



LOGÍSTICA DE SUPERMERCADOS

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD OPERATIVA DE LOS
SUPERMERCADOS EN MANIZALES**

ANA MARIA JIMENEZ BERNAL

MARIO MEZA QUINTERO

NANCY PATIÑO TRUJILLO

Tutor: MSC. Ing. WILLIAM A. SARACHE C.

**Trabajo de investigación para optar al título de
MASTER EN ADMINISTRACIÓN**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
MANIZALES 2002**



LOGÍSTICA DE SUPERMERCADOS

**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD OPERATIVA DE LOS
SUPERMERCADOS EN MANIZALES**

ANA MARIA JIMENEZ BERNAL

MARIO MEZA QUINTERO

NANCY PATIÑO TRUJILLO

**INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
MANIZALES 2002**

AGRADECIMIENTOS

A aquellas personas que con sus valiosos aportes, contribuyeron en forma decisiva a la elaboración del contenido de la presente investigación:

Ignacio Gómez Escobar

Miguel Eduardo González

Fernando García Acevedo

Carlos Arturo Cardona B.

Alvaro Díaz Buendía

Cielo Esperanza Aristizábal de López

Nayem

A William Ariel Sarache Castro, por su acertada orientación en el contexto temático y metodológico

A todas las empresas que en forma diligente nos colaboraron para el desarrollo de este estudio.

A todos ellos nuestros agradecimientos.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	4
1.1 LA LOGÍSTICA	4
1.1.1 Aprovisionamiento	5
1.1.2 Concepto <i>supply chain management</i>	7
1.2 LA GESTIÓN LOGÍSTICA EMPRESARIAL EN LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS	10
1.2.1 Los clientes	13
1.2.2 La competencia	14
1.3 LOGÍSTICA DE ENTRADA	17
1.3.1 Relación con los proveedores	18
1.3.2 Concepto <i>cross docking</i>	19
1.3.3 Compras	21
1.3.4 Transporte	23
1.3.5 Recepción y almacenaje de mercancías	25
1.4 LOGÍSTICA DE ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTOS	26
1.4.1 Administración de inventarios	26
1.4.2 Determinación de precios de venta de los productos	29
1.5 LOGÍSTICA DE SALIDA	30

1.5.1 Canal de distribución	30
1.5.2 El supermercado como canal de distribución	31
1.5.3 Administración de puntos de venta	34
1.5.4 Exhibiciones	35
1.5.5 Promociones	37
1.5.6 Publicidad	38
1.5.7 Servicios adicionales para el cliente	40
1.6 PROCESOS DE SOPORTE	41
1.6.1 Planeación del sistema	41
1.6.2 Tecnología, sistemas de información y comunicaciones.	43
1.6.3 Gestión del talento humano	48
1.6.4 Relación con otras áreas de la organización	51
1.6.5 Seguridad	55
1.6.6 Procesos de benchmarking	58
1.6.7 Medición y control	60
1.7 CONCLUSIONES PARCIALES	62
2. TENDENCIAS DEL MERCADO A LAS CUALES DEBEN ADAPTARSE LOS SUPERMERCADOS DE MANIZALES	65
2.1 CONCLUSIONES PARCIALES	79
3. COMPONENTES QUE HACEN QUE UN SUPERMERCADO SEA PREFERIDO POR LOS CONSUMIDORES	80
3.1 CONCLUSIONES PARCIALES	97
4. MODELO DESCRIPTIVO DE LOS PROCESOS, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN LOS SUPERMERCADOS	99
4.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO	100
4.2 PROCESOS, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES	102

4.3 RESULTADOS QUE SE PUEDEN ALCANZAR AL APLICAR LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO	137
4.4 CONCLUSIONES PARCIALES	138
5. CONCLUSIONES	141
6. RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS Y TABLA

	Pág.
Figura 1. Elementos de la cadena de abastecimiento	6
Figura 2. Modelo completo de una cadena de distribución "Supply Chain"	8
Figura 3. Esquema que contempla el modo conceptual que soporta la construcción del marco teórico referencial	12
Figura 4. Esquema general simplificado de una cadena de abastecimiento	32
Figura 5. Sistemas de Información Interempresariales	45
Figura 6. Interdependencia del sistema logístico, con operaciones, la gestión financiera y de mercadeo	51
Figura 7. Seguridad del Supermercado	56
Figura 8. Triángulo de los tres (sistemas, logística y proveedores)	68
Figura 9. Tendencias de la revolución del negocio de supermercados	76
Figura 10. Preferencias del consumidor cada 20 años hasta los años 80s	81
Figura 11. Pentágono de preferencias	82
Figura 12. Razones de elección del supermercado de mayor gasto en Latinoamérica	88
Figura 13. Razones de elección del supermercado de mayor gasto en Manizales	89
Figura 14. Principales atributos supermercado ideal en Latinoamérica y Colombia	90
Figura 15. Principales atributos supermercado ideal en Manizales	90
Figura 16. Estructura de compradores por edad en Latinoamérica	91
Figura 17. Estructura de compradores por edad en Manizales	92
Figura 18. Formas de traslado al supermercado en países latinoamericanos	93
Figura 19. Frecuencia con la que los clientes acostumbran a analizar ciertos componentes del producto en países latinoamericanos	94

	Pág.
Figura 20. Compra planificada en supermercados de Latinoamérica	95
Figura 21. Motivador de compra por folletos del consumidor en supermercados en Latinoamérica y Colombia	95
Figura 22. Consumidor compra productos en supermercados por degustación satisfactoria en Latinoamérica y Colombia	96
Figura 23. Forma de pago en países latinoamericanos	97
Figura 24. Factores clave de éxito – competitividad operativa	100
Figura 25. Procesos clave del sistema logístico de un supermercado	103
Figura 26. Procesos soporte del sistema logístico de un supermercado	104
Figura 27. Diagrama de contexto 1	107
Figura 28. Diagrama de contexto 2	109
Figura 29. Diagrama de contexto 3	111
Figura 30. Diagrama de contexto 4	113
Figura 31. Diagrama de contexto 5	115
Figura 32. Diagrama de contexto 6	117
Figura 33. Diagrama de contexto 7	119
Figura 34. Diagrama de contexto 8	121
Figura 35. Diagrama de contexto 9	123
Figura 36. Diagrama de contexto 10	126
Figura 37. Diagrama de contexto 11	128
Figura 38. Diagrama de contexto 12	130
Figura 39. Diagrama de contexto 13	132
Figura 40. Diagrama de contexto 14	134
Figura 41. Diagrama de contexto 15	136
Tabla 1. Amenazas y oportunidades de las grandes superficies en Colombia	67

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. LOGÍSTICA	157
ANEXO 2. BENEFICIOS DE LAS ALIANZAS ENTRE LOS ACTORES DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN	160
ANEXO 3. TIPOS DE CROSS DOCKING	161
ANEXO 4. PROBLEMAS Y MEJORES PRÁCTICAS DEL ALMACENAMIENTO Y RECEPCIÓN DE LA MERCANCÍA	163
ANEXO 5. CONSECUENCIAS OCASIONADAS POR FALTA DE EXISTENCIAS EN UN SUPERMERCADO	165
ANEXO 6. BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE REABASTECIMIENTO	166
ANEXO 7. TIPOS DE ALMECENES Y SUPERMERCADOS	167
ANEXO 8. ASPECTOS QUE DEBE TENER UN BUEN SERVICIO	168
ANEXO 9. MODELO PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA	169
ANEXO 10. ALTERNATIVA Y ACCIONES PARA REDUCIR LAS PÉRDIDAS EN EL SUPERMERCADO	170
ANEXO 11. FASES DEL PROCESO DE BENCHMARKING	172
ANEXO 12. DISEÑOS DE SISTEMAS DE CONTROL	173
ANEXO 13. INSTRUMENTO	174
ANEXO 14. GUIA ENTREVISTA	187

GLOSARIO

ALIANZA. Es la acción de asociarse o vincularse con otras personas, sean estas naturales o jurídicas, con el propósito de compartir esfuerzos y obtener beneficios comunes.

ALMACENAMIENTO. Es la acción de reunir o guardar bienes o información en un lugar específico.

APALANCAMIENTO. Este término es usado para describir la capacidad que tiene la empresa para utilizar activos o fondos de costo fijo que incrementen al máximo los rendimientos a favor de los propietarios.

APROVISIONAMIENTO. Es el conjunto de operaciones que realiza una empresa en orden a gestionar en la mejor forma posible, todos los elementos necesarios su adecuado funcionamiento. También significa abastecer o suministrar.

BABY BOOMERS. Este término es utilizado para denominar la generación que se caracteriza por estar en la etapa entre los 35 y 53 años.

BENCHMARKING. Este concepto en inglés es utilizado para denominar a la inteligencia comercial, el cual consiste en un estudio continuo de aquellos procesos, metodologías o prácticas que hacen los demás y que son notablemente mejores que los propios, bien dentro del mismo sector o de fuera de él.

BUSINESS 2 BUSINESS (B2B). Este concepto en inglés es utilizado para denominar a los mercados verticales donde se realizan transacciones comerciales. Es la unión directa entre empresas fabricantes y empresas vendedoras, eliminando intermediarios y evitando en consecuencia costes añadidos del producto.

BUSINESS 2 COSTUMER (B2C). Este término hace referencia a las transacciones comerciales que se establecen entre empresas y el consumidor final. La venta de libros y discos a través de librerías virtuales es un claro ejemplo de este tipo de transacciones comerciales.

CADENA DE VALOR. Corresponde a la consolidación de diversas actividades que se definen, desarrollan e interconectan, dependiendo de un tipo de negocio, lo que se constituye en el cimiento básico de la ventaja competitiva en costos o diferenciación dentro de un mercado.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN. Conjunto de formas e individuos que tienen derechos, o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor.

CATEGORY MANAGEMENT. Este término en inglés hace referencia a la gestión por categorías. Es un proceso empleado por distribuidores y proveedores para administrar las categorías como unidades empresariales estratégicas que producen mejores resultados al maximizar el valor para el consumidor.

CEDI. Este término es usado para identificar a los sitios de almacenaje centralizado y transitorio.

CENTRO ELECTRÓNICO DE NEGOCIOS (CEN). Este concepto se usa para denominar un servicio de comercio electrónico, el cual reúne en un mismo lugar en internet a las empresas de consumo masivo de Latinoamérica para que efectúen sus transacciones electrónicas y donde los clientes pueden acceder a información de sus proveedores.

CÓDIGO DE BARRAS. Es la combinación de un conjunto de dígitos numéricos o alfanuméricos que se simbolizan mediante una estructura de líneas claras y oscuras que posibilitan la lectura de la información contenida en forma óptica - electrónica. Dicho procedimiento facilita la captura y generación de información en términos cualitativamente más fidedignos, seguros y económicos, al evitar múltiples digitaciones en torno a un evento relacionado a la creación de documentos distintos.

COMERCIO ELECTRONICO. Es la forma de realizar transacciones comerciales, mediante la interacción electrónica de información. El Comercio Electrónico (o ecommerce en inglés), es

una manera de hacer negocios vendiendo o comprando productos, información y servicios utilizando como medio el Internet.

COMPRAR. Adquirir por dinero la propiedad de un bien o servicio.

COST CUTTING. Este término en inglés es usado para denominar a los precios bajos.

CROSS DOCKING. Es el término utilizado en inglés para identificar el inventario de “entra y sale” o inventario en tránsito. Cross Docking es el proceso por el cual una mercancía o un insumo pasa directamente a distribución sin proceso previo de almacenaje. Esto significa que la carga es distribuida en cuanto arriba, no es almacenada, a lo se le producen acciones de Picking y despacho de la mercancía para distribución.

CRP. Esta sigla en inglés se utiliza para denominar al programa de reabastecimiento continuo, el cual a través de su implementación le puede generar al detallista beneficios como: disminución de los niveles de inventario y del costo de planeación y pedido, mejora del nivel de servicio y de la rentabilidad, aumento de la rotación y de las ventas.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEM (CRM). Es una aplicación orientada al consumidor final, mediante la cual se administra información que posibilita volver eficiente la cadena de distribución del lado de los detallistas. CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

DATA WAREHOUSE. Este concepto se refiere a la oportunidad de información para la toma de decisiones a través de indicadores. Un Data Warehouse es una integración de información recopilada de diferentes sistemas de información de la compañía que se convierte en cimiento para la toma de decisiones y el análisis de la información.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA. Las tareas que intervienen en la planeación, implantación y control de los flujos físicos de materiales y artículos finales desde el punto de origen hasta los puntos de uso para satisfacer las necesidades de los consumidores a cambio de utilidades.

ECHO BOOMERS. Este término se refiere a la generación Y, la cual está comprendida entre los 5 y 22 años.

EDIWEB. Esta sigla en inglés es usada para nombrar al intercambio de datos vía internet de la compañía AECOC de España.

EFFICIENT CONSUMER RESPONSE (ECR). Es el término utilizado en inglés para identificar Respuesta Eficiente al Consumidor. Este concepto se refiere al trabajo efectuado entre las cadenas y los proveedores para satisfacer al consumidor final en forma ágil, eficiente y con calidad.

ELECTRONIC DATA INTERCHANGE (EDI). Es el término utilizado en inglés para identificar el Intercambio Electrónico de Datos y es un protocolo de comunicación para realizar transacciones entre empresas y organismos que nace en la década de los 60's a raíz de la falta de estándares de información y el gran número de procesadores, sistemas operativos y protocolos instalados.

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP). Este término corresponde a un tipo de tecnología avanzada utilizada en cadenas de supermercados para facilitar sus actividades operativas y comerciales, es un software de categoría mundial como lo constituyen el JDEdward, el SAP, entre otros.

E-PROCUREMENT. Es la compra y venta business-to-business de suministros y servicios a través de internet. Como tal, constituye una parte importante del e-sourcing.

ESTEREOTIPO. Este concepto se refiere al desarrollo de un modelo definido.

EUROPEAN ARTICLE NUMBERING ASSOCIATION (EAN). Es un sistema internacional que permite la identificación y comunicación de productos, servicios, unidades de transporte, asentamientos y locaciones. Los estándares del sistema son manejados por EAN Internacional a través de una red de organizaciones nacionales que desarrollan y mantienen estándares de codificación para todos los usuarios, y tienen en mente el desarrollo de un estándar global, multisectorial con el objetivo de proveer un lenguaje común para el comercio.

EVA. Es el retorno en exceso de una inversión sobre el costo del capital que se ha invertido. Es una medida de los excedentes en pasos creados por la compañía en el transcurso del tiempo. ($EVA = \text{Tasa de Retorno del Capital Invertido} - \text{Costo de Capital} * \text{Capital}$). Desde la perspectiva gerencial, es una medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor, que al ser implementada en una organización hace que los administradores actúen como propietarios y además permite medir la calidad de las decisiones gerenciales.

EXHIBIDOR. Este concepto hace referencia a las estanterías de un local, sobre las cuales se ubica la mercancía para la venta.

FEED-BACK. Es el término en inglés utilizado para denominar al sistema de retroalimentación en una compañía.

FLUJO DE CAJA. Es el efectivo generado a partir de las operaciones económicas de una organización. Es un flujo de dinero que entra o sale de la empresa. Corresponde a los fondos y no las mercancías.

GENERACIÓN X. Este término se utiliza para denominar a un tipo de generación intermedia que se encuentra entre los 23 y 34 años y se caracteriza por su alto consumo.

GLOBAL POSITIONING SYSTEM (GPS). Significa "Sistema de Posicionamiento Global", el cual es un sistema de orientación y navegación basado en la recepción de las informaciones emitidas por 24 satélites, los NAVSTAR que están a unos 20.000 km por encima de la superficie terrestre, de tal manera que se tienen siempre como mínimo 5 satélites a la vista en cualquier zona de la Tierra.

HARD DISCOUNT. Este concepto en inglés es usado para denominar un tipo de formato de almacén, el cual es una pequeña superficie con una o dos cajas registradoras, con poca variedad de productos y precios bajos.

HARDWARE. Este concepto se refiere a la parte tangible de los equipos de computación (CPU, teclado, mouse, monitor, etc).

INSERTO. Es un plegable, volante o documento que contiene información relacionada con la promoción y/o introducción de productos, campañas publicitarias y demás documentos que contiene información comercial específica, el cual va incorporado en periódicos, revistas, folletos etc.

INTERMEDIARIO. Se denominan así a los mayoristas y detallistas que compran, tienen derecho a la mercancía y luego la revenden.

INTERNET. Es un sistema mundial de redes integradas de computadoras, a través de las cuales se comparte información.

JOINT VENTURE. Este concepto en inglés se refiere a las alianzas estratégicas que efectúan dos o más compañías, en la cual se comparten los riesgos en la elaboración de un proyecto.

JUST IN TIME. Es el término utilizado en inglés para identificar el Justo a Tiempo. Sistema que permite contar con los productos o servicios solicitados en el tiempo requerido por el consumidor. Igualmente, este concepto posibilita la reducción de los costos de almacenamiento e inventarios.

LAYOUT. Este término en inglés es usado para determinar la óptima adecuación del espacio en las estanterías.

LOGÍSTICA. Este concepto abarca todas las actividades relacionadas con el traslado, almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo.

MARCA. Nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores.

MÁRKETING. Es el proceso social de gestión a través del cual los distintos individuos o grupos de poblaciones, obtienen lo que necesitan o desean, a través de la creación, ofreciendo e intercambiando productos y/o servicios con valor para otros.

MARKETING MIX. Conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la firma combina para provocar la respuesta que quiere del mercado meta.

MARKETING TERRITORIAL. Es la definición de la estrategia sobre el número de puntos de venta que tendrá un distribuidor.

MERCHANDISING. Es aquella actividad en los establecimientos de comercio al detal, basada en acciones de promoción sobre el conjunto de productos que allí se venden, con el fin de optimizar el espacio de venta, o resumiendo, todas las acciones de marketing realizadas en un punto de venta.

MIX DE COMUNICACIÓN. Conjunto de todos los medios de comunicación y publicitarios, utilizados para transmitir un mensaje a un público específico.

ON LINE. Este concepto en inglés se utiliza para denominar la frase siempre en contacto o en línea. Significa la condición de estar conectado a una red.

OUTSOURCING. Este término es usado para identificar la contratación de servicios con terceros. Con la utilización de este sistema se puede lograr reducción y control en el gasto de operación, mejor disponibilidad de fondos de capital, mayor acceso al dinero efectivo y tener un fácil manejo de las funciones difíciles o que se encuentran fuera de control.

PAGINA WEB. Conjunto de información distribuida basada en hipertexto, para un acceso a recursos de Internet, especialmente en el ámbito comercial.

PALLET. Es un tipo de embalaje de mercancías o tipo de empaque para la distribución de artículos.

PARADIGMA. Esquema formal de las inflexiones de una palabra.

PICKING. Este término en inglés es utilizado para denominar la acción de recoger un artículo o cosa.

PLATAFORMA TECNOLÓGICA. Características básicas que debe cumplir un sistema en una compañía a nivel tecnológico.

POSICIONAMIENTO. Es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del cliente. La imagen que evoca con relación a otros productos y/o servicios.

P.O.S. Consiste generalmente en un sistema de computadoras que incluye un cajón electrónico de dinero, impresora, display, lector de código de barras, y por supuesto, software de Punto de Ventas, inventario, impuestos, y otros.

PRICAT. Es la herramienta de software que permite crear y actualizar los maestros de productos tanto de la cadena de supermercados como las bases de datos del proveedor.

RACKS. Este concepto en inglés es usado para denominar los módulos de productos.

REGATEO. Este término hace referencia a la acción de discutir el precio de un artículo o cosa.

RETAIL. Esta palabra en inglés se utiliza para denominar al detallista o minorista.

RMI. Esta sigla utilizada en inglés es para identificar el inventario de propiedad del negocio de supermercados.

ROTACIÓN. Corresponde al número de veces que la inversión en un activo como mercancías o existencias en almacén se reemplazan durante un período especificado.

RUPTURAS DE STOCK. Este concepto se refiere al hecho de quedarse sin mercancía una compañía, debido al manejo de existencias reducidas. Algunas de las razones que la producen son: los pedidos inadecuados, los retrasos en los pedidos y en la entrega de los mismos, y rupturas de existencias de los proveedores.

SCANNER. Este término identifica a un aparato explorador y/o registrador de imágenes y/o sonido.

SIE. Esta sigla es utilizada para denominar al sistema de información automatizado que se comparte entre dos o más compañías.

SISTEMA ABC. Este concepto se refiere al sistema de costeo con base en actividades.

STOCK. Es la cantidad de mercancías disponible en bodegas o salas de ventas. También significa existencias o provisión de bienes.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Es el término utilizado en inglés para identificar la Cadena de Abastecimiento. Significa la integración de los procesos de negocios de varias organizaciones que abarcan a los proveedores hasta el consumidor final. Además, este concepto contempla la administración del flujo de las mercancías.

TARGET. Este término en inglés es utilizado para identificar al nicho del mercado o grupo objetivo al cual una compañía desea orientar sus estrategias de mercadotecnia.

TRADEWEB. Esta sigla en inglés se utiliza para denominar los negocios a través de internet efectuados por la compañía General Electric.

VALUE ADDED NETWORKS. Este concepto en inglés se refiere a las redes de valor añadido, las cuales son utilizadas para complementar el sistema EDI convencional y formar un sistema WebEDI.

VANS. Esta sigla en inglés es utilizada para denominar a las redes de áreas locales, las cuales pueden ser usadas a través de un servidor Web accesible por internet.

VENTAJA COMPETITIVA. Este término hace referencia a la compañía que cuenta con un producto o una marca con características o atributos únicos que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

VMI. Es una sigla utilizada en inglés para identificar Inventarios Administrados por el Proveedor. Corresponde a una aplicación que permite la integración efectiva de los proveedores con el propósito de hacer más eficiente en la cadena del abastecimiento.

WEBEDI. Esta sigla en inglés se utiliza para denominar al intercambio de datos vía internet de la compañía General Electric.

XML. Es una tecnología sencilla que tiene a su alrededor otras tecnologías que la complementan y la hacen mucho más grande y con unas posibilidades mucho mayores. Esta tecnología permite compartir los datos con los que se trabaja a todos los niveles, por todas las aplicaciones y soportes; así mismo, permite compartir la información de una manera segura, fiable y fácil.

RESUMEN

El presente estudio de investigación, se encuentra conformado por capítulos, cuya construcción se basó en el contexto de los objetivos específicos; los cuales fueron necesarios para el cumplimiento del objetivo general planteado. Es así como, se da lugar a la estructuración de cinco capítulos que a continuación se detallan:

CAPÍTULO 1 CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA: este capítulo comprende el estudio teórico de los conceptos básicos: logística de entrada, logística de administración de productos, logística de salida y procesos soporte del sistema logístico. todo lo anterior, teniendo en cuenta los factores clave de éxito y las mejores prácticas para la obtención de la competitividad operativa en los supermercados.

CAPÍTULO 2 TENDENCIAS DEL MERCADO A LAS CUALES DEBEN ADAPTARSE LOS SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE MANIZALES: la estructuración de este capítulo se efectuó teniendo en cuenta el entorno económico y las tendencias del mercado tanto al nivel local, nacional e internacional. Este comienza exponiendo las amenazas y oportunidades de las cadenas de supermercados en Colombia, tendencias en la revolución del negocio de supermercados y la evolución de la cadena de abastecimiento.

CAPÍTULO 3 COMPONENTES QUE HACEN QUE UN SUPERMERCADO SEA PREFERIDO POR LOS CONSUMIDORES: para la elaboración de este capítulo, fue necesario referenciar algunos estudios al respecto desarrollados por ACNIELSEN, y al igual que el capítulo anterior se abordó el tema desde al ámbito latinoamericano, seguido por las preferencias que se presentan actualmente el mercado Colombiano, luego se hizo una comparación entre el entorno nacional con el internacional y finalmente se abordaron las preferencias que evidencian el mercado de la ciudad de Manizales. Es así como, se contemplaron los cambios en las preferencias del consumidor, las razones de elección de un supermercado de mayor gasto, los

principales atributos de un supermercado ideal, estructura de compradores por edad, forma de traslado al supermercado, frecuencia con que el cliente acostumbra analizar los componentes del producto, compra planificada, compra del consumidor motivado por folletos, por degustación satisfactoria y formas de pago en el supermercado.

CAPÍTULO 4 MODELO DESCRIPTIVO, PROCESOS, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES DEL SISTEMA

LOGÍSTICO EN LOS SUPERMERCADOS: Para la conformación del presente capítulo se tomaron como base los diversos conceptos enunciados en el marco teórico y conceptual. De esta forma, se estructura el modelo descriptivo, tomando como base los elementos de la cadena de valor de Porter (1999), el cual comienza con los factores clave de éxito tanto en la logística de entrada, de administración de productos, de salida y en los procesos soporte. Seguidamente, se esquematizó la propuesta elaborada por los investigadores de cada uno de los procesos, subprocesos y actividades del sistema logístico en los supermercados; iniciando con los procesos clave como son: asistencia al cliente, gestión de compras, gestión del transporte, gestión de inventarios y administración sala de ventas; seguido por los procesos soporte como: procesamiento de pedidos, manejo de la mercancía, proceso de fijación de precios, gestión de planeación, gestión tecnológica y de la información, gestión talento humano, relación con otras áreas, proceso de *benchmarking* y procesos de medición y control; todos ellos necesarios dentro de una cadena de supermercados para obtener competitividad operativa.

Así mismo, se efectuó un diagnóstico generalizado de la forma como operan los procesos en los supermercados de la ciudad, y los aspectos que más han incidido en sus resultados.

Finalmente, todos los componentes anteriores del presente estudio, realzan su importancia en la construcción de las conclusiones finales y de las recomendaciones emitidas por los investigadores.

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la competitividad actual, marcado por las crecientes exigencias del cliente sobre el proveedor, las organizaciones han visto la necesidad de implementar estrategias competitivas orientadas a perfeccionar las operaciones logísticas, con la finalidad de obtener mayores logros en productividad y servicio; situación que no es ajena para las empresas colombianas que se dedican a la comercialización de productos y servicios, quienes han tenido que competir con compañías con alta trayectoria en el negocio, como lo son Carrefour y Makro, sumadas al fortalecimiento de cadenas tradicionales como Exito, Cadenalco - Optimo, con estrategias basadas en precios bajos y mayor valor agregado en el servicio.

En el caso de Manizales, un estudio realizado por Rodríguez, (2001), evidencia las falencias en las operaciones logísticas de los supermercados, las cuales se pueden resumir así:

- Ausencia de sistemas de información apropiados para apoyar la gestión de compra.
- Altos niveles de inventarios que superan los límites aceptados.
- Inadecuadas relaciones comerciales con los proveedores, quienes no son considerados como verdaderos socios de la cadena de abastecimiento.
- Costos de operación que superan los estándares establecidos.
- Deficiencia en las actividades de servicio al cliente, durante y después de la operación.

Es así como, las empresas colombianas están obligadas a mantenerse a la vanguardia con propuestas innovadoras que les permita su supervivencia en el corto, mediano y largo plazo a través del mejoramiento continuo de sus operaciones logísticas. De acuerdo a lo expuesto y a juicio de los investigadores, se presenta un problema no resuelto, donde a través de la investigación, se da respuesta al siguiente

interrogante: Desde los ámbitos teórico – práctico y teniendo en cuenta las condiciones del entorno regional ¿Cuáles son los factores determinantes de éxito, que pueden implementarse en el sistema logístico que opera en los supermercados de la ciudad de Manizales, para contribuir a mejorar su competitividad operativa?

Para la presente investigación, la hipótesis planteada fue: La competitividad operativa de los supermercados de la ciudad de Manizales, se podría lograr mediante la aplicación de un sistema logístico que incorpore las mejores prácticas como factores clave de éxito que son percibidos por el cliente.

Es así como, se planteó el objetivo general, consistente en elaborar un referente teórico y práctico donde se contemple los factores determinantes de éxito, que pueden implementarse en el sistema logístico de los supermercados de la ciudad de Manizales, para contribuir a mejorar su competitividad operativa. Igualmente, se plantearon los objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Construir el marco teórico y de referencia que sirva como base conceptual para soportar el desarrollo de la investigación.
- Especificar las tendencias del mercado a las cuales deben adaptarse los supermercados de Manizales, para ser exitosos en un ambiente de creciente competitividad.
- Detectar los componentes que hacen que un supermercado sea preferido por los consumidores, según los estudios realizados en el mercado colombiano y en la ciudad de Manizales.
- Especificar la forma como operan los procesos y subprocesos logísticos (internos y externos), en los supermercados en la ciudad de Manizales, y los aspectos que más han incidido en sus resultados positivos y negativos.
- Elaborar un modelo descriptivo que contenga los factores clave de éxito del sistema logístico, con el fin de que los empresarios puedan generar estrategias que ayuden a optimizar su gestión e incrementar la competitividad operativa en los supermercados de la ciudad de Manizales.

Consecuente con lo anterior, se determinó que, por tratarse de una investigación de carácter descriptivo, era necesario realizar un análisis ordenado, coherente y lógico del problema, con apoyo en técnicas para la recolección de la información como son la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Además, se empleó un método de expertos, puesto que se consultó a personas con amplios conocimientos sobre el entorno y opiniones relacionadas con la gestión logística.

En este sentido, los antecedentes ilustran una tendencia evidente hacia un mejor conocimiento y análisis del sistema logístico total por medio del cual los bienes o servicios llegan a los clientes finales; siendo cada vez más el objetivo final, la integración y coordinación eficiente, eficaz y económica de los esfuerzos individuales del fabricante, distribuidor, mayorista, detallista prestador del servicio y comercializador para obtener ventajas competitivas, satisfacer al cliente futuro y convertirse en una organización de categoría mundial.

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 LA LOGÍSTICA

Antes de iniciar con las particularidades de cada uno de los componentes del marco teórico, es importante resaltar los elementos comunes y relevantes extractados de las diferentes definiciones de logística (ver anexo 1) y exponer los múltiples conceptos teóricos de los autores consultados, teniendo en cuenta los tres factores que inciden en los resultados competitivos de una organización, los aspectos que identifican las actividades estratégicas de la cadena de valor, y la importancia del sistema logístico en las acciones de mejoramiento de la capacidad competitiva operativa. A continuación los investigadores especifican los elementos comunes encontrados en las diversas definiciones de logística:

- El sistema logístico de una empresa puede esquematizarse mediante una red, constituida por una serie de subsistemas, seres humanos, actividades e información que interactúan y se interconectan para tener una cobertura geográfica.
- La gestión logística requiere de una cuidadosa planeación estratégica y operativa.
- Cooperación.
- Logro de competitividad sostenible.
- La gestión logística posibilita una serie de alternativas que permiten incrementar la eficiencia y la productividad, lo que redundará en una reducción significativa de costos.
- Integración y coordinación eficiente, eficaz y económica de esfuerzos individuales.
- Satisfacción y servicio al Cliente.
- El sistema logístico requiere ser controlado.
- Satisfacer la demanda al menor costo estratégico.

Así mismo, se detectó que en el sistema logístico ilustrado por Acevedo, et. al. (2001), incorpora dos actividades como mercadeo y ventas que no son propias del sistema logístico, puesto que hacen parte del sistema comercial; sin embargo, se destaca el hecho de contemplar un concepto trascendental como es la protección del medio ambiente, entendido no como una actividad de ella, sino como un objetivo intrínseco en cada uno de los componentes que conforman el sistema.

Finalmente, y conforme con las definiciones de logística de los múltiples autores, se concluye que la logística empresarial se contempla como una función gerencial que agrupa actividades relacionadas e integradas entre sí, que deben ser planeadas, direccionadas, ejecutadas y controladas en forma coordinada para proveer un producto y/o servicio correcto, en la cantidad requerida, en las condiciones adecuadas, en el lugar preciso, en el tiempo exigido y a un costo razonable.

1.1.1 Aprovevisionamiento

Es el conjunto de operaciones que realiza una empresa en orden a gestionar en mejor forma los materiales y artículos necesarios para su funcionamiento. El aprovisionamiento comprende tres funciones: compras, almacenamiento y gestión de *stocks*. Díez de Castro(1997).

Sobre este aspecto, Cabrera et.al. (2002), expresan que toda empresa, en mayor medida la industrial y comercial, y en menor medida la de servicios, tienen materiales que necesitan comprar, guardar o almacenar, lo que en general las grandes líneas engloban como la función de aprovisionamiento o gestión de las existencias en general. Esta gestión de aprovisionamiento abarca las compras realizadas y el almacenamiento de las mismas, materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa, además de la gestión de los *stocks* de cada material, llamados mínimos. En el caso de empresas industriales se busca que éstas estén siempre abastecidas del material necesario, para no interrumpir la continuidad del proceso de

fabricación; y en el caso de empresas comerciales, de las mercancías que se ponen de venta al público, de forma que no se encuentren sin las existencias necesarias para hacer frente a los pedidos de clientes. De igual forma, la figura 1, pone de manifiesto la interacción de todos los componentes que intervienen en la cadena de abastecimiento de una organización:

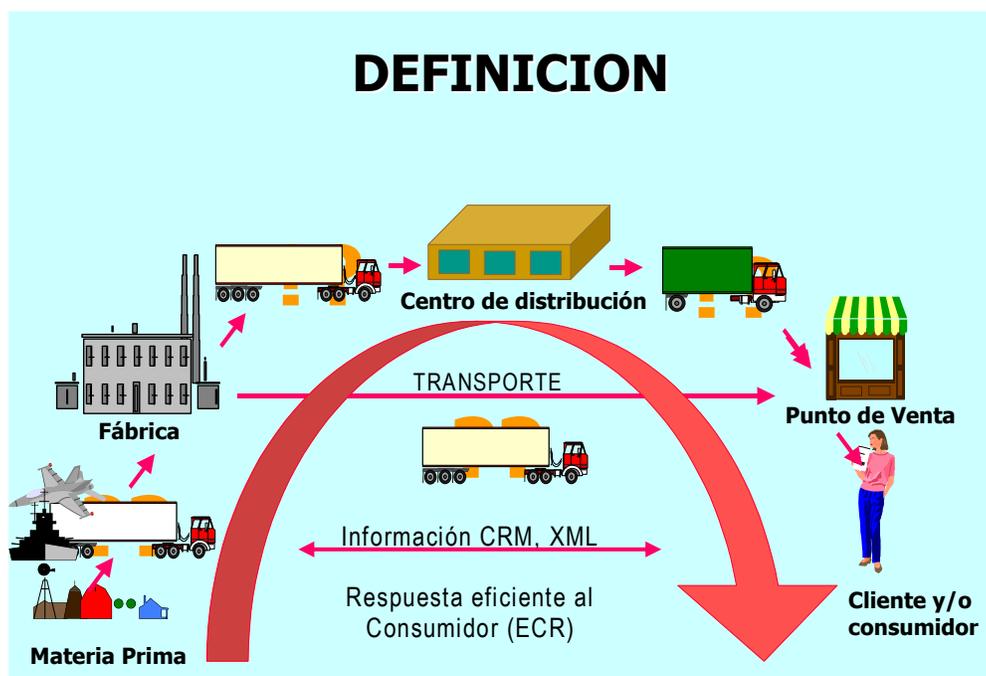


Figura 1. Elementos de la cadena de abastecimiento

Fuente: IAC – Colombia (2001) Programa en gerencia de cadena de abastecimiento.

Es así como, la función de aprovisionamiento incluye los trabajos y gestiones necesarios para dar cumplimiento a la fijación de inventarios, pedidos fijos o variables de mercancías, fórmulas de aprovisionamiento, distribución física y sistemas de control del almacén, sistemas para verificar la calidad de las mercancías que se reciben, entre otros.

1.1.2 Concepto *supply chain management*

Con base en las definiciones propuestas por Monterroso (2001) y la International center for competitive excellence (ICCE) se establece el concepto *supply chain management* como la integración de procesos de negocios de varias organizaciones que van desde el consumidor final hasta los proveedores mas lejanos, con el fin de proveer productos, servicios e información que añadan valor a los clientes finales, logrando a la vez, un mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada al mercado y rentabilidad de cada uno de los participantes.

Complementando lo anterior, Guerra (2001) establece que el SCM integra los conceptos de gestión de la cadena de abastecimiento, sus procesos y cómo estos se deben consolidar en una visión total de la logística, tanto interna de la empresa, como externa donde se consideran otras entidades. Se debe agrupar el modelo de SCM y su relación, principalmente, con las actividades comerciales y de servicio al cliente en adición a la visión tradicional de la logística, apoyados en el comercio electrónico lo que propicia economía, agilidad y calidad. Además, se debe realizar constantemente un diagnóstico de la cadena de abastecimiento para lograr obtener mejoras en la competitividad y rentabilidad de ésta.

Para ilustrar los aspectos enunciados, en el esquema de la figura 2 se presenta un modelo de cadena de distribución "*supply chain*" en tiempo real, ilustrado por Rubio (2002) en el cual se explica la importancia de los sistemas de información puesto que permiten tener el conocimiento sobre las operaciones de una empresa y la forma como se puede lograr el control de las diversas áreas de una cadena de distribución, en la cual intervienen múltiples actores como: proveedores, líneas de producción, clientes y entregas distribuidas.

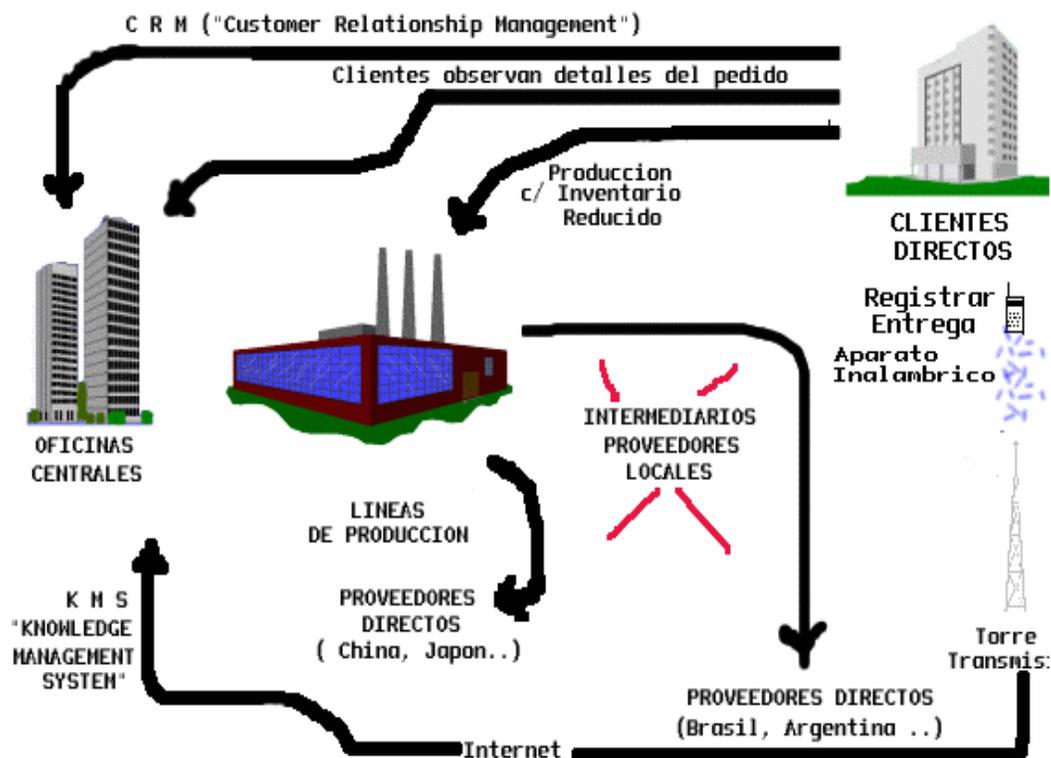


Figura 2. Modelo completo de una cadena de distribución "supply chain".

Fuente: Rubio (2002).

De esta forma, y teniendo en cuenta los criterios de Hess (2002) y Plattner (2002) el enfoque de las actividades logísticas y de la gestión de la información, es necesario trabajar en equipo para lograr la integración al interior de la empresa y establecer las alianzas con otros actores que intervienen en la cadena de la distribución, con lo cual se obtienen beneficios en múltiples aspectos (ver anexo 2).

- **Flujo de operación de las mercancías**

Interpretando a Christopher (2002), McCarthy (1999) y Perreault (1999), la administración del flujo de mercancías abarca desde los proveedores hasta la entrega de los productos a los consumidores finales. La clave eficiente está en la planeación y control de los inventarios y en las actividades que se realizan en forma integrada. La efectividad para operar una cadena integrada en el flujo de las mercancías incorpora tres elementos fundamentales: 1) el reconocimiento de los niveles de servicio requeridos por los usuarios finales,

2) la definición sobre donde colocar los inventarios a lo largo de la cadena de suministro, y cuanto almacenar en cada punto, 3) el desarrollo de políticas y procedimientos apropiados para administrar la cadena como una sola entidad.

En este sentido, el objetivo de operar la cadena integrada del flujo de mercancías es poder disminuir la cantidad total de recursos que se requieren para ofrecer el nivel óptimo de servicio a los consumidores de un segmento específico.

Consecuentemente, Coughlan et. al (1999), indica que el pedido del cliente, es el mensaje que pone en movimiento el flujo de mercancías, iniciando el tiempo total que se dedica a la preparación y transmisión de los pedidos, por lo cual es clave incorporar la estrategia ECR (respuesta eficiente al consumidor) que busca analizar y establecer esquemas que permitan administrar la cadena de abastecimiento de una manera más eficiente y así ofrecer mejor servicio al consumidor final. Esta estrategia comprende: surtido eficiente, reabastecimiento continuo, introducción de nuevos productos y promoción eficiente.

