

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE POSGRADOS**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA  
DEMANDA, EL ABASTECIMIENTO Y RESURTIDO EN LA EMPRESA REDWOOD  
INTERNATIONAL CAPITAL DEL SECTOR RETAIL**

**CHRISTIAN BRENES CHACÓN**

**PROYECTO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO A CONSIDERACIÓN  
DEL TRIBUNAL EXAMINADOR PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAestrÍA EN  
ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA GLOBAL**

**ÉNFASIS EN: GESTIÓN**

**HEREDIA, 2021**

## **Dedicatoria**

A Dios, que ha sido mi guía en los momentos más importantes de mi vida.

A mi esposa, mi amiga, mi consejera, ella que ha sido un apoyo incondicional, un ejemplo a seguir, una persona de motivación en todo este camino.

A mis dos hijos, quienes han sido una parte esencial de este proceso; me han dado las fuerzas y el entusiasmo para no dejar de avanzar.

A mis padres, quienes me inculcaron los mejores valores y que a través de su esfuerzo me mostraron el camino correcto; a mis hermanos por siempre estar ahí.

A mis suegros, quienes me han acompañado y apoyado durante todo este proceso.

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Máster Gerald Solano Aguilar

Representante, Coordinador

Programa de Posgrado

Máster Ana Gabriela Navarro Alpizar

Representante, Directora

Escuela de Relaciones Internacionales

Dr. Greivin Rodríguez Calderón

Asesor Especialista

Máster Ana Lucía Gonzáles Corrales

Profesora

Curso Proyecto de Investigación Aplicada

Christian Brenes Chacón

Sustentante

## Resumen

El presente proyecto de investigación está enfocado en generar una propuesta de mejora en el proceso de planeación de la demanda, el abastecimiento y resurtido de la empresa Redwood International Capital, la cual tiene su giro de negocio en la comercialización y distribución de productos pertenecientes a las categorías de belleza y el cuidado de la piel.

A medida que el entorno global ha ido enfrentando los retos del COVID-19, se ha percibido cómo las empresas han tenido que adaptarse a rápidos cambios, especialmente por la alta complejidad de mantener procesos productivos y de abastecimiento estables; en este sentido, se ha tenido que convivir con altos *lead times* de proveedores, con un sistema de libre mercado altamente competitivo, donde la demanda de servicios de las redes logísticas han sobrepasado la oferta del mercado, generando una disrupción y transformación en las cadenas de suministro globales que han tenido que ir adaptando su dinámica a un entorno altamente cambiante.

Todos estos factores hacen que aumente la incertidumbre en relación con la disponibilidad de los recursos para el flujo del abastecimiento. En otras palabras, la globalización de los negocios, así como la acelerada adaptación y capacidad de resiliencia sobre las nuevas condiciones del contexto actual han creado problemas que muchas organizaciones no han sabido cómo superar.

En el diagnóstico que se realizó se pudo evidenciar que la empresa no ha logrado ser lo suficientemente eficiente en su gestión y visión estratégicas. Esto se logró identificar a través del análisis de las variables descritas en los ocho procesos que propone el modelo del *Global Supply Chain Forum*, y se llegó a la conclusión de que se carece del control e integración óptimos de los procesos clave y sus diferentes actores: Gestión de relaciones con el cliente, Gestión de relaciones con los proveedores, Gestión de servicio al cliente, Gestión de proyección de la

demanda, Gestión del cumplimiento de la orden, Gestión del flujo de la producción, Gestión del desarrollo y comercialización del producto, así como la Gestión de las devoluciones.

Para ayudar a superar estos desafíos se propone, como alcance de la mejora a los procesos de planeación de la demanda, el abastecimiento y el resurtido a través de la implementación de la metodología *Sales and Operation Planning* o S&OP; en síntesis, se trata de un proceso colaborativo que busca alinear el lado de la oferta de una organización con el lado de la demanda. De esta manera, al compatibilizar los objetivos de las diferentes áreas, se logran la sincronía y armonía en el flujo de las actividades que impactan y se relacionan directamente con la cadena de valor, creando una organización optimizada y, por consiguiente, se afecta positivamente y de manera significativa en todos los procesos y actores de la cadena de abastecimiento de la empresa Redwood International Capital.

El plan de mejora que se establece en este proyecto se fundamenta en la situación actual de la empresa que se expone en el diagnóstico ejecutado bajo el esquema del *Global Supply Chain Forum*, y es en términos del adecuado manejo de la implementación y puesta en práctica del proceso de *Sales and Operation Planning* o S&OP, cuyo resultado tendrá relación directa con la gestión de la planeación de la demanda, el abastecimiento y el resurtido, lo cual provocará una mejora sustancial en la gestión del inventario y el nivel de servicio ofrecido a los clientes. Se buscarán oportunidades de mejora del proceso general para así lograr un beneficio no solo financiero, sino también de compromiso organizacional y de estrategia empresarial.

La metodología de la presente investigación incluye, en primer lugar, la identificación y distinción de los procesos y actores de la cadena de abastecimiento de la compañía, lo cual ayuda a establecer las bases para el posterior diagnóstico de los procesos claves de la cadena de abastecimiento de la compañía Redwood International Capital, de acuerdo con el modelo GSCF.

Finalmente, con base en el resultado de este diagnóstico, se realiza el planteamiento de encontrar las mejoras necesarias para los procesos de planeación de la demanda, el abastecimiento y el resurtido, esto a través de la implementación del S&OP, en el que se buscará impulsar la gestión estratégica y de visión corporativa a mediano y largo plazo, para así lograr los objetivos propuestos en esta investigación.

En conclusión, la empresa no logró cumplir con el máximo puntaje para cada uno de los procesos y subprocesos considerados en el diagnóstico, aspectos que se esperaba obtener si se cumplieran con base en el método de calificación del *Supply Chain Reference Model* o SCOR. Esto ha sido información clave en la retroalimentación hacia la empresa, ya que, a largo plazo, podría afectar en el valor agregado que se le debería brindar al cliente.

## **Descriptores**

Cadena de Abastecimiento, Foro Global de la Cadena de Abastecimiento, Planeación de las Ventas y Operaciones, Cadena de Valor, Competitividad.

## **Abstract**

This research project is focused on generating a proposal for improvement in the process of demand planning, supply and replenishment of the company Redwood International Capital, which has its business in the commercialization and distribution of products belonging to the categories of beauty and skin care.

As the global environment has been facing the challenges of Covid-19, it has been perceived how companies have had to adapt to rapid changes especially due to the high complexity of maintaining stable production and supply processes; in this sense, it has had to coexist with high lead times of suppliers, with a highly competitive free market system, where the demand for services from logistics networks have exceeded the market offer, generating a disruption and transformation in global supply chains that have had to adapt their dynamics to a highly changing environment.

All these factors increase uncertainty regarding the availability of resources for the flow of supply. In other words, the globalization of business, as well as the accelerated adaptation and resilience on the new conditions of the current context have created problems that many organizations have failed to overcome.

In the diagnosis that was made, it was possible to reflect that the company has not managed to be sufficiently efficient in its management and strategic vision. This was possible to identify through the analysis of the variables described in the eight processes proposed by the

Global Supply Chain Forum model, reaching the conclusion that there is a lack of optimal control and integration of the key processes and their different actors: Customer Relationship Management, Customer Service Management, Demand Management, Order Fulfillment, Manufacturing Flow Management, Supplier Relationship Management, Product Development and Commercialization and Return Management.

To help overcome these challenges, it is proposed as a scope for improvement to the processes of demand planning, supply and replenishment, this through the implementation of the Sales and Operation Planning or S&OP methodology, which in summary is a collaborative process that seeks to align the supply side of an organization with the demand side. In this way, by making the objectives of the different areas compatible, synchrony and harmony are achieved in the flow of activities that impact and are directly related to the value chain, creating an optimized organization and, therefore, it is positively and significantly affected in all the processes and actors of the supply chain of the company Redwood International Capital.

The improvement plan established in this project is based on the current situation of the company that is exposed in the diagnosis executed under the scheme of the Global Supply Chain Forum, and is in terms of the proper management of the implementation and development of the Sales and Operation Planning or S&OP process, whose result will be a direct relationship with the management of demand planning, supply and replenishment, causing a substantial improvement in inventory management and the level of service offered to customers, where opportunities for improvement of the general process will be sought, in order to achieve a benefit not only financial, but also organizational commitment and business strategy.

The methodology of this research includes in the first place the identification and distinction of the processes and actors of the company's supply chain, which helps to establish

the bases for the subsequent diagnosis of the key processes of the supply chain of the company Redwood International Capital according to the GSCF model. Finally, based on the result of this diagnosis, the approach is made to find the necessary improvements for the processes of demand planning, supply and replenishment, this through the implementation of the S&OP, in which it will seek to promote strategic management and corporate vision in the medium and long term, in order to achieve the objectives proposed in this research.

In conclusion, the company failed to meet the maximum score for each of the processes and subprocesses considered in the diagnosis, aspects that would be expected to be obtained if they were met based on the qualification method of the Supply Chain Reference Model or SCOR. This has been key information in the feedback to the company, since, in the long term, it could affect the added value that should be provided to the client.

### **Key words**

Supply Chain, Logistics, Global Supply Chain Forum, Sales and Operation Planning, Value Chain, Competitiveness

### **Agradecimientos**

A la familia Steinvorth Müller por su confianza y respaldo para el desarrollo de la investigación, pues a pesar de los tiempos difíciles generados por la pandemia COVID-19 me han brindado un soporte especial en todo este tiempo.

Al Dr. Greivin Rodríguez Calderón, tutor del proyecto de investigación, quien me ha extendido la mano y amablemente me ha orientado en todo este camino compartiendo de su conocimiento, experiencia y excelencia académica.

A la Msc. Ana Lucía Gonzáles Corrales, su apoyo y guía desde el inicio de la maestría han sido de mucho valor y un elemento invaluable en la obtención del conocimiento, lo que me ha ayudado a ser un profesional más crítico, racional y consciente de las condiciones del entorno.

## **Contenido**

<b>Dedicatoria .....</b>	<b>2</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
<b>Descriptores.....</b>	<b>7</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>10</b>
<b>Índice de tablas .....</b>	<b>12</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>15</b>
<b>Índice de cuadros.....</b>	<b>16</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>17</b>
<b>Lista de abreviaturas .....</b>	<b>18</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo I Marco teórico.....</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo II Marco metodológico o Diseño metodológico .....</b>	<b>40</b>
<b>Capítulo III Identificación de actividades y participantes en la cadena de abastecimiento de Redwood International Capital.....</b>	<b>47</b>
<b>Capítulo IV Distinción de los procesos claves en la cadena de abastecimiento de Redwood International Capital .....</b>	<b>71</b>
<b>Capítulo V Diagnóstico de los procesos de la cadena de abastecimiento de Redwood International Capital.....</b>	<b>93</b>
<b>Capítulo VI Propuesta de mejoras para la gestión integral de la cadena de abastecimiento de la compañía Redwood International Capital .....</b>	<b>181</b>
<b>Capítulo VII Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>209</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>213</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>215</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Detalle y distribución de la encuesta realizada .....	49
<b>Tabla 2</b> Resultados de los formularios de encuesta aplicados .....	50
<b>Tabla 3</b> Resultados respuestas de los formularios de encuesta aplicados .....	52
<b>Tabla 4</b> Tabla estadística de fiabilidad.....	55
<b>Tabla 5</b> Descripción marca de maquillaje Flormar .....	63
<b>Tabla 6</b> Estrategias corporativas y de mercadeo .....	96
<b>Tabla 7</b> Criterios para segmentar clientes .....	97
<b>Tabla 8</b> Guía de acuerdos para el grado de diferenciación .....	98
<b>Tabla 9</b> Marco de métricas .....	99
<b>Tabla 10</b> Segmentación de clientes .....	100
<b>Tabla 11</b> Preparación del equipo para manejo de segmentos .....	102
<b>Tabla 12</b> Revisión interna de las cuentas .....	103
<b>Tabla 13</b> Identificar oportunidades de la cuenta .....	104
<b>Tabla 14</b> Desarrollar los acuerdos de productos y servicios .....	106
<b>Tabla 15</b> Implementar los acuerdos de productos y servicios .....	107
<b>Tabla 16</b> Medir el rendimiento y generar informes de rentabilidad .....	108
<b>Tabla 17</b> Estrategias corporativas de mercadeo, producción y abastecimiento.....	111
<b>Tabla 18</b> Identificar criterios para segmentar a los proveedores .....	112
<b>Tabla 19</b> Proporcionar directrices en los acuerdos de productos y servicios.....	113
<b>Tabla 20</b> Desarrollar la estrategia de gestión de servicio al cliente .....	116
<b>Tabla 21</b> Desarrollar procedimientos de respuesta .....	117
<b>Tabla 22</b> Infraestructura para implementar procedimientos de respuesta.....	119
<b>Tabla 23</b> Desarrollar marco de métricas .....	120
<b>Tabla 24</b> Reconocer el evento .....	121
<b>Tabla 25</b> Evaluar la situación y alternativas .....	122
<b>Tabla 26</b> Implementar una solución.....	123
<b>Tabla 27</b> Monitorear y reportar .....	125
<b>Tabla 28</b> Determinar los objetivos y la estrategia de la gestión de la demanda .....	127
<b>Tabla 29</b> Determinar los procedimientos de previsión .....	129

<b>Tabla 30</b> Plan de flujo de información.....	130
<b>Tabla 31</b> Determinar los procedimientos de sincronización.....	132
<b>Tabla 32</b> Desarrollar un sistema de gestión de contingencias.....	133
<b>Tabla 33</b> Desarrollar el marco de métricas.....	134
<b>Tabla 34</b> Plan de flujo de información.....	135
<b>Tabla 35</b> Pronóstico.....	137
<b>Tabla 36</b> Sincronizar.....	138
<b>Tabla 37</b> Reducir la variabilidad e incrementar la flexibilidad.....	139
<b>Tabla 38</b> Medida de rendimiento.....	140
<b>Tabla 39</b> Revisión de la estrategia de marketing, estructura de la cadena de suministro y objetivos del servicio al cliente.....	143
<b>Tabla 40</b> Definir los requerimientos para el cumplimiento de la orden.....	145
<b>Tabla 41</b> Evaluar la red logística.....	147
<b>Tabla 42</b> Definir el plan para el cumplimiento de la orden.....	149
<b>Tabla 43</b> Desarrollar un marco de métrica.....	151
<b>Tabla 44</b> Generar y comunicar la orden.....	152
<b>Tabla 45</b> Ingresar el pedido.....	153
<b>Tabla 46</b> Procesar la orden.....	155
<b>Tabla 47</b> Manejar la documentación.....	157
<b>Tabla 48</b> Despachar la orden.....	159
<b>Tabla 49</b> Entregar la orden.....	160
<b>Tabla 50</b> Desempeño posterior a la actividad de entrega y medición del desempeño.....	162
<b>Tabla 51</b> Revisar las estrategias de fabricación, abastecimiento, mercadeo y logística.....	165
<b>Tabla 52</b> Determinar el grado de flexibilidad de producción requerido.....	166
<b>Tabla 53</b> Determinar los límites de empujar y jalar (push y pull).....	167
<b>Tabla 54</b> Revisión de estrategias corporativas, mercadeo, fabricación y abastecimiento.....	170
<b>Tabla 55</b> Definición de nuevos productos y evaluación del ajuste.....	171
<b>Tabla 56</b> Medir desempeño.....	172
<b>Tabla 57</b> Determinación de los objetivos y de la estrategia de gestión de devoluciones.....	175
<b>Tabla 58</b> Desarrollo de retornos y opciones de flujo.....	176
<b>Tabla 59</b> Recepción de solicitud de devolución.....	178

<b>Tabla 60</b> Recepción de la devolución .....	178
<b>Tabla 61</b> Análisis de retornos y medir el rendimiento .....	180
<b>Tabla 62</b> Indicadores del desempeño de la relación con el cliente .....	184
<b>Tabla 63</b> Planificación de las promociones.....	195
<b>Tabla 64</b> Introducción de nuevos productos o lanzamientos .....	196
<b>Tabla 65</b> Introducción de nuevos clientes, segmentos de negocio o mercados .....	197

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Evolución de la logística hacia la cadena de suministros.....	34
<b>Figura 2</b> Cadena de suministros moderna.....	37
<b>Figura 3</b> Matriz preliminar para la identificación de grupos de clientes .....	77
<b>Figura 4</b> Matriz de Kraljic .....	186
<b>Figura 5</b> Proceso mensual de S&OP .....	190
<b>Figura 6</b> Flujo de información junta mensual de S&OP.....	191
<b>Figura 7</b> Flujo de actividades propuesto para la junta de S&OP .....	192

## Índice de cuadros

<b>Cuadro 1</b> Comparación entre Global Supply Chain Forum GSCF y el Supply Chain Reference Model (SCOR) .....	26
<b>Cuadro 2</b> Etapas de la metodología CEBOR.....	27
<b>Cuadro 3</b> Resultados Ítem N.º 1 .....	78
<b>Cuadro 4</b> Resultados Ítem N.º 2 .....	79
<b>Cuadro 5</b> Resultados Ítem N.º 3 .....	80
<b>Cuadro 6</b> Resultados Ítem N.º 4 .....	81
<b>Cuadro 7</b> Resultados Ítem N.º 5 .....	82
<b>Cuadro 8</b> Resultados Ítem N.º 6 .....	83
<b>Cuadro 9</b> Resultados Ítem N.º 7 .....	84
<b>Cuadro 10</b> Resultados Ítem N.º 8 .....	85
<b>Cuadro 11</b> Resultados Ítem N.º 9 .....	86
<b>Cuadro 12</b> Resultados Ítem N.º 10 .....	87
<b>Cuadro 13</b> Resultados Ítem N.º 11 .....	88
<b>Cuadro 14</b> Resultados Ítem N.º 12 .....	89
<b>Cuadro 15</b> Resultados Ítem N.º 13 .....	90
<b>Cuadro 16</b> Resultados Ítem N.º 14 .....	91
<b>Cuadro 17</b> Resultados Ítem N.º 15 .....	92

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1</b> Compras periodo 2021. Enero a junio. ....	62
<b>Gráfico 2</b> Brechas del proceso Gestión de relación con el cliente.....	95
<b>Gráfico 3</b> Brechas del proceso Gestión de relación con proveedores .....	110
<b>Gráfico 4</b> Brechas del proceso Gestión de servicio al cliente.....	115
<b>Gráfico 5</b> Brechas del proceso Gestión de proyección de la demanda .....	126
<b>Gráfico 6</b> Brechas del proceso Gestión de cumplimiento de la orden .....	142
<b>Gráfico 7</b> Brechas del proceso Gestión del flujo de producción.....	164
<b>Gráfico 8</b> Brechas del proceso Gestión de desarrollo y comercialización del producto.....	169
<b>Gráfico 9</b> Brechas del proceso Gestión de devoluciones .....	174

### Lista de abreviaturas

GSCF:	Global Supply Chain Forum
OMC:	Organización Mundial del Comercio
CSCMP:	Council Supply Chain Management Professionals
SCOR:	Supply Chain Reference Model
LALC:	Latin America Logistics Center
BSC:	Balanced Score Card
ERP:	Enterprise Resource Planning
CLM:	Council of Logistics Management
SCM:	Supply Chain Management
APICS:	American Production and Inventory Control Society
COVID-19:	Coronavirus Disease 2019
DOH:	Days on Hand
EDI:	Electronic Data Interchange
KPI:	Key Performance Indicator
DIFOT:	Delivered in full on time
PSA:	Acuerdos de productos y servicios
TI:	Tecnologías de Información
EVA:	Economic Value Added
WMS:	Warehouse Management System

S&OP: Sales and Operations Planning

SKU: Stock Keeping Unit

CRM: Customer relationship management

## Introducción

El comercio global se desarrolla junto a diversos elementos que se encuentran estrechamente relacionados con el comportamiento de factores que afectan de forma directa la demanda, así como la capacidad e infraestructura de los distintos medios de transporte, el tiempo de reacción y respuesta ante eventos de índole natural derivados del cambio climático, así como las regulaciones y normativas aplicables en los diferentes tipos de transporte que buscan eficiencias en el uso de hidrocarburos para la disminución de la huella ambiental.

Debido a que la compañía en estudio se encuentra en un proceso de expansión de su catálogo de marcas y productos, así como la apertura de sus operaciones simultáneamente en cuatro países, uno de sus principales retos se centra en la gestión del abastecimiento y el resurtido, de forma tal que le permita estructurar sus procesos para incrementar su eficiencia en la planificación de la demanda, la gestión de compras y la relación con proveedores, así como mantener un alto índice en el *Order Fullfilment* hacia sus clientes internos y canal de mayoristas.

La adecuada interpretación y análisis de las variables que intervienen en el entorno de este segmento comercial favorecen a una mejor previsión del comportamiento de la demanda en los distintos periodos del año. Para la planeación estratégica de la cadena de suministro no solo se debe considerar al consumidor final, sino que debe tenerse en cuenta también a los clientes intermedios como los distribuidores y los minoristas.

El enfoque adecuado de los procesos, aunado a la aplicación y el aprovechamiento eficiente de los sistemas de tecnología juegan también un papel importante al facilitar la integración con los clientes, así como con proveedores. Esto brinda un potencial beneficio de relaciones y flujos de procesos más integrados derivados de una gestión estratégica consciente de la cadena de suministro. El desarrollo de esta investigación es el resultado de un esfuerzo

compartido con los demás actores en la cadena de abastecimiento, con el fin de lograr una mayor satisfacción del cliente final, al mismo tiempo que se identifican los procesos de valor y se elimina la duplicidad de operaciones y desperdicio de recursos.

### **A. Planteamiento del problema**

En el entorno comercial actual se puede decir que las empresas no compiten por sí solas en el mercado, sino que lo hacen dentro de sus cadenas de abastecimiento, lo cual está relacionado con la planeación estratégica de la cadena de suministro. Bajo este contexto, el éxito depende en gran medida de la habilidad que la empresa tenga para relacionarse con los otros miembros que conforman su red. Todas las empresas están, de un modo u otro, en una cadena de suministro, dado que no son autosuficientes en un mercado cada vez más cambiante y especializado. Lograr la integración adecuada de los proveedores, combinado con los clientes, crea el núcleo de la cadena de abastecimiento de la empresa Redwood International Capital.

Debido a lo anterior, a través de la incorporación de los procesos claves del negocio de Redwood International Capital, en donde se puedan visualizar e integrar todos los eslabones de la cadena, desde el consumidor final hasta los proveedores, es importante plantear cómo se puede obtener una ventaja competitiva, a la vez que se puedan considerar las distintas variables y factores del entorno, manteniendo el equilibrio entre la demanda y el suministro generando valor al este. Todo esto toma como base el modelo *Global Supply Chain Forum* (GSCF), propuesto por Douglas M. Lambert.

El presente proyecto pretende responder lo siguiente:

¿Qué tipo de factores están relacionados de forma directa con la eficiencia operacional de la cadena de abastecimiento que afectan la competitividad de la empresa, y cuáles son las

actividades clave que guían los factores críticos de éxito del modelo de negocio de la compañía Redwood International Capital, desde la perspectiva del *Global Supply Chain Forum* (GSCF)?

### **B. Delimitación temática**

Este proyecto se enfoca en el área temática de gestión estratégica de la cadena de abastecimiento y de forma específica en la investigación descriptiva que se desarrolla en la compañía Redwood International Capital, en una amplitud de observación desde el mes de enero de 2020 a mayo de 2021, en la cual se realizará el diagnóstico integral de los diferentes procesos y áreas que intervienen en el desempeño clave del negocio, con el fin de generar un plan de gestión para la cadena de suministros de la empresa.

### **C. Justificación**

La dinámica de la industria en el segmento de cosméticos de belleza y productos para el cuidado personal gira en torno a diferentes variables que pueden afectar de manera significativa la rentabilidad esperada del negocio e impactar la competitividad de este en el corto o mediano plazo si no se identifican y gestionan de manera adecuada. Dentro de estas se puede mencionar el crecimiento y variabilidad de la demanda, la localización de los proveedores, los tiempos de abastecimiento, la amplitud de los catálogos de productos y sus requerimientos mínimos de pedido, regulaciones sanitarias y acceso a mercados. Según la Organización Mundial del Comercio (OMC) (s.f.), esta última variable “se entiende por acceso de las mercancías a los mercados las condiciones y las medidas arancelarias y no arancelarias convenidas por los Miembros para la entrada de determinadas mercancías a sus mercados” (párr. 1). Estos y otros elementos del entorno se encuentran directamente influenciados por los cambios acelerados y las fluctuaciones de la demanda.

El *Council Supply Chain Management Professionals (CSCMP)* es uno de los entes internacionales que describe cómo los procesos de planeación, implementación, control eficiente y efectivo del flujo de materiales e información, recurso humano, almacenaje y servicios son imperativos para el óptimo desempeño de la cadena logística desde el punto de origen hasta el punto de consumo, satisfaciendo los requerimientos del cliente.

El presente trabajo se desarrolla en la empresa Redwood International Capital, la cual se dedica a la importación y comercialización de productos para el cuidado de la piel y el cuidado personal bajo la marca *Dermatallogy*, así como de la categoría de cosméticos de belleza en forma exclusiva para la marca europea de maquillaje *Flormar*; se basan en un concepto de tiendas propias, así como canales de distribución para mayoristas, esto para los países de Costa Rica, Guatemala y Colombia.

Dentro de su visión a corto y mediano plazo, Redwood International Capital presenta planes de expansión en distintos países de la región, incluyendo República Dominicana. Por ello, se requiere conocer su situación actual con el fin de identificar las principales áreas de oportunidad o vacíos existentes dentro del flujo de procesos de la cadena de suministro para proponer mejoras y, de esta manera, fortalecer la relación entre todos los participantes de la cadena de suministro.

Asimismo, se pretende adaptar el factor del crecimiento acelerado de la empresa para captar y satisfacer las necesidades de nuevos segmentos y modelos de negocios. De esta forma, se podrá impulsar la filosofía de mejora continua que permita establecer un elemento diferenciador en la cultura empresarial y mantener una ventaja competitiva a través de la gestión eficiente de los procesos claves, con la finalidad de generar valor al cliente.

#### **D. Antecedentes y motivaciones**

Redwood International Capital es una empresa recientemente constituida bajo una visión empresarial que hace una analogía entre el árbol *redwood* con la visión estratégica de la compañía; este es un árbol tipo de sequoia que crece en el estado de California, el cual tiene la particularidad de ser la especie más alta sobre la tierra y que además presenta una especial condición de crecimiento acelerado, así como de longevidad, aspecto que se arraiga naturalmente.

De esta manera, la principal motivación de esta investigación es que sea una herramienta determinante para que la compañía pueda implementar las mejoras que se plantee y desarrollar sus planes en el corto y mediano plazo. Por último, desde la perspectiva académica, la finalidad gira entorno a que este proyecto sea un medio para generar una guía de los principales conceptos de estrategia de gestión en cadena de suministro, ya que al ser un modelo de consultoría este puede servir como una base para futuras investigaciones, al tratarse de una metodología de investigación basada en el modelo *Global Supply Chain Forum* (GSCF) propuesto por Douglas M. Lambert.

#### **E. Estado de la cuestión**

El tema que se desarrolla está alineado directamente con la metodología del *Global Supply Chain Forum* (GSCF); sin embargo, se realiza una revisión bibliográfica en libros de diferentes autores, publicaciones y artículos de organismos privados dedicados a estudios y actividades relacionadas con el *marketing*, la logística y la cadena de suministros. Es relevante aclarar que, como punto de partida en la presente investigación, se consideran metodologías integrales para la definición de estrategias orientadas a la mejora del flujo de procesos de la red logística, metodologías parciales para el diagnóstico de la cadena, así como metodologías para

proponer mejores prácticas en procesos específicos y herramientas de medición y mejoramiento de la cadena de abastecimiento.

En resumen, las metodologías se basan en los siguientes conceptos de gestión estratégica:

- **El modelo SCOR (COUNCIL, Supply Chain. Supply-chain operations reference-model. Overview of SCOR versión, 2008, vol. 5.).** Es un modelo de referencia de procesos que provee un lenguaje de comunicación común a lo largo de los involucrados en la cadena de abastecimiento, y permite representar, analizar y configurar cadenas de suministro.
- **Modelo de gestión de la cadena de suministros (GSCF).** En el modelo de gestión de la cadena de suministros del *Global Supply Chain Forum (Processes, Partnership, Performance)* (Lambert et al., 2004). El GSCF identificó ocho procesos de negocio clave para manejar la cadena de suministros y establecer una forma de comunicación entre los diferentes eslabones.
- **Metodología CEBOR.** La metodología CEBOR para el mejoramiento del sistema logístico desarrollada por la LALC (Latin America Logistics Center, 2003) permite administrar efectivamente sistemas logísticos en cualquier contexto y alcance y tiene las fases de conceptualización, evaluación, balanceo de entradas y salidas, optimización y reconfiguración del sistema.
- **Medición del desempeño de la gestión de la cadena de suministros: una aproximación a *Balanced Score Card*.** Se desarrolla un cuadro de mando integral (*Balanced Score Card*, BSC) para la gestión de la cadena de abastecimiento que mide y evalúa las operaciones del día a día del negocio desde cuatro perspectivas: finanzas,

cliente, procesos de negocio internos y aprendizaje y crecimiento (Bhagwat & Sharma, 2007).

Con el fin de estructurar los principales aportes que generan las metodologías de gestión antes descritas y su relación directa con la mejora integral de los procesos en la cadena de abastecimiento, se hace énfasis en los principales criterios identificados dentro del flujo de valor de la empresa y se presenta un comparativo que permite alinear el desarrollo de la investigación con el enfoque que cada metodología aporta en el proyecto.

### **Cuadro 1**

*Comparación entre Global Supply Chain Forum GSCF y el Supply Chain Reference Model (SCOR)*

Criterio	GSCF	SCOR
Generación de valor	Promueve el desarrollo de relaciones más cercanas entre los agentes de la red, con el objetivo de identificar oportunidades de mayores ingresos, reducción de costos e incremento de la utilidad de los activos	Los procesos son desarrollados con base en una estrategia operacional que se enfoca en la reducción de costos y la eficiencia de sus activos. Este hecho permite que los resultados sean cuantificables, generando así la noción de <i>benchmarking</i> y la implementación de mejores prácticas.
Alineación con la estrategia organizacional (Alcance)	Está ligado con la estrategia corporativa y en las estrategias funcionales que tienen un gran impacto directa e indirectamente en las relaciones con el cliente y proveedores.	Se desarrolla a partir de las estrategias de operaciones, sin considerar explícitamente las estrategias corporativas.

Integración de los silos funcionales	Involucra la integración de todos los silos funcionales de las organizaciones, tales como <i>marketing</i> y ventas, investigación y desarrollo, logística, producción, finanzas, entre otros.	Se enfoca en la integración de los silos funcionales de compras, producción y ventas.
Integración entre los agentes de la red de valor	Se enfoca en la gestión de las relaciones, buscando aliados estratégicos a largo plazo para maximizar la generación de valor percibido por las organizaciones y los clientes.  Tiene un sistema de integración donde se comparten los objetivos y se trabaja conjuntamente para alcanzarlos.	Promueve la interacción y la colaboración para el intercambio de información, sin llegar a trabajar conjuntamente, haciendo énfasis en las transacciones y la eficiencia de los activos que se presentan entre los agentes de la red de valor.

## Cuadro 2

### *Etapas de la metodología CEBOR*

Etapa		Descripción
C	Conceptualización del sistema	En esta etapa se definen las fronteras del sistema, los actores involucrados, los alcances de las actividades, el contexto de operaciones, los flujos y relaciones entre las entidades.
E	Evaluación del desempeño del sistema	Se deben definir indicadores de desempeño teniendo claro qué tipo de indicador es, el contexto donde se va a aplicar y que brinde información para varios puntos de la cadena.
B	Balanceo de entrada y salida	Se definen los procesos y actividades que se deberían estar ejecutando; se deben entender las actividades que se realizan y la interdependencia entre ellas.

O	Optimización de actividades y procesos	Se aplican los métodos de optimización, para que el sistema aprenda nuevas formas de ejecutar las actividades, las relaciones y los procesos.
R	Reconfiguración de la estructura del sistema	La implementación de las nuevas formas de ejecutar el objetivo del sistema logístico.

