p> <p>Una cadena de suministro bien estructurada permite a las empresas una mejor gestión y manejo de recursos, lo que produce una mayor eficiencia en la producción y distribución de productos.</p>	<p>Reducción de los costos</p> <p>Permite la eliminación de cuellos de botella así como también la reducción de costos de producción, almacenamiento y transporte.</p>	<p>Mayor flexibilidad</p> <p>Una cadena de suministro que se ha adaptado correctamente se complementa a la demanda, permitiéndole a la empresa satisfacer las necesidades de forma eficiente.</p>	<p>Mejorar la calidad del producto</p> <p>Permite una mayor gestión de los proveedores y supervisión de cada uno de los procesos.</p>	<p>Reducción de tiempos de entrega</p> <p>Una cadena de suministro eficiente permite una entrega rápida y segura del producto a los clientes, para lograr aumentar las ventas.</p>

Ventaja de la cadena de suministro

1.3.5. Desventajas

La cadena de suministro también conlleva diferentes desventajas que hay que tomar en cuenta para implementar una correcta cadena de suministro.

Figura 4:

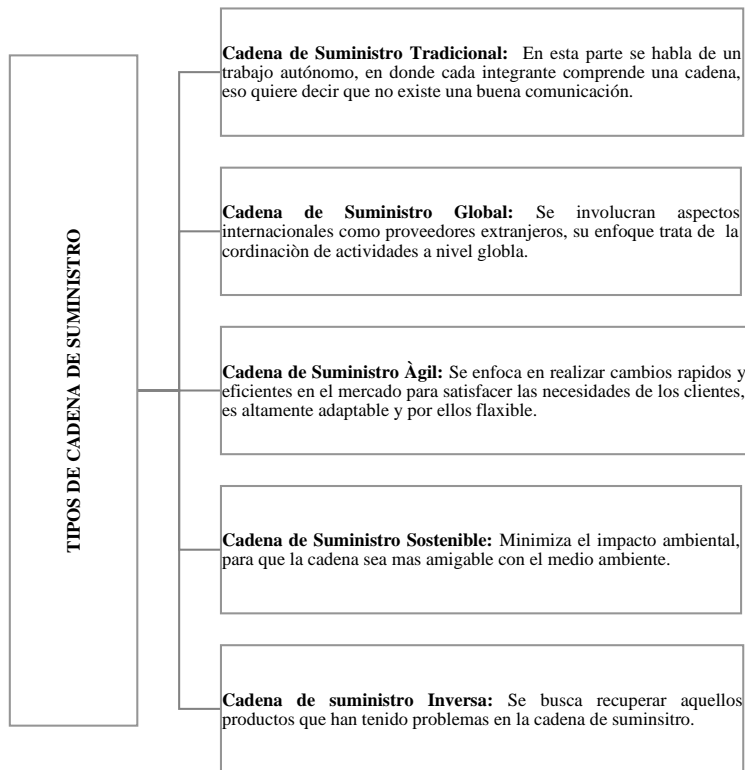
Desventajas de la cadena de suministro

DESVENTAJAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO					
<p>Costos iniciales</p> <p>La inversión inicial de la cadena de suministro es muy costosa tanto en infraestructura y tecnología.</p>	<p>Complejidad</p> <p>La cadena de suministro suele ser muy difícil de controlar ya que se ve involucrada la tecnología, personas e infraestructura.</p>	<p>Dependencia de proveedores</p> <p>La cadena depende generalmente de los proveedores, si alguno de ellos tiene dificultad afectaría a cada uno de los procesos.</p>	<p>Riesgos de interrupción</p> <p>Dentro de esto se encuentran las situaciones imprevistas, por ejemplo: desastres naturales, la pandemia, etc.</p>	<p>Perdida de flexibilidad</p> <p>Una cadena de suministro que está bien establecida y quiere adoptar nuevos procesos, podría dificultar la innovación y cambios dentro del mercado en el que se mueva.</p>	<p>Problemas de calidad</p> <p>Esto sucede cuando los proveedores no cumplen con estándares de calidad y el producto final se ve afectado al igual que la satisfacción al cliente.</p>

1.3.6. Tipos de cadena de suministro

Figura 5:

Tipos de cadena de suministro



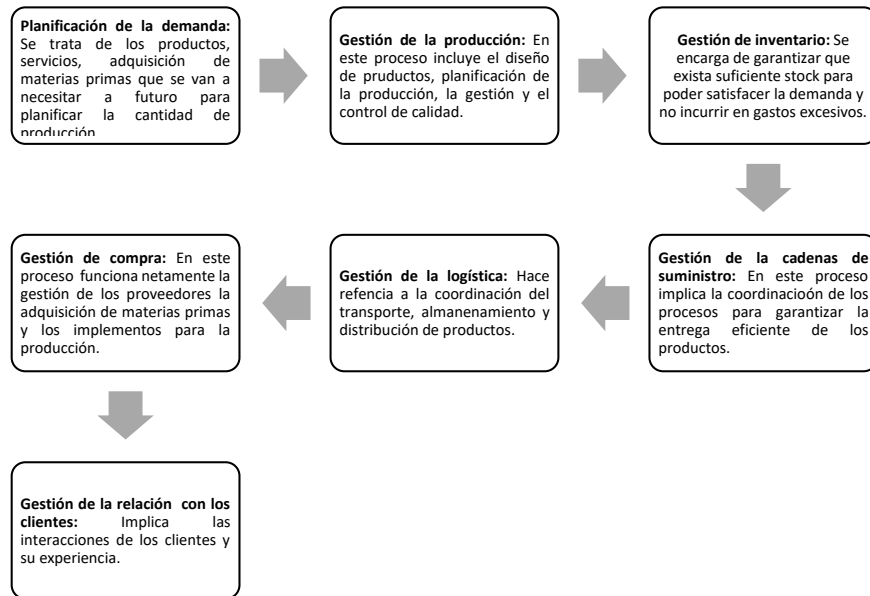
Nota. Tomado de Fontalvo, et al (2019)

1.3.7. Procesos de la cadena de suministro

Las organizaciones buscan potenciar sus procesos, para obtener un producto de calidad que satisfaga necesidades. Los elementos que conforman la cadena de suministro son los siguientes.

Figura SEQ Figura * ARABIC 6:

Proceso de la cadena de suministro



Las importancias de la cadena de suministro están centradas en la fabricación y en la obligación de que el producto satisfaga una necesidad. Muchas veces pensamos que una empresa tiene ganancia cuando genera ventas, sin embargo, esto no es del todo cierto, por ejemplo, se puede tener ganancias mediante la reducción en costos en lo que se conoce como cadena de suministro (Arizpe, 2019).

1.3.6. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño de la cadena de suministro implican realizar procesos de monitoreo y analizar las condiciones logísticas y la empresa:

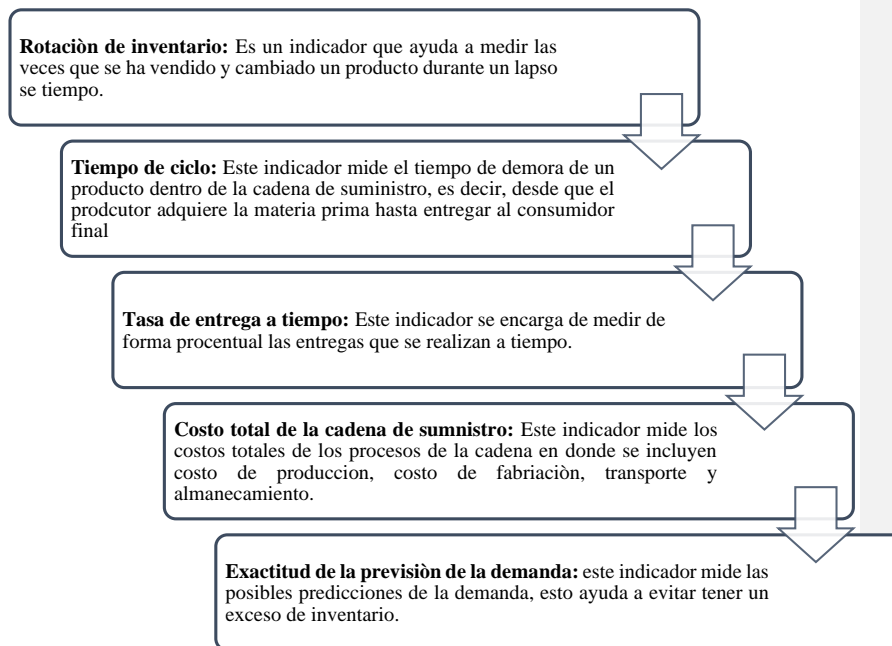
- Identificar oportunidades de mejora en cada etapa logística de la cadena de suministro.
- Fortalecer la cadena de suministro mediante la optimización de los procesos.
- Indagar una forma para ahorrar los costos que no son necesarios dentro de la cadena de suministro.

- Usar diferentes metodologías como el ciclo de Deming o el ciclo PHVA (Planificar, Verificar, actuar que sirve para brindar solución a los problemas y organizar los procesos.
- Detectar anomalías en cada uno de los procesos comenzando desde la producción, almacenamiento, distribución y ventas.
- Prever situaciones que puedan afectar a la cadena de suministro así sea la más pequeña e irrelevante (Cumpa Vásquez, 2022).

Los indicadores de desempeño de la cadena de suministro ayudan a medir a eficiencia de los procesos ya que las empresas pueden monitorear sus actividades. En el siguiente grafico se pueden observar los diferentes SCM:

Figura 7:

Indicadores de desempeño de la cadena de suministro



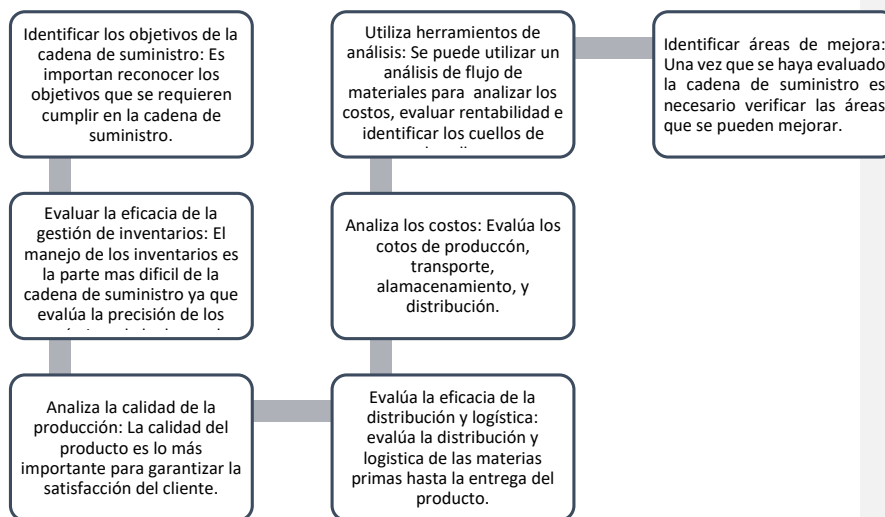
Nota. Tomado de Fontalvo, *et al* (2019)

1.3.7. Evaluación de la cadena de suministro

Para evaluar la cadena de suministro es necesario tomar en cuenta aspectos muy importantes y necesarios para su desempeño, el cual se debe realizar paso a paso, en el siguiente gráfico se podrá observar cada uno de los aspectos:

Figura 8:

Pasos para la evaluación de la cadena de suministro



Nota. La figura representa los pasos para evaluar correctamente una cadena de suministro

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Metodología

La presente investigación está basada en un enfoque mixto, el cual, Hernandez y Mendoza (2018), definen como la “vía metodológica” de la investigación que permite combinar: técnicas, enfoques, conceptos, tanto cualitativos y cuantitativos de cualquier estudio. Esto debido a que para abordar los desafíos identificados en la cadena de suministros de Expo Comisariato y llevar a cabo el proyecto de mejora, se implementó una metodología basada en un enfoque mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas. El objetivo fue obtener una visión integral de la situación actual y proporcionar soluciones efectivas y bien fundamentadas.

Para comenzar, se realizó una investigación cualitativa para analizar en detalle los problemas específicos en cada etapa del proceso de la cadena de suministros. Esto implicó entrevistas con el personal involucrado en la adquisición, selección de proveedores, planificación de la demanda, control de calidad, logística y gestión de devoluciones. También se llevaron a cabo observaciones directas en los almacenes y en el manejo de inventarios para identificar áreas de mejora.

Además, se recopilaron datos cuantitativos relevantes para evaluar el rendimiento y la eficiencia en cada etapa de la cadena de suministros. Se analizaron datos sobre volúmenes de compras y ventas, niveles de inventario, tiempos de entrega, tasas de productos defectuosos y tiempos de respuesta en la gestión de devoluciones y reclamaciones.

2.2. Métodos

Los métodos principales que se utilizaron son los mencionados a continuación: el inductivo, ya que analiza el problema actual de la empresa mediante la investigación cualitativa, y, por otro lado, el deductivo, ya que se van a usar datos con expresión cuantitativa, por ejemplo, cantidad de materias primas, cantidad de proveedores, volúmenes de compras, volúmenes de ventas, entre otros, y, datos con expresión no numérica, procesos de compra y venta, distribución.

De tal modo que, permite al investigador adoptar los dos métodos y obtener mejores resultados, usando aspectos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos, etc. (Hernández y Mendoza, 2018)

Para llevar a cabo la investigación cualitativa, se utilizaron métodos como entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Estas técnicas permitieron obtener información detallada y perspectivas diversas de los empleados involucrados en cada etapa del proceso.

Para el análisis de los datos cuantitativos, se aplicó el método inductivo, examinando y comparando las cifras obtenidas para identificar patrones, tendencias y posibles áreas de mejora. Además, se utilizó el enfoque deductivo al relacionar estos datos cuantitativos con las observaciones y conclusiones cualitativas obtenidas.

La combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos permitió tener una visión holística de la cadena de suministros de Expo Comisariato, identificando problemas concretos y oportunidades de mejora. Esta información fue crucial para desarrollar un plan de mejora efectivo y enfocado en abordar los desafíos específicos de cada etapa del proceso.

2.3. Técnicas

Las técnicas aplicadas para esta investigación fueron la observación, la entrevista y el análisis documental.

La observación, ya que esta nos ayudó a conocer el panorama de la organización, con el fin de identificar los aspectos más relevantes de la cadena de suministro.

La entrevista, nos permitió conocer de primera mano la información sobre la gestión y control de la cadena de suministro; así como del manejo y coordinación con los proveedores de productos y servicios.

El análisis documental, fue necesario para establecer los procesos de la cadena de suministro, los indicadores de gestión y el procedimiento de evaluación aplicable en las empresas minoristas.

Se llevaron a cabo entrevistas a tres personas clave de la empresa: el Gerente de Expo Comisariato, un proveedor (Ing. Donny Ruiz) y el Encargado de Bodega (Juan Pablo Rueda). Las entrevistas proporcionaron información sobre diversos aspectos de la empresa, incluyendo la estrategia, la gestión de proveedores, el control de calidad, las relaciones con los clientes y los procesos de entrega.

Además de las entrevistas, se empleó una lista de cotejo para observar y evaluar aspectos específicos relacionados con la cadena de suministro de Expo Comisariato. Esta observación se enfocó en áreas como la calidad de los proveedores, los tiempos de entrega, la gestión de inventarios, la eficiencia del transporte y el monitoreo de la cadena de suministro.

En cuanto a los métodos utilizados, las entrevistas se realizaron con preguntas específicas para cada entrevistado, con el objetivo de obtener información relevante sobre los procesos de la cadena de suministro de la empresa. Las respuestas verbales recopiladas fueron analizadas posteriormente.

2.4. Instrumentos

Como parte de esta investigación se utilizó una lista de cotejo que sirvió para verificar el control y cumplimiento de procesos, se van a registrar diferentes aspectos que están dentro del periodo de investigación, para medir el cumplimiento de cada uno de los procesos de la cadena de suministro. Esta lista de cotejo con criterios específicos relacionados con la cadena de suministro de Expo Comisariato evaluó si se cumplían o no dichos criterios.

Se utilizó también una guía de entrevista con la finalidad de mantener una estructura en las preguntas realizadas a los entrevistados.

Se realizó el Análisis de contenido para conocer cuáles son los procesos que tiene la empresa, indicadores de desempeño aplicables, información documental, análisis de la cadena de valor y demás información de tipo secundaria relevante para la investigación

Los resultados de las entrevistas y la observación se utilizaron para realizar una propuesta de mejora que permitió identificar aspectos críticos para la empresa y proponer estrategias de mejora basadas en la metodología 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y

Shitsuke) y planes de capacitación. Estas estrategias tenían como objetivo optimizar los procesos de la cadena de suministro y abordar las deficiencias identificadas

2.5.Población

Para el desarrollo de la investigación se estableció 2 poblaciones: la primera orientada al personal que gestiona y controla la cadena de suministro de Expo comisariato y la segunda, a los proveedores directos de la empresa.

Tabla 1:

Población N°1 de la investigación (personal de Expo Comisariato)

Nombre	Cargo	Empresa	Contacto
Ing. Gabriel Erazo	Propietario	Expo comisariato	0979282500
Juan Pablo Rueda	Encargado de mercadería y bodega	Expo comisariato	098 799 7538

Nota. La tabla representa la población 1 de Expo Comisariato

Tabla 2:

Población N°2 de la investigación (Proveedores de Expo Comisariato)

Nombre	Cargo	Empresa	Contacto
Ing. Donni Ruiz	Propietario	Papelesa Importadora	0995256648
Anabel Gonzales	Gerente de ventas	Corporación Budak	0984909591
Asesoras virtuales	Transporte	Pintulac	0963365666
Dayana Hidalgo	Gerente	Importadora 3 hermanos	0980328361
Cristian Nugra	Vendedor	Importadora Yanqui	(02) 300-4040
Liseth Erazo	Propietaria	Multidis Importadora	0940506141

Nota. La tabla representa a la población 2 conformada por los importadores de Expo Comisariato

2.6.Procedimiento

Se realizó una entrevista semiestructurada con el propietario de “Expo Comisariato” con el objetivo de obtener información directa sobre el negocio, el funcionamiento de sus procesos: SRM (Administración de la relación con los proveedores) ISCM (Administración de la cadena de suministro interna) CRM (Administración de la relación con el cliente) y establecer un diagnóstico sobre el negocio, medios de distribución, y ejecución adecuada de la cadena.

Posteriormente, se realizó una entrevista a la persona encargada del centro de distribución, con la finalidad de conocer el proceso de almacenamiento, distribución y logística inversa. También fueron partícipes de la investigación los proveedores directos de Expo Comisariato, para establecer cómo se gestionada la relación con los proveedores, esto se los hizo mediante una entrevista.

Por otra parte, para el análisis de la Cadena de suministro de la empresa, se tomó en cuenta la cadena de valor ya que permite analizar actividades de forma estratégica y generar

ventaja competitiva, tanto la logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y servicio representado por Michel Porter (2002). Una vez recolectados los datos fueron analizados, para exponer las diferentes propuestas de solución, basadas en la teoría de la Michael Porter y la cadena de suministro.

Cuadro comparativo de entrevistas a proveedores

Proveedor principal: Sr Donny Ruiz

Pregunta	Proveedor Nombre: Sr. Donny Ruiz	Proveedor Nombre: Srta. Anabel Gonzales
¿Cuál es la estrategia/s que la empresa tiene definida en relación a la cadena de suministro?	Tal como una estrategia no, sin embargo, lo que se toma en cuenta es el precio ya que las empresas más grandes dan un mejor precio y se opta por elegir las para que el transporte cueste menos.	No tiene estrategia definida.
¿Ha evaluado los riesgos y oportunidades potenciales para su cadena de suministro?	Se ha podido evaluar referente a los riesgos son: -Tiempos de entrega del producto -Calidad -Cambio de precio Las oportunidades potenciales que se han podido evaluar referente a la cadena de suministro ha sido la calidad de los productos, la reducción de los costos, y una mejor gestión de inventarios, este último punto no se ha realizado de la forma correcta.	No se han evaluado los riesgos
¿Tiene planes de contingencia en caso de fallos en la cadena de suministro?	No cuento con un plan de contingencia para la cadena de suministro. El plan de contingencia que se posee actualmente es referente a las patentes de seguridad	No se cuenta con un plan.

¿Tiene un sistema organizado para la gestión de los proveedores, inventarios y transportistas?	Los inventarios no se encuentran bien organizados actualmente debido al cambio de personal que se ha tenido en los últimos meses, con los transportistas se controla la hora de salida y llegada de acorde al flete, y con los proveedores la calidad del producto.	Se lleva a cabo una gestión de inventario en Excel
¿Se comunica regularmente con los proveedores, transportistas y otros miembros del equipo de la cadena de suministro?	Si me comunico con los proveedores para poder hacer pedidos y cuando la mercadería está en camino, y próxima a llegar a la ciudad.	Me comunico mediante llamada telefónica, para poder conocer la ruta en donde se encuentra la mercadería.
¿Cuál es el sistema que aplica para la gestión de inventarios?	No contamos con un sistema actualmente.	
¿Tiene suficientes existencias para satisfacer la demanda?	Si tengo suficientes existencias, sin embargo, los inventarios no se encuentran bien realizados y establecidos de forma correcta.	Si se tienen las suficientes existencias para satisfacer la demanda.
¿Qué tipo de procedimientos aplica para el control de calidad?	Se realiza la inspección visual consiste en examinar físicamente el producto o material para detectar cualquier defecto o problema, adicional hay empresas que venden productos económicos ya que tienen mucha rotación, en eso no se aplica control ya que son de calidad tipo B y son requeridos de los clientes.	Se inspeccionan se forma visual no existe una rubrica para evaluar sus características.
¿Cómo es la relación con sus proveedores?	La relación es muy estable con todos los proveedores que tengo ya que tengo	La relación es satisfactoria ya que los acuerdos al transportar la

	varios, no es recomendable tener uno solo ya que al tener uno hacen que tengan un alto poder de dominio en el mercado.	mercadería fueron establecidos para ambas partes.
¿Evalúa regularmente a sus proveedores y su desempeño?	Me gustaría poder evaluarlos a través de una rubrica sin embargo no la poseo por la falta de tiempo, aunque los importadores realizan una llamada y confirman como recibió el pedido y en qué condiciones	No se evalúa no existe una matriz para esto.
¿Cuál es su política de garantía?	Se tienen varias políticas entre ellas la de devolución y reparación del producto. Cuando se vende a las instituciones públicas la garantía es mínimo de 6 meses ya que lo establece la ley de compras públicas.	Según la ley 3 meses de garantía.
¿Cómo se manejan las entregas de los productos o servicios?	Cuando las instituciones hacen pedidos, lo que se hace es receptor el pedido, se procesa el pedido, se empaca y se etiqueta el producto, y se realiza el envío del producto, y posterior la entrega en la dirección indicada, y finalmente un seguimiento para asegurar que llegue a su destino.	Se manejan bajo órdenes de compra
¿Establecen acuerdos con los transportistas para asegurar que se estén cumpliendo los plazos de entrega y se estén utilizando rutas eficientes y económicas?	En realidad, con el transportista no, pero con el proveedor sí, ya que ellos saben cuál es la hoja de ruta que tiene su transportista. Cuando los productos no llegan en los plazos establecidos, se procede a llamar al cliente para	Se realizan a través de ordenes de pedidos

	informarle que el plazo de entrega no se va a realizar como se habia planificado.	
--	---	--

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1.Resultados

Después de aplicar las entrevistas al proveedor, gerente de la empresa y encargado de bodega se pudieron obtener los siguientes resultados:

3.1.1. Resultados de las entrevistas

ENTREVISTA AL GERENTE DE EXPO COMISARIATO

Preguntas – Gerente Expo Comisariato

Gerente: Ing. Gabriel Erazo

1. ¿Cuál es la estrategia/s que la empresa tiene definida en relación a la cadena de suministro?

Tal como una estrategia no, sin embargo, lo que se toma en cuenta es el precio ya que las empresas más grandes dan un mejor precio y se opta por elegir las para que el transporte cueste menos.

2. ¿Ha evaluado los riesgos y oportunidades potenciales para su cadena de suministro?

Lo que se ha podido evaluar referente a los riesgos son:

- Tiempos de entrega del producto
- Calidad
- Cambio de precio

Las oportunidades potenciales que se han podido evaluar referente a la cadena de suministro ha sido la calidad de los productos, la reducción de los costos, y una mejor gestión de inventarios, este último punto no se ha realizado de la forma correcta.

¿Tiene planes de contingencia en caso de fallos en la cadena de suministro?

No cuento con un plan de contingencia para la cadena de suministro. El plan de contingencia que se posee actualmente es referente a las patentes de seguridad.

¿Tiene un sistema organizado para la gestión de los proveedores, inventarios y transportistas?

Los inventarios no se encuentran bien organizados actualmente debido al cambio de personal que se ha tenido en los últimos meses, con los transportistas se controla la hora de salida y llegada de acorde al flete, y con los proveedores la calidad del producto.

3. ¿Se comunica regularmente con los proveedores, transportistas y otros miembros del equipo de la cadena de suministro?

Si me comunico con los proveedores para poder hacer pedidos y cuando la mercadería está en camino, y próxima a llegar a la ciudad.

¿Cuál es el sistema que aplica para la gestión de inventarios?

No contamos con un sistema actualmente.

4. ¿Tiene suficientes existencias para satisfacer la demanda?

Si tengo suficientes existencias, sin embargo, los inventarios no se encuentran bien realizados y establecidos de forma correcta.

5. ¿Qué tipo de procedimientos aplica para el control de calidad?

Se realiza la inspección visual consiste en examinar físicamente el producto o material para detectar cualquier defecto o problema, adicional hay empresas que venden productos económicos ya que tienen mucha rotación, en eso no se aplica control ya que son de calidad tipo B y son requeridos de los clientes.

6. ¿Cómo es la relación con sus proveedores?

La relación es muy estable con todos los proveedores que tengo ya que tengo varios, no es recomendable tener uno solo ya que al tener uno hacen que tengan un alto poder de dominio en el mercado.

7. ¿Evalúa regularmente a sus proveedores y su desempeño?

Me gustaría poder evaluarlos a través de una rubrica sin embargo no la poseo por la falta de tiempo, aunque los importadores realizan una llamada y confirman como recibió el pedido y en qué condiciones

8. ¿Cuál es su política de garantía?

Se tienen varias políticas entre ellas la de devolución y reparación del producto. Cuando se vende a las instituciones públicas la garantía es mínimo de 6 meses ya que lo establece la ley de compras públicas.

9. ¿Cómo se manejan las entregas de los productos o servicios?

Cuando las instituciones hacen pedidos, lo que se hace es receptar el pedido, se procesa el pedido, se empaqueta y se etiqueta el producto, y se realiza el envío del producto, y

posterior la entrega en la dirección indicada, y finalmente un seguimiento para asegurar que llegue a su destino.

10. ¿Establecen acuerdos con los transportistas para asegurar que se estén cumpliendo los plazos de entrega y se estén utilizando rutas eficientes y económicas?

En realidad, con el transportista no, pero con el proveedor si, ya que ellos saben cuál es la hoja de ruta que tiene su transportista. Cuando los productos no llegan en los plazos establecidos, se procede a llamar al cliente para informarle que el plazo de entrega no se va a realizar como se había planificado.

-Análisis de los datos obtenidos de la entrevista: Se puede analizar que, según la perspectiva del gerente de Expo Comisariato, es necesario mejorar todos procesos relacionados a la cadena de suministro en base a tiempos de entrega, pedidos e inventarios.

ENTREVISTA A LOS PROVEEDORES – EXPO COMISARIATO

Preguntas proveedores – Expo Comisariato

Nombre del proveedor: Ing. Donny Ruiz

1. ¿Cómo calificaría su cadena de suministro?