Por otra parte, Arbones (1990), establece que en el flujo de mercancías es primordial la incorporación de tecnología que garantice calidad y rapidez de la información facilitando la integración de esta función en la organización. Cada red de información y comunicación es diseñado para satisfacer las necesidades de una empresa, no obstante, existen algunos elementos que en mayor o menor medida influyen en el funcionamiento de los sistemas de comunicación, la compatibilidad y equilibrio, la complejidad y flujos externos e internos de mercancías. Por lo tanto, el sistema de información se encuentra en el conjunto de procedimientos que se encaminan a proporcionar los elementos de juicio necesarios en los procesos de coordinación, control y toma de decisiones en una organización como parte esencial de la misma.

1.2 LA GESTIÓN LOGÍSTICA EMPRESARIAL EN LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS

El modelo conceptual, que guía la construcción del marco teórico de la presente investigación, se basó en el concepto de cadena de valor de Porter (1999), puesto que a partir de éste, se identifican las actividades estratégicas de una firma (infraestructura empresarial, gestión de los recursos humanos, desarrollo tecnológico, compras, logística interna, operaciones, logística externa, *marketing* -ventas y el servicio), las cuales están definidas e interrelacionadas entre sí por sus características comunes, y en aproximación a los conceptos de Govindarajan (1995), Shank (1995), Coughlan et. al (1999) y Rodriguez (2001), que sobre dicho tema, han tomado como teoría básica el concepto de Porter (1999).

En su interior, la cadena de valor de Porter (1999), agrupa diferentes actividades que se definen y desarrollan dependiendo del tipo de negocio; las cuales forman los cimientos básicos de la ventaja competitiva en costos o en diferenciación dentro de un mercado cada vez más globalizado. A su vez, la cadena de valor destaca cuatro áreas de mejoramiento de la utilidad que son los vínculos con los proveedores, clientes, con el proceso de cadena de valor de una unidad de negocios, y a través de las cadenas de valor de unidades de negocio dentro de la firma.

Todo lo anterior, fue combinado por los autores de la presente investigación con los tres elementos que inciden en los resultados competitivos de una organización: los clientes, la competencia y la compañía, (Ohmae K. 1995); es así como, el marco teórico de la investigación, se elaboró siguiendo el hilo conductor que se presenta en la figura 3, denominado “Esquema que contempla el modo conceptual que soporta la construcción del marco teórico y referencial” el cual fue diseñado para uno de los canales de distribución comercial, como son los supermercados.

En este esquema, los investigadores consideraron necesario desarrollar los siguientes apartados para la elaboración del referente teórico, de tal forma que se presente una secuencia lógica de ideas de los autores consultados así:

- Logística de Entrada.
- Logística de Administración de Productos.
- Logística de Salida.
- Procesos Soporte: Planeación del Sistema.
 Tecnología Sistemas de Información y Comunicaciones.
 Gestión del Talento Humano.
 Relación con otras áreas de la organización.
 Seguridad.
 Procesos de Benchmarking.
 Medición y Control.

Así mismo, se aclara al lector que en forma concurrente con el enfoque de las diversas teorías analizadas de los autores para cada uno de los tópicos que conforman los apartados enunciados, el equipo investigador fijó su criterio y posición conceptual frente a cada tema tratado en el presente capítulo.

Consecuentemente, los autores del estudio fijan sus opiniones en forma consolidada en las conclusiones parciales del capítulo donde se evidencia su postura teórica en relación con los tópicos objeto de estudio.

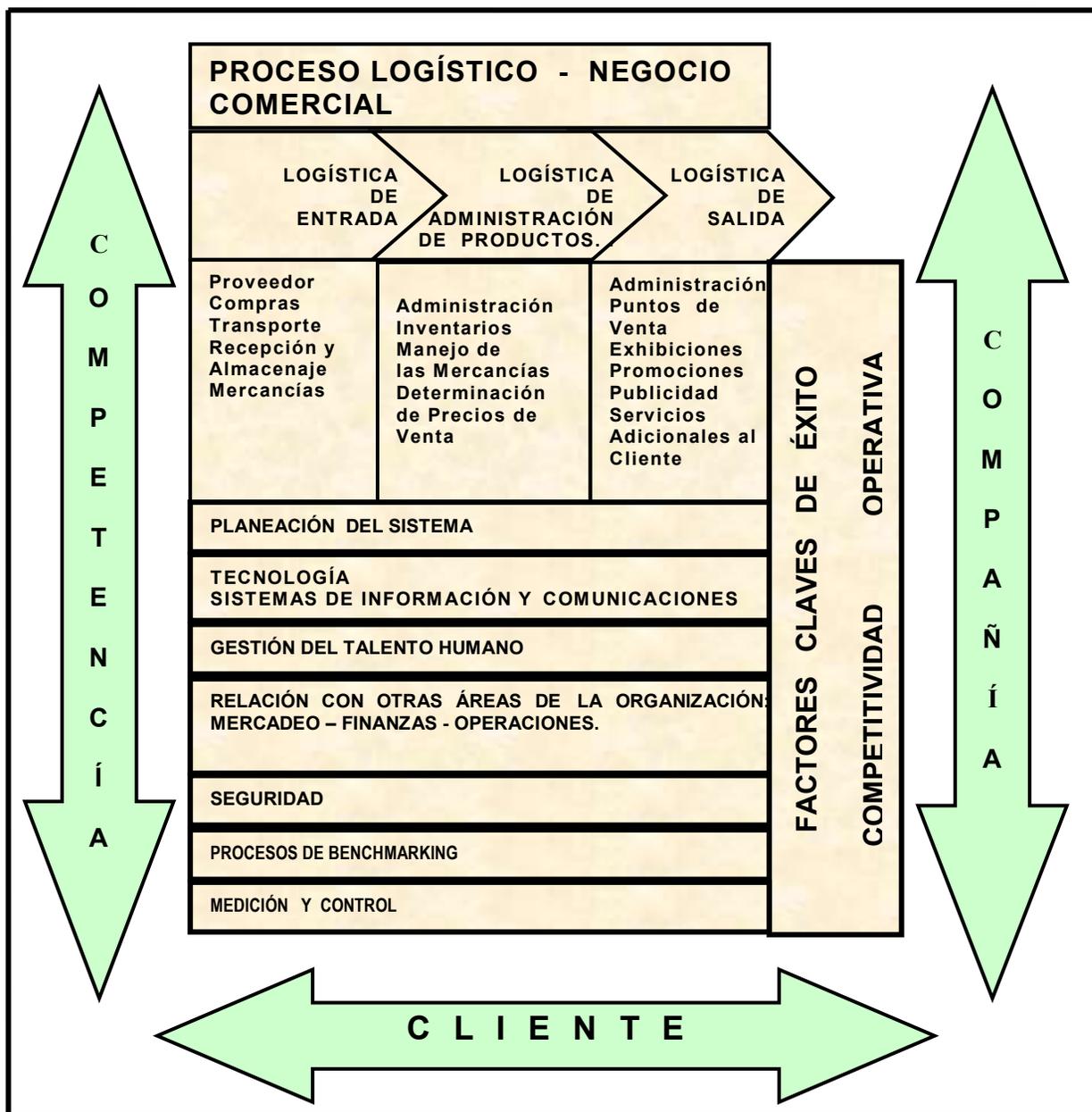


Figura 3. Esquema que contempla el modo conceptual que soporta la construcción del marco teórico y referencial.

Fuente: Los investigadores, basados en Porter, M.E. (1999) y Ohmae, k. (1995).

Consecuente con lo anterior, se procede a explicar las particularidades de cada uno de los componentes de la figura 3 y las relaciones existentes entre ellos:

1.2.1 Los clientes

En los mercados actuales, el cliente es más exigente, no sólo en la calidad del producto sino también en el servicio. A medida que los mercados se convierten en mercados de productos, en los que el cliente percibe poca diferencia técnica entre ofertas de competidores, es necesaria la creación de una ventaja diferencial a través del valor añadido (Christopher 1994). Cada vez más, una fuente primaria de este valor añadido es el denominado servicio al cliente; en este sentido, las afirmaciones de este autor se asemejan a los planteamientos de Lewison (1999) y Harris et.al. (1992), quienes expresan que la compra de un consumidor está motivada por las necesidades que se definen como los requerimientos fisiológicos y los deseos o expectativas.

Así mismo, Bevan (2001), Ferrell (1997) y Pride (1997), coinciden en que los clientes compran beneficios, no compran simplemente un producto. Los beneficios están relacionados con un concepto denominado valor para el cliente, el cual es usado con frecuencia pero no siempre bien definido ni entendido. El valor está dado en función de la calidad de un producto o servicio, la cual es percibida por los clientes cuando ellos satisfacen o excede sus expectativas. El valor para el cliente, se crea cuando las percepciones de los beneficios recibidos derivados de la transacción, son mayores que el costo de adquirirlos(Cost of ownership) y su cuantificación se puede obtener a partir de la expresión 1 de Bevan (2001).

$$\text{VALOR} = \frac{\text{PERCEPCION DE LOS BENEFICIOS}}{\text{COSTO TOTAL DE ADQUISICION}} \quad \text{Expresión (1)}$$

Teniendo en cuenta este criterio, y el expuesto por Ballou (1991), la logística se encuentra estrechamente relacionada con la creación de valor para el cliente, puesto que en los costos de un producto, no solamente se contemplan en el valor económico del mismo, sino que se le adicionan una serie de variables tales como los costos administrativos, operativos, inventarios,

mantenimiento, reempaque, agotados, entrenamientos, desechos y desperdicios. Por lo tanto, desde el punto de vista práctico, el servicio logístico orientado al cliente, debe centrarse en todos los aspectos del mismo que estén relacionados con el tiempo, de manera que a la hora de establecer los niveles de servicio deben ser la primera preocupación del responsable logístico.

Consecuente con lo expresado y atendiendo los conceptos enunciados por Bevan (2001), Hair (1998), Lamb (1998), McDaniel (1998), los investigadores determinan que la logística se convierte en un factor ESTRATÉGICO de VALOR para el cliente en un nuevo entorno de los negocios puesto que, las empresa de hoy, además de lograr eficiencias en el costo del producto o servicio, deben generar eficiencias a través de la gestión de LOGÍSTICA mediante el gerenciamiento de procesos que materialicen ese VALOR de una manera oportuna y consistente, puesto que los consumidores pocas veces se interesan en las actividades, sino que su enfoque está orientado a los resultados y/o beneficios que reciben de las mismas.

1.2.2 La competencia

Analizando los planteamientos expuestos por Porter (1999) y Finigan (1997), se deduce que las bases de competencia de un sector no solamente se encuentran intrínsecas en él, sino también en sistemas económicos subyacentes, tales como: en el poder de negociación de los competidores, en la amenaza de entrada de nuevos competidores, en el poder de negociación de los clientes y en la amenaza de productos o servicios sustitutos. Así mismo, es necesario ampliar la visión del entorno para aprender de las mejores prácticas en otras industrias, sectores y sociedades para fomentar actos de innovación, que conlleven a abarcar nuevas tecnologías como nuevas formas de hacer las cosas, es decir, el diseño de un nuevo producto,

un nuevo proceso de producción, un nuevo método comercial o un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación de personal, igualmente dicha ventaja se manifiesta captando una nueva oportunidad de mercado en donde los demás han hecho caso omiso y/o mejorando una ventaja competitiva adquirida.

Por otro lado, Christopher (1994) expresa, que el contenido competitivo de las empresas está cambiando dramáticamente trayendo nuevas complejidades y preocupaciones a la dirección de las empresas, por lo que es necesario, que la compañía global busque conseguir ventaja competitiva identificando mercados mundiales para sus productos y salidas estratégicas de competitividad en el mundo de hoy. Según el autor, una forma de generar ventaja competitiva puede ser a través del manejo estratégico en la instrumentación de la logística bajo los criterios de la simplificación y el justo a tiempo (JIT).

Cabe anotar que Monterroso (2000), Christopher (1999), Prida (1996), Mancera (2000), Murúa (2000), Chazarreta (1999), Villalonga (1999), Miebach (1998) y Muller (1998), han enfatizado en sus publicaciones sobre competencia y diferenciación, la dinámica global del sector de la investigación y desarrollo, el espectacular avance de las comunicaciones y de las nuevas tecnologías informáticas, han contribuido a ejercer mayores presiones competitivas al nivel mundial. En efecto, las mejoras tecnológicas no sólo han permitido un mayor conocimiento y acercamiento a los consumidores, sino que han posibilitado la producción de bienes y servicios de una manera más eficiente, favoreciendo la obtención de productos de mayor calidad a menores costos. La mayor oferta de bienes y servicios resultante de estos procesos, hace que las naciones en general y las empresas en particular, deban buscar formas innovadoras de producción, distribución y venta de sus productos; los consumidores pueden ahora optar por un sinnúmero de bienes y servicios de alta calidad y bajo costo que satisfacen adecuadamente sus necesidades. Igualmente, la gran variedad de ofertas y las mejoras tecnológicas hacen que

cada vez sea más difícil percibir diferencias entre los productos; de esta forma, el servicio al cliente juega un rol preponderante en la diferenciación y competitividad de las empresas en los mercados locales y mundiales.

1.2.3 La compañía

Con respecto a las empresas de distribución comercial, los enfoques tratados por diversos autores tales como: Cho (1987), Terpstra (1988), Wiklund (1986) y Cateora (1997) coinciden en que la función principal de una compañía comercial es la intermediación, facilitando el comercio de diversos productos y buscando y desarrollando nuevas fuentes de demanda. Estas empresas se especializan en la compra y venta de artículos, y no en su producción, deduciendo además, que estas empresas tienen un grado relativamente alto de dependencia con respecto a los proveedores donde los acuerdos se realizan con una base de continuidad y a largo plazo, permitiendo al fabricante un grado de control razonable sobre los precios, el esfuerzo promocional, el inventario, el servicio y otras funciones de distribución.

Por otra parte, Ohmae k. (1995) indica, que por lo general la estrategia de una corporación debe satisfacer las necesidades y objetivos de sus clientes, con la mayor eficiencia en sus costos. No obstante, para desarrollar estas estrategias, se hace necesario contar con la competencia, que no tarda en descubrir qué está realizando la corporación para acabar haciendo lo mismo, y ante esto, el único recurso que la organización tiene para mantenerse rentable frente a la agresiva competencia es ser más fuerte en una o más de las funciones clave. Esto no solo difiere de una industria a otra, sino también en lo que respecta al objetivo estratégico de participación o utilidad que se persigue. Por lo tanto, la conservación de un diferencial positivo en los puntos funcionales clave, es vital para mantener una ventaja en la consecución de utilidades y en la participación del mercado.

En este sentido, Heskett (2000) indica, que los empresarios deben fijar una estrategia que concilie los deseos reales de su clientela y los costos correspondientes, para lograr ganancias razonables y agrega que en la actualidad, se vive la era del servicio al cliente, en la que el proceso logístico abarca una variada gama de funciones, desde el suministro de materias primas, su transformación y, finalmente, la disposición, distribución y entrega del producto terminado a quien lo demanda.

Por esta razón, el autor especifica que lo que predomina es la optimización de los beneficios de la logística, con la introducción de un nuevo criterio calificativo. Este es uno de los puntos sobre los que las empresas entablan una lucha sin cuartel; más allá de la noción cuantitativa de la competencia y la empresa puede crecer cuando aporta un servicio de calidad, sin comprometer su flujo de caja. La búsqueda de un equilibrio entre el nivel de servicios y costos plantea serios interrogantes. ¿Hasta qué punto los costos se vuelven desproporcionados y hasta inalcanzables para la empresa?. La frase "aportan servicios de calidad sin comprometer su flujo de caja", implica la escogencia de un umbral adecuado que exprese la cifra en calidad de servicios. Cabe en este momento preguntarse ¿Cuántos de los servicios al cliente no son vitales y sin embargo se mantienen aunque cuesten mucho?.

1.3 LOGÍSTICA DE ENTRADA

En esta fase se incorpora parte de las funciones de aprovisionamiento como son las compras y las relaciones con los proveedores, el desarrollo de las marcas propias y la recepción de los *stocks* de mercancías, además de contar con una función básica de la distribución como lo es el transporte que puede ser de tipo interno y/o externo. A continuación se explicitan las funciones de ésta fase del proceso logístico:

1.3.1 Relación con los proveedores

Desde el punto de vista conceptual, Diez de Castro (1997), Monterroso (2000), Jones (2001), Hernández (2001) y Montaña (1998), tienen criterios muy coincidentes en el sentido de observar la relación actual de proveedor – comercializador o detallista, como una verdadera alianza estratégica o sociedad implícita de mutua ganancia y que tienen propósitos comunes como son: la velocidad de respuesta al cliente, productos y servicios con mayor valor agregado, precios atractivos, alta calidad, menores costos de operación, administración eficiente de inventarios, innovación, apoyo de los procesos mediante el uso de herramientas tecnológicas apropiadas y lograr mayor participación en los mercados. De esta manera, se da origen a negociaciones especiales entre los proveedores y comercializadores en el desarrollo de su marca propia, las cuales cada vez tienen mayor posicionamiento; pues, el precio de venta es inferior a los de productos similares y con un alto nivel de calidad (Lewison 1999, Coughlan, et. al. 1999).

Con respecto a los supermercados; las mejores prácticas en el contexto mundial, establecen que en la medida en que los proveedores de productos y/o servicios y las cadenas de supermercados estén unidos, podrán reaccionar mejor para atender en forma efectiva al consumidor final bajo el enfoque de “yo gano y tu ganas, porque tu también vendes más”; si el supermercado reacciona rápido a las exigencias del cliente, los proveedores pueden tener mayores oportunidades y niveles de mejorar sus ofertas de productos y/o servicios. Lo importante es que pueda abastecer la estantería de exhibición de productos en forma rápida, que el producto tenga una alta rotación, que se responda exitosamente al consumidor y que siempre se esté vendiendo (Guerra, 2001; Monterroso, 2000 y Hernández, 2001).

Para esto, el equipo investigador comparte los planteamientos expuestos por los autores en el sentido que es fundamental contar con nuevos conceptos y formas de ejecutar las actividades donde juega un papel preponderante el uso de información en tiempo real, tecnología de punta como es el uso del EDI (intercambio electrónico de datos), el internet, código de barras y el comercio electrónico; incorporar conceptos como el

ECR (*efficient consumer response*) el cual, según el IAC-Colombia (2001), corresponde al trabajo que se realiza conjuntamente entre cadenas y proveedores para satisfacer al consumidor en forma ágil, con calidad y a los menores costos posibles. Esto implica, que el flujo de productos debe maximizarse buscando procesos que añadan valor desde la etapa de producción / empaque hasta el consumidor final, asegurando que el producto adecuado esté disponible en el lugar y momento preciso. A lo anterior se adhiere el concepto de “*cross docking*”, inventario de “entra y sale” o en tránsito (Dobbs 2001).

Es así como, las mejores prácticas del abastecimiento establecen la integración de los proveedores (inventarios administrados por el proveedor -VMI), como iniciativa de asociación para mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento en el detallista y su participación en la planeación del abastecimiento. En este sentido, el proveedor monitorea los niveles de inventario del detallista (física o electrónicamente) y toma las decisiones de resurtidos, ordenando cantidades, envíos y tiempos (órdenes de compra iniciadas por el proveedor). Para la implementación exitosa de VMI requiere de plataformas de computo, tecnologías de comunicación, identificación de los productos y sistemas de seguimiento.

1.3.2 Concepto *cross docking*

Dobbs (2001), define el concepto *cross docking*, como el inventario de “entra y sale” o en tránsito, mediante el cual se desplaza el énfasis del almacenaje estático para dar paso a uno de carácter dinámico. Este procedimiento, está basado en el sistema “*just in time*” (JIT) y permite contar con los productos solicitados en menos de 24 horas, lo que reduce los costos de almacenamiento de inventario, disminuye el deterioro por la manipulación de los productos y se logra una mejor coordinación entre los distintos actores de la cadena logística.

Este concepto de *cross docking*, consiste en que el despacho de los productos es realizado por los proveedores a la bodega central de distribución de la cadena, la entrega la realizan en un solo lugar de la

ciudad y allí son separados de acuerdo con su destino final. Los productos son unificados en un *pallet* y en unidades mínimas de despacho, los cuales son distribuidos a cada punto de venta por la misma cadena, mediante una flota de camiones dispuesta por el supermercado; por lo tanto, la función de transporte y distribución queda en manos de este último.

Sobre el particular, y teniendo en cuenta la ilustración realizada por Braun (2002) y Castro (2002), los investigadores pueden explicitar que a través de éste sistema, las mercancías recibidas en un centro de distribución o depósito no requieren ser almacenadas antes de reenviarlas a su destino final. Es decir, el distribuidor simplemente mueve el producto desde el punto de recepción al punto de envío, o mantiene la mercancía en un apartado temporal, sin almacenarla, para luego asignarle un nuevo punto de envío. Esta técnica de *cross docking* reduce los inventarios a lo largo de la cadena de abastecimiento, los costos de almacenamiento, el manipuleo de materiales y roturas; además de reducir actividades que no agregan valor, eliminan costos, y los no transferidos entre el distribuidor y el proveedor. La práctica de *cross docking* posee un mayor impacto en la reducción de costos de mano de obra en el centro de distribución, debido a un menor manipuleo de productos y una significativa disminución del costo de mantenimiento del inventario y cubre cualquier método de procesamiento de embarques y despachos que evitan el almacenamiento de productos, provenientes del proveedor, antes de ser despachados a las distintas sucursales del supermercado. Existen tres tipos principales de *cross docking*, dependiendo específicamente de cuándo se determina el destino de la mercancía (ver anexo 3).

Otro aspecto fundamental de esta práctica, es la incorporación de tecnología de punta en los procesos de *cross docking* que mediante el manejo de códigos barras, el intercambio electrónico de datos, la utilización de scanner, etc. lo que facilita la ejecución de todas las actividades y procedimientos relacionados con pedidos, despachos y almacenamiento de las mercancías.

Finalmente, el resultado más relevante de *cross docking* es la reducción casi por completo del *stock* de las referencias que se encuentran operando bajo esta modalidad. Esto implica una reducción en el costo financiero de mantenimiento del inventario, liberando así el capital para otros propósitos. Disminuye en consecuencia el costo total del depósito. Proveedores y supermercados deben trabajar en forma conjunta para eliminar manipuleos redundantes y acordar la transferencia de costos correspondientes.

1.3.3 Compras

En la referencia conceptual de esta función, Ospina (2000) y Diez de Castro (1997), determinan que la función de compras contiene un conjunto de tareas de importancia trascendental para todo tipo de empresas con independencia de que su actividad sea de transformación, fabricación o comercialización. Tiene en la actualidad, amplias implicaciones sobre la estructura financiera de la empresa, puesto que le interesa mantener la mejor relación posible entre los recursos monetarios invertidos en activo fijo y activo circulante, y por tanto, procura que este último se mantenga en un nivel que permita una gestión eficiente.

Igualmente, Christopher (2002), manifiesta que el proceso de compras contempla tres componentes esenciales que son: la administración de los suministros, el catálogo de requerimientos y la sensibilidad, los cuales tienen impacto en el cumplimiento de los objetivos de la administración de la logística, al mejorar la calidad de los productos, al minimizar el costo total de las compras y al reducir los inventarios; de esta forma, la función ejerce influencia en los beneficios económicos de la corporación. Esta función, comprende una serie de operaciones importantes, entre las que se destacan, (Diez de Castro 1997):

- Analizar meticulosamente los productos y las cantidades que serán compradas.
- Adquirir los productos en las cantidades estrictamente necesarias.
- Estudiar detalladamente las fuentes de aprovisionamiento.
- Retardar la recepción de los productos hasta el momento en que sean necesarios.

- Efectuar el pago con la máxima demora con respecto al momento en que fueron recibidos los artículos.

La gestión de compras tiene amplias implicaciones sobre la estructura financiera de la empresa, puesto que interesa mantener la mayor eficiencia posible en la relación de los recursos monetarios que están representados por la inmovilización temporal de los inventarios hasta el momento en que se liberan con las ventas. De igual forma, Guerra (2001), analiza un concepto integral de los procesos de compras y abastecimiento denominado *e-procurement* el cual se basa en la administración de estos procesos incluyendo la selección de los proveedores, las técnicas de adquisición, la calidad en el abastecimiento, las compras efectuadas a través de medios electrónicos, la organización y los procedimientos. Así mismo, Montaña (1998) ilustra que el reabastecimiento continuo se fundamenta en la demanda real de los consumidores, lo que permite reducir los inventarios y el objetivo fundamental es el de optimizar el tiempo y el costo de este proceso. También, establecen que las mejores prácticas incorporan tecnología en diferentes actividades así:

- Acuerdos comerciales entre proveedores y cadenas de supermercados para la generación de pedidos.
- Uso de la herramienta denominada PRICAT para crear y actualizar los maestros de productos tanto de la cadena como del proveedor.
- Ordenes de compras con fechas determinadas de entrega y sin modificaciones del pedido.
- Utilización de códigos tanto internos como EAN (estandarización de la codificación del código de barras).
- Sistema de pedidos con base en la información de P.O.S.
- Flujo de información vía EDI : orden de compra, factura y pago electrónico.
- Utilización del CEN (centro electrónico de negocios) como un servicio de comercio electrónico a través de Internet, donde los clientes podrán conocer de cerca una empresa, su portafolio de productos, sus marcas y la información adicional que requieran.

Por otra parte, existe otra actividad preponderante asociada con las compras como lo es el pedido. Definido como uno de los actos más importantes realizados por el comprador, en el que se solicita a los proveedores seleccionados la oferta y cotización de sus productos. En esta labor, se contemplan cuatro fases esenciales como son: verificación previa de las existencias del producto que se va demandar, efectuar el pedido en forma documental, comunicar al proveedor lo solicitado, conocer por parte de la recepción la futura llegada de los productos a la organización, (Diez de Castro 1997).

Finalmente, los autores de la investigación consideran que la gestión de compras es un proceso clave para el desarrollo de la logística en una cadena de supermercados, debido a que es una de las etapas iniciales en las cuales se pueden comprometer e inmovilizar significativos recursos financieros que implican costos para las cadenas.

1.3.4 Transporte

Sobre el particular, McCarthy (1999) y Perreault (1999), expresan que con el transporte se consiguen economías de escala en la producción y consideran que, la obtención de un costo bajo en el transporte conlleva a la existencia de la distribución masiva. El transporte forma parte fundamental de la estrategia de mercadeo, es decir, éste depende del producto que se desea transportar, de las decisiones concernientes a la distribución física y del nivel de servicio que desea ofrecer la compañía.

Otro socio fundamental en la gestión integral del sistema logístico es el transportador, tanto al nivel interno como externo. IAC - Colombia (2001), presenta al transporte como la actividad logística encargada de la integración de los agentes que conforman la cadena de abastecimiento, es decir, una cada uno de los puntos de la red de distribución mediante el flujo de insumos y/o productos. Hace parte del proceso de traslado físico de los productos de un lugar a otro, donde se debe asegurar que la entrega se realice en el lugar preciso, en la cantidad adecuada, en el momento justo, en las condiciones requeridas y al mínimo costo.

Consecuentemente, el transporte se constituye en uno de los elementos vitales dentro de los costos logísticos puesto que es uno de los tres primeros gastos más importantes y representa cerca de un 30% del valor total de los mismos; en la actualidad existe una gran variedad de servicios de transporte, variedad que surge no solo de la diferencia de los medios, sino también por las alternativas dentro de cada uno de ellos; (IAC – Colombia, 2001; Montaña, 1998). Por estas razones, la selección de un servicio para transportar una mercancía o un conjunto de ellas se convierte en una tarea difícil y complicada, aun más por la cantidad de factores tangibles e intangibles que son necesarios controlar para la determinación del transporte apropiado:

- Seleccionar el tipo de transporte.
- Negociar las mejores ofertas.
- Negociar la reclamaciones por pérdidas, daños y/o mermas.
- Facturación del servicio.
- Definición de rutas.
- Dirigir y ordenar las expediciones.

Por otra parte, el modelo de referencia de logística diseñado por Acevedo, et. al. (2001), especifica dos categorías de transporte así: transporte interno y transporte externo.

Considerando los aspectos enunciados, y teniendo en cuenta el concepto de *cross docking*, los investigadores observan que el proceso de transporte es uno de los elementos fundamentales del mismo, por lo cual es necesario que en él se contemplen acciones estratégicas, tácticas y operativas; y con base en estos aspectos, se procede a la selección del modo de transporte, teniendo en cuenta factores tales como: velocidad, confiabilidad, costo, cliente, producto, transportador, y entorno; sin olvidar la forma de acceder a éste, actividad que puede efectuarse a través de servicio propio o contratado (IAC - Colombia, 2001).

Finalmente, es de anotar que en Colombia el 92% de las empresas productoras de bienes de consumo masivo, contratan el servicio de transporte con terceros (*outsourcing*), puesto que permite obtener beneficios de agilidad y calidad sin tener que recurrir a inversiones de capital en vehículos, repuestos, mantenimientos, ni a los problemas administrativos y de costos asociados con la propiedad de flotas, por lo que no son el objetivo del negocio ni se es experto en su manejo, (Montaña, 1998).

1.3.5 Recepción y almacenaje de mercancías

Con fundamento en McCarthy (1999), Perreault (1999) y Ballou (1991), el grupo de investigación deduce que el proceso de almacenamiento tiene cuatro funciones primordiales: diseño y ubicación del almacén, el mantenimiento de los inventarios (almacenamiento), consolidación y división de las mercancías y combinación de las mercancías. Con ellas, se obtiene la utilidad de tiempo y cantidad de inventario de bienes almacenados. El almacenamiento es necesario cuando la producción de bienes no es mayor que su consumo; esto sucede con frecuencia, en el caso de la producción masiva. Indica Ballou (1991), que la actividad de almacenamiento puede tener lugar bajo una serie de diferentes acuerdos económicos y legales. Cada uno, constituye una alternativa distinta a evaluar por el logístico dentro de un sistema, aunque hay cuatro alternativas básicas de almacenamiento, todas pueden combinarse en diferente número y grado. Para tal fin, existen varios tipos de servicios especializados de almacenamiento como lo constituyen: los almacenes privados, los almacenes públicos, los servicios de almacenaje modernizado, y los centros de distribución.

Para poder cumplir adecuadamente con su misión, Díez de Castro (1997) determina que un almacén, debe reunir estas mínimas condiciones:

- Permitir una recepción cómoda y rápida de los artículos.

- Disponer de las instalaciones adecuadas, dependiendo del tipo o tipos de artículos que va a contener y de sus necesidades de almacenamiento y manipulación.
- Permitir una fácil entrada y rápida salida de los artículos.

Por otra parte, el IAC – Colombia (2001), ilustra los principales problemas y las mejores prácticas que permiten superarlos (ver anexo 4), tanto en la recepción como del almacenaje de las mercancías.

1.4 LOGÍSTICA DE ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTOS

Esta fase comprende la administración de los inventarios, flujo de operaciones de la mercancía y la determinación de los precios de venta de los productos, así:

1.4.1 Administración de inventarios

Según Christopher (1994), el 50% o más del activo circulante de una compañía se encuentra a menudo inmovilizado en existencias, lo que determina otro aspecto importante de la administración logística. La política de la compañía sobre los niveles de existencias, la ubicación de los *stocks*, la forma como son controlados y manejados, influenciará claramente el tamaño del inventario total y la forma como se buscará minimizar las necesidades de los mismos. Sin embargo, Díez de Castro (1997) establece que, aunque el objetivo de la gestión de inventarios es fijar el grado satisfacción del servicio al mínimo costo, es fundamental resaltar el hecho que mantener las existencias reducidas lleva a soportar un alto riesgo de rupturas de *stocks*. Según Berne (1988), para cumplir con los objetivos de la gestión de inventarios, se contempla cinco funciones básicas:

Función 1. Regulación entre el ritmo de aprovisionamiento y el de venta.

Función 2. Optimización del margen de explotación.

Función 3. Anticipación.

Función 4. Seguridad.

Función 5. Comunicación.

No obstante, las rupturas de *stocks* en un comercio, se producen por una o varias de las siguientes razones:

- Realización de pedidos inadecuados.
- Retrasos en las peticiones de los pedidos a los proveedores.
- Retrasos en la entrega de los pedidos por parte de los proveedores.
- Rupturas de existencias de los proveedores.

En este sentido, Díez de Castro (1997), plantea que especialmente en las grandes superficies y en los supermercados, se producen asiduamente situaciones de rupturas de existencias, es decir, que el consumidor se encuentra con la inexistencia del producto en las estanterías cuando en las bodegas del establecimiento comercial hay existencias. Dos son las razones por las que se producen estas situaciones: una es que la forma de aprovisionamiento de los exhibidores es inadecuada, y otra es que no se han delimitado claramente en las estanterías los espacios reservados a cada uno de los productos, ocupando unos productos los espacios destinados a otros cuando se efectúa el reabastecimiento. Este hecho en particular, genera reacciones negativas en los consumidores trayendo consigo consecuencias desfavorables para las cadenas de supermercados, ver anexo 5 (Fady, Seret, 1985).

De otro lado, Coughlan et. al (1999), especifica que la gestión de inventarios es vital para apoyar la producción de las operaciones internas de la empresa durante el ciclo de gestión de los productos. Así mismo, la función de control de inventarios es fundamental en los sistemas de Justo a tiempo; puesto que elimina el concepto de los *stock* de seguridad y a la vez que los pedidos de materias primas se efectúan de

acuerdo con el uso específico en las diferentes fases productivas, lo cual evita errores en el manejo de los inventarios.

Sobre el particular, y a juicio de los investigadores, aunque la teoría del justo a tiempo ilustrada por los autores enunciados es de importancia y en ella se elimina el criterio de *stock* de seguridad, es necesario tener cuidado con el manejo de este tipo de inventario, por cuanto en la práctica, una situación de contingencia o dificultad de abastecimiento de las cadenas de supermercados, pueden quedar desprovistas o carecer de productos líderes o de consumo masivo y conducir al consumidor a que busquen otros intermediarios de distribución u otras cadenas que posean el producto con el consecuente riesgo de perder un cliente o generar la infidelidad del mismo. En este sentido, Montaña (1998), ilustra que los retos que impone la gestión de inventarios son:

- Delinear adecuadamente la estrategia de inventarios, con base en el mayor conocimientos de los mismos y en la segmentación de productos mediante el ABC de los inventarios, lo cual permite concentrar los esfuerzos en aquellos productos que generan el 80% de las ventas, puesto que ellos también influyen en el 80% de la rotación total y sobre el 80% del indicador de servicio.
- Reducir los requerimientos de almacenamiento.
- Reducir la obsolescencia del producto.
- Eliminar los daños y averías en el manejo de los productos.
- Racionalizar los niveles de capital invertido en los inventarios frente a los costos de oportunidad del dinero.
- Información sin errores.
- Cumplimiento de compromisos comerciales.

Al respecto, se puede decir que existen tecnológicamente modelos y herramientas que facilitan esta labor, una de ellas es el CRP o programa de reabastecimiento continuo; cuyos beneficios se ilustran en el anexo 6. Por otro lado, los investigadores y con fundamento en Gómez (2002), mencionan la importancia que reviste

las devoluciones y averías en la administración de los inventarios, debido a que si éstos son almacenados por largos períodos de tiempo se pueden presentar obsolescencias, abarrotamiento, envejecimiento o daños a la mercancía lo que conlleva a costos ocultos, que de no controlarse, representan un desangre significativo dentro de la organización; por esto, es conveniente establecer la cantidad necesaria de inventario que garantice que el producto esté disponible en las cantidades y calidades necesarias para su compra.

1.4.2 Determinación de precios de venta de los productos

Según Gómez (2001), expresa que los supermercados poseen el mayor dinamismo y potencial de crecimiento entre los canales dado que los consumidores pueden adquirir todos los productos que deseen en un mismo destino, con un buen nivel de servicio, conveniencia y a precios bajos, se deduce, sin lugar a dudas, que los precios de venta de los productos ofrecidos por los detallistas los fija el mercado y que su tendencia es que sean bajos, lo cual se convierte en una variable fundamental dentro de la ventaja competitiva.

Por otra parte, es necesario considerar en la perspectiva que conlleva a la fijación de una política de precios, la forma como se afecta de una parte la rentabilidad económica en la medida en que se determine el porcentaje de margen bruto que se desea obtener y, de otro lado, la influencia manifiesta sobre las ventas a través del nivel de frecuencia al establecimiento que incide en la rotación de los activos, (Diez de Castro, 1997).

De otro lado, Cateora (1997) indica, que a menos que una empresa tenga una política clara y definida en todos sus aspectos, los precios se establecen por conveniencia más que intencionalmente. La fijación de precios se ve afectada por los siguientes factores: el país en que se realicen los negocios, el tipo de producto, las variaciones en las condiciones competitivas y por otros factores estratégicos. En general, las decisiones

relacionadas con los precios, se contemplan de dos formas: el precio como instrumento activo para lograr los objetivos del mercadeo o la fijación de precios como un elemento estático de una decisión empresarial.

Finalmente, se concluye que es conveniente hacer la reflexión en el sentido que a mayor número de intermediarios que requieren de una remuneración lucrativa, el precio de venta final se incrementa. Podría pensarse entonces en la inutilidad de los intermediarios, sin embargo este razonamiento no es tan sencillo, puesto que si desaparecen los intermediarios, no por ello desaparecen las funciones de distribución, puesto que las tendría que realizar el productor y de todas maneras, el costo del producto o servicio aumentaría sobre el precio de origen.

1.5 LOGÍSTICA DE SALIDA

Esta fase incorpora, el canal de distribución, la administración de puntos de venta, las exhibiciones de mercancías, las promociones, la publicidad y los servicios adicionales para el cliente.

1.5.1 Canal de distribución

Un canal de distribución es el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo. El camino de un canal de distribución lo constituyen una serie de empresas y personas que se denominan intermediarios que son quienes realizan las funciones de distribución; donde puede haber un contacto directo con el usuario o comprador final, si el productor es el que efectúa la venta; o indirecto, si existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final (Diez de Castro, 1997). Así mismo indica, que la función de distribución es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición o consumo, cuyas actividades se pueden clasificar así: canales de distribución, negociación, marketing territorial, marca y estrategias de distribución.

Consecuentemente, Lendrevie, (1976); Gil, (1997) y Romero, (1998); expresan que la función de distribución es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo. Otra definición dada por la National Council of Physical Distribution Management (NCPDM): establece que es el conjunto de actividades relacionadas con el movimiento de los productos terminados desde el final de la fabricación hasta el consumidor. Estas actividades comprenden: transporte, almacenamiento, manejo, embalaje, control de inventarios, localización del almacén o fábrica, proceso de pedidos, previsiones de mercados y servicio al consumidor.

No obstante, es necesario precisar que, a veces, el proceso de distribución no acaba en el momento en que el artículo llega al cliente. En determinadas ocasiones es necesario recoger una mercancía defectuosa que está en poder del cliente para enviarle otra en buen estado o para reparar los defectos y volvérsela a remitir. Otras veces hay que retirar los productos que han caducado sin que el intermediario haya podido venderlos. También existen situaciones donde hay que recuperar los envases, las cajas, los pallets o los contenedores utilizados en la distribución de los artículos. Afirman Lumpkin (1999), Pelton (1999) y Strutton (1999), que se debe añadir otro objetivo, y es conseguir relaciones estables, continuas y duraderas entre los miembros del canal de distribución de forma que repercuta en una mayor satisfacción del cliente, facilitando y simplificando las operaciones, disminuyendo los costos de distribución, consiguiendo una mayor eficacia y eficiencia.

1.5.2 El supermercado como canal de distribución

Conforme a las actividades estratégicas de la cadena de valor de una firma y a los tres elementos que inciden en los resultados competitivos de una organización; los investigadores efectúan una comparación de lo teórico con el estado de la práctica, lo cual se esquematiza en la figura 4.

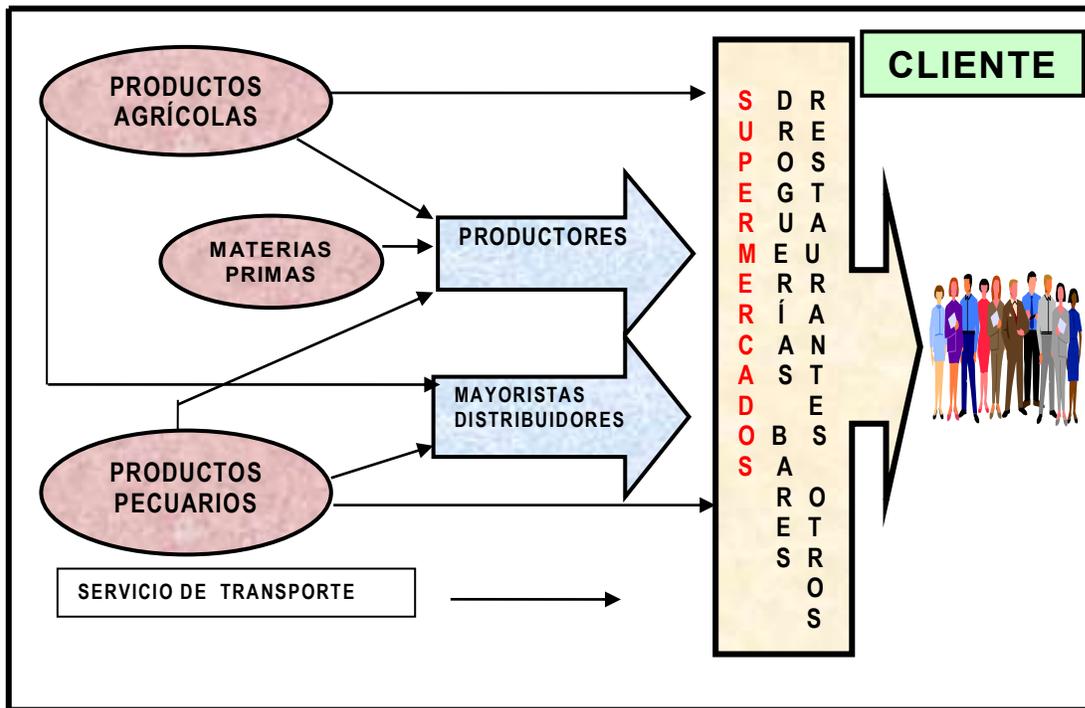


Figura 4 . Esquema general simplificado de una cadena de abastecimiento.