## F. Objetivos del estudio

### Objetivo general

Diseñar un plan para la gestión de la cadena de abastecimiento de la empresa del sector Retail Redwood International Capital que le permita obtener una ventaja competitiva a través de la eficiencia operativa de sus procesos claves.

### Objetivos específicos

1. Identificar las actividades y participantes de los procesos de la cadena de suministro de la compañía Redwood International Capital para establecer el estado actual.
2. Distinguir los procesos claves de la cadena de suministro de la compañía Redwood International Capital de acuerdo con el modelo GSCF que permitan limitar el desarrollo de la investigación.
3. Establecer un diagnóstico de los procesos clave de la cadena de abastecimiento de la compañía Redwood International Capital de acuerdo con el modelo GSCF, con el fin de resumir las oportunidades más significativas.
4. Construir la propuesta de mejoras en los procesos clave para la gestión integral de la cadena de abastecimiento de la compañía Redwood International Capital basado en el modelo GSCF.

## Capítulo I

### Marco teórico

El correcto diseño de la logística de una empresa puede convertirse en un elemento fundamental en términos de competitividad, ya sea a través de la reducción gradual de los costos, por el incremento de los ingresos, o bien por la satisfacción generada a través de un mejor servicio alcanzando la fidelización de los clientes en el largo plazo. Alinear estratégicamente los elementos de la logística de manera eficiente y flexible hace de una cadena de suministro una ventaja competitiva.

Contar hoy en día con una cadena de abastecimiento alineada se traduce en rendimiento operativo, incremento de márgenes y en la oportunidad de adaptarse a los mercados y a las demandas de los clientes.

Desde la última década, el concepto de competitividad en la cadena de abastecimiento ha ido adquiriendo una enorme importancia debido a los retos que enfrentan las empresas ante el panorama socioeconómico mundial. De igual manera, la evolución en los sistemas de información, así como la llegada de la inteligencia artificial, del *machine learning* y del internet de las cosas han permitido una mayor conectividad entre proveedores y clientes, lo que ha hecho de la logística un factor imprescindible en la toma de decisiones.

#### **Gestión de *Supply Chain Management***

Una gestión de *Supply Chain Management* colaborativo, apalancada en una transformación digital, permite a las organizaciones una optimización de recursos específicos, lograr reducir costos, realzar la calidad y acelerar las operaciones en toda la cadena. La tecnología ha mostrado ser una gran aliada para la *Supply Chain Management*. El uso de

tecnologías y el avance estas permiten mayores posibilidades de colaboración, integración, control y trazabilidad en toda la cadena.

Las palabras *Supply Chain* en muchos casos se utilizan como sinónimo de logística; en otros, se refieren a la logística que incluye a proveedores y clientes. Otras personas piensan que se trata de una combinación de compras, operaciones y logística. Sin embargo, una exitosa gestión de la cadena de abastecimiento requiere integración que cruce todas las funciones que intervienen en los procesos de negocios dentro de la empresa y a través de toda la red de la que forma parte. (Lambert et al., 2004)

En cuanto a una compañía supereficiente, Hammer y Champy (1993) define que

El alineamiento de los procesos inter compañía es la próxima gran frontera para lograr reducir costos, realzar la calidad, y acelerar las operaciones. Allí es donde se llevarán a cabo las guerras de productividad esta década. Las vencedoras serán aquellas compañías que sean capaces de tomar un nuevo enfoque hacia el negocio, trabajando conjuntamente con sus socios para diseñar y gestionar procesos que se extiendan más allá de las fronteras tradicionales entre corporaciones. Serán quienes den el salto de la eficiencia a la supereficiencia. (p. 36)

Una organización aislada tiene muy pocas probabilidades de alcanzar o mantener el alto nivel de capacidad y eficiencia necesarios para sobrevivir en un ambiente dinámico. La concepción de colaboración y redes ofrece alternativas a otras competencias como la innovación, la introducción de nuevos productos o desarrollos tecnológicos, de gran importancia para la supervivencia organizacional.

Investigaciones llevadas a cabo por el *Supply Chain Management Institute* muestran que entre las empresas que forman parte de una red existen muchos procesos en común. A pesar de

esto, muchas veces se usan distintos nombres para procesos similares y otras tantas se usan los mismos nombres para procesos distintos. Esta falta de consistencia es causa de una fricción significativa y de ineficiencias en el *Supply Chain*. Por ello, la cooperación surge como una nueva forma en el mercado; la competencia se está desplazando de “empresa versus empresa” hacia una red de empresas contra red de empresas. La mayoría de las redes de empresas se encuentran enfocadas de una manera tradicional, basada exclusivamente en el acto transaccional. Es importante redefinir esta concepción, permitiendo que los clientes tomen un rol activo y de contacto directo con el sistema de fabricación o distribución (ejemplo: *order fulfillment*), atacando otros aspectos más amplios y no solo aspectos transaccionales. Esto permitirá lograr un grado de eficiencia mayor en toda la cadena de abastecimiento y, en consecuencia, mayor satisfacción del cliente final, obteniendo más ventas, clientes más fidelizados y sustentabilidad en la rentabilidad de la compañía.

A las organizaciones ya no les alcanza con saber adaptarse al cambio individualmente, sino que requieren comenzar a integrar sus estructuras, su conocimiento y su experiencia, en búsqueda de crear y capturar valor para la red que componen. Hay que tener en cuenta que se requiere dejar de lado algunos viejos paradigmas, sumarse a un mundo más flexible y colaborativo, con cierto gusto por la innovación, que sin dudas hoy es un gran desafío.

### **Modelos de gestión y referentes teóricos**

En este apartado se exponen los principales elementos teóricos que guían el desarrollo de la investigación; se incluyen los antecedentes históricos, así como los conceptos relacionados con la gestión de la cadena de abastecimiento. Asimismo, se desarrollan las definiciones esenciales de los dos modelos más citados por diferentes autores en las distintas literaturas disponibles, esto para analizar la gestión de la cadena de suministros desde dos perspectivas de

gestión: a) *Global Supply Chain Forum Model* (GSCF) y el b) *Supply Chain Operations Reference Model* (SCOR).

Para desarrollar el análisis del tema de investigación se hace elemental comprender la evolución que ha mostrado el concepto de cadena de suministros, así como identificar los diferentes aspectos del entorno que han influenciado en su definición.

#### **a) Antecedentes y evolución de la cadena de abastecimiento**

Tomando como punto de partida el año 1956, desde la perspectiva del *marketing* se habló de distribución física y se introdujo un concepto de costo total, como una coordinación de sus propias actividades, más allá de la consideración exclusiva del costo de transporte.

Posteriormente, en 1960, según Kildow (2011, citado en Ballou, 2004), comenzaron a usarse tecnologías para el manejo de inventarios y mantener niveles óptimos en los almacenes, de manera que las barreras geográficas se fueron disminuyendo con el uso de transporte de carga y tren.

Para el año 1962, según Smykay et al. (citados por Ballou, 2006), el concepto de distribución física se definió como el área de gestión empresarial encargada del movimiento de materia prima y productos terminados y el desarrollo de sistemas de movimiento.

Posteriormente, en 1964, se amplió el alcance de la distribución para incluir el suministro físico, a lo cual se le denominó logística empresarial (Heskett et al., 1964, citados por Ballou, 2006). En ese momento, el alcance de la distribución física y la logística, adoptadas por las áreas de *marketing* y producción, se centró en la coordinación de sus propias actividades, con poco énfasis entre la coordinación de las otras funciones de la empresa o entre miembros del canal externo. Sin embargo, en ese mismo año aparece un nuevo concepto: logística comercial, el cual

se define como el suministro y la distribución física en todo el canal de suministro; es decir, desde el productor hasta el consumidor final.

Para la década de 1980, Michael Porter vio la posibilidad de que las empresas mejoraran significativamente sus operaciones al centrarse en la interrelación entre las unidades de negocios. En 1985, en su libro “Ventaja Competitiva”, ilustró cómo una empresa podría llegar a ser más rentable analizando estratégicamente los cinco procesos primarios en los que se basa su marco de cadena de abastecimiento, involucrando los conceptos de logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y *marketing* y servicio como un enlace que integra a los diferentes actores en la cadena de valor.

Con la llegada de la siguiente década, para los años 90 se amplió el horizonte de la cadena de suministros con la adaptación de los avances en tecnología a través de la implementación del sistema de planificación empresarial (ERP), lo cual permitió tener acceso e integrar la información de las diferentes áreas de la empresa en un solo sistema informático, con el fin de incrementar la eficiencia en los procesos y tener información a la mano para la toma de decisiones.

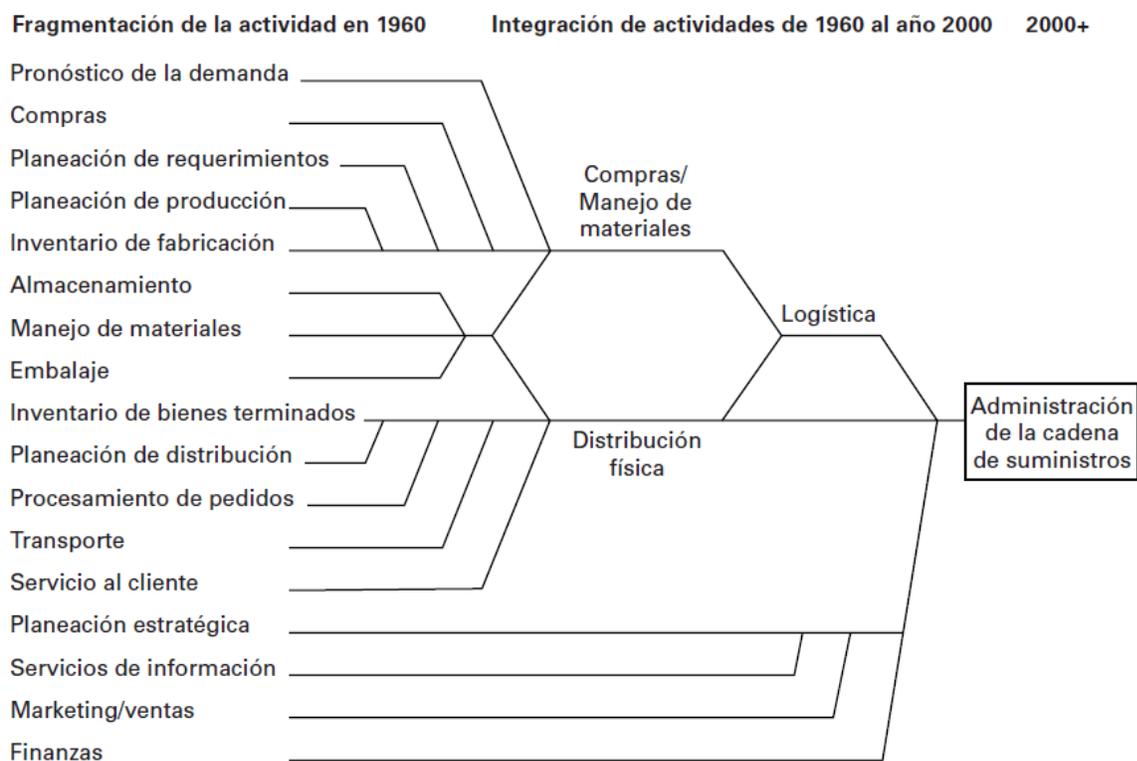
Para finales de la década de 1990 los clientes reflejan un cambio en su comportamiento general y comienzan a solicitar mayores beneficios y valores agregados, pero a un menor costo, y que además les brinden la posibilidad de personalización y de buena calidad, todo esto a través de las tecnologías de la información y la posibilidad de compartirla. Es así como las empresas evidenciaron la necesidad de implementar una coordinación interdepartamental entre áreas de la compañía y las demás empresas que intervienen para el adecuado desarrollo de sus procesos, con el fin de cumplir con los requisitos de los clientes.

Por consiguiente, así como la filosofía de los autores se amplió a medida que veían los cambios en las necesidades que tenía el mercado, los hábitos y las exigencias de los consumidores, las empresas para poder competir en el mercado global modificaron su forma de visualizar el concepto de la cadena de abastecimiento; es decir, ahora necesitaban tener conocimiento sobre las decisiones tanto de los proveedores de materias primas, como de los clientes finales, con el fin de identificar oportunidades para maximizar el valor del cliente. Así mismo, las compañías cambian de estrategia hacia una coordinación de actividades funcionales tanto a su interior como entre las que intervienen en su cadena de suministro.

Ciertos autores quienes en sus ideas consideran la cadena de abastecimiento como un proceso evolutivo la representan en el siguiente esquema de la figura 1.

**Figura 1**

*Evolución de la logística hacia la cadena de suministros*



Fuente: Ballou (2006).

Para los autores que consideran la cadena de suministro como una evolución histórica puede verse una fragmentación hacia los años 1960 de actividades separadas y un proceso de integración que lleva a que se consolide hacia los años 2000, lo que se conoce como administración de la cadena de suministro.

A partir de los antecedentes anteriormente descritos, se obtiene el concepto de lo que actualmente se conoce como gestión de la cadena de abastecimiento.

#### **b) Antecedentes y evolución de la cadena de abastecimiento**

En 1998, el *Council of Logistics Management* (CLM) modificó su definición del concepto de logística para indicar que esta es una parte del *Supply Chain Management* (SCM) y, por consiguiente, que los dos términos no son sinónimos. Considerando que esta diferencia es reconocida por la principal asociación de profesionales de logística, el desafío hoy en día se centra en determinar cómo se debe implementar el *Supply Chain Management* (SCM) con éxito en las organizaciones.

Cada vez más se hace referencia al *Management* de múltiples relaciones a través del *Supply Chain* como *Supply Chain Management* (SCM). Particularmente, *Supply Chain* no es una cadena de negocios con relaciones uno a uno, negocio a negocio, sino que es una red de múltiples negocios y múltiples relaciones. *Supply Chain Management* (SCM) ofrece la oportunidad de aprovechar la sinergia de la integración y el *Management* intra e inter compañía. La definición de *Supply Chain Management* (SCM) definida en el modelo de gestión que se utilizará en esta investigación fue desarrollada en 1994 y modificada en 1998 por miembros del *Global Supply Chain Forum* (GSCF): *Supply Chain Management* es la integración de los procesos clave del negocio desde los usuarios finales a través de los proveedores primarios que

suministran productos, servicios e información que agrega valor para los clientes y otros involucrados (Lambert et al., 1998).

Ampliando la definición del concepto, Stadtler y Kilger (2008, citados en Min et al., 2019) indican que una cadena de suministro puede definirse como una red de organizaciones que están relacionadas a través de enlaces descendentes (*downstream*) y ascendentes (*upstream*) en los diferentes procesos y actividades que producen valor de acuerdo con las necesidades del consumidor final. El enfoque principal está en los procesos de cumplimiento de pedidos y los flujos de material, financieros y de información correspondientes.

Una de las definiciones más citadas y reconocidas en la literatura es la propuesta por Min et al (2019), quienes basados en entrevistas y revisión de la literatura existente a la fecha establecen la gestión de la cadena de suministro como

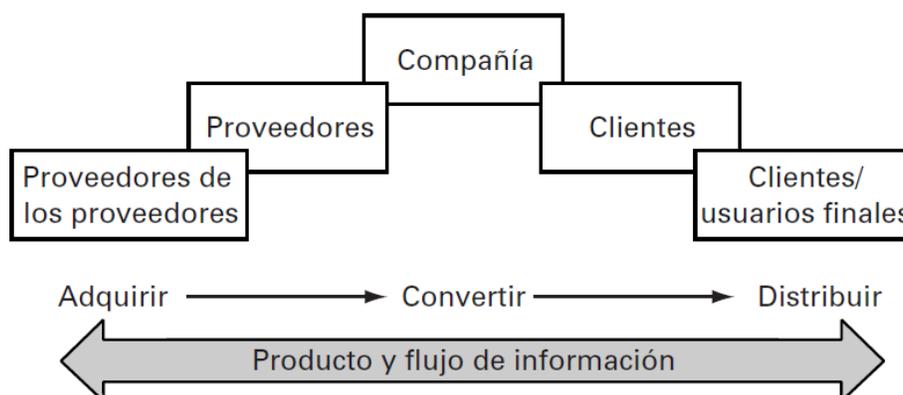
La coordinación sistémica y estratégica de las funciones comerciales tradicionales dentro de una compañía en particular y entre negocios dentro de la cadena de suministro, con el propósito de mejorar el desempeño a largo plazo de las compañías individuales y la cadena de suministro en general. (Min et al, 2019, p. 48)

Diferentes asociaciones en el área, entre las que resaltan el *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), el *Supply Chain Council's* (SCC), *American Production and Inventory Control Society* (APICS) y otras, han establecido conceptos específicos para *Supply Chain Management* (SCM). En este sentido, por ejemplo, para CSCMP consiste en la planificación y gestión de todas las actividades relacionadas con el abastecimiento y la adquisición, la conversión y todas las actividades de gestión logística (s.f.). Es importante destacar que también incluye la coordinación y colaboración con socios de canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios externos y clientes.

Por lo tanto, integrando la gestión de la oferta y la demanda, dentro y entre las empresas, como se muestra en la figura 2, se puede mejorar el desempeño a largo plazo a través del flujo de la información.

### **Figura 2**

#### *Cadena de suministros moderna*



Fuente: Ballou (2006).

Según este enfoque conceptual, tantas áreas funcionales de la empresa están adoptando la gestión de la cadena de suministro que la primera corre el riesgo de ser tan amplia que pierda su identidad y enfoque; algunas limitaciones y subdivisiones organizacionales pueden ocurrir. De hecho, Ballou (2006) propone que las operaciones, compras y logística se fusionarán organizacionalmente, probablemente bajo la bandera de la cadena de suministro.

Teniendo en cuenta la necesidad de generar valor agregado y buscar la distinción en los procesos internos de las empresas, aspecto que a su vez puede traducirse en la obtención de una ventaja competitiva, se puede evidenciar que “El propósito de *Supply Chain Management* es crear valor para el cliente, su objetivo final es hacer coincidir el suministro con la demanda del cliente de la manera más precisa y eficiente posible” (Asthana, 2018, citado en Min et al., 2019),

aprovechando las innovaciones tecnológicas que ofrece el mundo globalizado, así como la posibilidad de personalizar el diseño de la cadena de suministro dependiendo de las diferentes necesidades de las empresas.

Adicionalmente, cabe resaltar la perspectiva que contempla Ballou (2006): aunque la gestión de la cadena de suministro promueve la coordinación, integración, construcción de relaciones y colaboración en todo el canal de suministro, el lugar más probable para que ocurra *Supply Chain Management* es entre la empresa y sus proveedores de primer nivel. En la era de una economía digital y sostenible, algunos cambios influirán fuertemente en la configuración de una cadena de suministro gestionada: 1) la necesidad de servir a microsegmentos mediante la personalización, 2) el surgimiento de la fabricación aditiva y 3) la reducción de las limitaciones de recursos gracias a los avances tecnológicos. En la medida en que las demandas de los clientes se diversifiquen y se intensifique la competencia global, las empresas adoptarán una estrategia omnicanal que requerirá diferentes formas y tipos de cadenas de suministro, que van desde una cadena de suministro extendida a nivel mundial para productos con alta demanda hasta una cadena de suministro directa para productos personalizados con baja demanda. Por último, la cadena de suministro se formará no solo entre los miembros de la cadena de suministro vertical, sino también entre competidores o miembros de la cadena de suministro en relaciones horizontales (Stolze et al., 2016, citados en Min et al., 2019).

En resumen, la estructura actual de la cadena de suministro a gran escala para la personalización masiva probablemente coexistirá con las cadenas de suministro a pequeña escala basada en la personalización.

En el entorno actual, los retos de *Supply Chain Management* se asocian a la Industria 4.0 (o cuarta revolución industrial), la cual se basa en tecnologías de información, internet de las

cosas, robótica, automatización, etc., y, consecuentemente, con la evolución del mercado, lo cual provoca en las cadenas de abastecimiento la necesidad de ofrecer mayor personalización y sofisticación para satisfacer las expectativas del cliente. Finalmente, al enfrentarse a los riesgos actuales, las cadenas de suministro deben rediseñarse creando más resiliencia en todo el sistema en lugar de gestionar los riesgos a nivel local. Esto significa establecer planes de contingencia con cadenas de suministro alternativas que puedan integrar y analizar el mercado y tomar medidas rápidamente para minimizar el impacto de una determinada interrupción (Culp, 2013, citado por Min et al., 2019).

## Capítulo II

### Marco metodológico o Diseño metodológico

Se presenta una propuesta metodológica para la definición de estrategias de mejoramiento en el flujo de los procesos clave de la cadena de abastecimiento de la compañía, esto como medio para el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto a través del diseño metodológico sobre logística de almacenamiento y gestión de inventarios, abastecimiento y resurtido, desarrollo de sistemas y análisis de la información.

Se comparan las metodologías revisadas y se configura una propuesta metodológica compuesta por las mejores prácticas que representan las mayores ventajas competitivas para el desarrollo de la investigación.

#### a) Método

La presente investigación se desarrolla bajo el proceso de método inductivo. En lugar de iniciar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa (Esterberg, 2002, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 8). Se basa más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas); van de lo particular a lo general (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 8).

#### b) Enfoque

El presente proyecto responde a un tipo de investigación cualitativa, que tiene como estrategia el estudio, análisis y diagnóstico de un caso en particular, la compañía Redwood International Capital, la cual será el único sujeto para observar y evaluar con el fin elaborar un plan de gestión que ayude a dar solución al planteamiento de la problemática de la investigación.

El criterio de selección de esta empresa se basa en la viabilidad de estudio, la etapa de crecimiento actual en que se encuentra, así como la disposición de la alta gerencia, debido a que se cuenta con acceso ilimitado a las principales fuentes de datos e información clave de los procesos críticos del negocio, así como los recursos necesarios para poder establecer una investigación adecuada y de alto impacto para la organización.

Para la presente investigación se hará uso de dos enfoques distintos: cualitativo y descriptivo. En primera instancia, el enfoque cualitativo permitirá analizar los procesos, comportamientos e interacciones entre los principales componentes de la cadena de abastecimiento: proveedores, empresa y clientes, esto para conocer con mayor detalle las relaciones entre las partes. Por otro lado, el enfoque descriptivo se identifica como tal ya que se describirá un fenómeno en el que se detallarán las características y aspectos importantes. Con los estudios descriptivos

[...] se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 92)

### **c) Tipo de investigación**

Este estudio descriptivo del caso se fundamenta en el análisis de la empresa Redwood International Capital, la cual es el sujeto de estudio. El inicio del desarrollo de la investigación se realizará recolectando información sobre los elementos que se vinculan con la gestión de la cadena de abastecimiento de la empresa. Posteriormente, se describirán las distintas actividades

de los procesos de la compañía con la finalidad de obtener un mayor grado de conocimiento de estos, así como del perfil de las personas en cargos con responsabilidad dentro de cada área, su comportamiento y actitudes.

Posteriormente, se analizan y se miden las diversas variables que se determinan dentro del modelo que plantea la metodología *Global Supply Chain Forum* (GSCF), las cuales se interrelacionan e intervienen en los procesos vinculados con la cadena de suministro de Redwood International Capital.

De esta forma, se alcanzará un estado de mayor conocimiento sobre el contexto y el giro de negocio en el que se desempeña la empresa, así como de las actividades que intervienen en los procesos clave del sujeto de estudio y en qué condiciones deberían ser realizadas según el modelo *Global Supply Chain Forum* (GSCF). Finalmente, se elaborará un entregable que permita recomendar oportunidades de mejora en los procesos que se identifiquen que así lo requieran.

#### **d) Limitaciones del objeto de estudio**

Este proyecto se enfoca en el área temática de la cadena de suministro y, de manera específica, en la investigación propuesta que comprende la combinación de tres elementos claves del *Supply Chain Management*:

1. La estructura de red del *Supply Chain Management*
2. Los procesos de negocio que fluyen a través del *Supply Chain Management*
3. Los componentes de gestión del *Supply Chain Management*

La delimitación o alcance se establece a partir de los siguientes elementos:

- a) Acceso a la información del negocio, ventas, inventarios, plan estratégico, etc.

- b) Análisis estadísticos y descriptivos de los hallazgos, identificando el estado, tendencias, evolución y oportunidades de avance en la cadena de abastecimiento en el contexto de la empresa Redwood International Capital.
- c) Planes de inversión en tecnología e infraestructura.
- d) Cambios organizacionales en respuesta al giro del negocio y crecimiento de este.
- e) Aplicación de conceptos y técnicas de gestión de los modelos *Global Supply Chain Forum* (GSCF), así como el *Supply Chain Operations Reference Model* (SCOR).
- f) Limitaciones asociadas a planes de contingencia que la empresa ejecute derivados de los efectos de la pandemia COVID-19.

**e) Sujetos y fuentes de información**

En relación con las diferentes fuentes de información que se utilizarán, se tiene la fuente primaria que se identifica como información genuina y de primera mano, como por ejemplo las entrevistas a las posiciones de gerencia, así como los cuestionarios a los administradores de tiendas – clientes internos –, auxiliares administrativos y operativos, jefe de administradores y jefe de logística (ver Anexo A). Al mismo tiempo, se agrega el uso de libros, tesis y artículos académicos.

En cuanto al uso de fuentes secundarias, se ha revisado información citada en otros textos, así como artículos que representan información con base en la interpretación de otras investigaciones.

**f) Población y muestra**

Para el desarrollo de la investigación se tomará como población o sujeto de estudio a la totalidad del personal con cargo de auxiliar administrativo y operativo, administrador, jefe y gerente en las distintas áreas de la empresa Redwood International Capital. Esta es de tipo

censal, debido al tamaño limitado de la población a investigar, la cual está compuesta de 35 personas que se distribuyen en los roles de Administrador de tienda, Contador de País, Gerente Financiero, Gerente de *Marketing*, Gerente Comercial, Gerente de País, Jefe de Administradores, Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Logística, Contraloría, Auxiliares administrativos y operativos y Gerente General.

### **g) Técnica de recolección de datos**

El proceso para la recolección de los datos e información se llevará a cabo a través de las siguientes técnicas:

- Entrevistas a profundidad
- Encuestas

#### **1. Entrevistas a profundidad**

Se aplicarán a los roles de Gerente y Contraloría (ver Anexo B). Con esta técnica lo que se busca es abrir un canal de comunicación directo y mantener una conversación más amplia con el entrevistado de forma tal que sea posible recolectar una mayor cantidad de información y profundizar acerca de temas puntuales.

Para alcanzar este objetivo se utilizará una guía de entrevistas con preguntas abiertas como principal elemento de apoyo, con la salvedad de que se grabará la entrevista. Las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o la que se tiene es insuficiente [Phillips, Phillips y Aaron, 2013, citados en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 291]. Este tipo de entrevista permitirá reunir experiencias y situaciones que serán descritas a través de las propias palabras de cada persona entrevistada.

Para la aplicación de la entrevista se utilizará la variante semiestructurada, donde se formularán preguntas ordenadas y abiertas, debido a que permite una comunicación mucho más flexible. Debido a la necesidad de profundizar en las respuestas de los entrevistados, esta técnica requiere una interacción más dinámica entre el investigador y el investigado (Ponce y Pasco, 2015, p. 63).

## **2. Encuestas**

Esta técnica está fuertemente vinculada con la estrategia general del mismo nombre, con una orientación de investigación básicamente cuantitativa. Sin embargo, esta técnica no es exclusiva de dicha estrategia, pues puede combinarse con otros tipos de diseño de corte más cualitativo o mixto (Ponce y Pasco, 2015, p. 62). La aplicación de esta técnica será realizada a través del instrumento cuestionario, en el cual se emplearán preguntas de tipo cerradas debido al cargo que desempeñan las personas a las que se aplicará la herramienta de recolección: jefe de administradores, administradores de tienda y jefe de logística, quienes deberán responder “Sí” o “No”.

Las preguntas han sido seleccionadas en función de las variables que se desea investigar, tales como inventario, niveles de servicio, resurtido y rotación. Adicional a ello, se han considerado preguntas que aportarán información importante respecto al nivel de participación que mantienen los encargados del desarrollo de los pronósticos y los controles de gestión propia de los inventarios tanto en bodega como en las tiendas.

Adicionalmente, se generan preguntas con alternativa de respuesta múltiple y de tipo abiertas, considerando que el encuestado puede aportar información de alto valor sobre el tema investigado. Se utilizará la escala de Likert en las preguntas para ayudar a medir las actitudes y conocer el grado de conformidad del personal y de los clientes (ver Anexo C). Con este tipo de

preguntas se busca conocer la perspectiva del colaborador sobre las actividades que realiza. Mediante esta técnica se podrá conocer la percepción que se tiene de la empresa y la relación entre las partes.

### Capítulo III

#### **Identificación de actividades y participantes en la cadena de abastecimiento de Redwood International Capital**

Por su importancia y naturaleza, con el paso del tiempo, las cadenas de abastecimiento se han ido adaptando e integrando a los diferentes entornos, involucrando cada vez más diversos conceptos que las hacen robustecer su función y vincular los elementos clave del negocio para satisfacer las exigencias de la operación.

Contar hoy en día con una cadena de suministro enfocada en una secuencia y armonía de actividades se traduce en rendimiento operativo para la empresa, así como lo es el incremento de márgenes; y, muy importante, en la oportunidad de adaptarse de mejor forma al mercado y a las demandas de los clientes. De manera general, en cualquier cadena de abastecimiento es posible identificar al menos tres participantes que la componen en su estructura: los proveedores, la empresa y el cliente. A medida que se puedan identificar más elementos, factores o variables, esta será definitivamente más compleja, y la cantidad de actores en la cadena de suministros incrementará.

Con el objetivo primordial de lograr reunir e interpretar información esencial para identificar las actividades y procesos de la cadena de abastecimiento de la compañía, se aplicaron procesos de entrevistas, así como encuestas a diferentes mandos medios y gerenciales. Para esto se dividieron los participantes en dos grupos, comité gerencial y mandos medios, ambos respondieron en su totalidad a la encuesta, pero solo el equipo gerencial fue seleccionado para desarrollar las entrevistas uno a uno.

Tomando en consideración los resultados de las entrevistas en los niveles gerenciales, se logró identificar cómo las distintas áreas conceptualizan la cadena de abastecimiento de la

empresa y cómo esta puede determinar el nivel de competitividad y posicionamiento de la compañía en el mercado. Esto permitió agrupar una serie de elementos primordiales con los que se crean preguntas, las cuales han sido seleccionadas en función de las variables que ayudan a describir las actividades y procesos de la cadena de abastecimiento de la compañía.

Este ejercicio de entrevistas permitió evidenciar necesidades clave para el negocio, con lo cual se elaboran las encuestas hacia todos los niveles de la organización, cuya estructura resulta de la selección de las variables que determinan el desempeño del proceso de resurtido especialmente, respondiendo a actividades críticas de control, tales como gestión del inventario, nivel del servicio al cliente (DIFOT), pronósticos, DOH y manejo e identificación de los productos obsoletos.

Con los datos que se extraen de las encuestas realizadas, en las que el objetivo primordial era poder identificar cómo los distintos actores de la cadena de abastecimiento de la empresa visualizan e interpretan el flujo de las actividades y, a su vez, cómo desde sus funciones pueden aportar valor, se obtiene la siguiente información:

**Tabla 1***Detalle y distribución de la encuesta realizada*

#	Eje	Detalle por considerar	S	NS	N
1	DOH (COBERTURA)	¿La compañía ha experimentado inconvenientes relacionados con altos niveles de inventarios, esto durante los últimos 6 meses?			
2		¿En relación con las restricciones logísticas, para el flujo de aprovisionamiento de los productos, por ejemplo: tiempo de anaquel (duración y/o rotación de los productos), tiempos de reposición de los proveedores ( <i>lead time</i> ), mínimos de pedidos, conoce usted el detalle de estos procesos?			
3		¿Es factible para usted poder identificar las existencias en inventario de productos de lento movimiento, obsolescencia y por destruir?			
4		¿Le es posible calcular cuál es el porcentaje aproximado de inventario catalogado como lenta rotación u obsoleto del valor total del inventario?			
5	OBSOLESCENCIA	¿Para la compañía es algo recurrente evidenciar o notificar problemas de rotación de inventarios, ya sea por vencimiento u obsolescencia?			
6		¿La empresa reporta en alguna frecuencia o usted conoce el impacto financiero que representa la eliminación de inventarios obsoletos y/o de lento movimiento?			
7	PROYECCIONES	¿En su día a día o su campo de acción, usted utiliza alguna técnica de pronósticos?			
8		¿Cree oportuno incrementar el nivel de inventario para seguridad de los pronósticos?			
9		¿Se rinden cuentas a través de análisis de resultados entre las metas de venta con el pronóstico estadístico para determinar la brecha u oportunidades a cubrir?			
10	SATISF ACCIÓN Y	¿Es posible identificar que existen problemas de abastecimiento y resurtido a clientes?			