Se podría calificar como buena, ya que se procede a despachar todo el pedido que hacen nuestros clientes a nivel nacional, dependiendo de las ciudades y la urgencia del requerimiento.

2. ¿Realiza un seguimiento de los costos y los presupuestos de su cadena de suministro?

Si se realiza un seguimiento ya que hay temporadas en las que llega a subir el precio el envío debido a la demanda en temporadas escolares por ejemplo por pandemia los costos en vez de bajar subieron un 30% aunque actualmente han bajado.

3. ¿Ha recibido comentarios de sus clientes sobre la calidad de su producto?

Los comentarios han sido positivos, y muy pocos negativos ya que se trabaja con marcas conocidas, por ejemplo, Pelikan, Norma, Papelesa, Carioca, algunas marcas chinas,

pero de muy buena calidad. Se ha podido fidelizar a muchos negocios grandes a nivel nacional.

4. ¿Hay algún aspecto específico de la calidad que cree conveniente mejorar?

La empresa siempre tiene que estar innovando respecto a la calidad y el producto para fidelizar al cliente, considero que es necesario trabajar más con marcas ecuatorianas, es algo que se espera hacer próximamente.

5. ¿Qué productos son los más populares entre sus clientes?

Lo que tiene mayores rotaciones son, cuadernos, fomix, hojas, esferos, lápices, libros, papel de distintos tamaños y gramajes, bolígrafos, lápices y rotuladores, correctores y gomas de borrar, artículos de dibujo, como lápices de colores o acuarelas, sobres y etiquetas entre otros ya que la línea de productos es muy amplia.

6. ¿Ha tenido algún problema con la calidad o el embalaje de los productos?

En las entregas realizadas dentro de Quito, no; sin embargo, en los despachos a las ciudades que están en otra zona y por el estado de las carreteras, muchas veces es complicado que el producto llegue bien embalado o en buen estado, sin embargo, cuando eso sucede se repone al cliente el producto.

7. ¿Hay algún producto que le gustaría agregar a la línea de productos?

Considero que por el momento no, ya que recién hemos implementado nuevos productos plásticos y estamos verificando la acogida del público.

8. ¿Cómo describiría la relación calidad-precio de sus productos?

En una escala de buena, regular y muy buena diría que es buena ya que surgen acontecimientos que no se pueden prever como el tiempo en espera de la llegada de la mercadería, sin embargo, no se ha tenido un porcentaje alto de quejas referente a la calidad ya que se trabaja con productos de marca conocida.

9. ¿Cómo describe la gestión de transporte y logística?

Considero que la gestión del transporte y logística es buena ya que llega a los compradores de las distintas empresas a nivel nacional. Sin embargo, algunas veces si se ha

tenido problemas con la cadena de suministro, debido a la distancia no llegan bien o se rompen los productos.

10. ¿Cuál es la capacidad de transporte para satisfacer la demanda?

Una forma de calcular la capacidad de transporte necesaria es dividiendo la cantidad total para los espacios necesarios que se tiene en el transporte, en el cual se pueden guardar alrededor de 25 cajas.

Análisis de entrevista realizada a proveedor: En la entrevista dirigida al proveedor se pudieron obtener diferentes resultados y perspectivas, ya que considera que el manejo de sus procesos es muy bueno y casi no hay aspectos para mejorar, sin embargo, se realizó un seguimiento a través de una lista de cotejo en donde se pudieron observar diferentes deficiencias en la cadena de suministro

ENTREVISTA ENCARGADO DE BODEGA – EXPO COMISARIATO

Preguntas encargado de bodega- Expo Comisariato

Encargado de bodega: Juan Pablo Rueda.

1. ¿Cómo calificaría a la cadena de suministro de su empresa?

La calificaría en una escala del uno al 10 un 5 ya que no se toman en cuenta los tiempos establecidos, no hay una rúbrica o políticas de evaluación, y el proveedor demora semanas o días en llegar y nos toca decirle al cliente final que vamos a tardar más días en entregar sus productos.

2. ¿Han tenido algún problema con la recepción o almacenamiento de los productos?

Referente a la cadena de suministro

3. ¿Hay algún cambio que les gustaría ver en la forma en que se maneja la logística de su empresa?

Me gustaría que se implante un sistema de monitoreo de la cadena de suministro ya que en la actualidad hay programas que se pueden usar para monitorearla. Además, organizar el inventario porque no se pueden registrar los productos que tenemos en stock y no hay una

constancia que nos permita ver cuántos tenemos, ya que el inventario se encuentra desactualizado.

4. ¿Cómo se podría mejorar los tiempos de entrega o reducir los costos de envío?

Considero que se debería implementar un plan para monitorear la cadena de suministro y que el transporte que tiene la empresa se aproveche para salir fuera de ciudad y no tengamos que pagar uno adicional al proveedor.

Análisis de la entrevista realizada a encargado de bodega: Según la entrevista realizada al encargado de bodega hay mucho por mejorar. Considero que el tiene una perspectiva más clara de la necesidad que tiene la empresa, y los procesos por mejorar en la cadena de suministro, ya que supo manifestar que las entregas por parte del proveedor no son eficientes, y que los inventarios no están bien realizados a la fecha actual.

3.1.2. Resultados de la observación

Lista de Cotejo			
Nombre de la empresa: EXPO COMISARIATO			
Criterio	Cumple	No cumple	Comentario
Los proveedores cumplen con los estándares de calidad requeridos	<u>X</u>		Se pudo observar que los proveedores sí cumplen con los estándares de calidad ya que se realizó una revisión previa del estado físico de los productos solicitados al proveedor.
Los proveedores entregan los productos a tiempo		<u>X</u>	Se pudo observar una inconsistencia en la hora de llegada de los productos, además, sé que el proveedor no suele comunicar en donde se encuentra el producto al transcurso del viaje.
Los proveedores tienen un buen historial de servicio al cliente	<u>X</u>		Mediante la observación directa se pudo observar que todos los colaboradores están pendientes de la satisfacción del cliente.
Los proveedores tienen un buen historial de ética y responsabilidad social	<u>X</u>		Se pudo observar en las redes sociales que los clientes colocan buenos comentarios de los proveedores en cuanto a la ética y responsabilidad.
Los niveles de inventario son adecuados para cumplir con la demanda del mercado		<u>X</u>	Se pudo observar que Expo comisariato si cuenta los niveles adecuados de productos para satisfacer la demanda sin embargo el inventario no se encuentra actualizado ni en óptimas condiciones
Los niveles de inventario son monitoreados y ajustados regularmente		<u>X</u>	Los inventarios no están organizados ni actualizados desde hace 4 meses.

Se utilizan técnicas efectivas de gestión de inventarios		<u>X</u>	El inventario no se encuentra actualizado a la fecha actual
Los tiempos de entrega son consistentes y se cumplen los plazos acordados		<u>X</u>	Se puede identificar que, a la fecha, los proveedores no suelen llegar a tiempo sin embargo Expo comisariato si entrega a tiempo sus productos ya que dan una semana máximo dependiente la cantidad de entrega.
Se utilizan rutas de transporte eficientes y económicas		<u>X</u>	El transporte no es eficiente ya que pueden tardar días o semanas en llegar.
Se utilizan técnicas efectivas de gestión de la cadena de suministro para mejorar la eficiencia y reducir costos		<u>X</u>	Actualmente no se usa una técnica adecuada o efectiva para mejorar la cadena en cuando a sus costos
Los productos cumplen con los estándares de calidad requeridos	<u>X</u>		Los productos si cumplen con los estándares requeridos ya que, según los comentarios en redes sociales, de Expo Comisariato se encuentran satisfechos con los productos que Expo Comisariato les ofrece.
Los precios y tarifas son competitivos en comparación con otros transportistas en la zona geográfica requerida	<u>X</u>		Los precios si son competitivos ya que el precio es igual o solo varía con una mediana diferencia de los otros.
El transporte cuenta con las características necesarias para transportar la carga de manera segura y eficiente	<u>X</u>		En realidad, si cuentan con el transporte adecuado para llevar la mercadería, sin embargo, el problema nace en los días que tarda en llegar a la ciudad.
Establecen acuerdos con los transportistas para asegurar que se estén cumpliendo los plazos de entrega y se estén utilizando rutas eficientes y económicas		<u>X</u>	No se establecen acuerdos ya que el transportista llama solo en caso de que ya esté en la ciudad caso contrario no lo hace

Realizan inspecciones de calidad para asegurar que se estén cumpliendo los estándares de calidad requeridos y se estén evitando devoluciones o reclamos por parte de los clientes	<u>X</u>		Las inspecciones si se realizan ya que todos los clientes tienen un lapso de 6 meses para poder hacer una devolución de un producto en mal estado.
Monitorear los niveles de inventario para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos de inventario y se estén evitando faltantes o excesos		<u>X</u>	No realizan un monitoreo en los inventarios, se encuentran muy desorganizados.
Realizan un análisis de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes	<u>X</u>		Si se realiza un análisis en la competencia por ejemplo con respecto al precio ya que la competencia en el sector es DILIPA y LA POPULAR
El supervisor tiene un sistema organizado para la gestión de los proveedores, inventarios y transportistas		<u>X</u>	No cuentan con un sistema organizado.
El supervisor tiene un plan de contingencia en caso de fallas en la cadena de suministro	<u>X</u>		Cuentan con el plan de contingencia con respecto a las patentes mas no a la cadena de suministro
El supervisor se comunica regularmente con los proveedores, transportistas y otros miembros del equipo de la cadena de suministro	<u>X</u>		Si se comunica de forma regular ya que muchos tienen diversas promociones en sus productos
El supervisor tiene un sistema para recibir y manejar las quejas o reclamos de los clientes relacionados con la cadena de suministro	<u>X</u>		Usualmente lo registran en un formato a Word para poder informar al jefe del reclamo
El supervisor monitorea regularmente los indicadores clave de rendimiento (KPIs) de la cadena de suministro para		<u>X</u>	No se realiza un monitoreo constante

identificar áreas de mejora			
-----------------------------	--	--	--

Nota. En la siguiente tabla se especifica los parámetros que se cumplen y no se cumplen en base a los datos de las entrevistas realizadas a expertos

Análisis de la observación: La lista de cotejo fue una herramienta de gran ayuda para esclarecer la situación actual de Expo Comisariato, se pudieron identificar desperfectos en los procesos relacionados en la cadena de suministro; inventarios, logística, comunicación, seguridad y monitoreo.

3.2. Discusión

Al analizar el desarrollo de la cadena de suministro en el supermercado "Expo Comisariato", se observa que existe una valoración regular por parte de los entrevistados los cuales conforman el área operacional y administrativa de la empresa, esto quiere decir que el proceso de la cadena de suministro no está siendo adecuado y afecta la productividad del supermercado para alcanzar sus objetivos. Estos resultados coinciden con la investigación realizada por Lainas Araujo, (2020), quien concluyó en su investigación que el control de las operaciones no se está llevando a cabo de manera adecuada, debido a una falta de control en todas las fases de la cadena y donde se plantearon tiempos entre cada fase para la entrega de pedidos, además de la reorganización de la estructuración en la cadena de suministros, lo cual está respaldado por la teoría de Ferrer Bermúdez (2022) en donde se destaca la importancia de una cadena de abastecimiento bien gestionada para mejorar el desarrollo operativo y lograr una ventaja competitiva.

La falta de una cadena de suministro consistente en el supermercado "Expo Comisariato" provoca dificultades para resistir los retrasos de los proveedores y responder adecuadamente a la demanda. Es crucial diagnosticar la cadena de suministro y abordar los eslabones débiles para fortalecerla. En relación a esto, los resultados de la investigación realizada por Cumpa Vásquez (2022) muestran que existe un considerable desabastecimiento en el supermercado, y propone el uso de la técnica justo a tiempo para mejorar el sistema de suministro. Además, Ramírez y Gonzáles (2022) destaca la importancia de asegurar el suministro de recursos necesarios para la fabricación, como materia prima e insumos. En relación a la gestión de proveedores, Expo Comisariato debe establecer relaciones sólidas y de confianza con sus proveedores clave. Esto implica establecer acuerdos claros en términos

de calidad, plazos de entrega y comunicación constante. Un buen manejo de proveedores contribuirá a asegurar el abastecimiento oportuno y confiable de productos, evitando retrasos y falta de comunicación durante el proceso de transporte.

Otro aspecto crítico es la planificación de la demanda, donde Expo Comisariato debe utilizar técnicas adecuadas para pronosticar y gestionar la demanda de manera precisa. Esto permitirá optimizar la producción y el abastecimiento de productos, evitando excesos o faltantes de inventario. Asimismo, la gestión de inventarios debe ser mejorada para garantizar un control adecuado de los niveles de existencias, evitar obsolescencia y reducir costos asociados. La eficiencia en el transporte es un factor clave para garantizar la entrega oportuna de productos a los puntos de venta. Expo Comisariato debe evaluar y seleccionar proveedores de transporte confiables y eficientes, optimizar las rutas y los modos de envío, y establecer acuerdos claros en cuanto a plazos y seguimiento de entregas. Esto contribuirá a reducir los tiempos de entrega, minimizar los costos logísticos y mejorar la satisfacción del cliente.

En base a la entrevista a los colaboradores y observación directa se evidencia que, este supermercado, enfrentan el mismo problema de desabastecimiento en su cadena de suministro debido al incumplimiento de los proveedores en los plazos de entrega. Es esencial establecer una relación sólida y comprometida entre el supermercado y los proveedores para garantizar una entrega puntual. En cuanto a la etapa de comercialización, los colaboradores de la empresa la consideran mala, esto indica que la cadena de suministro en esta etapa requiere mejoras para evitar repercusiones negativas en la productividad del supermercado. Ventura (2021) también destaca la importancia de una cadena de suministro bien gestionada para aumentar la competitividad y el valor agregado en el sector comercial. Para abordar estas problemáticas, es necesario diseñar una cadena de suministro con las fases adecuadas, manteniendo una comunicación efectiva entre todos los involucrados. Actualizar la tecnología de la información utilizada en la cadena de suministro, especialmente en el área de planificación. Incorporar sistemas de planificación de la cadena de suministro basados en inteligencia artificial y aprendizaje automático, que permitan una toma de decisiones más rápida y precisa. Esto ayudará a mejorar la capacidad de prever la demanda y planificar de manera más efectiva.