Fuente: Los autores con base en ACNielsen (2001).

Como se observa en el esquema de la figura 4, en una cadena de abastecimiento son múltiples los actores que intervienen y dependen del proceso de suministro de productos y servicios a los clientes, siendo los supermercados un eslabón fundamental de la generación de valor a los clientes y a los proveedores, lo que conduce a establecer, que los supermercados, independientemente de su tamaño, necesitan considerar en forma contundente la importancia del sistema logístico, que les posibilita obtener ventajas competitivas, lograr sostenibilidad en el largo plazo y ser una empresa de categoría mundial. Teniendo en consideración este canal de distribución, el equipo investigador efectúa una confrontación de diversos conceptos teóricos emitidos por Ferrell (1997), Pride (1997), Hair (1998), Lamb (1998), McDaniel (1998) y Lewison (1999) relacionados con el origen, características y formatos de las cadenas de supermercados.

Sobre el particular, se contempla que los supermercados se originaron hace más de sesenta (60) años, cuando la mayor parte de los minoristas de alimentos eran organizaciones pequeñas y de líneas limitadas. Actualmente, son grandes almacenes de autoservicio que cuentan con una completa línea de productos alimenticios básicos como abarrotes secos, carnes, frutas, verduras, productos lácteos, alimentos preparados y otros como cosméticos, aseo, lencería, aparatos eléctricos, accesorios para automóviles, libros revistas, ropa, flores, enseres domésticos y medicamentos entre otros.

Es importante destacar que los supermercados intentan captar mayores ventas a través del ofrecimiento de las marcas propias de excelente calidad y a menor precio que las marcas líderes y de otros fabricantes. El incluir nuevas líneas de productos no alimenticios les ha permitido a los minoristas que incrementen con éxito sus ventas de conveniencia y de productos de consumo, puesto que un gran número de clientes visitan estas tiendas cada semana, para adquirir estos productos lo que les reporta a la cadena, significativas utilidades.

Igualmente, los supermercados no sólo se dedican a la venta de productos, sino que han añadido servicios como: lavandería, cajeros automáticos, guarderías, sastrería, atención médica y dental, seguros, servicios legales, peluquería, pago de servicios públicos, lavado de vehículos, parqueadero, múltiples formas de pago, créditos, servicios de transporte de mercancías y otros. Por lo expresado, las cadenas de supermercados se han diversificado en sus tamaños, configuraciones y localizaciones, generando así una serie de diversos tipos de almacenes y supermercados (ver anexo 7).

Sobre este tópico, el equipo de investigación considera relevante destacar que la participación de los supermercados en el mercado de los alimentos está disminuyendo por cuanto los consumidores tienen hábitos de compra y preferencia muy variables, quienes pueden elegir entre una cantidad de almacenes de conveniencia, almacenes de descuento, almacenes de alimentos de especialidad, así como una amplia variedad de restaurantes y cafeterías.

1.5.3 Administración de puntos de venta

Ibañez (2000), ilustra que la evolución hacia formas superiores y más perfeccionadas del autoservicio hizo surgir el supermercado, donde a través de diferentes secciones de productos alimenticios y no alimenticios, le permite al cliente adquirir en un mismo espacio todos los bienes necesarios con rapidez y comodidad. Los supermercados, tanto al nivel mundial como nacional, tendrán que ofrecer comodidades y ventajas acordes con los cotidianos cambios en los estilos de vida de los consumidores. Hoy, la competencia se ha intensificado como nunca antes. Ya no se trata de luchar contra el comerciante pequeño, sino ante todo con un sistema donde el inversionista extranjero toca a la puerta con alta tecnología en busca de alianzas y donde están desapareciendo las barreras arancelarias. Igualmente, la explosión de las comunicaciones, el código de barras, el lector óptico y la variedad en la oferta y la demanda han hecho que el consumidor sea más exigente y menos leal.

Aunado al planteamiento de Ibañez (2000), Lewison (1999), Lumpking (1999), Pelton (1999) y Strutton (1999) deducen que el auge de los autoservicios se debe a un aspecto psicológico de los consumidores, quienes prefieren efectuar una compra totalmente privada, sin una persona dependiente que oriente y que muchas veces pretenda imponer su gusto y no el del comprador. El modelo de autoservicio, logra innovar el punto de venta aprovechando el mayor espacio posible con una mejor productividad por metro cuadrado; la comercialización de los productos se puede hacer a través de animaciones y del estímulo de todos los sentidos humanos, rescatando en un ambiente festivo al momento de ingresar al punto de venta, las actividades y motivaciones permanente, la novedad, el movimiento, los concursos, las ofertas, degustaciones y sorpresas. Existe para cada producto un consumidor, un aroma para cada gusto, y un tamaño para cada grupo. Se eliminó el concepto de vendedor de mostrador que en muchas ocasiones ofuscaba al comprador porque no tenía el genio para atenderlo y mucho menos para entenderlo; hoy se cuenta con ejecutivos bien preparados, empleados aseados, eficientes, conocedores, serviciales y sobre todo con mucha educación. Adicionalmente, un autoservicio tiene aceptación cuando ha incorporado los siguientes servicios y ventajas para el consumidor:

- Productos bien expuestos, empacados y etiquetados en las góndolas de tal forma que impidan el regateo del consumidor.
- Alimentos frescos.
- Estacionamiento para vehículos de fácil accesibilidad y gratuitos.
- Puesta en práctica de técnicas de comunicación para facilitar al consumidor, realizar una compra en soledad.
- Uso de tecnología comercial que altere la interrelación habitual de lo convencional.
- Realizar las compras en el menor tiempo posible y en un mismo sitio.
- Un surtido amplio que aumente la posibilidad de elección y de conocer nuevas marcas de productos.
- Calidad en los servicios ofrecidos, buen trato y un ambiente agradable y confortable.
- Libertad en la decisión individual.

Con base en lo expuesto anteriormente, se concluye que la logística es soporte fundamental en este asunto, puesto que brinda la asesoría técnica para poder desarrollar efectivamente la administración de los puntos de venta.

1.5.4 Exhibiciones

Una exhibición en el punto de venta es colocada para anunciar el producto o servicio e inducir las compras de ellos por impulso, ofreciendo una ventaja para los fabricantes como es el de tener un público cautivo en las tiendas al detalle o en los supermercados. Para el efecto, se hace uso de herramientas tales como, letreros y extensiones de anaqueles, anuncios en los carritos de los supermercados, bolsas de comestibles, exhibiciones al final de los pasillos, anuncios en los puestos de pago de los supermercados, mensajes de audio y exhibiciones audiovisuales, (Hair, 1998; Lamb, 1998; Mcdaniel, 1998).

En este sentido, Lewison (1999), manifiesta que las exhibiciones exitosas son el resultado de la combinación armónica de los aspectos clave de la exhibición como son:

- Principios de la exhibición (unidad, variedad, dominancia, ritmo, equilibrio y proporción).
- Componentes de la exhibición (producto, formas, texturas, accesorios, letreros, luces).
- Elementos de la exhibición (colores, texturas, líneas, formas, espacio).

De esta forma, las exhibiciones bien proporcionadas crean una atmósfera formal y tranquila para los clientes, aunque las exhibiciones desproporcionadas pueden ser utilizadas para llamar la atención y crear el interés de este. Así mismo los consumidores no juzgan un producto o servicio, sólo sobre la base de sus propiedades intrínsecas, sino también en relación con el contexto en que se encuentran.

Al respecto, Harris, et.al. (1992); expresa en que las exhibiciones invitan a los clientes a entrar al negocio y se encargan de la tarea de ventas, dependiendo del alcance del autoservicio. Los negocios hacen uso excesivo de las exhibiciones especialmente para artículos de características especiales, las exhibiciones interiores muestran los productos en diversas formas como carteles, habladores, telones de fondo, carteles de precios, perfiles de figuras, estanterías, perchas, barriles, degustaciones y otros inventos que intentan estimular el interés y facilitar al consumidor la elección de compra de la mercancía y/o servicio. Usualmente, estos procedimientos están combinados con programas de publicidad de los fabricantes que han promocionado sus productos a través de los medios masivos de información como son la televisión, la radio, las revistas, los periódicos, el vídeo y el Internet, entre otros. Con base en lo expuesto, se colige que la logística apoya al sistema comercial en este aspecto, mediante la definición de los conceptos y tipos de exhibición (surtida, especiales, en puestos de pago o en audiovisuales), el contenido de la exhibición y el arreglo de las mismas en los puntos de venta.

1.5.5 Promociones

Con base en Lumpkin (1999), Pelton (1999), Strutton (1999), Ferrell (1997) y Pride (1997); definen el concepto de promoción como una creación de conocimiento para el consumidor, puesto que es trascendental la información que se transmite a él, para la adopción o introducción de un nuevo producto, una marca o una extensión de marca; comprende cualquier forma de comunicación que permita a los miembros de un canal informar, recordar, y/o persuadir a los clientes actuales y potenciales en relación con algún aspecto de su oferta de mercado.

Así mismo, Caterora (1997) y Ballou (1991), establecen que el marco básico de los conceptos de la promoción, son esencialmente los mismos en cualquier lugar donde se emplean, lo cual implica el desarrollo de seis pasos: 1) el estudio de los mercados objetivo; 2) determinar el grado de estandarización mundial; (3) definir la mezcla promocional; 4) desarrollar los mensajes más eficaces; 5) seleccionar los medios eficaces; y 6) establecer los controles necesarios para realizar el seguimiento y alcanzar los objetivos de *marketing*.

Igualmente, las promociones son esfuerzos a corto plazo, dirigidos al consumidor o al minorista para lograr objetivos específicos como son la prueba del producto por parte del consumidor o su compra inmediata, la entrada del consumidor a la tienda, ganar espacio para los productos en los puntos de venta minoristas, alentar a las tiendas a ofrecer el producto, apoyar y aumentar los esfuerzos de publicidad y ventas personales. También, son un esfuerzo que permite mantener las relaciones con los consumidores en el largo plazo, lo cual ayuda a controlar los costos de conservación de clientes en relación a los de captación de nuevos clientes (Ferrell y Pride 1997).

Por otra parte, a menudo los fabricantes ofrecen incentivos especiales (reducciones de precio, bonificaciones o descuentos en caja) a sus distribuidores y clientes, si éstos compran sus productos con

antelación a la época normal en la que suelen hacer sus pedidos. Los costos logísticos son una de las principales razones para ofrecer este tipo de incentivo.

De conformidad con lo enunciado, los investigadores deducen que mediante una acción integrada de los fabricantes, proveedores, comercializadores y consumidores, el sistema logístico apoya el desarrollo de las tácticas persuasivas de las promociones que posibiliten el cambio de preferencias y actitudes, el suministro de información, el posicionamiento o reposicionamiento de productos y la estimulación de las ventas.

1.5.6 Publicidad

De acuerdo con el planteamiento de Cateora (1997), se determina que la intensidad de la competencia internacional junto con la complejidad del *marketing* al nivel internacional exige que la gestión de publicidad funcione al nivel creativo mas alto. Los publicistas han desarrollado sus destrezas y habilidades a tal punto en que los anuncios en diferentes países revelan similitudes básicas con un nivel creciente de complejidad. La publicidad enfrenta barreras como son limitaciones de tipo legal, impuestos, idioma, las culturas, los medios, la producción y el costo.

Es así como, la publicidad afecta la vida cotidiana de todos e influye en las compras. De hecho, Hair (1998), Lamb (1998) y McDaniel (1998) la definen como cualquier forma de comunicación no personal, pagada, en la cual se identifica al patrocinador o compañía, y donde se trata de promocionar e informar acerca de los productos y/o servicios de consumo. Además, los objetivos de promoción de una empresa determinan el tipo de publicidad que se usará, es decir, si la meta del plan de promoción es crear la imagen de una compañía o de una industria es posible recurrir a la publicidad institucional, pero si lo que se pretende es elevar las ventas de un artículo o servicio, entonces se requiere del tipo de publicidad de productos.

En similar sentido, Ibañez (2000) indica que en la actualidad, cuando más fabricantes ofrecen más productos, y cuando los compradores tienen tantas opciones para escoger, se hace necesario ser más convincentes para que el comprador prefiera el producto ofrecido antes que el de la competencia. Por esto, se requiere desplegar mayor creatividad, más agilidad en las decisiones de mercadeo y publicidad; y por supuesto, hacer rendir en mayor proporción la inversión, traduciéndola en ventas. Cada negocio tiene sus propias características y se mueve dentro de unas circunstancias particulares del mercado, por lo cual, también se deben manejar criterios específicos en materia de publicidad. De esta forma y para crear y desarrollar una publicidad efectiva es indispensable:

- Reunir gran cantidad de información que debe provenir en buena parte de los mismos comerciantes que compran las mercancías porque son quienes mejor la conocen. La información relevante que requiere el área de publicidad está asociada con el número de espacios que son necesarios para realizar los anuncios, medios en los cuales se harán los anuncios, tipo de anuncios deseados o sugeridos por la cadena. adicionalmente, la información que aportan los compradores es la relacionada con colores, tallas, estilos, descripciones de las mercancías, rotación, puntos clave de venta, facilidades para el cliente, precios, etc.
- Análisis juicioso por parte de un equipo interdisciplinario de la organización para tomar la decisión de utilizar los medios mas apropiados que se utilizarán, los cuales son muchos y muy variados: radio, televisión, prensa, revistas, correo directo o electrónico, material de punto de venta, insertos, volantes, páginas web, etc.
- Anotar los conceptos clave que surgen en los comités donde participan los jefes compradores y los publicistas para evitar olvidos y la evasión de responsabilidades.

De otro lado, Andrade (1999), identifica al internet como una nueva forma de hacer publicidad, con más contenido y mayor personalización de los mensajes, transformando el comportamiento comercial y de consumo de la población. Internet permitirá a los consumidores experimentar la titularidad de un producto, servicio o marca, permitiendo al usuario probar un producto tal como si lo estuviera utilizando en la vida real.

Tecnologías como la realidad virtual permiten que los clientes se sientan como si estuvieran conduciendo un nuevo automóvil o caminando por los pasillos de un supermercado, igualmente posibilita a los consumidores hacer una compra directamente desde el anuncio. Internet consigue aumentar la efectividad de los anuncios, pues puede controlar el momento y el contenido de los mensajes entregados a una audiencia objetivo.

Sobre este asunto, el equipo de investigación considera que la publicidad es una herramienta fundamental para el proceso de comunicación con el consumidor final, que requiere ser cuidadosamente planeada, proyectada y financiada de tal manera que se logre los objetivos propuestos y generar el impacto esperado por la empresa en el segmento de mercado, dado que es uno de los rubros de mayor costo operativo organizacional.

1.5.7 Servicios adicionales para el cliente

En una situación de mercados cada vez más segmentados, conseguir la diferenciación mediante el diseño, la calidad, el embalaje o el precio, resulta cada vez más difícil de obtener. Es por esto, que las empresas suelen hacer hincapié en los servicios complementarios, tales como entregas rápidas, oportunas y una atención comprensiva y efectiva de los reclamos de los clientes entre otros, que proporcionan ventajas competitivas a aquellos proveedores y minoristas que tienen productos y/o servicios iguales o similares a los de sus competidores, (Adrian, et.al. ; Hair; Lamb ; McDaniel, 1998).

En este aspecto, Labarre (2002), plantea que escuchar al consumidor le ha dado a la cadena de supermercados irlandesa SUPERQUINN, el liderazgo en el aseguramiento de los alimentos; para lo cual, se ha valido de varios canales de comunicación como son los paneles de consumidores, formularios para los comentarios de los clientes, puestos de atención a la entrada de los almacenes, investigaciones formales de mercado, llamadas telefónicas, entrevistas personales, etc. mediante los cuales recoge no solo la idea de los consumidores, sino que también motiva la innovación entre los empleados. Para una cadena de

supermercados es fundamental, no solamente que el consumidor observe deslumbrantes productos sino que exista un impecable servicio (ver anexo 8).

Por otra parte, la calidad se encuentra estrechamente relacionada con el servicio al cliente, puesto que es la percepción que tienen los consumidores sobre qué tan bien un servicio satisface o excede sus expectativas y es esencial puesto que agrega valor a la comercialización de los productos. El servicio es evaluado por el cliente y no por las organizaciones, y generalmente se encuentra un obstáculo para efectuar la evaluación del servicio, por cuanto se trata de un bien intangible que no se puede ver, sentir, saborear o escuchar; por lo tanto, la calidad es percibida a través de las cualidades y atributos emanados por las experiencias inolvidables que sólo pueden evaluarse durante la compra o consumo de un servicio (Ferrell y Pride, 1997).

Con base en lo anterior, el equipo de estudio deduce que los procesos logísticos aportan en este asunto, la información que se recibe de un consumidor antes, durante y después de la venta, así como el tipo de embalaje, presentación de los productos, tipo de condiciones de pago, la facturación, los créditos, las cobranzas, la distribución física y las reclamaciones, entre otras acciones.

1.6 PROCESOS DE SOPORTE

Esta fase incorpora planeación del sistema, tecnología, sistemas de información y comunicaciones, gestión del talento humano, relación con otras áreas de la organización, seguridad, procesos de *benchmarking*, gestión financiera, medición y control.

1.6.1 Planeación del sistema

Partiendo de las definiciones y el contexto de la planeación estratégica enunciadas por Ackoff (1981) y Gup (1979) contenidas en Goodstein (1998), Nolan (1998) y Pfeiffer (1998); se analiza este aspecto desde la

perspectiva del sistema logístico; donde se establece que la planeación es el proceso mediante el cual se pueden establecer los objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender las acciones, a través del cual, los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

En contraste con estas definiciones, Gabiña (1995), indica que es necesario contemplar un aspecto relevante para desarrollar la planeación de un sistema, como es la prospectiva, a través de la cual se toma conciencia que el futuro no se explica únicamente por el pasado y que no solamente es fruto del azar o la casualidad sino que también es el resultado de la voluntad proveniente del deseo y la ambición. Según el autor, la prospectiva consiste en hacer una reflexión previa de las causas y las razones de las contradicciones que sufren los diferentes sistemas de una organización, con el propósito de anticipar y preparar la ejecución de acciones a desarrollar en él. Para esto, es necesario tener en cuenta cinco fundamentos básicos como son:

- Adoptar los problemas con una visión global y sistemática.
- Tener en cuenta factores cuantitativos, cualitativos y socioculturales.
- Desconfiar de las ideas y de los estereotipos recibidos.
- Optar por el pluralismo y la complementariedad de los diferentes puntos de vista y enfoques.
- Poder actuar en el presente en función de un proyecto futuro deseado, garantizando que exista libertad de actuación.

Con base en estos planteamientos, la planificación del sistema logístico se encarga de marcar la estrategia general acerca de cómo se va a mover el producto por los canales de aprovisionamiento y distribución; además de establecer que dentro de las decisiones estratégicas más importantes que debe tomar el logístico, se encuentra la configuración de la red, la dimensión y ubicación de los servicios de almacenamiento, el establecimiento de la política de inventarios, la selección de los medios de transporte y

los niveles de servicio al cliente, Ballou (1991). Este proceso es complejo pero es fundamental para determinar el rumbo en el corto, mediano y largo plazo donde se fijan las directrices generales para evaluar las cinco áreas clave como son la demanda, el servicio al cliente, las características de los productos, los costos logísticos y la política de precios, de tal manera que los subsistemas de aprovisionamiento y de distribución funcionen óptimamente.

De acuerdo con lo anterior, es necesario contar con un modelo que desarrolle el proceso de planeación estratégica aplicada al Sistema Logístico, en el cual, a criterio de los investigadores se deben ejecutar las funciones y fases contempladas por Goodstein (1998), Nolan (1998), Pfeiffer (1998) que se ilustran en el anexo 9.

1.6.2 Tecnología, sistemas de información y comunicaciones.

Interpretando a Gil (1997), en las últimas décadas, se está asistiendo a una creciente utilización de las tecnologías de información dedicadas a la obtención y gestión de los datos organizacionales, lo que ha facilitado el acceso a nuevas Fuentes de información y a una oferta cada vez mayor y a menor costo de posibilidades tecnológicas, que permiten la gestión empresarial en sus diferentes componentes. Igualmente los enormes adelantos en materia de comunicaciones y transmisión de datos ofrecen un amplio potencial de mejora de las relaciones comerciales interempresariales (empresa-distribuidores / proveedores / clientes, etc.) las cuales han sido utilizadas dentro de las propias organizaciones para comunicarse con sus sectores mediante los llamados sistemas interempresariales (SIE). Los SIE son un sistema de información automatizado que es compartido entre dos o más empresas, donde el acceso a los datos y comunicaciones es compartido en mayor o menor medida por las diferentes empresas participantes, como se observa en el esquema de la figura 5.

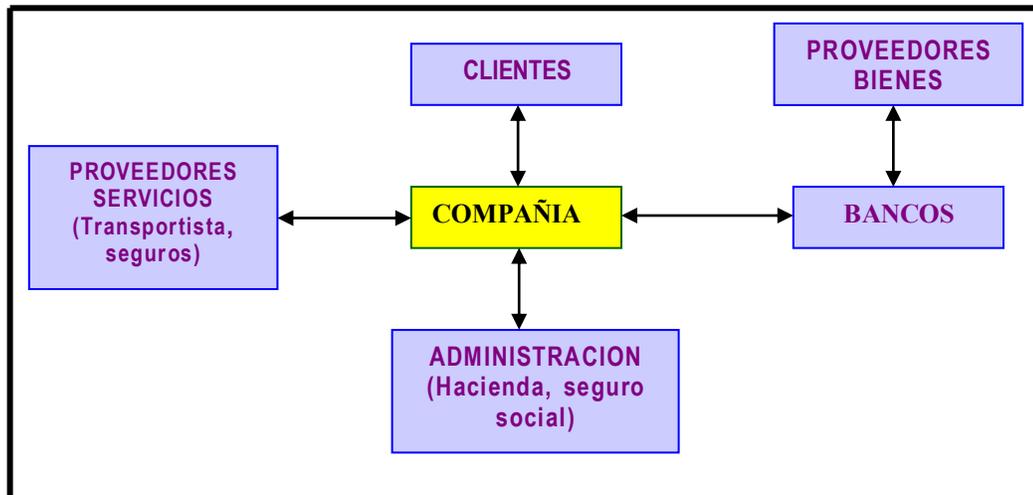


Figura 5. Sistemas de Información Interempresariales (SIE).

Fuente: Con base en Gil, (1997).

Por otra parte, McLeod (2000), establece que de todas las innovaciones del uso de las computadoras, ninguna ha tenido mayor impacto que la computación de usuario final quienes están creando muchas aplicaciones y esta tendencia continuará produciendo beneficios globales para las empresas, aunque con riesgos que pueden ser controlados adecuadamente.

En este sentido, los sistemas informáticos de los canales de distribución no sólo deben incorporar la información en sí misma, sino también mecanismos que la conserven, la recojan y la interpreten de manera aprovechable, así mismo Coughlan et. al (1999), señala que los componentes principales de los sistemas informáticos están constituidos por el *hardware* y redes del sistema, las bases de datos que contienen la información para los canales de *marketing*.

Según Gómez (2000), las cadenas de abastecimiento, son una estrategia de negocios en las que distribuidores y proveedores se comprometen y trabajan juntos para lograr mejores valores para los consumidores; esta estrategia recibe el nombre de "*efficient consumer response*" (ECR), un elemento que logra reducir los costos de un producto en su camino de la fábrica al consumidor final. Sobre el particular, Pereira (2002) manifiesta que el ECR es una iniciativa estratégica destinada a eliminar los tradicionales

obstáculos entre socios de negocios, borrar las barreras que resultan en costos, tiempo y que agregan poco o ningún valor al consumidor; el cual se encuentra enfocado en la aplicación de métodos de administración de avanzada y tecnología de punta para reducir costos, aumentando la calidad de los productos y servicios que se dan al consumidor. Unido a lo anterior, el ECR está conformado por los siguientes componentes, Montaña (1998):

- Surtido eficiente. El cual se refiere a la optimización de la productividad del espacio y los inventarios en los puntos de venta.
- Promoción eficiente. Es el mecanismo mediante el cual se maximiza la eficiencia de las promociones al consumidor y al canal.
- Introducción eficiente de nuevos productos. Consiste en maximizar la eficiencia en el desarrollo e introducción de nuevos productos.
- Reabastecimiento continuo. Corresponde al flujo continuo preciso y sin documentos físicos del producto asociado a la demanda y no a los ciclos de promoción.

Por otro lado, Duran (2002), anuncia que el uso del internet y el comercio electrónico, introducirán modificaciones substanciales a la forma como se ejecutan las diferentes actividades que se desarrollan en el aprovisionamiento, la logística de entrada, la producción o logística de salida y en general a lo largo de toda la cadena logística.

Igualmente, el uso del internet contribuye a acelerar aún más los grandes cambios que están transformando la escena logística, tales como la gestión integral de marcas propias por parte de distribuidores como CompUSA o J.C.Penney, o, en sentido opuesto, el traspaso a ciertos proveedores de la responsabilidad de gestión logística (hasta la reposición en el lineal) en cadenas como Wal-Mart.

Adicionalmente, Montaña (1998) expresa que se han difundido nuevos modelos de negocio en virtud al uso masivo de internet, como por ejemplo el comercio electrónico con usuarios finales, que han creado nuevos requerimientos para el sistema logístico. Igualmente, con unos costos muy viables, el intercambio electrónico de datos, posibilita la interacción y comunicación entre las empresas, es un elemento generador de nuevas prácticas logísticas, propicia mayor eficiencia, y permite además, que los responsables logísticos de una empresa extiendan sus niveles de control y seguimiento a las organizaciones con las cuales está integrando los procesos del abastecimiento. Igualmente, en la actualidad la mayoría de los flujos electrónicos interempresariales de información siguen el modelo EDI (Intercambio Electrónico de Datos), que resulta rentable para las grandes empresas. Las pequeñas suelen adscribirse a estos sistemas sólo cuando se ven obligadas por sus clientes y en la medida de las posibilidades económicas que se lo permita.

Con el propósito que este tipo de tecnología llegue a toda clase de empresas, se están experimentando modelos que combinan el enfoque EDI convencional (para los "socios EDI" de gran tamaño) con la utilización, para los pequeños asociados, de un sistema simplificado basado en internet. Es así como, han surgido el WebEDI (intercambio de datos vía internet de General Electric), TradeWeb de GE (negocios a través de internet de General Electric) y en España se desarrolla el proyecto EDIWEB de AECOC (intercambio de datos vía internet de AECOC) que sigue el mismo modelo. Un sistema WebEDI consiste, básicamente, en complementar un sistema EDI convencional basado en unas redes de valor añadido "*Value Added Networks*", VANs con un servidor web accesible por internet. Los grandes usuarios utilizan el sistema de la forma habitual. Los pequeños usuarios acceden al servidor Web, a través de internet, mediante un navegador web normal (internet navigator, microsoft explorer, etc.) instalado en su PC conectado a internet.

En este mismo sentido, la IBC COLOMBIA S.A. presenta un similar servicio de comercio electrónico denominado el centro electrónico de negocios (CEN) donde se reúne, en un mismo lugar en internet, a todas las empresas de consumo masivo de Latinoamérica para que realicen transacciones electrónicas como compra, venta, pagos y cobros con sus principales clientes: autoservicios, supermercados, papelerías,

droguerías, etc. Facilitando así, la realización de pedidos por parte de los clientes en un mismo tipo de formato con todos sus proveedores de una forma ágil y confiable, reduciendo gastos de operación. "comprar", está disponible sólo para los clientes autorizados por la empresa, mediante un "usuario" y una "clave", con el fin de restringir el ingreso de clientes no autorizados, para efectuar los pedidos, el cliente digita la cantidad a pedir por referencia, de acuerdo con sus necesidades de inventario y envía el pedido a su proveedor a través del CEN.

De lo expuesto anteriormente, los investigadores concluyen, que la irrupción de internet en el entorno logístico afecta a éste en una doble vertiente. Por una parte, los modelos de negocio derivados del comercio electrónico supondrán nuevos requerimientos de eficacia, eficiencia y flexibilidad para el sistema logístico. Por otra, las opciones de estrecha integración interempresarial hechas viables por internet, en áreas como el EDI basado en internet o la integración en tiempo real de los sistemas logísticos de las empresas y sus transportistas, posibilitarán prácticas logísticas más eficientes, que potencien aún más la actual tendencia a la integración de la cadena logística extendida. Igualmente, el uso de tecnologías disponibles para el movimiento de mercaderías dentro del depósito, así como su identificación y almacenamiento, constituyen uno de los factores determinantes para el correcto gerenciamiento de este significativo eslabón de la cadena logística.

Por otra parte, Benvegnu (2001), Bogaert (2001) y Canepa (2001), opinan que en ciertos sectores, la radiofrecuencia de identificación constituye un importante complemento de las tecnologías disponibles en la actualidad (código de barras); a tal punto que, en algunos casos, se la menciona como indispensable para el futuro de las compañías. Básicamente, a partir de su capacidad para contener gran cantidad de información, su reutilización, durabilidad, seguridad, etc. Un primer acercamiento a este tema, esta relacionado con la decisión de pasar de un deposito manual, a uno automatizado. Dichos expertos explican que este proceso debe hacerse poco a poco y comenzar con pequeños sistemas e ir creciendo, pues la inversión inicial es muy grande para exponerse a fracasar.

En la actualidad, el uso de este tipo de equipos para almacenes se caracteriza por la utilización de impresoras y scanners de código de barras. Principalmente se utilizan impresoras de código de barras para identificar las posiciones, los *racks*, las unidades de producto y los *pallets*. Una vez identificados los productos, se usan scanners de Código de Barras cableados o inalámbricos para una gran cantidad de operaciones, recepción de materias primas, control de calidad, *picking*, *cross docking*, despacho, etc. Así mismo, la preparación de despachos se realiza en forma manual, el equipamiento básico lo componen recolectores de datos portátiles que permiten conocer los productos a despachar por pedido, identificar los despachados y determinar los pendientes. Cuando el tipo de productos no permite un automatismo pero el volumen es alto, estos recolectores suelen estar *on line* por radiofrecuencia. Los costos aumentan substancialmente y de allí lo reducido de su aplicación. Por otro lado, cuando existen automatismos tales como cintas transportadoras, desviadores, selectores de cargas, etc., se utilizan lectores de barras fijos industriales y/o túneles multifuncionales que permiten la lectura de las identificaciones por código de barras sin detener su movimiento hacia la carga.

No obstante, a la hora de implementar estas soluciones las empresas latinas chocan con una realidad específica; según muchos expertos, manifiestan que el mayor problema que tienen las empresas es el costo de los productos, pues para mantener un nivel de competitividad semejante al americano o al europeo, primero corren con la desventaja de desempeñarse en una economía más pequeña y, por otro lado, el equipamiento a utilizar es importado y por ende más caro que en origen.

1.6.3 Gestión del talento humano

Desde la perspectiva de gestión humana Matamala (1997), establece que la competencia internacional demanda empresas visionarias que realicen cambios, se adapten con flexibilidad, compitan con calidad, servicio, oportunidad y logren diferenciarse de la competencia en el largo plazo. Dado que los recursos financieros y tecnológicos cada vez son de más fácil acceso y que la calidad y los servicios pueden copiarse o

superarse rápidamente, el potencial humano de las organizaciones se convierte en una verdadera ventaja competitiva.

Igualmente, las nuevas realidades exigen que la cooperación es un factor fundamental en donde cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se autorenueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las empresas, que por falta de imaginación, intolerancia y desconfianza, han limitado su vida a normas, objetivos y evaluaciones. En este sentido, el reto consiste en liberar la creatividad e inteligencia de todos y conseguir el compromiso necesario para crear una nueva realidad en la que todos ganen y se satisfagan las necesidades y expectativas personales y profesionales. Es por esto, que el empleado de excelente desempeño es un verdadero socio que participa plenamente, un individuo que aprende a lo largo de toda su vida, un individuo bien preparado que recibe una remuneración adecuada y que progresa gracias a la organización y no a pesar de ella. Antes de emprender cualquier acción es necesario comprender que un ser humano es único y no duplicable, que tiene determinación propia y por lo tanto no es programable, que es capaz e inteligente, que tiene vida emocional y no es una máquina, que crece y aprende y que es confiable.

Así mismo, las organizaciones son un tejido social armónico, determinadas por un sin número de interrelaciones entre tecnología, procesos, sociedad y configuradas a partir de equipos autoliderados y polifuncionales, donde cada persona debe tener una visión integral del negocio, puesto que, según Balkin (1998), Cardy (1998) y Gómez (1998), este hecho, se convierte en un punto de partida esencial para el proceso de formación estratégica, puesto que define, en términos claros y operacionales, los resultados que toda la organización está intentado conseguir. Además de una visión compartida, se establece un modo común de actuación y comunica un enfoque holístico a la vinculación de esfuerzos y logros individuales con los objetivos de una unidad de negocio donde el talento humano determina la capacidad de competir mediante uso combinado de las capacidades y habilidades para aprovechar las oportunidades del entorno y controlar sus amenazas. Igualmente, la aplicación de las políticas de gestión humana pueden influir en la

posición competitiva de la empresa mediante el control de los costos, la mejora de la calidad y creación de capacidades distintivas.

Para esta gestión, McLeod (2000), expone que dentro de la estructura de la organización la función de recursos humanos, apoya con sus actividades a otras áreas de la organización y realiza cinco actividades principales:

- Reclutamiento y contratación. Ayuda a traer nuevos empleados a la compañía, se mantiene actualizada respecto a las leyes que afectan las prácticas de empleo y asesora a la gerencia respecto a las políticas que se deben establecer.
- Educación y capacitación. Administra programas de educación y capacitación, necesarios para afianzar los conocimientos y habilidades de los empleados.
- Administración de datos. Mantiene una base de datos que relaciona la información detallada del personal, procesando dicha información para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Terminación y administración de prestaciones. Se encarga de otorgar paquetes prestacionales para garantizar seguridad social y obtener información relevante del recurso humano para mejorar su gestión interna.
- Gestión del desempeño.

De otro lado, Interpretando a Robinson (1999) y Chiavenato (2000), el equipo de investigadores concluye que cada día se reconoce con mayor énfasis la trascendencia de desarrollar las habilidades interpersonales de los trabajadores de una empresa, lo cual está estrechamente ligado a la necesidad de conseguir y mantener empleados de alto rendimiento que impacten en el conocimiento y el mejoramiento de la eficacia organizacional. Las personas se asocian para crear entidades donde se busquen objetivos comunes con el deseo de crecimiento y consolidación lo que implica el empleo de mayor número de personas que tienen sus propios objetivos, los cuales en principio no se encuentran alineados con los objetivos

organizacionales, requiriendo para esto, de una interacción que se torna compleja y dinámica. Además, para que exista equilibrio institucional, es necesario que se de el intercambio entre los incentivos ofrecidos y las contribuciones que se entregan como retorno a la empresa.

Así mismo, determinan que es necesario tener en cuenta otra variable fundamental en la gestión del talento humano, como es la cultura organizacional, la cual se establece y se mantiene a través del tiempo, representada por la percepción compartida de los miembros de una entidad. Las acciones de la alta gerencia, determinan el clima general de lo que es un adecuado comportamiento y lo que no lo es y la forma como se sociabiliza a los empleados depende del grado de éxito logrado en el acoplamiento de los valores de los nuevos empleados con los valores dominantes de la empresa.

1.6.4 Relación con otras áreas de la organización

Es necesario comprender la función articuladora de la logística desde la óptica de los procesos y subprocesos que la componen y su estrecha interrelación con los ejes organizaciones fundamentales, como son la gestión financiera, la comercialización y la producción; lo cual posibilita la conexión entre la oferta y la demanda. Esta conceptualización se realiza con fundamento en los postulados de Christopher (2000), el cual se esquematiza en la figura 6.



Figura 6. Interdependencia del sistema logístico, con operaciones, la gestión financiera y de mercadeo.

Fuente. Christopher (2000)

A este respecto, dada la posición competitiva que ocupa la logística y el papel fundamental que desempeña, y con base en Kolb (1975), se dilucida que no hay campo alguno dentro de la empresa que no se vea afectado directa o indirectamente por ella, sin embargo las relaciones son más evidentes con la producción, la comercialización y las finanzas. La interacción con la comercialización es en dos sentidos, por una parte la gama de productos que se ofrecen, los cuales tienen incidencia en los costos de producción y en la distribución física de los mismos y, por otra parte, el alistamiento de dichos productos donde influye en los tipos de embalajes y en las unidades de carga a utilizar; actividades para las cuales es necesario contar con el respaldo y apoyo de la gestión financiera de la organización. A continuación se especifican estas áreas de la organización.

- Gestión de mercadeo

Interpretando a Díez de Castro (1997), Coughlan et. al (1999), se establece las estrategias de mercadeo bien aplicadas al diseño de la comercialización constituyen uno de los medios más poderosos de que disponen las empresas para aumentar su competitividad al nivel global. Igualmente, Palomo (2000), Adrian et.al. (1998), Hair (1998), Lamb (1998) y McDaniel (1998), el *marketing* es un proceso social de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos, obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. Es una forma de entender y de aprovechar un intercambio, es decir, la satisfacción de las necesidades del consumidor; también, se trata de una técnica de cómo hacer las cosas, puesto que analiza, planifica, organiza, ejecuta y controla la concepción de un producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales como de las organizaciones. De acuerdo con lo expresado, es necesario tener en cuenta los métodos que son utilizados para la venta de los bienes y servicios y los factores de mercadeo que a continuación se describen:

- Controlables: márketing mix (producto, precio, promoción, distribución), mix de comunicación (publicidad y material en el punto de venta).
- Semicontrolables: dependen de otros departamentos de la empresa, no exclusivamente del marketing.
- No controlables: micorambiente externo (competidores, suministradores, intermediarios, consumidores) y macroambiente externo (entorno legal, ético, ecológico, político, cultural, económico y demográfico).

Por otra parte, las funciones de la dirección comercial se orientan a: la investigación comercial para obtener información, clasificarla y entenderla; efectuar análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del negocio y la planificación que permita marcar una estrategia con base en los objetivos de mercadeo; organización y ejecución de las operaciones y control del sistema a través de la investigación y el *Feed-back*.

- Gestión financiera

La gestión financiera comprende los procesos de planificación financiera, control interno, análisis de costos, sistemas de información, auditoría y evaluación, los cuales son utilizados para fortalecer y mejorar el manejo de los recursos de una entidad y ayudarla a lograr sus objetivos específicos. Un sistema de administración financiera, incluye la contabilidad, la información financiera y las auditorías adecuados para asegurar que se proporcione información exacta y oportuna concerniente a los recursos y los egresos de un sistema o de una empresa. Es así como, Mariñas (1999) especifica que en la actualidad, todas las empresas utilizan la contabilidad, por partida doble, técnica que, ha permitido elaborar los primeros sistemas de información de gestión: el balance, formulado periódicamente y que suministra una imagen estática del estado de la empresa en un momento dado; la cuenta de explotación general y de resultados donde se muestra como en una película la actividad de la entidad entre dos fechas determinadas.

En este sentido, la gestión financiera también se ocupa de los aspectos relativos a la evolución de los negocios y/o de los procesos, normalmente relacionados con las variables de rentabilidad, crecimiento

operacional y económico, los cuales pueden ser medibles a través de una serie de indicadores financieros establecidos tales como: la solvencia, el rendimiento, la rotación, la eficacia, el endeudamiento y la liquidez, entre otros. (Santos 2001). Por otra parte, Jaffe (2000), Ross (2000) y Westerfield (2000), consideran que para tener éxito en los negocios, el empresario debe encontrar respuesta a tres interrogantes básicos como son:

- ¿Qué inversiones a largo plazo debe llevar a cabo la empresa?. Esta es una decisión sobre presupuesto de capital.
- ¿Cómo puede obtenerse el efectivo para realizar las inversiones requeridas?. Estas son decisiones de financiamiento.
- ¿Cómo administrará la empresa sus flujos diarios de efectivo y sus demás asuntos financieros? Estas decisiones están relacionadas con el financiamiento a corto plazo e interesan al capital de trabajo neto.

En efecto, raras son las empresas capaces de financiar una expansión de envergadura con base en sólo autofinanciación; así que generalmente, es necesario proceder a aumentos de capital o a préstamos a medio o largo plazo, los cuales se convierten en soluciones que puedan poner a prueba hasta la propia estabilidad e independencia de los directivos de una organización.

- Operaciones

De acuerdo a Monterroso (2000); Harris et.al. (1992) y Arbones (1990), se define a las operaciones como un sistema dinámico de creación de un producto o servicio, mediante la transformación de recursos, el ensamble de piezas y elementos, y el almacenamiento de los productos terminados para ponerlos a disposición del sistema de distribución física. Sus responsabilidades claves son el control de calidad, la planificación de la producción y la capacidad, el establecimiento de normas, medidas y diseño del trabajo.

Finalmente, los autores del estudio determinan que una vez analizados los planteamientos teóricos, se evidencia que existe una estrecha e íntima relación del sistema logístico con las otras áreas tanto funcionales como operativas de la organización, por que se hace necesario que se identifiquen claramente los procesos, subprocesos, flujos de información y documentación que posibilitan estas interrelaciones. Además, es necesario que existan responsabilidades plenamente definidas y concertadas que conlleven al cumplimiento de la misión y los objetivos corporativos.

1.6.5 Seguridad

Lewison (1999), manifiesta que el robo y el fraude por los clientes, el robo por los empleados, el robo por los proveedores y el robo con felonía son situaciones de la vida cotidiana a la que todo comerciante debe enfrentarse y tomar las medidas de protección contra las mismas a las cuales se les denomina Seguridad de la tienda e incluye no sólo a la tienda y a su mercancía, sino también a los clientes y los empleados. Sobre el particular, se prevé que los comerciantes invierten alrededor de un 5% de sus ingresos para cubrir las pérdidas, adquirir mecanismos y desarrollar medidas de seguridad que permita prevenir y administrar estos riesgos.