11	¿En los últimos 3 meses ha experimentado problemas de pérdida en ventas por falta de productos?			
12	¿Ha experimentado reclamos o quejas de clientes por la indisponibilidad de productos en los últimos 6 meses?			
13	¿Cuándo se da un quiebre de inventario, se identifican las causas de dicha rotura, existe un área o proceso que lo comunica o brinda un reporte de análisis de causas?			
14	¿Consideraría que en la empresa se han generado sobrecostos por entregas urgentes o que por falta de disponibilidad se tenga asociado un mayor?			
15	¿Considera necesario llevar un indicador de nivel de cumplimiento de pedidos para los clientes o para las tiendas?			

**Tabla 2**

*Resultados de los formularios de encuesta aplicados*

	Ítem #1	Ítem #2	Ítem #3	Ítem #4	Ítem #5	Ítem #6	Ítem #7	Ítem #8	Ítem #9	Ítem #10	Ítem #11	Ítem #12	Ítem #13	Ítem #14	Ítem #15
Sujeto N.º 1	S	N	NS	N	NS	S	N	S	N	S	NS	S	S	S	S
Sujeto N.º 2	S	S	NS	N	NS	NS	N	S	N	S	NS	S	S	S	S
Sujeto N.º 3	S	S	S	N	S	NS	N	S	N	S	S	S	N	S	S
Sujeto N.º 4	NS	NS	NS	N	S	S	N	S	N	S	S	S	N	NS	S
Sujeto N.º 5	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S
Sujeto N.º 6	S	N	N	N	N	S	N	N	N	S	N	S	S	S	NS
Sujeto N.º 7	S	S	N	S	S	NS	S	S	N	S	S	S	S	S	S
Sujeto N.º 8	NS	NS	N	N	S	S	N	S	N	S	N	N	N	S	N
Sujeto N.º 9	S	S	N	N	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S
Sujeto N.º 10	NS	NS	NS	N	S	S	N	S	N	S	S	S	N	NS	NS
Sujeto N.º 11	S	S	N	N	N	N	N	S	N	S	N	N	N	NS	S
Sujeto N.º 12	S	N	S	S	S	S	N	S	N	S	N	S	N	S	S
Sujeto N.º 13	S	N	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S
Sujeto N.º 14	S	S	S	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S
Sujeto N.º 15	NS	NS	N	N	N	NS	N	N	N	S	N	N	N	NS	N
Sujeto N.º 16	S	N	S	N	S	S	N	S	S	S	S	N	N	S	S
Sujeto N.º 17	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S

Sujeto N.º 18	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	N	NS	S	S
Sujeto N.º 19	S	N	NS	N	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	S
Sujeto N.º 20	NS	NS	NS	N	S	NS	N	S	N	S	S	N	N	N	N
Sujeto N.º 21	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	NS	S	S
Sujeto N.º 22	S	S	S	S	S	N	N	S	S	S	S	S	N	S	S
Sujeto N.º 23	S	N	NS	N	NS	NS	N	S	N	S	N	N	NS	NS	NS
Sujeto N.º 24	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	NS	S	S
Sujeto N.º 25	S	S	S	NS	S	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S
Sujeto N.º 26	S	S	S	S	NS	N	N	S	N	S	N	N	N	S	S
Sujeto N.º 27	S	N	NS	N	S	S	N	NS	N	S	N	S	NS	S	S
Sujeto N.º 28	NS	NS	NS	N	N	S	N	NS	N	S	N	S	N	NS	S
Sujeto N.º 29	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	S
Sujeto N.º 30	S	N	S	N	S	NS	S	S	N	S	S	S	NS	S	S
Sujeto N.º 31	S	N	N	N	N	N	N	S	N	S	S	N	N	NS	N
Sujeto N.º 32	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S
Sujeto N.º 33	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S
Sujeto N.º 34	NS	NS	NS	N	S	NS	N	S	N	S	S	S	S	S	S
Sujeto N.º 35	NS	NS	NS	N	NS	N	N	NS	N	S	S	S	N	N	NS
Sujeto N.º 36	S	N	N	N	S	N	N	NS	N	S	S	S	N	N	NS
Sujeto N.º 37	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	NS	S	S
Sujeto N.º 38	NS	NS	NS	N	N	S	N	N	N	S	N	S	N	S	S
Sujeto N.º 39	S	N	N	N	S	N	N	N	N	S	S	N	N	NS	N
Sujeto N.º 40	S	N	N	N	NS	NS	N	S	N	S	S	S	N	S	S
Sujeto N.º 41	S	N	N	N	S	S	N	S	N	S	N	NS	N	S	N
Sujeto N.º 42	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	NS	S	S
Sujeto N.º 43	NS	NS	NS	N	S	NS	N	NS	N	N	NS	NS	N	NS	N
Sujeto N.º 44	N	N	NS	N	N	N	N	S	N	N	NS	N	N	NS	N
Sujeto N.º 45	N	N	NS	N	S	S	N	S	N	N	N	NS	N	N	N
Sujeto N.º 46	N	N	NS	N	S	NS	N	S	N	N	NS	NS	N	N	N
Sujeto N.º 47	N	N	NS	N	N	S	S	S	N	N	NS	NS	N	NS	NS
Sujeto N.º 48	N	N	NS	N	NS	NS	N	NS	N	N	NS	NS	N	N	N
Sujeto N.º 49	N	N	NS	N	S	NS	N	NS	N	N	NS	N	N	NS	N
Sujeto N.º 50	N	N	NS	N	NS	NS	N	NS	N	N	NS	N	N	N	N

Según la respuesta que se obtiene en cada formulario aplicado, se agregan valores de 2 para la respuesta afirmativa (S); 1, cuando la persona indica no saber o tener claridad al respecto de la pregunta (NS) y 0 para el caso en que la respuesta sea negativa (N). En función de los resultados y de cada tipo de respuesta, se asigna un peso ponderado que va a depender

directamente del nivel de conocimientos o experiencia aplicado por cada persona, así como del entendimiento del giro del negocio y de los procesos comerciales de la empresa.

**Tabla 3**

*Resultados respuestas de los formularios de encuesta aplicados*

	Ítem # 1	Ítem # 2	Ítem # 3	Ítem # 4	Ítem # 5	Ítem # 6	Ítem # 7	Ítem # 8	Ítem # 9	Ítem # 10	Ítem # 11	Ítem # 12	Ítem # 13	Ítem # 14	Ítem # 15	Total
Sujeto N.º 1	2	0	1	0	1	2	0	2	0	2	1	2	2	2	2	19
Sujeto N.º 2	2	2	1	0	1	1	0	2	0	2	1	2	2	2	2	20
Sujeto N.º 3	2	2	2	0	2	1	0	2	0	2	2	2	0	2	2	21
Sujeto N.º 4	1	1	1	0	2	2	0	2	0	2	2	2	0	1	2	18
Sujeto N.º 5	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	28
Sujeto N.º 6	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	2	2	1	13
Sujeto N.º 7	2	2	0	2	2	1	2	2	0	2	2	2	2	2	2	25
Sujeto N.º 8	1	1	0	0	2	2	0	2	0	2	0	0	0	2	0	12
Sujeto N.º 9	2	2	0	0	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	22
Sujeto N.º 10	1	1	1	0	2	2	0	2	0	2	2	2	0	1	1	17
Sujeto N.º 11	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	2	11
Sujeto N.º 12	2	0	2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	2	20
Sujeto N.º 13	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	26
Sujeto N.º 14	2	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	26
Sujeto N.º 15	1	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	6
Sujeto N.º 16	2	0	2	0	2	2	0	2	2	2	2	0	0	2	2	20
Sujeto N.º 17	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	26
Sujeto N.º 18	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	25
Sujeto N.º 19	2	0	1	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	2	15
Sujeto N.º 20	1	1	1	0	2	1	0	2	0	2	2	0	0	0	0	12
Sujeto N.º 21	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	1	2	2	25
Sujeto N.º 22	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	0	2	2	24
Sujeto N.º 23	2	0	1	0	1	1	0	2	0	2	0	0	1	1	1	12
Sujeto N.º 24	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	27
Sujeto N.º 25	2	2	2	1	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2	25
Sujeto N.º 26	2	2	2	2	1	0	0	2	0	2	0	0	0	2	2	17
Sujeto N.º 27	2	0	1	0	2	2	0	1	0	2	0	2	1	2	2	17
Sujeto N.º 28	1	1	1	0	0	2	0	1	0	2	0	2	0	1	2	13
Sujeto N.º 29	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	26
Sujeto N.º 30	2	0	2	0	2	1	2	2	0	2	2	2	1	2	2	22
Sujeto N.º 31	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	0	1	0	9
Sujeto N.º 32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	28

Sujeto N.º 33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	28
Sujeto N.º 34	1	1	1	0	2	1	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	20
Sujeto N.º 35	1	1	1	0	1	0	0	1	0	2	2	2	0	0	1	12	
Sujeto N.º 36	2	0	0	0	2	0	0	1	0	2	2	2	0	0	1	12	
Sujeto N.º 37	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	27	
Sujeto N.º 38	1	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	2	2	13	
Sujeto N.º 39	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	0	0	1	0	9	
Sujeto N.º 40	2	0	0	0	1	1	0	2	0	2	2	2	0	2	2	16	
Sujeto N.º 41	2	0	0	0	2	2	0	2	0	2	0	1	0	2	0	13	
Sujeto N.º 42	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	27	
Sujeto N.º 43	1	1	1	0	2	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	10	
Sujeto N.º 44	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	5	
Sujeto N.º 45	0	0	1	0	2	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	8	
Sujeto N.º 46	0	0	1	0	2	1	0	2	0	0	1	1	0	0	0	8	
Sujeto N.º 47	0	0	1	0	0	2	2	2	0	0	1	1	0	1	1	11	
Sujeto N.º 48	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	6	
Sujeto N.º 49	0	0	1	0	2	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	7	
Sujeto N.º 50	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	5	
Varianza	0.540	0.810	0.586	0.820	0.622	0.602	0.700	0.385	0.785	0.549	0.745	0.793	0.581	0.540	0.766	53.675	

Para validar y conocer la fiabilidad del instrumento de formulario de encuesta aplicado al personal de la compañía Redwood International Capital, este se somete a prueba para lograr demostrar la validez. Con este fin, se procede a aplicar el concepto del coeficiente Alfa de Cronbach, que permitirá establecer que el uso y la aplicación de esta encuesta se hace de manera confiable para inferir criterios que serán base del desarrollo de la investigación.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Alfa de Cronbach

K = número de ítems

$S_i^2 Y$  = Varianza de la suma de los ítems

$S_t^2 Y$  = Sumatoria de varianza de los ítems

Se procede a reemplazar los valores, con lo cual se obtiene el siguiente resultado:

$$\alpha = \frac{15}{15 - 1} - \left[ 1 - \frac{9.8300}{53.6750} \right]$$

$$\alpha = 1.0714 * [1 - 0.1831]$$

$$\alpha = 0.8750$$

Ya con los resultados posteriores de la aplicación del coeficiente del Alfa de Cronbach, que para este caso se interpreta como la media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala partiendo de las varianzas de cada ítem aplicado, es posible notar que el nivel de confiabilidad de la herramienta de encuesta realizada en los 50 sujetos de la empresa Redwood International Capital se considera como aceptable, debido a que su valor se posiciona por encima del valor de 0.80. Esta condición brinda la certeza de que las preguntas y respuestas mantienen consistencia entre sí; dicha condición hace que este aporte de información sea relevante para el proyecto de investigación.

A manera de realizar un doble chequeo de la información y saber que el criterio utilizado en el uso de la fórmula general para calcular el coeficiente del Alfa de Cronbach en la encuesta ha sido el correcto, esta es sometida a dicha prueba, haciendo uso del *software* estadístico SPSS Versión 22.

**Tabla 4***Tabla estadística de fiabilidad*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,875	15

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Pregunta 1	15,76	46,798	,630	,863
Pregunta 2	16,36	46,235	,542	,867
Pregunta 3	16,12	46,842	,596	,864
Pregunta 4	16,70	45,031	,644	,862
Pregunta 5	15,80	48,163	,447	,871
Pregunta 6	15,92	49,749	,304	,877
Pregunta 7	16,84	48,015	,428	,872
Pregunta 8	15,60	49,469	,438	,871
Pregunta 9	16,76	45,533	,615	,863
Pregunta 10	15,60	47,837	,516	,868
Pregunta 11	15,98	47,326	,472	,870
Pregunta 12	15,96	47,060	,476	,870
Pregunta 13	16,80	49,306	,354	,875
Pregunta 14	15,80	46,245	,689	,861
Pregunta 15	15,92	43,993	,768	,855

Fuente: *Software* SPSS Versión 22.

De acuerdo con las conversaciones que se tuvieron en las entrevistas realizadas a los niveles gerenciales de la compañía, así como los resultados de la encuesta aplicada, se prepara la sesión de taller *workshop* (comunicación grupal, 27 de mayo, 2021), en la que se presentan de manera ejecutiva las principales áreas de oportunidad detectadas con el análisis de la información recolectada a través de las entrevistas y encuestas desarrolladas.

Como resultado de la sesión, se prepara un documento en el que se identifican los aspectos necesarios a integrar en los procesos internos que, a su vez, permitan convertir la cadena de abastecimiento de la compañía Redwood International Capital en una ventaja competitiva. A continuación, se mencionan dichos aspectos:

- **Adaptación y flexibilidad:** debido a las condiciones de la actualidad, en un entorno comercial muy cambiante y un tanto impredecible, se determina que la capacidad de adaptación de la empresa, así como buscar alternativas tanto en el suministro como en el transporte, además de mantener proveedores con una capacidad de producción que pueda satisfacer las variaciones de la demanda de los clientes en tiempos cortos y de manera eficiente, puede colocarla en una posición preferente con los clientes.
- **Sincronización y organización:** se puede impulsar la cadena de abastecimiento hacia la mejora si todos los eslabones tienen un objetivo común. Cuando esto ocurre, como consecuencia, se incrementan las utilidades totales, por lo que se requiere que cada proceso tome en cuenta el impacto que tendrá en los demás. La falta de coordinación puede presentarse cuando en las diferentes etapas se tienen objetivos que se contraponen o se trabaja en silos, lo que retrasa y afecta directamente el servicio al cliente.
- **Contribución tecnológica:** la adaptación e implementación de la tecnología y los procesos colaborativos son un elemento importante para la integración de la cadena de suministro. Pero más allá de las herramientas tecnológicas, se requiere una cultura que promueva la confianza y el compartir objetivos entre todos los

actores a través de compartir conocimientos, disposición para aprenderlos y la alineación de las metas.

- **Servicio enfocado en el cliente:** es necesario tener siempre en mente las preferencias y necesidades del cliente al realizar cualquier actividad. Este es un principio que debe ser compartido por todas las personas y jerarquías dentro de la empresa.
- **Segmentación de datos y personalización:** las preferencias de consumo, así como los hábitos de los consumidores juegan un papel determinante.  
Actualmente, los diferentes mercados demandan productos, bienes o servicios que responden a requerimientos específicos de los clientes; esto crea la exigencia de diseñar una cadena y flujo eficientes de productos y servicios adaptados a los clientes.
- **Continuidad de negocio y agilidad:** los procesos dentro de la cadena de abastecimiento deben considerar el riesgo y la continuidad del negocio, por lo cual tienen que ver con diseñar y desarrollar conexiones efectivas entre las actividades, que eviten interrupciones y pérdida de eficiencia.
- **Asociación estratégica (*Strategic partnership*):** es imprescindible promover la incorporación de socios expertos en determinados procesos, que compartan los mismos valores y visión; esto definitivamente tendrá un efecto directo en la efectividad y la satisfacción del cliente.

En esta fase de identificar los procesos y participantes de la cadena de suministros de la empresa, en la cual se desarrolló la sesión de taller *workshop* (comunicación grupal, 27 de mayo, 2021), en la que se tomaron los principales elementos de las entrevistas así como las encuestas,

se rescata el hecho de que la empresa no cuenta con una estructura ideal que responda a las condiciones de crecimiento y expansión que la empresa está experimentando, dadas las condiciones actuales de cómo las diversas áreas interpretan el giro del negocio y el entorno en el que este se desarrolla. Se identifican, por ejemplo, líneas de pensamiento con puntos divergentes, funciones empujando en distintas direcciones, con una dirección no clara –varios set de números– y en un entorno confuso para diferentes posiciones de trabajo; de igual manera, se logra identificar la necesidad de una implementación sistemática de los principios de gestión estratégica, ya que para la empresa el lograr optimizar el flujo de procesos dentro de la cadena de abastecimiento también ayuda a mejorar la experiencia y la satisfacción del cliente, a incrementar los ingresos y a eliminar potenciales riesgos, aspectos que son considerados por los clientes como ventajas competitivas.

Se debe establecer dentro de esta estrategia de optimización constante de la cadena un fuerte enfoque en la filosofía de mejora continua de los siguientes elementos de logística local, que también son claves para el desempeño y la competitividad del negocio:

- **Proceso de almacén:** aprovechamiento de espacio disponible, reducción de costos de almacenamiento por eficiencias de manejo, incremento de capacidades por aprovechamiento de altura, el diseño *layout* así como las condiciones de cuidado del producto, brindando la mayor seguridad para las personas, los equipos, la infraestructura y las mercancías.
- **Administración y gestión de inventarios:** impulsar la gestión en mantener un inventario preciso y clasificado de acuerdo con la demanda, identificando patrones o tendencias, localización correcta de las categorías de los productos,

promover un mejor flujo y condiciones de aprovisionamiento de almacenes y tiendas.

- **Programación del transporte:** aprovechamiento de espacios a través de la eficiencia de las rutas para la reducción de recorridos, seguridad para operadores y productos, estrategia de nuevas rutas.

## **1. Descripción de los actores**

Bajo este criterio, a continuación, se muestra la inclusión de procesos y actividades que guían la situación actual de la compañía y que definen su cadena de abastecimiento.

### **1.1. Proveedores**

Los proveedores representan un eslabón altamente importante que los convierte en un factor crítico de éxito en la cadena de suministros. Esto se debe, principalmente, a que su rol de participación y acompañamiento en las estrategias comerciales es totalmente relevante para el éxito de las operaciones de la empresa, especialmente por las oportunidades de negocio que pueden desarrollarse en los distintos canales de venta de la compañía. Los principales requerimientos de pedido están relacionados con las categorías de cosméticos de belleza, así como dermocosméticos; esto es un 60% y un 26%, respectivamente, seguido de las categorías de sombreros, ropa y accesorios, en los que el elemento diferenciador se basa en que son artículos de cuidado personal con factor de protección solar.

De acuerdo con la entrevista realizada a la persona que desempeña la función de Gerente de país (comunicación personal, 5 de mayo, 2021), la gama y el catálogo de los productos antes mencionados son adquiridos a través de proveedores especializados, con la relevancia de mantener una alta conciencia ambiental y ecológica, que depositan su confianza en un

distribuidor con visión y planes estratégicos de largo plazo y con miras de expansión en otros mercados.

La evaluación y el seguimiento que cada uno de estos realiza a la compañía semestralmente mantiene un enfoque de exigencia más allá del resultado y margen retribuido, que, por supuesto, son determinantes, pues su visión es que cada distribuidor desarrolle un modelo de negocio que sea competitivo y sostenible, brindando un acompañamiento y apoyo en el desarrollo de las marcas, con el objetivo de brindar un *price quality ratio* que posicione el negocio de forma acelerada e impulse su rentabilidad en el corto plazo.

Según el Gerente general de la compañía (comunicación personal, 10 de mayo, 2021), en el 2020 el 90% de todas las compras eran importaciones procedentes únicamente de Estados Unidos y Turquía; el 100% de cosméticos tuvieron origen en Turquía, y el 100% de los productos importados de las categorías de ropa, sombreros y dermocosméticos mantenían el origen 100% de Estados Unidos. Por otro lado, respecto a los proveedores locales, se mantenía una sólida relación con proveedores de marcas ya posicionadas en el mercado que, por su capacidad de respuesta ante un requerimiento de pedido sin cantidad mínima de orden, así como el costo de administración de los inventarios, mantenía una relación calidad versus precio considerado aceptable para el periodo 2020.

Sin embargo, desde octubre de 2020, la empresa inició con el desarrollo y la construcción de una relación a largo plazo con sus nuevos proveedores; para alcanzarlo, promovió una relación de conocimiento mutuo aprovechando la experiencia dentro del mercado costarricense para la marca Dermatallergy, que permite el intercambio de información y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado, así como la incorporación de nuevas marcas y productos tanto para el

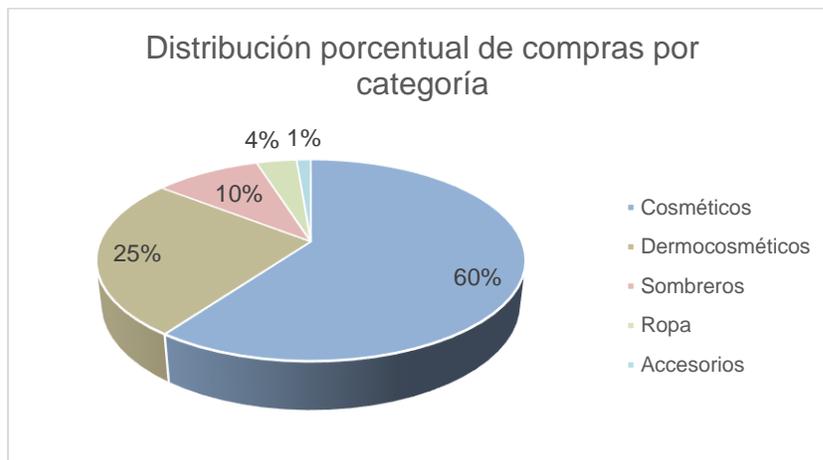
negocio de tiendas propias como para el canal de ventas de distribución, *retailers*, venta directa a doctores, etc.

Esta diversificación de proveedores derivada de la incorporación de nuevas marcas en el mercado ha generado que para al 30 de junio de 2021 las diferentes fuentes de proveedores hayan alcanzado un número considerable de países alrededor del mundo, generando una mayor exigencia y necesidad de mantener procesos colaborativos y con una base de información confiable para la toma de decisiones. Los diferentes orígenes de los proveedores se describen a continuación:

- Estados Unidos de América (3)
- Filipinas (1)
- Dinamarca (1)
- Turquía (2)
- Italia (2)
- China (4)
- España (2)

## Gráfico 1

*Compras periodo 2021. Enero a junio.*



Fuente: Elaboración propia, según la base de datos de compras de la compañía.

### 1.2. Empresa

Redwood International Capital es una empresa compuesta por capital nacional y extranjero que fue fundada en el año 2019. Al inicio de sus operaciones en Costa Rica, adquirió un negocio familiar desarrollado bajo la marca Dermatallergy, el cual es un concepto de marca propia que cuenta con diez años de estar en el mercado costarricense y que se enfoca en el segmento del cuidado de la piel y el cuidado personal. Actualmente, está dedicado a la importación y comercialización de productos, representando marcas en categorías de dermocosméticos, así como ropa, sombreros y accesorios que ofrecen un factor de protección solar.

De la misma forma, desde enero de 2020 adquirieron la representación en forma exclusiva para la marca europea de maquillaje Flormar para los países de América Central,

Colombia y República Dominicana, la cual es una línea de negocio enfocada en la importación y comercialización de productos de la categoría de cosméticos de belleza.

Flormar es una marca italiana que mantiene sus plantas de producción en Turquía, Alemania y República Checa; comercialmente, se describe como la marca de maquillaje número uno de Turquía con una cuota de mercado del 21%. Flormar es una marca que compite en los mercados de 104 países en siete continentes, primordialmente en mercados en desarrollo.

### Tabla 5

#### *Descripción marca de maquillaje Flormar*

<b>49</b>	<b>+100</b>	<b>8</b>	<b>+200</b>	<b>+450</b>	<b>2000</b>
Años en el colorido mundo de la belleza	Países en 7 continentes	Millones de unidades de producción mensuales	Tiendas locales en Turquía	Tiendas Internacionales	Rangos de productos

Fuente: Flormar (s.f.)

Para ambas marcas la estrategia comercial se basa en un concepto de tiendas propias, así como canales de distribución para mayoristas, *retailers*, venta por catálogo y plataforma *Ecommerce*, esto para los países antes mencionados. Actualmente, la empresa cuenta con un agresivo plan de expansión y crecimiento en la región, así como la creación y desarrollo de marcas propias para el segmento comercial de la marca Dermatallergy.

### 1.3. Clientes

Debido al tipo de negocio y la estrategia comercial con ambas marcas en sus diferentes canales de venta y distribución, Redwood International Capital forma parte de un proceso clave entre los proveedores y sus diferentes clientes finales.

Actualmente, los clientes se clasifican de acuerdo con el canal de venta en que se encuentren identificados las estrategias de mercadeo, el volumen transaccional, los esquemas de precios y la frecuencia de pedidos; su posterior distribución varía considerablemente, de ahí la necesidad de mantener dicha diferenciación. Los grupos o segmentos de clientes se clasifican en los siguientes bloques:

- Tiendas propias
- Mayoristas
- *Retailers*
- Supermercados
- Farmacias
- Venta por catálogo
- Tienda en línea
- Doctores

Por la dinámica comercial que conlleva este tipo de categorías existe un acompañamiento y aporte significativo por parte de las casas matriz de las distintas marcas, siguiendo un enfoque de construcción y posicionamiento fuerte de las marcas que implican una interrelación proveedor-cliente, que va muy de la mano con el desempeño de las marcas en cada canal de venta anteriormente indicado.

## **2. Flujos identificados de las actividades**

### **2.1. Flujo de la información**

Dentro del alcance observado en los diferentes procesos que se involucran entre sí, así como los participantes que intervienen actualmente a través del flujo de la información de

Redwood International Capital, se hace posible identificar tres eslabones que los componen: el proveedor, la empresa y los clientes.

Entre los medios de comunicación que se determinan en este flujo están: el uso del correo electrónico, página web (venta en línea), la mensajería por las distintas redes sociales, así como las llamadas y el uso de la plataforma de mensajería instantánea WhatsApp. Para todos los casos el flujo se genera en ambas vías, dando como resultado un tráfico importante de información que se origina diariamente por la interacción de las diferentes partes que conforman el negocio de la compañía.

Como ejemplo, una orden de pedido de cliente se inicia una vez haya sido recibida formalmente por alguno de los medios oficiales de comunicación. Con este detalle, la persona a cargo del segmento correspondiente deberá comunicar y transmitir dicha información a las personas responsables de cada área hasta ejecutar la entrega al cliente final. Para el caso de venta en línea, la *Community Manager* reenvía la orden del cliente al área de bodega para iniciar la preparación del pedido; así mismo, comparte los datos de forma detallada que respaldan la orden de compra, indicando el nombre del cliente, el número del pedido, la dirección y fecha promesa de entrega. Al cierre del corte del día, vía llamada a la jefe de logística, comunica el estatus de lo alcanzado a ese momento para el debido seguimiento y ejecución.

Asimismo, desde el área de operaciones se controlan los diferentes procesos de rotación de los inventarios en tiendas propias para identificar las necesidades de resurtido que estas puedan requerir dentro de la semana. A cada administrador de tienda se comunica, vía correo electrónico, el sugerido de llenado, el cual debe contestarse para confirmar el día y hora de la entrega. Con esto estructurado, se toman en consideración los requerimientos y la demanda de los demás canales de venta, revisando los saldos teóricos de existencias en sistema y de previo al

alisto y preparación de los pedidos de las tiendas para comunicar a los Gerentes comerciales de cada marca el estatus de cumplimiento de pedidos (*order fulfillment*). De esta forma se puede tomar la decisión de balancear órdenes de pedido de acuerdo con la necesidad o compromisos comerciales con cada cliente.

Siempre dentro del proceso de operaciones, se hace el seguimiento y control de la información de la venta real y el inventario disponible para colocar una orden de pedido al proveedor, considerando los tiempos de resurtido que este tenga. Una vez determinado el tamaño de la orden, esta se revisa con un comité de compras, quienes ajustan, agregan o disminuyen la cantidad del pedido dejando en firme una nueva orden de pedido, la cual se convierte en un inventario en tránsito para la empresa una vez confirmada por el proveedor. Desde el proceso de operaciones se genera un reporte semanal y mensual del desempeño de la venta en unidades, en dólares, por tienda, por canal de venta, etc., que debe ser compartido vía correo electrónico con las áreas comerciales y de planeación de cada proveedor, con el fin de evaluar el comportamiento de la venta por cada canal o estructura de venta.

El área que contempla los procesos administrativo, financiero y contable se encarga de monitorear los resultados de las ventas por canal, los márgenes, así como la utilidad por tienda, por segmento, por tipo de negocio, etc.; además, brinda un soporte al equipo comercial y gerencia general en relación con el monitoreo de los resultados. En esta misma línea de acción, se considera el ciclo de conversión de efectivo para estimar el flujo de caja, las cuentas por pagar, cuentas por cobrar y establecer un control adecuado de la salud financiera del negocio. Es parte de la responsabilidad de esta área el control y la fiscalización, en cada tienda propia, de los cierres de caja, auditoría de inventarios y cumplimiento de procesos administrativos por parte de los responsables administrativos de cada punto de venta propio.

Por otro lado, fue posible observar que la compañía cuenta con un esquema para llevar un control de la información sobre su gestión de inventarios de la bodega principal, el cual no se pudo corroborar que esté gestionándose o poniéndose en práctica. Caso contrario sucede con los protocolos de control y seguimiento de la información de inventario de sus tiendas propias. De la misma forma, no se pudo evidenciar que se maneje información sobre pronósticos de ventas que le permitan tener una mejor perspectiva de planeación de requerimientos de productos para sus diferentes canales de venta y distribución.

En cuanto a la comunicación de la información con los clientes, considerando la sesión de taller *workshop* realizado con las posiciones gerenciales (comunicación grupal, 27 de mayo, 2021), no es posible medir objetivamente el nivel de satisfacción en que se encuentran en este momento. Sí es posible tomar como referencia dos llamadas que se realizaron como parte del termómetro de servicio en la sesión de taller *workshop*, en la que se llamó a dos clientes mayoristas quienes expresaron que los productos que reciben son de muy buena calidad y consideran la atención recibida como muy buena y aceptable; se resaltan comentarios como “tienen una respuesta rápida y mucha flexibilidad, se nota la disposición de apoyo, incluso del Gerente general”, “el equipo siempre está pendiente para apoyar y ajustar temas urgentes en cualquier momento”, entre otros.

## **2.2. Flujo de los productos**

En respuesta a las necesidades que surgen de las revisiones de disponibilidad de existencias en inventario y de la venta del último mes, el área de operaciones genera un requerimiento hacia los proveedores basado en la cobertura de tres meses de venta. Este requerimiento de compras considera únicamente la disminución o falta de existencia de los productos con venta registrada en el último mes.

Este mismo método se trabaja para resurtir las tiendas propias; se aplica considerando la planimetría de la tienda, asumiendo la cantidad máxima de existencias que permite el módulo de exhibición de producto, así como el espacio del mueble para almacenar unidades. Con esto se define el límite máximo de inventario para cada línea de productos; sin embargo, de acuerdo con los resultados que reflejan las encuestas realizadas al personal de la empresa, el sistema de resurtido de las tiendas tiene oportunidades de mejora considerables que afectan la percepción del servicio de resurtido.

Partiendo de los resultados de las encuestas realizadas, es importante señalar que los conceptos básicos de gestión de inventarios, así como de planeación de abastecimiento no se interpretan o se conocen de manera uniforme por el personal, lo que afecta el flujo de información entre departamentos.

Parte de esto se debe a que la empresa inició sus operaciones en plena pandemia en mayo del año anterior y eso la ha hecho trabajar bajo una perspectiva de pedidos a sus proveedores basados en órdenes de compra sin considerar un histórico confiable o una proyección elaborada con un criterio adecuado que permita medir ejecución.