3.3. Propuesta: Plan de mejora

3.3.1. Análisis de la situación actual de la empresa

3.3.1.1. Descripción el estado actual de la cadena de suministros del comisariato.

Expo comisariato es una empresa dedicada a la venta de una amplia variedad de productos de papelería y otros artículos de consumo. Sus actividades comerciales inician en el 2019, en las calles Sucre y Colón, siendo una pequeña papelería que se fue expandiendo al transcurso del tiempo debido a la iniciativa de 3 hermanos y su sueño de tener un negocio propio,

La situación de la empresa está influenciada por varios factores, como el estado de la economía local o regional, la competencia en el sector minorista, las tendencias del consumidor, las políticas gubernamentales y los desafíos logísticos, entre otros. Estos factores pueden impactar tanto las operaciones diarias como la estrategia a largo plazo de la compañía. A continuación, se describe los procesos actuales de la empresa

Planificación de la demanda y la oferta: Este proceso es muy importante para Expo comisariato ya que prevé la demanda futura en temporadas escolares. Esto incluye la determinación de los niveles de inventario necesarios, según la revisión que se hizo los inventarios están mal realizados debido a la falta de capacitación de los empleados encargados de realizar los inventarios. Debido a la confidencialidad de la empresa no es posible anexar un ejemplo del inventario usado por la empresa

Selección y evaluación de proveedores: El Gerente de Expo comisariato evalúa a sus proveedores potenciales según el precio y calidad, pero no usa una herramienta que le pueda ayudar al proveedor simplemente lo analiza de manera intuitiva y toma una decisión sobre cuáles proveedores son más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

Negociación de contratos y acuerdos con proveedores: Una vez seleccionados los proveedores, se negocian los términos y condiciones del contrato o acuerdo que registrará la relación entre la empresa y el proveedor.

Compras y órdenes de compra: Este proceso implica la creación de órdenes de compra que se hacen a través de una orden física bajo un formato de Excel, que podría mejorarse para tener mayor eficiencia en los pedidos.

los cuales se encuentran a la fecha mal realizados por la falta de compromiso y conocimiento, así que no se tiene la cantidad exacta de existencias y no se puede realizar el seguimiento de los productos en el almacén.

Producción y la fabricación: Expo comisariato no fabrica sus productos, los adquiere de un proveedor directo este proceso implica la planificación y programación de pedidos con anticipación.

Control de calidad y aseguramiento de la calidad: Expo Comisariato no realiza un control minucioso de sus productos, considero que debería hacerse ya que cuando un producto enviado desde Cuenca a la ciudad llega en mal estado debe regresar a la ciudad y se tardan semanas en reponer el producto dañado lo que produce malestar en el cliente que necesita sus productos de manera urgente.

Gestión de la logística y el transporte: Este proceso implica la gestión del transporte y la distribución de los productos dentro y fuera de la ciudad; la logística de Expo Comisariato empieza desde que el proveedor envía el producto desde Quito y Cuenca a la ciudad de Ibarra, considero que es necesario plantear una herramienta para monitorear la mercadería desde que sale de la fábrica del proveedor a la ciudad, ya que los productos suelen llegar rotos y para devolverlos se requiere hacer un trámite extenso y tardan días en reponer el producto dañado, y cuando esto sucede se procede decir al cliente que su pedido tardará mucho más en regresar, actualmente la sociedad de trabajadores de Imbabura ha dejado de trabajar con ellos por la demora de entrega del producto.

Gestión de devoluciones y reclamaciones: Los clientes tienen 3 meses de garantía para poder hacer un reclamo o devolución del producto, adicional se realizan llamadas al cliente para preguntarle cuan satisfecho se encuentra con el producto. Aunque se debería crear un canal para devoluciones o reclamos.

3.3.1.2. Identificación de los principales problemas, desafíos y oportunidades de mejora

Expo Comisariato enfrenta diversos problemas y desafíos en su empresa. Uno de los aspectos críticos es la planificación de la demanda y oferta, donde la falta de capacitación del personal encargado ha llevado a errores en la determinación de los niveles de inventario

necesarios. Además, la evaluación de proveedores se realiza de manera intuitiva, sin utilizar herramientas objetivas, lo que puede resultar en decisiones subjetivas y menos informadas. El proceso de compras y órdenes de compra se realiza manualmente con un formato de Excel, lo que puede generar ineficiencias y errores.

La gestión de inventarios y almacenes también representa un problema, debido a la falta de compromiso y conocimiento, lo que provoca inexactitudes en las existencias y dificultades para rastrear los productos en el almacén. La falta de un control de calidad minucioso resulta en la entrega de productos defectuosos a los clientes, lo que afecta la satisfacción del cliente y genera devoluciones y reclamaciones.

La logística y el transporte de la empresa necesitan mejoras, ya que los productos suelen llegar dañados debido a una gestión deficiente. Esto provoca demoras en la reposición de productos y malestar en los clientes. Además, la falta de un canal claro para devoluciones y reclamaciones dificulta el proceso y puede afectar la relación con los clientes.

3.3.1.3. Revisión de datos clave, como tiempos de entrega, niveles de inventario, costos logísticos, etc.

3.3.2. Establecimiento de objetivos:

3.3.2.1. Objetivo General:

- Mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en Expo Comisariato mediante la implementación de un plan integral de mejora en su cadena de suministro y operaciones.

3.3.2.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un sistema estructurado de evaluación de proveedores basado en criterios claros, como precio, calidad, capacidad de entrega y servicio al cliente.
- Implementar herramientas y métodos más efectivos para prever la demanda futura, especialmente durante temporadas escolares.
- Capacitar al personal encargado de realizar los inventarios para mejorar la exactitud en la determinación de los niveles de inventario necesarios.

3.3.3. Análisis de procesos

3.3.3.1. *Análisis detallado de cada etapa del proceso de la cadena de suministros, desde la adquisición hasta la entrega al cliente.*

Para el análisis detallado de la cadena de suministro utilizaremos la Matriz Porter, también conocida como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta estratégica ampliamente utilizada en el mundo empresarial para evaluar el entorno competitivo de una industria específica. La importancia de esta matriz para la empresa Expo Comisariato radica en varios aspectos clave:

Evaluación del Entorno Competitivo: La matriz de Porter permite a Expo Comisariato analizar en detalle las fuerzas que influyen en su industria, como el poder de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad con establecidos y la amenaza de productos sustitutos. Esta evaluación ayuda a la empresa a comprender la intensidad de la competencia y los desafíos que enfrenta en el mercado. **Identificación de Oportunidades:** Al analizar las fuerzas competitivas, Expo Comisariato puede identificar oportunidades estratégicas en el mercado. Por ejemplo, si la matriz revela una baja intensidad de la rivalidad o una alta amenaza de nuevos competidores, la empresa puede aprovechar estas oportunidades para expandirse o mejorar su posición competitiva.

Concientización de Amenazas: La matriz de Porter también permite a Expo Comisariato identificar posibles amenazas en su entorno competitivo. Si existe una alta amenaza de productos sustitutos o proveedores poderosos, la empresa puede tomar medidas preventivas para mitigar los riesgos y proteger su posición en el mercado. **Formulación de Estrategias Competitivas:** Basándose en el análisis de las cinco fuerzas, Expo Comisariato puede desarrollar estrategias competitivas efectivas. Por ejemplo, si la rivalidad con establecidos es intensa, la empresa puede centrarse en la diferenciación de productos o servicios para destacarse en el mercado.

Enfoque en Ventajas Competitivas: La matriz de Porter ayuda a Expo Comisariato a identificar sus ventajas competitivas y áreas donde necesita mejorar. Al comprender mejor su posición relativa en el mercado, la empresa puede capitalizar sus fortalezas y abordar sus debilidades de manera más efectiva. **Toma de Decisiones Informadas:** Con una comprensión

más profunda del entorno competitivo, Expo Comisariato puede tomar decisiones más informadas sobre aspectos como precios, negociación con proveedores, expansión geográfica y enfoque en segmentos de mercado específicos. En resumen, la matriz de Porter es una herramienta estratégica valiosa para Expo Comisariato, ya que le proporciona una visión detallada del entorno competitivo en el que opera. Esto le permite tomar decisiones estratégicas más acertadas, adaptarse al entorno cambiante y mantener una posición competitiva sólida en su industria.

Figura SEQ Figura * ARABIC 9:

Matriz de Porter

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas

5 FUERZAS DE PORTER		Oportunidades	Amenazas
Poder de los compradores	<p>Los compradores tienen más poder cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes. Los compradores adquieren grandes cantidades. Un comprador individual es un gran cliente. Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo. Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez. Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás. 	<p>Identificación de Proveedores: Ego Comarriato tiene la oportunidad de trabajar con una variedad de proveedores para diversificar su oferta de productos y servicios. Al contar con múltiples opciones de proveedores, la empresa puede obtener mejores condiciones y precios competitivos, lo que fortalecerá su posición frente a los compradores.</p> <p>Indicador de Clientes: Ego Comarriato puede aprovechar la oportunidad de construir relaciones sólidas con sus clientes, ofreciendo programas de lealtad, descuentos exclusivos y una experiencia de compra personalizada. Una base de clientes leales reducirá la amenaza de que los compradores cambien de proveedores fácilmente.</p> <p>Personalización y Adaptación: Ego Comarriato puede considerar la oportunidad de ofrecer productos y servicios personalizados que satisfagan las necesidades específicas de sus clientes más grandes e importantes. De lo contrario, fortalecerá la relación con dichos clientes y aumentará su fidelidad.</p> <p>Mejora en la Logística y Entrega: Ego Comarriato podría mejorar su logística y sistemas de entrega para asegurar un suministro oportuno y eficiente, lo que aumentará la satisfacción de los compradores y disminuirá la probabilidad de que opten por otros proveedores.</p> <p>Innovación y Diferenciación: La empresa tiene la oportunidad de innovar y ofrecer productos únicos que se destaquen en el mercado y sean difíciles de encontrar en otros proveedores. Esta diferenciación podría atraer a más compradores y reducir la amenaza de que compren a múltiples vendedores a la vez.</p>	<p>Influencia sobre los Precios: Si los compradores adquieren grandes cantidades y tienen la opción de comprar a múltiples vendedores, Ego Comarriato podría enfrentar una mayor presión para reducir sus precios y mantener su competitividad.</p> <p>Lealtad entre Proveedores: La lealtad con la que los compradores pueden cambiar de proveedores a bajo costo podría incrementar la rivalidad entre los proveedores, lo que podría llevar a Ego Comarriato a una competencia más agresiva.</p> <p>Dependencia de Clientes Grandes: Si un comprador individual representa una gran parte del volumen de compras de Ego Comarriato, la pérdida de ese cliente podría tener un impacto significativo en los ingresos de la empresa.</p> <p>Competencia con Clientes: Si algunos de los compradores de Ego Comarriato son competidores en otros segmentos del mercado, podrían integrarse hacia atrás y comenzar a abastecerse internamente, reduciendo la dependencia de Ego Comarriato como proveedor.</p> <p>Competencia con Clientes: Si algunos de los compradores de Ego Comarriato son competidores en otros segmentos del mercado, podrían integrarse hacia atrás y comenzar a abastecerse internamente, reduciendo la dependencia de Ego Comarriato como proveedor.</p>
	<p>Los competidores enfrentan la industria (a) las industrias amenazadas si la compañía muestra debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> Bareras al ingreso. Lealtad de marca. Ventajas absolutas de costo. Economías de escala. Costos de intercambio. Normativas gubernamentales. <p>Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia.</p>	<p>Identificación de Mercado: Ego Comarriato tiene la oportunidad de fortalecer su lealtad de marca y destacarse en el mercado mediante estrategias de marketing selectivo y una imagen de marca distintiva y única.</p> <p>Exclusión en Costos: La empresa puede buscar ventajas en términos de costos y eficiencia en sus procesos de producción y logística, lo que dificultará la entrada de nuevos competidores al mercado.</p> <p>Experiencia de Economía de Escala: Ego Comarriato podría aprovechar la oportunidad de aumentar su escala y volumen de operaciones, lo que le permite acceder a economías de escala y reducir costos, manteniendo una ventaja competitiva sobre los posibles nuevos competidores.</p> <p>Alianzas Estratégicas: La empresa podría establecer alianzas estratégicas con proveedores clave o socios comerciales, lo que fortalecerá su posición en el mercado y dificultará la entrada de nuevos competidores.</p> <p>Cumplimiento de Normativas Gubernamentales: Ego Comarriato tiene la oportunidad de cumplir con las regulaciones y normativas gubernamentales de manera eficiente, lo que podría ser una ventaja competitiva al reducir el ingreso de competidores que no cumplan con esos requisitos.</p>	<p>Prácticas de Diferenciación: Si la empresa no logra diferenciarse de manera significativa en el mercado, podría enfrentar la competencia de nuevos entrantes que busquen captar a los mismos clientes con ofertas similares.</p> <p>Incremento de la Competencia: La entrada de nuevos competidores podría aumentar la rivalidad en el mercado, lo que podría llevar a una competencia más agresiva en términos de precios y estrategias comerciales.</p> <p>Reducción de Ingresos: Si los nuevos competidores ingresan con ventajas absolutas de costo, Ego Comarriato podría enfrentar presión para reducir sus precios y mantener su competitividad.</p> <p>Copa de Entradas: Si los nuevos competidores logran replicar con éxito las estrategias comerciales de Ego Comarriato, podrían captar parte del mercado a una tasa y disminuir la cuota de mercado de la empresa.</p> <p>Combate en las Normativas: Cambios en las normativas gubernamentales podrían afectar la industria y las operaciones de Ego Comarriato, lo que podría generar incertidumbre y costos adicionales que la empresa debe anticipar para mantenerse competitiva ante la competencia de nuevos entrantes que se adaptan más fácilmente a los nuevos requerimientos.</p>
Rivalidad con establecidos	<p>La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de:</p> <ul style="list-style-type: none"> La estructura competitiva de la industria. Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria. El tamaño de las barreras de salida en la industria. 	<p>Identificación de Productos: Ego Comarriato tiene la oportunidad de diferenciarse a productos y servicios que se destaquen en la industria. Al ofrecer productos únicos y de alta calidad, la empresa puede atraer a más clientes y reducir la rivalidad con otros establecimientos similares.</p> <p>Explorar Nuevos Segmentos de Mercado: La empresa podría buscar oportunidades en nuevos segmentos de mercado donde la competencia sea menor. Al expandirse a nichos específicos, Ego Comarriato puede encontrar una posición más favorable en el mercado.</p> <p>Mejora en la Atención al Cliente: Ego Comarriato puede enfocarse en mejorar la experiencia del cliente y la atención al cliente para aumentar su lealtad y disminuir la rivalidad con otros establecimientos que no brindan un servicio tan eficiente.</p> <p>Desarrollo de Relaciones Comerciales Estratégicas: La empresa podría establecer relaciones comerciales estratégicas con otros actores del mercado, como proveedores o socios comerciales, para fortalecer su posición y reducir la rivalidad con algunos competidores.</p> <p>Innovación Continua: Ego Comarriato tiene la oportunidad de mantenerse a la vanguardia de la innovación en su industria. Al introducir nuevos productos, servicios o tecnologías, la empresa puede diferenciarse y mantener una ventaja competitiva frente a sus rivales.</p>	<p>Competencia Intensa: La intensidad de la rivalidad en la industria puede ser una amenaza para Ego Comarriato, especialmente si la competencia es agresiva en términos de precios y estrategias comerciales.</p> <p>Condiciones de Demanda: Si las condiciones de demanda en la industria son débiles o en declinación, Ego Comarriato podría enfrentar una mayor rivalidad entre los establecimientos existentes que buscan captar una cuota de mercado limitada.</p> <p>Bareras de Salida: Ego Comarriato podría enfrentar dificultades para abandonar ciertos segmentos de mercados, lo que limitaría su flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno competitivo.</p> <p>Influencia sobre los Precios: La rivalidad con otros establecimientos puede ejercer presión sobre los precios de los productos y servicios de Ego Comarriato, lo que podría afectar sus márgenes de beneficio.</p> <p>Copa de Entradas: Si los competidores logran replicar con éxito las estrategias comerciales de Ego Comarriato, la empresa podría perder su ventaja competitiva y enfrentar mayores desafíos para destacarse en el mercado.</p>
	<p>Los proveedores tienen poder de negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Si los productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores. La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor. La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor. Los proveedores pueden integrarse hacia adelante y competir con los compradores, y así no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades. 	<p>Identificación de Proveedores: La empresa tiene la oportunidad de trabajar con múltiples proveedores para obtener una variedad de productos y servicios. Al contar con opciones diversas, Ego Comarriato puede reducir su dependencia de un único proveedor y mantener una posición más fuerte en las negociaciones.</p> <p>Participación de la Relación con Proveedores Clave: Ego Comarriato puede buscar fortalecer las relaciones con proveedores que sean estratégicos para su cadena de suministro. Al establecer alianzas sólidas, la empresa puede garantizar un suministro confiable y obtener mejores condiciones comerciales.</p> <p>Innovación y Desarrollo Conjunto: La empresa podría trabajar en colaboración con proveedores en el desarrollo de nuevos productos o soluciones innovadoras, lo que podría generar ventajas competitivas y fortalecer su posición frente a los competidores.</p> <p>Intensificación de Sustitutos: Ego Comarriato tiene la oportunidad de buscar y evaluar posibles sustitutos para los productos que proveen sus proveedores. Si identifica alternativas viables, la empresa podría tener mayor poder de negociación al tener más opciones.</p> <p>Integración Vertical: Si Ego Comarriato puede integrarse hacia adelante y competir con sus proveedores, podría tener mayor control sobre su cadena de suministro y reducir la dependencia de proveedores externos.</p>	<p>Dependencia de Proveedores Clave: Si Ego Comarriato depende en gran medida de un proveedor específico para ciertos productos o servicios, podría estar en desventaja en las negociaciones y enfrentar el riesgo de un posible aumento de precios o condiciones desfavorables.</p> <p>Impactos de Proveedores Alternativos: Si hay pocos proveedores que ofrecen productos o servicios similares a los que Ego Comarriato necesita, la empresa podría enfrentar limitaciones en sus opciones de negociación y estar expuesta a mayores riesgos de suministro.</p> <p>Aumento de Costos: Si los proveedores incrementan los precios de sus productos o servicios de manera significativa, Ego Comarriato podría enfrentar dificultades para mantener sus márgenes de beneficio y mantener precios competitivos para sus clientes.</p> <p>Cambios de Diferenciación: Si la diferenciación entre proveedores es alta y los compradores encuentran costoso cambiar de proveedor, Ego Comarriato podría tener menor poder de negociación en términos de precios y condiciones comerciales.</p> <p>Integración de Proveedores hacia Adelante: Si los proveedores se integran hacia adelante y comienzan a competir con Ego Comarriato, la empresa podría enfrentar una mayor competencia en el mercado y ver reducida su participación en ciertos segmentos.</p>
Productos sustitutos	<p>La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan a su capacidad de llenar necesidades de los clientes.</p>	<p>Identificación de Productos: Ego Comarriato puede considerar diversificar su gama de productos y servicios para satisfacer una mayor variedad de necesidades de los clientes. Al ofrecer opciones alternativas y complementarias, la empresa puede atraer a un segmento más amplio de clientes.</p> <p>Innovación y Desarrollo de Productos: La empresa tiene la oportunidad de invertir en investigación y desarrollo para crear productos innovadores que ofrezcan ventajas únicas a los clientes y reduzcan la amenaza de productos sustitutos.</p> <p>Mejora de la Calidad y Valor Agregado: Ego Comarriato puede enfocarse en mejorar la calidad de sus productos y brindar un mayor valor agregado a los clientes. Esto puede crear una diferenciación significativa frente a los posibles productos sustitutos.</p> <p>Exposición a Nuevos Mercados o Regiones: Ego Comarriato puede considerar expandirse a nuevos mercados o regiones donde la competencia de productos sustitutos sea menor. Esto permitiría a la empresa aumentar su participación en el mercado sin enfrentar una alta amenaza de sustitución.</p>	<p>Combate en las Necesidades de los Consumidores: Si los clientes cambian sus patrones de consumo o sus necesidades, Ego Comarriato podría perder cuota de mercado.</p> <p>Competencia de Productos Innovadores: La aparición de productos sustitutos innovadores y tecnológicamente avanzados puede representar una amenaza para Ego Comarriato si no logra mantenerse a la vanguardia de la innovación.</p> <p>Precios Competitivos de Sustitutos: Si los productos sustitutos ofrecen precios más competitivos o mejor relación calidad-precio, los clientes podrían optar por cambiar de proveedor, afectando las ventas de Ego Comarriato.</p> <p>Fácil Disponibilidad de Sustitutos: Si los productos sustitutos están ampliamente disponibles y accesibles para los clientes, la amenaza de sustitución se vuelve más significativa para Ego Comarriato.</p>

3.3.3.2. Identificación de posibles cuellos de botella, ineficiencias y áreas de mejora en cada proceso.

Utilizando la información recopilada durante el análisis externo e interno y las entrevistas realizadas, se pudo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Estos hallazgos fueron utilizados para formular estrategias clave que servirán como base del plan de mejora. La matriz FODA proporciona una descripción detallada de cada uno de estos elementos y las estrategias correspondientes.

3.3.4. Análisis FODA de Expo Comisariato

Tabla 3:

Análisis FODA de Expo Comisariato

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Proveedores con estándares de calidad	Observación de clientes satisfechos en redes sociales	Inconsistencia en la hora de llegada de productos	Retrasos en el transporte
Colaboradores comprometidos con la satisfacción del cliente	Expo Comisariato entrega a tiempo	Inventarios desorganizados y desactualizados	Competencia de otros supermercados
Productos que cumplen con los estándares requeridos	Precios competitivos	Falta de acuerdos con los transportistas	Competencia en precios
Comunicación regular y promociones en productos	Plan de contingencia con respecto a las patentes	Falta de monitoreo en los inventarios	Falta de monitoreo constante en la cadena de suministro
	Análisis de la competencia	Falta de sistema organizado	
		Falta de monitoreo constante	

Nota. En la tabla se especifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en Expo Comisariato

3.3.5. Tecnología y sistemas:

3.3.5.1. Evaluación de la tecnología y los sistemas actuales utilizados en la cadena de suministros

La tecnología y los sistemas actuales utilizados en la cadena de suministros de Expo Comisariato sugieren la existencia de áreas con potencial para mejorar la eficiencia y precisión. Se han identificado algunas observaciones clave en distintos aspectos:

En la adquisición y selección de proveedores, se nota que la evaluación actual se realiza de forma intuitiva por parte del Gerente, sin utilizar herramientas estructuradas, lo que podría conducir a decisiones subjetivas y poco informadas. Se sugiere implementar una plataforma o software que facilite una evaluación objetiva basada en criterios predefinidos, como precio, calidad, capacidad de entrega y servicio al cliente.

En cuanto a la planificación de la demanda y oferta, se señala que la falta de capacitación del personal encargado de los inventarios puede afectar la precisión en esta etapa. Se propone invertir en un sistema de planificación de la demanda que permita prever con mayor exactitud las necesidades futuras de inventario, especialmente en temporadas escolares o épocas de alta demanda.

El proceso actual de compras y órdenes de compra se lleva a cabo manualmente a través de un formato de Excel, lo que puede generar errores y retrasos innecesarios. Para mejorar esta etapa, se sugiere implementar un sistema de gestión de compras automatizado que agilice el proceso y permita un seguimiento más efectivo de las órdenes.

En cuanto al control de calidad y aseguramiento de la calidad, se destaca que Expo Comisariato no realiza un control minucioso de sus productos antes de enviarlos a los clientes. Para abordar este problema, se recomienda incorporar tecnologías de control de calidad, como inspecciones automatizadas o sistemas de gestión de calidad, para reducir la cantidad de productos defectuosos entregados a los clientes y mejorar su satisfacción.

En el área de inventarios y almacenes, se menciona que la falta de compromiso y conocimiento del personal encargado ha llevado a inexactitudes en los registros de inventario. Para mejorar esta situación, se propone implementar un sistema de gestión de inventarios en tiempo real que mejore la precisión y facilite el seguimiento de los productos en el almacén.

Finalmente, en la gestión de la logística y el transporte, se destacan los desafíos que enfrenta Expo Comisariato, como productos dañados durante el transporte y demoras en las reposiciones. Para solucionar estos problemas, se sugiere implementar una herramienta de monitoreo de la mercadería en tiempo real, desde que sale del proveedor hasta que llega al cliente, para mejorar la trazabilidad y reducir los problemas de daños durante el transporte

3.3.5.2. Implementación de soluciones tecnológicas como software de gestión de inventario, sistemas de seguimiento de envíos, etc.

- **Implementación de Software para inventario**

Para la implementación de un software automatizado para el inventario de la empresa Expo Comisariato se utilizó el software “Odoo” como solución para la gestión del inventario de la papelería en ExpoComisariato ya que la especialización de “Odoo” en la administración y seguimiento de inventarios es una de las principales ventajas que ofrece a ExpoComisariato. Al estar enfocado específicamente en esta área, el software brinda una solución diseñada para abordar todas las necesidades relacionadas con el control y gestión de las existencias de papelería de la empresa.

Las funcionalidades versátiles que proporciona “Odoo” se adaptan de manera óptima a las operaciones de Expo Comisariato. Desde el seguimiento en tiempo real del inventario hasta la automatización de procesos, el software ofrece una amplia gama de características que mejoran la eficiencia y optimizan la gestión del inventario.

La integración con otros sistemas utilizados por ExpoComisariato es otro punto a favor de “Odoo”. Esta integración permite la sincronización de información y evita la duplicación de tareas, optimizando la eficiencia operativa y garantizando una gestión fluida y consistente en todos los aspectos de la empresa.

Es por lo expuesto anteriormente, que la elección de “Odoo” como herramienta para la gestión del inventario de la papelería en ExpoComisariato representa una decisión estratégica y operativa significativa que mejorará la eficiencia y efectividad de la empresa en el manejo de sus existencias. Con las ventajas que ofrece este software, ExpoComisariato estará en una posición más ventajosa para satisfacer las necesidades de sus clientes y optimizar su cadena de suministro.

Una de las ventajas más significativas que proporcionaría el software es el seguimiento en tiempo real de todos los productos de la papelería. Esto implica el registro preciso de las entradas y salidas de inventario, lo que facilitaría una gestión más eficiente y actualizada de los niveles de existencias.

Además, “Odoo” brindaría a ExpoComisariato datos y análisis que permitirían optimizar los niveles de inventario. Al contar con información más precisa sobre la demanda y rotación de los productos, la empresa podría evitar tanto el exceso como la falta de stock, lo que resultaría en una mejor utilización de los recursos y una reducción de costos. Otro beneficio significativo sería el control detallado de las compras realizadas a los proveedores de la papelería. Esto permitiría evaluar el rendimiento de los proveedores, comparar precios y negociar acuerdos más favorables.