En este sentido, en el esquema de la figura 7, se ilustran los diferentes tópicos de robo y fraude que se pueden generar dentro de un supermercado o tienda por departamentos.

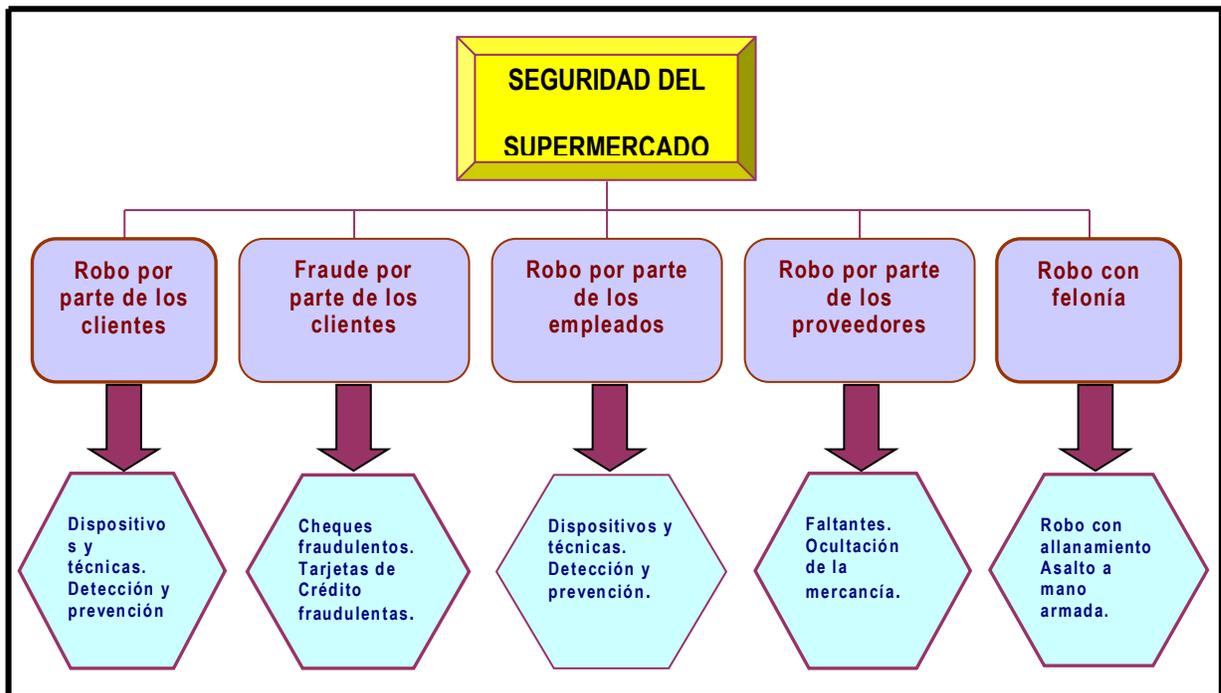


Figura 7. Seguridad del Supermercado.

Fuente: Los autores con base en Lewison, (1999).

Según el esquema anterior, se infiere que se hace necesario poner en práctica una serie de medidas de seguridad para proteger los puntos de venta y sus mercancías a través de la aplicación de programas para prevenir y detectar las pérdidas generadas por las diferentes modalidades de robo y fraude. El mejor medio para detectar ladrones es la observación, es decir, saber qué, dónde, y a quiénes observar para lo cual se emplea personal capacitado, espejos convexos, espejos de un solo sentido, torres de observaciones, circuitos cerrados de televisión y dispositivos electrónicos para ayudar en el proceso de detección, cabe anotar que el mayor índice de robos en las tiendas es causado por los mismos empleados quienes se ven inducidos a cometer estos ilícitos debido a la oportunidad o la necesidad que se les presenta.

Sobre el particular, Arbones (1990) manifiesta que es inalcanzable contar con total seguridad contra el robo o destrucción de las mercancías en un almacén; así mismo, considera que para obtener una buena seguridad

se deben tener en cuenta aspectos fundamentales como: acceso, el cual deberá ser limitado en el número de entradas de acceso, así mismo ejerciendo cierto control en ellas. Control, se refiere a la utilización de pases, es un sistema que permite llevar control en el movimiento de personas y vehículos dentro de un almacén. Diseño, orientado a la infraestructura, incorporando soluciones a los problemas de seguridad dentro del diseño. Aberturas, donde se considera que las ventanas con iluminación y la ventilación deberán ser protegidas adecuadamente para evitar ser violadas. Orificios y huecos, éstos deben ser estratégicamente ubicados y tener una protección adecuada, puesto que su inadecuada ubicación puede dejar inoperante la seguridad del edificio. Iluminación, expresa que una medida de prevención táctica es la ubicación de luz exterior en puertas y ventanas. Finalmente, el sistema de alarmas, el cual debe ser ubicado en lugares reservados para objetos de valor y en aberturas de fácil acceso.

De esta manera, Lee (2001) elaboró un estudio para las universidades de Leicester y Cranfield School of Management, sobre el acercamiento colaborativo para reducir pérdidas de *stock* en la cadena de abastecimiento, detallando el significado de las pérdidas a lo largo de toda la cadena de abastecimiento y los pasos que se requieren tomar para poderlas reducir. Aunado a lo anterior, se incluyen los conceptos de Tagle (2000), Araya (2000) que se combinan con el estudio, donde se determina que las pérdidas de *stock* se generan por la combinación de fraudes que provienen de los proveedores, fallas en el proceso (deterioro de los productos o vencimientos) y los hurtos internos y externos que se generan en los supermercados.

Debido a estas circunstancias, los investigadores plantean que es necesario realizar un trabajo conjunto tanto de los proveedores como de los puntos de venta para tratar de solucionar el problema, teniendo en cuenta toda la cadena de abastecimiento, puesto que es un tema que trasciende los límites de los departamentos de las compañías y que se requieren soluciones compartidas. Los expertos identificaron que, a través de un trabajo conjunto y común, se pueden precisar las áreas a mejorar en el amplio margen del diseño de productos, envases, administración, logística, control de inventario, planes de reposición, manejo y diseño de bodegas, diseño de estanterías y administración de personal, con el propósito de reducir las

pérdidas significativamente (ver anexo 10). Este concepto de reducción de pérdidas, contempla tres grandes aspectos:

1. Hacer el inventario lo suficientemente visible para que los perjuicios sean detectados en forma inmediata.
2. Identificar rápidamente las causas.
3. Implementar soluciones preventivas para reducir las causas y prevenir su repetición.

Finalmente, el detallista puede reducir las pérdidas por robo o fraude, creando un ambiente de honestidad, empleando personal de seguridad, estableciendo políticas de seguridad estrictas e incorporando mecanismos tecnológicos que persuadan y/o detecten la comisión de estos.

1.6.6 Procesos de benchmarking

La definición de *benchmarking* que ilustra Finigan (1997), con base en los planteamientos expuestos por Spendolini (1994) establece que es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional con base en la idea de la excelencia genérica que hace que ello sea posible.

En similar sentido, Harrington (1996), determina que el *benchmarking*, es una experiencia de aprendizaje que identifica y evalúa los mejores procesos y desempeño con el propósito de integrarlos al proceso actual de una organización para incrementar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad. Proporciona una forma sistemática de identificar productos, servicios, procesos y prácticas superiores que pueden adoptarse o adaptarse a un ambiente, con el propósito de reducir costos, disminuir el tiempo de ciclo, cortar inventarios y proporcionar una mayor satisfacción a los clientes tanto internos como externos. Así mismo, los autores mencionados consideran que el punto de iniciación, del *benchmarking* se realiza en todas las interacciones

que tienen relación con el cliente y no solamente en lo que hace referencia al producto y en los procesos críticos y clave para la empresa (ver anexo 11).

Además, Finigan (1997), destaca la relevancia que para las organizaciones de clase mundial, reviste la importancia el abordar el *benchmarking* desde la perspectiva del mejoramiento de la calidad, donde se contempla la satisfacción del cliente, el mejoramiento continuo, así como el interés y participación del empleado, como elementos básicos de la administración de la calidad total. De este modo, observar las mejores prácticas se convierte en una herramienta estratégica para obtener ventaja competitiva. Es así como, los equipos de inteligencia comercial tienen que decidir que acción emprenderán como resultado de las actividades desarrolladas y evaluar los planes de implementación con base en:

- Las nuevas necesidades del cliente.
- El apoyo financiero y los recursos disponibles para adoptar las mejoras prácticas.
- El tiempo requerido para incorporar los cambios.
- Los niveles de interés y energía para emprender el proyecto de mejoramiento.
- Los supuestos para incorporar las mejoras en el producto, servicio o proceso original.

Con base en lo anterior, el equipo investigador concluye que el objetivo de este proceso es definir cuales son las tendencias de cambio en las empresas de distribución comercial a corto, mediano y largo plazo, mediante la realización de una serie de entrevistas estratégicas para conocer la visión que se tiene sobre el futuro de la logística, la tecnología asociada, los acuerdos bilaterales, las mejores prácticas y los posibles desarrollos que puedan generar impacto en las cadenas de abastecimiento.

1.6.7 Medición y control

Interpretando a Ballou (1991), Kaplan (2000) y Norton (2000), se establece que la función de control sirve para ajustar o mantener la ejecución planificada de un proceso dentro de los márgenes previstos. El sistema de control consiste en comparar los resultados reales con los planificados, e iniciar, si son necesarias, las acciones correctivas que aproximen los dos resultados. La auditoría proporciona información necesaria para el control. En el sistema logístico, los responsables de esta gestión intentan controlar las actividades planeadas en los procesos de transporte, almacenamiento, inventarios, manejo de las mercancías, etc. en términos de servicio al cliente y costos de la actividad. Igualmente, afirma Ballou (1991), que un sistema de control puede ser diseñado de diversas formas (ver anexo 12). Además, el control puede enfocarse desde el punto de vista de los presupuestos asignados a la actividad logística, o basado en el control de los objetivos del servicio al cliente o tratando la función logística como una entidad separada dentro de la empresa, es decir, como un centro de beneficios que evita las restricciones del control de los presupuestos o de los objetivos del servicio.

- **Auditorías al sistema logístico**

Es un examen periódico de la situación de las actividades logísticas debido a que existen errores potenciales de los sistemas de información y a la falta de información sobre ciertas actividades. La información de las auditorías se utiliza para establecer nuevos puntos de referencia con los que generar los informes y corregir errores que puedan tener lugar en la ejecución de ciertas actividades logísticas. Esta auditoría puede incluir una evaluación de todo el personal, de la estructura de la organización y del diseño global de la red.

Miebach (1998), determina que la información es indispensable para la toma de decisiones, pero no todos los datos son relevantes y adecuados para medir la gestión de una organización. Por ello, la utilización de un sistema de indicadores generados por la propia compañía, se convierte en una herramienta de suma

importancia para la medición de aquellas variables críticas que determinan su competitividad.

Genéricamente, se puede hablar de cuatro tipos de indicadores:

- Indicadores Financieros: relacionados con el costo de los recursos y la rentabilidad.
- Indicadores de Mercado: relacionados con la satisfacción del cliente y la participación en el mercado.
- Indicadores de Crecimiento: relacionados con la gestión humana y el aprendizaje organizacional.
- Indicadores de Productividad: relacionados con las operaciones y el uso efectivo de los recursos.

Por Otro lado, Cohen (1994) expresa que para el control de los inventarios de una organización es de gran utilidad el uso de sistemas de código de barras en el cual los artículos pasan ha ser registrados a una computadora y despliega el monto de la venta, recibiendo el cliente la lista de compra y a la vez la organización almacena dichos registros en el sistema de información. Este sistema mejora el control de inventario, reduce el personal operativo en las cajas, mejora el proceso de compra de las mercancías y ofrece un mejor servicio a los clientes con base en la reducción del tiempo de espera en las cajas, igualmente permite que el control de inventarios sea programado en forma automática, ayudando a determinar la distribución del almacén y la distribución del espacio físico.

Otro sistema de control, es el sistema POS (pago en el punto de venta), el cual a través de puestos de pago permite controlar el inventario en tiempo real, dado que carga y descarga las existencias de mercancía de acuerdo al flujo de venta, así mismo concentra el control de inventarios y realiza una captura eficiente de precios, verifica y corrige transacciones dando al instante reportes de venta, facilita el seguimiento y el cambio de precios enviando mensajes internos a la organización, evalúa personal y utilidades, como también almacena bases de datos.

Igualmente, otra de las ventajas que ofrece el código de barras y el sistema POS, es poder almacenar información con las costumbres y preferencias del consumidor. Cabe anotar que las áreas estratégicas de

oportunidad que se visualizan con la implementación de un sistema de código de barras y POS son: incrementar las ventas, la productividad y reducción de costos, mejorar el servicio al cliente y el manejo y administración de recursos económicos. De acuerdo con todos los apartados conceptuales expuestos, se concluye que los sistemas de control garantizan una clara ventaja competitiva con respecto a los supermercados y comercios que carecen de esta tecnología.

1.7 CONCLUSIONES PARCIALES

De los diferentes autores consultados, los investigadores concluyen que cada vez ha ido emergiendo con mayor claridad el potencial de la logística como herramienta que permite lograr ventajas competitivas, la cual, combinada con las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación se convierten en los principales ejes del desarrollo económico empresarial debido a que la gestión de información cobra importancia en la cadena del abastecimiento puesto que, no basta con atesorar información, sino que es más importante acceder a ella de forma instantánea, poderla transmitir y saberla compartir. De esta manera, la logística abarca todos los métodos de organización y gestión aplicados a la resolución global de problemas interdisciplinarios, en una concepción y control de los sistemas de producción, aprovisionamiento, distribución y comercialización.

Lo anterior, se visualiza en la práctica, donde están cambiando en forma dinámica las condiciones de administrar los negocios y la forma como se deben prestar los servicios y/o entregar los productos, puesto que, en forma permanente existen las presiones para que se reduzcan los plazos y el tamaño de las entregas, aumente la fiabilidad y frecuencia, y se adquiera mayor compromiso para efectuarlos. Una integración completa en forma horizontal y vertical, sobre el plano funcional de las responsabilidades en materia logística, constituye sin duda, el mejor medio de asegurar una planificación eficaz del flujo de bienes y servicios, de los

programas para el aprovisionamiento y su distribución y donde será básico conocer los costos del sistema, los elementos de diferenciación y calidad para atender en forma efectiva a los diferentes, tipos de clientes, mercados y zonas.

Por otra parte, la tendencia es a incrementar el número de operadores logísticos existentes en el mercado y la variedad de servicios que son capaces de llevar a cabo, debido a la evidente necesidad de realizar subcontratación con terceros de las principales operaciones de logística, que permitan potencializar los esfuerzos en la razón de ser de los negocios, lo que hace necesario extender el alcance y el protagonismo de la coordinación de la logística, que será más allá de la propia empresa, integrándola con otros operadores logísticos, distribuidores comerciales, etc. Además, es indispensable identificar el papel estratégico del desarrollo tecnológico, la información y de las comunicaciones para realizar estas alianzas y obtener conocimiento de las necesidades de los clientes, logrando así obtener ventaja competitiva.

Particularmente, en el sector comercial se genera un alto nivel de competencia usando diferentes formatos de ventas para obtener mayores ventajas competitivas y servir mejor a sus mercados meta. Es por esto, que uno de los enfoques estratégicos de las cadenas de supermercados se orienta a obtener ventajas operativas a través de sus sistemas logísticos para dar un óptimo servicio a sus consumidores.

Sin lugar a duda, la ventaja operativa se logra mediante la planeación, dirección, ejecución y control de los procesos y subprocesos que conforman el sistema logístico de una de cadena de supermercados entre los que se identifican como claves: la atención de los clientes, tratamiento de los pedidos, las compras, la administración de los inventarios y el transporte; y los de soporte, como: almacenamiento, empaquetamiento, planificación del producto y servicio, y gestión de la información. El desarrollo de dichos procesos dependerá del tipo, tamaño y complejidad de las operaciones de una organización y sólo a través de ellos se acercará a mejores niveles de competitividad y productividad.

Finalmente y desde la perspectiva teórica y conceptual, el presente capítulo ha tratado primero, de determinar el lugar y los objetivos del sistema logístico en las organizaciones de distribución comercial; y segundo, la gestión del sistema logístico, en cuanto a los métodos esenciales de conducción del flujo de productos, examinando las funciones que son más frecuentes y comunes para el conjunto de los servicios de aprovisionamiento y distribución, abriendo de esta manera, la puerta a las nuevas prácticas tecnológicas y a la presentación de los avances conceptuales que acercan a estas empresas a un futuro más exitoso y competitivo y de libre acceso a la información y al conocimiento.

2. TENDENCIAS DEL MERCADO A LAS CUALES DEBEN ADAPTARSE LOS SUPERMERCADOS DE MANIZALES

El segundo objetivo específico de la presente investigación, se orienta hacia las tendencias del mercado a las cuales deben adaptarse los supermercados de Manizales para ser exitosos en un ambiente de creciente competitividad; para lo cual se tomaron como base de referencia los estudios, investigaciones, publicaciones y opiniones de expertos, como España (2000), Jaramillo (2001), Asis (2001) Stanton (2000), Gómez (2000), Reyes (2002), Suárez (2001) y Rodríguez (2001).

Sobre este tópico España (2001), proyecta que la torta en el comercio moderno se la repartirán tres formatos: el hipermercado, el supermercado y el hard discount. Este último es una pequeña superficie con una o dos cajas, poca variedad de productos y precios bajos, muchas veces con marcas propias. La estrechez presupuestaria obliga a optar por compras pequeñas y con mayor frecuencia, lo cual puede conspirar contra el avance del supermercadismo, adicionalmente, la gente tiene miedo de tentarse con compras innecesarias. Por otro lado, expresa que la tienda de barrio sigue siendo muy fuerte en la venta de perecederos, gracias al diferencial de precios frente a las grandes superficies. Al negociar precios en las Centrales Mayoristas, los hiper deben pagar un mayor precio para obtener la seguridad de conseguir las existencias necesarias; las tiendas, al adquirir menores volúmenes, pueden negociar buenos precios, ya que el abastecimiento lo tiene asegurado, además que las tiendas de barrio han aprendido a comprar, conocen la importancia de las buenas relaciones que se deben establecer con los proveedores, exigen mejor trato y ofrecen valores agregados como: domicilios, servicios públicos, presentaciones óptimas. Así mismo sostiene, que en Europa y E.U. estadísticamente la apertura de nuevos hipermercados tiende a la baja, ya que la gran propuesta de paseo familiar cede paso a privilegiar comodidad y rapidez. La gente allí ya no va como antes a los hipers.

Algunas profecías impartidas por España (2000), para el detallista aún no cumplidas, son:

- 4.
5. - El hiper europeo tiene un brillante futuro en E.U.
6. - De 31 mil supermercados en E.U. en 1992, al finalizar el siglo quedarán 11 mil.
7. - El comercio está migrando aceleradamente hacia suburbios.
8. - La tienda de barrio tiene sus días contados.
9. - Pronto comenzarán a tambalear las centrales de abastos.
10. - La globalización de los consumos es arrolladora.
11. - Las compras por internet son lo "in".

Igualmente sostiene junto con los futurólogos y especialistas en los asuntos de prospectiva, que la principal tendencia mundial de cara al nuevo siglo y de la cual Colombia no se escapa es el ENCAPSULAMIENTO, es decir, refugiarse de un mundo hostil en el hogar. La residencia familiar, será el eje de todas las actividades personales, muchas personas trabajarán desde sus casas con la ayuda de la televisión, videoconferencia, internet, etc; los alimentos tendrán que estar listos para preparar, tener un rápido servicio a domicilio y un buen microondas. Los empresarios deben aprender urgentemente métodos para llegar a un consumidor cada vez más aislado. La consigna empresarial para el nuevo siglo es: no espere que los consumidores vengán a usted. Usted debe llegar a ellos en sus propios hogares.

Los hiper globales sienten las diferencias culturales:

- En Colombia se es menos sensible al impulso y se tiene un sentido de culpabilidad
- Los colombianos son poco propensos a los tranquilizantes, se evaden con T.V.
- Las promociones en Colombia apuntan al precio, en E.U apuntan a la recreación y autoestima.
- En Colombia se prefieren los productos duraderos.

Igualmente España (2000) establece, que aquellos bienes más intensivos en ocio o relacionados con el esparcimiento, tales como ropa y accesorios de veraneo, bebidas, mecató, libros y revistas, comidas fuera del hogar, y equipos de recreación, ocupan un lugar más alto en el ordenamiento en los hogares no pobres. Estas

realidades están siendo asimiladas por el minorista. En sectores de primera necesidad, la ausencia de innovaciones hace que los precios sean bajos; la inflación de un dígito, algo nuevo en treinta años, hace que los precios sean más estables y, por lo tanto, más fáciles de comparar. El consumidor no pagará más sino por aumento de orden de magnitud en la satisfacción que tiene por el producto. En el largo plazo no debe esperarse un crecimiento notorio en el empleo en el gran comercio. Los bajos precios son un buen sustituto de un vendedor caro. El bajo precio creará tanto valor agregado que no necesitará que nadie venda ese “valor”. Los hipers en el mundo salen de sus negocios principales para incursionar en actividades como servicios financieros, agencias de viajes, venta de combustibles y ventas externas de productos con marca propia.

Las nuevas amenazas y oportunidades de las grandes superficies en Colombia, se ilustra en la tabla 1

Tabla 1. Amenazas y oportunidades de las grandes superficies en Colombia.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Recesión del consumo	No hay normas, que limiten expresamente su expansión
Caída del ingreso de los hogares	Tienen chequera
Relaciones difíciles con proveedores	Modernas herramientas de gestión
Hábitos de los consumidores	Precios y ofertas atractivos
Costos del crédito	País de ciudades
Posibles desarrollos de otros formatos	Tamaño de la población
Dificultades en el transporte	Moderada participación en el mercado

Fuente: Los investigadores con base en España (2000).

Por otro lado, Jaramillo (2001) y Asis (2001), coinciden en que una de las ventajas competitivas que pueden crear los detallistas, está basada en el liderazgo de costos y en la diferenciación, lo cual se logra con una

interrelación y desarrollo entre cada una de las áreas: sistemas, logística y proveedores, tal y como se ilustra en la figura 8.

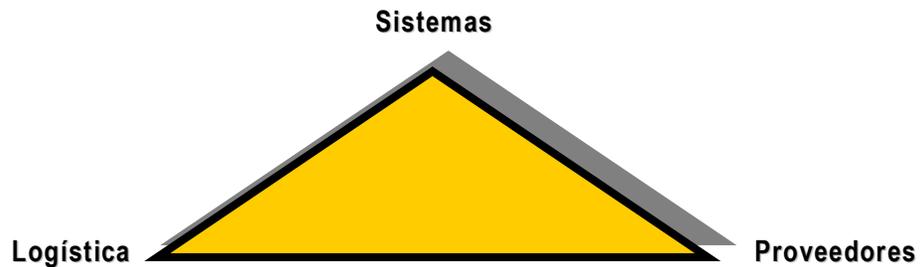


Figura 8. Triángulo de los tres (sistemas, logística y proveedores).

Fuente: Los investigadores con base en Jaramillo (2001) y Asis (2001).

- El desarrollo de cada una de las tres áreas se define a continuación:
- Área logística se debe enfocar en:
 - Alta centralización logística.
 - Presencia de operadores logísticos.
 - Manejo de *Palets*..
 - Rápido acomodo a las mejores prácticas.
 - Reaprovisionamiento automático de CEDIS - Punto de venta, CEDIS – Proveedor.
 - Modernización de la red de transporte de productos secos y refrigerados dotados de GPS.
 - Cobros de las ineficiencias que se generan en la red logística.
 - Colaboración con las organizaciones EAN, que garantizan y soportan la estandarización .

Área de sistemas se debe enfocar en altas inversiones del comercio en tecnología, como:

- Sistemas POS, EDI, ABC (costeo en base a actividades) *Data Warehouse* (oportunidad de información para la toma de decisiones a través de indicadores).
- Sistemas de *Scanner* y Balanza en los puestos de pago .
- Radiofrecuencias en los recibos de centros de distribución y almacenes.
- Equipos para el personal administrativo.
- Tecnología para estar más cerca del consumidor y de sus necesidades como internet.
- Programas de fidelización.
- Redes de valor agregado que facilitan la vinculación del B2B (*Business 2 Business*) y B2C (*Business 2 costumer.*)
- Tecnología para el control de la merma desconocida.

Área de Proveedores se debe enfocar en:

- Proveedores eficientes, generadores de valor .
- Implementación de prácticas de ECR (*efficient costumer response*).
- Surtido eficiente.
- Promoción eficiente.
- Administración por categorías.
- Desarrollo de nuevos proveedores para las marcas privadas.
- Estrategias para facilitar la llegada del pequeño fabricante a la gran distribución.
- Posibilidades para el fabricante local de conectarse con la red de distribución de operadores internacionales.
- Oportunidades para el proveedor de lanzar con las cadenas nuevos conceptos.
- Negociación permanente y cada vez más profesional, dada la disponibilidad de información valorizante.

En concordancia con lo anterior, Asis (2001) ilustra las ventajas competitivas que desarrollan las cadenas internacionales vs las colombianas en un entorno globalizado, así:

Ventajas competitivas cadenas internacionales:

- Capital suficiente y acceso a financiamiento barato.
- Economía de escala.
- Tecnología de punta.
- Infraestructura inmobiliaria nueva.
- Mejores y nuevos servicios y productos.
- Mayor capacidad de compra.
- Menores costos operativos.
- Nuevos y modernos formatos más agresivos.
- Penetración de mercados con bajos márgenes de utilidad.
- Estructura organizacional más amplia y con mayor nivel de especialización.

Ventajas competitivas cadenas nacionales:

- Mejores ubicaciones.
- Conocimiento del mercado.

Al respecto, Asis (2001) enfatiza que las cadenas nacionales deben realizar *Joint venture* con cadenas multinacionales, pues cada vez se abre más la brecha de competitividad de las grandes cadenas frente a las pequeñas, haciendo que éstas desaparezcan o se unan para lograr su supervivencia. Igualmente manifiesta que las organizaciones deben estructurarse más planas, orientadas a los resultados, lograr la alineación de la capacidad del personal ejecutivo al nivel de las exigencias del entorno competitivo globalizado, segmentar las actividades y especializaciones del personal, definir objetivos específicos por áreas de responsabilidad.

Por otro lado Stanton (2000), expone que los supermercados deben moverse hacia diferentes industrias como el gas, farmacéutica, comidas, es decir, que un supermercado cuente con servicios de combustible para los vehículos, con droguerías, con lugares de comidas para los usuarios ampliando de esta forma la gama de

servicios y logrando una retención y fidelización de clientes. Igualmente expone que el sector de los supermercados irá cada día en constante crecimiento y requerirá intensamente lograr lealtad entre sus consumidores, las promociones serán el objetivo, se tendrá que personalizar más el servicio de acuerdo a cada segmento de clientes, internet será una herramienta común de venta para los supermercados vs el lugar físico de compra, internet será una marca real de oportunidad para la diversificación del supermercado, conceptos como el ECR (*efficient customer response*), *cost cutting* y *category management* harán la eficiencia de un supermercado, los beneficios se harán al frente de la puerta y no detrás de ella, es decir, el supermercado debe poner todo su esfuerzo en facilitar al consumidor la adquisición de los productos y manejar excelente servicio al cliente, los supermercados serán los encargados de clasificar su mercado específico, la variedad será la clave de la supervivencia y el beneficio del supermercado, éstos se deberán enfocar en variedad de alimentos calientes, de barras de ensaladas, de bebidas alcohólicas y en estrategias basadas en los segmentos generacionales, así: La generación Y (*"echo boomers"*), entre 5 y 22 años (1977 - 1994), ésta es la generación mas grande y mas interesante para los supermercados, pues el cliente del futuro es el niño que influye notoriamente en la compra de los adultos. generación X entre 23 y 34 años (1965 - 1976), es una generación intermedia que se caracteriza por ser el rango de edad de mayor consumo. Generación (*Baby Boomers*) entre 35 y 53 años (1946 - 1964) los cuales se estarán convirtiendo en una generación con mayores tendencias al cuidado de la salud, a la adquisición de alimentos con altos grados de seguridad y con mayor poder adquisitivo que las demás generaciones, éstos no serán los tradicionales abuelos, éstos se definen por deseos específicos, por relacionarse con determinadas marcas y a tener una gran relación con las cadenas de supermercados, éste *target* es el más importante para los supermercados. Generación madura, por encima de los 53 años (nacidos antes 1946), este segmento ya trae unas tendencias específicas y son difíciles de mover hacia otras, están realmente cazados con unas marcas específicas y compran lo necesario.

Consecuentemente Gómez (2000), expone que el sector de los hipermercados y los supermercados es uno de los más dinámicos y de mayor crecimiento en los últimos tiempos, a pesar de la crisis por la que ha venido

atravesando el país. Los hipermercados han venido evolucionando de la tradicional venta de alimentos, productos de limpieza y cosméticos a la venta de misceláneos, electrodomésticos y prácticamente todo lo de consumo hogareño. Actualmente ya no se les puede considerar como clásicos distribuidores minoristas, es tal el número de referencias que manejan y los sistemas de comercialización que han venido implementando que han incursionado en el campo de la distribución.

De acuerdo con lo anterior, en Colombia la proporción de venta de los autoservicios vs las tiendas de barrio hoy se encuentran 50 – 50, el problema está en definir la línea de frontera entre tienda y supermercado y entre este último e hipermercado. El área en metros cuadrados y el número de artículos vendidos son algunos de los parámetros conocidos para definir si es uno u otro. El hecho real es que los consumidores han venido orientando sus preferencias de compra a los autoservicios; podríamos entonces afirmar que los principales beneficiarios son el supermercado y el hipermercado, mucho más este último como consecuencia de la variedad “Todo en un solo almacén”. Estos cambios de hábitos en los consumidores que siguen la tendencia mundial, impulsan de una manera decidida la expansión de las grandes cadenas. A nivel nacional se viene dando una concentración cada vez más creciente de la oferta minorista y a la vez la tendencia los lleva a integrarse en centros comerciales, tomando en cuenta que si son de alimentos éstos empiezan a tomar una estructura de pequeños autoservicios de proximidad, concentrándose en el mercado de barrio que regularmente se limita al llamado “Ajuste”.

Otro cambio, se refiere a la de fisonomía del sector en el cual se encuentra ubicado el hipermercado, regularmente deja de ser un sector residencial y se va generando un comercio de complemento, alrededor de dicha cadena alterando aún la calidad de vida de las zonas de influencia. Igualmente se ha venido presentando una modificación muy marcada en la relación de poder entre la industria y este tipo de comercio y una competencia muy agresiva que roza los límites aceptables de la sana competencia.

Otro fenómeno del marketing de hoy según Gómez (2000), es que se comprimen los márgenes de utilidad al igual que la reducción de la “distancia porcentual” entre el costo y precio de venta de los productos ofrecidos al consumidor final. Esta reducción que era obligada en algunos períodos por la reducción de precios de los competidores, se está volviendo algo permanente y hacia el futuro es una de las preocupaciones mas grandes, tanto para industriales como para comerciantes. Este hecho se ha originado por la apertura Colombiana a los productos y servicios de otros países, conllevando a que muchos productos de muy bajo precio, especialmente de oriente, con bajos estándares de calidad y con una imagen de “extranjero” que atrae al consumidor inunden el mercado afectando de esta forma la salida de los productos nacionales. Otra causa de la reducción de los márgenes, ha sido la entrada al comercio de grandes cadenas como Makro, Carrefour, adicional al crecimiento de la cadena Éxito, quienes han definido como una de sus estrategias de penetración en el mercado la implementación de los bajos márgenes de utilidad que les asignan a sus productos con la finalidad de comprar el mercado. Igualmente se vislumbra una tendencia muy marcada en la reducción de los márgenes de intermediación de los grandes fabricantes de productos de consumo masivo a sus distribuidores, buscando de esta forma dar mejores precios a los supermercados y cadenas permitiéndoles ser más competitivos en los precios otorgados al consumidor final.

De acuerdo con lo expuesto, la reducción en los márgenes obliga a la industria y al comercio Colombiano a tomar medidas enfocadas necesariamente a la reducción de costos para tratar de mantener o aumentar así la “distancia porcentual” entre el costo y el precio de venta. Estas acciones van encaminadas necesariamente a aumentar la rotación del capital tanto en los inventarios como en la cartera y en la aplicación de la tecnología, que ayuden a la reducción de costos, especialmente los de mano de obra. En la constante búsqueda de rentabilidad y ante la realidad de que el precio de venta es fijado por el mercado, las empresas inteligentes se han concentrado en el costo de satisfacción al cliente y en la rotación de inventarios, haciendo necesario que la venta al detal se revolucione y se base en el uso de las más avanzadas tecnologías en informática. Por lo tanto, las estrategias se deben orientar a rentabilidad, alta rotación de inventarios, a la logística de distribución, al servicio como un derecho del cliente, hacia la orientación del mercado, al control sistemático,

calidad total y mejoramiento continuo, hacia la lealtad y compromiso de su gente, a la creatividad, innovación y rompimiento de esquemas, al control vertical y horizontal de los procesos, a la planeación estratégica, guerra de mercados, posicionamiento de productos y empresa y hacia el liderazgo en un nicho específico de mercado.

En conclusión, con lo anteriormente citado, se debe crear una diferencia con la competencia que sea sostenible en el tiempo, (los investigadores).

Al respecto Reyes (2002), especifica que los supermercados serán empresas más grandes, mediante la compra de establecimientos en marcha (Olimpica y Carulla), desarrollo de nuevas unidades de venta (Carrefour y Exito) o procesos de integración (Exito - Cadenalco), se crean condiciones ventajosas por mayor negociación en compras por volúmenes, y se está vislumbrando un rápido desarrollo de las marcas propias. Las tendencias del sector están impulsando la inversión, la globalización que acelera la modernización de éste y ha impulsado la aplicación de mejores prácticas para hacer más eficiente la operación, las buenas estrategias en mercadeo están incidiendo en la compra final y la fidelización de los clientes, sin embargo, los recursos que obtuvieron algunas cadenas para expansiones en emisiones de bonos de los aliados internacionales o de endeudamiento, han llegado a niveles de apalancamiento alto, lo que dificulta el panorama futuro, en aras de mantener su ritmo de crecimiento.

Igualmente Reyes (2000), expone que para la creación de valor, los supermercados deberán obtener un alto nivel de margen bruto que permita determinar la viabilidad de desarrollo de nuevos productos o servicios, de programas de lealtad, la entrada de nuevos competidores, desarrollo de una diferenciación con respecto a la competencia, análisis de poder de compra, análisis de un plan de inversiones y disminución de días de inventario, así mismo determinar un margen operativo, que permita establecer la posibilidad de modernizar las prácticas actuales de operación, la disminución de costos a través de un *outsourcing* u otras figuras, buscando la reducción de costos.

Por otra parte, Suarez (2001), plantea que los supermercados y los distribuidores deberán diseñar sus estrategias de penetración en el mercado del siglo XXI con base en cuidar la salud de los consumidores. Esta tendencia se define como “quiero ser feliz a toda costa”, “prefiero vivir más y con buena salud”, tanto en Estados Unidos como en Europa ha crecido la oferta de productos como leche chocolatada tratada con fluoruros, queso sin colesterol, mantequilla libre de grasa, huevos sin colesterol, vegetales de laboratorio, café descafeinado; también, se incrementará el consumo de nutrifármacos como los alimentos antioxidantes, los alimentos con antibióticos o antidepresivos, las galletas con hiervas, los dulces con bioactivos para las jaquecas o las depresiones y las bebidas energéticas. El asesoramiento en materia de nutrición será el de mayor crecimiento en la industria de los servicios hacia el 2010.

La generación de los niños defensores del medio ambiente ha llegado a su mayoría de edad. Ahora son superconsumidores verdes que no hacen concesiones: no consumo de aerosoles ni productos nocivos para el medio ambiente, adquisición de productos básicos elaborados con material reciclable. Crecerán las asociaciones de defensa de los consumidores de los criterios ambientales que soportan la calidad de los productos en todo el ciclo de vida y que se convierten en elementos de comunicación masiva.

Los investigadores basados en Rodriguez (2001) y Reyes (2002) plantean algunas tendencias en la revolución del negocio de supermercados, como se ilustra en la figura 9.

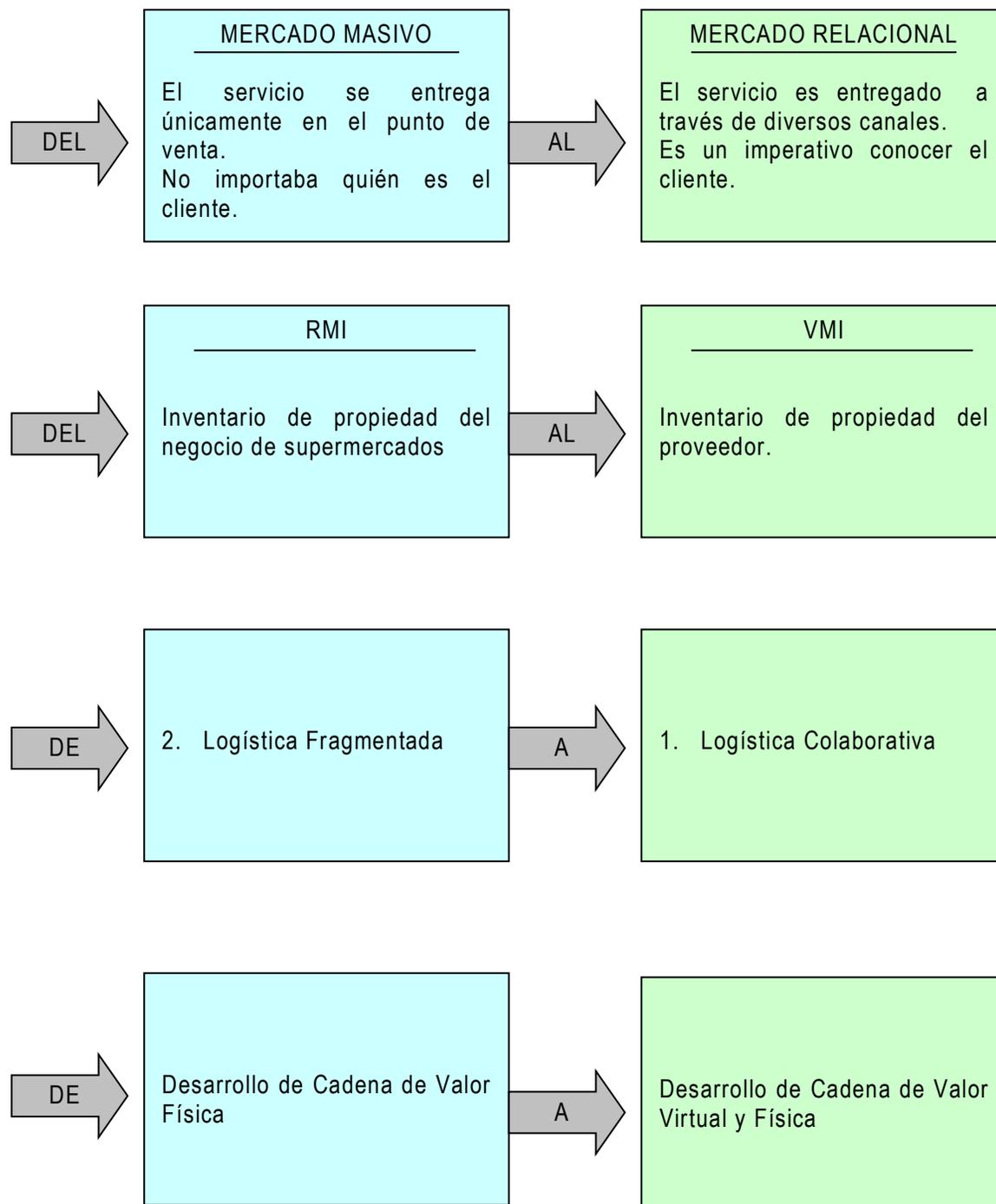


Figura 9. Tendencias de la revolución del negocio de supermercados.

Fuente: Los investigadores basados en Rodríguez (2001) y Reyes (2002).

Así mismo Suarez (2001) y Rodriguez (2001) plantean que con las tendencias acerca de las discontinuidades emergentes como la globalización, costo variable, desintermediación, etc; el negocio de supermercados empezará a producir grandes cambios, tales como:

- Aplicación intensiva de posibilidades de la tecnología de la información, a generar nuevos formatos, nuevos servicios, nueva cadena de valor y por lo tanto nueva estructura de costos.
- Integración y colaboración entre todos los componentes de la red logística.
- Sincronización del flujo de productos en función de la demanda, reducción de los inventarios en el flujo del productor al consumidor, cambios en procesos de compras y logística.
- Aprovechamiento de las capacidades excesivas de producción de los proveedores, marcas propias, estrategias de precio.
- El punto de venta es solo una de las formas de atender al cliente, nuevos canales, categorías no exhibidas, nuevas fuentes de ingreso.
- Aplicación intensiva de conceptos de: red de valor, costo variable.

Respecto a los supermercados de la ciudad de Manizales, Rodriguez (2001), expone que éstos deberán empezar a moverse hacia la evolución de una red logística, una red de abastecimiento, hacia el desarrollo de una cadena de valor virtual y de valor física. La evolución en la cadena de abastecimiento (SCM), es proyectada así:

MODELO TRADICIONAL

Los puestos de pago, desconectados del flujo de información.

Almacenamientos para mucho más de un día en bodega de punto de ventas.

Se comienza a aplicar inventario de propiedad del proveedor (VMI).

Los proveedores están desconectados de lo que sucede en los puntos de venta.

Existe más de un sitio de almacenamiento.

El rol de compras es el tradicional.