### **3. Identificación de procesos de la cadena de suministro**

Se logra evidenciar un aspecto fundamental para el buen desempeño de un sistema integrado para la cadena de abastecimiento de la compañía: dentro de su configuración de la estrategia comercial, la empresa reconoce la importancia del cliente en sus procesos de negociación y de servicio. Por ello, realiza diversas acciones, inversiones y asesoramientos con la intención de captar nuevos clientes, al mismo tiempo que busca reforzar la fidelización de sus clientes actuales, al promover la creación de un sentido de pertenencia y la creación de relaciones a largo plazo.

A nivel de proveedores, se elaboran contratos y acuerdos que tienen la particularidad de ser a largo plazo, con planes y una estrategia muy bien definida; se integran variables de condiciones de pago, planes de mercadeo, apoyos promocionales, desarrollo de marca, negociación de *royalties* por volúmenes de compra, incluso hasta la creación y generación de contenido en redes sociales, lo cual se determina como una fortaleza.

En la estructura comercial y de mercadeo, se tienen muy bien identificadas las acciones y planes comerciales, los acuerdos, estrategias promocionales, *pricing*, márgenes y condiciones de negociación. Se invierte suficiente tiempo y recursos en la capacitación con las casas matriz, abordando todas las condiciones y características de los productos que permitan elaborar planes de capacitación locales con el personal de venta en tienda, así como los ejecutivos que atienden cuentas claves.

A nivel de los procesos del área administrativa, financiero y contable, se logra evidenciar que las funciones de tesorería, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y contraloría carecen de una estructura robusta y se ejecutan de forma parcial por una misma persona. Esto genera que el flujo de información se vea interrumpido de forma sistemática, ya que solo se cuenta con dos recursos que realizan las funciones antes mencionadas, lo cual repercute en los procesos y la generación de estados de resultados listos en los primeros días de cada mes.

En cuanto al área de operaciones, esta ha sufrido una transformación y cambios recurrentes debido al crecimiento acelerado del negocio. Se da un efecto similar en las funciones del equipo de operaciones quienes desempeñan varios roles a la vez, lo cual provoca algunas brechas o rezagos en los resultados esperados de los procesos que son crucialmente importantes. Se evidencia una gestión que se orienta más a lo urgente, dejando lo importante en un segundo plano; esto impacta en la comunicación y el flujo de actividades que deben llevar los procesos.

En funciones de apoyo, como tecnologías de información y recursos humanos, se determina que en ambos casos existen planes de trabajo y proyectos que no necesariamente están ajustados y alineados con las necesidades de las demás áreas y procesos, o bien que respondan a un factor clave de éxito del negocio.

## Capítulo IV

### Distinción de los procesos claves en la cadena de abastecimiento de Redwood International Capital

Para los segmentos de las categorías de cosméticos de belleza y el cuidado personal pueden asociarse ciertas características de los negocios de consumo masivo, especialmente porque en estos dos segmentos en los que se desarrollan las estrategias comerciales de Redwood International Capital se alcanzan a distinguir dos grandes e importantes actores: a) los proveedores y b) la compañía en sí que provee el producto al consumidor final. Haciendo énfasis en esta última, se pueden configurar dos bloques o canales de venta diferentes:

- a) **Distribuidores y mayoristas:** son los que se vinculan indirectamente con el consumidor final por medio de otras empresas.
- b) **Retailers y vendedores minoristas:** quienes se interrelacionan de forma directa con el consumidor final.

En relación con los factores o variables que se asocian al comportamiento del consumidor final y que pueden influir para que este tome la decisión de adquirir un producto en un determinado negocio, se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Factor geográfico: mantener una ubicación adecuada y de fácil acceso.
2. Surtido de productos (variedad de catálogo).
3. Promociones (estrategias aplicables en ciertos productos).
4. Precios (variable considerada clave para todos los productos).

Este tipo de atributos o variables, que para el desempeño del negocio de la compañía son determinantes, tienen una relevancia sustancial al momento de distinguir los procesos claves de

la cadena de abastecimiento de la empresa Redwood International Capital, ya que parte de agregar valor en los procesos claves de la compañía se relaciona con el vínculo directo que tenga una actividad dentro de la planeación estratégica y la visión empresarial.

El primer paso para lograr la distinción de los procesos clave de la empresa implica segmentar y definir jerarquías de los clientes para luego poder establecer los lineamientos base y acordar los objetivos de servicio por cada uno de estos clientes.

Dicha segmentación debe estar totalmente alineada con la estrategia corporativa, que a su vez debe responder de forma directa a los planes de mercadeo, brindándole la importancia a aquellos grupos de negocio que sean un objetivo clave para la organización, tanto en el estado actual como el estado futuro o deseado.

Este tipo de desarrollos son necesarios para integrar los eslabones que representan los equipos de trabajo de las áreas de Operaciones y Ventas. Sin embargo, antes de implementar cualquier tipo de metodología para la segmentación que brindará la base o punto de partida, es necesario primero reconocer cómo están el diseño y la estructura actual de la cadena para los diferentes productos que comercializa la compañía.

Redwood International Capital basa la estrategia de comercialización de sus productos a través de dos canales, principalmente; un primer canal son los distribuidores y mayoristas, el segundo corresponde a minoristas y *retailers*. Estos últimos son los participantes más importantes para la marca Flormar, mientras que para la marca Dermatallergy es el canal de distribuidores y mayoristas el que representa el mayor potencial de crecimiento del negocio. Esto deberá verse reflejado en la segmentación base que será el cimiento para fundamentar el flujo de los procesos y actividades clave de su cadena de suministros.

Esta segmentación que se propone para poder distinguir los procesos clave de la cadena de suministros de Redwood International Capital debe realizarse de acuerdo con la importancia que los clientes tienen tanto para los procesos de Ventas como para las actividades del equipo de Operaciones, lo cual convierte en una tarea esencial la identificación por tipo de canal de venta. Por esta razón, se vuelve necesaria la incorporación de estas dos variables, de forma tal que cada una sea el reflejo de la importancia que esta tiene para cada área.

A continuación, se describen ambos elementos de decisión:

1. **Tamaño del cliente.** A través de esta variable se busca establecer la importancia para el área de ventas. Es fundamental contemplar tanto el estado actual como el estado futuro o deseado o la situación potencial de este segmento. Se presenta como el porcentaje de facturación del año actual, el cual es influenciado por un factor que considere ese cambio a través del tiempo, simulando el estado futuro o deseado o la situación potencial para el cliente o segmento específico en los siguientes dieciocho meses. La cantidad de clientes que terminen representando un alto porcentaje serán los que tendrán la mayor importancia asociada, filosofía similar a la utilizada en una distribución ABC.
2. **Capacidad de *Supply* del cliente.** En este caso, para definir esta variable, vista como la capacidad global, se evalúan cinco perspectivas: 1) La actitud de colaborar, 2) el nivel de desarrollo de procesos, 3) el soporte con herramientas adecuadas, 4) el desarrollo de la organización y 5) la capacidad de seguimiento de indicadores. De la misma manera que en elemento anterior, también se consideran las proyecciones a dieciocho meses.

Como parte de la sesión de taller *workshop* realizada (comunicación grupal, 27 de mayo, 2021), se establecieron actividades varias con el equipo gerencial para distinguir cuáles procesos de la cadena de abastecimiento se consideran claves. Con la información real de las ventas de enero de 2021 a junio de 2021, se procedió a construir una tabla resumen por cliente que contiene el *ranking* de facturación de cada caso, esto para establecer los pesos relativos de la variable de facturación que gráficamente conforman el eje x de los clientes.

Cabe resaltar que, a diferencia del método ABC, en donde la separación sigue el principio de 80/20, acá lo que se propone son bloques que están relacionados con la cantidad de clientes que se incluirán en cada grupo, dependiendo de los porcentajes del peso de la facturación, así como de las restricciones que la capacidad de *Supply* reflejen.

En relación con el concepto de capacidad del *Supply*, los elementos o atributos que se toman como base del análisis se detallan a continuación:

- **La actitud de colaborar:** es un atributo que se asocia a qué tan colaborativa es la relación.
  - Pone a disposición los resultados clave del negocio con sus proveedores (niveles de inventarios, *sell in / sell out*).
  - Destaca por sus procesos colaborativos para la configuración del abastecimiento o el resurtido.
  - Propone reuniones de revisión de negocio para detectar oportunidades del proceso de abastecimiento.
- **Nivel de desarrollo de procesos:** esto se asocia con la experiencia y el grado de conocimiento de la operación.
  - Refleja tener procesos robustos y estables a través del tiempo.

- No existe una dependencia de la eficacia de los procesos sobre las personas que los desarrollan.
- Objetivos claros con enfoque y procesos alineados dentro de la organización.
- **El soporte con herramientas adecuadas:** se refiere a un aspecto tecnológico.
  - Integran herramientas que facilitan la eficiencia de la operación diaria (Sistema de reabastecimiento, EDI para órdenes y facturas, catálogo electrónico, entre otros).
  - El proveedor tiene acceso a consultar información.
- **El desarrollo de la organización:** se asocia con la segregación necesaria de las responsabilidades, roles y funciones y qué tan preparados se está para la toma de decisiones.
  - El área de *Supply* cumple un rol determinante para la toma de decisiones del proceso de abastecimiento.
  - Aptitudes y conocimiento del personal reflejan un adecuado nivel de capacitación y compromiso, con sus descriptores de puestos claramente establecidos.
- **La capacidad de seguimiento de indicadores KPI:** se refleja una cultura de mejora continua.
  - Medición y seguimiento del desempeño de sus proveedores; se establece la comparación contra objetivos establecidos.
  - Programación de reuniones periódicas; monitorea el estado del negocio y el desempeño de sus proveedores.

Con la información que se obtiene de la evaluación de ambos elementos, se construye un gráfico y se genera una matriz, la cual permitirá establecer con claridad la distribución que, de acuerdo con la ubicación en el gráfico, definirá la manera en que se construirán los clústeres de los diferentes segmentos de clientes, ofreciendo una agrupación objetiva que reflejará los pasos a seguir dentro de las estrategias de la compañía.

Al vincular los planes estratégicos y de mercadeo, manteniendo esa línea de integración con las áreas de Ventas y Operaciones, se logran distinguir tres grupos diferentes de clientes. Cada uno de estos clústeres representa un segmento distinto definido bajo las variables descritas, las que permiten generar la diferenciación de servicios para cada uno de los segmentos.

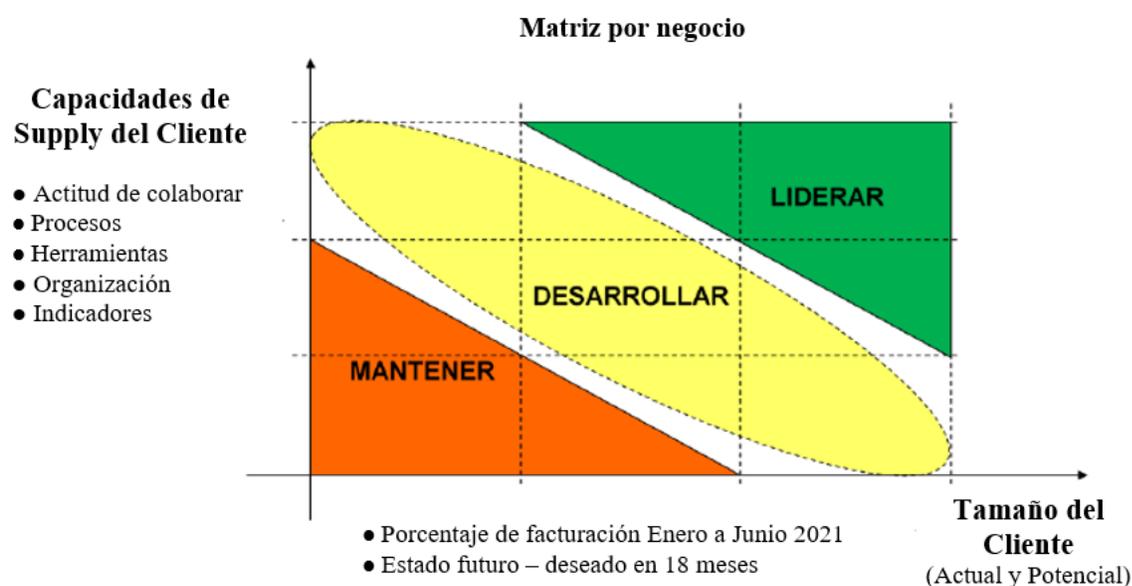
De acuerdo con este escenario supuesto, la compañía identifica lo siguiente:

- Un primer segmento de clientes a los cuales se les desea mantener las condiciones actuales de negociación.
- Un segundo grupo con el que se necesitará implementar y desarrollar estrategias que permitan incrementar la eficiencia de la operación.
- Un tercer clúster, que demanda la exigencia de buscar ser un proveedor líder a través de la inclusión de diversas estrategias que promuevan el aseguramiento del producto en el punto de venta.

El producto final de la metodología aplicada para distinguir los procesos clave de la cadena de suministros de la compañía Redwood International Capital agrega componentes que se consideran como información confidencial, especialmente porque se asocian con temas de márgenes, de estrategia y de resultados reales de la compañía, razón por la cual se puede resumir en la matriz de la figura 3, la que busca ilustrar los criterios de diferenciación y segmentación.

**Figura 3**

*Matriz preliminar para la identificación de grupos de clientes*



En resumen, en este capítulo se muestra el desarrollo de la metodología implementada en conjunto con el equipo gerencial y directivo de la empresa, que se llevó a cabo por medio de una sesión de taller *workshop* presencial (comunicación grupal, 27 de mayo, 2021), en el cual se distinguen como actividades clave los procesos de

- Mercadeo
- Ventas
- Operaciones

Estos procesos, a su vez, tienen una repercusión directa en las actividades de planificación de la demanda, el abastecimiento y el resurtido de la empresa, dando la visibilidad y perspectiva claras de las necesidades de gestión estratégica que deben ser adaptadas al *business plan* de la compañía, y que están relacionadas con las ventas, el margen y los niveles de servicio.

Los resultados de cada pregunta de la encuesta realizada también arrojan una serie de elementos o criterios de valor para la distinción realizada de procesos clave en la cadena de abastecimiento de la empresa. A continuación, se muestra el detalle de cada una de las preguntas realizadas:

Ítem N.º 1: ¿La compañía ha experimentado inconvenientes relacionados con altos niveles inventarios, esto durante los últimos 6 meses?

### Cuadro 3

#### Resultados Ítem N.º 1

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	33	66%	66%
NS	10	20%	86%
N	7	14%	100%
Resultados	50	100%	

De acuerdo con los resultados de la pregunta planteada, se puede evidenciar que el 66% de las personas encuestadas reconocen tener conocimiento de que existen problemas de exceso o altos niveles de inventario. Por otra parte, un 20% de los resultados refleja no saber con exactitud si la compañía o las tiendas presentan problemas por mantener altos niveles de inventario; por último, el 14% señala que, en general, el negocio no refleja tener o reportar inconvenientes asociados a excesos de inventario.

Ítem N.º 2: ¿En relación con las restricciones logísticas, para el flujo de aprovisionamiento de los productos, por ejemplo: tiempo de anaquel (duración y/o rotación de

los productos), tiempos de reposición de los proveedores (*lead time*), mínimos de pedidos, conoce usted el detalle de estos procesos?

#### **Cuadro 4**

*Resultados Ítem N.º 2*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	18	36%	36%
NS	10	20%	56%
N	22	44%	100%
Resultados	50	100%	

Se logra evidenciar una falla importante asociada a la carencia de transmisión de información básica entre los procesos de operaciones y el área comercial. Un 44% de las personas que realizaron la encuesta afirma desconocer las restricciones del flujo de abastecimiento de la compañía, mientras que un 20% ha indicado no saber o estar seguros de qué tipo de limitantes se enfrentan en la cadena de abastecimiento. Sin embargo, un 36% de los resultados demuestran conocer consistentemente cuáles son las limitaciones de la empresa.

Considerar esta información es parte esencial para la implementación y formulación de posteriores planes de acción e incluso proyectos enfocados en incrementar el volumen de ventas o mejorar el margen bruto. El abastecimiento de productos puede variar entre los 30 días y 120 días dependiendo del origen, así como del tipo de proveedor; de la misma forma, el tiempo de anaquel de los productos que tienen condiciones especiales forma parte de la información mínima a comunicar como un elemento básico para los equipos comerciales y de mercadeo.

Ítem N.º 3: ¿Es factible para usted poder identificar las existencias en inventario de productos de lento movimiento, obsolescencia y por destruir?

### Cuadro 5

*Resultados Ítem N.º 3*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	19	38%	38%
NS	20	40%	78%
N	11	22%	100%
Resultados	50	100%	

Con los resultados que se describen en esta pregunta, se puede observar cómo el 38% de la información refleja que las personas reconocen o tienen conocimiento de que la bodega principal mantiene productos cuya rotación no es la esperada, principalmente debido a aspectos de sobreestimación y el efecto de los cierres comerciales que ha generado la situación del COVID-19.

El 22% de las personas no tiene la certeza y afirma no tener información al respecto, y el 40% de las tiendas indica no presentar problemas de productos con lento movimiento.

Parte del objetivo de la metodología del *Global Supply Chain Forum GSCF* es la conceptualización de los procesos y la sistematización del flujo de actividades en la gestión de la cadena de abastecimiento, así como la integración de los principales procesos del negocio, desde el consumidor final hasta los proveedores que suministran productos, servicios e información que genera valor para los clientes y accionistas.

Ítem N.º 4: ¿Le es posible calcular cuál es el porcentaje aproximado de inventario catalogado como lenta rotación u obsoleto del valor total del inventario?

### Cuadro 6

*Resultados Ítem N.º 4*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	14	28%	28%
NS	1	2%	30%
N	35	70%	100%
Resultados	50	100%	

En el cuadro 6 se puede observar que el 70% de las personas encuestadas afirma no conocer el detalle de la gestión del inventario, como lo son el nivel de inventario en exceso o de lento movimiento. De la misma manera, únicamente el 28% de personas refleja contar con el conocimiento sobre la cantidad aproximada de inventario en condición de lento movimiento u obsoleto que maneja la empresa o la respectiva tienda. Por último, una persona, que representa el 2%, indicó no saber sobre el tema.

En la compañía se ha podido identificar que cerca de un 30% del inventario es de lento movimiento, esto sin considerar excesos y obsoletos. Lograr reportar este tipo de condiciones de forma periódica y sistemática al área comercial ayudará a generar planes de acción con la finalidad de reducir estos inventarios.

Ítem N.º 5: ¿Para la compañía es algo recurrente evidenciar o notificar problemas de rotación de inventarios, ya sea por vencimiento u obsolescencia?

**Cuadro 7***Resultados Ítem N.º 5*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	33	66%	66%
NS	8	16%	82%
N	9	18%	100%
Resultados	50	100%	

Tal y como se observa en el cuadro 7, para esta pregunta un 66% de las personas reconoció haber tenido inconvenientes por una inadecuada rotación de los productos. El 18% de los encuestados indica no haber tenido problemas como este en el pasado, mientras que un 16% afirma no saber con claridad si el negocio o tiendas presentan problemas puntuales sobre este tema.

La empresa comercializa y distribuye productos de la categoría dermocosméticos, por lo que el tiempo de expiración, manejo de lotes y rotación son muy ajustados; por ello, la planificación de la demanda se vuelve crucial con la finalidad de evitar excesos y, posterior a ello, la obsolescencia. Al trabajar en la sinergia de los procesos y reconociendo la importancia de los pronósticos, se logrará reducir considerablemente el nivel de pérdida por rotación u obsolescencia.

Ítem N.º 6: ¿La empresa reporta en alguna frecuencia o usted conoce el impacto financiero que representa la eliminación de inventarios obsoletos y/o de lento movimiento?

**Cuadro 8***Resultados Ítem N.º 6*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	27	54%	54%
NS	14	28%	82%
N	9	18%	100%
Resultados	50	100%	

Para esta pregunta, el 18% de las personas encuestadas afirma no tener conocimiento de que existe un costo de eliminación por los productos obsoletos; un 28% reconoce tener el conocimiento de que existen costos asociados con la destrucción. Sin embargo, el 54% de las personas refleja conocer los costos asociados con la eliminación de productos obsoletos.

La finalidad de esto es que todos los participantes de la cadena de abastecimiento de la organización comprendan la importancia del seguimiento y control de la ejecución, así como ignorar los errores en los pronósticos afecta considerablemente a la empresa.

Ítem N.º 7: ¿En su día a día o su campo de acción, usted utiliza alguna técnica de pronósticos?

**Cuadro 9***Resultados Ítem N.º 7*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	11	22%	22%
NS	0	0%	22%
N	39	78%	100%
Resultados	50	100%	

Según el cuadro 9, solamente el 22% indicó conocer alguna técnica asociada con la elaboración de pronósticos. Sin embargo, el 78% restante reflejó no utilizar o conocer alguna técnica para la elaboración de sus pronósticos. Lo que ha sido una práctica usual en la empresa es que, a menudo, replican el volumen de venta al cierre del mes anterior.

Ítem N.º 8: ¿Cree oportuno incrementar el nivel de inventario para seguridad de los pronósticos?

**Cuadro 10***Resultados Ítem N.º 8*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	38	76%	76%
NS	8	16%	92%
N	4	8%	100%
Resultados	50	100%	

Para esta pregunta un 76% de los encuestados indicó que es oportuno incrementar los pronósticos de venta. En contraste, un 8% de las personas señaló no considerar oportuno realizar este tipo de sobreestimaciones. Por último, se refleja que un 16% restante mantiene una postura neutral.

Debido a la desconfianza que se determina entre las áreas de comercial, mercadeo y operaciones, se puede evidenciar que los pronósticos tienden a sobreestimarse. Esto, aunado con el concepto de inventario de seguridad que la Gerencia general solicita al proceso de operaciones, mantiene un nivel de seguridad que origina un incremento de los inventarios.

Ítem N.º 9: ¿Se rinden cuentas a través de análisis de resultados entre las metas de venta con el pronóstico estadístico para determinar la brecha u oportunidades a cubrir?

**Cuadro 11***Resultados Ítem N.º 9*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	13	26%	26%
NS	0	0%	26%
N	37	74%	100%
Resultados	50	100%	

Únicamente el 26% de las personas expresa seguir el plan de ventas para abarcar el comparativo con la meta mensual de cada marca. Por otra parte, un 74% indica no realizar actividades de comparaciones entre el volumen estimado en el plan de abastecimiento con las cantidades de producto que ofertan en los diferentes canales de venta.

El orden y la armonía entre las actividades comerciales, mercadeo y operaciones pueden verse integrados o interrelacionados a través del seguimiento al plan de ventas del periodo. Como parte de la dinámica de entrevistas y revisión de los resultados de la encuesta, se evidencia que suelen vender cantidades de productos no pronosticadas, las cuales incluso son tomadas como referencia para los pronósticos del siguiente mes.

Ítem N.º 10: ¿Es posible identificar que existen problemas de abastecimiento y resurtido a clientes?

**Cuadro 12***Resultados Ítem N.º 10*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	42	84%	84%
NS	0	0%	84%
N	8	16%	100%
Resultados	50	100%	

Al revisar los resultados de esta pregunta, solamente el 16% refleja no haber experimentado problemas de desabastecimiento en clientes o tiendas propias; sin embargo, el 84% de las personas expresa haber experimentado o estar teniendo problemas por desabastecimiento en la compañía.

Al observar la información del cuadro 12, se puede entender mejor la necesidad urgente de entender, procesar la información y tomar las decisiones adecuadas para poder cubrir las necesidades del área comercial de forma eficiente.

Ítem N.º 11: ¿En los últimos 3 meses ha experimentado problemas de pérdida en ventas por falta de productos?

**Cuadro 13***Resultados Ítem N.º 11*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	28	56%	56%
NS	9	18%	74%
N	13	26%	100%
Resultados	50	100%	

Los datos obtenidos reflejan que el 26% de las personas no asocian fallos en los pedidos de sus clientes. Se identifica un 18% de encuestados que no tienen la certeza de haber afectado un requerimiento de cliente sin importar el canal de venta; sin embargo, no existen reportes de pedidos de clientes o quiebres de inventario en tiendas. Por otro lado, un 56% refleja haber experimentado pérdida de ventas por falta de productos.

Ítem N.º 12: ¿Ha experimentado reclamos o quejas de clientes por la indisponibilidad de productos en los últimos 6 meses?

**Cuadro 14***Resultados Ítem N.º 12*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	30	60%	60%
NS	6	12%	72%
N	14	28%	100%
Resultados	50	100%	

El cuadro 14 refleja que el 60% de los encuestados indica haber tenido quejas de clientes por indisponibilidad de producto; al mismo tiempo, un 12% de las personas no sabe si algún cliente ha generado alguna queja de servicio. Por último, un 28% corresponde a personas que no han tenido problemas o reclamos de clientes por falta de productos.

Ítem N.º 13: ¿Cuando se da un quiebre de inventario, se identifican las causas de dicha rotura, existe un área o proceso que lo comunica o brinda un reporte de análisis de causas?

**Cuadro 15***Resultados Ítem N.º 13*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	8	16%	16%
NS	8	16%	32%
N	34	68%	100%
Resultados	50	100%	

El 16% de los encuestados indica tener conocimiento sobre las causas de desabastecimiento de la empresa. Otro 16% expresa no saber o conocer al respecto y, finalmente, el 68% de las personas expresa no tener conocimiento de las causas del desabastecimiento de productos en almacén.

Ítem N.º 14: ¿Consideraría que en la empresa se han generado sobrecostos por entregas urgentes o que por falta de disponibilidad se tenga asociado un mayor?

**Cuadro 16***Resultados Ítem N.º 14*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	31	62%	62%
NS	12	24%	86%
N	7	14%	100%
Resultados	50	100%	

Es posible evidenciar que el 62% de los encuestados indica que la compañía tiene o ha tenido sobrecostos en el envío de productos debido a la atención de pedidos urgentes. El 14% expresa no haber generado gastos extra, mientras que un 24% refleja no conocer sobre la información consultada.

Ítem N.º 15: ¿Considera necesario llevar un indicador de nivel de cumplimiento de pedidos para los clientes o para las tiendas?

**Cuadro 17***Resultados Ítem N.º 15*

Respuesta obtenida	Frecuencia (q)	%	% Acumulado
S	31	62%	62%
NS	6	12%	74%
N	13	26%	100%
Resultados	50	100%	

El 62% de las personas expresa como importante llevar un indicador de cumplimiento del nivel de servicio DIFOT. Sin embargo, un 26% no lo considera importante, mientras que el 12% no sabe con claridad si es necesario.

## Capítulo V

### **Diagnóstico de los procesos de la cadena de abastecimiento de Redwood International Capital**

En el desarrollo de este capítulo, se aplicará el diagnóstico para cada uno de los ocho procesos que, de acuerdo con el *Global Supply Chain Forum GSCF*, se consideran actividades clave dentro de la cadena de abastecimiento. En esencia, se determina la estructura de los procesos y los componentes de los subprocesos, que a su vez se separan en dos niveles distintos: actividades y tareas.

A cada una de las actividades se le asigna un valor que va en función de la evaluación realizada en la compañía Redwood International Capital (Anexo D), integrando y abarcando desde la relación con el proveedor hasta los eventos de devoluciones que eventualmente pueden generar los clientes. De esta manera, se identifica la relación que se genera entre cada una de las actividades o procesos, según lo propuesto por el modelo GSCF.

A modo de establecer un valor al planteamiento realizado, cada respuesta asigna una puntuación; esto se considera con base en el modelo *Supply Chain Operations Reference Model SCOR*. Por ejemplo, si la empresa desarrolla o ejecuta una determinada actividad, la respuesta establecida será “SÍ”, lo cual agrega un valor igual a 1; en contraposición, la respuesta “NO”, la cual agrega un valor igual a 0.

En relación con la puntuación, el rango a considerar es de 0 a 3. Si la empresa cumple con todas las actividades obtendrá 3 puntos, considerado como el estado ideal. Asimismo, cada puntaje se suma, se promedia y se multiplica por el valor de 3, esto porque es el valor máximo que se asigna en el modelo SCOR.

## **1. Diagnóstico de los ocho procesos del GSCF**

Con la finalidad de descubrir las principales brechas en los procesos de la compañía, se ejecuta un diagnóstico en los diferentes procesos que se consideran en el modelo de gestión del *Global Supply Chain Forum* GSCF; y que, de acuerdo con el criterio empelado en la investigación, se pueden aplicar en la compañía Redwood International Capital.

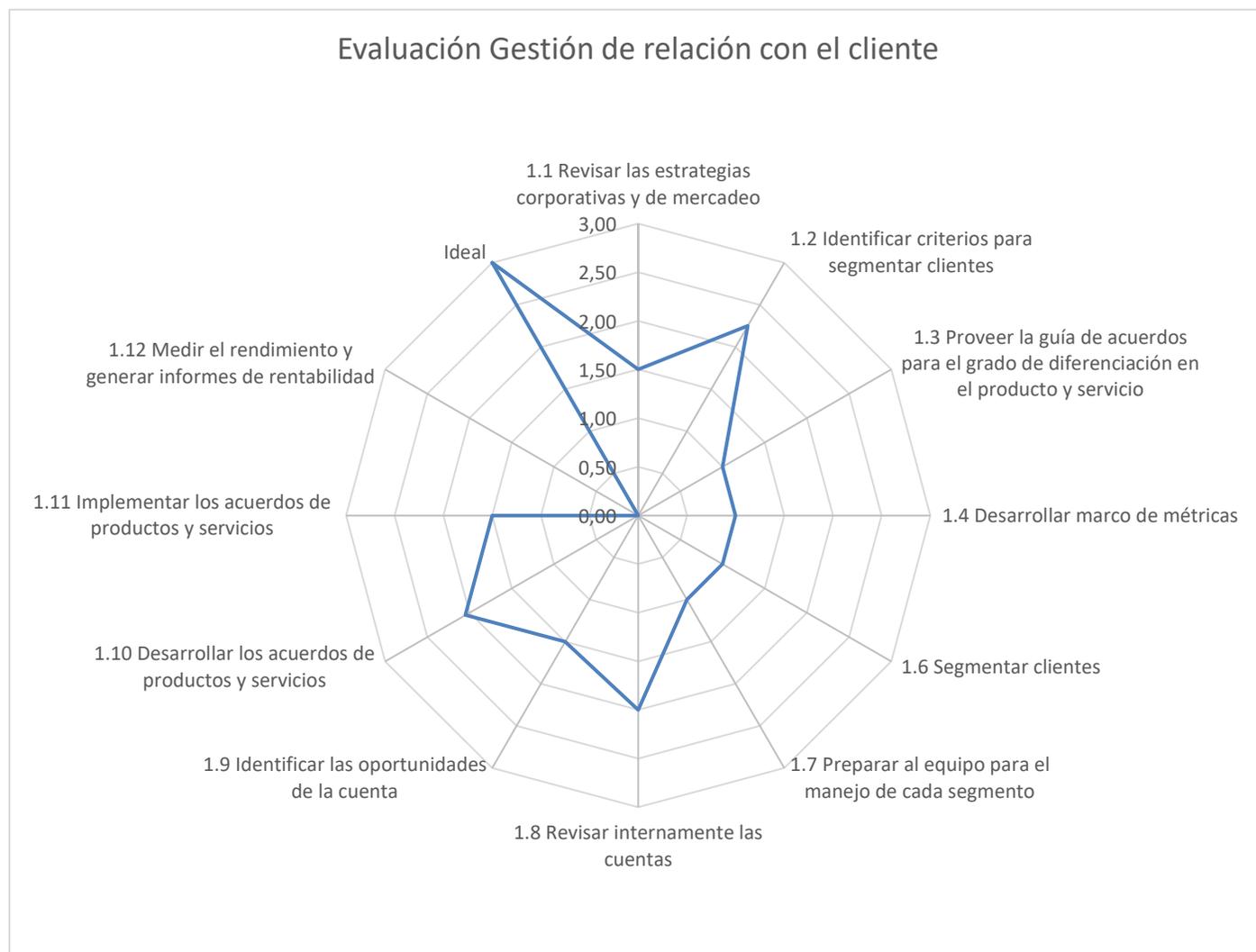
Estos conceptos seleccionados se pueden apreciar en el gráfico radial que se utiliza para identificar las brechas en las actividades evaluadas (Anexo E). Para una mejor comprensión se analiza cada uno de los procesos en forma independiente. De la misma manera, con el fin de brindar una visualización general de todos los procesos y subprocesos que considera el modelo, se agrega una tabla con todos los componentes de este (Anexo F).