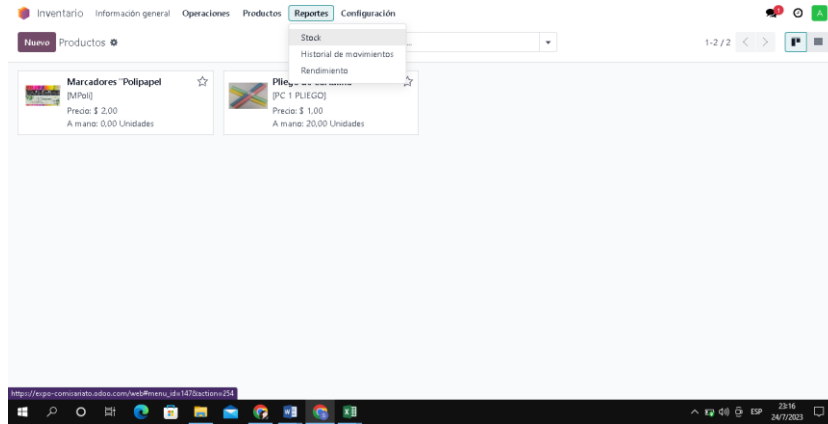
La automatización de procesos también sería un aspecto destacado con la implementación de “Odoo”. Muchas tareas manuales relacionadas con el inventario, como la generación de órdenes de compra, el seguimiento de envíos y la actualización de inventario, se llevarían a cabo de manera más eficiente y precisa.

La herramienta de análisis de tendencias del software sería invaluable para ExpoComisariato. Permitiría identificar patrones de venta, productos más populares y otros datos relevantes para tomar decisiones estratégicas que mejorarían la selección de productos y optimizarían las estrategias de marketing.

Además, “Odoo” puede integrarse con otros sistemas que ExpoComisariato utiliza, como sistemas de punto de venta y gestión contable. Esta integración simplificaría la transferencia de datos y la sincronización de información entre diferentes áreas de la empresa, mejorando aún más la eficiencia operativa.

Figura 10:

Uso de Plataforma “Odoo” para inventario



Nota. Inventario de Expo Comisariato en “Odoo”. Tomado por autora

- **Implementación de software para gestión de transporte y tracking**

Gracias al análisis realizado se pudo constatar que la empresa no posee un control de la gestión de transporte y distribución de productos para lo cual es necesario el uso de una aplicación de seguimiento para la papelería Expo Comisariato, debido a que una aplicación de tracking ofrece una ventaja significativa al permitir el seguimiento en tiempo real de los productos, desde su salida del proveedor hasta su entrega al cliente final. Esto otorga a Expo Comisariato una mayor visibilidad y control sobre el estado de los envíos, así como la ubicación exacta de los productos en todo momento.

Además, el software de seguimiento contribuye a optimizar la gestión logística al identificar posibles retrasos o problemas en la entrega. Al estar al tanto de la ubicación y el progreso de los envíos, la empresa puede tomar medidas proactivas para evitar demoras y garantizar una entrega puntual, lo que fortalece la satisfacción del cliente.

La transparencia en el seguimiento de los pedidos es un factor clave para mejorar la experiencia del cliente. Al proporcionar información actualizada sobre el estado de sus compras, los clientes se sienten más informados y satisfechos con el servicio, lo que a su vez favorece la lealtad y fidelidad hacia Expo Comisariato.

Asimismo, la aplicación de tracking permite identificar rápidamente cualquier incidencia en el proceso de entrega, reduciendo la posibilidad de pérdidas o extravíos de productos. Esto conlleva una disminución en los costos y evita problemas con los clientes, fortaleciendo la reputación de la empresa.

La información generada por la aplicación proporciona valiosos datos que facilitan la toma de decisiones informadas en la gestión de la cadena de suministro. Expo Comisariato puede identificar patrones de entrega, áreas de mejora y oportunidades para optimizar el proceso logístico, lo que incrementa la eficiencia operativa.

El uso de una aplicación de seguimiento también satisface las expectativas del mercado actual, donde el rastreo de pedidos es una demanda común entre los clientes. Al ofrecer esta funcionalidad, Expo Comisariato se posiciona en la vanguardia y cumple con las exigencias de los clientes que buscan mayor transparencia y comodidad en sus compras.

Para la empresa Expo Comisariato se implementará la aplicación “DRIV.IN” ya que beneficia tanto a la empresa como a sus clientes. En primer lugar, la herramienta ofrece una planificación y optimización de rutas de entrega, lo que permite mejorar la eficiencia en la distribución de productos a los clientes. Al utilizar rutas más eficientes, se reducen los tiempos de entrega y los costos operativos asociados con el transporte.

Además, la aplicación proporciona un seguimiento en tiempo real de los vehículos de entrega, lo que brinda a Expo Comisariato una mayor visibilidad y control sobre el estado de los envíos. Esto permite identificar posibles retrasos o incidencias y tomar acciones correctivas de manera oportuna, mejorando así la experiencia del cliente.

Otro beneficio importante es la reducción de costos y el ahorro de combustible, ya que la optimización de rutas contribuye a disminuir el consumo de combustible y, por ende, los costos asociados con la logística de entrega.

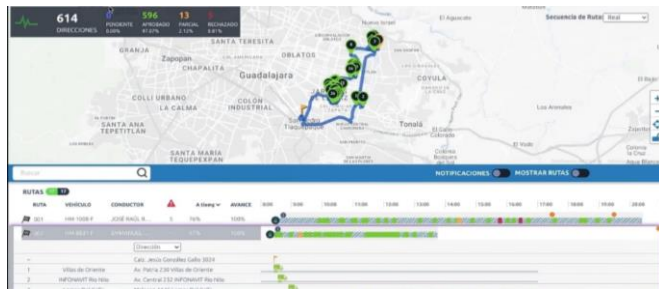
Asimismo, la aplicación “DRIV. IN” permite una mejor planificación de los recursos de entrega, como vehículos y personal. Al optimizar las rutas, se maximiza la utilización de los recursos disponibles, lo que resulta en una operación más efectiva y productiva. La herramienta también proporciona informes y análisis detallados sobre el desempeño de las entregas y el rendimiento del equipo de entrega. Estos datos permiten a Expo Comisariato

evaluar la eficiencia de sus operaciones logísticas y realizar mejoras continuas en el proceso de entrega.

Finalmente, adoptar la aplicación “DRIV.IN” refleja la adaptación de Expo Comisariato a las tendencias tecnológicas en un entorno empresarial cada vez más digitalizado. El uso de aplicaciones de seguimiento y optimización de rutas es una práctica común entre las empresas líderes, lo que permite a la compañía mantenerse a la vanguardia y ser competitiva en el mercado actual. En resumen, la implementación de “DRIV. IN” como herramienta de gestión logística brinda a Expo Comisariato una ventaja competitiva, mejora la experiencia del cliente y optimiza sus operaciones logísticas.

Figura 11:

Uso de Plataforma Driv. In



Nota. Rutas de transporte de Expo Comisariato en “Driv. In”. Tomado por autora

3.3.6. Colaboración con proveedores:

Para analizar la colaboración con proveedores de Expo Comisariato utilizaremos una matriz SCR (Supplier Relationship Management), la cual es una herramienta que se utiliza para evaluar y gestionar las relaciones con los proveedores. Esta matriz mejoraría el manejo y la toma de decisiones al requerir contratar nuevos proveedores.

Tabla 6:*Matriz SCRM de Expo Comisariato*

Proveedor	Importancia	Precio	Calidad	Capacidad de Entrega	Sostenibilidad	Experiencia y Reputación	Flexibilidad	Total Puntuación Ponderada
Papelesa Importadora	Alta	8	9	7	6	9	7	162
Corporación Budak	Media	9	8	8	8	8	7	156
Pintulac	Baja	7	9	9	7	7	8	147
Importadora 3 hermanos	Alta	8	9	7	6	9	7	162
Importadora Yanqui	Alta	8	9	7	6	9	7	162
Multidis Importadora	Media	9	8	8	8	8	7	156

La matriz SCRM que previamente analizada, tiene una relevancia significativa para la cadena de suministro de Expo comisariato por diversas razones. En primer lugar, permite la selección de proveedores estratégicos, lo que permite identificar aquellos socios clave que son fundamentales para el éxito de la cadena de suministro. Al evaluar a los proveedores en función de criterios como precio, calidad, capacidad de entrega, sostenibilidad, experiencia

y reputación, y flexibilidad, la empresa puede enfocar sus esfuerzos en colaborar con aquellos proveedores que mejor se alineen con sus objetivos comerciales.

Además, la matriz SCRM facilita la priorización de áreas que requieren mejoras en la cadena de suministro. Al identificar a los proveedores con puntuaciones más bajas en ciertos criterios, la empresa puede enfocarse en implementar acciones correctivas y optimizar los procesos para garantizar una cadena de suministro más eficiente y confiable. La gestión de riesgos también se ve favorecida por la evaluación de proveedores en la matriz SCRM. Al comprender los riesgos potenciales asociados con cada proveedor, Expo Comisariato puede tomar medidas proactivas para mitigar posibles problemas y asegurar un suministro constante de productos de alta calidad.

Otra ventaja es la mejora de la calidad y eficiencia. La matriz proporciona una visión clara de la calidad y capacidad de los proveedores, lo que permite a Expo Comisariato tomar decisiones informadas para mejorar la calidad de los productos ofrecidos a sus clientes. Además, al trabajar con proveedores que ofrecen mejores condiciones de entrega y precios competitivos, se optimiza la eficiencia en la cadena de suministro.

La inclusión del criterio de sostenibilidad en la matriz SCRM es también destacable. Al identificar proveedores sostenibles, Expocomisariato se compromete con prácticas más responsables y alineadas con los valores y expectativas de sus clientes.

La matriz SCRM también contribuye al fortalecimiento de las relaciones con los proveedores. Facilita una evaluación continua y una comunicación más cercana, lo que puede llevar al desarrollo de relaciones más sólidas y de confianza mutua, beneficiando a ambas partes con acuerdos y colaboraciones más favorables.

Basándonos en la matriz SCRM proporcionada, se pueden identificar algunas acciones de mejora para cada proveedor con el objetivo de potenciar la relación con ellos y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. A continuación, se detallan algunas acciones específicas para cada proveedor:

1. Papelesa Importadora:

- Realizar un seguimiento más cercano de la calidad de los productos suministrados, asegurando que cumplan con los estándares establecidos.

- Negociar condiciones de entrega más favorables para mejorar la capacidad de entrega y evitar retrasos en el suministro.
- Fomentar prácticas sostenibles en la cadena de suministro, como la reducción del uso de plásticos o la implementación de medidas ambientales en el transporte.

2. Corporación Budak:

- Negociar precios más competitivos para reducir los costos de adquisición y mejorar la rentabilidad.
- Realizar un análisis detallado de la experiencia y reputación de la empresa para asegurar una relación sólida y confiable.
- Establecer canales de comunicación efectivos para mejorar la flexibilidad en la planificación y coordinación de pedidos.

3. Pintulac:

- Realizar auditorías de calidad y verificar que los productos cumplen con los estándares requeridos.
- Establecer acuerdos contractuales para mejorar la capacidad de entrega y evitar problemas de disponibilidad.
- Explorar posibles iniciativas de colaboración para mejorar la sostenibilidad y el impacto ambiental en la cadena de suministro.

4. Importadora 3 hermanos:

- Fortalecer la relación con este proveedor al tener una importancia alta y una puntuación ponderada similar a otros proveedores con los que ya se tiene una relación sólida.
- Revisar el proceso de entrega y buscar formas de mejorar la eficiencia y la puntualidad.

5. Importadora Yanqui:

- Implementar una revisión periódica de calidad para asegurar que los productos cumplan con los estándares exigidos.
- Explorar oportunidades de colaboración para mejorar la sostenibilidad en la cadena de suministro.
- Negociar condiciones de entrega más favorables para mejorar la capacidad de entrega.

6. Multidis Importadora:

- Establecer un proceso de evaluación de calidad para garantizar que los productos cumplan con los requisitos definidos.
- Mejorar la flexibilidad en el manejo de pedidos y adaptarse a cambios en la demanda.
- Explorar posibilidades de reducción de costos sin comprometer la calidad de los productos suministrados.

3.3.7. Estrategias de mejora

3.3.7.1. Implementación de Metodología “5S”

La implementación de las 5S es una metodología ampliamente utilizada en diversos sectores empresariales para mejorar la organización y eficiencia de los procesos. En el caso específico de Expo Comisariato en Ibarra, Imbabura, el uso de las 5S puede ser de gran beneficio para optimizar el manejo de los procesos de su cadena de suministro.

El objetivo principal de la implementación de las 5S en Expo Comisariato es crear un entorno de trabajo ordenado, limpio y eficiente, donde se promueva la seguridad, se reduzcan los tiempos de búsqueda de productos, se mejore la productividad y se minimicen los errores. Esto contribuirá directamente a la mejora de los procesos de la cadena de suministro, desde la recepción de mercancías hasta la entrega al cliente final.

A través de la aplicación de las 5S, Expo Comisariato podrá establecer estándares claros para la organización de sus inventarios, el mantenimiento de los espacios de almacenamiento y la gestión de los proveedores. Asimismo, se fomentará una cultura de disciplina y responsabilidad entre los colaboradores, garantizando un flujo de trabajo eficiente y una mayor satisfacción tanto para los empleados como para los clientes. Por lo

expuesto anteriormente se realiza una tabla de estrategias de mejora con un enfoque en la metodología 5s para mejorar la cadena de suministro en Expo Comisariato.

Tabla 4:

Estrategias de mejora con la metodología 5S

Seiri (Clasificar)	Seiton (Ordenar)	Seiso (Limpiar)	Seiketsu (Estandarizar)	Shitsuke (Disciplina)
Proveedores con estándares de calidad	Inventarios desorganizados y desactualizados	Inconsistencia en la hora de llegada de productos	Comunicación regular y promociones en productos	Colaboradores comprometidos con la satisfacción del cliente
Colaboradores comprometidos con la satisfacción del cliente	Falta de acuerdos con los transportistas	Falta de monitoreo en los inventarios	Plan de contingencia con respecto a las patentes	Expo Comisariato entrega a tiempo
Productos que cumplen con los estándares requeridos	Falta de monitoreo constante en la cadena de suministro	Falta de sistema organizado	Precios competitivos	Falta de monitoreo constante
Comunicación regular y promociones en productos	Competencia de otros supermercados	Falta de monitoreo constante en la cadena de suministro	Análisis de la competencia	Retrasos en el transporte
	Competencia en precios			

Nota. En la tabla se proponen estrategias de mejora para las falencias de Expo Comisariato basándose en la metodología 5S'

La propuesta de mejora para la gestión de la cadena de suministro se centró en la implementación de estrategias que buscan optimizar los procesos involucrados. Se sugirió realizar actividades específicas y rediseñar los procesos, además de proporcionar recomendaciones para lograr una gestión más efectiva.