A más pasos y más almacenamientos en la cadena de abastecimiento, se generan más inventarios, se consumiría más tiempo y finalmente se tendrá mayor costo operacional.

3. PRIMERA EVOLUCIÓN

Se toma la información de los puestos de pago.

Se eliminan almacenamientos para más de un día en puntos de venta, vía el resurtido continuo, posible al estar en línea con el punto de venta, el CEDI (sitio de almacenaje centralizado y transitorio) y el área de compras.

Proveedores siguen desconectados de lo que sucede en el punto de venta.

Proveedores tienen bodegas locales (en cada ciudad).

El rol de compras sigue siendo definir variedad, negociar con proveedores y ser responsables del nivel de inventario.

4. SEGUNDA EVOLUCIÓN

Los grandes centros de distribución de las cadenas evolucionan en función del ECR (específicamente en la aplicación de resurtido continuo).

En algunas cadenas los CEDI se concentran, reducen y/o son tercerizados.

Se conectan los proveedores a lo que sucede en el punto de venta (puede planear en función de la demanda).

El rol de compras evoluciona a gestión por categorías. Siguen siendo responsables del nivel de inventario y negociación con proveedores.

13. TERCERA EVOLUCION

Las grandes cadenas tienen centros especializados de operación logística.

Se eliminan las bodegas de los proveedores en cada ciudad, consolidándose los inventarios en operadores logísticos (reducción radical de inventarios)

Se comienza a aplicar VMI.

El operador logístico hace pronóstico de la demanda.

El operador logístico es responsable del resurtido y del pronóstico de la demanda.

El rol de compras evoluciona a gestión por categorías.

Aparece CRM (customer relationship management system)

2.1 CONCLUSIONES PARCIALES

Los investigadores acorde con las anteriores opiniones de los expertos, concluyen:

- La dinámica con que se mueve la industria de los supermercados obliga a las organizaciones a estar en una búsqueda continúa de alternativas y estrategias que contribuyan al logro de los objetivos.
- En el actual ambiente competitivo, los supermercados deben enfocar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de los clientes en donde la productividad y el servicio tienen que ser el foco principal de la organización.
- El éxito dependerá de la integración de los esfuerzos internos de la compañía en fijar el rumbo y planear las estrategias para promover los cambios acorde con las tendencias del mercado.
- Los supermercados deberán lograr una efectiva planeación, coordinación, dirección y control del flujo, almacenamiento del producto y la información relacionada en la gerencia de la cadena de abastecimiento para lograr satisfacer las necesidades del consumidor.
- Todos los esfuerzos de los supermercados deberán encaminarse a crear valor y que estén acorde con los nuevos parámetros de conservación del medio ambiente.

3. COMPONENTES QUE HACEN QUE UN SUPERMERCADO SEA PREFERIDO POR LOS CONSUMIDORES

El tercer objetivo específico de la presente investigación, se orienta a detectar los componentes que hacen que un supermercado sea preferido por los consumidores en un ambiente nacional (Colombia), internacional y local (Manizales), para lo cual se tomaron como base de referencia los estudios, investigaciones, publicaciones y opiniones de expertos.

Sobre este tópico España (2001) y Huertas (2001), coinciden en que la variable precio se ha vuelto “superdeterminante” a la hora de explicar los hábitos y actitudes de consumo. Esta situación caracteriza no sólo a los estratos bajos sino a los segmentos medios, y ha comenzado a teñir las actitudes de buena parte de la clase media-alta, así mismo, la crisis afectó más a los alimentos que a los productos de aseo, debido a que los alimentos son más fáciles de sustituir, se puede reemplazar la salsa de tomate u otra salsa comprada en el supermercado por otra hecha en casa, pero no se puede hacer eso con un detergente. En épocas de crisis hay una tendencia en los consumidores a disminuir la compra de alimentos básicos para comprar artículos personales; anteriormente las personas gastaban la mitad de su presupuesto en alimentos, hoy en día solo se destina el 30%. Igualmente manifiesta que el concepto de lealtad ha quedado revaluado. La lealtad del cliente sólo queda para negocios como los peluqueros y los médicos. El término lealtad implica un vínculo personal, más que una mera relación de conveniencia continuada. Hay que hablar de preferencia, no de lealtad del cliente.

De acuerdo con Ortiz (2000), el factor más influyente en la elección del lugar de compra es el precio, seguido del surtido, acceso y calidad. Igualmente expresa que la gente considera que los precios en los

supermercados e hipermercados son altos, debido a que la crisis económica en Colombia, afectó la valoración de productos por precio.

Según un estudio de Nielsen (2000), es usual que las utilidades de los supermercados y cadenas se logren en gran medida por la inflación. Es decir, comprando mercancía hoy para poderla vender a un precio mayor del esperado debido a la inflación, pero esto está cambiando debido a las preferencias que de él tienen los consumidores actuales del supermercado Ideal. La figura 10 ilustra cómo las preferencias del consumidor han variado cada 20 años hasta los años 80s:

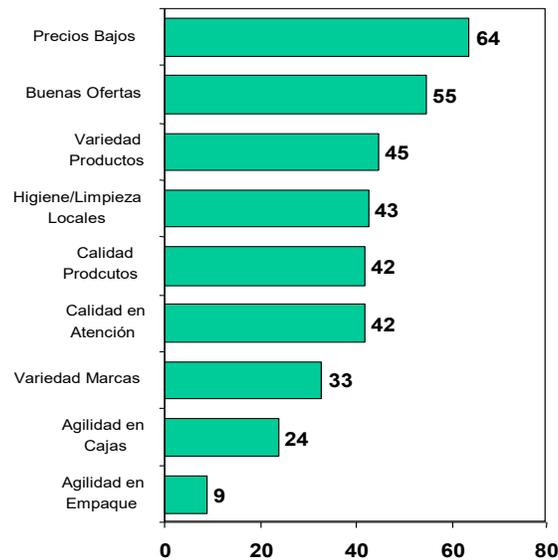


Figura 10. Preferencias del consumidor cada 20 años hasta los años 80s.

Fuente: Nielsen (2000).

Consecuente con lo anterior, Jaramillo (2001) y Shrader (2000) coinciden en un perfil del consumidor colombiano que está acorde con los conceptos expuestos por España (2000), así:

- Más urbano, más racional, más exigente, menos fiel, más adecuado, más educado.

- Con mayor nivel de información dada la agresividad de los medios de comunicación, fanático de la televisión.
- Mayor capacidad de gasto especialmente en no alimentos.
- Mayor acceso al crédito.
- Incorporación de la mujer al trabajo.
- Mayor densidad poblacional.
- Disminución del tamaño de la familia.
- Menor tiempo disponible, espera cordialidad.
- Mayores indicadores de longevidad.
- Con mejores niveles de educación, busca compra divertida.
- Caza ofertas, rechaza estandarización.
- Confía menos en las personas.

Igualmente, Jaramillo (2001), expone lo que los clientes pueden ver cuando están dentro de un almacén y/o cadena y como van estableciendo sus preferencias, así:

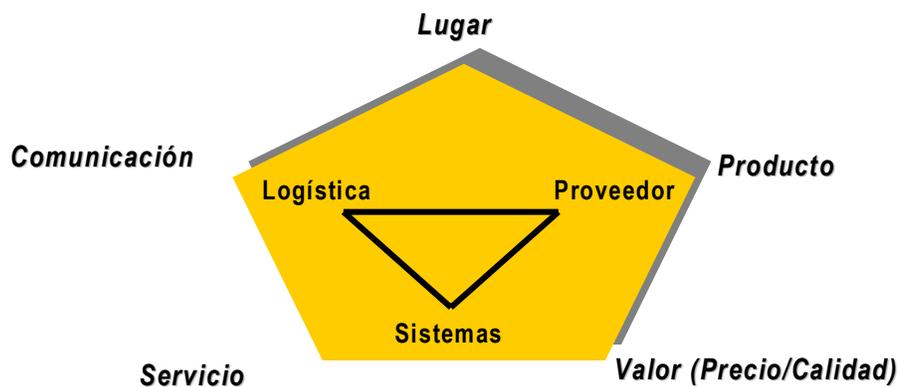


Figura 11. Pentágono de preferencias.

Fuente: Los investigadores con base en Jaramillo (2001).

Con base en la figura 11 se ilustra cada una de las puntas del pentágono que conforman los aspectos más relevantes que un consumidor puede ver en el punto de venta y como la integración de los sistemas, la logística y los proveedores reflejados en el triángulo y explicados en el capítulo 2 (tendencias del mercado a las cuales deben adaptarse los supermercados de Manizales), se interrelacionan dentro de todo el sistema logístico organizacional.

En el sitio y/o lugar de una cadena de supermercados, los clientes prefieren:

- Búsqueda de las mejores ubicaciones. Hipermercados dentro de la ciudad.
- Todo bajo un mismo techo.
- Permanente adecuación del *layout*.
- Señalización dinámica, joven y moderna.
- Mayor número de parqueaderos.
- Innovación permanente en muebles y estanterías.
- Diseño de almacenes que transmitan modernidad, alegría, dinámica y cercanía.
- Generar sensaciones en el consumidor con el manejo del ambiente interno y el *merchandising*.

Con el producto, el consumidor espera encontrar:

- Surtido eficiente.
- Servicios nuevos y complementarios en permanente innovación.
- Surtidos básicos, diferenciadores, marcas exclusivas y regionales.
- Productos de moda.
- Presencia de marcas propias o de distribuidor.
- Desarrollo del concepto de marcas de primer precio.
- Técnicas que faciliten el manejo de la segmentación de los surtidos.

Referente al valor de los productos, el consumidor espera:

- Obtener una mejor relación de calidad – precio.
- Buenas alternativas de crédito: Créditos directos, tarjetas de crédito con marca privada, cheques post- fechados, plan de separado de mercancías.

El consumidor es exigente y requiere obtener un buen servicio con elementos tales como:

- Personal calificado, orientado al servicio y orgulloso de su oficio que brinden satisfacción al consumidor.
- Programas de incentivos que motiven la compra del consumidor en un lugar determinado.
- Servicios de valor agregado que excedan las expectativas del consumidor.

Hoy en día los consumidores toman las decisiones de compra en el punto de venta, por lo cual el consumidor debe tener a disposición los elementos que le permitan encontrar la información (comunicación) de los artículos de una manera oportuna y clara que le faciliten su elección, para lo cual los detallistas se deben enfocar en: manejar buenos medios masivos de comunicación como: revistas, TV, radio, prensa, etc, que mantengan al consumidor bien informado, realizar campañas específicas de comunicación para su grupo objetivo, desarrollar programas de vinculación con la comunidad, implementar planes de promoción.

Conforme al estudio realizado por el *Food Marketing Institute* (FMI), la Asociación de Supermercados Latinoamericanos (ALAS) y la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) de (1999), en Colombia acerca de los hábitos de compra del consumidor, sus patrones, como los consumidores evalúan los establecimientos para realizar sus compras, y la seguridad de los alimentos que los consumidores esperan obtener; se encuentra que:

- En los hábitos de compra, el 60% de los colombianos compran alimentos en los supermercados con más frecuencia.

- El 81% de los consumidores de mayores recursos compra en supermercados: el 53% de la clase media y el 49% de los consumidores de menores recursos también compran en supermercados.
- Sólo un 4% de los consumidores colombianos compra en hipermercados.
- Los consumidores colombianos gastan un promedio de \$85.400 a la semana en comestibles.
- Los compradores de supermercado gastan \$7.500 más que el promedio semanal.
- El 86% de los colombianos utilizan dinero en efectivo como forma habitual de pago, no importa dónde se hagan las compras.
- Los productos básicos como leche, pan, carne, frutas, verduras y huevos se compran a diario o al menos una vez a la semana.
- La mayoría de los consumidores compran pan y carne fresca en tiendas especializadas, y leche y bebidas no alcohólicas, en minisupermercados.
- Los consumidores optan por los supermercados para comprar alimentos de fácil preparación, como congelados, congelados empacados y congelados preparados.
- Los pescados y mariscos frescos son adquiridos en plazas de mercado o en tiendas especializadas.

En los patrones de compra se encuentra que:

- Los consumidores visitan un promedio de 3.5 establecimientos de venta de alimentos distintos en una semana típica.
- Aún cuando encuentran artículos a precios rebajados, la mayoría de los consumidores no alteran su plan de compra.
- Independientemente de la clase social o la edad, la mayoría de los consumidores compran sólo lo que necesitan casi siempre que van de compras.
- Comprar grandes cantidades de un artículo cuando su precio está rebajado es más característico en los consumidores jóvenes, entre 18 y 24 años de edad.

- Los programas de cliente frecuente no han tenido popularidad en Colombia. Sólo el 2% de los consumidores dice que su establecimiento de compra ofrece un programa de este tipo.
- Los hábitos de comida han comenzado a cambiar y el 54% de los consumidores come fuera de casa al menos una vez al mes.

En cuanto cómo evalúan los consumidores los establecimientos donde compran los alimentos, se encuentra que:

- Los factores relacionados con la calidad del producto fueron los más importantes al elegir un establecimiento donde comprar alimentos, incluidos la higiene de los alimentos, la calidad de los productos agrícolas, frutas y verduras, y la calidad de la carne fresca.
- El 19% de los colombianos destacan el factor bajo precio para la elección del establecimiento de compra.
- Los colombianos califican con notas relativamente altas la satisfacción general que les brinda un establecimiento principal.
- El 21% de los colombianos cambia de establecimiento de compra y el 79% permanece leal a su establecimiento principal.

Respecto a la seguridad de los alimentos, el 93% de los consumidores colombianos tiene confianza “absoluta” o “casi absoluta” en que los alimentos que compra son seguros.

- El 54% de los colombianos expresan preocupación por la duración y fecha de vencimiento de los alimentos que compran.
- Al menos 7 de cada 10 consumidores percibe la alteración de los productos, la contaminación por bacterias o gérmenes y los residuos de pesticidas o herbicidas como los peligros más graves para la salud.
- Los compradores piensan que tanto los fabricantes y procesadores de alimentos como ellos mismos, en un menor grado, son responsables de velar por la seguridad de los alimentos que compran.

Consecuente con lo anterior, Huertas (2001) y Shrader (2000) establecen conforme a un análisis general que los consumidores poseen 3 perfiles de compra impulsiva: emocional donde el comprador es incapaz de postergar su satisfacción y debe comprar inmediatamente. Compulsiva, donde el consumidor es reactivo no se puede frenar, es emocional, fanático y compulsivo. Planificada, donde el 34% planea lo que va a adquirir antes de estar en el lugar de compra, el 11% sabe que va a comprar, el 3% cambia su criterio de compra por las ofertas encontradas, y el 53% decide lo que va a comprar en el punto de venta. Por otro lado, Huertas (2001) expone que en el proceso de decisión de la compra, el consumidor es influenciado por 3 fases: La pre-compra, donde el consumidor incluye las decisiones relacionadas con lo que se quiere comprar, dónde, quién y cómo se pagará, igualmente evalúa las marcas de los productos y/o servicios, hay temática y capacidad de pago. En la compra, múltiples estudios muestran como los consumidores dan más importancia a los sentimientos del momento de compra que a la posibilidad de diferirla, cayendo en el endeudamiento excesivo. En la post-compra, el consumidor pasa por diferentes fases después de la compra, es decir, busca establecer un equilibrio entre lo gastado (valoración objetiva) y el beneficio obtenido (valoración subjetivo); dicha evaluación influirá en las futuras conductas de compra. Así mismo especifica que el consumidor actual reclama ser tratado como ser humano y no como un cliente más, al igual que reclama obtener explicación clara acerca de las ofertas que hay en el mercado.

Estos aspectos muestran la importancia de que los supermercados identifiquen los perfiles y la forma de decisión de compra de los consumidores para que impulsen efectivamente las acciones de compra. Los investigadores.

Por otro lado Lora (2001), Urdaneta (2001), y Bagg (2001), exponen un comparativo efectuado entre los consumidores de varios países latinoamericanos y Colombia acerca de las diferentes preferencias del consumidor en cuanto a: razones de elección de un supermercado de mayor gasto, principales atributos de un supermercado ideal en Latinoamérica, Colombia, estructura de compradores por edad, forma de traslado al supermercado, frecuencia con la que el consumidor acostumbra a analizar ciertos componentes de los

productos, compra planificada, compra de productos del consumidor en supermercados motivados por folletos, por degustación satisfactoria, forma de pago en supermercados; y con base en Gómez (2000) y Rodríguez (2001) acerca de las preferencias de los consumidores en Manizales en cuanto a: razones de elección de un supermercado en Manizales, principales atributos de un supermercado ideal en Manizales, estructura de compradores por edad en supermercados de Manizales.

Razones de Elección del Supermercado de Mayor Gasto Latinoamerica

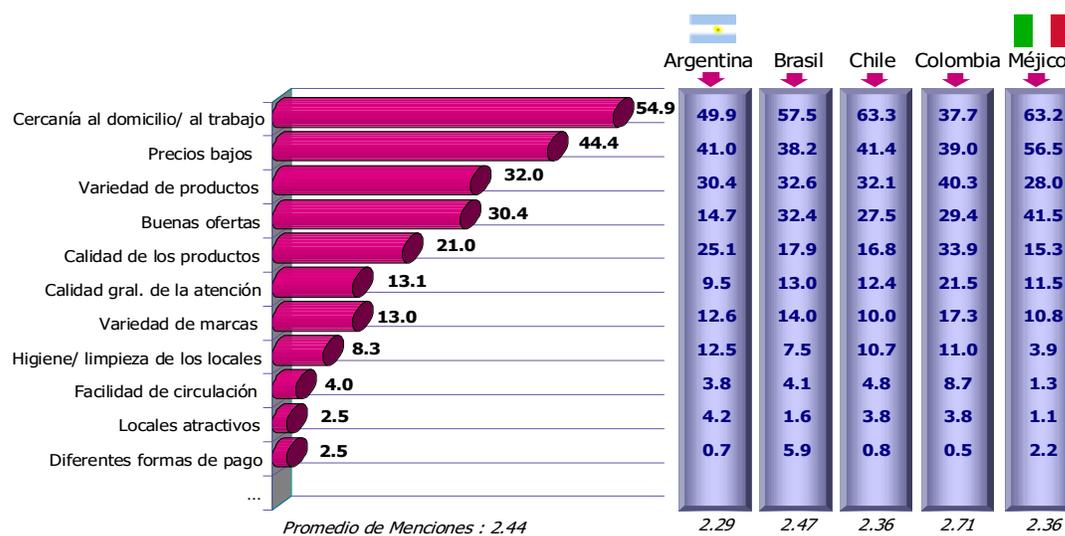


Figura 12. Razones de elección del supermercado de mayor gasto en Latinoamérica.

Fuente: Lora (2001), Urdaneta (2001) y Bagg (2001).

Los porcentajes dados en cada una de los tópicos de la figura anterior, están dados sobre una base del 100%.

Razones de Elección del Supermercado de Mayor Gasto Manizales

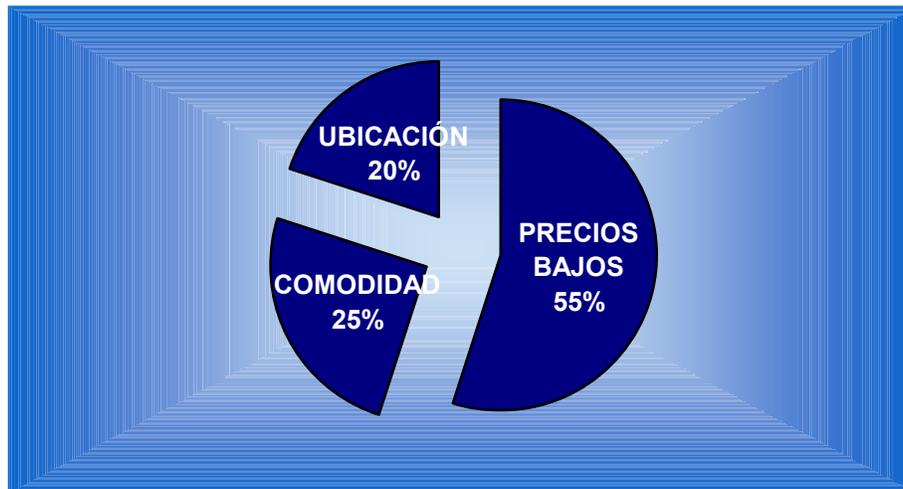


Figura 13. Razones de elección del supermercado de mayor gasto en Manizales

Fuente: Rodríguez (2001) y Gómez (2001)

La figura 12 muestra que en Latinoamérica los consumidores eligen un supermercado en primera instancia por la cercanía de éste a su domicilio u oficina, en segunda instancia por los precios bajos y en tercer lugar por la variedad de los productos. En Colombia los consumidores basan este parámetro en primer lugar, por la variedad de los productos, en segunda instancia por los precios bajos y en tercer lugar por la cercanía de éste a su domicilio u oficina y en la figura 13 expone que los consumidores de Manizales eligen un supermercado en primera instancia por los precios bajos, en segunda instancia por la comodidad y en tercer lugar por la ubicación.

Estudio de Supermercados, LatAm Principales Atributos Supermercado Ideal

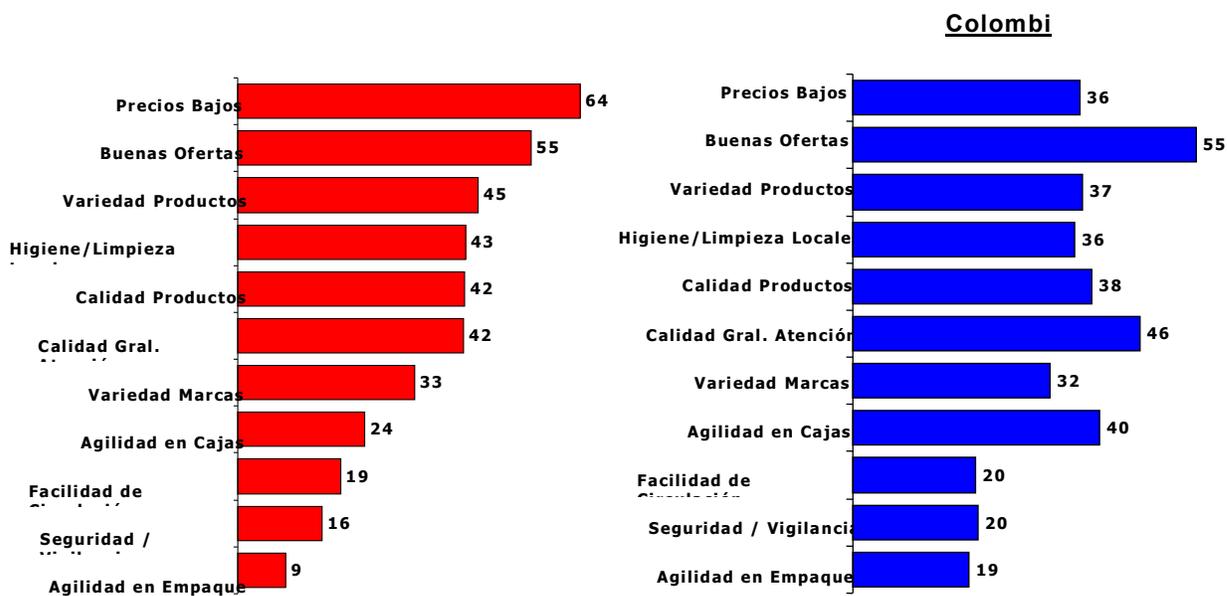


Figura 14. Principales atributos supermercado ideal en Latinoamérica y Colombia..

Fuente: Lora (2001), Urdaneta (2001) y Bagg (2001).

Principales atributos del supermercado ideal Manizales

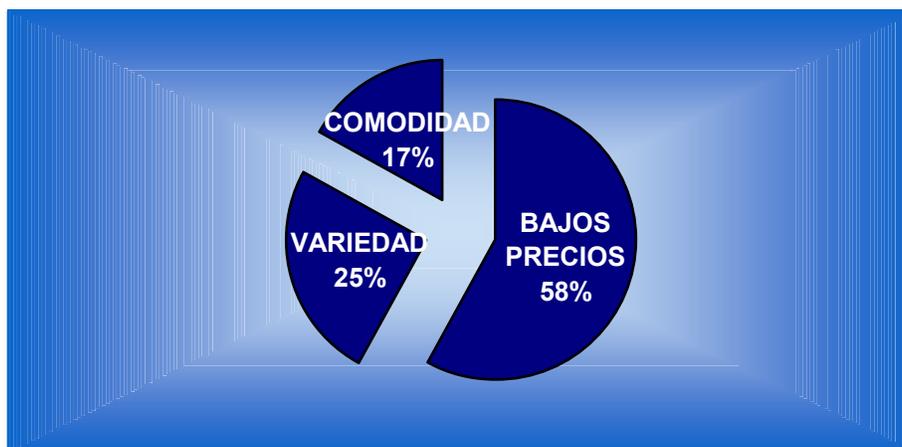


Figura 15. Principales atributos supermercado ideal en Manizales

Fuente: Rodríguez (2001) y Gómez (2001).

La figura 14 ilustra un comparativo de los atributos ideales de un supermercado ideal por los colombianos vs el mercado latino, estableciendo que para éste último lo que prima son los precios bajos vs las buenas ofertas para el mercado colombiano, en segunda instancia para el mercado latino prevalece las buenas ofertas vs la calidad en general esperada por los colombianos y en tercera instancia prevalece para el mercado latino la variedad de los productos vs la agilidad en cajas preferida por los Colombianos. En la figura 15 se expone que para el mercado de Manizales prima los precios bajos, en un segundo lugar prefieren la variedad y en tercer lugar se inclinan por la comodidad.

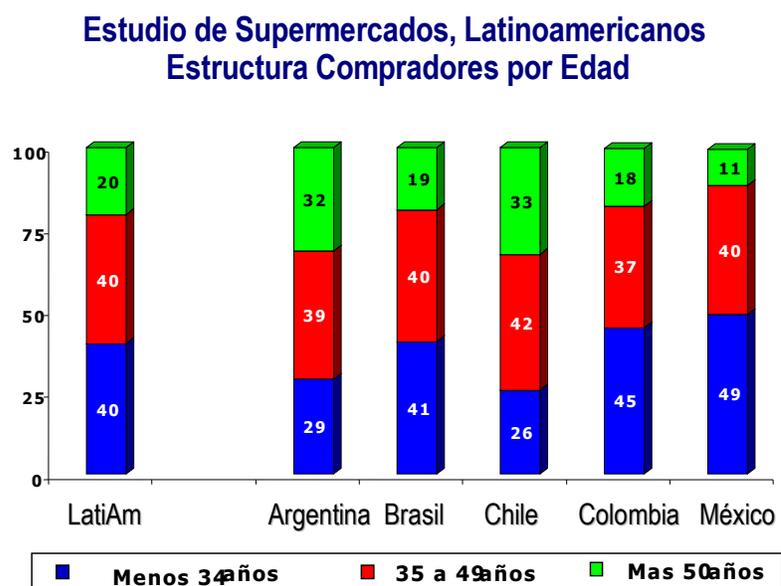


Figura 16. Estructura de compradores por edad en Latinoamérica.

Fuente: Lora (2001), Urdaneta (2001) y Bagg (2001).

Estudio de Supermercados, Manizales Estructura Compradores por Edad

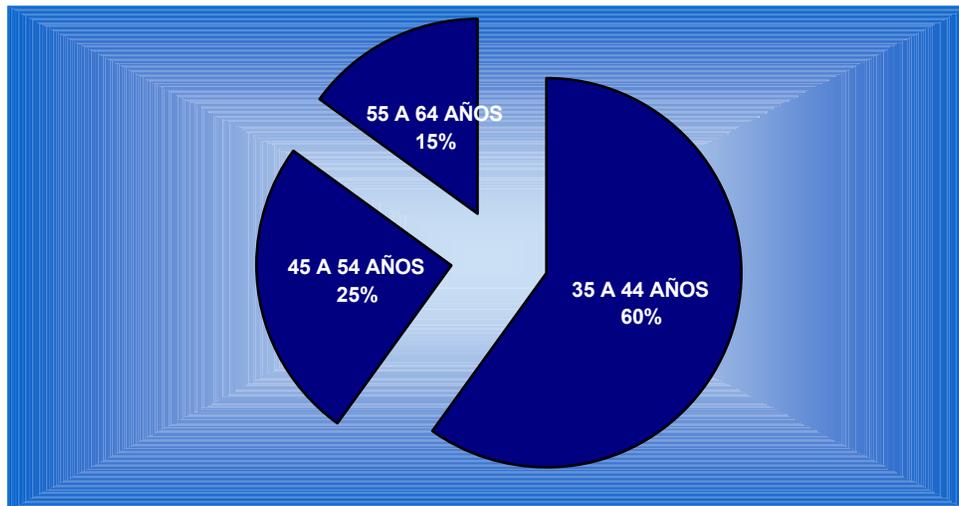


Figura 17. Estructura de compradores por edad en Manizales.

Fuente: Rodríguez (2001) y Gómez (2001).

La figura 16 muestra una alta concentración de compradores latinoamericanos entre los rangos de menos de 34 años y 35 a 49 años, en México el mayor porcentaje de las compras la efectúan los consumidores de menos de 34 años, seguido por Colombia. En la figura 17 los compradores manizaleños están concentrados entre las edades de 25 a 44 años, seguidos por los de 45 a 54 y en un tercer lugar por los de 55 a 64 años.

FORMA DE TRASLADO AL SUPERMERCADO - Supermercado de Mayor Gasto -

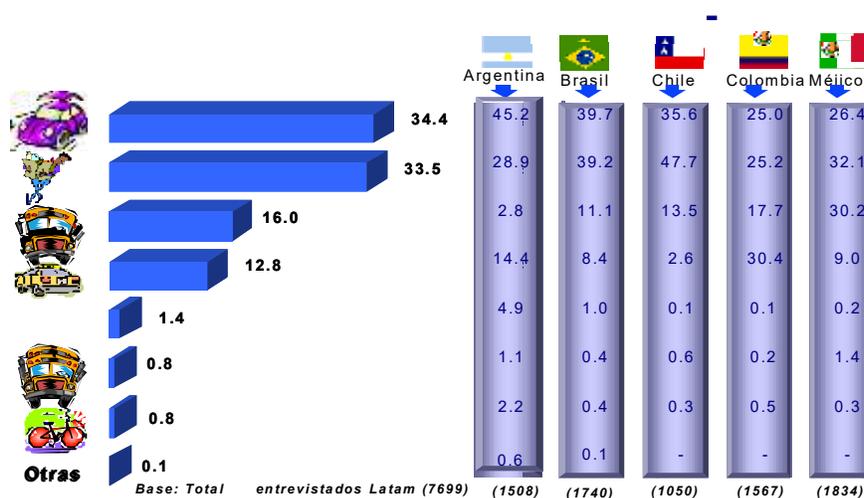
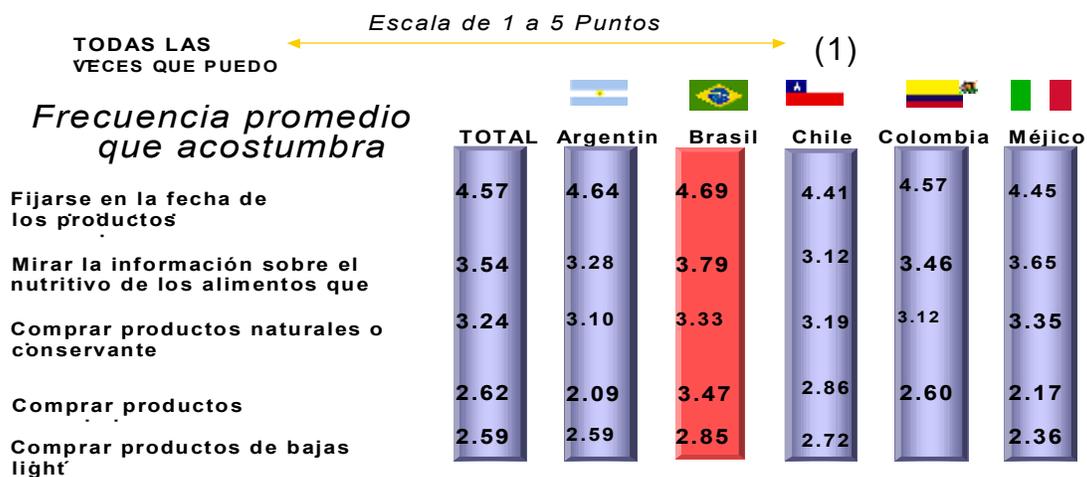


Figura 18. Formas de traslado al supermercado en países latinoamericanos

Fuente: Nielsen (2001)

La anterior figura muestra que la tendencia del consumidor latinoamericano para trasladarse a un supermercado es en carro. Argentina es el país con el mayor porcentaje de utilización de este medio. Como dato curioso el segundo porcentaje más alto es la no utilización de algún medio de transporte. En Colombia el medio de transporte más utilizado es el taxi, seguido por el traslado a pie y en tercer instancia por el carro privado.

Frecuencia con que el Cliente Acostumbra a Analizar los Componentes del Producto Latinoamérica



Base: TotalEntrevistadoLatam (7699)

Figura 19. Frecuencia con la que los clientes acostumbran a analizar ciertos componentes del producto en países latinoamericanos.

Fuente: Nielsen 2001.

La figura 19, expone que los consumidores en Brasil tienen la mayor tendencia en analizar los componentes de los productos. En Colombia, los consumidores analizan en un mayor porcentaje las fechas de vencimiento de los productos perecederos, seguido por el valor nutritivo de los alimentos.

Estudio de Supermercados, LatAm Compra Planificada

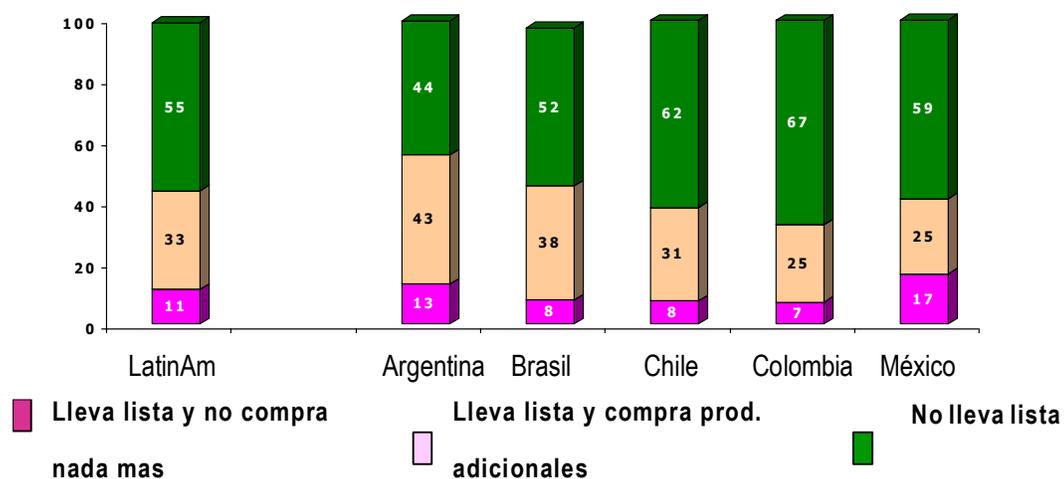


Figura 20. Compra planificada en supermercados de Latinoamérica.

Fuente: Nielsen, 2001.

La anterior figura ilustra que la mayoría de los consumidores de los países latinoamericanos no llevan lista para hacer sus compras y el país con mayor tendencia es Colombia.

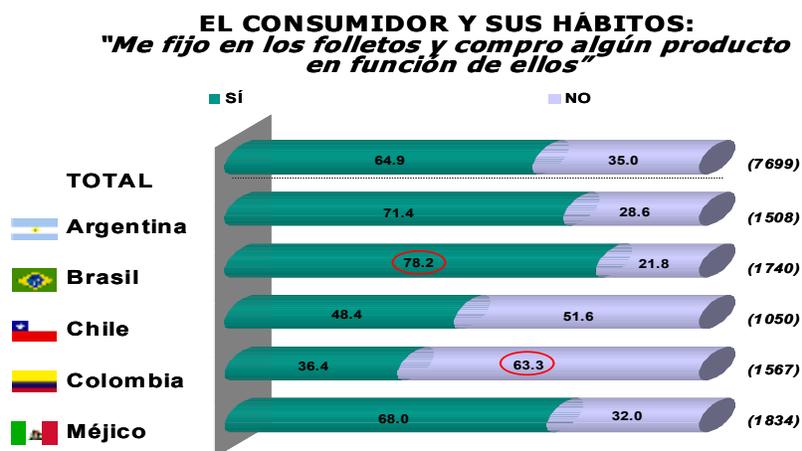


Figura 21. Motivador de compra por folletos del consumidor en supermercados en Latinoamérica y Colombia.

Fuente: Lora (2001), Urdaneta (2001) y Bagg (2001).

Como dato curioso, la figura 21 muestra que Colombia es el país con el mayor porcentaje en que los consumidores no toman en cuenta los folletos para basar sus compras en los supermercados y de igual manera es su comportamiento a nivel de latinoamérica.

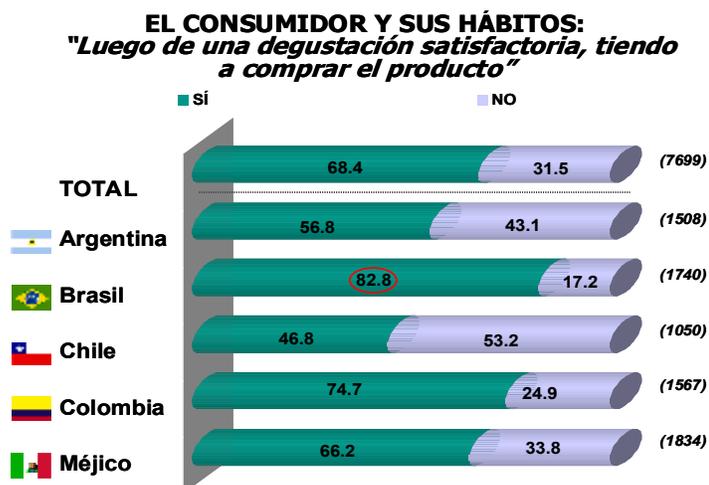


Figura 22. Consumidor compra producto en supermercados por degustación satisfactoria en Latinoamérica y Colombia.

Fuente: Nielsen (2001).

La figura 22 muestra como Brasil es el país con mayor porcentaje en que los consumidores basan su compra luego de obtener una degustación satisfactoria, seguido por Colombia.

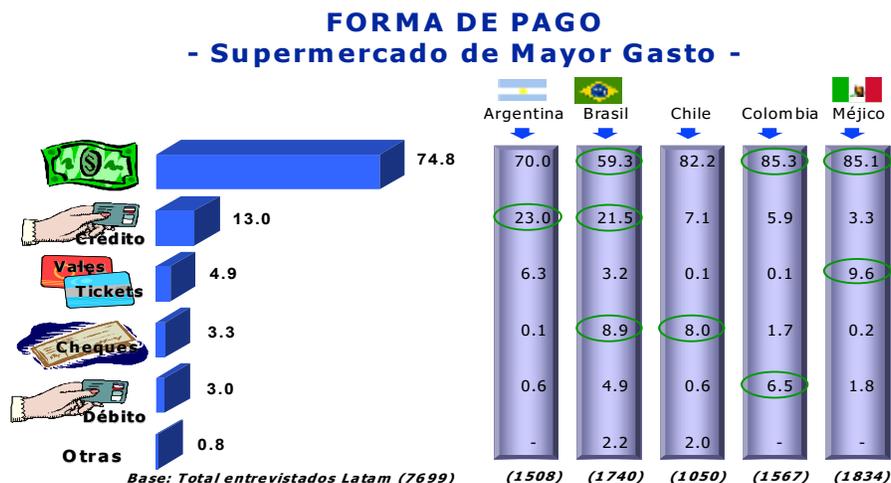


Figura 23. Forma de pago en países latinoamericanos

Fuente: Lora (2001), Urdaneta (2001) y Bagg (2001)

La figura 23 expone que un alto porcentaje de los consumidores latinoamericanos prefieren pagar sus compras efectuadas en los supermercados con efectivo, así mismo dicha tendencia es reflejada por los consumidores colombianos. En segunda instancia se encuentra el pago con tarjeta débito.

La concentración de las grandes cadenas de supermercados en latinoamérica está compuesta así:

México: Wal*Mex, Gigante, Com. Mexicana, Soriana, Chedraui.

Argentina: Carrefour, Disco/Ahold, Coto, Jumbo, Wal*Mart.

Colombia: Éxito-Cadenalco, Carulla-Vivero, Olimpica, La 14, Cafam.

Chile: Carrefour, Disco/Ahold, Coto, Jumbo, Wal*Mart.

Brasil: Carrefour, Casino, Sonae, Bom Preco/Ahold, Sendas.

3.1 CONCLUSIONES PARCIALES

Los investigadores acorde con las anteriores opiniones de los expertos y estudios, concluyen:

22. En épocas de crisis económica, los consumidores sienten que su ascenso social a través del consumo se interrumpe creando frustración al tener que reducir gradualmente sus hábitos de autogratisficación (recreación, productos suntuarios), al mismo tiempo, el consumidor desarrolla un comportamiento crítico, exigente y racional, respecto de la calidad – precio de los productos, como del análisis del costo – beneficio de los mismos.
23. El supermercado continúa ganando importancia en toda la región.
24. Las tiendas tradicionales siguen teniendo gran peso en Colombia.
25. El comprador en supermercados en Colombia tiende a ser más joven, es exigente en servicio, a no programar sus compras; es influenciado en el punto de venta y por degustaciones satisfactorias, no se basa en folletos o en prensa para efectuar sus compras, compra productos de marca sin importar el precio, analiza las fechas de vencimiento de los productos perecederos, usa como principal medio de transporte al supermercado el taxi.
26. Para toda Latinoamérica, el supermercado ideal se relaciona con precios bajos, cercanía al domicilio ó trabajo, buenas ofertas y variedad de productos. En Colombia éste se relaciona con buenas ofertas, con calidad generalizada en los productos y sitio de compra, y con la agilidad en las cajas de pago. En Manizales el ideal de un supermercado es asociado en primer lugar con precios bajos, en segunda instancia con variedad de los productos y en un tercer lugar con la comodidad.
27. Los consumidores basan sus preferencias en una excelente interacción del lugar de compra, de los productos ofrecidos, del valor de éstos, de la calidad del servicio al cliente y de la forma de comunicación que tenga el supermercado con sus clientes.
28. Las razones principales de elección de un consumidor hacia un supermercado en Colombia son basadas en la variedad de los productos y/o servicios, precios bajos y cercanía al lugar de trabajo o domicilio.