### **1.1. Gestión de relación con clientes**

Este proceso considera doce subprocesos; sin embargo, se evalúan los once que aplican en la operación de la empresa Redwood International Capital. El gráfico 2 refleja los aspectos críticos que tienen una relación directa con la percepción del servicio de la empresa; dichos subprocesos que componen el proceso de gestión con el cliente se analizan de forma individual para una mejor comprensión.

## Gráfico 2

### *Brechas del proceso Gestión de relación con el cliente*



#### **1.1.1. Subproceso. Revisar las estrategias corporativas y de mercadeo**

A continuación, en la tabla 6, se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 6***Estrategias corporativas y de mercadeo*

		Respuesta	Puntaje
Identificar mercado y segmento objetivo para el éxito de la organización	Desarrollo de misión y visión	Sí	1.50
	Desarrollo de objetivos corporativos	No	
	Conocen capacidad de almacenamiento	No	
	Conocen <i>lead times</i> y capacidad de producción del proveedor	Sí	

Los resultados obtenidos de la investigación realizada son los siguientes:

- La compañía reconoce la importancia de establecer hacia todos los niveles de la organización un detalle claro de la misión y visión de la empresa. El sentido de pertenencia del personal les hace mantener un mayor enfoque en la misión de lo que ellos hacen dentro de la empresa y hacia dónde quieren llegar.
- Es una empresa en expansión y crecimiento; se han tomado decisiones con base en la experiencia. Esta carece de una estrategia con objetivos corporativos permeables a través de la organización. Existe un norte claro de lo que se quiere, pero se carece de un plan para establecer cómo lo van a lograr.
- La compañía debe plantearse objetivos a corto, medio y largo plazo, velando por una ejecución consistente, alineados con las necesidades referente a su situación actual, evitando la realización de proyectos o planes de acción que no correspondan o no estén asociados con las exigencias del entorno.

### 1.1.2. Subproceso. Identificar criterios para segmentar clientes

A continuación, en la tabla 7 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 7**

*Criterios para segmentar clientes*

		Respuesta	Puntaje
Escoger los criterios con los que se trabajará	Conocer quiénes son sus clientes clave	Sí	2.25
	Identificar criterios de segmentación	Sí	
	Determinar los criterios con los que se va segmentar	Sí	
	Escoger el criterio de segmentación más idóneo por cliente	No	

Se obtienen los siguientes resultados:

- La compañía logra identificar quiénes son sus clientes claves, los cuales son segmentados por dos variables: por ventas y por volumen. Sin embargo, no se ha logrado categorizar una segmentación más acorde con la realidad de los clientes. Es de suma importancia trabajar en clasificarlos y definirles de acuerdo con sus necesidades, y con base en ello ubicarlos en el canal de venta al cual pertenecen. Esto puede ayudar a brindar un servicio mejor enfocado y personalizado; al mismo tiempo, se tendrá un mejor manejo de la información de los clientes.

### 1.1.3. Subproceso. Proveer la guía de acuerdos para el grado de diferenciación en el producto y servicio

A continuación, la tabla 8 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 8**

*Guía de acuerdos para el grado de diferenciación*

		Respuesta	Puntaje
Considerar las implicaciones de costo/beneficio de las diferentes alternativas ofrecidas al cliente	Definir las implicaciones de costo de las diferentes alternativas	No	1.00
	Definir las implicaciones de beneficios de las diferentes alternativas por cliente	No	
	La empresa genera un reporte de especificación por cliente	Sí	
Seleccionar los límites de diferenciación	Establecer las posibles características de diferenciación a evaluar (precio, calidad, servicio posventa)	No	1.00
	Análisis de los clientes a quienes se puede brindar las opciones de diferenciación	Si	
	Establecer límites de diferenciación (evaluación económica y continuidad de pedido)	No	

Como parte de los resultados obtenidos se mencionan los siguientes:

- La empresa no se ha tomado el tiempo necesario para determinar las implicaciones de costos y beneficios ni limitaciones de diferenciación que tienen como empresa para el cliente, y esto no permite brindarle una información más precisa, lo que generaría una pérdida de acuerdos que sean convenientes para ambas partes. Si bien la empresa genera reportes por clientes, estos solo se basan en indicar la venta y el volumen que realiza cada cliente.
- Como un plan a corto plazo, la empresa debería poder establecer elementos de diferenciación para ofrecer a los clientes, según sea conveniente para ambas partes. En términos de mediano a largo plazo, la compañía podría identificar las alternativas a ofrecer por cliente, agregando el valor correspondiente que les

aportaría el análisis y la explotación de una información segmentada y más personalizada.

#### 1.1.4. Subproceso. Desarrollar marco de métricas

A continuación, en la tabla 9 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 9**

##### *Marco de métricas*

		Respuesta	Puntaje
Establecer métricas de interés	Establecer una base de datos con todos los posibles indicadores	Sí	2.00
	Determinar los indicadores idóneos para la empresa	Sí	
	Evaluar los indicadores de la empresa	No	
Relacionar las métricas de la rentabilidad del cliente con el impacto del cliente en la rentabilidad de la empresa	Establecer indicadores por cliente	No	0.00
	Determinar qué indicadores por cliente impactan en la empresa	No	
	Evaluar el impacto de los indicadores en la empresa	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La compañía cuenta con ciertos indicadores con los cuales va midiendo el desempeño según lo consideren conveniente para cada caso; por ejemplo, tiempo de entrega, devoluciones, costo de distribución, etc. Sin embargo, estos no son evaluados en forma sistemática y periódica, lo cual no permite identificar de manera clara en qué aspectos se puede mejorar. Como consecuencia de no evaluar y de no tener una rendición de cuentas frecuente, estos indicadores no tienen noción de cómo estos impactan a la empresa.

- En el corto plazo, la empresa debería establecer un sistema de evaluación del desempeño y empezar a evaluar los indicadores clave. Esto ayudaría a mejorar la comunicación y responsabilidad de cada área, basados en números y de esta forma identificar y conocer en qué parte o proceso se identifican fallas y comenzar a trabajar en planes de acción.

### 1.1.5. Subproceso. Segmentar clientes

A continuación, la tabla 10 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 10**

#### *Segmentación de clientes*

		Respuesta	Puntaje
Analizar la rentabilidad por cliente	Recolectar la data de ventas de la empresa	Sí	2.00
	Segmentar información por cliente	Sí	
	Analizar la rentabilidad de cada cliente	No	
Evaluar potencial crecimiento por cliente	Reunir información histórica de ventas del cliente	Sí	1.00
	Buscar la información del mercado	No	
	Evaluar la información recolectada	No	
Documentar los segmentos	Crear procedimientos de registro de la información	No	0.00
	Crear el formato de registro de información	No	
	Registrar la información en el formato	No	

Los resultados obtenidos del análisis son los siguientes:

- Actualmente, la compañía realiza una segmentación de sus clientes con base en dos variables: por volumen y por venta; sin embargo, no se realiza ningún otro tipo de evaluación. Tampoco se consideran elementos adicionales para ampliar o

agregar otros niveles de segmentación. En relación con el análisis de la información, para determinar el crecimiento de las ventas por cliente, lo que la compañía realiza es la unificación de la información de las ventas y una proyección lineal según el comportamiento de los datos. No se agregan componentes como análisis y tendencia del mercado, potenciales oportunidades de negocio o nichos de nuevos clientes; tampoco se asocian estrategias de mercadeo que junto al registro de la información podrían ayudar a tener una visión más clara de cómo podrían crecer las ventas.

- La organización debe desarrollar e implementar análisis de rentabilidad por cada cliente, ya que de esta forma puede fortalecer la relación con los clientes más rentables. En un mediano plazo, debería registrar información relevante por cliente y gestionarla adecuadamente para su posterior análisis, como por ejemplo la frecuencia de compra, el volumen, establecer la tendencia y la estacionalidad de las compras para poder identificar si hay clientes claves por época del año. A un largo plazo, sería importante evaluar el crecimiento del mercado en el cual se desenvuelve el negocio, buscando la posibilidad de generar nuevos negocios a través de oportunidades que se puedan dar por la evolución e innovación en las distintas categorías y familias de productos, o bien por el auge de la tecnología, omnicanalidad, etc.

#### **1.1.6. Subproceso. Preparar el equipo para el manejo de cada segmento**

A continuación, en la tabla 11 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 11***Preparación del equipo para manejo de segmentos*

		Respuesta	Puntaje
Identificar a la persona que va a ser el gerente de la cuenta	Crear perfil	No	1.00
	Evaluar los perfiles	No	
	Seleccionar candidato	Sí	
Seleccionar a los miembros del equipo	Crear el perfil de los miembros	No	1.00
	Evaluar los perfiles	No	
	Seleccionar candidatos	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Debido a que la compañía nace con la adquisición de un negocio familiar, esta se ha ido formalizando a través del tiempo; no había tenido necesidad de crear un perfil comercial, al mismo tiempo que la exigencia y complejidad del mercado no eran suficientes para pensar en tener un equipo para gestionar la relación con el cliente.
- Teniendo en consideración que la persona a cargo de la organización es el presidente y gerente general a la vez, este es quien delega las diferentes tareas dentro de la empresa. A medida que la empresa ha ido creciendo, expandiendo y diversificando su oferta de marcas y productos, la exigencia del mercado hace necesario un equipo o estructura organizacional que sea el soporte solo en la relación con el cliente, el cual es un factor crítico de éxito para el negocio y clave para el crecimiento de la empresa. Se debería tener claro un perfil de la persona encargado de la cuenta. Hacia el mediano plazo, se podría tener un perfil para cada miembro de esta estructura y de esta forma reclutar y contratar personas

según el perfil deseado. Ya en el largo plazo, se podría tener todo un equipo encargado de esta cuenta.

### 1.1.7. Subproceso. Revisar internamente las cuentas

A continuación, la tabla 12 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 12**

#### *Revisión interna de las cuentas*

		Respuesta	Puntaje
Revisar los productos comprados	Identificar los productos más vendidos a los clientes	Sí	3.00
	Identificar la estacionalidad de compra	Sí	
	Identificar los productos por clientes	Sí	
Revisar el posicionamiento en la industria	Identificar competidores	Sí	1.00
	Analizar el crecimiento del sector al cual pertenece el cliente	No	
	Identificar potenciales mercados sustitutos	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La empresa tiene identificados los productos más vendidos de los clientes claves, así como en sus tiendas propias; con el paso del tiempo, han ido conociendo de mejor forma cómo es la estacionalidad y tendencia de estos en sus diferentes categorías y familias de productos. A su vez, se ha realizado un esfuerzo considerable por entender el giro del negocio, ubicando a las principales marcas y casas comerciales competidoras que son referentes de la industria y que tienen amplia experiencia en el mercado, lo cual, en el mediano plazo, ayuda para guiar las estrategias y orientar los esfuerzos en los aspectos estratégicos de la marca,

impulsando y desarrollando imagen y posicionamiento de esta como potencial referente dentro del mercado de belleza en el país. Sin embargo, se identifica una brecha considerable debido a que no se conoce con claridad cuál va a ser el comportamiento del mercado de sus clientes distribuidores y mayoristas, lo cual aportaría mucho para saber entender de mejor forma cómo va a crecer como empresa en este segmento.

### 1.1.8. Subproceso. Identificar las oportunidades de la cuenta

A continuación, en la tabla 13 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 13**

#### *Identificar oportunidades de la cuenta*

		Respuesta	Puntaje
Identificar oportunidades de venta	Identificar potenciales clientes	Sí	1.50
	Evaluar a clientes actuales	No	
	Analizar las oportunidades que puede ofrecer la empresa	No	
Identificar oportunidades de reducción de costo	Identificar oportunidad de reducción de costos en la empresa	No	1.50
	Identificar el costo por cliente	Sí	
	Segmentar la reducción por cliente	No	
Identificar oportunidades de mejora de servicio	Encuestar al cliente acerca del servicio	No	0.00
	Registrar sugerencias por parte del cliente	No	
	Evaluar y elegir propuestas más idóneas	No	

Los resultados obtenidos del análisis realizado son los siguientes:

- La compañía orienta sus esfuerzos en identificar a sus potenciales clientes según el comportamiento y desempeño de las ventas, pero no se gestiona la información con un alcance mayor. En el ámbito del servicio al cliente, no se identifica cuál es

la opinión y percepción de sus clientes en relación con la satisfacción del servicio que se les brinda. La medición para la satisfacción se basa en la recompra de sus clientes. Como no existe una segregación de responsabilidades con un equipo asignado a cada cuenta, la persona del área comercial responsable se limita a asegurar la entrega del pedido con el mayor índice de cumplimiento hacia el cliente.

- En el corto plazo, es factible conocer las sugerencias de los principales clientes para aumentar la fidelidad de estos, considerando los aspectos que se puedan identificar como oportunidades y generando planes de acción de corto plazo y alto alcance enfocados en los aspectos que se pueden mejorar con una atención más personalizada. Esto ayudará también a identificar las principales brechas de la empresa y analizar las oportunidades de forma estratégica. A mediano plazo, con la incorporación de la tecnología, se podrá ir conociendo e identificando las sugerencias de todos los clientes, generando bases de información confiable para estructurar de mejor forma los esfuerzos que se asignan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno de los aspectos identificados. Dentro del largo plazo, se visualiza una secuencia lógica de actividades orientadas completamente hacia la eficiencia operativa y el incremento de la competitividad, ya que, al conocer y analizar a los clientes, sus hábitos y preferencias de consumo, se sabrá con mayor certeza qué es lo que quieren recibir exactamente.

#### **1.1.9. Subproceso. Desarrollar los acuerdos de productos y servicios**

A continuación, la tabla 14 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 14**

*Desarrollar los acuerdos de productos y servicios*

		Respuesta	Puntaje
Diseñar y redactar el PSA (Acuerdos de productos y servicios)	Establecer las condiciones de pago	Sí	3.00
	Establecer las condiciones de tiempo de entrega	Sí	
	Establecer las condiciones de distribución	Sí	
	Establecer las condiciones de almacenamiento	Sí	
	Establecer las condiciones de servicio	Sí	
	Identificar información de contacto	Sí	
Obtener el compromiso de las funciones de la empresa	Identificar las principales funciones de la empresa con el cliente	Sí	1.50
	Plasmear las funciones de la empresa en un documento	No	
Presentar el PSA al equipo para su aceptación	Preparar la presentación	No	0.75
	Convocar al equipo	No	
	Informar al equipo sobre los acuerdos	Si	
	Registrar las recomendaciones del equipo	No	
Negociar con los clientes claves hasta tener un acuerdo	Comunicar condiciones a los clientes	Sí	2.00
	Recibir conformidad / comentarios de los acuerdos	Sí	
	Registrar las condiciones acordadas	No	
Acordar un plan de comunicación para la mejora continua	Establecer los medios de comunicación con el cliente	Sí	3.00
	Aceptar auditorías por parte de los clientes	Sí	

Los resultados obtenidos del análisis realizado son los siguientes:

- La compañía ha logrado implementar el desarrollo de condiciones comerciales específicas al momento de crear acuerdos con los clientes, los cuales ayudan a incrementar la satisfacción y cumplir con una percepción de servicio general, evitando tener inconvenientes por ninguna de las partes. Para esto, la compañía establece acuerdos que tanto la empresa como el cliente tienen que cumplir.

- No existe un equipo que desarrolle ni presente un acuerdo de los productos y servicios para cada cliente.
- A mediano plazo, se puede tener registradas todas las condiciones, según el cliente, de manera que sea posible ser más eficiente al momento de cerrar los acuerdos con estos. En una visión a largo plazo, deberá existir un equipo o estructura de personal que se encargue de la relación con el cliente; se podrá dar una presentación del porqué de las condiciones dadas, y el cliente podrá sentir que la empresa lo toma en cuenta en sus decisiones.

#### **1.1.10. Subproceso. Implementar los acuerdos de productos y servicios**

A continuación, la tabla 15 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 15**

#### *Implementar los acuerdos de productos y servicios*

		Respuesta	Puntaje
Desarrollar y seguir el plan de implementación	Desarrollar plan de implementación del servicio	No	0.00
	Supervisar la ejecución del acuerdo	No	
Acordar un plan de comunicación para la mejora continua	Reunión con los clientes claves	Sí	3.00
	Recibir la visita de los clientes claves a la empresa	Sí	

Los resultados obtenidos del análisis realizado son los siguientes:

- Para la empresa es indispensable permitir la visita de los clientes claves, así como la elaboración de diferentes actividades de lanzamientos asociados a las diferentes marcas, con el fin de conocer mejor las necesidades de sus clientes y buscar estrechar relaciones de socios comerciales. A pesar de las restricciones debido al

COVID-19, se ha hecho necesario buscar alternativas haciendo uso y aprovechamiento de las plataformas de comunicación disponibles en el medio.

- Hasta la actualidad, la compañía no ha desarrollado un plan de implementación de los servicios adicionales que pueda ofrecer de acuerdo con el giro del negocio. En el corto plazo, debería desarrollar una serie de planes de implementación de servicio, activaciones de producto en punto de venta, ya que de esta manera la empresa podría estandarizar el servicio reduciendo los costos, pero sin dejar de tener en cuenta el servicio diferenciado por cliente.

#### **1.1.11. Subproceso. Medir el rendimiento y generar informes de rentabilidad**

A continuación, en la tabla 16 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 16**

*Medir el rendimiento y generar informes de rentabilidad*

		Respuesta	Puntaje
Medición por cliente y para el cliente (ingresos, rentabilidad, costes y otros)	Recopilar la información acerca de los clientes	No	0.00
	Analizar la información según fue segmentado	No	
Informe de rendimiento	Realizar en informe de medición por cliente	No	0.00
	Presentar la información a las personas que conforman la cuenta	No	

Los resultados obtenidos del análisis realizado son los siguientes:

- Este subproceso no ha sido desarrollado por la empresa en cuanto a la información de rendimientos, informes de rentabilidad por cliente, prospección, estacionalidad de ventas, así como cualquier otro reporte asociado, ya que, al no

existir un rol que esté enfocado en esta actividad, no se tiene a ninguna persona que se encargue íntegramente de esta tarea, la cual resulta ser muy tediosa y toma más tiempo del que disponen.

- Hacia el corto plazo, debería recolectarse y gestionarse debidamente la información de los clientes en la parte financiera y tenerla registrada para posteriormente analizarla. Ya en un mediano o largo plazo, se sugiere realizar informes de medición por cliente y presentar un informe, ya que a medida que la empresa vaya creciendo es crucial saber cómo ha contribuido cada cliente a su crecimiento.

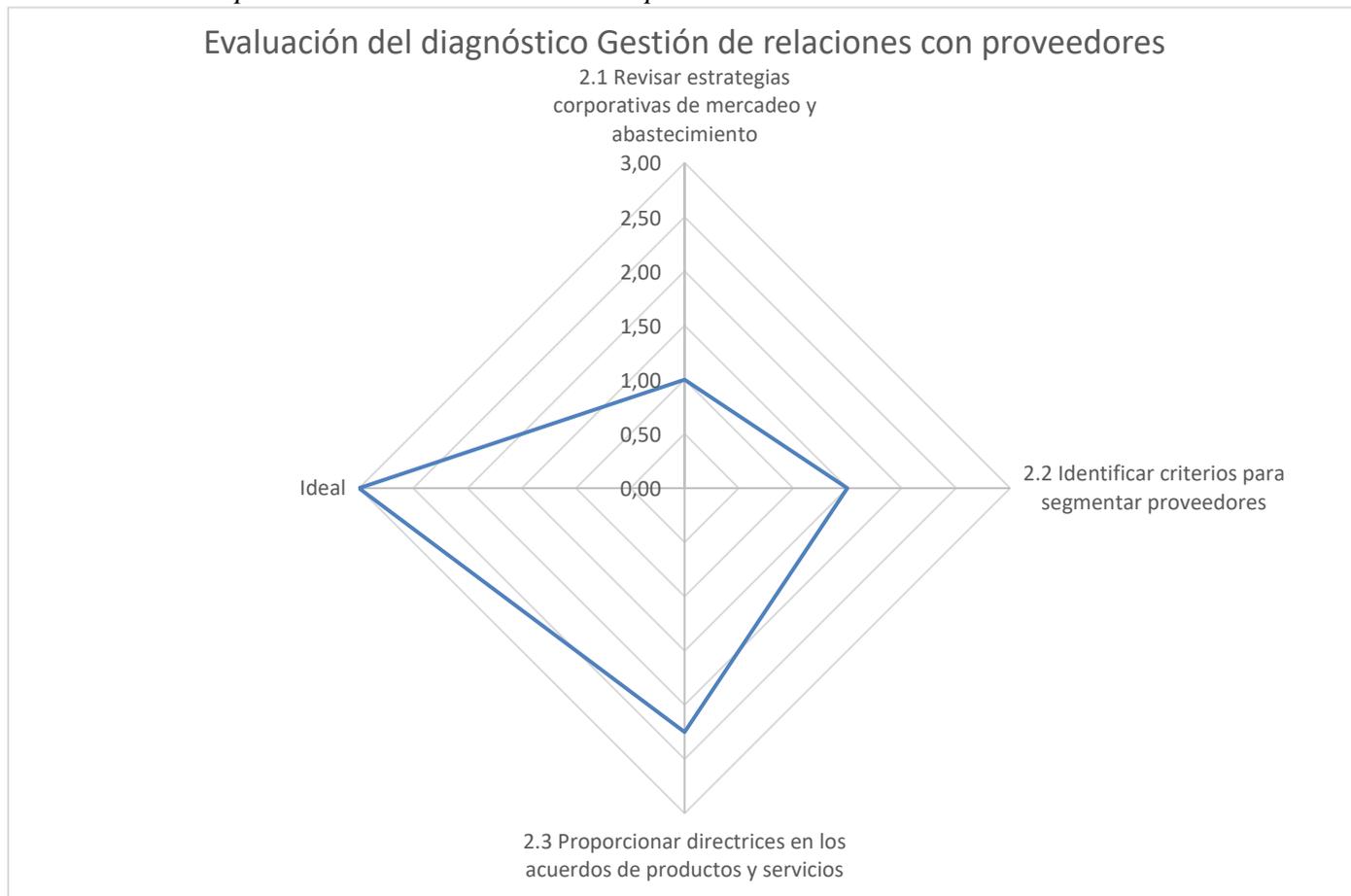
## **1.2. Proceso de gestión de relación con los proveedores**

Este proceso se compone de siete subprocesos; sin embargo, únicamente tres son aplicables para la empresa, ya que no todos se emplean en la operación de la empresa Redwood International Capital. En el gráfico 3, el diagrama de brechas refleja los aspectos críticos que tienen una relación directa con la gestión de la relación de proveedores de la empresa.

Para alcanzar un mayor nivel de detalle, se analizará cada uno de los subprocesos que componen el proceso de gestión de relación con el proveedor dentro de la compañía Redwood International Capital.

### Gráfico 3

#### *Brechas del proceso Gestión de relación con proveedores*



#### **1.2.1. Subproceso. Revisar estrategias corporativas de mercadeo, producción y abastecimiento.**

A continuación, la tabla 17 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 17***Estrategias corporativas de mercadeo, producción y abastecimiento*

		Respuesta	Puntaje
Identificar productos y servicios componentes claves para el éxito de la compañía actualmente y en el futuro	Recopilar información de los servicios brindados por la empresa	Sí	1.00
	Identificar cuál es el servicio que se realizó más	Sí	
	Analizar crecimiento de los servicios de la empresa	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La empresa tiene conocimiento del comportamiento de ciertas categorías de productos y su demanda, pero no se cuenta con históricos o registros formales que ayuden a realizar una previsión y pronóstico que haga a la empresa determinar cuál es su producto más exitoso.
- Como esperable en el corto plazo, la empresa debería generar diversos tipos de información que le permitan comenzar a registrar todas las ventas que se realizan por cliente, para tener identificados el desempeño y el crecimiento de cada producto, esto en distintos lapsos o rangos de tiempo. En el mediano plazo, se podría desarrollar una herramienta que permita trabajar de mejor forma en un pronóstico que ayude a generar menores costos y mayor rentabilidad y no tener quiebres de inventarios que generan un alto costo de oportunidad para la compañía.

### 1.2.2. Subproceso. Identificar criterios para segmentar a los proveedores

A continuación, la tabla 18 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 18**

*Identificar criterios para segmentar a los proveedores*

		Respuesta	Puntaje
Escoger los criterios apropiados (rentabilidad, crecimiento, capacidad disponible, volumen de compra, etc.)	Establecer criterios para segmentar a los proveedores	No	1.50
	Elegir los criterios más relevantes para la empresa	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La empresa no tiene claramente definidos los criterios para determinar la segmentación de sus proveedores. Estos son seleccionados bajo criterios de carácter empírico o con un sustento subjetivo; por ejemplo, que a la organización le parece más relevante la variable de tiempo de entrega y costos, dejando por fuera otra serie de criterios que podrían aplicarse para un manejo adecuado de la relación con los proveedores, teniendo en cuenta la consigna de encontrar un socio estratégico y crecer juntos.
- La empresa debería comenzar a identificar la mayor cantidad posible de proveedores, así como los diferentes orígenes y no quedarse con pocas alternativas, lo cual disminuiría considerablemente el riesgo de no poder abastecerse si una de las fuentes no puede suministrar un producto.

### 1.2.3. Subproceso. Proporcionar directrices en los acuerdos de productos y servicios

A continuación, en la tabla 19 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 19**

*Proporcionar directrices en los acuerdos de productos y servicios*

		Respuesta	Puntaje
Considerar las implicaciones de calidad, coste de varias alternativas de diferenciación	Establecer criterios para segmentar a los proveedores	Sí	3.00
	Elegir los criterios más relevantes para la empresa	Sí	
Seleccionar límites para el grado de diferenciación	Establecer los límites de diferenciación con el proveedor	Sí	1.50
	Identificar a aquellos proveedores que estén dentro de esos límites	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Para este subproceso la empresa no incluye en su gestión un criterio formal para segmentar a los proveedores, por lo cual no desarrolla evaluaciones a sus proveedores. Esto deja un potencial campo de acción para trabajar en la mejora de la competitividad.
- La gama de proveedores con la que se relaciona la empresa ha incrementado considerablemente; en comparación con el periodo anterior, la relación se basaba en uno o dos proveedores desde hacía más de cinco años, lo cual representaba una relación confiable, aunque riesgosa considerando el criterio de calidad que la empresa requiere.

- Esta condición anterior hace que la compañía no tenga certeza del impacto del proveedor en la empresa y desconozca por completo el riesgo asociado que puede tener no contar con más fuentes de abastecimiento, debido a que nunca ha analizado la magnitud de depender de uno o dos proveedores que suministran toda la gama de sus productos.

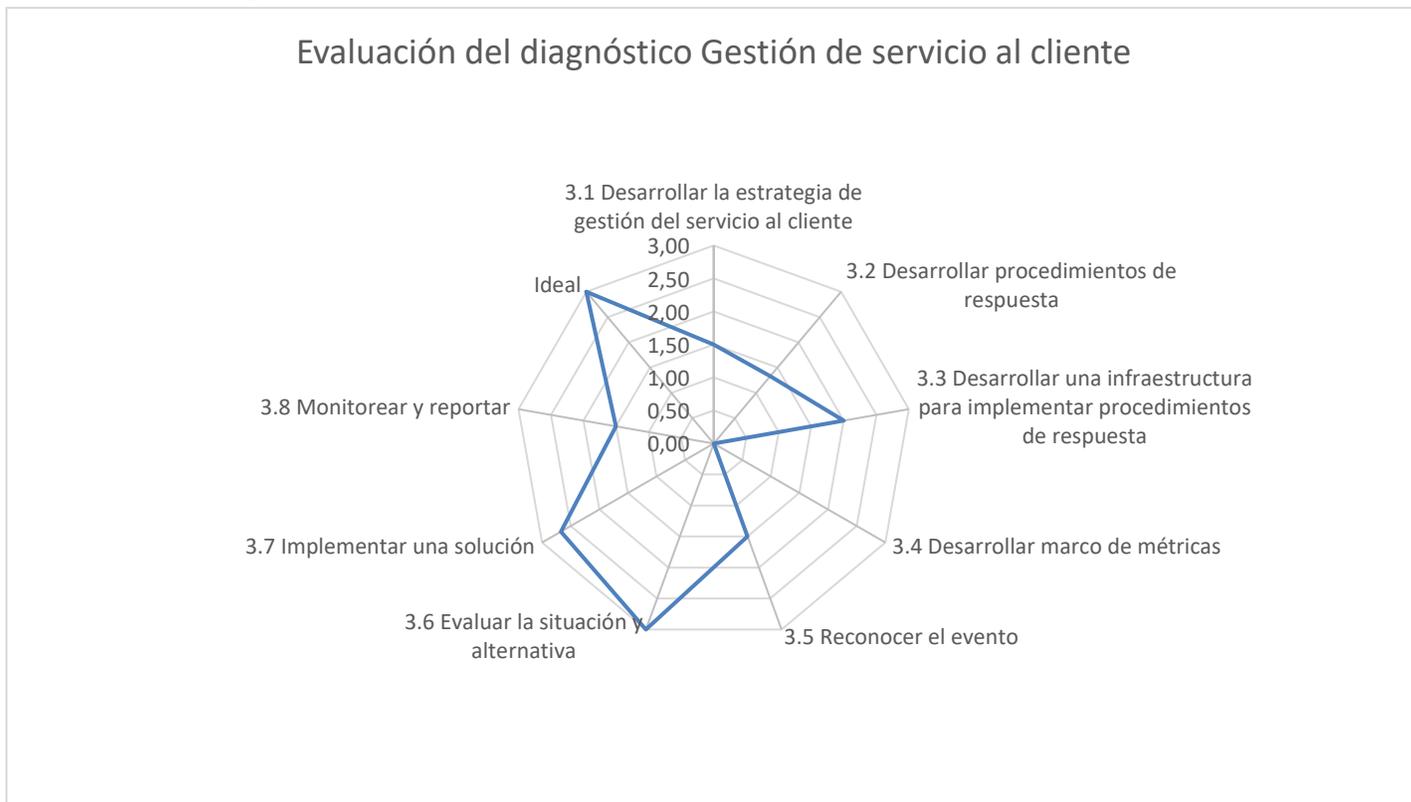
### **1.3. Proceso de gestión de servicio al cliente**

El presente proceso se divide en ocho subprocesos; de estos, el 100% aplica en la operación de la empresa Redwood International Capital. En el gráfico 4 se reflejan los aspectos críticos que tienen una relación directa con la gestión de servicio al cliente. A través de este diagrama de brechas se pueden identificar los puntos críticos que pueden afectar el servicio de la empresa.

Para una mejor comprensión, se analizará cada uno de los subprocesos que componen el proceso de gestión de relación con el proveedor dentro de la compañía Redwood International Capital.

## Gráfico 4

### *Brechas del proceso Gestión de servicio al cliente*



### **1.3.1. Subproceso. Desarrollar la estrategia de gestión de servicio al cliente**

A continuación, en la tabla 20 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 20**

*Desarrollar la estrategia de gestión de servicio al cliente*

		Respuesta	Puntaje
Definir las necesidades de clientes por parte del <i>staff</i>	Encuestar a clientes	No	1.00
	Entrevistar a clientes	No	
	Accesibilidad a los insumos para la producción	Sí	
Identificar oportunidades de reducción de costo	Diseñar hoja de requerimientos de calidad	Sí	2.00
	Definir personas responsables que controlen la calidad de producción	Sí	
	Desarrollo de estrategias	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La empresa no realiza encuestas ni entrevistas a los clientes para conocer sus necesidades; sin embargo, participa activamente en reuniones y visitas periódicas en las cuales el cliente le informa sus requerimientos y la empresa, a través del Ejecutivo comercial, realiza recomendaciones sobre estos. Cabe resaltar que dichas reuniones se realizan a solicitud del cliente. En este orden de ideas, la falta de encuestas y evaluaciones, como por ejemplo entrevistas, puede afectar a la empresa debido a que no tiene conocimiento de cómo está entregando sus pedidos y con ello no puede determinar oportunidades de mejora.
- El diseño, control y validación de los requerimientos de calidad según las especificaciones de servicio en cada cliente recae directamente en el área de Logística. Asimismo, el jefe de Logística es la principal persona responsable del control de la calidad del servicio en sus diferentes etapas. De igual manera, es la

figura encargada de seleccionar a las personas que la ayudarán durante dicho proceso. Sin embargo, esto carece de lineamientos estratégicos a seguir, pues todo lo realizan de acuerdo con los lineamientos o exigencias particulares de cada cliente.