En particular, se planteó la necesidad de mejorar el proceso de manejo de proveedores y comunicación para lograr una mayor integración de información con los demás procesos. En cuanto a la planificación, se propuso la utilización de técnicas de pronóstico de demanda y estrategias de producción para asegurar un abastecimiento y manejo de inventarios más preciso. Para el abastecimiento, se recomendaron mejoras en la identificación de insumos considerando aspectos como precio, disponibilidad, proveedores, riesgo de suministro y localización, así como la mejora del proceso de compra. También se incluyeron estrategias

para fortalecer las relaciones con los proveedores, como el registro de datos para compras, selección, negociaciones y evaluaciones de desempeño.

En el área de almacenamiento, se propusieron estrategias para mejorar la gestión de los insumos almacenados, incluyendo técnicas de clasificación, control y manejo de stocks de seguridad. Se consideraron criterios de control, codificación, ubicación y conservación de los materiales. Además, se planteó el rediseño del almacén para aprovechar de manera más eficiente el espacio disponible y mejorar el control de los materiales, mediante la implementación de técnicas reconocidas que impactarán positivamente en el despacho de los mismos, con el objetivo de brindar una atención más eficiente como se detalla en la tabla presentada a continuación.

Tabla 5:

Propuesta de cumplimiento para estrategias de mejora

Criterio	Estrategias de Mejora	Actividades	Responsable	Presupuesto Estimado
Inconsistencia en la hora de llegada y falta de comunicación del proveedor durante el viaje	Establecer acuerdos claros con los proveedores sobre los plazos de entrega y la comunicación durante el transporte.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir plazos de entrega específicos y comunicarlos a los proveedores. -Establecer un canal de comunicación regular para obtener actualizaciones 	Gerente de Compras o Gerente de Logística	\$5,000 - \$10,000
	Utilizar tecnología de seguimiento y rastreo para tener visibilidad en tiempo real de la ubicación de los productos durante el transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar y seleccionar una solución de seguimiento y rastreo adecuada. - Implementar la tecnología y capacitar al personal. 		
Inventarios desactualizados y en malas condiciones	Implementar un sistema de gestión de inventario automatizado y actualizado regularmente.	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar opciones de sistemas de gestión de inventario y seleccionar el más adecuado. - Personalizar e implementar el sistema. 	Gerente de Operaciones o Logística	\$10,000 - \$20,000
	Realizar inventarios físicos periódicos	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar y programar inventarios físicos regulares. - Asignar personal dedicado. 	Equipo de Almacén o Gerente de Inventario	

	para asegurarse de la precisión y calidad de los datos del inventario	-Registrar y reconciliar resultados del inventario		
Proveedores que no llegan a tiempo y Expo Comisariato que cumple con los plazos	Identificar y evaluar proveedores alternativos con historial confiable de entregas a tiempo.	-Realizar investigación de mercado y evaluación de proveedores potenciales. -Comparar costos y plazos de entrega. -Visitar instalaciones.	Gerente de Compras	Variable
	Establecer acuerdos claros y penalidades por retrasos en las entregas con los proveedores actuales.	- Negociar nuevos acuerdos con cláusulas de penalización. - Establecer sistema de seguimiento y notificación. -Aplicar penalidades.	Gerente de Compras o Gerente de Logística	Variable
Transporte ineficiente	Evaluar y seleccionar proveedores de transporte más eficientes y confiables. Optimizar las rutas de transporte y los modos de envío para reducir tiempos de entrega y costos asociados.	- Realizar análisis de proveedores -Evaluar capacidad, confiabilidad y costos. -Negociar contratos. - Analizar rutas y modos de transporte actuales. -Identificar oportunidades de optimización. -Evaluar costos y plazos de entrega.	Gerente de Logística	Variable
Actualmente no se usa una técnica adecuada o efectiva para mejorar los costos	Implementar un proceso de análisis de costos y optimización de la cadena de suministro.	- Realizar un análisis detallado de los costos de la cadena de suministro. - Identificar áreas de oportunidad. - Desarrollar e implementar planes de acción.	Gerente de Finanzas u Operaciones	Variable
No se establecen acuerdos	Establecer acuerdos claros con los transportistas para garantizar una comunicación constante y disponibilidad de productos.	-Negociar acuerdos con cláusulas de comunicación y notificación. -Establecer canales de comunicación claros. -Realizar seguimiento.	Gerente de Logística	Variable

No se realiza un monitoreo constante	Implementar un sistema de monitoreo constante de inventarios.	-Evaluar y seleccionar una solución de software de gestión de inventario. - Implementar el sistema y capacitar al personal. Establecer procedimientos.	Gerente de Inventario o Logística	\$10,000 - \$20,000
--------------------------------------	---	--	-----------------------------------	---------------------

Nota. En la tabla expuesta se detallan las actividades y el responsable para cumplir las estrategias de mejora propuestas para Expo Comisariato

3.3.7.2. Plan de Capacitación para Plataforma “Odoo”

Al ser un programa nuevo para los colaboradores de la empresa Expo Comisariato, es imprescindible realizar una capacitación de la plataforma Odoo ya que esta es una plataforma completa con múltiples módulos y funciones, y mediante la capacitación, los empleados aprenderán a aprovechar todas las herramientas de manera eficiente, lo que maximizará su potencial y beneficio.

Además, contar con el conocimiento adecuado de Odoo permitirá a los empleados gestionar el inventario de manera más precisa y actualizada, lo que resultará en una reducción de errores, menor pérdida de productos y una optimización de los niveles de stock. Esto contribuirá a una gestión más eficiente y ahorro de costos en la empresa.

La capacitación en Odoo también proporcionará a los empleados información relevante y oportuna sobre el inventario y otros aspectos del negocio, lo que les permitirá tomar decisiones más informadas y estratégicas, mejorando así el rendimiento general de la empresa.

Además de mejorar la eficiencia operativa, la capacitación brinda a los empleados una mayor seguridad y competencia en su trabajo diario, lo que se traduce en una mayor productividad y satisfacción laboral. Esto, a su vez, tiene un impacto positivo en el ambiente laboral y contribuye a la retención del talento en la empresa.

En el entorno empresarial actual, la tecnología es un factor clave para el crecimiento y éxito de las compañías. Por lo tanto, capacitar a los empleados en el uso de una plataforma moderna como Odoo les proporciona la capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y estar preparados para futuras innovaciones.

Un plan de capacitación bien estructurado para Odoo optimizará las tareas diarias y procesos operativos de los empleados, lo que resultará en una mayor eficiencia y agilidad en la ejecución de tareas. Esto permitirá a la empresa responder de manera más rápida a las demandas del mercado y los clientes, manteniendo una ventaja competitiva.

Por lo expuesto anteriormente a continuación, se presenta un plan de capacitación para el uso de la plataforma Odoo como software de inventario para la papelería Expo Comisariato. El plan se organiza en una tabla con las principales actividades de capacitación y su respectiva descripción:

Tabla 7:

Plan de Capacitación para Plataforma "Odoo"

Actividad de Capacitación	Descripción
Introducción a Odoo	Presentación general de la plataforma Odoo, explicando sus funcionalidades y ventajas para la gestión de inventario.
Navegación en Odoo	Guía sobre cómo navegar por el sistema Odoo, acceder a diferentes módulos y comprender la interfaz de usuario.
Gestión de Productos	Capacitación en la creación, modificación y eliminación de productos en el inventario de papelería.
Control de Inventario	Explicación sobre cómo realizar el seguimiento de las existencias, ajustar inventarios y realizar inventarios físicos en Odoo.
Registro de Movimientos	Instrucciones para registrar movimientos de entrada y salida de productos, como compras, ventas, devoluciones y transferencias.
Manejo de Proveedores	Capacitación sobre cómo agregar y gestionar información de proveedores, así como vincularlos a los productos correspondientes.
Generación de Reportes	Aprendizaje sobre cómo generar informes y reportes relacionados con el inventario, como niveles de stock, movimientos y valor del inventario.
Integración con Contabilidad	Explicación sobre cómo integrar el módulo de inventario con la contabilidad para un seguimiento preciso de costos y ganancias.
Resolución de Problemas	Entrenamiento en la identificación y solución de problemas comunes que puedan surgir durante el uso de Odoo para el inventario.
Prácticas y Ejercicios	Sesiones prácticas donde los trabajadores podrán aplicar lo aprendido en situaciones reales y afianzar su comprensión del software.
Evaluación y Seguimiento	Evaluación del progreso y conocimientos adquiridos por los empleados para identificar áreas que requieran más apoyo y brindar seguimiento continuo.

Es importante adaptar este plan de capacitación según las necesidades específicas de Expo Comisariato y el nivel de conocimiento previo de los trabajadores en el uso de sistemas

de gestión. También se puede considerar la realización de sesiones de capacitación en grupos pequeños para facilitar la interacción y la atención personalizada. Además, se debe proporcionar material de referencia, como manuales o guías de usuario, para que los empleados puedan consultar la información cuando sea necesario.

3.3.7.3. Plan de capacitación de “DRIV.IN”

La capacitación de la aplicación DRIV.IN para los trabajadores de la papelería Expo Comisariato es una iniciativa esencial para asegurar el máximo aprovechamiento de esta herramienta y mejorar la eficiencia en la gestión logística de la empresa. Al implementar un plan de capacitación adecuado, Expo Comisariato puede garantizar que todos los empleados adquieran las habilidades necesarias para utilizar la aplicación de manera efectiva y aprovechar al máximo sus funcionalidades.

Tabla 8:

Plan de Capacitación de plataforma “Driv. In”

Aspecto de Capacitación	Objetivos	Contenido del Entrenamiento	Método de Capacitación	Responsable
Introducción a la Aplicación	Familiarizar a los empleados con DRIV.IN	- Descripción de la interfaz y funcionalidades básicas de la aplicación.	Presentación y Demostración	Autora
Optimización de Rutas	Mejorar la eficiencia en la distribución de productos.	- Herramientas de planificación y optimización de rutas.	Sesiones Prácticas	Instructor de logística
Seguimiento en Tiempo Real	Monitorear el estado de los envíos en tiempo real.	- Uso de la función de seguimiento en tiempo real.	Sesiones Prácticas	Instructor de logística
Gestión de Recursos	Planificar y gestionar recursos de entrega.	- Organización de vehículos y personal para entregas.	Discusiones en Grupo	Gerente de Logística
Generación de Informes y Análisis	Evaluar el rendimiento de las entregas.	- Generación de informes y análisis de datos logísticos.	Sesiones Prácticas	Instructor de logística
Seguridad de Datos	Proteger la información confidencial.	- Buenas prácticas para la seguridad de datos.	Presentación y Discusión	Especialista en Seguridad de Datos

Actualizaciones y Soporte	Mantenerse actualizado y acceder a soporte técnico.	- Cómo recibir actualizaciones y acceder al soporte.	Presentación y Preguntas Frecuentes	Equipo de Soporte Técnico
----------------------------------	---	--	-------------------------------------	---------------------------

Según la propuesta de mejora presentada para Expo Comisariato, se han identificado varios problemas en sus procesos, particularmente en la gestión de inventarios, selección de proveedores, control de calidad, gestión logística y atención al cliente, lo que afecta su eficiencia operativa, satisfacción del cliente y rentabilidad.

Para abordar estos problemas, se han destacado algunas oportunidades de mejora, como la adopción de la plataforma "Odo" para la gestión del inventario y la aplicación "DRIV.IN" para la gestión logística. Estas herramientas ofrecen beneficios como seguimiento en tiempo real, optimización de rutas, control de inventarios y generación de informes, lo que permitirá tomar decisiones más informadas y aumentar la eficiencia en la cadena de suministro.

Además, las matrices de Porter y SCRM serán útiles para evaluar el entorno competitivo y las relaciones con los proveedores, lo que ayudará a identificar oportunidades estratégicas y gestionar riesgos. Para asegurar el éxito de la implementación, se considera crucial capacitar adecuadamente a los empleados en el uso de las nuevas herramientas y procesos.

El enfoque en la satisfacción del cliente también es resaltado, ya que las mejoras propuestas, como el control de calidad y el seguimiento en tiempo real de los envíos, contribuirán a alcanzar este objetivo, lo que a su vez favorecerá la lealtad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

3.3.8. Plan de implementación

3.3.8.1. Diseño de un diagrama de flujo detallado para la implementación del plan de mejora

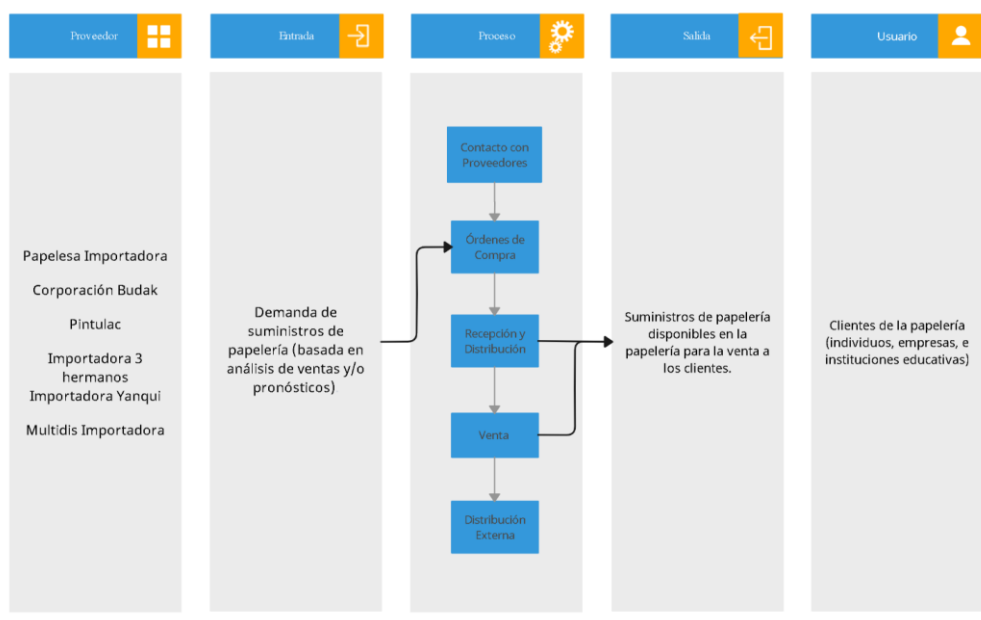
La propuesta ofrece un enfoque integral para mejorar el rendimiento general de Expo Comisariato, mediante la implementación de soluciones tecnológicas y la capacitación adecuada, lo que le permitirá enfrentar los desafíos del mercado actual y mantener una posición sólida en su industria. Después de la implementación de las herramientas descritas

anteriormente se propone el siguiente diagrama de flujo para la gestión de la cadena de suministro de la empresa Expo Comisariato

Actualmente la cadena de suministro de Expo Comisariato se realiza con los siguientes procesos descritos en el diagrama de flujo presentado a continuación.