4. MODELO DESCRIPTIVO DE LOS PROCESOS, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES DEL SISTEMA LOGÍSTICO EN LOS SUPERMERCADOS

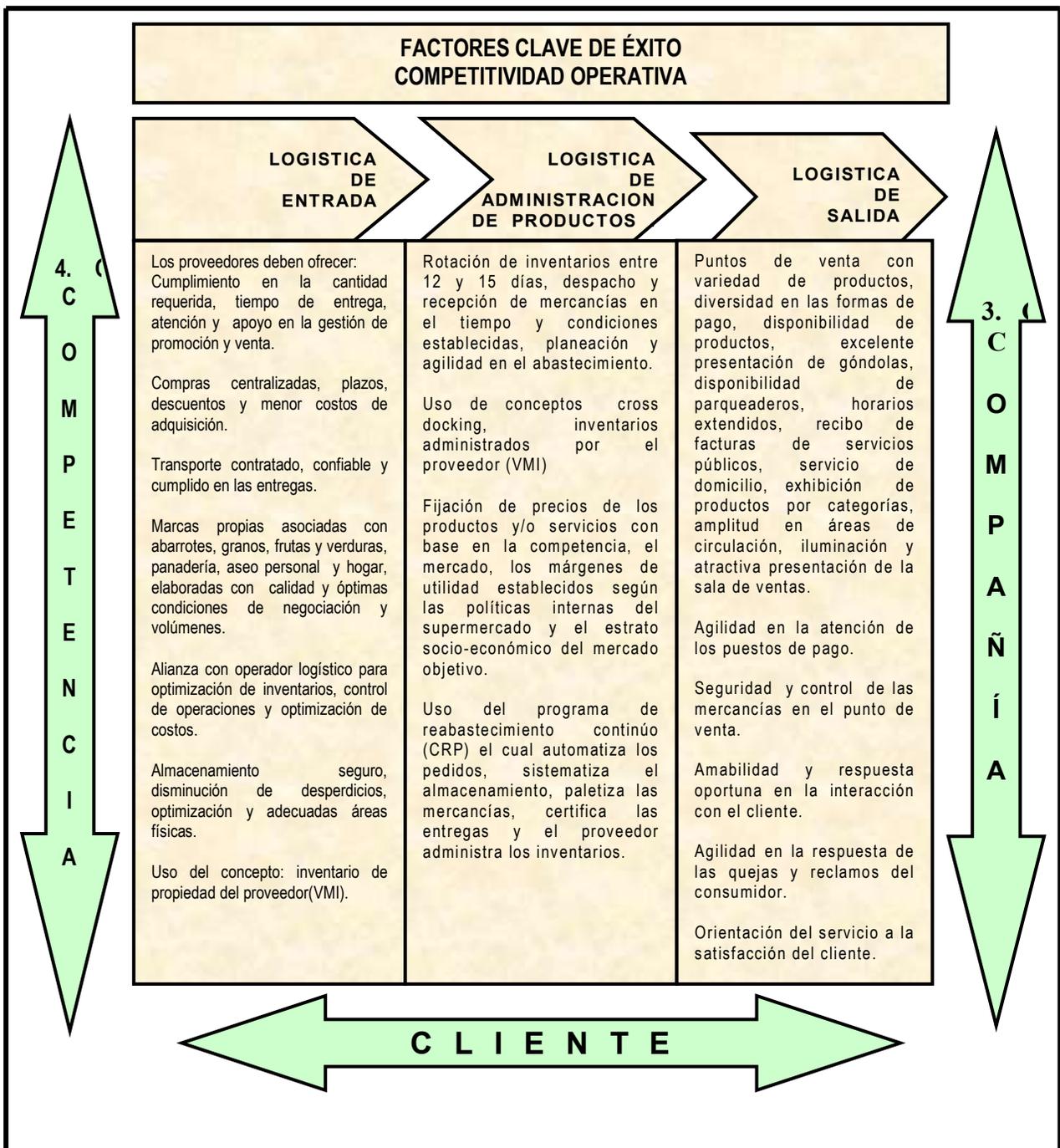
La construcción del modelo descriptivo de los factores clave de éxito del sistema logístico, que se presenta en este capítulo, se elaboró con base en los elementos de la cadena de valor de Porter (1999); donde se presentan los procesos, subprocesos y actividades del sistema logístico que pueden ser adaptados por las cadenas de supermercados de Manizales. Igualmente, se muestran los resultados que se podrían obtener de la aplicación integrada de éstos factores a las actividades del sistema logístico, con el fin de que los empresarios, generen estrategias que ayuden a optimizar su gestión e incrementar la competitividad operativa en esta ciudad.

Para elaborar este modelo, los investigadores tomaron en cuenta los conceptos planteados por los autores consultados en la construcción del marco teórico, la información obtenida de los resultados de los diez tópicos en la aplicación de los instrumentos a siete expertos ilustrados en el anexo 13, de las entrevistas realizadas a los directores y administradores de mercadeo de las ocho cadenas que se tomaron como muestra para este estudio (ver anexo 14), en el capítulo 2 (tendencias del mercado a las cuales deben adaptarse los supermercados en Manizales) y en el capítulo 3 (componentes que hacen que un supermercado sea preferido por los consumidores).

Los procesos de Logística y Distribución se han convertido en aspectos clave del sistema de venta y comercialización de productos y servicios en las cadenas de supermercados. En todas las industrias y mercados, superar las expectativas y la satisfacción de los clientes viene en mayor fidelización y en mejores negocios. Todos los procesos permiten al área de Logística de una organización tener control total sobre las existencias de los productos, sus niveles de *stocks* actuales, mínimos y máximos, control de reposiciones, peticiones, recepción de los artículos, activación de los servicios, asistencia al cliente, entre otros.

4.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Para el efecto, a continuación se describen los factores clave de éxito que inciden en forma positiva en cada uno de los tópicos de la logística de entrada, administración, salida y en los procesos soporte, que integran la cadena del abastecimiento, lo cual se ilustra en los esquemas de la figura 24...



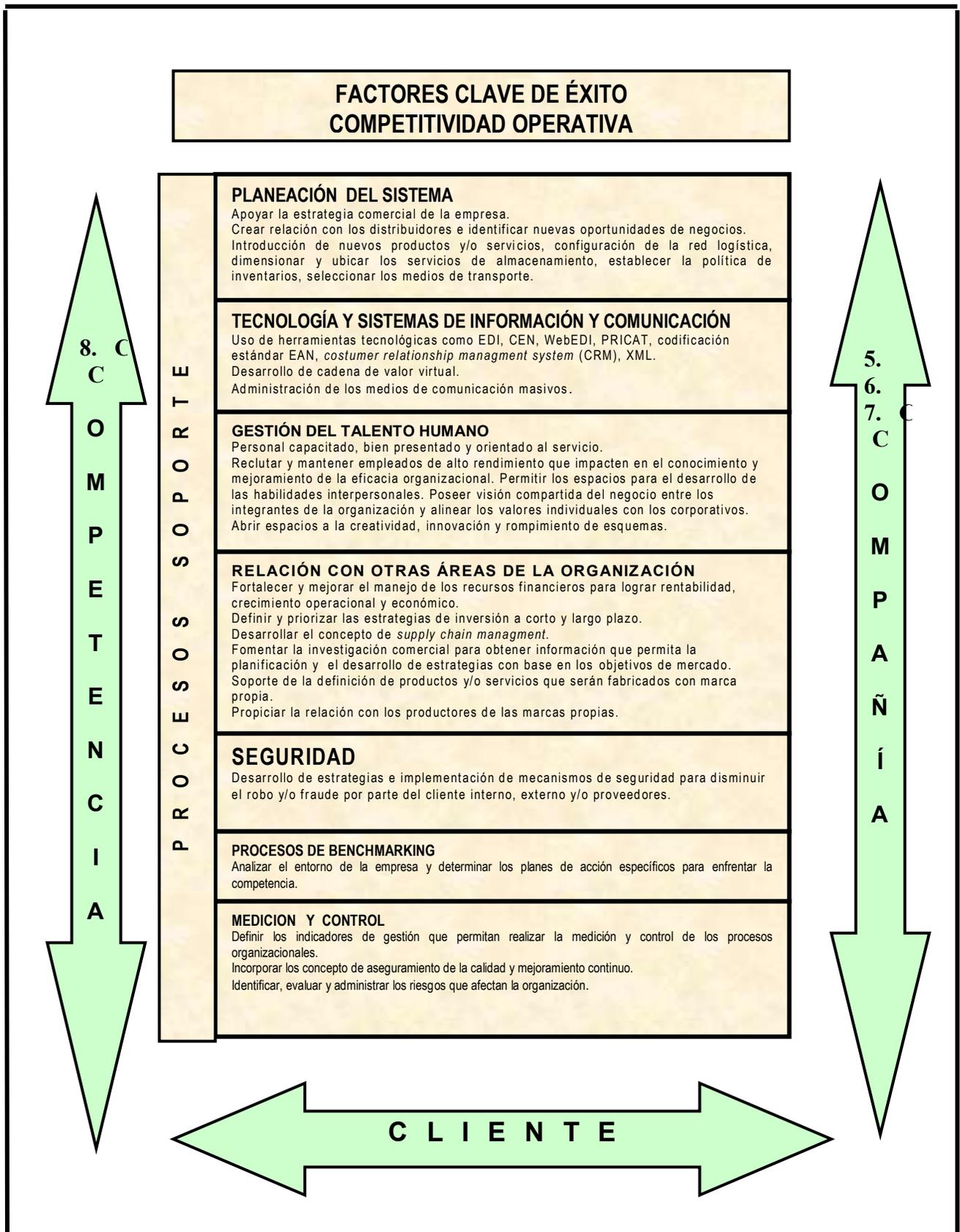


Figura 24. Factores clave de éxito – competitividad operativa.

Fuente: Los investigadores con base en Porter (1999).

4.2 PROCESOS, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES

Para el desarrollo del estado de la práctica, en esta fase del capítulo los investigadores han estructurado los procesos y subprocesos logísticos tanto internos como externos que pueden operar en los supermercados de la ciudad de Manizales, tomando como base los conceptos teóricos de Lewison, (1999) y Adrian, et.al.(2000), las cuales están fundamentadas en los elementos de la cadena de valor de Porter, (1999), pero en una forma más detallada.

Para el efecto, a continuación se describen cinco procesos clave del sistema presentados en la figura 25; igualmente, se muestran en el esquema de la figura 26 nueve procesos y sus correspondientes subprocesos soporte del sistema logístico, los cuales se configuran dependiendo de circunstancias particulares acordes con el tipo de empresa o industria. Estos procesos hacen parte de la logística, pero no siempre son empleados en el desarrollo de su gestión por algunas compañías.

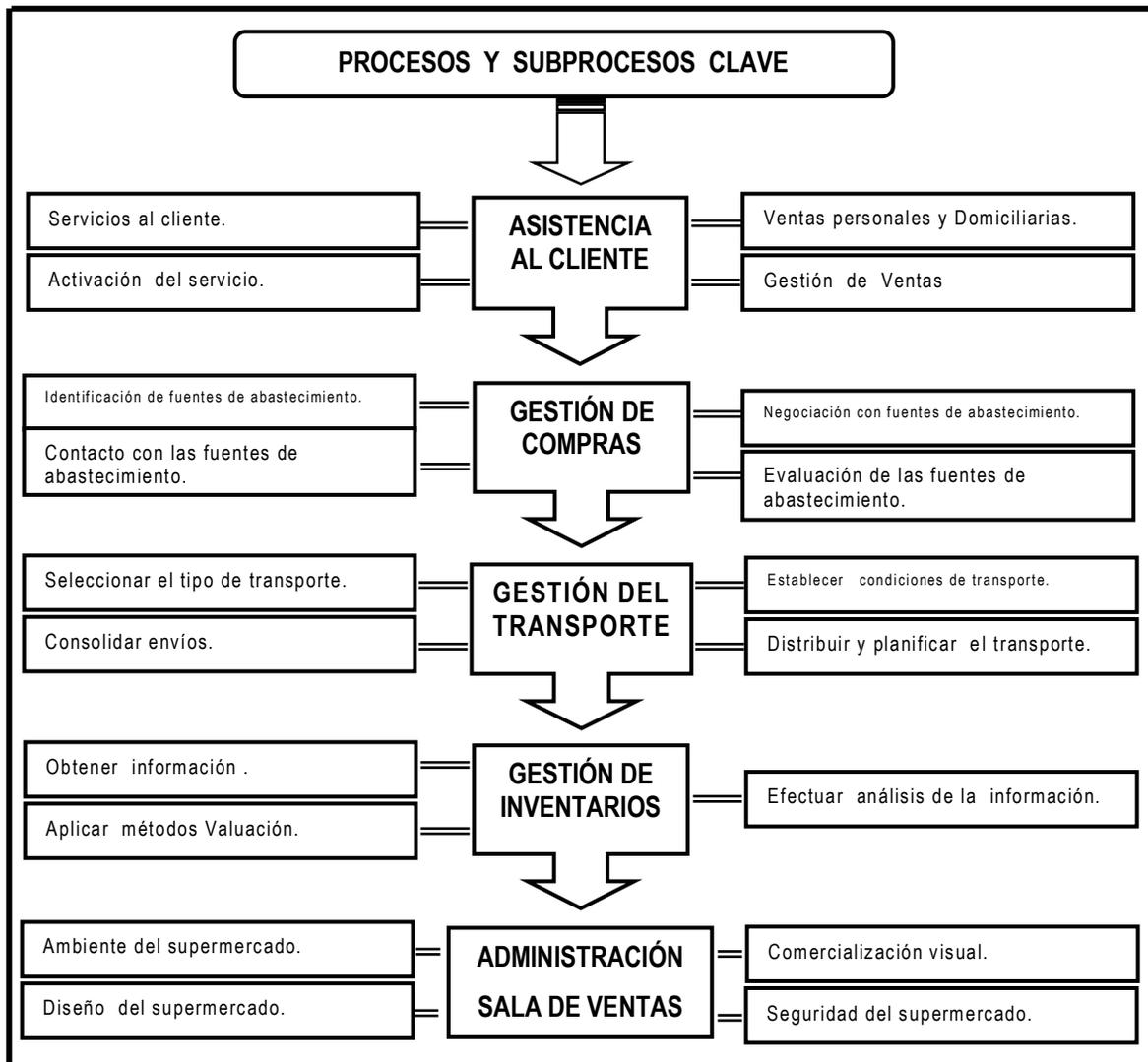


Figura 25. Procesos clave del sistema logístico de un supermercado.

Fuente: Los autores basados en Lewison (1999), Adrian, et. al. (1998)

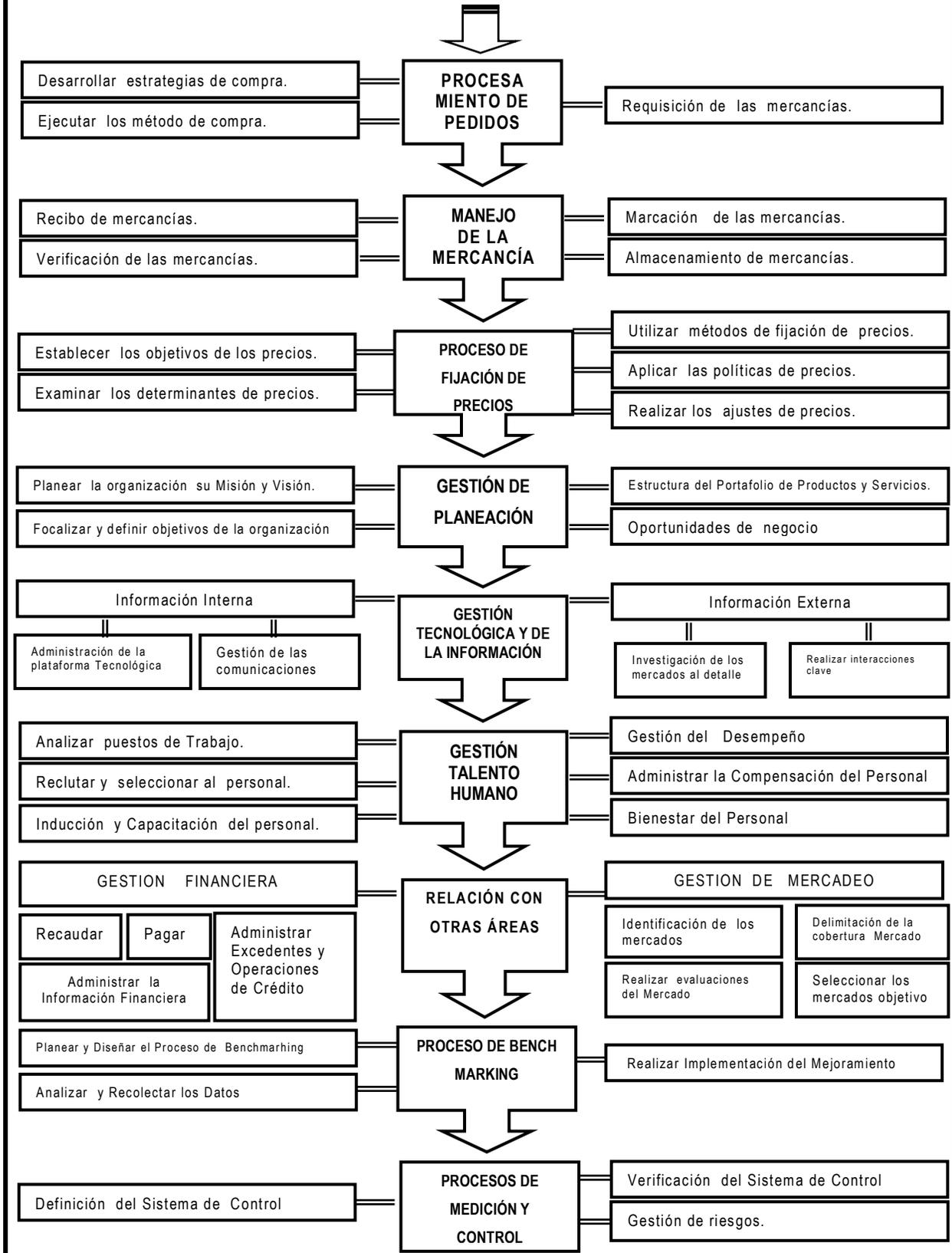


Figura 26. Procesos soporte del sistema logístico de un supermercado.

Fuente: Los autores basados en Lewison (1999), Adrian, et. al. (1998).

Con base en los dos esquemas anteriores, se procede a especificar el objetivo, el alcance de cada uno de los procesos; los cuales indican las actividades a desarrollar y el límite de su operación, que pueden ser tomados como referente para la configuración de los mismos en los supermercados de la región.

De igual manera, en el diagnóstico se especifica genéricamente, la forma como operan actualmente los procesos logísticos en los supermercados de la ciudad de Manizales, donde se evidencian las brechas entre el modelo propuesto y la situación real de ejecución de los mismos.

Lo anterior se plasma en 15 diagramas de contexto que se muestran en los esquemas de las figuras 27 a la 41.

PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES

PROCESO CLAVE: ASISTENCIA AL CLIENTE

Figura 27. Diagrama de contexto 1.

Objetivo:

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan la atracción, retención, fidelización y construcción de las relaciones individuales y comerciales entre el cliente y la cadena de supermercados.

Alcance:

Este proceso aplica al incremento de la forma, tiempo, lugar, utilidad, conveniencia y seguridad del servicio al cliente; mejoran la imagen, tráfico y posición competitiva del punto de venta, y al mismo tiempo estimulan la demanda específica de los productos y servicios centrales de la cadena de supermercados.

Diagnóstico:

Con base en las entrevistas y los instrumentos aplicados, se colige que los niveles y la calidad del servicio al cliente en los supermercados de Manizales, es completo y catalogado como adecuado y superior. Dicho servicio cuenta con la mayoría de los aspectos determinados en la activación del mismo especificado en el diagrama de contexto 1., aunque se presentan deficiencias en los subprocesos de servicios previos y posteriores a las transacciones; como son: limitación de estacionamientos, servicios de entregas y la implementación formal de la labor de quejas y reclamos en algunos puntos de venta. Así mismo, las acciones son adecuadas en cuanto a los subprocesos de administración, ejecución y comunicación, mientras que se hace necesario realizar mayor gestión en los subprocesos de investigación de expectativas y deseos de los clientes, e incorporación de nuevas características al servicio.

En relación con los subprocesos de ventas personales, los supermercados han avanzado en forma significativa; pero se requiere un mayor desarrollo tecnológico de la comunidad en general, que permita mayor acercamiento entre el consumidor y el punto de venta. Finalmente se percibió que los supermercados cuentan con una gestión de ventas adecuada, sin embargo existe cierta debilidad en el seguimiento a la misma; debido a que es mínimo el contacto posventa con el cliente.

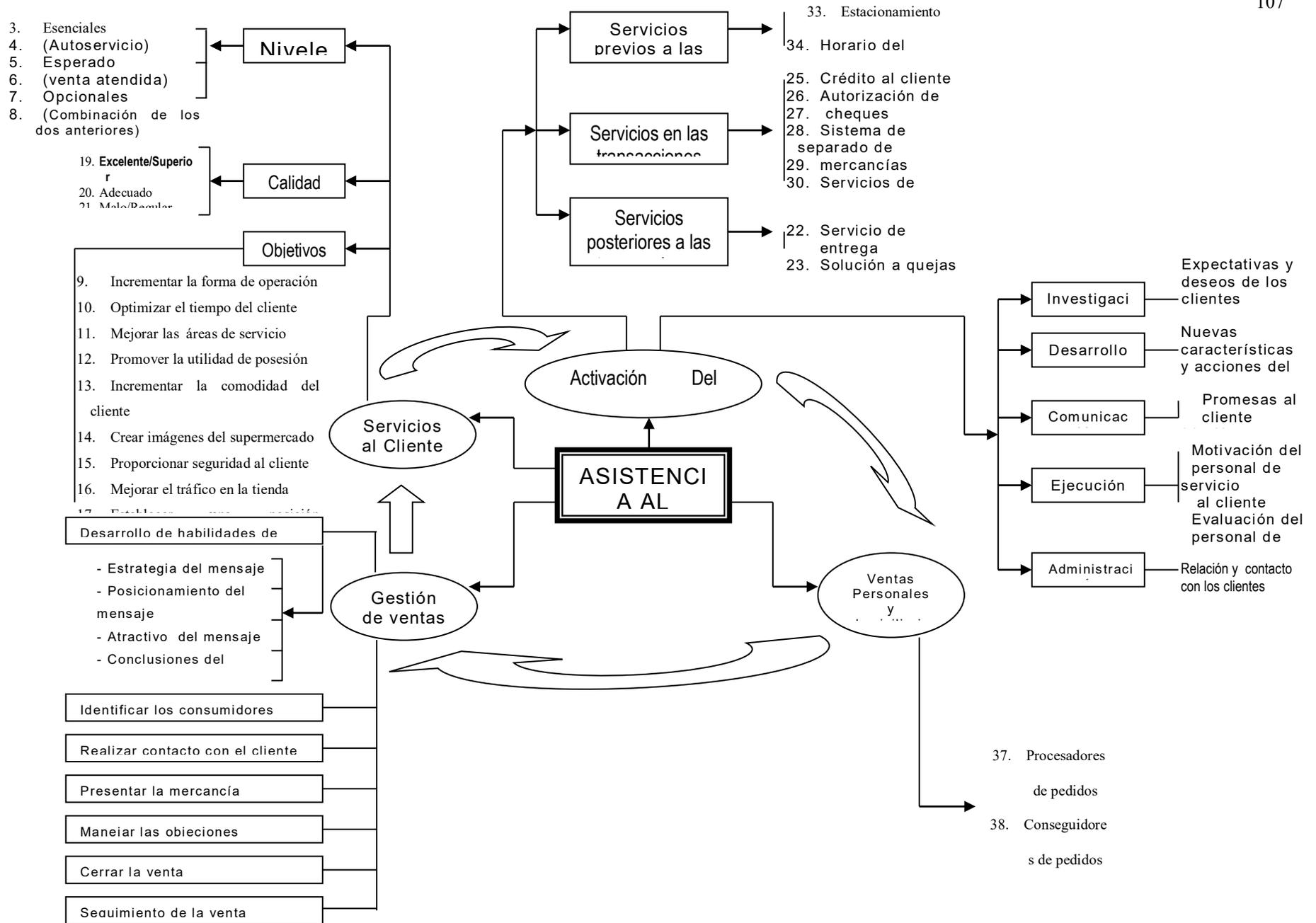


Figura 27 Diagrama de Contexto 1.
Fuente: Los investigadores

PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES

PROCESO CLAVE: GESTIÓN DE COMPRAS

Figura 28. Diagrama de contexto 2.

Objetivo:

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan identificar, seleccionar, negociar y evaluar los productos y sus proveedores; para que la cadena de supermercados los pueda poner a disposición de los consumidores.

Alcance:

El proceso de compra de mercancías comprende todas las actividades que se deben llevar a cabo para establecer una relación exitosa con las diversas fuentes de abastecimiento, de tal forma que la cadena obtenga los productos adecuados, en las cantidades correctas, en el momento oportuno y al costo conveniente.

Diagnóstico:

La gestión de compras en los supermercados de Manizales, cuenta con diferentes matices desde el punto de vista de desarrollo tecnológico; puesto que existen cadenas en las cuales se ha incorporado alta tecnología y novedosos conceptos para apoyar y optimizar este proceso, especialmente en los detallistas que tienen una cobertura al nivel nacional, pero las que son netamente regionales son incipientes en el uso de tecnología relacionada con esta labor. Existe especial cuidado en el subproceso de identificación, contacto y evaluación con las fuentes de aprovisionamiento, donde los principales factores que inciden para la selección y codificación de los proveedores y sus productos está condicionado a aspectos como: el cumplimiento e idoneidad del proveedor y la calidad de sus productos.

En cuanto a la negociación, se detectó que la actividad más preponderante es la definición de los costos de los productos, los descuentos y el plazo para el pago. Así mismo, las cadenas regionales están explorando la posibilidad de efectuar alianzas con sus proveedores para compartir los costos generados en la operación logística, actividad que se encuentra con mayor desarrollo en aquellas cadenas de ámbito nacional.

PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES

PROCESO CLAVE: GESTIÓN DEL TRANSPORTE

Figura 29. Diagrama de contexto 3.

Objetivo:

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan establecer la selección y el modo de transporte, así como la planeación de la distribución y consolidación de los envíos de las mercancías.

Alcance:

Este proceso, aplica a los agentes de la red de abastecimiento, mediante la unión del conjunto de trabajo, servicios y recursos que conforman la capacidad de movimiento para trasladar los productos desde los fabricantes y/o proveedores hasta el punto de comercialización, de manera efectiva y al menor costo.

Diagnóstico:

Sobre este proceso, se observa que existe una variada gama de mecanismos empleados por las diferentes cadenas de supermercados de Manizales, para efectuar el traslado de sus mercancías tanto a nivel interno como externo. Por lo general, se detecta que la gestión de transporte se realiza vía terrestre, utilizando camiones y furgones, con una alta tendencia al uso del servicio contratado y a menor escala con vehículos propios. Cabe aclarar, que los proveedores apoyan en forma significativa esta labor, al punto de efectuar entregas descentralizadas en los diferentes puntos de venta de una cadena, mediante acuerdos realizados en el momento de negociación de las mercancías.

Por otra parte, se evidenció en las cadenas de orden nacional el uso de nuevos conceptos que se encuentran establecidos en el contexto del modelo de *cross docking*; donde se hace uso de envíos paletizados, consolidación de mercancías y entregas en centros de distribución, para luego ser enviados a los puntos de venta de la cadena.

29. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES

30. PROCESO CLAVE: GESTIÓN DE INVENTARIOS

Figura 30. Diagrama de contexto 4.

Objetivo:

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, empleados para reunir y procesar la información, determinar los métodos de valuación y analizar los niveles de rotación e inversión de los inventarios.

Alcance:

Para el detallista, la gestión de inventarios se constituye en un medio eficiente para efectuar la inversión en productos, lograr la diversificación de los mismos y obtener la información necesaria que le permita controlar las mercancías y reducir los costos.

Diagnóstico:

Casi en la totalidad de los supermercados de Manizales, se utiliza sistemas de información computarizados para efectuar un control perpetuo de las existencias tanto en cantidades como en valores, para lo cual es empleado software que posibilita conocer en tiempo real el registro del ingreso de mercancías en las bodegas y en las salas de venta, así como el retiro de las mismas a través de los puestos de pago o el traslado de ellas.

En términos generales los niveles de rotación de la mercancía no son los óptimos, debido a la posición geográfica de la ciudad, lo que dificulta el abastecimiento continuo de los productos; por lo tanto, para suplir esta limitación las cadenas optan por mantener un mayor volumen de inventarios.

También se observó, que los métodos más utilizados para la valuación de los inventarios son: el promedio ponderado, primeras en entrar y primeras en salir y el minorista, acogiéndose a las disposiciones legales impartidas por el gobierno nacional en esta materia.

31. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES**32. PROCESO CLAVE: ADMINISTRACIÓN SALA DE VENTAS****Figura 31. Diagrama de contexto 5.****Objetivo:**

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan el diseño interno y externo del supermercado, la configuración del ambiente, los medios que facilitan la comercialización de los productos y servicios, así como el despliegue de la seguridad dentro del punto de venta.

Alcance:

Los resultados de esta gestión, generan repercusiones tanto físicas como psicológicas, en una lucha constante de los propietarios de las cadenas de supermercados para atraer la atención de los consumidores, y al mismo tiempo mantener operaciones eficientes.

Diagnóstico:

Las cadenas de la ciudad, mantienen un constante esmero en la planeación y ejecución de actividades que propendan por fortalecer la imagen y crear una atmósfera cálida y atractiva para los usuarios de los diversos puntos de venta. Igualmente, en el subproceso de la comercialización visual, se cuenta con el apoyo de los proveedores a través de sus mercaderistas y la publicidad del producto, que posibilitan tener exhibiciones de impacto. Por otro lado, se da especial atención al desarrollo de la actividad de surtido en las estanterías.

De otro lado, se percibió que en el proceso de seguridad se están incorporando dispositivos y técnicas que permiten la prevención, detección y persuasión de los robos y fraudes que puedan ser efectuados tanto por los empleados como por los clientes; dicha labor se lleva a cabo conjuntamente con empresas de seguridad especializadas y con los organismos de seguridad de la ciudad.

33. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES**34. PROCESO SOPORTE: PROCESAMIENTO DE PEDIDOS****Figura 32. Diagrama de contexto 6.****Objetivo:**

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan desarrollar y ejecutar las estrategias y métodos para la compra, además de elaborar la requisición de las mercancías a través de sistemas de reabastecimiento de respuesta rápida o en forma tradicional.

Alcance:

El proceso de requisición de mercancías, repercute en el mantenimiento eficiente de los inventarios del detallista, para lo cual es fundamental establecer relaciones sólidas de dependencia mutua con los proveedores; que redunde en reducción de tiempo, respuestas en tiempo real y contribuye a disminuir los costos en la operación del sistema de distribución.

Diagnóstico:

En términos generales, las cadenas regionales llevan a cabo las actividades de requisición de mercancías en forma manual, mediante el contacto directo o vía telefónica de la administración de los supermercados con los representantes de ventas de los proveedores. En forma excepcional, las cadenas nacionales han incursionado en el uso del intercambio electrónico para esta gestión.

Sin embargo, esta diferencia tecnológica no restringe el uso de los diferentes métodos de compra.

35. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES**36. PROCESO SOPORTE: MANEJO DE LA MERCANCÍA****Figura 33. Diagrama de contexto 7.****Objetivo:**

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan el recibo de las mercancías, efectuar la verificación de las cantidades, calidades y facturación de las mismas, su almacenamiento tanto en bodegas como en los puntos de venta y la marcación con los precios y condiciones de venta de los productos.

Alcance:

El proceso de manejo de mercancías, aplica al procesamiento físico de la mercancía, lo que le proporciona al propietario de la cadena el conocimiento sobre cuando y donde se obtuvo la mercancía, su costo y su destino; para que de esta manera mantenga un control adecuado del inventario y sus registros. Por otra parte, para el cliente estos procesos le brindan información sobre los precios, el tamaño y las características de los bienes antes de su adquisición.

Diagnóstico:

Actualmente, los supermercados se encuentran implementando la marcación de pesos, medidas y precios de los productos en los sitios de exhibición; dando cumplimiento a las disposiciones legales para brindar mayor información sobre los artículos al consumidor.

En cuanto a recepción y verificación de la mercancías se utilizan procedimientos manuales en casi la totalidad de las bodegas y puntos de venta. Es de anotar, que no todos los puntos de venta de las cadenas cuentan con adecuadas bodegas, lo que dificulta la operación de almacenamiento, dando lugar a confusiones de existencia real de los productos; en este sentido, también se evidencia que existen condiciones de almacenamiento, seguridad y niveles de desperdicio por deterioro de mercancías adecuados, pero no es avanzado el desarrollo tecnológico para soportar la ejecución de estos procesos.

37. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES**38. PROCESO SOPORTE: PROCESO DE FIJACIÓN DE PRECIOS****Figura 34. Diagrama de contexto 8.****Objetivo:**

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan fijar los precios mediante el establecimiento de los objetivos, el examen de los determinantes del precio, aplicar los diferentes métodos, establecer las políticas y contar con mecanismos que permitan realizar ajustes de precios en cualquier momento acordes con la oferta y la demanda.

Alcance:

El proceso de fijación de precios, es el resultado de planear y llevar cuidadosamente a la práctica las estrategia y las tácticas que la cadena de supermercados establece para fijar los precios, el cual representa el valor de un producto o servicio convirtiéndose en ingrediente esencial para el intercambio con el cliente.

Diagnóstico:

Dentro del subproceso de establecer los objetivos de precios, los supermercados en Manizales fundamentalmente desarrollan dos actividades para fijar los precios; la primera esta dada por el sondeo de precios de la competencia y la segunda por el margen que asigna la cadena de supermercados a cada categoría del producto. Estos criterios se encuentran estrechamente unidos al subproceso de examinar los determinantes de los precios.

Así mismo, otro método que tiene mucha aplicabilidad en los supermercados de la ciudad, es el de precios del proveedor; que de acuerdo con una negociación especial entre éste y la cadena, se establece un precio sugerido. Por otra parte, los supermercados definen su política de fijación de precios basada en la combinación de los diferentes criterios indicados en el diagrama de contexto 8 y realizan los ajustes pertinentes teniendo en cuenta circunstancias generadas por los proveedores, la organización, o por el sondeo de precios en el mercado; en forma tal, que se logre la competitividad del producto y de la cadena.

39. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES**40. PROCESO SOPORTE: GESTIÓN DE PLANEACIÓN****Figura 35. Diagrama de contexto 9.****Objetivo:**

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan establecer las oportunidades del negocio a nivel internacional, nacional o regional, planear la organización y su visión a largo plazo y definir su razón a través del anuncio de su misión, así como su focalización y el establecimiento de sus objetivos estratégicos. Igualmente, se ocupa de la estructuración de su portafolio de productos y servicios, define sus planes operativos y el presupuesto de inversiones y para su funcionamiento.

Alcance:

La gestión de planeación, significa tomar las decisiones estratégicas y tácticas para los diferentes niveles de la organización detallista; que le permitan la supervivencia y crecimiento a largo plazo, en un ambiente competitivo asociado con los mercados de consumo.

Diagnóstico:

En términos generales, las cadenas de supermercados de orden nacional y algunas de carácter regional, ubicadas en la ciudad; desarrollan todos los subprocesos formales de planeación tanto a corto, mediano y largo plazo, para lo cual emplean diversas metodologías de direccionamiento estratégico. Sin embargo, existen cadenas locales que desarrollan este proceso de forma empírica; lo que no se ha convertido en obstáculo para dar cumplimiento a sus objetivos de negocio.

41. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES

42. PROCESO SOPORTE: TECNOLOGÍA, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y 43. COMUNICACIONES

Figura 36. Diagrama de contexto 10.

Objetivo:

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan la interacción interna y externa del flujo de los sistemas de información y sus comunicaciones; además de incorporar los avances tecnológicos en los diferentes procesos de la organización.

Alcance:

La gestión tecnológica y de los sistemas de información, aplica a la investigación y el conocimiento de los mercados al detalle, a la forma de realizar las interacciones clave para el aprovisionamiento y distribución; al igual que, internamente establece la forma como se administra la plataforma tecnológica y se realizan las comunicaciones; todo ello encaminado a incrementar la productividad y eficiencia de la operación logística.

Diagnóstico:

El mercado de consumidores en Manizales es dinámico, lo que hace que los supermercados busquen tener procesos en los cuales exista una interrelación estrecha con el cliente, pero dicha actividad es efectuada de forma manual. En cadenas de ámbito nacional, el avance tecnológico es de mayor envergadura comparado con el de cadenas locales; puesto que están haciendo mayor uso de transacciones a través de sistemas electrónicos para efectos de la gestión de aprovisionamiento y distribución.

En cuanto al desarrollo e infraestructura de la plataforma tecnológica, las cadenas usan diversas tecnologías desde software de categoría mundial denominados ERP (*Enterprise resource planning software*), como el JDEdwards, SAP, hasta desarrollos propios. Así mismo, se utiliza todo tipo de tecnología en los sistemas POS, que atienden la venta y los puestos de pago; como también la transmisión de datos vía modem, y en algunos casos la comunicación a través de radio frecuencia.

De otro lado, otros conceptos que las cadenas están incorporando a sus organizaciones sobre este tema, es el *cross docking* y el *suppy chain*.

Los sistemas de información relacionados con los inventarios y la parte financiera, se encuentran en un proceso de mejoramiento continuo, al igual que las comunicaciones que tienen que ver con el servicio al cliente para lo cual son utilizados diversos medios publicitarios.

44. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES

45. PROCESO SOPORTE: RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS - GESTIÓN FINANCIERA

Figura 37. Diagrama de contexto 11.

Objetivo:

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan soportar la gestión y las estrategias de recaudos, pagos, la administración de los flujos de caja y los excedentes, la ejecución de inversiones al igual que generar toda la información financiera para los diferentes propósitos.

Alcance:

Los objetivos de tipo financiero son de largo plazo y están relacionados con la rentabilidad del capital, la reducción de los costos, el crecimiento y diversificación de los ingresos, la estrategia de inversión y la utilización de los activos.

Diagnóstico:

En términos generales en todas las cadenas de supermercados se desarrollan los diferentes subprocesos de la gestión financiera, como lo son el registro y la consolidación de los ingresos, la administración de la cartera y las cobranzas, la gestión de pagos a proveedores y acreedores institucionales. Igualmente son elaborados todos los estados financieros, se generan los indicadores de la gestión financiera y en la mayoría de los casos se efectúa control presupuestal.

Por otra parte, se realizan las inversiones teniendo en cuenta los flujos de efectivo y se accede a diferentes modalidades de crédito, ofrecido por las diferentes entidades financieras al nivel local y nacional.

Consecuentemente, estas organizaciones deben cumplir con amplios requerimientos de carácter tributario, establecidos por el gobierno; lo cual implica una dispendiosa labor para el cumplimiento de las cargas impositivas. Estas actividades son ejecutadas haciendo uso de aplicaciones con programas específicos que agilizan esta gestión.

46. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES**47. PROCESO SOPORTE: RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS - GESTIÓN MERCADEO****Figura 38. Diagrama de contexto 12.****Objetivo:**

Desarrollar el conjunto de subprocesos y actividades, que permitan la identificación del mercado potencial y el enfoque de las operaciones de venta, así como la delimitación, evaluación y selección de los mercados a los cuales está dirigida la razón social de la cadena.

Alcance:

La gestión de mercadeo, se orienta a establecer la población de consumidores; así como, su comportamiento de compra en un momento y sitios determinados. Esta gestión debe planificar y controlar tanto la mezcla de mercancías como la administración del presupuesto de inversiones en inventarios e infraestructura de la cadena.

Diagnóstico:

Todas las cadenas en Manizales, coinciden en afirmar que es necesario desarrollar todos los procesos y actividades inherentes al análisis del entorno de la empresa; de tal manera, que les permita definir y ejecutar los planes de acción específicos, con los cuales enfrentan la competencia, como también la forma de relacionarse con sus distribuidores y aprovechar las nuevas oportunidades de negocio.

Igualmente, es indispensable definir las estrategias comerciales del negocio y la manera de introducir nuevos productos y servicios, para la satisfacción y fidelización del consumidor. Cabe anotar que para la ejecución del subproceso de evaluación del mercado, el método más utilizado es la elaboración de encuestas y la contratación de estudios técnicos realizados por firmas especializadas del país.

48. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES**49. PROCESO SOPORTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO****Figura 39. Diagrama de contexto 13.****Objetivo:**

Desarrollar los subprocesos y actividades, que permitan soportar el análisis de los puestos de trabajo, el reclutamiento y selección del personal, la inducción y la capacitación, la gestión de desempeño, la administración de las compensaciones personales y el bienestar laboral del empleado.