### 1.3.2. Subproceso. Desarrollar procedimientos de respuesta

A continuación, en la tabla 21 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 21**

#### *Desarrollar procedimientos de respuesta*

		Respuesta	Puntaje
Determinar eventos inesperados	Identificar las áreas con errores en el proceso de abastecimiento	Sí	1.00
	Identificar los errores más comunes en las diferentes áreas	No	
	Clasificar los errores por impacto	No	
Identificar oportunidades de reducción de costo	Revisar la lista de errores identificados	No	0.00
	Generar propuestas de solución para cada evento	No	
	Seleccionar la solución más factible para cada evento	No	
Definir la coordinación interna y externa	Identificar los actores internos y externos	Sí	3.00
	Establecer comunicación con los actores	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Si bien la compañía Redwood International Capital reconoce e identifica en la mayoría de los casos sus principales errores dentro de su proceso de abastecimiento, no tienen identificados los tipos de errores por cada área del proceso ni mucho menos clasificados por impacto. En ese sentido, la empresa solo

tiene conocimiento del efecto del error, no se analizan sus causas ni se establecen planes de acción correspondientes. La no realización de un procedimiento sistemático provoca que no se puedan identificar esfuerzos por documentar las incidencias, dar seguimiento y aminorarlas. Esto ocasiona que la empresa no pueda dar una respuesta inmediata a un evento específico, haciendo que el efecto y el impacto en la eficiencia repercutan en la identificación de una rápida y efectiva solución.

- Por otro lado, la empresa tiene identificados a los actores que participan dentro del proceso de abastecimiento y los encargados del pedido de acuerdo con cada cliente. Asimismo, se mantiene constante comunicación con estos. Eso le permite que los actores estén involucrados e informados durante el proceso de producción.

### **1.3.3. Subproceso. Desarrollar una infraestructura para implementar procedimientos de respuesta**

A continuación, la tabla 22 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 22***Infraestructura para implementar procedimientos de respuesta*

		Respuesta	Puntaje
Determinar necesidades de sistema de información	Diseñar el perfil del tipo de programa requerido para el registro de los eventos inesperados	No	1.00
	Evaluar las especificaciones de cada posible programa	Sí	
	Elegir el programa que se adecue a la empresa	No	
Determinar las necesidades de comunicación	Identificar principales medios de comunicación	Sí	3.00
	Clasificar los medios de comunicación más usados por cliente	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- De acuerdo con el análisis, la empresa no tiene un procedimiento que le permita determinar sus necesidades de sistemas de información. En este caso, la compañía Redwood International Capital maneja un ERP que no cuenta con la cantidad de módulos suficientes para aprovechar la información que podría generarse. En la actualidad, se maneja el programa básico Excel para el registro y análisis de información como inventarios por tienda y disponibilidad de bodega principal. Si bien la empresa manifiesta su interés en adquirir módulos para ir adaptando el ERP de forma mucho más enfocada en un programa especializado, esto todavía se encuentra en la etapa de planeación.
- Por otro lado, los actores internos, en especial gerente, jefes y administradores, tienen conocimiento de cuáles son los principales medios de comunicación con

los actores internos y externos. Respecto a los actores externos, se tiene clasificado de acuerdo con la preferencia de cada cliente.

#### 1.3.4. Subproceso. Desarrollar marco de métricas

A continuación, la tabla 23 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 23**

##### *Desarrollar marco de métricas*

		Respuesta	Puntaje
Clasificar eventos inesperados	Definir indicadores por evento	No	0.00
	Medir y evaluar los indicadores	No	
	Ordenar los resultados de las métricas	No	
Determinar las necesidades de comunicación	Seleccionar los resultados más críticos	No	0.00
	Generar posibles oportunidades de mejora	No	
	Elegir las oportunidades que generen mayores beneficios	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Redwood International Capital no tiene establecidas las métricas de medición, carece de un plan estratégico que alinee las diferentes áreas a través de los objetivos claves de la organización; es decir, no tiene una estructura definida de indicadores, su respectiva medición y el proceso de rendición de cuentas. En este caso, la compañía solo toma conocimiento de los eventos que se presentan, pero no mide progreso de estos o determina la clasificación de un resultado. La carencia de indicadores y de una disciplina de rendición de cuentas puede resultar nocivo para la empresa, debido a que se avanza en la gestión de las áreas, pero no

se conoce con exactitud el desempeño real, las brechas de los procesos, así como el impacto que tiene cada evento.

- Las oportunidades de mejora solo se realizan mediante recomendaciones o el criterio experto de los actores internos, o bien cuando se recibe una queja de algún cliente en relación con el servicio brindado. Debido a esta condición, la organización desconoce completamente los verdaderos inconvenientes que puedan tener los clientes, aún más si se toma en consideración que no todos los clientes presentan una queja formal cuando el servicio percibido no es el esperado.

### 1.3.5. Subproceso. Reconocer el evento

A continuación, la tabla 24 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 24**

#### *Reconocer el evento*

		Respuesta	Puntaje
Identificar el evento	Identificar el área del problema mediante registro	No	0.00
	Ubicar el error en el registro de eventos creado	No	
Determinar la naturaleza del evento	Recepción del informe del evento	Sí	3.00
	Analizar el informe del evento	Sí	
	Definir las causas del evento	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La compañía no mantiene un esquema de gestión que le permita tener identificados los principales errores por área. Esta falta de información ocasiona

que no se realicen las medidas correctivas del caso; es decir, si la empresa tuviera identificados y registrados sus principales errores, podría dar un mejor seguimiento a estos y tener una retroalimentación.

- Por otro lado, una vez que surge el evento y este es comunicado por el cliente, la empresa espera el informe formal y elabora un análisis de las posibles causas. En esos casos, el Gerente de país coordina con las áreas involucradas con el objetivo de obtener posibles causas del evento.

### 1.3.6. Subproceso. Evaluar la situación y alternativas

A continuación, en la figura 25 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 25**

*Evaluar la situación y alternativas*

		Respuesta	Puntaje
Coordinar para determinar acciones alternativas	Clasificar la causa del evento	Sí	3.00
	Proponer alternativas de solución	Sí	
Decidir cómo responder al evento	Evaluar la magnitud de la causa	Sí	3.00
	Escoger la alternativa más adecuada	Sí	
	Coordinar con el cliente	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La principal responsabilidad de atender las situaciones que se presentan con aspectos de servicio recae en el Gerente de país, quien a su vez se encarga de coordinar y realizar un análisis integral de las distintas variables que intervienen y de los diferentes actores de la cadena de abastecimiento que participan. Asimismo, organiza las acciones alternativas ante un evento para clasificar y

plantear posibles soluciones de la situación en sí. En ese sentido, el Gerente es quien define si se trabaja horas extras, coordina con el Jefe de logística y Gerente comercial nuevas fechas de entrega, así como las compras a proveedores locales. En caso de que se necesite comprar a proveedores locales, la figura del Gerente de país es quien les comunica la urgencia o importancia del pedido. Por otro lado, es el Gerente o el Ejecutivo comercial los encargados de comunicar al cliente el evento, así como las alternativas.

### 1.3.7. Subproceso. Implementar una solución

A continuación, la tabla 26 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 26**

#### *Implementar una solución*

		Respuesta	Puntaje
Determinar los pasos de implementación	Establecer las condiciones del nuevo acuerdo	Sí	2.00
	Registro en un documento formal de las condiciones	No	
	Determinar las áreas involucradas en el proceso	Sí	
Coordinar con los jefes de otros procesos para iniciar la implementación	Informar reunión a los jefes involucrados	Sí	3.00
	Reunión de los jefes involucrados	Sí	
Responder al evento	Iniciar la implementación de la solución	Sí	3.00
	Entrega al cliente	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El Gerente de país, junto con su equipo comercial y el Jefe de logística establecen las soluciones y las condiciones del nuevo acuerdo dependiendo del tipo de evento que se derive de una situación puntual y específica. Sin embargo, esta gestión no sigue un estándar o una metodología de solución de problemas que garantice que sea sistemática y enfocada en la mejora continua. Estos acuerdos no son registrados y documentados de manera formal, lo cual puede ocasionar que, ante un nuevo evento, no exista un banco de datos o información que permita determinar un patrón, una frecuencia o incluso identificar si existe algún tipo de correlación entre las variables, ya que se analizan de manera aislada por cada evento, haciendo más complejo obtener un proceso más eficiente de solución.
- Por otro lado, de cara al cliente, el Gerente y los Ejecutivos comerciales son los responsables de comunicar y reunir a las diferentes áreas involucradas, tanto internas como externas, para implementar la solución, de forma que la planificación y secuencia de actividades que han sido afectadas también puedan ser modificadas ante estos eventos con el objetivo de cumplir con el cliente.

#### **1.3.8. Subproceso. Monitorear y reportar**

A continuación, la tabla 27 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 27***Monitorear y reportar*

		Respuesta	Puntaje
Monitorear la evolución del evento	Verificar el estado del evento	Sí	3.00
	Controlar el seguimiento de la solución	Sí	
Registrar el evento	Seleccionar el evento	No	0.00
	Documentar el evento y su solución	No	
Mantener informados a los clientes	Escoger las alternativas de medios de comunicación	Sí	3.00
	Escoger el medio de comunicación más adecuado para el cliente	Sí	
	Informar al cliente sobre el medio de comunicación seleccionado	Sí	
Medir el rendimiento	Establecer posibles indicadores del proceso	No	0.00
	Definir los indicadores más idóneos para la empresa	No	
	Evaluar los indicadores	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Si bien la organización no gestiona el seguimiento adecuado y tampoco evidencia un registro escrito de todos los eventos, sí existe una persona encargada de verificar el seguimiento de los reclamos. Simultáneamente, esta persona es la encargada de coordinar con los diferentes actores internos y externos que intervienen. Eventualmente, esto podría ser perjudicial para la compañía, debido a que no tiene conocimiento de las causas y del impacto real de los eventos o de la constancia de estos. Solo los reclamos de los clientes se encuentran identificados debidamente por la Gerencia de país, y es a través de la Gerencia y el Ejecutivo comercial que se informan los avances a los clientes a través del medio de comunicación de preferencia de cada uno; esta comunicación no llega a ser

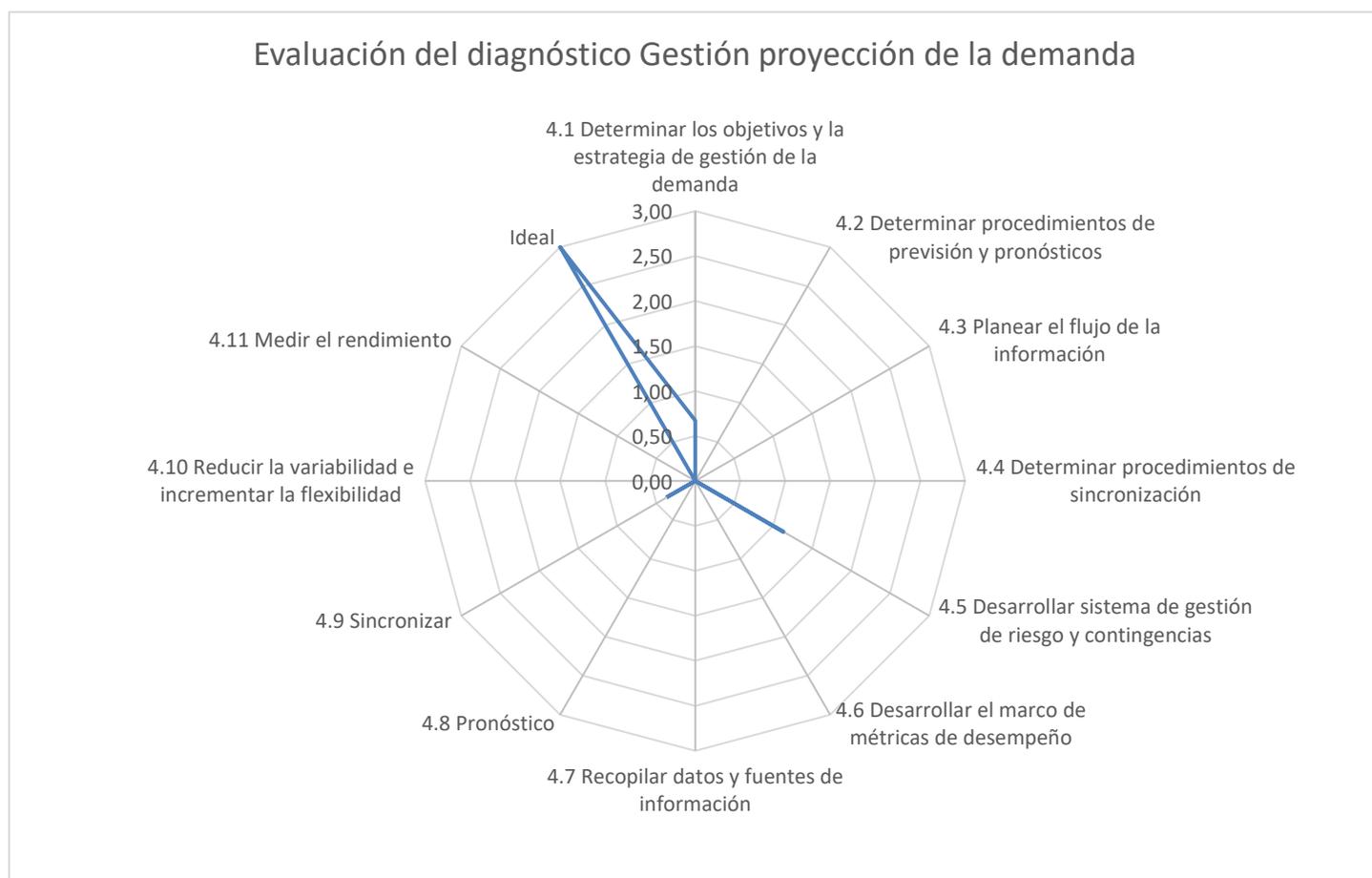
medida en el tiempo asignado, pues no se tiene un plan de seguimiento específico de acuerdo con su severidad.

#### 1.4. Proceso de gestión de la demanda

El presente proceso se divide en once subprocesos, de los cuales la totalidad aplica en la operación de la empresa Redwood International Capital. El gráfico 5 refleja los aspectos críticos que tienen una relación directa con la gestión de la demanda. A través de este diagrama de brechas se pueden identificar los puntos críticos que pueden afectar el proceso de planeación de la demanda de la empresa.

#### Gráfico 5

##### *Brechas del proceso Gestión de proyección de la demanda*



### 1.4.1. Subproceso. Determinar los objetivos y la estrategia de la gestión de la demanda

A continuación, la tabla 28 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 28**

*Determinar los objetivos y la estrategia de la gestión de la demanda*

		Respuesta	Puntaje
Revisar las estrategias de la empresa	Ubicar documentación	No	0.00
	Reunir a las personas interesadas	No	
	Definir las necesidades de la empresa y sus clientes	No	
Estudiar la red de la cadena de abastecimiento y cuellos de botella	Definir la capacidad de manufactura	Sí	2.00
	Analizar la cadena de abastecimiento	No	
	Identificar los cuellos de botella	Sí	
Determinar enfoque y objetivos para el proceso	Identificar posibles enfoques	No	0.00
	Establecer los objetivos del proceso	No	
	Seleccionar los enfoques adecuados	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Redwood International Capital es una compañía que no cuenta con un plan estratégico que incluya la gestión de la demanda; carece de previsión de escenarios y acciones que solventen estas necesidades. Por esta razón, no es posible identificar que se hayan realizado acciones previas para la gestión y manejo de este concepto. La única información que tienen identificada es la venta en sus diferentes periodicidades (diaria, semanal y mensual), así como la capacidad de llenado de los muebles de las tiendas a través de la planimetría y

capacidad de almacenamiento adicional en las tiendas; este último aspecto se considera dentro de las restricciones del resurtido.

- Asimismo, no tienen definido y asociado a una estrategia corporativa el enfoque y objetivos para dicho proceso. Debido a esto, la empresa no sigue un proceso de análisis de la demanda, así como de proyección de esta; no se puede determinar el tipo de demanda, análisis de sus variaciones, estacionalidades o tendencia que permitan anticipar una demanda esperada y su actuar ante un posible aumento o disminución de esta. Adicionalmente, la falta o inexistencia de una estrategia de gestión de la demanda perjudica directamente el accionar de la empresa tanto de manera interna como externa hacia sus proveedores.

#### **1.4.2. Subproceso. Determinar los procedimientos de previsión**

A continuación, en la tabla 29 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 29**

*Determinar los procedimientos de previsión*

		Respuesta	Puntaje
Determinar niveles de pronósticos	Analizar los niveles y plazos de pronósticos	No	0.00
	Definir los procedimientos de pronóstico requeridos	No	
Determinar las fuentes de datos	Recopilar todas las fuentes de data posible	No	0.00
	Evaluar las alternativas de la data	No	
	Seleccionar la mejor alternativa	No	
Analizar diferentes enfoques	Ubicar los enfoques seleccionados	No	0.00
	Estudiar los enfoques	No	
Elegir los métodos más apropiados y planificar el proceso de pronóstico	Seleccionar el enfoque más adecuado	No	0.00
	Iniciar con la planificación del pronóstico	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La empresa no gestiona con un enfoque en la previsión o creación de escenarios; no se identifican las variables que afectan la cadena de abastecimiento y que pueden impactar directamente el cumplimiento de la demanda. No existe un proceso de preparación anticipada, de revisión de los datos de la demanda real, así como de las variables que intervienen el entorno de su giro de negocio y el esquema ideal de la demanda. No se incluyen los proyectos de corto y mediano plazo; es decir, no realiza ningún procedimiento sistemático de análisis para la toma de decisiones que le permita determinar la demanda esperada, así como el riesgo de no cumplir o no satisfacerla. Esta condición afecta directamente el desempeño y la competitividad de la compañía Redwood International Capital,

debido a que no tienen establecidos sus objetivos corporativos ni determinan lineamientos que le permitan prever los cambios de la demanda. Asimismo, no tienen un enfoque de demanda establecido, ya que no conocen sobre los diversos enfoques de previsión para el pronóstico y medición de la demanda real y la esperada.

### 1.4.3. Subproceso. Plan de flujo de información

A continuación, la tabla 30 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 30**

*Plan de flujo de información*

		Respuesta	Puntaje
Determinar los requerimientos de información	Identificar las necesidades de información	No	0.00
Determinar cómo se compartirá la información del pronóstico	Establecer los medios de comunicación	No	0.00
	Seleccionar los medios de comunicación más apropiados	No	
Considerar cómo se pueden utilizar las entradas y salidas para dar forma a la estrategia empresarial	Determinar todas las entradas como información, recursos, documentos, entre otros	No	0.00
	Determinar el valor obtenido en el flujo de la información	No	
Determinar las necesidades de infraestructura de TI	Identificar las necesidades de infraestructura de TI	No	0.00

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Dado que la compañía carece de un procedimiento y una estructura para el análisis y planeación de la demanda, no se logra identificar algún método asociado que explique cómo se realiza la estimación de la demanda para las diferentes marcas que comercializa la empresa. Tampoco se cuenta con una secuencia o proceso definido para el flujo de los datos que permita considerar una correcta comunicación y transmisión de la información. Ante esto, los actores internos se encuentran imposibilitados de conocer el plan de la gestión de la demanda de la empresa.
- Por otro lado, no se ha identificado cuál es la infraestructura de TI más adecuada que le permita soportar el trabajo y funcionamiento de las comunicaciones y el soporte para el desarrollo de reportería y análisis de la información, así como la optimización del uso de los módulos con los que cuenta el ERP que utiliza la compañía.

#### **1.4.4. Subproceso. Determinar los procedimientos de sincronización**

A continuación, la tabla 31 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 31**

*Determinar los procedimientos de sincronización*

		Respuesta	Puntaje
Diseñar procedimientos de sincronización	Elaborar posibles procedimientos de sincronización	No	0.00
Determinar los requisitos de planificación a largo plazo	Revisar los objetivos organizacionales	No	0.00
	Identificar los requisitos de planificación a largo plazo	No	
	Adaptar el pronóstico de la demanda con las capacidades productivas y <i>lead time</i> de los proveedores	No	
Examinar el proveedor y las capacidades de producción	Analizar la capacidad de los proveedores	No	0.00
Determinar los procedimientos de distribución	Analizar la capacidad y flexibilidad disponible a lo largo de la cadena	No	0.00
	Establecer los procedimientos de distribución	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La organización no contempla en su gestión a un equipo que le permita establecer procedimientos basados en el análisis de la información, así como del comportamiento de la venta real, con el propósito de adaptar el pronóstico de la demanda con los tiempos de respuesta y aprovisionamiento de cada proveedor, de acuerdo con sus capacidades o estructuras productivas.
- De la misma forma, se carece de una metodología de planificación de ventas, de proyección de crecimiento y nuevos proyectos, que no solo le permita entender el nivel de demanda esperado, sino también monitorear el índice de crecimiento y evaluar la velocidad de adaptación de las distintas áreas, así como el nivel de

servicio a lo largo de la cadena de abastecimiento. Asimismo, Redwood International Capital no tiene establecida una política de almacenamiento y asignación que le permita entender la capacidad y flexibilidad disponible a lo largo del flujo de la cadena de abastecimiento.

#### 1.4.5. Subproceso. Desarrollar un sistema de gestión de contingencias

A continuación, en la tabla 32 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 32**

*Desarrollar un sistema de gestión de contingencias*

		Respuesta	Puntaje
Desarrollar lista de posibles interrupciones para suministrar	Identificar posibles eventos relacionados con una variación en la demanda	No	0.00
	Seleccionar los eventos que afecten a la empresa	No	
	Seleccionar los eventos que afecten al cliente	No	
Determinar los procedimientos de respuesta al evento para cada evento posible	Revisar expectativas de los clientes	Sí	2.25
	Reunir posibles soluciones para el evento	Sí	
	Seleccionar la solución adecuada	Sí	
	Elaborar instructivo para su implementación	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Gestionar el riesgo implica el establecimiento de un sistema de contingencias sobre los factores y elementos que pueden afectar le operación de la compañía, anticipando condiciones que se pueden dar y que, por consiguiente, tienen un efecto para la empresa. Esto resulta fundamental debido a que le permite a la empresa responder de manera efectiva ante eventos internos y externos. En el caso

de Redwood International Capital, no se tienen identificados estos posibles eventos que generen interrupciones en el equilibrio de la oferta y la demanda, así como en el flujo del abastecimiento.

- Cabe resaltar que, a pesar de que en la empresa se identifican acciones asociadas a responder ante posibles eventos a través de reuniones en las cuales se buscan y seleccionan alternativas de solución, estas no se encuentran debidamente documentadas o, en su defecto, siguen una metodología de gestión basada en la mejora continua. Adicionalmente, la organización no cuenta con un instructivo que le permita establecer determinados procedimientos para ciertos eventos. Esto puede ocasionar demora en las respuestas y poco conocimiento de los eventos pasados, lo que le impide mejorar su sistema de respuesta.

#### 1.4.6. Subproceso. Desarrollar el marco de métricas

A continuación, la tabla 33 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 33**

*Desarrollar el marco de métricas*

		Respuesta	Puntaje
Vincular el rendimiento de la gestión de la demanda al EVA ( <i>Economic Value Added</i> )	Equilibrar el desempeño de la gestión de la demanda con el rendimiento financiero	No	0.00
Determinar métricas apropiadas y establecer metas	Identificar métrica que vincule la gestión de la demanda con el EVA	No	0.00
	Establecer metas de desempeño	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La organización no realiza actividades de medición, seguimiento o rendición de cuentas, ni monitoreo del proceso de gestión de la demanda. No se cuenta con metas establecidas que permitan identificar cómo es el desempeño del proceso y, por consiguiente, no es factible proponer mejoras en este. De la misma manera, no hay evidencia de que desde la estrategia empresarial actual exista una relación entre la gestión de la demanda y el rendimiento financiero que les permite determinar su peso en el EVA. En otras palabras, se desconoce si los gastos generados en la gestión de la demanda se encuentran cubiertos y si estos generan una rentabilidad mínima esperada.

#### 1.4.7. Subproceso. Recopilar datos e información

A continuación, en la tabla 34 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 34**

*Plan de flujo de información*

		Respuesta	Puntaje
Recopilar la demanda histórica	Solicitar la información al área correspondiente	No	0.00
	Recepcionar la información solicitada	No	
Recopilar información de ventas y mercadeo	Solicitar la información al área correspondiente	No	0.00
	Recepcionar la información solicitada	No	
Recopilar información del cliente	Solicitar proyección de ventas	No	0.00
	Recepcionar la información solicitada	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Dentro de los aspectos evidenciados en este apartado está el hecho de que la compañía no procesa la información para su debido análisis y la toma de decisiones. No se considera la demanda histórica y los datos no están segmentados por niveles de jerarquías, tampoco por clientes o por pedidos; es decir, no recopilan información relevante que les permita llevar mediciones que ayuden a entender mejor el comportamiento de su demanda actual. Asimismo, la información no está disponible de manera adecuada, el sistema ERP contiene una cantidad importante de datos e información que no se extrae ni analiza; cada área trabaja con la información que considera es de su principal necesidad, lo cual genera que existan diferentes *sets* de datos para un mismo fin; esto hace más complejo el poder entender el desempeño de la venta real a través de la demanda histórica. Por esta razón, no se puede recopilar información que sea relevante para la toma de decisiones. Por otro lado, en pocas oportunidades se ha solicitado información de la venta a los principales clientes, lo cual permitiría establecer un mejor escenario del comportamiento de la venta y las necesidades en el corto y mediano plazo. Se señala que no siempre el equipo comercial recibe dicha información. Por ello, se considera que la empresa no recibe información del cliente y no se trabaja en un ambiente colaborativo de la información.

#### **1.4.8. Subproceso. Pronóstico**

A continuación, la tabla 35 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 35***Pronóstico*

		Respuesta	Puntaje
Analizar la información	Reunir la información obtenida	No	0.00
	Estudiar la información	No	
Desarrollar el pronóstico	Iniciar el proceso de pronóstico de acuerdo con la información obtenida	No	0.00
Seguimiento de los errores y proporcionar comentarios	Identificar los errores	No	0.00
	Monitorear los errores	No	
	Emitir comentarios relevantes	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Debido a que la compañía no gestiona sus sistemas de información de forma que estos se encuentren alineados con procesos claves, como en este caso lo es la estimación del pronóstico, no se recibe ni analiza información sobre este. No se genera ningún tipo de análisis estadístico o de acomodo e interpretación de los datos y sus principales variables para identificar comportamientos, tendencias, estacionalidades, etc.; en síntesis, no se realiza ningún proceso para estudiar dicha información. En este sentido, Redwood International Capital no desarrolla un pronóstico ni realiza un seguimiento de los errores de este con base en las brechas que puedan existir entre el pronóstico y la demanda real. Por esta razón, la empresa no identifica sus intervalos de confianza, los cuales le permitirían tener información relevante para la toma de decisiones y una gestión más estratégica e integral.

### 1.4.9. Subproceso. Sincronizar

A continuación, en la tabla 36 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 36**

*Sincronizar*

		Respuesta	Puntaje
Identificar y planificar dentro de las limitaciones de capacidad	Establecer las limitaciones de la cadena de suministro	Sí	1.50
	Determinar acciones sobre sus limitaciones	No	
Desarrollar plan de ejecución de demanda agregada	Establecer los elementos relacionados con la demanda agregada	No	0.00
	Determinar un plan de ejecución	No	
Balancear el riesgo con las restricciones financieras	Identificar los riesgos	No	0.00
	Equilibrar los riesgos con las restricciones financieras	No	
Planificar la capacidad de crecimiento para nuevos negocios	Determinar las formas para atender la demanda	No	0.00

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La empresa sí posee un conocimiento general sobre las limitaciones o ciertas restricciones de su cadena de abastecimiento; sin embargo, no desarrolla planes de acción sobre las áreas de oportunidad o potenciales riesgos que se asocian con el entorno global de acuerdo con el giro del negocio. Lo que se identifica es que realizan acciones correctivas sobre sus limitaciones cuando se presenta un nuevo evento; es decir, estas solo resaltan una vez que tienen un aumento de la demanda. Esto no le permite seguir un proceso de planeación de la demanda a través de un esquema de ejecución de tareas debidamente sincronizadas y programadas, que le

brinden los procedimientos correctos para la atención de las variables que afectan o intervienen en el plan de demanda bajo las restricciones que tiene su cadena de abastecimiento.

#### **1.4.10. Subproceso. Reducir la variabilidad e incrementar la flexibilidad**

A continuación, la tabla 37 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 37**

#### *Reducir la variabilidad e incrementar la flexibilidad*

		Respuesta	Puntaje
Identificar las causas fundamentales de la variabilidad	Establecer las posibles causas de los eventos	No	0.00
Trabajar dentro de la empresa y la cadena de abastecimiento para reducir la variabilidad de la demanda	Planificar costos de la oferta y demanda	No	0.00
Determinar cuánta flexibilidad se requiere	Identificar la capacidad de respuesta ante los eventos	No	0.00
Identificar oportunidades para aumentar la flexibilidad	Establecer posibles respuestas ante los eventos	No	0.00
Trabajar dentro de la empresa y la cadena de abastecimiento para aumentar la flexibilidad	Integrar a los miembros externos e internos en la respuesta al evento	No	0.00

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Por la forma de gestionar el abastecimiento dentro de la compañía, no se puede evidenciar que reconozcan la importancia de identificar la variabilidad y flexibilidad. Por esta razón, no se logran manejar adecuadamente los eventos internos y externos; de igual forma, es inexistente el uso de algún tipo de tarea o actividad que integre los elementos básicos de gestión que sirvan como soporte y que les ayuden a responder efectivamente. Debido a esta condición, se podría especular que la empresa ha estado generando mayores costos debido a que no tiene bien fundamentados los lineamientos que permitan gestionar hacia una reducción en la variabilidad de la oferta y demanda.