Figura 11:

Diagrama de Flujo Método PEPSU de Cadena de Suministro de Expo Comisariato

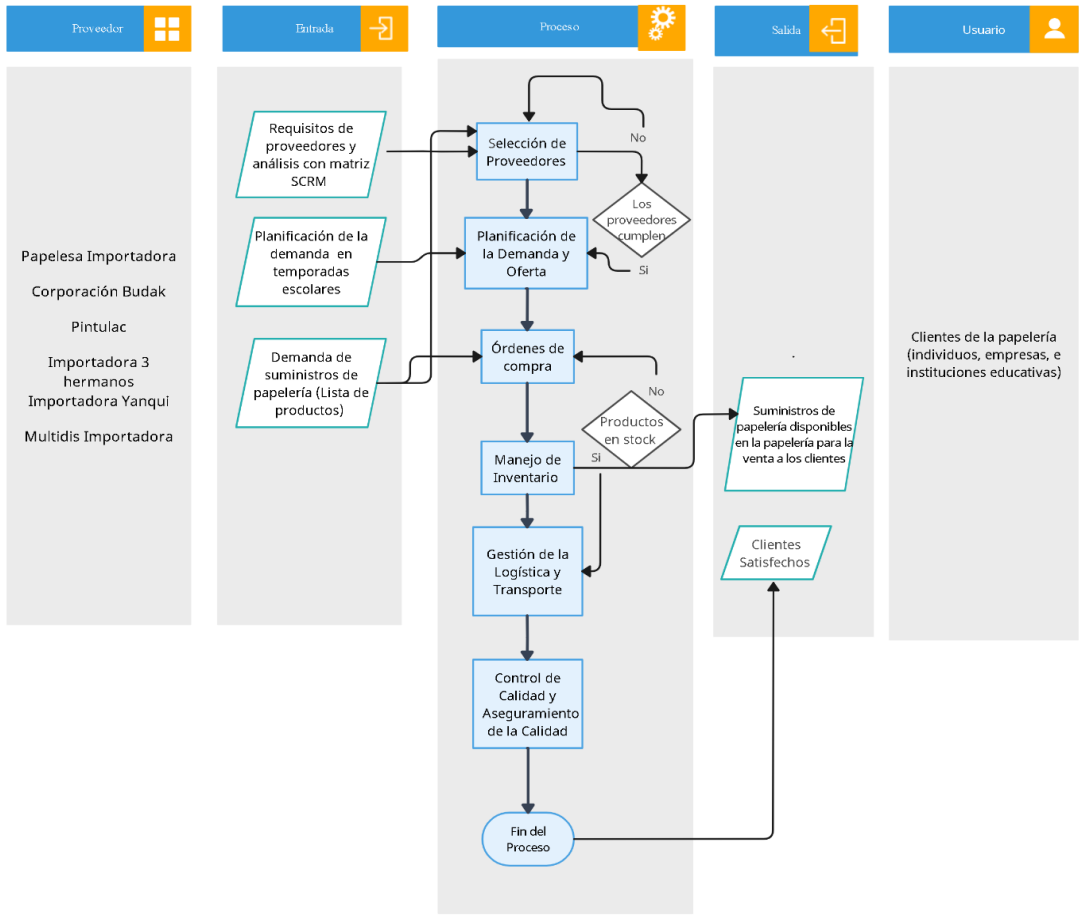


Autoría: Propia

Al aplicar el plan de mejora en la cadena de suministro el diagrama de flujo en el cual se detallaría el procesamiento desde el análisis de proveedores hasta la gestión de logística y transporte es el siguiente:

Figura 12:

Diagrama de Flujo Método PEPSU de Cadena de Suministro de Expo Comisariato



Autoría: Propia

Proceso de la Cadena de Suministro de Expo Comisariato

1. Selección de Proveedores:

- Implementación de evaluación objetiva de proveedores.

- Evaluar proveedores según criterios de calidad, precio, capacidad de entrega y servicio al cliente.
 - Utilización de fichas de evaluación de proveedores.
- 2. Planificación de la Demanda y Oferta:**
- Uso de un sistema de planificación de la demanda para prever necesidades futuras de inventario.
 - Capacitar al personal encargado de inventarios en técnicas de planificación de la demanda.
 - Uso de software de Planificación de la Demanda.
- 3. Compras y Órdenes de Compra:**
- Implementación de un sistema de gestión de compras automatizado.
 - Automatizar el proceso de compras y seguimiento de órdenes.
 - Utilización de un Sistema de Gestión de Compras.
- 4. Inventarios y Almacenes (Con Odoo):**
- Implementación del software "Odoo" para gestionar el inventario de papelería.
 - Capacitar a los empleados en el uso de la plataforma "Odoo" y sus funcionalidades.
 - Utilización de Odoo para la Gestión de Inventarios en Tiempo Real.
- 5. Gestión de la Logística y Transporte (Con DRIV.IN):**
- Implementación de la aplicación "DRIV.IN" para optimizar la distribución y seguimiento de envíos.
 - Capacitar a los empleados en el uso de la aplicación "DRIV.IN" y sus funcionalidades.
 - Utilización de DRIV.IN para la Gestión Logística en Tiempo Real.

6. Control de Calidad y Aseguramiento de la Calidad:

- Constante control y atención al cliente

Expo Comisariato al implementar un proceso bien estructurado y eficiente para gestionar la Orden de Entrega y la selección de proveedores con el uso de herramientas tecnológicas como la aplicación "DRIVIN" para la gestión logística y la matriz SCRM para evaluar las relaciones con los proveedores demuestra un enfoque moderno y estratégico para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

El proceso de cotización a nivel nacional y provincial, así como la generación de hojas de cotización, refleja un enfoque integral para obtener las mejores ofertas de proveedores y tomar decisiones informadas. Además, la verificación de la existencia de proveedores en el registro y en el Almacén Central asegura que Expo Comisariato pueda cumplir con las demandas de entrega de manera oportuna y eficaz.

1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.1. Conclusiones

- En cada etapa del proceso de la cadena de suministro, se han identificado problemas clave como inventarios mal realizados, carencia de control de calidad, gestión logística deficiente y la ausencia de herramientas objetivas para evaluar proveedores. No obstante, también se han destacado oportunidades de mejora que podrían ser abordadas mediante la implementación de tecnología y sistemas más eficientes.
- La propuesta mejora la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en Expo Comisariato a través de un plan integral de mejora en su cadena de suministro y operaciones mediante el desarrollo de un sistema estructurado de evaluación de proveedores, implementar herramientas para prever la demanda futura, capacitar al personal en la gestión de inventarios y mejorar la gestión logística y el control de calidad.
- La implementación de soluciones tecnológicas como el software de gestión de inventario "Odo", mejoraría la precisión y eficiencia en el control de inventarios. Asimismo, la adopción de una aplicación de seguimiento de envíos, como "DRIV.IN", optimiza la gestión logística y mejorar la experiencia del cliente.
- En última instancia, la implementación de estas soluciones brindaría a Expo Comisariato una mayor visibilidad y control sobre su cadena de suministro, lo que permitiría una gestión más efectiva de inventarios y una mejora en la entrega de productos. Esto también contribuiría a reducir los costos logísticos y, en consecuencia, aumentar la satisfacción del cliente, fortaleciendo la posición competitiva de la empresa en el mercado.

1.2.Recomendaciones

- Es fundamental proporcionar capacitación adecuada a todos los empleados involucrados en los procesos de la cadena de suministro, tanto en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas como en las mejores prácticas de gestión de inventarios, control de calidad y logística. El personal capacitado será más eficiente en su trabajo y podrá aprovechar al máximo las mejoras implementadas.
- Es esencial mantenerse informado sobre las tendencias y avances en la gestión de la cadena de suministro. Mantener un enfoque proactivo y estar al tanto de las últimas innovaciones permitirá a Expo Comisariato adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.
- A medida que avanza la tecnología, es importante seguir investigando sobre nuevas soluciones y herramientas que puedan mejorar aún más la gestión de la cadena de suministro. Investigar sobre tecnologías emergentes como inteligencia artificial, Internet de las cosas (IoT) o blockchain, y evaluar su aplicabilidad en el contexto de Expo Comisariato, podría abrir nuevas oportunidades para optimizar los procesos.

Fuentes de Consulta

- Arizpe, J. L. (2019). La cadena de suministro verde: su importancia e integración en las organizaciones contemporáneas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 14(1), 320-334. [https://doi.org/http://www.spentamexico.org/v14-n1/A19.14\(1\)320-334.pdf](https://doi.org/http://www.spentamexico.org/v14-n1/A19.14(1)320-334.pdf)
- Ayaviri-Panozo, A., & Ramírez-Correa, P. (2019). Teorías más Utilizadas en la Negociación de Precios Colaborativos entre Empresas de la Cadena de Suministros. . *Información tecnológica*, 30(6), 201-210. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600201>
- Baleta-Araujo, E., & Olmedo-Plata, A. (2020). Cadena de suministros: Una alternativa de planificación de productos en el sector industrial de Colombia . *CIENCIAMATRIA*, 6(11), 150-164. <https://doi.org/https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/332>
- Bocanegra Gastelum, C. (2019). Walmart: encrucijada competitiva en el mercado minorista chino. . *México y la cuenca del pacífico*, 8(22), 89-120.
- Correa Correa, C., Moreno Bernal, Y., & Agudelo Fonseca, P. (2021). *Diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos en el área de servicio al cliente para la compañía Jhonson & Jhonson*. <http://hdl.handle.net/10882/10384>
- Cumpa Vásquez, J. T. (2022). *Mejora de gestión de la cadena de suministro para incrementar el nivel de servicio en Ecolodge Huaca de Piedra, Íllimo 2021*. Universidad Católica Santo Domingo de Mogrovejo, Chiclayo-Perú. <https://orcid.org/0000-0002-9731-4318>
- Ferrer Bermúdez, R. E. (2022). *Plan de mejora del proceso de manejo de materiales para Nestlé Purina PetCare de Colombia S.A. basado en Lean Manufacturing*. Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/12009>
- Fontalvo-Herrera, T., De-la-Hoz-Granadillo, E., & Mendoza-Mendoza, A. (2019). Los Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, ciencia y libertad*, 14(2), 102-112. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>
- Lainas Araujo, W. A. (2020). *Propuesta de mejora de la cadena de suministro para incrementar la productividad en el supermercado "El Super" SAC-Ferreñafe 2018*.

- Universidad Señor de Sipán, Perú.
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7553/Lainas%20Araujo%20Winston%20Alfredo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez Tontaquimba, C. A. (2019). *Formulación de un modelo de gestión por procesos para la fábrica NELTEX, de la ciudad de Otavalo*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/424/1/Tesis%20-%20Cristian%20Ram%c3%adrez.pdf>
- Ramírez, R., & Gonzáles, F. (2022). Desarrollo, análisis e interpretación de indicadores de procesos aplicados a la cadena de suministros. *Revista Multidisciplinar. Ciencia Latina*, 6(2), 3262-3288. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2087
- Salas, K., Manguel, H., & Acevedo, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 326-337. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000200326>
- Sánchez Suárez, Y., Pérez Castañeira, J., Sangroni Laguardia, N., Cruz Blanco, C., & Medina Nogueira, Y. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 42(1), 169-184. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000100169&script=sci_arttext&tlng=pt
- Silva Chávez, C. I., & Costantino Silva, F. S. (2022). *Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/17930>
- Vásquez Barajas, E., & Mogroviejo Andrade, J. (2020). Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor. *Revista Clio América*, 14(27), 401-408. <https://doi.org/https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/373>
- Ventura, H. (2021). *Plan de mejora en la cadena de suministros de la empresa comercial Ferreteras Megans E.I.R.L.* Universidad Alas Peruanas. https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10073/TSP_46438204.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS ADICIONALES

Líneas de productos




Una papelería puede ofrecer una amplia variedad de productos, entre los que se incluyen:

LIBRERÍA

Papel de distintos tamaños y gramajes	
Sobres y etiquetas	
Cuadernos, libretas y blocs de notas	
Carpetas y archivadores	
Bolígrafos, lápices y rotuladores	
Correctores y gomas de borrar	

Tijeras, grapadoras y clips	
Pegamento y cinta adhesiva	
Artículos de dibujo, como lápices de colores o acuarelas	
Calculadoras y agendas	

PRODUCTOS PARA EL HOGAR

Electrodomésticos	
Adornos para sala	
Floreros	

Muebles	
---------	---

PRODUCTOS DE PLÁSTICOS

Envases de alimentos	
Envases de bebidas	
Contenedores para almacenamiento	
Productos de limpieza	
Porta vasos, porta servilletas	