Alcance:

La gestión humana, implica un esfuerzo organizacional que le proporciona ventaja competitiva, lo que contribuye a alcanzar los objetivos financieros de la organización. En ella se encuentra inmersa la cultura organizacional, donde es clave alinear los valores individuales con los corporativos para tener una visión compartida y alcanzar metas comunes del negocio.

Diagnóstico:

En los todos los supermercados, se evidencia un cierto desarrollo de la gestión humana, de manera formal o empírica; con ello buscan brindar al empleado mayor estabilidad laboral y emocional.

En las cadenas al nivel nacional y en algunas locales se desarrollan todos los procesos que involucra la gestión humana, así como la documentación de los mismo. En algunas empresas se cuenta con las mínimas condiciones para la ejecución de este proceso, al punto de contar únicamente con departamentos de personal que hacer reclutamiento, selección y pago de nómina. También es evidente la tendencia creciente de estas organizaciones por la utilización de empresas de empleos temporales, quienes realizan los subprocesos de reclutamiento, selección y la elaboración de la nómina.

De la misma manera, los supermercados están dando vital importancia a la capacitación del personal que tiene contacto directo o indirecto con el cliente.

50. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES**51. PROCESO SOPORTE: PROCESO DE BENCHMARKING****Figura 40. Diagrama de contexto 14.****Objetivo:**

Desarrollar los subprocesos y actividades, que permitan identificar y evaluar los mejores procesos de desempeño, mediante la planeación, análisis y recolección de datos, con el propósito de incorporar las mejoras a la organización.

Alcance:

El *benchmarking*, se realiza con el propósito de comparar productos, servicios y procesos, con aquellos que son realizados por organizaciones competitivas y de categoría mundial. Todo este proceso se efectúa para incorporar las mejores prácticas a una compañía, de tal manera que le permita incrementar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

Diagnóstico:

En los supermercados de la ciudad, se llevan a cabo procesos de *benchmarking*, aunque no en todas las organizaciones está establecido como un proceso formal.

52. PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES**53. PROCESO SOPORTE: PROCESOS DE MEDICIÓN Y CONTROL****Figura 41. Diagrama de contexto 15.****Objetivo:**

Desarrollar los subprocesos y actividades, que permitan definir y verificar el sistema de control de todas las operaciones de una entidad, así como identificar, evaluar y administrar los riesgos tanto positivos y negativos que afectan el negocio.

Alcance:

El sistema de medición y control, es un esquema integrado que aplica a toda la organización y esta compuesto por un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimiento y mecanismos de verificación y evaluación, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones se realicen de acuerdo con las normas legales y las políticas trazadas por la administración. Todo este proceso contribuye a la protección de los recursos, a la correcta ejecución de las funciones y actividades, y para garantizar la eficiencia, la eficacia y economía de todas las operaciones.

Diagnóstico:

En todas las cadenas, está implementado el sistema de control, pero su complejidad depende del estilo administrativo, encontrando que unas cadenas tienen un mayor grado de control que otras. Por otro lado, se encontró que han diseñado y están usando diversos indicadores de gestión y financieros, tales como ventas, registros, gastos, costos, liquidez, apalancamiento, rentabilidad, entre otros.

Consecuentemente, la verificación de los sistemas de control es realizada en tiempo real dentro de los procesos y/o a través de diferentes instancias que ejecutan esta actividad como las auditorías internas, externas, revisorías fiscales y a través de organismos de control y vigilancia del estado.

4.3 RESULTADOS QUE SE PUEDEN ALCANZAR AL APLICAR LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO

A continuación se presenta una serie probables resultados que son factibles de alcanzar una vez se aplique los diferentes factores clave de éxito, contenidos en los procesos, subprocesos y actividades detalladas en el modelo expuesto:

- Proporciona el máximo nivel de servicio posible al cliente con el mínimo costo.
- Contribuye positivamente a la generación de valor agregado a las empresas (EVA).
- Minimiza el costo de las ventas perdidas, del manejo de inventarios y los tiempos de respuesta.
- Promueve la integración y el trabajo en equipo y las relaciones horizontales tanto al interior de cada negocio como con sus clientes y proveedores.
- Apoya las estrategias de mercadeo: fomenta investigación comercial, segmentación de mercados e incrementa participación en el mercado.
- Reduce la utilización de formatos, impulsa el desarrollo de nuevos servicios y se genera una nueva cadena de valor a través de la aplicación de una variada gama de posibilidades tecnológicas.
- Sincroniza el flujo de productos en función de la demanda, reduce los inventarios en el flujo del productor al consumidor y propicia cambios en procesos de compras.
- Aprovecha las capacidades excesivas de producción de los proveedores contribuyendo a la elaboración de marcas propias y desarrollo de estrategias de bajo precio.
- Genera nuevas fuentes de ingreso, desarrolla diferentes formas de atender al cliente, presenta categorías no exhibidas en el punto de venta.
- Aplica conceptos de red de valor, costo variable.
- Incrementa las ventas.
- Adopta las mejores prácticas posibles.
- Incrementa poder de negociación.
- Optimiza los recursos aplicados al negocio de supermercados.

- Incrementa margen de utilidad operacional.
- Coadyuva en la focalización de los supermercados en sus procesos misionales.
- Reduce los costos de almacenamiento de inventario.
- Disminuye el deterioro por manipulación de los productos.
- Logra coordinación y sincronización del flujo de los productos.
- Mejora la eficiencia y la planeación del abastecimiento.
- El proveedor puede monitorear los niveles de inventario en el detallista para tomar decisiones de resurtido.
- Provee a los consumidores con los productos y servicios que requieren, en el momento, lugar y calidad al menor costo posible.
- Elimina todos los procesos que no agregan valor a la cadena de abastecimiento.
- Reduce los ciclos de suministro.
- Posibilita la interacción, y comunicación entre las empresas, generando nuevas prácticas logísticas y propiciando mayor efectividad y flexibilidad en la operación.
- Interrelaciona las líneas de producción con los clientes para lograr conocer en forma ágil las preferencias del consumidor y adaptar la oferta de productos a sus requerimientos.
- Interrelaciona las líneas de producción con los proveedores logrando eficacia en el proceso.

4.4 CONCLUSIONES PARCIALES

Sin lugar a duda, no existe un producto o servicio sin que estén asociados a ellos los procesos, subprocesos y actividades del sistema logístico. Hasta hace poco, solo se tenía la opción de gestión del producto por parte del minorista, pero esta premisa está alcanzando nuevos espectros como es la incorporación dinámica del proveedor a una gestión del producto hasta el consumidor final; lo que plantea el desarrollo de algunos procesos en forma aliada, buscando optimizar el nivel de inventarios, reducir las necesidades de almacenamiento y revolucionando el rol del comprador tradicional.

Por otra parte, la gestión de la cadena de supermercados se enfocaba fundamentalmente a lograr mayores ventas a través de los eventos promocionales el merchandising y la publicidad, pero la tendencia actual es la innovación basadas en la creación real de valor para el cliente; donde aparecen estrategias de precios soportadas por soluciones coherentes y duraderas, nuevos formatos, nuevas relaciones con los clientes y los proveedores. Este concepto de valor se sustenta en el análisis de los negocios en función de la demanda, que hace repensar la forma como están estructurados los negocios detallistas y la forma como operan todos los procesos del abastecimiento, donde se presentan grandes cambios de paradigma que conducen posible reducción del costo operativo.

Así mismo, las compras, el transporte, el almacenamiento, las exhibiciones y la venta de productos y/o servicios, no son procesos tan simples como antes se pensaba, puesto que en una constante búsqueda de rentabilidad y ante una realidad donde el precio de venta es fijado por el mercado, las empresas minoristas han tenido que incorporar la inteligencia en el desarrollo de los negocios concentrando sus esfuerzos en la disminución de los costos operativos, incrementar la rotación de los inventarios y enfrentar el reto de buscar novedosas formas de exhibición y promoción que logren atraer y fidelizar a los clientes.

Consecuentemente, un componente definitivo de la revolución del negocio de supermercados es la incorporación de tecnología de punta, el desarrollo de los sistemas de información y comunicación, los cuales han contribuido a la agilización y perfeccionamiento de los procesos y actividades que se desarrollan en la cadena del aprovisionamiento y distribución.

Particularmente en la ciudad de Manizales, las cadenas de supermercados y en especial aquellas que son de carácter local, tienen procesos de gestión del producto (compras, logística de administración y resurtido), que en la mayoría de los casos no son asistidos por opciones de tecnología de la información, inventarios por encima de los niveles aceptables para los tipos de formato y los proveedores no son socios dentro de la

cadena de abastecimiento; de lo que se puede deducir que existen mayores costos operacionales y con necesidad de mejorar los servicios al consumidor en los diferentes puntos de venta.

Por otra parte el modelo de operación logística diseñada por el equipo investigador, busca ofrecer a las cadenas de supermercados y a los proveedores, una oportunidad estratégica para optimizar el nivel de atención en el punto de venta, que posibilite la reducción de sus costos relativos de operación. Así mismo, para los detallistas es factible: disminuir los costos de personal operativo en centros de distribución, optimizar el inventario, un mayor control al área de ventas, mejorar la imagen corporativa, unificar los procesos y recuperar costos en la infraestructura.

Consecuentemente, los proveedores podrían: reducir costos en distribución, disminuir el número de mercaderistas en las salas de ventas, minimizar la pérdida de ventas derivada de productos agotados y posibilitar la asignación de mayores espacios en las estanterías de los supermercados.

Finalmente, se establece que todos los componentes de los canales de aprovisionamiento y distribución, se deben comportar como un verdadero equipo de trabajo, donde predominen la lealtad, el compromiso, la garantía de calidad y el mejoramiento continuo; lo que permitiría el posicionamiento y sostenibilidad tanto de las cadenas como de los proveedores de bienes y servicios en el largo plazo.

5. CONCLUSIONES

El actual consumidor desarrolla un comportamiento crítico, exigente y racional, respecto de la calidad – precio de los productos, así como del análisis del costo – beneficio, orientando sus preferencias con base en la interacción de una serie de componentes tales como, el lugar de compra de los productos y/o servicios ofrecidos, valor, calidad, variedad, disponibilidad de productos, servicio al cliente y la forma como le son comunicados los elementos motivadores de compra en las cadenas de supermercados. Al respecto, se establece que tanto al nivel internacional como nacional, el consumidor relaciona el supermercado con conceptos tales como precios bajos, cercanía al domicilio ó trabajo, buenas ofertas variedad de productos, calidad generalizada en los productos y servicios, adecuados sitios de compra, agilidad en los puestos de pago y excelente atención.

Es por esto, que el sector de los supermercados e hipermercados es uno de los más dinámicos y de mayor crecimiento en los últimos tiempos, a pesar de las crisis económicas del entorno. Esta dinámica, está dada por la progresiva apertura de mercados que ha permitido la consolidación de grandes cadenas transnacionales y el crecimiento de las cadenas nacionales a través de la fusión de pequeños y medianos minoristas. Igualmente, el dinamismo se observa en la evolución de tradicionales puntos de venta de alimentos, productos de limpieza y cosméticos a sistemas de comercialización de mayor envergadura donde se cuenta con múltiples servicios, referencias y categorías de productos que permiten satisfacer e ir más allá de las expectativas del cliente y de sus preferencias para obtener todo en un solo almacén.

De otro lado, y una vez efectuado la consulta de los diferentes autores, expertos, estudios, entre otros, y diseñado el modelo descriptivo de la presente investigación, se concluye que día a día surge con mayor claridad y fortaleza el sistema logístico como herramienta facilitadora para obtener ventajas competitivas de

largo plazo, y asociada con diversas tecnologías, sistemas de información y comunicación se podría lograr convertir en los principales ejes del desarrollo económico empresarial, dado que esta gestión cobra mayor relevancia en la cadena del abastecimiento. De esta forma, la logística se incorporaría a todas las áreas de la organización en una concepción y control de los sistemas de producción, aprovisionamiento, distribución y comercialización.

Consecuentemente, la integración en forma horizontal y vertical en el plano funcional de las responsabilidades logísticas, tratar de lograr una planificación eficaz del flujo de bienes y servicios de los esquemas de aprovisionamiento y distribución, que interrelacionados con los costos del sistema, los elementos de diferenciación y calidad, permitiría la gestión en forma efectiva de los diferentes tipos de clientes, mercados y zonas.

Así mismo, las actuales tendencias en los esquemas logísticos están encaminadas a incrementar el *outsourcing* de operadores logísticos y a diversificar los servicios de tal manera que puedan potencializar los esfuerzos hacia la razón de ser de los negocios, extendiendo así, el alcance y el protagonismo de la coordinación logística, que irá más allá de la propia empresa, integrándola con otros operadores y distribuidores comerciales.

De otra parte, la planeación, dirección, ejecución y control de los procesos claves y de soporte que conforman el sistema logístico de una cadena de supermercados, podrían constituir una ventaja operativa potencializando los mejores niveles de competitividad y productividad, optimizando el nivel de aprovisionamiento, distribución, estrechando las relaciones con los proveedores y modificando el role del comprador tradicional.

Así mismo, los procesos que conforman la logística de entrada, administración y salida no son tan simples como antes se pensaba, puesto que en una constante búsqueda de rentabilidad y ante una realidad donde el

precio de venta es fijado por el mercado, los empresarios detallistas han tenido que incorporar la inteligencia en el desarrollo de los negocios, focalizando sus esfuerzos en la reducción de los costos operativos, alta rotación de los inventarios y creación de atractivas e innovadoras formas captar la atención y fidelización de los clientes.

Consecuentemente, la incorporación de tecnología de punta, el desarrollo de los sistemas de información y comunicación, pueden convertirse en componentes definitivos de la revolución del negocio de supermercados los cuales contribuyen a la agilización y perfeccionamiento de los procesos y actividades que se desarrollan en la cadena del aprovisionamiento y distribución.

Particularmente, analizando la gestión logística en la ciudad de Manizales, se deduce que las cadenas de supermercados y en especial aquellas que son de carácter local, tienen procesos de gestión del producto (compras, logística de administración y resurtido) que en la mayoría de los casos no están asistidos por opciones tecnológicas, inventarios por encima de los niveles aceptables para los tipos de formato y los proveedores no son socios dentro de la cadena de abastecimiento; de lo que se deduce que existen mayores costos operacionales y con necesidad de mejorar los servicios al consumidor en los diferentes puntos de venta.

Es por esto que, el modelo de operación logística desarrollado por el equipo de investigadores, busca ofrecer a las cadenas de supermercados de la ciudad y a los proveedores, una oportunidad estratégica de optimizar el nivel de atención en el punto de venta, reducir los costos relativos de operación, disminuir las erogaciones por pago de personal en los centros de distribución, optimizar los inventarios, posibilitar un mayor control al área de ventas, mejorar la imagen corporativa, unificar los procesos y procura una recuperación de los costos de inversión.

Además, este modelo trata de presentar una oportunidad estratégica de crecimiento y competitividad a partir de la consolidación de sus procesos, actividades y funciones tanto internas como de asociación entre los diferentes actores que conforman la cadena de suministros. Esta integración se logra apoyados en el desarrollo de los sistemas de información que permiten acceder de forma eficaz a la demanda, mejorando las condiciones para lograr mayor posicionamiento en el mercado y una mejor rentabilidad del negocio.

De igual manera, puede establecerse que todos los actores de la cadena de abastecimiento, se deben comportar como un verdadero equipo de trabajo, donde no sólo se involucra la coordinación de flujos de bienes y servicios sino que implica un cambio de paradigmas en las posiciones tradicionales, donde se ve a los proveedores, mayoristas y minoristas como socios estratégicos, predominando la lealtad, el compromiso, la garantía de calidad y el mejoramiento continuo; permitiendo el posicionamiento y la sostenibilidad de las cadenas como de los proveedores de bienes y servicios en el largo plazo.

Finalmente, los investigadores concluyen que, una vez efectuado el análisis teórico y conceptual de este estudio, haber identificado las mejores prácticas y los factores clave de éxito en los procesos del sistema logístico, obtener las experiencias compartidas por los expertos, directores y administradores de mercadeo consultados y las tendencias mundiales sobre el tema tratado; es posible validar la hipótesis enunciada, al aplicar el modelo descriptivo propuesto, el cual puede ser adaptado por los empresarios de la ciudad de Manizales para lograr competitividad operativa.

6. RECOMENDACIONES

Conforme al análisis del marco teórico y conceptual, de las entrevistas e instrumentos aplicados a los expertos, de las mejores prácticas desarrolladas en las cadenas de abastecimiento, de los factores clave de éxito identificados y del modelo descriptivo del sistema logístico, el equipo investigador propone las siguientes recomendaciones:

- Establecer la integración horizontal y vertical de los responsables de las diferentes funciones logísticas para lograr una integración de planeación eficaz en el flujo de bienes y servicios, con el propósito de lograr diferenciación y efectiva gestión en la entrega de éstos, con la calidad requerida, lugar correcto, momento indicado, precio justo, y con los requerimientos específicos esperados por el consumidor.
- Los propietarios y administradores de las cadenas de supermercados, deben estudiar la posibilidad de identificar cuales de los procesos clave y de soporte que conforman el sistema logístico pueden ser operados a través de outsourcing; lo cual permite potencializar los esfuerzos hacia la razón de ser de los negocios.
- Incorporar tecnología de punta en el desarrollo de los sistemas informáticos y de comunicación (EDI, CEN, WEBEDI, PRICAT, CODIFICACIÓN ESTANDAR, CRM, XLM, entre otros); como elemento definitivo para la revolución del negocio que contribuye a la agilización y perfeccionamiento de los procesos y actividades.
- Reducir los niveles de inventario de propiedad del negocio de las cadenas de supermercados hacia el proveedor, logrando disminuir costos operacionales e incrementando la rotación de las mercancías; mediante la utilización del concepto de *cross docking*.

- Incorporar las mejores prácticas y de categoría mundial como el ECR, supply chain Management, para realizar la consolidación del trabajo conjunto entre los minoristas y los proveedores, buscando satisfacer las necesidades del consumidor en forma ágil, con mayor calidad y a los menores costos.
- Reclutar y mantener empleados de alto rendimiento que impacten en el mejoramiento y rendimiento de la eficacia organizacional. Además debe existir planes de capacitación formal que contribuyan a la actualización permanente e incrementar la productividad del personal.
- Definir y priorizar las estrategias de inversión financiera en el corto y largo plazo, así como la contante evaluación del flujo de efectivo y de operación, para visualizar la rentabilidad y determinar el crecimiento real y económico de la organización.
- Fomentar la investigación comercial, para incrementar la competitividad de las cadenas de supermercados con base en las preferencias del consumidor.
- Establecer formalmente los procesos de *benchmarking* en las cadenas de supermercados, para determinar tácticas comerciales que enfrente la competencia y que permitan su sostenibilidad en el tiempo.
- Elaborar el mapa de riesgos del negocio, a través del cual se identifican, evalúa y administra las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del negocio.
- Evaluar e implementar las estrategias de los mecanismos de seguridad, necesarios para disminuir el robo y fraude en los supermercados.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, J., Gómez, M., Gutiérrez, A., Hernández, M., Suarez R., Valle, E., (2001): Modelo de referencia para la logística competitiva de las empresas en Cuba, Laboratorio de logística y gestión de la producción, Facultad de Ingeniería Industrial de la ISPJAE, ciudad La Habana, pág. 1 – 11 en www.logespro.com.

ACNIELSEN, (2001): Flujo de los Bienes de Consumo. IAC Colombia. Documento No 11. pág. 1.

ADRIAN, J.C., De Diego J.A., De Miguel G., Melero M.A., Navasquillo M. (1998): Dirección de Marketing y Ventas II. Cultural de Ediciones S.A. Madrid. pág. 14 – 15, 117 – 140.

ANDRADE, L. (1999): La nueva publicidad en internet. Revista Dinero No 88. Santafé de Bogotá. pág. 48 – 49.

ARAYA, J. (2000): Prevención de pérdidas. Experto, Jefe de Prevención de Pérdidas de la Cadena de Supermercados Montecarlo. Santiago de Chile.

ARBELÁEZ, T., Castañeda J., Chavarro L., Hernández N., Millán M., Serrano M., Vélez G. (1998): Estudio de Caracterización de la Logística en Colombia. Editorial Precolombi. Santafé de Bogotá. pág. 85 – 106.

ARBONES Malisani, E. (1990): Logística Empresarial. Editorial Marcombo S.A. Barcelona. pág. 20 – 23.

ARBONES Malisani, E. (1999): Logística Empresarial. Editorial Alfaomega. Santafé de Bogotá. pág. 11 - 13, 20 – 23.

ASIS, Abraham S. (2001): Experto. Director General Comunidad San Francisco de Asis S.A. Santafé de Bogotá.

BAGG, (2001): Experto en la industria de alimentos.

BALKIN, D., Cardy, R., Gómez Mejía L. (1998): Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. Madrid. pág. 16 – 17.

BALLOU, R. H. (1991): Logística Empresarial, Control y Planificación. Editores Diaz de Santos S.A. Madrid. pág. 1, 59, 155, 185, 271, 307.

BALLOU, R. H. (1998): Business Logistics Management, Planning, Organizing and Controlling the supply chain. Prentice Hall Inc. New Jersey. pág. 1 – 5.

BENVEGNU, R., Bogaert M., Canepa, G. (2001): La Necesidad de Ser Competitivo. Expertos, Presidente de Nodos S.A., Gerente de Ventas de Metrologic, Gerente de Ventas y Operaciones Ecadat S.A., Revista Énfasis Logística. pág. 11 – 15.

BERNE, P. (1988): La Rotación de las Existencias en el Comercio. Ediciones Deusto. Bilbao. pág. 47.

BEVAN, C. (2001): Logística y Estrategia Competitiva. Documento Colombina S.A. pág. 1 – 21.

BLANCHARD, B.S. (1990): Systems Engineering and Analysis. Segunda Edición. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. New York. pág. 1 – 2.

BOWERSOX, D. J. (1987): Council of Logistic Management, Proceedings. pág. 3, 17 – 19.

BRANDING, (2000): Alquimia de Éxito, Marcas que se Convierten en Leyendas. Revista Entrepreneur No.7. Editorial Salma Akele. Ciudad de México. pág. 23 – 25.

BRAUN, F., Castro M. (2002): Cross Docking. La técnica de Distribución en la cual la Mercadería no tiene Almacенamientos Intermedios en www.codigo.com.ar.

CABRERA, S., Chamarro P., López, Molina M., Presa S., Roldan M. (2002): Aprovechamiento en www.centrocm.com.

CATEORA, P. R. (1997): Marketing International. Octava Edición. Editores Richard D. Irwin Inc. Barcelona. pág. 481, 485, 490, 503, 550 – 563.

CHAZARRETA, A., Villalonga R. (1999): EDI más internet. El Nuevo Horizonte de la Interconectividad. Revista Énfasis Logística No 4. Editorial Austral S.A. pág. 9 – 12.

CHIAVENATO, I. (2000): Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editores McGraw Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá. 108 – 121.

CHO, D. (1987): The General Trading Company. Concept and Strategy. Ediciones D.C. Heath and Company. Lexington M.A. pág. 1 – 8.

CHRISTOPHER, M. (2002): Logística. Aspectos Estratégicos. Editorial Limusa S.A. de C.V. Ciudad de México D.F. pág. 41, 63 – 65, 92, 118, 176, 233.

CHRISTOPHER, M. (1994): Logística y Aprovisionamiento. Biblioteca de Empresas. Editorial Folio. Barcelona. pág. 63, 118, 217, 287.

CLM, Council of Logistic Management, (1998): Concejo de Gerencia Logístico, en www.clm1.org.

_____, (1995): Concepto de logística en www.195.92.180.11/ioltev/whoware/allthat.htm.

COHEN, D. (1994): Sistemas de Información para la Toma de Decisiones. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez. pág. 119 – 120.

COUGHLAN, A.T., Cruz I., El-Ansary A.I., Stern L.W. (1999): Canales de Comercialización. Quinta Edición. Prentice Hall Inc. New Jersey. pág. 28 – 30, 67 – 68, 152 - 177.

DE LA HOZ, N. (2001): Mr Supermarket, en www.todologistica.com.

DICCIONARIO de la Academia de Oxford (____): Definición de Transporte. pág. 1018.

DIEZ de Castro, E. (1997): Distribución comercial. Segunda Edición. McGraw – Hill interamericana de España S.A. Madrid. pág. 3,6, 29, 45, 91, 105, 112, 213 – 220, 223 – 228, 239 – 246, 258 – 261, 265 – 270.

DOBB, J. (2001): Iniciativa entre proveedores y supermercados: yo gano, tú ganas, todos ganamos. Revista Logística y Distribución No 8, en www.revistalyd.cl, No 8.

DOBBS, J. (1998): Logistics Focuses on Valued – Added Initiatives. Interview with Wal-Mart VP-specialty. pág. 54.

DURÁN, A. (2002): internet en sistema logístico, en www.todologistica.com.

ESLAVA, A. M. (2002): supply chain Management, administrar la demanda y fases de implementación, en www.zonalogistica.com.

ESPAÑA, R. (2001): Director Económico FENALCO. Experto. Santafé de Bogotá.

FABRYCKY, W. J. (1990): Systems Engineering and Analysis. Segunda Edición. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. New York. pág. 1 – 2.

FADY, A., Seret M. (1985): Le Merchandising Techniques Modernes du Commerce de Detaill. Vuibert. pág. 85.

FERRELL, O.C., Pride W.M. (1997): Marketing, Conceptos y Estrategias. Novena Edición. Editores McGraw Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá. pág. 378 – 380, 468 – 470, 538 –545.

FERRO, J., Ibáñez F. (2000): Publicidad a Nivel Detallista. La Broca en los Supermercados. Autoservicio. Revista de los Productos y la Gran Distribución No 48. Edición Autoservicio Ltda. Santafé de Bogotá. pág.

FINNIGAN, J. P. (1997): Guía de Benchmarking Empresarial. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. pág. 1 – 6, 172 – 173, 217.

GABIÑA, J. (1997): El Futuro Revisitado. La Reflexión Prospectiva como Arma de Estrategia y Decisión. Editorial Alfaomega S. A. Santafé de Bogotá D. C. Pág. 359 – 361, 399 – 411.

GARCÍA, R. (1985): Concepto de Logística. Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Larousse. París, pág. 635.

GIL Pechuán, I. (1997): Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión. Editorial McGraw Hill Interamericana de España S.A. Madrid. pág. 108 – 109.

GÓMEZ, I. (2000): Investigación de Mercados. Para Profundizar en el Conocimiento de Tres Actores del Mercado en la Ciudad de Manizales: Consumidor / Cliente , Competencia y Sistemas de Comercialización. Manizales. pág.

GÓMEZ, I. (2002): La Logística en el Mercado. Medellín. pág. 1 – 2.

GÓMEZ, M. (2001): La Gran Distribución ya no Cabe en el Híper. Los Grandes del Sector Crecen Gracias a los Supermercados. Revista Nueva Economía No 40. pág. 35 - 38.

GOODSTEIN, L., Nolan T., Pfeiffer, J (1998): Planeación Estratégica Aplicada. Como Desarrollar un Plan que Realmente Funcione. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A. Santafé de Bogotá. pág. 5 – 44.

GOVINDARAJAN, V., Shank J.K. (1995): Gerencia Estratégica de Costos. La Nueva Herramienta para Desarrollar una Ventaja Competitiva. Grupo Editorial Norma. Santafé de Bogotá. Pag. 63 – 82.

GROSS, Pelayo (1985): Definición de Logística. Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Larousse. París. pág. 635.

GUARÍN, G. (2001): La Revolución Verde. Consecuencia para Proveedores y Distribuidores. Revista Comercio No 74. Editorial Impresión de Publicaciones S.A. Santafé de Bogotá. pág. 19 – 23.

GUERRA, J. (2001): Cadena de Abastecimiento en Supermercados. Revista Énfasis Logística. pág. 18 – 22.

GUEVARA, H. (2001): Lo Nuevo. Un Sistema Electrónico Reemplazará al Código de Barras. Revista Énfasis Logística. pág. 17 – 21.

GUTIÉRREZ Casas, G., Prida Romero, B. (1998): Logística y Distribución Física. Editorial McGraw Hill. Madrid. pág. 2 – 5, 13 – 24.

HAIR, J., Lamb C.W., McDaniel C. (1998): Marketing. Cuarta Edición. International Thomson Editores S.A. de C.V. Ciudad de México D.F. pág. 394, 420, 491 – 502, 534 – 535.

HARRINGTON, H. (1996): Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Editorial Nomos S. A. Santafé de Bogotá. pág. 127 – 146, 287, 250 – 252, 263 – 277.

HARRIS, E., Kohns D., Meyer, W., Stone J. (1992): Marketing. Ventas al Por Menor. Ediciones McGraw Hill. Santafé de Bogotá. pág. 3 – 4, 242, 366 – 377.

HENNESSY, T. (1998): Where Category Management Really Counts. Perishables. pág. 14 – 15.

HERNÁNDEZ, M. (2000): Las Marcas Nacionales. Autoservicio. Revista de los Productos y la Gran Distribución No 48. Edición Autoservicio Ltda. Santafé de Bogotá. pág. 1 – 35.

HESKETT, J. L. (2000): Académico Universidad de Harvard, Experto.

HESS, K., Plattner H. (2002): The Best – Rune – Businesses Run Sap. supply chain Management. Beneficios Empresariales en www.sap.com.

HIGUERA, E. (2001): Especialista en Logística Comercial e Internacional. Conferencista en Expo-Empresa. ACOPI. Santafé de Bogotá.

HILL, C., Jones, G. (1996): Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá. pág. 93.

HUERTAS, M. S. (2001): Consultor Marketing Strategic Consultant en www.Mhuertas@mshconsultant.net

IAC Colombia (1993): Definición de Logística. Documentación ANDI. Santafé de Bogotá. pág. 2 – 3.

IAC, Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial (2001): Administración y logística de la cadena del abastecimiento, la Interacción, Proveedor – Cliente, procesos en la empresa, tecnologías para la cadena de abastecimiento, Indicadores logísticos, respuesta eficiente del consumidor, estrategias de transporte y distribución, reabastecimiento continuo, la importancia de la Información POS en un proceso de category management, gerencia de cadena de abastecimiento, CAO computer assisted ordering, RSS & Composite Simbol, Santa fe de Bogotá, en www.iacolombia.org.

IBÁÑEZ, R. (2000): Evolución del Autoservicio en Colombia. Autoservicio. Revista de los Productos y la Gran Distribución No 48. Edición Autoservicio Ltda.. Santafé de Bogotá. pág.

JAFFE, J.F., Ross S.A., Westerfield R.W. (2000): Finanzas Corporativas. Quinta Edición. Editores McGraw Hill. Istapalapa. pág. 1.

JARAMILLO, D. (2001): Experto en análisis de supermercados en Colombia. Santafé de Bogotá.

JOHNSON, J. (1988): Contemporary Logistics. Cuarta Edición. pág. 4 – 20.

JONES C. (2001): La importancia de la logística en los canales de consumo masivo, en www.codigo.com.ar.

KAPLAN, R., Norton D. (1997): Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard. Primera Edición. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. pág. 76 – 77, 80 – 84, 118, 171 – 172.

KOLB, F. (1975): Logística. Aprovisionamiento, Producción, Distribución. Ediciones Deusto S.A. Bilbao. pág. 33 – 40.

KOTLER, P. (1996): Marketing Management. Novena Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid. pág 196.

LABARRE, P. (2002): Para que sus Clientes Siempre Regresen. Revista A bordo de Aces No 143. Editorial Grupo O.P. Gráficas. Santafé de Bogotá. pág. 70 – 74.

LAMBERT, D.M. (1993): Strategic Logistics Management. Tercera Edición. Richard D. Irwin. Illinois. pág. 5.

LEE, J. (2000): Fraudes en Pérdidas. Consultor de la Asach. Santiago de Chile.

LENDREVIE, (1976): Subsistemas de Distribución. pág. 31.

LEWISON, D. M. (1999): Ventas al Detalle. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. Naucalpan de Juárez. pág. 45 – 47, 142 – 143, 283 – 298, 372.

LORA, 2001: Análisis de Supermercados. Experto. Santafé de Bogotá.

LUMPKIN, J.R., Pelton L.E., Strutton D. (1999): Canales de Marketing y Distribución Comercial. Ediciones Irwin - McGraw Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá. pág. 98 – 110.

MACERA, M. (2000): La Logística del Comercio Electrónico. Revista Énfasis Logística No 7. Editor Luis Bernini. 27 – 31.

MACLEAN, H. (1998): Logistic Focuses on Valued – Added Initiatives, en www.infotrack.com.

MARIÑAS, E.J. (1999): Gestión Financiera y Contable, cómo la desarrollan las empresas en la actualidad, en www.perso.wanadoo.es/gusmartin/gestion.

MATAMALA, R. (1997): Administración con Base en Equipos. Memorias de Trabajo. Santafé de Bogotá. pág. 1 – 3.

MCCARTHY, J., Perreault W. (1999): Marketing Teoría y Práctica 2. Richard D. Irwin. Barcelona. pág. 366.

MCLEOD, R. Jr. (2000): Sistemas de Información Gerencial. Séptima Edición. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. New Jersey. pág. 34 – 38.

MIEBACH, J., Muller C. (1998): Prepararse para la Venta Electrónica. Revista Énfasis Logística No 4. Editorial Austral S.A. pág. 26 – 29.

MONTAÑA, Y. (1998): Logística. Cómo Responder a las Necesidades y Exigencias Crecientes del Cliente. Revista Clase Empresarial No 65. pág. 22 – 28.

MONTERROSO, E. (2000): Gestión de la logística, compilación de diversos autores, en www.unlu.edu.ar.

MURPHY, D (sin): Friction in the supply chain, en www.supply-chain.org.

MURÚA, H. (2000): Links de Acero. Revista Énfasis Logística No 6. Editor Luis Bernini. pág. 24 – 27.

NAVARRO, L. H. (2002): La logística de la cadena de frío, en www.industriaalimenticia.com.

OHMAE, K. (1995): “La Mente del Estratega”. Editorial Kimpres Ltda. Santafé de Bogotá. pág.95 – 96.

ORTIZ, (2000): Hipercompetencia, Tesis de Maestría en Economía. Universidad de los Andes. Santafé de Bogotá.

OSPINA, J. (2000): La Logística – Función de Segunda Mano. SENA. Santafé de Bogotá. pág. 1 – 5.

PALOMO, C. (2000): Marketing. Conceptos, en www.ctv.es/USERS/artel.

_____, (2001): Pérdidas por robo. Revista Logística y Distribución No 10, en www.revistalyd.cl.

PEREIRA, J.E. (2002): Qué es ECR, revista digital Mercadeo.com en www.mercadeo.com.

PORTER, M. E. (1999): Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones. Ediciones Deusto S.A. pág. 25 – 27, 171 – 173, 312 – 316.

PRIDA, Moreno B. (1996): Logística de Aprovisionamiento. Editorial McGraw Hill. Madrid. pág. 106 – 118.

PROGRESSIVE grocery company (1980): Grocey *retailing* in the 80's, Univ. Park General Collection, U.S.A.

REYES, (2002): Particularidades del negocio del *retail* en los últimos años. Experto. Price waterhouse Coopers.

ROBBINS, S. (1999): Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Editores Prentice may. Naucalpan de Juárez. pág. 593 – 609, 2 – 9.

RODRIGUEZ, L. (2001): Viabilidad y Oportunidad del Negocio de Supermercados de Confamiliares. Manizales. pág.

RUBIO, D. (2002): SCM. supply chain Management en www.osmosislalina.com.

SANTOS, J.E. (2001): Régimen Contable Colombiano. Legis Editores S.A. Santafé de Bogotá. pág. 108 – 109.

SHRADER, C. (2000): Experta en el comercio detallista.

SPENDOLINI, M. J. (1994): Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Santafé de Bogotá. pág. 11 – 39, 72 – 75, 226 - 230.

STANTON, J.L. (2000): Experto en Food Marketing. Universidad Saint Joseph's. Philadelphia, PA en www.Jstanton@sju.edu

STOCK, J. R. (1993): *Strategic Logistics Management*. Tercera Edición. Editorial Richard D. Irwin. Illinois. pág. 5.

SUAREZ, (2001): *La Revolución Verde: Consecuencia para Proveedores y Distribuidores*. Revista Comercio. Edición 74.

SUBSECRETARÍA de Comercio Interior de la Nación, (2000): *Encuesta sobre preferencias de los consumidores, ciudad de Córdoba*, en www.mecon.gov.ar

_____, (1995): *Sprightly Dinosaurs*. Revista *The Economist*, pág. 55 – 57.

TAGLE, C. (2000): *Pérdidas de Stock*. Experto, Jefe de Seguridad Corporativa de D & S. Santiago de Chile.

TERPSTRA, V. (1988): *International Dimensions of Marketing*. Segunda Edición. Editorial PWS Kent Publishing Company. Boston. pág. 110.

TUCKER, T. (1998): *Frozen Food Age*. Interview with Wal-Mart VP-specialty. pág. 54 – 56.

URDANETA, (2001): *Experto en *retails**.

URDIAIN, R. (2002): *Tres Técnicas de Publicidad*. Revista *Entrepreneur* No 7. Editorial Salma Akele. Ciudad de México. pág. 27 – 29.

WALSH, J. (1993): *Supermarket Transformed: Understanding organizacional and technology innovations*, Univ. Park collection.

WIKLUND, E. (1986): *International Marketing*. Editorial R.R. Donelley. New York. pág. 28– 30.

WOOD, D. (1988): *Contemporary Logistics*. Cuarta Edición. pág. 4 – 20.

ANEXO 1. LOGÍSTICA

AÑO	AUTOR	DEFINICIONES
1985	García – Pelayo y Gross.	Logística f. Técnica del movimiento de las tropas y de su transporte y avituallamiento. (Avituallamiento: Provisión de vituallas. Vituallas: víveres, especialmente en los ejércitos).
1991	Ballou.	La logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado – almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo.
1993	IAC – Colombia Instituto colombiano de codificación y automatización comercial.	La logística es la gerencia de la cadena de abastecimiento desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado. Como función gerencial, la logística debe proveer el producto correcto, en la cantidad requerida, en condiciones adecuadas, en el lugar preciso, en el tiempo exigido y aun costo razonable. El campo de acción de la logística involucra además de la distribución física, es decir, el almacenamiento y el transporte, otros conceptos tales como la localización de plantas y bodegas, los niveles de inventario y el sistema de información como aspectos fundamentales.
1997	Díez de Castro.	La Logística se define como el arte de dirigir el flujo de materiales y productos, de la fuente al usuario. El sistema logístico comprende el flujo total de materiales, desde la adquisición de materias primas al suministro de productos acabados a los usuarios finales y los flujos de información que ocasionan el control y registro del movimiento de materiales.
1998	Gil Gutierrez Casas y Romero.	Es el conjunto de actividades que se ocupan del flujo total de materiales (y el flujo de información a él asociado), que comienza con el aprovisionamiento de materias primas, y finaliza con la entrega de los productos terminados a los clientes. Entendida así, la gestión logística se encarga de planificar, ejecutar y controlar todas las actividades relacionadas con el flujo completo a través de la empresa de materias primas, componentes, productos semielaborados y terminados, e información asociada.
1988	Johnson / Wood	Logística es un clásico ejemplo de los métodos de sistemas de los problemas de negocios. Desde los puntos de vista de las compañías, los métodos de sistemas indican que los objetivos de las compañías pueden ser realizados para reorganizar la mutua interdependencia de las básicas áreas funcionales de la firma (Mercadeo, Producción y Finanzas), la misma razón puede ser aplicada a las áreas de logística. El manejo de logística tiene balance en cada área funcional y ver que ninguna es acentuada al punto donde esta convierta el detrimento de las otras.

AÑO	AUTOR	DEFINICIONES
1987	Bowersox.	Es la simple lógica de guiar el proceso de planeación, control financiero y del recurso humano a la distribución física, el soporte de manufactura y las operaciones de compra.
1995	www. 195.92.180.11/ioltev/who ware/allthat.htm"	Es el detalle de la organización e implementación de un plan u operación, donde el inicio del plan u operación va encaminado a satisfacer al consumidor.
1988	Council of logistics management.	Es el proceso de planeación, implementación y eficiente control, al igual que el flujo eficiente del costo y <i>stock</i> de materia prima en proceso de producción. Terminar buenos productos y entregarlos desde el punto de origen hasta el punto del consumidor acorde con los requerimientos del cliente.
2000	Martin.	Logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes.
2001	Higuera.	Logística es la herramienta gerencial que involucra el control de los distintos elementos de la cadena de abastecimiento, desde la producción hasta su entrega en el lugar de consumo en óptima calidad en el momento indicado, en el sitio requerido y a precio competitivo, incluidos los flujos de información y control.
Sin	Definición de la National Council of Physical Distribution Management (NCPDM):	Logística es el proceso de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente, el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo (incluyendo los movimientos internos y externos, y las operaciones de exportación e importación), con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.
(2001)	ISPJAE.	El concepto logístico que aplica la empresa se caracteriza por jugar un papel de integración de las actividades que tienen que ver con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento que lo demanda, con la calidad exigida y al costo que está dispuesto a pagar. Para ello centra su actividad en realizar la coordinación de las actividades siguientes en función de asegurar el flujo que garantiza un alto nivel de servicio al cliente y de reducción de costos: Almacenaje, despacho, aprovisionamiento, compras, economía material, transporte externo, transporte interno, transporte interempresa, distribución, tratamiento y atención de los pedidos, reciclaje de residuos y productos desechados por el cliente planificación de la producción, control de producción, información y comunicaciones, control de calidad, finanzas, mantenimiento, mercadeo, ventas, protección del medio ambiente.
2000	Ospina.	El concepto logística es uno de los más utilizados dentro de las nuevas corrientes de administración de negocios. Para algunos

AÑO	AUTOR	DEFINICIONES
		autores la logística comprende el flujo eficiente de productos e información desde el proveedor, durante el procesamiento, hasta que el producto o servicio, llegue al consumidor final. Se incluye, el proceso inverso, es decir, el caso de alguna devolución por parte del consumidor al distribuidor o fabricante.