#### **1.4.11. Subproceso. Medida de rendimiento**

A continuación, la tabla 38 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 38**

#### *Medida de rendimiento*

		Respuesta	Puntaje
Calcular las métricas del proceso	Establecer métricas	No	0.00
	Evaluar las métricas	No	
Vincular métricas al EVA	Asociar los resultados al rendimiento financiero	No	0.00

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La compañía carece de un plan estratégico que englobe e integre los objetivos corporativos y, por consiguiente, el alineamiento de estos en cada área de la organización. Este subproceso no es realizado por la empresa, por lo cual no

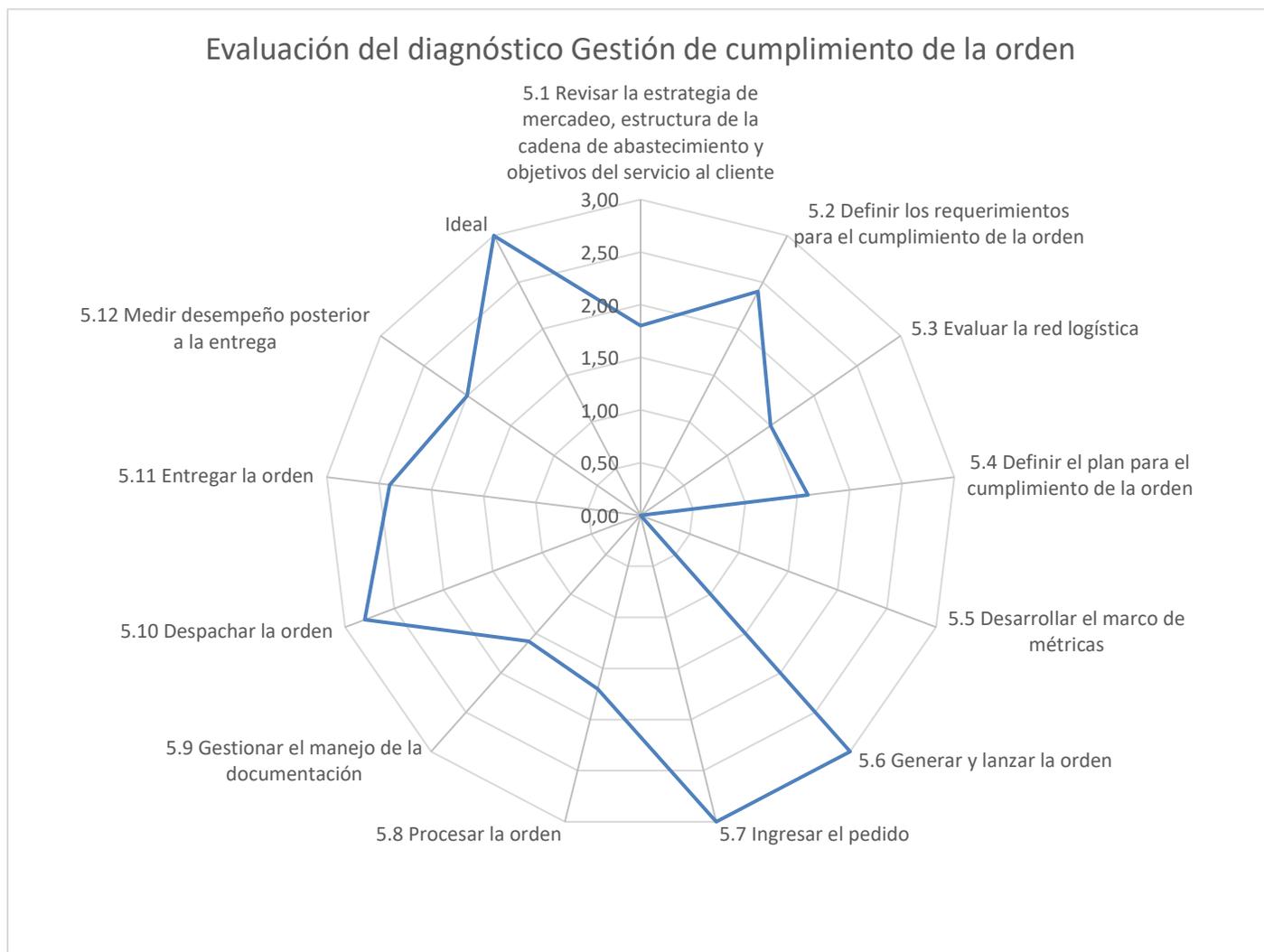
pueden medir sus objetivos trazados ni realizarle mejoras. En ese mismo orden de ideas, por la falta de este enfoque de gestión, dicha información no puede ser comunicada a las diferentes áreas. Ante esto, la empresa no está logrando un buen desempeño en su interrelación con el equipo de relaciones con el cliente y con el proveedor.

### **1.5. Proceso de cumplimiento de la orden**

El presente proceso se divide en doce subprocesos aplicables a la operación de la empresa Redwood International Capital. El gráfico 6 refleja los aspectos críticos que tienen una relación directa con la gestión de cumplimiento de la orden. Para mayor detalle, a continuación, se analizarán cada uno de los subprocesos que lo componen.

## Gráfico 6

### Brechas del proceso Gestión de cumplimiento de la orden



#### 1.5.1. Subproceso. Revisión de la estrategia de *marketing*, estructura de la cadena de suministro y objetivos del servicio al cliente

A continuación, la tabla 39 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 39**

*Revisión de la estrategia de marketing, estructura de la cadena de suministro y objetivos del servicio al cliente*

		Respuesta	Puntaje
Revisar las estrategias de la empresa	Ubicar documentación	No	1.00
	Reunir a las personas interesadas	No	
	Identificar las necesidades de la empresa y sus clientes	Sí	
Entender los requerimientos del cliente	Revisar los objetivos de servicio al cliente	No	1.00
	Analizar requisitos de proveedores (producción)	Sí	
	Analizar requisitos de logística	No	
Determinar las capacidades de la cadena de abastecimiento	Analizar la estructura de la cadena de abastecimiento	No	2.25
	Definir la capacidad instalada y la capacidad utilizada	Sí	
	Analizar posibles tiempos de entrega de acuerdo con el servicio	Sí	
	Establecer métodos de distribución de las órdenes	Sí	
Determinar el presupuesto de cumplimiento del pedido	Analizar costos de productos	Sí	3.00
	Analizar costo de personal	Sí	
	Analizar costos indirectos (operativos, luz, agua)	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La compañía no tiene un documento formal que resuma su plan estratégico anual, que esté debidamente anunciado y desplegado por la organización, en el cual se indiquen las estrategias corporativas y los proyectos clave. Por esta razón, no es factible poder identificar cómo la empresa traza sus objetivos con los planes que, a su vez, le permiten lograr un óptimo desempeño organizacional. Si bien Redwood International Capital tiene identificadas las necesidades de los clientes,

no tienen establecida una estrategia de mercadeo que le permita establecer lineamientos y objetivos de la satisfacción del servicio al cliente.

- Por otro parte, la empresa tiene identificados sus canales de venta, con lo cual es posible evidenciar las necesidades y tipo de servicio esperado según sea el caso. Esto le ayuda en gran medida a programar las actividades de preparación de pedidos de las órdenes de clientes y a designar ciertas prioridades en la atención de estas.
- Por la complejidad que ha representado la serie de restricciones derivadas de la pandemia COVID-19, así como la poca previsión de las restricciones en su cadena de abastecimiento, la compañía he experimentado sobrecostos muy considerables en su estructura de gastos; este es un enorme reto considerando la expansión del negocio simultáneamente en diferentes países.

### **1.5.2. Subproceso. Definir los requerimientos para el cumplimiento de la orden**

A continuación, en la tabla 40 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 40**

*Definir los requerimientos para el cumplimiento de la orden*

		Respuesta	Puntaje
Revisar el ciclo de pedido en efectivo y las capacidades de suministro	Identificar el tiempo de procesamiento del pedido	Sí	2.00
	Corroborar los requisitos para la aceptación del pedido	Sí	
	Reconocer la capacidad de la cadena de suministro	No	
Definir los requisitos de tiempo de entrega y servicio al cliente para cada segmento de clientes	Establecer la capacidad de respuesta de acuerdo con el pedido	No	1.00
	Establecer plazo de entrega	Sí	
	Comprobar inventario disponible de mercadería	No	
	Comprobar <i>stock</i> de inventario del cliente	No	
Definir los requisitos operacionales	Identificar requisitos del servicio de entrega	Sí	3.00
	Establecer tipo de servicio de entrega por cliente	Sí	
	Seleccionar esquema de resurtido	Sí	
	Establecer cantidad de clientes que se pueden atender por día o ruta	Sí	
	Establecer requisitos de entrega y embalaje	Sí	
Evaluar competencias básicas	Monitorear el cumplimiento de los pedidos	Sí	1.50
	Valorar la entrega del pedido final	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La compañía tiene identificadas las exigencias de entrega de cada cliente, así como las necesidades logísticas de almacenamiento y distribución local. Sin embargo, la sincronización de las actividades y la programación de las tareas diarias evidencian que la comunicación es un factor que afecta el desempeño entre los actores internos. No existe un plan de promesa de entrega a los clientes y la

priorización de qué pedidos atender o despachar se da de manera separada, dejando una brecha entre la expectativa y la realidad en el cumplimiento de las órdenes. La medición de la eficiencia es un aspecto clave que no se realiza conforme un estándar adecuado que sea medible y gestionable; se carece de informes y reportes que permitan dar una mejor trazabilidad y anticipar riesgos de afectaciones por incumplimiento en las entregas.

- De esta manera, una vez recibido el pedido, se designa la actividad de preparación de este por parte de la bodega, pero no se considera la exactitud de los inventarios como un elemento confiable y se terminan generando retrabajos por actividades adicionales, como la confirmación de existencias físicas y solicitud de ajustes en el sistema para poder avanzar con el plan de alisto del día. Esto impide generar un reporte de cumplimiento teórico que permita un rebalanceo de órdenes entre los clientes y así establecer un mejor plazo de entrega y mayor cumplimiento de surtido de la orden, lo cual está directamente asociado a la percepción del servicio.
- El Ejecutivo comercial y Jefe de logística son los responsables de monitorear el cumplimiento de la orden desde su ingreso hasta su salida de almacén y posterior entrega al cliente. Sin embargo, una vez entregado el pedido por parte de la empresa, no se controlan ni se miden las variables que afectan e intervienen en la percepción del servicio; es decir, no se realiza ninguna actividad de control o seguimiento que le permita obtener una retroalimentación por parte del cliente. Con ello se está perdiendo la oportunidad de escuchar la voz del cliente e interpretar de mejor forma las necesidades puntuales que por esta vía se puedan

identificar y que, en forma general, ayuden a incrementar el nivel de servicio que percibe el cliente.

### 1.5.3. Subproceso. Evaluar la red logística

A continuación, la tabla 41 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 41**

#### *Evaluar la red logística*

		Respuesta	Puntaje
Determinar si la red actual puede soportar los requisitos dentro de las restricciones financieras	Revisar la capacidad instalada	Sí	1.50
	Estudiar la operación de la red de cadena de suministro	No	
Determinar plantas y ubicaciones de proveedores	Analizar la producción y restricciones de los proveedores	Sí	3.00
	Identificar los productos almacenados de acuerdo con el tipo de categoría y de cliente	Sí	
	Establecer la ubicación de los proveedores	Sí	
Determinar los modos de transporte	Proponer los posibles métodos de transporte	Sí	1.00
	Evaluar los métodos de transporte	No	
	Seleccionar los métodos de transporte	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- De acuerdo con la producción y tiempos de disponibilidad de cada proveedor, la empresa ha determinado su volumen máximo de compra. Sin embargo, la empresa no tiene estudiada su red de cadena de abastecimiento; es decir, no ha determinado la importancia de cada elemento que permite el desarrollo de un

mejor cumplimiento de servicio (*Order fulfillment*). Por esta razón, la empresa podría estar exponiéndose a diversos riesgos, perdiendo una ventaja competitiva mediante la creación de valor tanto para la empresa como para el cliente, a través de una mejora del servicio, asegurando una entrega oportuna y a tiempo del pedido. Al mismo tiempo, esto le permitiría seguir mejorando su imagen y aportando al posicionamiento de la marca que, a través del servicio y el cumplimiento, se impulsa con este tipo de acciones.

- De la misma forma, es necesario que la compañía defina claramente su estrategia de abastecimiento, aspecto que se vuelve fundamental al incluir la variable de los métodos de transporte, un elemento clave que determinará el nivel de inventario disponible que la empresa deberá mantener para satisfacer la demanda de sus clientes. Esto generará un balance adecuado entre la demanda y el suministro, y garantizará un inventario mínimo necesario para la operación.

#### **1.5.4. Subproceso. Definir el plan para el cumplimiento de la orden**

A continuación, en la tabla 42 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 42**

*Definir el plan para el cumplimiento de la orden*

		Respuesta	Puntaje
Determinar cómo despachar los pedidos de cada segmento de clientes	Verificar los segmentos de clientes a despachar	Sí	3.00
	Identificar las fechas de entrega de cada pedido	Sí	
	Proponer posibles métodos de despacho	Sí	
	Elegir el método más apropiado	Sí	
Determinar las reglas de distribución	Revisar los requerimientos de distribución de cada cliente	Sí	0.25
	Proponer alternativas de reglas de distribución	No	
	Seleccionar las reglas de distribución	No	
	Establecer en un documento formal las reglas	No	
Evaluar el papel de la tecnología	Identificar las tecnologías de seguimiento	No	0.00
	Seleccionar las opciones más adecuadas	No	
	Estudiar el beneficio de uso para la empresa	No	
Evaluar decisiones de <i>outsourcing</i>	Identificar las necesidades de <i>outsourcing</i>	Sí	3.00
	Estudiar cada necesidad de <i>outsourcing</i>	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El principal encargado del flujo del ciclo de la orden es el Jefe de logística en coordinación con el Ejecutivo y Gerente comerciales. Entre ellos se encargan de identificar los pedidos de los clientes, así como los sugeridos para las tiendas propias. Una vez que el equipo comercial se encarga de subir la orden en el sistema, el área de logística procede con la preparación del pedido y posterior despacho, coordinando en conjunto la priorización de los despachos de acuerdo con los plazos de entrega, validando que el embalaje sea el más adecuado dependiendo del tipo de cliente.

- Respecto al esquema de distribución local, la compañía realiza los envíos del canal de comercio electrónico (*Ecommerce*) a través del servicio de mensajería de correos de Costa Rica en sus diferentes frecuencias de servicio. Fuera de estos, no se cuenta con una planificación determinada ni se tienen establecidas rutas para el despacho por zona, por ejemplo. Debido a esto, se desconoce si la empresa está utilizando la mejor ruta o está subutilizando los recursos de transporte. Tampoco se identifica que se haga uso de la tecnología para dar seguimiento a la entrega de la orden, aspecto que tampoco está identificado como una necesidad en el corto plazo. Esto puede ocasionar tiempos muertos para la empresa hasta la pérdida de la entrega de una orden en la que el cliente trabaje la recepción con cita previa.
- Por otro lado, la empresa no tiene determinada la capacidad de cada equipo de transporte; no se tiene claridad de las restricciones de entrega a los clientes, como lo pueden ser horarios de entrega, zonas de difícil acceso o con restricciones de acceso, consolidados de rutas, limitaciones de andenes de carga, así como la definición de los costos que representa cada entrega que se realiza, ya sea en equipo propio o tercerizado. Además, con el propósito de buscar un mejor uso y aprovechamiento de los recursos, la compañía sí evalúa el uso de transporte propio cuando las entregas son fuera del Área Metropolitana, con lo que busca alcanzar un balance del gasto asociado si fuera un transporte externo contratado para dicho servicio.

### 1.5.5. Subproceso. Desarrollar un marco de métrica

A continuación, la tabla 43 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 43**

#### *Desarrollar un marco de métrica*

		Respuesta	Puntaje
Vincular el desempeño de cumplimiento de pedidos al EVA	Asociar los resultados al rendimiento financiero	No	0.00
Determinar métricas apropiadas y establecer metas	Establecer métricas	No	0.00
	Evaluar las métricas	No	
	Establecer metas	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- En la gestión administrativa, la compañía no tiene determinada ni vinculada la evaluación, así como el desarrollo del cumplimiento de sus pedidos con el rendimiento financiero. De esta misma forma, no se establece ningún tipo de métrica que le permita identificar la situación actual y obtener retroalimentación con el fin de mejorar sus entregas, que son determinantes para establecer los niveles de servicio. Por esta razón, se podría interpretar que la empresa está perdiendo una gran oportunidad de generar una ventaja competitiva.

### 1.5.6. Subproceso. Generar y comunicar la orden

A continuación, en la tabla 44 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 44***Generar y comunicar la orden*

		Respuesta	Puntaje
Generar la orden	Recibir orden de pedido por parte del cliente	Sí	3.00
	Generar el ingreso de la orden	Sí	
Transmitir la orden	Determinar las posibles áreas involucradas	Sí	3.00
	Seleccionar las áreas involucradas	Sí	
	Comunicar la orden a las áreas involucradas	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El proceso de generación de la orden se inicia con la recepción de la solicitud de pedido por parte del cliente; el medio de ingreso puede variar según el tipo de pedido o cliente, así como del canal de venta. Debido a la omnicanalidad que existe, algunos pedidos se reciben por medio de redes sociales, mensajería instantánea, correo electrónico o bien como resultado de una visita al cliente. De acuerdo con estas características, se realiza el proceso de revisión y validación de existencias, así como la creación de la orden en sistema para que el pedido sea procesado por el área correspondiente. En el desarrollo de este proceso se identifican diferentes actores, como lo son la ejecutiva comercial y asistente de operaciones en coordinación con Jefe de logística, a través de los cuales fluye la información de los pedidos hacia las demás áreas.

### 1.5.7. Subproceso. Ingresar el pedido

A continuación, la tabla 45 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 45**

#### *Ingresar el pedido*

		Respuesta	Puntaje
Recibir el pedido	Recepcionar los requerimientos del pedido	Sí	3.00
Ingresar el pedido	Verificar los requerimientos del pedido	Sí	3.00
	Coordinar con las áreas involucradas	Sí	
	Ingresar el pedido a bodega	Sí	
Editar el pedido	Recibir cambios por parte del cliente	Sí	3.00
	Verificar los nuevos cambios	Sí	
	Modificar los productos ingresados	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Una vez ingresada la orden en el sistema, la asistente de operaciones es la principal encargada de comunicar el detalle de esta a todas las áreas involucradas, ya sea por correo electrónico, llamada directa o bien mensajería instantánea vía WhatsApp. Al mismo tiempo, envía la información específica para una validación final, previo a la facturación, de acuerdo con la confirmación del alisto y preparación del pedido para su despacho. Adicionalmente, cada orden procesada es comunicada al Gerente país y al Gerente comercial para el seguimiento respectivo.
- El trámite de ingreso del pedido se inicia con la orden de compra que el cliente envía. Esto es comunicado a todas las áreas interesadas una vez que el equipo de

bodega la procesa y determina la confirmación del cumplimiento del pedido (*order fulfillment*).

- Por otro lado, los cambios de último momento en las órdenes ingresadas son aceptados solo si estos son confirmados por el Ejecutivo o Gerente comerciales, siempre y cuando el proceso de alisto no haya dado inicio o esté concluido. Es decir, si se trata de un cambio antes de iniciar el plan de alisto de pedidos solo es aceptado si no se han generado las listas de preparación de pedido, mientras que un cambio durante la preparación de este solo se acepta si no se ha concluido el alisto de la orden. En ambos casos, lo que se busca es no modificar el plan de entregas a los clientes y poder adaptar la flexibilidad siempre que esto no implique quedar mal con un compromiso de entrega antes comunicado.

#### **1.5.8. Subproceso. Procesar la orden**

A continuación, la tabla 46 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 46***Procesar la orden*

		Respuesta	Puntaje
Comprobar crédito	Solicitar la información al área correspondiente	No	0.00
	Recepcionar la información solicitada	No	
Revisar inventario	Determinar el cumplimiento de los pedidos	Sí	3.00
	Ubicar el <i>stock</i> de insumos	Sí	
	Comprobar el <i>stock</i> disponible de insumos	Sí	
Planear flujo de pedidos y transporte	Proponer posibles flujos de pedidos y transporte	No	2.00
	Evaluar cada posibilidad de flujo de pedidos y transporte	Sí	
	Determinar el flujo de pedidos y transporte más adecuado	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La organización no realiza ningún procedimiento de análisis de cartera que le permita comprobar el estado del crédito del cliente. Actualmente, el tiempo del crédito se determina de acuerdo con el tipo de cliente o el canal de venta. Sin embargo, no tienen un monto determinado de crédito por tipo de cliente. Es decir, solo dejan de brindar créditos en caso de que el cliente tenga una deuda muy alta pendiente y no exista un compromiso previo de pago, que no implique un acuerdo a plazo largo. Debido a esta condición, se podría indicar que la empresa podría estar aumentando el nivel de riesgo al brindar mayor crédito a clientes que demoran en pagar y esto afectaría su ciclo de conversión de efectivo.

- Una vez recibida la orden por parte de bodega, se realiza una confirmación de las existencias teóricas. Se genera un listado de las ubicaciones y se configura una lista de empaque para la preparación de este, siguiendo una secuencia que le permite identificar, de acuerdo con el diseño de la bodega, la ubicación de los productos y verificar las cantidades de cada pedido. Luego, la información de la orden es transmitida en una hoja de Excel, en la cual se detallan cantidades, clientes, prioridades, plazos de entrega, entre otros.
- La empresa no tiene un esquema definido de cómo se manejará el ritmo, la secuencia de los pedidos y el transporte a lo largo del flujo del resurtido. Esto evidentemente afecta su desempeño, debido a que no pueden identificar oportunidades de mejora en la cadena de abastecimiento. Con ello no está planificando, implementando ni controlado el flujo y el transporte eficientes del pedido. Ha sido posible evidenciar retrasos en las entregas, daño de los productos, un inadecuado manejo del embalaje durante la carga y descarga de la mercadería, entre otros. Por otro lado, respecto a los requisitos de distribución, estos son determinados principalmente por los clientes, tanto los días como horas de entrega, al igual que con los horarios y restricciones que existen en los centros comerciales en donde se ubican las tiendas propias.

#### **1.5.9. Subproceso. Manejar la documentación**

A continuación, en la tabla 47 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 47***Manejar la documentación*

		Respuesta	Puntaje
Orden de reconocimiento	Ubicar los requerimientos del pedido	Sí	1.00
	Generar la salida para el despacho de productos	No	
	Comparar las cantidades de la orden de comprar con el <i>picking list</i>	No	
Preparar la guía de carga, las instrucciones de embalaje y entrega	Ubicar los requerimientos de embarque	No	1.50
	Ubicar las instrucciones del <i>picking list</i>	No	
	Ubicar los requerimientos de embalaje	Sí	
	Elaborar guía de despacho	Sí	
Planear flujo de pedidos y transporte	Identificar al cliente	Sí	2.00
	Ubicar la orden de compra	Sí	
	Revisar cantidad según guía de salida	No	
	Corroborar lista de precios del cliente	No	
	Elaborar factura	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Los requerimientos del pedido son recibidos por la ejecutiva comercial, quien a su vez se encarga de ingresar toda la información de este en el sistema ERP; sin embargo, la empresa no tiene un procedimiento y documentación formal que le permita generar una orden de compra directa sin intermediarios. Es decir, la información de la orden de compra se transcribe en una hoja de Excel para posteriormente ser cargada en formato de texto al sistema; luego, se puede continuar con la elaboración de la orden de compra formal.
- Por otra parte, la compañía no tiene estandarizados los requerimientos de embalaje, los cuales están establecidos principalmente por el cliente. De la misma forma, la empresa no cuenta con un documento estandarizado de guía de salida donde se pueda realizar el correcto llenado de la mercadería y dar la formalización

de este proceso a nivel documental, que permita la trazabilidad y control del proceso de despacho y entrega al cliente. Este proceso lo realizan en cualquier hoja o en una copia de la guía de transporte que solo indica la cantidad de bultos de la carga.

- El proceso para la elaboración de la factura se inicia con la identificación del cliente y la cantidad de salida, según la información brindada por el Jefe de logística a través de la confirmación de cantidades y existencias. Luego se verifica el precio según cotización y el llenado de la factura se realiza de acuerdo con lo requerido por los clientes y con información mínima necesaria, como la dirección y nombre del cliente, códigos de barras, descripción del ítem de cada producto, etc.

#### **1.5.10. Subproceso. Despachar la orden**

A continuación, la tabla 48 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 48***Despachar la orden*

		Respuesta	Puntaje
Elegir el producto	Identificar la orden de compra a despachar	Sí	3.00
	Identificar y ubicar productos a despachar	Sí	
Empacar el producto	Ubicar requerimientos de embalaje	Sí	3.00
	Ubicar materiales de empaque correspondientes	Sí	
	Empacar el pedido	Sí	
Etapa de carga	Determinar la cantidad de carga	Sí	2.00
	Determinar el método de carga	No	
	Designar personal para realizar la carga	Sí	
	Realizar la carga	Sí	
Preparar la confirmación de carga	Verificar la cantidad de carga	Sí	3.00
	Ubicar el documento formal de salida	Sí	
	Llenar el documento con la información recolectada	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El despacho se realiza de acuerdo con la fecha promesa de entrega. Para ello, el Jefe de logística identifica el pedido a despachar según el cronograma de entregas, para el caso de tiendas propias, o bien el tiempo de entrega acordado cuando ingresa la orden con el Ejecutivo o Gerente comerciales; posterior a esto, se ubica el producto. Los requerimientos de embalaje son manejados tanto por el Jefe de logística como por la Asistente de operaciones.
- Por otro lado, la cantidad de carga por unidad de transporte dependerá de las restricciones de recepción y horarios en los puntos de entrega, así como la cantidad de bultos a ser despachados. Sin embargo, la compañía no cuenta con un esquema establecido o un método de asignación de rutas. En este caso, el

despacho de los pedidos se realiza conforme lo estimen pertinente el Jefe de logística y Ejecutivo comercial. Una vez colocada la carga en el camión, el Jefe de logística es el encargado de velar por el estado y correcta manipulación de la descarga en la entrega del producto en cada punto de venta. Esta información no es comunicada o retroalimentada internamente.

### 1.5.11. Subproceso. Entregar la orden

A continuación, en la tabla 49 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 49**

#### *Entregar la orden*

		Respuesta	Puntaje
Preparar documentos de embarque	Ubicar los requerimientos del cliente	Sí	3.00
	Determinar los documentos de embarque necesarios	Sí	
	Llenar los documentos de embarque necesarios	Sí	
Ejecutar la entrega	Ubicar los documentos de embarque	No	2.25
	Entregar documentación a la persona encargada	Sí	
	Iniciar traslado	Sí	
	Entregar el pedido	Sí	
Transmitir la confirmación de entrega	Recepcionar la confirmación de entrega por parte del personal de transporte	Sí	2.00
	Confirmar la entrega al cliente	No	
Auditar y pagar la factura del flete	Ubicar la documentación firmada y aceptada por el cliente	Sí	3.00
	Corroborar sellos o firma de aceptación de la documentación	Sí	
	Pagar el servicio de transporte de ser el caso	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La preparación de los documentos de embarque es gestionada por la Jefe de logística, quien es la encargada de emitir tanto la factura como la guía de transporte. Cabe resaltar que este procedimiento lo realiza de acuerdo con las especificaciones de entrega del cliente, ya que algunos requieren orden de compra o un tipo de orden de documentos en específico.
- La compañía no tiene determinado un plan de entrega; una vez que el pedido está listo, solo se comunica al cliente la fecha de entrega que se acuerda cuando se recibe la orden de pedido. Esto puede ocasionar retrasos en las entregas con los otros clientes, ya que si no se comunica oportunamente la entrega y se establecen tiempos de entrega cortos, esto podría generar un volumen difícil de manejar y controlar. La organización podría ahorrar tiempo en este proceso. Es decir, esto se puede iniciar con un plan de aviso anticipado de los días que se atiende una ruta de acuerdo con zonas específicas, que se puedan identificar con la ubicación de los clientes y la frecuencia de pedidos que estos realizan, lo cual podría eventualmente evitar costos innecesarios y afectar la entrega de los pedidos.
- Por otro parte, si la empresa realiza la entrega del pedido, la documentación es entregada al chofer para dar inicio al proceso de traslado. Luego de realizar la entrega, el chofer entrega la documentación respectiva, como factura y guía de transporte, para corroborar la aceptación del pedido. Sin embargo, este proceso no finaliza con una confirmación formal de entrega con el cliente. Es decir, la confirmación de la entrega se asume mediante la documentación sellada. Es

importante comunicar al cliente que ya se realizó la entrega, ya que esto permite que el cliente pueda programar con mayor plazo sus fechas de pago.

### **1.5.12. Subproceso. Desempeño posterior a la actividad de entrega y medición del desempeño**

A continuación, la tabla 50 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 50**

*Desempeño posterior a la actividad de entrega y medición del desempeño*

		Respuesta	Puntaje
Preparar documentos de embarque	Enviar recordatorio de deuda	No	1.50
	Recepcionar la confirmación del pago por parte del cliente	Sí	
	Comprobar que el monto del pago realizado corresponde a la factura	Sí	
	Confirmar el pago realizado a las áreas correspondientes	No	
Registrar los gastos incobrables	Corroborar la deuda no pagada	No	2.25
	Comunicar al área de Contabilidad	Sí	
	Realizar el procedimiento correspondiente en el libro contable	Sí	
Medir el rendimiento del proceso	Establecer métricas	No	0.00
	Evaluar las métricas	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

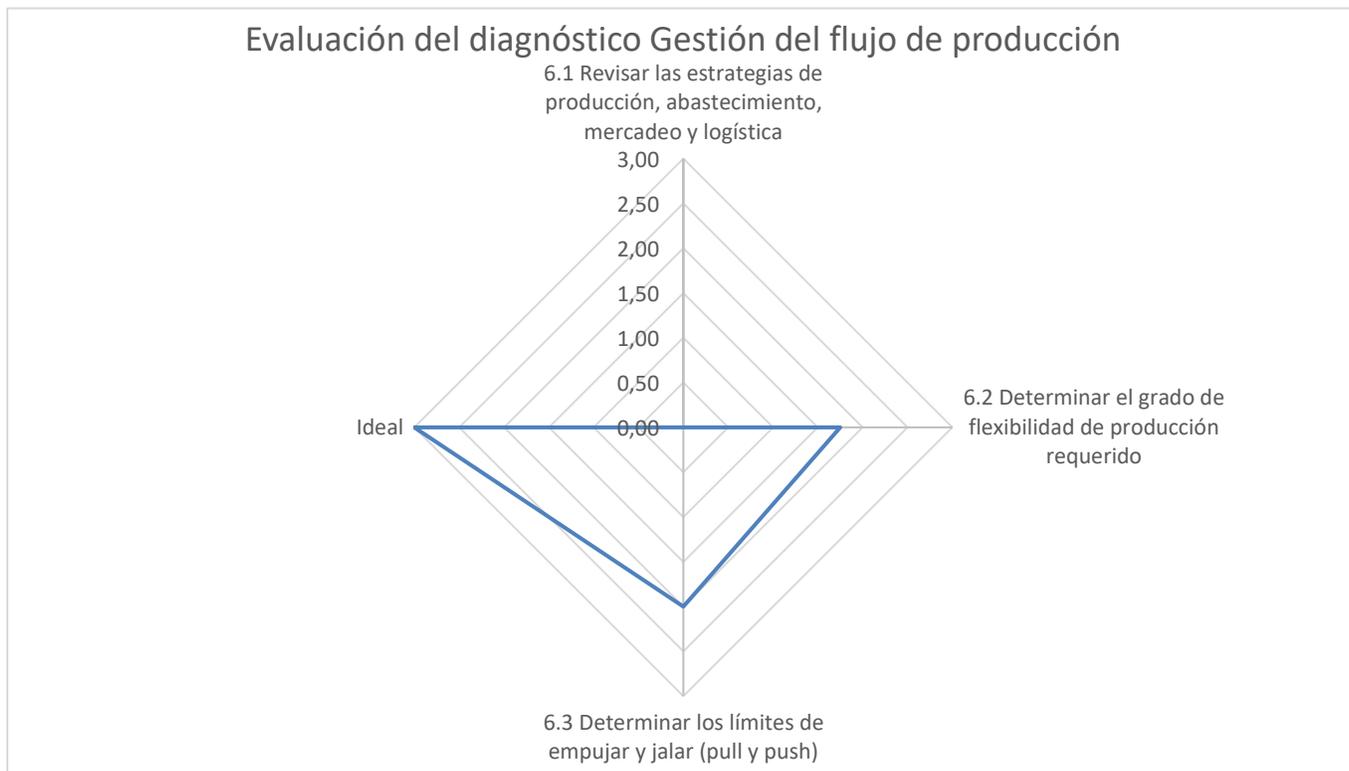
- La gestión de cobranza se realiza de acuerdo con el tiempo de crédito del cliente. En este caso, Gerente de país es la persona encargada de realizar la programación de cobranza que delega en el Gerente comercial de la marca, quien a su vez gestiona también los respectivos cobros. En este mismo orden de ideas, Gerente o Ejecutivo comerciales corroboran si el monto pagado corresponde a la cantidad

indicada en la factura que se esté tramitando; de lo contrario, procedería un seguimiento específico por falta de pago.

- Por otro parte, en una frecuencia mensual, el área de Contabilidad realiza la conciliación del estado de cuenta y actualización de cartera. A través de la cancelación de las facturas y las pendientes de pago son comunicadas nuevamente al cliente. En los casos que se determine una falta en el compromiso de pago, Gerente de país comunica a Contabilidad la no cancelación de esta. Con ello, se asume la deuda incobrable y se realiza su asiento correspondiente.
- Redwood International Capital no realiza una gestión de medición y seguimiento que le permita determinar el tiempo promedio de pago por cliente, así como el índice de devoluciones de producto por tipo de cliente, entre otros. Esta información es necesaria y complementaria para poder ayudar a la empresa a determinar su ciclo de conversión de efectivo de mejor forma y cómo poder optimizarlo. Al mismo tiempo, también se podrían tomar medidas preventivas que eviten las cuentas incobrables mediante el análisis de cada cliente y la gestión del riesgo.

### **1.6. Proceso de gestión del flujo de producción**

El presente proceso se divide en nueve subprocesos, de los cuales únicamente tres se identifican como aplicables a la operación de la empresa Redwood International Capital. El gráfico 7 refleja los aspectos críticos que tienen una relación directa con la gestión del flujo de producción. Para mayor detalle, a continuación, se analizarán cada uno de los subprocesos que lo componen.