ANEXO 2. BENEFICIOS DE LAS ALIANZAS ENTRE LOS ACTORES DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

- Reducir costos.
- Aumentar la automatización, optimizando los procesos de pedidos y otras funciones de gestión.
- Lograr la integración con *e-marketplaces*, permitiendo una comparación global de los proveedores fácil y rápida.
- Obtener rentabilidad en la nivelación de la oferta y la demanda a través de herramientas de planificación integradas.
- Reducir *stocks*, sin disminuir su capacidad para atender una demanda inesperada.
- Disminuir la duración del ciclo de pedido, agilizando la conversión de *stocks* en ingresos.
- Colaborar con los *partners* para optimizar la planificación y la ejecución de la estrategia en la cadena de suministro más allá de las fronteras de su empresa.
- Mejorar el uso de los activos y reducir gastos innecesarios.
- Introducir nuevos productos y promociones de forma eficiente y fiable.
- Fidelizar los clientes.
- Proveer los productos y servicios de calidad a precios competitivos.
- Mejorar la precisión en la planificación y la localización, en tiempo real, de productos alrededor del mundo, mejorando así la atención al cliente.
- Propiciar mayor exactitud y grado de detalle de la información de status del pedido, con el subsiguiente aumento de la satisfacción del cliente.

ANEXO 3. TIPOS DE CROSS DOCKING

Cross docking de baja tecnología: El *cross docking* complejo es posible si los productos pueden ser "predistribuidos" antes de que el proveedor los despache y el mismo proveedor sea capaz de armar pallets mixtos por sucursal. Este es el método de *cross docking* más común.

Cross docking de alta tecnología: Si la base de transferencia está equipada con un sistema de manipuleo de materiales automático, el proveedor no tiene necesidad de armar pedidos por local ya que el sistema de clasificación del supermercado puede realizar dicha tarea. Adicionalmente, como las etiquetas pueden ser aplicadas en la recepción, la predistribución no tiene porque ser realizada hasta que el envío no llega a la base.

Cross docking simple: El método más simple de *cross docking* no requiere ni una predistribución, ni asistencia del proveedor, solo necesita el conocimiento de la mercadería que será enviada dentro de uno o dos días. En este proceso, los productos son recibidos y transferidos inmediatamente a un sector de procesamiento de órdenes dentro o cerca del punto de despacho. Estos tipos de *cross docking* están relacionados en la tabla 2.

	Orden de Compra	Proveedor	Base de Transferencia en el ingreso en la salida a los locales	
Baja Tecnología	Indica los requerimientos específicos de cada boca	Arma mayoritariamente pallets mixtos por boca	Escanea los códigos y actualiza el <i>stock</i>	Transfiere los pallets a cada punto de despacho y se carga el camión
Alta Tecnología	Indica que la distribución a cada boca se realizará en la base de transferencia. Consolida los requerimientos de todas las sucursales	Recepción de la orden consolidada por cadena. Arma pallets monoproducto	Desarma el pallet monoproducto y prepara por local	Carga los pallets al camión
Simple	Indica que la distribución se Efectuará en la Base	Arma pallets mono producto	Mueve los pallets a un sector de procesamiento de órdenes cerca del punto de despacho (zona temporal)	Recoge de la zona temporal y carga según sea requerido

Tabla 2 Tipos principales de Cross Docking,

Fuente: Braun (2002) y Castro (2002). EAN Argentina. EAN –UCC The Global Language of Bussisness.

ANEXO 4. PROBLEMAS Y MEJORES PRÁCTICAS DEL ALMACENAMIENTO Y RECEPCIÓN DE LA MERCANCÍA

PROBLEMAS	MEJORES PRACTICAS
RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS	
Bajo nivel de codificación con códigos estándar.	Identificación de las unidades con códigos de barras EAN-UCC
Inconsistencias en los sistemas de información.	Despachos realizados vía EDI.
Duplicaciones en la identificación de los artículos.	Entregas Certificadas con los socios comerciales o proveedores y envío de avisos de recibo.
Largas esperas en el descargue.	Cumplimiento de compromisos adquiridos entre las partes.
En el área de recibo, no se encuentran actualizadas las órdenes de compra pendientes.	Uso de entregas paletizadas
Cuellos de botella en las áreas de recibo debido a las dificultades en el tránsito de mercancías entre el área de recibo y el almacenaje.	Envío de facturación correcta por parte del proveedor, una vez recibe el aviso de recibo de mercancías.
Inexactitudes entre el pedido, la factura y la mercancía recibida. Entregas incompletas, averías o productos errados.	Agilizar los procesos e informar vía electrónica las diferencias detectadas y tramitar en forma oportuna las averías y devoluciones.
Devoluciones.	Determinar las principales causas de las devoluciones y averías para establecer los programas que permitan reducirlas considerablemente.
ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍAS	
El bajo nivel de codificación de las unidades de mercancía, genera reprocesos y costos adicionales de marcación de embalajes y estibas.	Identificar todas las unidades (corrugados, bultos, estibas, etc.) con códigos EAN – UCC. Identificar las localizaciones físicas de la bodega con código de barras.
Desaprovechamiento de espacios en las bodegas.	Análisis de similitud de los productos. Reducción de las manipulaciones innecesarias. Reducción de <i>stock</i> . Reducción del número de revisiones y verificaciones.

PROBLEMAS	MEJORES PRACTICAS
Carencia de equipos adecuados para la manipulación o almacenamiento de las mercancías.	Utilizar los criterios de almacenamiento: 54. Primeras en entrar – Primeras en salir. 55. Últimas en entrar – Primeras en salir.
Carencia de sistemas de información para administrar adecuadamente la asignación y optimización de espacios en la bodega.	Sistemas de información con captura automática de datos, manejo de ubicaciones y control de fechas de vencimiento de inventarios.
Falta de definición y análisis del comportamiento y características de los productos. No se detectan las referencias de baja rotación.	Ubicación de los productos de acuerdo con las demandas de recepción y/o despacho. Si rota mucho un producto, debe colocarse cerca de los muelles.
	<p>Tipo de almacenamiento de acuerdo con la identificación de las características de almacenamiento de los productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos inflamables. • Productos con necesidades especiales de seguridad. • Productos con condiciones especiales (temperatura, espacio etc.) • Productos perecederos.

Tabla 3. Problemas y mejores prácticas de la recepción y almacenamiento de las mercancías.

Fuente: Los investigadores basados en IAC Colombia 2001.

ANEXO 5. CONSECUENCIAS OCASIONADAS POR FALTA DE EXISTENCIAS EN UN SUPERMERCADO

56. El disgusto que produce en el consumidor la no existencia del producto deseado.
57. Los clientes impacientes y fieles a una marca son empujados a desplazarse a otro establecimiento en busca del producto.
58. Es frecuente que el comprador indicado en el numeral anterior, adquiera en el nuevo punto de venta no sólo el producto en cuestión sino otros distintos. Indudablemente, este proceder supone pérdidas estimables para el primer establecimiento.
59. Una situación todavía más grave se produce cuando las rupturas de *stocks* en un comercio son frecuentes, debido a que en este caso, puede suceder que no solamente se pierdan algunas ventas sino que también hasta el cliente mismo.
60. Cuando las formas de repartición del lineal entre los diferentes productos no estén delimitadas estrictamente, sobrevienen situaciones que se han observado en libres servicios: desorganizaciones de las estanterías, la no coincidencia de las etiquetas con los nombres de los productos y sus precios con el producto real, etc.
61. Muy importante y de forma general se puede afirmar que las rupturas de existencias influyen de forma muy negativa en la imagen del punto de venta.
62. Por último, las rupturas de *stocks* en un punto de venta afectan también al fabricante del producto y no sólo por la pérdida de las ventas que se producen cuando el consumidor cambia de marca sino también por el deterioro de la imagen de marca.

ANEXO 6. BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE REABASTECIMIENTO

BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE REABASTECIMIENTO CONTINUO - CRP	
PARA EL DISTRIBUIDOR O DETALLISTA	PARA EL PROVEEDOR
Disminución de los niveles de inventarios.	Facilidad y exactitud en los pronósticos de suministros, dado el conocimiento de los datos del punto de venta.
El costo de planeación y de pedido es menor debido a que la responsabilidad se cambia al proveedor.	Mejor visibilidad de la demanda futura para planear la producción.
Mejora del nivel de servicio total.	La visibilidad de los <i>stocks</i> ayuda a identificar las prioridades de abastecimiento de la cadena.
Aumento de la rotación.	Mayor control de inventarios debido a que el plan de promociones puede ser más fácilmente incorporados.
Mejora la rentabilidad del lineal.	Disminución de los errores en los pedidos de los detallistas. Genera menor número de devoluciones.
Incremento de las ventas.	

Tabla 4. Beneficios de un programa de reabastecimiento continuo - CRP

Fuente: Los investigadores, basados en IAC Colombia 2001

ANEXO 7. TIPOS DE ALMECENES Y SUPERMERCADOS

63. **Supermercado** : Es el almacén grande de autoservicio que tiene una línea completa de productos alimenticios junto con productos no relacionados con alimentos.
64. **Superalmacén**: Almacén gigante que combina las características de los supermercados y los almacenes de descuento y que tienen todos los productos alimenticios y no relacionados con alimentos que se encuentran en supermercados, así como productos que se compran de manera rutinaria; las ventas son superiores a los supermercados o almacenes de descuento.
65. **Hipermercado**: Almacén que combina la compra de supermercados y almacenes de descuento en una sola ubicación; es mas grande que un superalmacén y con frecuencia otorga espacios en leasing a empresas no competidoras.
66. **Almacén de Descuento**: Es el almacén de autoservicio y mercancía general que ofrece productos de nombres de marca y marca privada a precios bajos.
67. **Almacén por departamentos**: Tipos de almacenes minoristas que cuentan con una mezcla de productos amplia y que se organizan en departamentos separados para facilitar los esfuerzos de *marketing* y la administración interna.
68. **Almacén de Combinación**: Almacén que tiene productos alimenticios y mercancía en general.

ANEXO 8. ASPECTOS QUE DEBE TENER UN BUEN SERVICIO

69. Cuando un cliente entre a un supermercado, debe sentirse comprendido y tener todas sus inquietudes resueltas.
70. La verdadera habilidad de escuchar al cliente es una de las pocas formas verdaderas de obtener ventaja competitiva.
71. La tecnología de las cajas registradoras, además de ser ágil, debe permitirle observar la cuenta en la pantalla y en la factura final, la cual debe estar organizada por categoría de artículos y no por el orden en que se le hayan registrado.
72. Ofrecer servicios de guardería, dotadas con personal profesional donde las madres puedan dejar a los pequeños mientras mercan.
73. Que los empleados de los supermercados cultiven un sincero aprecio por el cliente.
74. Que los administradores de los puntos de venta estén atentos y pendientes de las necesidades de sus clientes.
75. Reflexionar que a veces lo que parece lógico o valioso desde la perspectiva de la organización, es completamente erróneo desde el punto de vista del consumidor.
76. Persuadir al cliente para que regrese.
77. Las respuestas simples a los clientes son las más efectivas.

ANEXO 9. MODELO PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL SISTEMA LOGÍSTICO

- Definición del plan de trabajo, el compromiso de la administración y el equipo de trabajo que adelantará el proceso de planeación.
- Identificación de los valores de los diferentes grupos de interés y de la cultura organizacional.
- Formulación de la Misión del sistema logístico.
- Determinación de las principales líneas de negocio, identificación de los indicadores críticos de éxito, análisis de las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión y condición futura.
- Comprensión clara del desempeño actual, a través de una auditoría de desempeño a los procesos logísticos.
- Identificación de las brechas entre el desempeño actual y el que se requiere para una exitosa realización.
- Integración de las estrategias y los planes de acción.
- Planeación de las contingencias.
- Implementación del plan estratégico en el cual concurren tanto planes tácticos como operativos.

ANEXO 10. ALTERNATIVA Y ACCIONES PARA REDUCIR LAS PÉRDIDAS EN EL SUPERMERCADO

78. Reconocer que las pérdidas disminuyen las ganancias, por lo que es importante darse cuenta que es necesario un cambio y, que si no se toman las medidas correctivas necesarias, las pérdidas serán cada vez mayores.
79. Reducir las pérdidas con base en objetivos claros, realistas, con la certeza de que lo que se proyecta realizar podrá ser alcanzado. Para ello, se establecen preguntas guías como, por ejemplo, qué procesos de la cadena deben ser mejorados, y cuáles son las metas que se quieren alcanzar.
80. Lograr que todas las empresas involucradas vean la cadena de abastecimiento como un todo.
81. Identificar cuáles son los productos críticos y más susceptibles de ser hurtados por sus propias características: disimulables, valiosos, agradables, accesibles y desechables.
82. Establecer los niveles de pérdidas en las entregas de mercancías. Además, es importante conocer los tipos de incidentes, cómo y cuándo suceden, todo es información vital para la prevención de los delitos.
83. Analizar los riesgos, identificar las causas y priorizar las acciones que minimizan las causas de los riesgos.
84. Implementar las acciones que permitan solucionar los problemas, para lo cual se requiere de un proyecto planeado en el que se contemple la visión general de la labor necesaria, su secuencia e interrelaciones.
85. Evaluar la implementación de las acciones para determinar el éxito de la solución y guiar futuros proyectos.

ACCIONES A EJECUTAR

86. El equipamiento técnico consistente en etiquetas magnéticas y/o circuitos cerrados de televisión para prevenir los robos.
87. Personal de seguridad capacitado para lograr la detección oportuna, qué hacer, cómo actuar y qué decir en el caso en que una persona esté sustrayendo mercancía u omitiendo el pago de la misma.
88. Incrementar la dotación del personal de seguridad en los fines de semana, quincenas, fin de mes y en las horas donde se perciba mayor incidencia de delitos.
89. La contratación de servicios de abogados adocotrados en el tema de la delincuencia.
90. Frente al robo que se produce a través de los empleados, se plantea que las acciones deben estar encaminadas a desarrollar en el equipo trabajo el sentido de pertenencia por la empresa.
91. Presentar las denuncias ante las autoridades competentes.

ANEXO 11. FASES DEL PROCESO DE BENCHMARKING

- Decidir que cosas son objeto de *benchmarking* y definir los procesos a comparar.
- Desarrollar las medidas de comparación.
- Definir áreas internas y empresas externas que serán objeto de *benchmarking*.
- Reunir y analizar los datos.
- Determinar la brecha entre su proceso y el mejor proceso.
- Desarrollar los planes de acción, objetivos y procesos de medición.

BENEFICIOS DEL PROCESO

Le ofrece una forma de mejorar la satisfacción del cliente.

Define los mejores procesos aplicables.

Mejora la productividad y adaptabilidad de los procesos.

Contribuye a eliminar el síndrome “no inventado aquí”.

Identifica la posición competitiva de la organización que lo aplica.

Transforma la satisfacción por un urgente deseo de mejorar y de cambiar.

Ayuda a establecer objetivos alcanzables pero dinámicos.

Permite proyectar las tendencias futuras.

Establecer las prioridades para las actividades de mejoramiento.

Proporciona ventaja competitiva.

Crea cultura de mejoramiento continuo y mejora las relaciones.

ANEXO 12. DISEÑOS DE SISTEMAS DE CONTROL

Sistema de Bucle - Abierto: Es el más común para el control de las actividades logísticas y consiste en la comparación del nivel de funcionamiento real y el deseado, y la acción para reducción del error del proceso. Su característica más importante es la intervención humana y donde el director interviene de forma positiva antes de que pueda tener lugar una acción correctora. Las principales ventajas de este sistema de control son la flexibilidad cuando los objetivos, los planes y las influencias del entorno están sujetas a cambios frecuentes y cuando los procedimientos más automatizados de control son más caros y restrictivos; además, porque tiene un bajo costo inicial. En este sistema, el director, a su discreción, puede indicar el tipo de información que necesita para el control, la tolerancia al error que es aceptable en determinado momento y la forma como se ejecuta la acción correctora.

Sistema de Bucle – Cerrado: En este, se intenta reducir la necesidad de intervención del elemento humano y se utilizan las reglas de decisión como si se tratara de un director suplente que actúa como lo haría el director en el caso en que éste hubiera observado el error en ejecución. Actualmente, este tipo de control se aplica a los inventarios debido a que tiene gran capacidad para controlar numerosos inventarios de productos con rapidez y exactitud mediante la utilización de mecanismos automatizados de definición de los niveles mínimos, de reposición, etc.

Sistemas de Control Modificados: Es una combinación de los dos anteriores, esto es que a veces el director sustituye las reglas de decisión, debido a que éste tiene mayor acceso a información mucho más amplia que el sistema de control automático y está en posición de juzgar el nivel de funcionamiento del sistema de control. Esta información puede incluir quejas del servicio al cliente, informes de costos de los inventarios, anuncios de promoción en los mercados, cambios en el servicio de transporte o cambios en la planificación de la producción.

ANEXO 13. INSTRUMENTO

“OPINION DE EXPERTOS”

La información que Usted nos suministre es muy valiosa y será de gran utilidad para la investigación que se adelanta con el propósito de identificar los factores clave de éxito del sistema logístico en las cadenas de supermercados.

Le agradecemos su amable y oportuna colaboración.

1. PROVEEDORES

Dentro de los siguientes factores, cuales son los aspectos más relevantes para que la relación con los proveedores sea exitosa. (enumérelas, siendo 1 la más importante y 9 la menos importante)

- _____ Atención
- _____ Cumplimiento en el tiempo de entrega
- _____ Cumplimiento en la cantidad requerida de productos
- _____ Relación gana – gana
- _____ Apoyo en la gestión de promoción y venta
- _____ Calidad de los productos
- _____ Solvencia económica y moral del proveedor
- _____ Periodicidad de entrega de los productos
- _____ Uso de herramientas tecnológicas

_____ Costo _____ Seguridad

_____ Cumplimiento (Entrega a Tiempo) _____ Confiabilidad (Siempre a Tiempo)

Según su experiencia, cual es la forma más efectiva de realizar el transporte en una cadena de supermercados. Califique 1 la más efectiva y 3 la menos importante:

TIPO	CALIFICACIÓN
PROPIO	
CONTRATADO	
DE LAS DOS FORMAS	

Otra: Cuál _____

4. DESARROLLO DE MARCAS PROPIAS

¿Considera usted que el desarrollo de marcas propias es una estrategia para la comercialización de productos y rentabilidad de una cadena de supermercados?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es positiva, en la estrategia de desarrollo de marcas propias, ¿qué aspectos considera usted que son factores relevantes para lograr una gestión exitosa? (enumérelas, siendo 1 la más importante y 6 la menos importante).

_____ Calidad del producto elaborado. _____ Condiciones de Negociación
_____ Relación con el proveedor _____ Volumen
_____ Imagen de la cadena de almacenes _____ Volumen de las marcas líderes
_____ Otros (indique cuales) _____

Según su opinión, en cuáles de las siguientes categorías se debe desarrollar la estrategia de marcas propias?

_____ Abarrotes _____ Panadería

_____	Granos	_____	Aseo personal
_____	Derivados de frutas y verduras	_____	Lencería
_____	Productos cárnicos	_____	Aseo hogar
_____	Productos veterinarios		
_____	Otras (indique cuales) _____		

92.

5. RECEPCIÓN Y ALMACENAJE

De acuerdo con su opinión, ¿considera importante la vinculación de un operador logístico para realizar los procesos de aprovisionamiento y distribución de las mercancías en las cadenas de supermercados?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es positiva, ¿qué aspectos son relevantes para contratar el servicio de operador logístico? (marque con una "X")

_____	Relación costo - Beneficio	_____	Control de las operaciones
_____	Reducción de personal	_____	Optimización de inventarios
_____	Reducción de infraestructura física	_____	Imagen corporativa
_____	Otros (indique cuales) _____		

Califique el nivel de prioridad que usted le daría a los siguientes aspectos relacionados con la recepción y almacenaje de la mercancía en una cadena de supermercados (tome en cuenta que 1 es alta prioridad, 2 mediana prioridad y 3 baja prioridad)

ASPECTO	ALTA	MEDIA	BAJA
ÁREAS FÍSICAS			
ÁREAS DE CIRCULACION			
USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS			
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO			
EQUIPOS DE MANIPULACION			
CONTROL DE ACCESO			
SEGURIDAD			
DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS POR DETERIORO DE MERCANCIAS			
ESTANTERIA PARA UBICACIÓN DE MERCANCIAS			
EQUIPOS ESPECIALES PARA ALMACENAMIENTO COMO REFRIGERADORES, CONGELADORES Y OTROS.			

6. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Califique el nivel de efectividad que usted le daría a los siguientes aspectos relacionados con la gestión de inventarios de mercancías, que contribuiría a la optimización del sistema logístico en una cadena de supermercados (Marque con una "X", el nivel de efectividad).

93. ASPECTO	ALTA	MEDIA	BAJA
PLANEACION DEL ABASTECIMIENTO			
AGILIDAD EN EL ABASTECIMIENTO			
ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS			
ENTREGA DE MERCANCIAS			

DESPACHO DE MERCANCIAS			
OFERTA DE NUEVOS PRODUCTOS			
USO DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS			
NIVEL DE FINANCIACION DE LOS INVENTARIOS A TRAVES DE LOS PROVEEDORES			

De acuerdo con su experiencia, ¿Cuál sería el número óptimo de días de rotación de inventarios que una cadena de supermercados debería mantener en las siguientes categorías?:

CATEGORÍA	94. No DÍAS
ABARROTES Y GRANOS	
FRUTAS Y VERDURAS	
CARNES	
ASEO	
LINEA HOGAR	
ELECTRODOMÉSTICOS	
PANADERÍA	
ROTACIÓN GLOBAL DE INVENTARIOS	

7. DETERMINACIÓN DE PRECIOS

Dentro de los siguientes criterios, cuales son los aspectos más relevantes para determinar el precio de venta de los productos en una cadena de supermercados. (enumérelos, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante).

- _____ Condiciones de negociación con los proveedores.
- _____ Estrato socio económico en el cual se encuentra ubicado el supermercado.
- _____ Margen asignado por la cadena de supermercados, a cada categoría de producto
- _____ Sondeo de precios de la competencia.
- _____ Otros (indique cuales) _____

8. ADMINISTRACIÓN DE PUNTOS DE VENTA

Califique el nivel de prioridad de los siguientes aspectos relacionados con los puntos de ventas en una cadena de supermercados (Marque con una "X", el nivel de prioridad).

8.1 Aspectos relacionados con la sala de ventas

95. ASPECTO	ALTA	MEDIA	BAJA
SURTIDO DEL PUNTO DE VENTA			
PRESENTACIÓN DEL ALMACÉN			
DISPOSICIÓN Y PRESENTACIÓN DE LAS GONDOLAS			
ÁREAS DE CIRCULACIÓN			
UBICACIÓN DE LOS PRODUCTOS			
FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE FRÍO, BALANZAS, CARROS DE MERCADOS, CAJAS DE REGISTRO ETC.			
AGILIDAD EN LA ATENCIÓN EN LOS PUESTOS DE PAGO			
SEGURIDAD Y CONTROL DE MERCANCÍAS Y DEL ALMACEN			
SURTIDO (BUENA CANTIDAD DE UN PRODUCTO DE ACUERDO CON SU ROTACIÓN)			
VARIEDAD (MUCHO DE DONDE ESCOGER)			

8.2 Aspectos relacionados con el cliente

96. ASPECTO	ALTA	MEDIA	BAJA
INTERACCIÓN CON EL CLIENTE			
ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS			
SERVICIOS ADICIONALES OFRECIDOS			
AMABILIDAD Y OPORTUNIDAD EN LA ATENCIÓN			

8.3 Aspectos relacionados con el personal

97. ASPECTO	ALTA	MEDIA	BAJA
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DEL ADMINISTRADOR			
ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS DEL ADMINISTRADOR			
CAPACIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL ADMINISTRADOR			
CONOCIMIENTO TÉCNICO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL PUNTO DE VENTA			
PRESENTACIÓN DE LAS PERSONAL			

9. SERVICIOS ADICIONALES DE COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo con su criterio, de los siguientes servicios adicionales al cliente que se relacionan, ¿Cuáles debería prestar una cadena de supermercados? (Marque de 1 a 12 el nivel de importancia, siendo 1 el más importante)

98. CAL	99. ASPECTO
	SERVICIOS A DOMICILIO
	TARJETA PARA ACUMULACION DE PUNTOS
	RECIBO DE FACTURAS DE SERVICIOS PUBLICOS
	HORARIOS EXTENDIDOS (DIURNOS Y NOCTURNOS)
	DIVERSIDAD DE LA FORMA DE PAGO (CRÉDITO, TARJETAS, CHEQUES, BONOS, CUPONES)
	PARQUEADERO
	SERVICIO DE FOTOGRAFIA
	SERVICIO DE LAVANDERIA
	SERVICIO DE LAVADO DE VEHICULOS
	SERVICIO DE PELUQUERIA
	GUARDERIA
	JUEGOS INFANTILES
	OTROS:

10. MERCADEO Y VENTAS

En su opinión, ¿En cuáles de las siguientes actividades de mercadeo y ventas de una cadena de supermercados, interviene como apoyo, el sistema logístico? (Marque con un "X")

_____ Definición de la estrategia comercial de la empresa.

_____ Diseño de un sistema de gestión de ventas.

_____ Análisis del entorno de su empresa, para determinar planes de acción específicos con los cuales enfrentar a la competencia relacionarse con sus distribuidores y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

_____ Inserción de mercado.

_____ Posicionamiento e identidad corporativa.

_____ Introducir un nuevo productos o servicios.

_____ Gestión de promociones y ofertas.

_____ Definir precios de productos y/o servicios.

_____ Diseño de la estrategia de publicidad.

_____ Otras Cuáles _____

NOMBRE DEL EXPERTO _____

CADENA DE SUPERMERCADOS _____

CIUDAD _____

FECHA _____

INSTRUMENTO "EMPRESAS"

La información que usted nos suministre es muy valiosa y será de gran utilidad para la Investigación que se adelanta con el propósito de identificar los factores clave de éxito del sistema logístico en las cadenas de supermercados de la ciudad de Manizales.

Le agradecemos su amable y oportuna colaboración.

1. PROVEEDORES

Dentro de los siguientes factores, cuales son los aspectos más relevantes para que la relación con los proveedores sea exitosa. (enumérelas, siendo 1 la más importante y 10 la menos importante)

- _____ Atención
- _____ Cumplimiento en el tiempo de entrega
- _____ Cumplimiento en la cantidad requerida de productos
- _____ Relación gana – gana
- _____ Apoyo en la gestión de promoción y venta
- _____ Calidad de los productos
- _____ Solvencia económica y moral del proveedor
- _____ Periodicidad de entrega de los productos
- _____ Uso de herramientas tecnológicas

La forma como su cadena efectúa el transporte interno es: (Califique su nivel de efectividad)

TIPO	ALTA	ADECUADA	ACEPTABLE
PROPIO			
CONTRATADO			
DE LAS DOS FORMAS			

4. DESARROLLO DE MARCAS PROPIAS

¿El desarrollo de marcas propias beneficia o beneficiaría a su cadena de supermercados?

SI _____ NO _____

Explique brevemente su respuesta:

En cuál de las siguientes categorías desarrolla o desarrollaría la estrategia de Marcas Propias?

- | | |
|--------------------------------------|---------------------|
| _____ Abarrotes | _____ Panadería |
| _____ Granos | _____ Aseo personal |
| _____ Derivados de frutas y verduras | _____ Lencería |
| _____ Productos cárnicos | _____ Aseo hogar |
| _____ Productos veterinarios | |
| _____ Otras (indique cuales) _____ | |

En la estrategia de desarrollo de marcas propias, ¿qué aspectos considera usted que son relevantes para lograr una gestión exitosa? (enumérelas, siendo 1 la más importante y 6 la menos importante).

- | | |
|----------------------------------------|-------------------------------------|
| _____ Calidad del producto elaborado. | _____ Condiciones de Negociación |
| _____ Relación con el proveedor | _____ Volumen |
| _____ Imagen de la cadena de almacenes | _____ Volumen de las marcas líderes |
| _____ Otros (indique cuales) _____ | |

6. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

Califique el nivel de efectividad de los siguientes aspectos relacionados con la administración de los inventarios de mercancías en su cadena de supermercados (en **CAL** califique el nivel de importancia, siendo 1 la más importante y 6 la menos importante, además Marque con una “X”, el nivel de efectividad).

CAL	ASPECTO	ALTA	ADECUADA	ACEPTABLE	INADECUADA
	PLANEACION DEL ABASTECIMIENTO				
	AGILIDAD EN EL ABASTECIMIENTO				
	ROTACION DE LOS INVENTARIOS				
	ENTREGA DE MERCANCIAS				
	DESPACHO DE MERCANCIAS				
	OFERTA DE NUEVOS PRODUCTOS				
	USO DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS				
	NIVEL DE FINANCIACION DE LOS INVENTARIOS A TRAVES DE LOS PROVEEDORES				

En su cadena de supermercados, ¿Cuál es el número de días de rotación de inventarios en las siguientes categorías?:

CATEGORIA	100. o DIAS
ABARROTES Y GRANOS	
FRUTAS Y VERDURAS	
CARNES	
ASEO	
LINEA HOGAR	
ELECTRODOMESTICOS	
PANADERIA	
ROTACION GLOBAL DE INVENTARIOS	

7. DETERMINACION DE PRECIOS

Dentro de los siguientes criterios, cuales son los aspectos más relevantes para determinar el precio de venta de los productos en su cadena de supermercados (enumérelos, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante).

_____ Condiciones de negociación con los proveedores.

- _____ Estrato socio económico en el cual se encuentra ubicado el supermercado.
- _____ Margen asignado por la cadena de supermercados, a cada categoría de producto
- _____ Sondeo de precios de la competencia.
- _____ Otros (indique cuales) _____

8. ADMINISTRACION DE PUNTOS DE VENTA

Califique el nivel de efectividad de los siguientes aspectos relacionados con los puntos de ventas de su cadena de supermercados (en **CAL** califique el nivel de importancia, siendo 1 la más importante y así sucesivamente, además Marque con una "X", el nivel de efectividad).

8.1 Aspectos relacionados con la Sala de Ventas

CAL	ASPECTO	ALTA	ADECUADA	ACEPTABLE	INADECUADA
	SURTIDO DEL PUNTO DE VENTA				
	PRESENTACION DEL ALMACEN				
	DISPOSICIÓN Y PRESENTACION DE LAS GONDOLAS				
	AREAS DE CIRCULACION				
	UBICACIÓN DE LOS PRODUCTOS				
	FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE FRIO, BALANZAS, CARROS DE MERCADOS, CAJAS DE REGISTRO ETC.				
	AGILIDAD EN LA ATENCION EN LOS PUESTOS DE PAGO				
	SEGURIDAD Y CONTROL DE MERCANCIAS Y DEL ALMACEN				
	SURTIDO (BUENA CANTIDAD DE UN PRODUCTO DE ACUERDO CON SU ROTACIÓN)				
	VARIEDAD (MUCHO DE DONDE ESCOGER)				

8.2 Aspectos relacionados con el Cliente

CAL	ASPECTO	ALTA	ADECUADA	ACEPTABLE	INADECUADA
	INTERACCION CON EL CLIENTE				
	ATENCION DE QUEJAS Y RECLAMOS				
	SERVICIOS ADICIONALES OFRECIDOS				
	AMABILIDAD Y OPORTUNIDAD EN LA				

	ATENCION				
--	----------	--	--	--	--

8.3 Aspectos relacionados con el Personal

CAL	ASPECTO	ALTA	ADECUADA	ACEPTABLE	INADECUADA
	CONOCIMIENTOS TECNICOS DEL ADMINISTRADOR				
	ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS DEL ADMINISTRADOR				
	CAPACIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL ADMINISTRADOR				
	CONOCIMIENTO TECNICO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL PUNTO DE VENTA				
	PRESENTACION DE LAS PERSONAL				

9. SERVICIOS ADICIONALES DE COMERCIALIZACIÓN

De la siguiente lista de servicios adicionales al cliente, maque con una "X" en la columna **CAL** los servicios que debería prestar un cadena de supermercados.

Califique el nivel de efectividad de aquellos servicios que presta su cadena de supermercado (Marque con una "X", el nivel de efectividad).

CAL	ASPECTO	ALTA	ADECUADA	ACEPTABLE	INADECUADA
	SERVICIOS A DOMICILIO				
	TARJETA PARA ACUMULACION DE PUNTOS				
	RECIBO DE FACTURAS DE SERVICIOS PUBLICOS				
	HORARIOS EXTENDIDOS (DIURNOS Y NOCTURNOS)				
	DIVERSIDAD DE LA FORMA DE PAGO (CRÉDITO, TARJETAS, CHEQUES, BONOS, CUPONES)				
	PARQUEADERO				
	SERVICIO DE FOTOGRAFIA				
	SERVICIO DE LAVANDERIA				
	SERVICIO DE LAVADO DE VEHICULOS				
	SERVICIO DE PELUQUERIA				
	GUARDERIA				
	JUEGOS INFANTILES				
	OTROS:				

10. MERCADEO Y VENTAS

En cuales de las siguientes actividades de mercadeo y ventas de la cadena de supermercados, el sistema logístico apoya la labor para cumplir con los objetivos deseados.

_____ Definición de la estrategia comercial de la empresa.

_____ Diseño de un sistema de gestión de ventas.

_____ Análisis del entorno de su empresa, para determinar planes de acción específicos con los cuales enfrentar a la competencia, relacionarse con sus distribuidores y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

_____ Inserción de mercado.

_____ Posicionamiento e identidad Corporativa.

_____ Introducir un nuevo productos o servicios.

_____ Gestión de Promociones y ofertas.

_____ Definir precios de productos y/o servicios.

_____ Diseño de la estrategia de publicidad.

_____ Otras Cúales _____

NOMBRE DEL EXPERTO _____

CADENA DE SUPERMERCADOS _____

CIUDAD _____

FECHA _____

ANEXO 14. ENTREVISTA GUÍA

TEMAS

1. LOGÍSTICA DE ENTRADA

- 101. PROVEEDOR (ALIANZAS)
- 102. COMPRAS
- 103. TRANSPORTE (INTERNO, EXTERNO), (ALIANZAS)
- 104. DESARROLLO DE MARCAS PROPIAS (CALIDAD), (ALIANZAS)
- 105. RECEPCIÓN DE MERCANCÍA

106. LOGÍSTICA DE ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTOS

- 107. ALMACENAJE
- 108. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS
- 109. TRANSFERENCIAS DE MERCANCÍAS
- 110. DETERMINACIÓN DE PRECIOS DE VENTA
- 111. DEVOLUCIONES Y AVERIAS

112. LOGÍSTICA DE SALIDA

- 113. ADMINISTRACIÓN DE PUNTOS DE VENTA
- 114. EXHIBICIONES
- 115. SERVICIOS ADICIONALES DE COMERCIALIZACIÓN
- 116. PROMOCIONES
- 117. PUBLICIDAD
- 118. MERCADEO Y VENTAS

119. ÁREAS DE SOPORTE

- 120. PLANEACIÓN DEL SISTEMA
- 121. PLATAFORMA TECNOLÓGICA, SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES, (ALIANZAS)
- 122. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
- 123. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN
- 124. SEGURIDAD
- 125. PROCESOS DE BENCHMARKING
- 126. MEDICIÓN Y CONTROL

127. FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA LA COMPETITIVIDAD OPERATIVA.

GUIA ENTREVISTA

128.LOGÍSTICA DE ENTRADA

1.1 PROVEEDOR (ALIANZAS)

- ¿ Para su cadena de supermercados, cuáles son los aspectos fundamentales en la relación comercial con los proveedores?
- ¿ De que forma dicha relación beneficia al consumidor final?

1.2 COMPRAS

- ¿ En su empresa que elementos son determinantes al momento de realizar una compra?

1.3 TRANSPORTE (INTERNO, EXTERNO), (ALIANZAS)

- ¿ En su cadena existe una gestión formalizada del flujo del transporte interno, y es eficiente?. ¿ Qué aspectos mejoraría en el transporte interno?
- ¿ En su empresa se presentan deterioros, averías o daños a las mercancías generadas por un transporte inadecuado?
- ¿ Su compañía cuenta con un sistema de planificación y control de transporte interno y externo y que beneficios le ha generado a la organización?
- ¿ En su concepto, que alternativa de transporte interno (propio o contratado), es más conveniente para su organización, explique por qué?

1.4 DESARROLLO DE MARCAS PROPIAS (CALIDAD), (ALIANZAS)

- ¿ Qué elementos son relevantes para el desarrollo de marcas propias?
- ¿ Existe una coordinación del programa de producción de los proveedores con el programa de suministros de la cadena en estos productos?, ¿ Qué aspectos hacen que la coordinación sea efectiva y cuáles mejoraría?

1.5 RECEPCIÓN DE MERCANCÍA

- ¿ La empresa cuenta con mecanismos apropiados de cargue y descargue de mercancía?, ¿ Cuáles son y por qué?

LOGÍSTICA DE ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTOS

ALMACENAJE

- ¿ Usted considera que sus áreas de almacenaje son apropiadas para su operación logística?, ¿ Existen deficiencias y sobre-costos en este aspecto?, y ¿qué acciones se adelantarían para superar las deficiencias?
- ¿ Las condiciones físicas y medio ambientales de las bodegas, garantizan una adecuada conservación de la mercancía?, y ¿en qué forma esta acción ha contribuido a reducir costos y a mantener la calidad de los productos?. ¿Qué mejoras efectuaría usted a las actuales condiciones?

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

- ¿ Qué aspectos considera usted que son fundamentales para un optimo manejo de inventarios?

129.

TRANSFERENCIAS DE MERCANCÍAS

- ¿ En su organización, qué aspectos son fundamentales para una adecuada transferencia de mercancía?

DETERMINACIÓN DE PRECIOS DE VENTA

¿ Al momento de definir los precios, qué criterios considera usted son relevantes en esta actividad?

DEVOLUCIONES Y AVERIAS

¿ Cómo puede minimizarse el nivel de devoluciones y averías que se presentan en la manipulación de las mercancías?

LOGÍSTICA DE SALIDA

ADMINISTRACIÓN DE PUNTOS DE VENTA

¿ Cuáles son los aspectos fundamentales en la administración de sus puntos de venta?

¿ Que tipo de debilidades evidencia en la administración de sus puntos de venta?, y ¿ Cómo espera superar dichas debilidades?

EXHIBICIONES

¿ Cuáles son los principales factores que determinan una adecuada exhibición de productos?

SERVICIOS ADICIONALES DE COMERCIALIZACIÓN

¿ Cuáles servicios adicionales brinda su cadena de supermercados a los clientes?

¿ Considera usted que dichos servicios mantienen y atraen a sus clientes?

PROMOCIONES

¿ Cuáles son las estrategias de promoción realizadas por su organización, que más impacto han causado en sus clientes y en sus ventas?

PUBLICIDAD

¿ Qué medios considera más efectivos, para realizar la publicidad en su organización?

¿ La inversión en publicidad es acorde con los resultados obtenidos, explique?

MERCADEO Y VENTAS

¿ Qué acciones adelanta la organización, que le permiten mantener un efectivo servicio al cliente?

¿ Mediante el sistema de quejas y reclamos de los clientes, que mejoras se han desarrollado para una eficiente respuesta al consumidor?

ÁREAS DE SOPORTE

PLANEACIÓN DEL SISTEMA

¿ En su cadena de supermercados tiene o planea tener servicios de *outsourcing*, y en qué áreas se tienen ó tendrían esos servicios?

¿ Las relaciones de *outsourcing* en que han beneficiado o beneficiarán su cadena de abastecimiento?

¿ Cuáles son los focos estratégicos, que le permiten orientar el negocio hacia futuro?, y , ¿ Por cuanto tiempo?

PLATAFORMA TECNOLÓGICA, SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (ALIANZAS)

¿Cuál es la plataforma tecnológica en la que se desarrolla su sistema de información?, ¿ Las considera eficientes para el negocio?

¿ Cuenta con herramientas tecnológicas de comunicación con sus proveedores y clientes?, ¿ Las considera eficientes para su negocio?

¿ Qué otras herramientas considera que son importantes para el proceso logístico de su negocio?

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

¿ En su empresa existen programas formales de salud ocupacional, y cuáles son?, ¿ Considera que son efectivos y por qué?

¿ Qué capacidades y conocimiento debe tener el personal que labora en el sistema logístico eficiente?, ¿ Su empresa cuenta con el personal idóneo para realizar estas actividades?

RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

¿ De que forma se logran unas efectivas articulaciones con las áreas de administración u otros servicios de la organización?

SEGURIDAD

¿ Qué tipo de soluciones preventivas implementa su organización para reducir las causas y prevenir la repetición de pérdidas de mercancías?.

PROCESO DE BENCHMARKING

¿ La empresa tiene identificados los problemas que le impone el entorno para el desarrollo del sistema logístico?, ¿ Cuáles son?

¿ Cuáles son las acciones que adelantan sus competidores para contrarrestar los efectos negativos de las barreras existentes en el entorno?

¿ En sus actividades de *benchmarking*, cuáles son los aspectos relevantes que se observan en dicho proceso? Y ¿ Qué acciones ha adaptado a su compañía?

MEDICIÓN Y CONTROL

¿ Enuncie, cuáles considera usted que son sus debilidades en el modelo logístico aplicado en su cadena de supermercados?. Adicionalmente, indique la forma ¿cómo su modelo de logística le permite detectar sus debilidades?

¿ En su cadena de supermercados se orientan acciones que permitan desarrollar el proceso de aseguramiento de la calidad y con qué propósito?

¿ Qué indicadores utiliza su empresa dentro del sistema logístico para medir su competitividad operativa?

FACTORES CLAVE DE ÉXITO PARA LA COMPETITIVIDAD OPERATIVA.

En resumen, ¿ Cuáles considera usted que son los factores clave de éxito para la competitividad operativa de los supermercados en Manizales?