**Gráfico 7***Brechas del proceso Gestión del flujo de producción*

**1.6.1. Subproceso. Revisar las estrategias de producción, abastecimiento, mercadeo y logística**

A continuación, la tabla 51 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 51**

*Revisar las estrategias de fabricación, abastecimiento, mercadeo y logística*

		Respuesta	Puntaje
Comprobar experiencia en pronósticos	Recopilar la información pasada de abastecimiento	No	0.00
	Validarla con los encargados de la cuenta	No	
Previsión o estudio de leyes y reglamentos	Revisar las normas que exigen para el tipo de producto	No	0.00
	Revisar que se estén cumpliendo las normas en la empresa	No	
	Crear un plan de control en el cumplimiento de normas	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La empresa no ha ejecutado acciones de análisis de acceso a mercados en su proceso de expansión, al mismo tiempo que no ha vinculado la estrategia de mercadeo con los procesos y actividades claves de abastecimiento con los proveedores. No se identifica el uso de un esquema colaborativo de planificación de la demanda y la producción conjunto con los proveedores clave. Al mismo tiempo, no se controlan o identifican las normativas aplicables de cada país, así como las exigencias de las distintas autoridades para validar que sean cumplidas a cabalidad. Aunque este control está implícito en la gestión de los registros sanitarios que requieren los productos para ser comercializados en los diferentes mercados, no es un aspecto que se haya identificado en el diagnóstico como un punto conforme.

### **1.6.2. Subproceso. Determinar el grado de flexibilidad de producción requerido**

A continuación, la tabla 52 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 52**

*Determinar el grado de flexibilidad de producción requerido*

		Respuesta	Puntaje
Determinar el tiempo de tolerancia del cliente	Determinar el tiempo de producción de los diferentes servicios	Sí	1.50
	Establecer en el PSA los tiempos de espera	No	
Establecer políticas y controles de calidad	Revisar las políticas y controles de calidad que exigen para el tipo de servicio	Sí	2.00
	Revisar que se estén cumpliendo en la empresa	Sí	
	Crear un plan de control	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Si bien la empresa determina el tiempo de producción y abastecimiento de los productos de las dos marcas, no cuenta con un documento formal donde defina los tiempos de espera o las excepciones, como por ejemplo el cumplimiento de pedido del proveedor y la indisponibilidad de productos. No tener establecidos estos tiempos puede generar que el lapso de abastecimiento o aprovisionamiento que se considera en el flujo del suministro, desde la fabricación de su pedido hasta la entrega en su bodega, varíe, generando roturas de inventarios, insatisfacción, así como un alto costo de oportunidad. A mediano o largo plazo, este aspecto puede resultar en una disminución de su competitividad.
- La Compañía Redwood International Capital no tiene establecidas políticas y controles de calidad a sus proveedores. Debido a esto, la empresa no suele ejecutar revisiones periódicas de los atributos mínimos de calidad que deben considerarse tanto en los productos como en el flujo logístico del abastecimiento.

Adicional, no tienen previsto en el corto plazo la implementación de un plan de control donde puedan actualizar las mejoras de sus procesos. Si esto llegara a desarrollarse, se generaría un impacto positivo en la calidad del servicio que se brinda (menor probabilidad de roturas de inventario y mayor disponibilidad de productos), y así se obtendría un mayor porcentaje de cumplimiento con todos los requerimientos del cliente.

### 1.6.3. Subproceso. Determinar los límites de empujar y jalar (*push* y *pull*)

A continuación, la tabla 53 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 53**

*Determinar los límites de empujar y jalar (push y pull)*

		Respuesta	Puntaje
Determinar el inventario y puntos de almacenamiento	Establecer el inventario que se va a manejar por mes	No	0.00
	Determinar lo máximo que se puede almacenar	No	
	Identificar dentro de la bodega el lugar más adecuado para almacenar	No	
Evaluar las oportunidades de aplazamiento	Identificar cuánto es lo máximo que se puede aplazar una orden producción	Sí	3.00

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La empresa no tiene establecido un esquema de previsión que le permita identificar el inventario necesario con el que debe contar cada mes; se trabaja bajo un supuesto de comportamiento de mercado asociado al potencial de venta que se identifique en cada categoría, esto en función de la oferta de productos que se tengan disponibles. Para esto se elabora un estimado según el planograma de la

tienda o del mueble del cliente, en donde se mantienen las cantidades de lo que se espera sea demandado por los clientes finales. Con esto se repone lo que se consume y se utiliza como método de estimación para poder realizar las compras y determinar el espacio en el cual va a ser ubicado en la bodega.

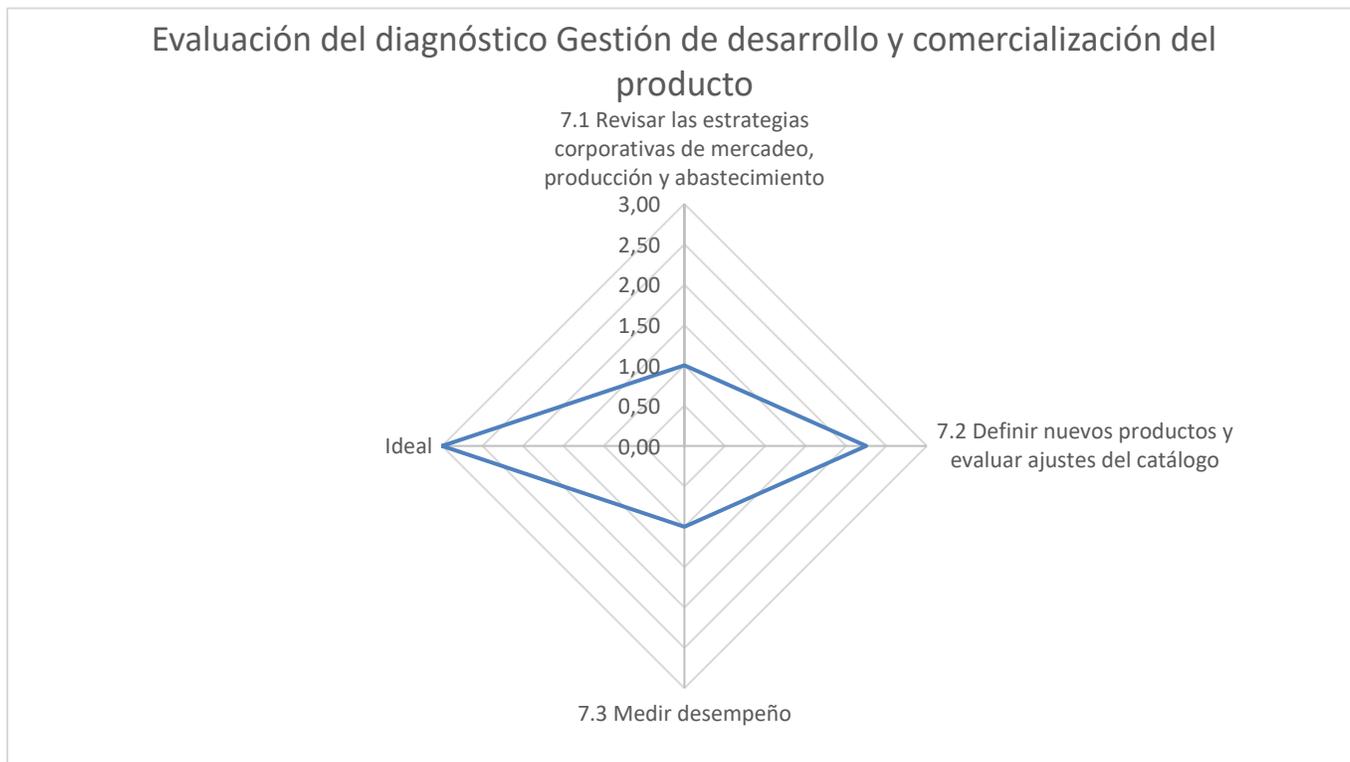
- La compañía, basada en su experiencia, tiene el conocimiento de cuánto es que puede aplazar la orden de pedido (producción del proveedor) con base en los tiempos de reposición y niveles de inventario disponible, pero esto sucede solo cuando su demanda tiene un ritmo constante, lo cual no es lo habitual en categorías de productos que son altamente variables en su demanda; tampoco se consideran mínimos de pedidos, así como criterios de optimización de espacio por consolidación por unidad de empaque.

### **1.7. Proceso de desarrollo y comercialización del producto**

El presente proceso se divide en catorce subprocesos, de los cuales únicamente tres se identifican como aplicables a la operación de la empresa Redwood International Capital. El gráfico 8 refleja los aspectos críticos que tienen una relación directa con la gestión de desarrollo y comercialización del producto. Para mayor detalle, a continuación, se analizarán cada uno de los subprocesos que lo componen.

## Gráfico 8

### *Brechas del proceso Gestión de desarrollo y comercialización del producto*



#### **1.7.1. Subproceso. Revisión de estrategias corporativas, mercadeo, fabricación y abastecimiento**

A continuación, en la tabla 54 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 54**

*Revisión de estrategias corporativas, mercadeo, fabricación y abastecimiento*

		Respuesta	Puntaje
Revisar las necesidades de los segmentos de clientes clave	Identificar las necesidades de clientes clave	Sí	2.00
	Revisar las tendencias del mercado	Sí	
	Encuestar a clientes clave	No	
Comprender las limitaciones y capacidades de la cadena de suministro	Identificar a los actores de la cadena de suministro	No	0.00
	Conocer la capacidad de respuesta de cada uno de los actores de la cadena de suministro	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La compañía Redwood International Capital es consciente de que debe conocer las necesidades de sus clientes clave. Por esta razón, realiza un análisis de las tendencias actuales en el mercado respecto a las categorías de productos que distribuye. Con estas condiciones, aunado a lo que los clientes le comunican del comportamiento de las categorías, logran identificar sus necesidades a corto y mediano plazo. Sin embargo, la empresa no aplica a sus clientes ningún tipo de encuesta orientada a la obtención de información clave para conocer cuáles son las necesidades, preferencias o bien sugerencias. Esto podría generar una desventaja en el desarrollo de su gestión, ya que no se tendría la retroalimentación por parte de los clientes, lo cual ayudaría a mejorar el surtido del catálogo y los productos, de acuerdo con los gustos y preferencias de consumo de los clientes.
- Debido a su experiencia, la compañía podría conocer la capacidad de respuesta de sus proveedores. A pesar de ello, no reconoce a los actores ni la importancia como

tal dentro de la cadena de abastecimiento. Evidentemente, es a través de los procesos de negociación que se realiza un trabajo directo con ellos, pero no existe la armonía e integración de los distintos eslabones que componen el flujo de valor de la compañía. La relación se basa únicamente en la necesidad de tener proveedores quienes les puedan suministrar los insumos y de otros a quienes tienen que comercializarlos.

### 1.7.2. Subproceso. Definición de nuevos productos y evaluación del ajuste

A continuación, la tabla 55 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 55**

*Definición de nuevos productos y evaluación del ajuste*

		Respuesta	Puntaje
Generar y evaluar nuevas ideas de productos	Investigar sobre nuevas tecnologías en el mercado	Sí	3.00
	Analizar si la nueva tecnología es adecuada para la empresa	Sí	
Consultar con clientes clave	Informar al cliente clave sobre la nueva tecnología que se tiene pensado implementar y el nuevo producto que se ofrecerá	Sí	1.50
	Registrar comentarios de los clientes clave	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Redwood International Capital se preocupa por mantenerse actualizada y estar en una constante revisión y confirmación de nuevas tendencias, nuevos productos o lanzamientos especiales por temporalidades del año. Esta dinámica se emplea como una forma de hacer promoción a líneas de productos que tienen la condición

de estarse renovando constantemente y agregando nuevas propiedades o tonalidades.

- La empresa se enfoca en analizar si las nuevas tecnologías aplicadas a los productos se adecuan y adaptan a las estrategias de mercadeo y comercialización que se tienen con sus principales clientes. Se preocupa mucho por entender cómo las nuevas tendencias en el uso de sustancias específicas pueden funcionar para ser desarrolladas en el mercado en que se tiene presencia.
- En relación con la comunicación, sí se mantiene una constante retroalimentación y actualización acerca de las nuevas tecnologías aplicadas en los productos, así como sus propiedades y beneficios principales. Se monitorea la aceptación que puedan tener en los clientes, teniendo siempre claro que esto corresponderá a un plan de lanzamiento que se realizará en meses posteriores como un nuevo producto. Esta dinámica se desarrolla con la finalidad de conocer si estuviesen dispuestos a adquirirlos.

### 1.7.3. Subproceso. Medir desempeño

A continuación, en la tabla 56 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 56**

#### *Medir desempeño*

		Respuesta	Puntaje
Analizar el proceso e identificar oportunidades de mejora	Reuniones frecuentes de Gerencia país con otras áreas (logística y comercial)	Sí	1.00
	Identificación de las oportunidades de nuevos productos que se ofrecerán a los clientes	No	
	Identificar las oportunidades de mejora	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

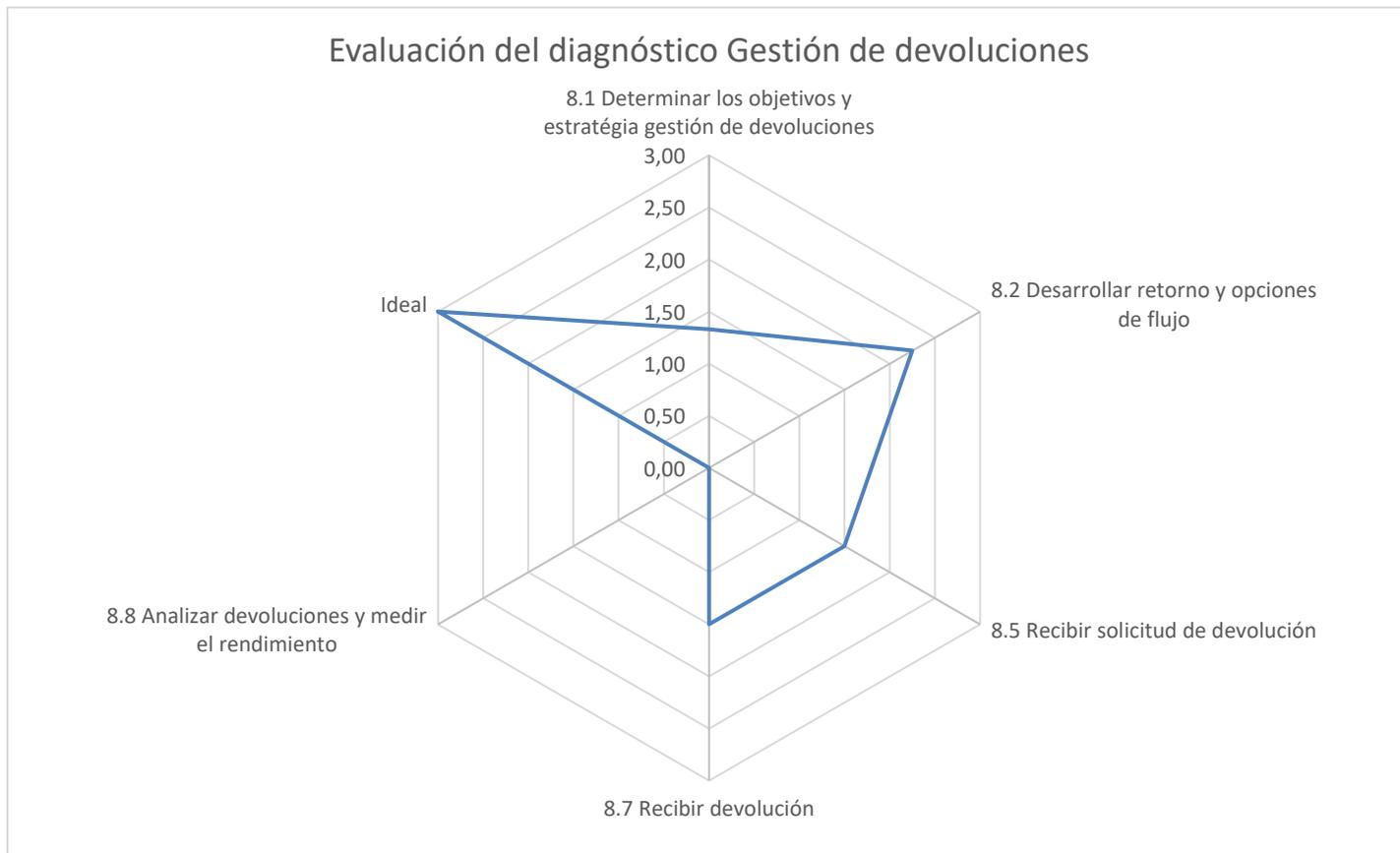
- El Gerente de país mantiene un esquema de reuniones que realiza de forma periódica con el Jefe de logística para evaluar temas de servicio, y con Gerente y Ejecutivo comerciales, incluido el equipo de mercadeo, con la finalidad de poder analizar el proceso de desarrollo del producto, nuevos canales de venta y su integración al negocio, así como escuchar sugerencias y propuestas de mejora.
- Sin embargo, a pesar de las reuniones que se mantienen y las posibles propuestas que se brindan de parte de las diferentes áreas, no es posible identificar nuevas oportunidades de productos o alternativas de negocio para ofrecer a los clientes. Esto, a largo plazo, podría incrementar la fidelidad por parte de los clientes y resultaría muy atractivo para potenciales clientes.

### **1.8. Proceso de gestión de devoluciones**

El presente proceso se divide en doce subprocesos, de los cuales únicamente cinco se identifican como aplicables a la operación de la empresa Redwood International Capital. El gráfico 9 refleja los aspectos críticos que tienen una relación directa con la gestión de devoluciones y que pueden afectar el desempeño de la compañía. Para mayor detalle, a continuación, se analizarán cada uno de los subprocesos que lo componen.

## Gráfico 9

### *Brechas del proceso Gestión de devoluciones*



#### **1.8.1. Subproceso. Determinar los objetivos y la estrategia de gestión de devoluciones**

A continuación, la tabla 57 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades con base en el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 57***Determinación de los objetivos y de la estrategia de gestión de devoluciones*

		Respuesta	Puntaje
Determinar el papel de los rendimientos en la estrategia de la empresa	Reunión frecuente con gerente	Sí	3.00
	Revisión de los márgenes de la empresa	Sí	
Determinar la mejor manera de recuperar el valor y los activos	Replantear estrategias	No	0.00
	Desarrollar las estrategias propuestas	No	
	Seguimiento de los resultados obtenidos	No	
Revisar los temas ambientales y de cumplimiento legal	Conocer las normas de calidad	Sí	1.00
	Identificar el cumplimiento de las normas	No	
	Seguimiento continuo del cumplimiento de las normas	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El Gerente de país se debe reunir de manera frecuente con el Gerente y Ejecutivo comerciales para establecer una revisión detallada del desempeño del negocio y revisar los márgenes brutos por categoría que está generando la empresa. Si bien la empresa se ha administrado de forma muy centralizada entre la Gerencia financiera y Presidencia, siempre se ha considerado relevante que el Gerente de país pueda conocer con un mayor detalle las ganancias o pérdidas que pueda generar el negocio para tomar decisiones y enfrentar el mercado de mejor forma.
- Dentro de la organización no se percibe un mayor interés en replantear las estrategias de gestión de devoluciones. Es común basarse en el criterio de equipo comercial y la experiencia para manejarlo con el cliente y “no afectar la relación”; sin embargo, ya se han generado variaciones importantes en los resultados de un

mes, por efecto de grandes volúmenes de devoluciones por negociaciones que no han considerado esta variable dentro del esquema inicial de la venta, esto en el canal de distribuidores.

- Es a través de un bufete externo de asesores que se hace énfasis en que se cumplan las normas tanto en aspectos legales como ambientales. Esto se encuentra respaldado en algunos casos por los requerimientos específicos de algunos de los clientes con los cuales se tiene un contrato o acuerdo de negociación. No obstante, no son aspectos que se consideren dentro de la gestión diaria de la operación de la compañía y tampoco se encuentra evidencia de que exista una gestión de seguimiento más allá del soporte de un bufete externo.

### 1.8.2. Subproceso. Desarrollo de retornos y opciones de flujo

A continuación, la tabla 58 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 58**

*Desarrollo de retornos y opciones de flujo*

		Respuesta	Puntaje
Desarrollar una red de logística inversa	Elegir a la persona encargada de la gestión de devoluciones	Sí	1.50
	Implementar un manual para realizar las devoluciones a los clientes	No	
Determinar modelos y metodologías de transporte	Identificar el volumen de los productos que se devolverán	Sí	3.00
	Seleccionar el tamaño de transporte que se encargará de la devolución	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Se identifica que existen dos personas que se encargan o tienen una relación directa con la gestión de devoluciones, lo cual se realiza con el fin de poder brindar un mejor servicio al cliente y atender este tipo de necesidades dentro del mismo mes para no afectar los resultados de las ventas. Sin embargo, la compañía no tiene desarrollado un plan para la gestión de las devoluciones; en otras palabras, no se cuenta con un procedimiento definido que describa las actividades, tareas o acciones a desarrollar, así como los responsables de que se ejecute el proceso de gestión de retornos y velar porque se realice adecuadamente, esto por la importancia de mantener la imagen de las marcas ante los clientes finales, adicional al impacto económico que esto puede representar.
- De la misma forma, se logra evidenciar que la compañía, a través del Jefe de logística, sí dimensiona el volumen de los productos que se devolverán para su posterior recepción, revisión, conteo y registro en el inventario. Esto se realiza con el fin de dimensionar la carga y poder seleccionar el tipo de transporte que se encargará de la devolución de los productos en los puntos de venta de los clientes, lo cual ayuda con el cumplimiento en tiempo y forma con este compromiso hacia los clientes.

### **1.8.3. Subproceso. Recepción de solicitud de devolución**

A continuación, en la tabla 59 se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 59***Recepción de solicitud de devolución*

		Respuesta	Puntaje
Iniciar la solicitud de devolución del cliente	Recibir solicitud de devolución	No	1.50
	Registrar el pedido de devolución	Sí	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Ante una devolución por parte del cliente, se identifica que la empresa no recibe una notificación previa de su parte, sino que cuando recibe un pedido, aquel notifica la devolución, con lo cual se inicia el proceso. Debido a esta condición, de no recibir previamente una solicitud formal de devolución por parte del cliente, la compañía utiliza la notificación que se obtiene en la entrega de un pedido habitual, gestiona el registro de la solicitud de devolución y así documenta el número de devoluciones por cliente.

**1.8.4. Subproceso. Recepción de la devolución**

A continuación, la tabla 60 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 60***Recepción de la devolución*

		Respuesta	Puntaje
Verificar, inspeccionar y procesar el retorno	Revisión de la orden de compra inicial del producto	Sí	3.00
Determinar el motivo de la devolución	Comparación del producto que será devuelto con lo requerido por el cliente	No	0.00

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La empresa se preocupa más por la imagen y el efecto de no retirar una devolución del cliente, por lo cual al recibir una notificación de retorno de producto únicamente se valida la orden de compra en la cual este se incluyó inicialmente para el registro contable de la nota de crédito. Sin embargo, no se revisa que sean las mismas cantidades asociadas a la orden de compra versus la cantidad que se retorna, por lo cual no existe un control adecuado que indique, por ejemplo, las causas de las devoluciones; esto imposibilita que se pueda gestionar hacia la mejora, ya que no se tienen datos que permitan identificar una frecuencia o razones de retorno de los productos, restando eficiencia al proceso y haciéndolo meramente transaccional.

#### **1.8.5. Subproceso. Análisis de retornos y medir el rendimiento**

A continuación, la figura 61 muestra los puntajes obtenidos en cada una de las actividades según el cumplimiento de las tareas que la empresa debería realizar.

**Tabla 61***Análisis de retornos y medir el rendimiento*

		Respuesta	Puntaje
Analizar los retornos e identificar oportunidades para evitarlos	Identificar el número de devoluciones por periodos	No	0.00
	Analizar el costo de las devoluciones	No	
	Identificar el motivo de devolución más frecuente	No	
Calcular métricas de proceso y enlazar con EVA	Definir indicadores de rendimiento de los productos devueltos	No	0.00
	Analizar los resultados de los indicadores	No	
Establecer metas para mejorar el rendimiento	Comparar los resultados obtenidos en el análisis de los indicadores con los objetivos de la empresa	No	0.00
	Brindar propuestas de mejora para implementar	No	

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- La compañía Redwood International Capital no tiene un enfoque claro en la realización de análisis de las devoluciones o retornos, al mismo tiempo que carece de una infraestructura de indicadores que ayuden a la empresa a llevar un control de las acciones que realizan en su proceso de gestión de devoluciones. Si se establecieran métricas y definieran indicadores con una periodicidad de revisión y de rendimiento de cuentas, la compañía podría conocer qué tan eficiente es en sus acciones, y así poder mejorar su rendimiento e incrementar su competitividad.

## Capítulo VI

### **Propuesta de mejoras para la gestión integral de la cadena de abastecimiento de la compañía Redwood International Capital**

Como parte del estudio realizado en la identificación de las actividades y participantes de la cadena de abastecimiento de la compañía Redwood International Capital, así como la distinción de los procesos claves que se identifican en la dinámica de la operación de la empresa, de acuerdo con el giro del negocio y el posterior diagnóstico que se realiza seleccionando los ocho procesos y los subprocesos aplicables del modelo del *Global Supply Chain Forum* GSCF, se consideran dentro de la propuesta de mejoras solo algunos de estos procesos antes mencionados a través de la investigación y la aplicación de los principios del modelo propuesto por Douglas Lambert.

Para tales efectos, en el desarrollo de este capítulo se realiza un alineamiento de propuesta para las temáticas de planeación de la demanda, el abastecimiento y el resurtido bajo un claro enfoque de la satisfacción del cliente y la interrelación con este a través de estos rubros.

#### **1. Gestión de relación con el cliente**

De acuerdo con la investigación realizada, es posible observar que, dentro de las debilidades más marcadas en la compañía, están los aspectos que se relacionan esencialmente con la gestión y el manejo de la información, debido a que la empresa no cuenta con los mecanismos adecuados para extraer la información de su ERP y, a la vez, poder generar una clasificación o jerarquía de los datos con un criterio que facilite su análisis e interpretación, tanto para la toma de decisiones como para el seguimiento y medición de sus procesos clave.

Por estas y otras razones, no era posible tener en el sistema una segmentación de las ventas por cliente, por canal, por categoría, por familia de productos, etc.; tampoco era viable

identificar potenciales acciones a desarrollar en un punto de venta que permitieran reflejar un servicio más personalizado y enfocado en el comportamiento de la venta y de la rotación de los inventarios, por ejemplo. Se podría agregar también que se atiende a todos los clientes por igual sin tener en consideración la contribución que pueda generar cada uno de ellos desde la perspectiva financiera del margen o volumen de la venta generada.

Por estas razones, se identifica como punto clave de la relación con el cliente la necesidad de parametrizar el sistema ERP según las necesidades del negocio, y poder dar un mejor aprovechamiento a los distintos módulos de operación y control que este incluye. De la misma manera, se haría con los procesos de recepción, preparación y despacho de pedidos que son responsabilidad del área de logística.

Como parte de los proyectos a desarrollar bajo este enfoque, se tienen aspectos cuyo inicio comenzó a partir de la segunda mitad del mes de junio de 2021, posterior a la sesión de taller *workshop* (comunicación grupal, 27 de mayo, 2021), los cuales han iniciado en paralelo y tienen una repercusión directa en la relación con el cliente. Esta propuesta se basa también en las entrevistas realizadas al comité gerencial (comunicación personal, 5 y 6 de mayo, 2021), donde se expresa de forma muy abierta las sugerencias brindadas por determinados clientes, así como personal de la operación y las áreas comercial y administrativas.

Estos proyectos se toman en consideración debido a que tienen un impacto directo en el cliente y un claro enfoque en la satisfacción de este. La organización debe conocer con certeza qué es lo que el cliente y el mercado exigen, y evaluar si se está en capacidad de satisfacerlo para no caer en riesgo ni incumplir con lo pactado. En este orden de ideas, los proyectos se determinan de la siguiente forma:

- Parametrización ERP, módulos de bodega y facturación

- Implementación de WMS en bodega
- Desarrollo de reportería con Microsoft Power BI

A través de estos proyectos que se encuentran en desarrollo y quedarán finalizados para el transcurso del mes de noviembre de 2021, se espera incrementar los niveles de servicio y satisfacción interno y externo, y repercutir de manera positiva en el cliente, ya que con estos se tiene la posibilidad de manejar la información de forma más simple, ágil y con mayor certeza, lo cual ayudará a identificar mejor las oportunidades y asignar planes de acción más específicos.

Como parte de la medición y el seguimiento que debe existir, se elabora una serie de indicadores que permitirán llevar el control de la ejecución y el desempeño que intervienen en la relación con el cliente.

**Tabla 62**

*Indicadores del desempeño de la relación con el cliente*

Captación de nuevos clientes	
Objetivo	Identificar la cantidad de nuevos clientes
Indicador	Captación de clientes nuevos
Fórmula	Cantidad de clientes nuevos captados / Clientes totales
Revisión	Bimensual
Fidelización de cliente	
Objetivo	Identificar el total de clientes que han comprado más de una ocasión
Indicador	Recompra del cliente
Fórmula	Cantidad de clientes habituales en un periodo / Clientes totales de un periodo
Revisión	Mensual
Eficiencia de entrega	
Objetivo	Identificar el tiempo de entrega del pedido al cliente
Indicador	Porcentaje de cumplimiento de entrega de pedidos
Fórmula	Cantidad de pedidos entregados fuera de plazo / Total de entregas programadas
Revisión	Mensual
Calidad de la entrega	
Objetivo	Identificar el cumplimiento de los requisitos de calidad en la entrega
Indicador	Cumplimiento de requisitos de calidad
Fórmula	Cantidad de entregas incompletas / Total de entregas programadas
Revisión	Mensual

## **2. Gestión de Servicio al cliente y Gestión de la demanda**

Parte de lo que se establece con el modelo del *Global Supply Chain Forum GSCF* es el énfasis en la importancia de que debe existir una adecuada integración entre los proveedores y la

empresa, aspecto que es básico para establecer un adecuado flujo de actividades que están asociadas con los procesos de la planificación de la demanda y el abastecimiento. Para lograr esto, inicialmente, la empresa debería segmentar a sus proveedores para así poder tener una estructura que muestre cómo se desarrollarán las relaciones con cada uno de ellos. De esta forma, se hace necesario que se definan y establezcan los criterios para segmentar a los proveedores, y así conocer el grado de negociación que se tiene con ellos, lo cual tendrá como consecuencia una mayor eficiencia en el flujo del abastecimiento y el resurtido.

Posterior al diagnóstico realizado, es evidente que la empresa no aplica ningún tipo de criterio para la segmentación de sus proveedores, lo cual le permitiría eventualmente generar mejores acuerdos y estrategias comerciales, con el objetivo de hacer más competitiva su posición en el mercado a través de un mejor desempeño de sus actividades clave dentro de la empresa.

Por esta razón, se propone el uso de la matriz de Kraljic para la clasificación de sus proveedores, ya que es uno de los modelos más básicos para empezar a gestionar las compras y para lograr tener un mejor flujo en el abastecimiento al desarrollarlo de una manera eficiente. Con esto se podrá determinar los criterios de clasificación, selección, evaluación y estrategia de negociación.

Debido a que la compañía está en un proceso de expansión y crecimiento acelerado, y se van agregando proveedores a una velocidad muy alta, se determina que es necesario finalizar el periodo 2021 para trabajar con la información de los años 2020 y 2021, de forma tal que la implementación del esquema propuesto genere el impacto de orden deseado.

**Figura 4***Matriz de Kraljic*

Fuente: Quiroa (2021).

Una de las principales oportunidades de mejora que se identifica en la compañía Redwood International Capital es la falta o carencia de sincronización y armonía entre los procesos de la cadena de abastecimiento, lo cual indiscutiblemente genera un impacto directo en la percepción del servicio al cliente. Esta situación es provocada principalmente por el efecto de la aparición de un gran número de errores y fallos en los procesos, así como retrabajos que se dan especialmente por no estar integrados como un solo flujo de información y comunicación; esto crea desperdicios en tiempos “hora hombre”, en producto indisponible y en excesos de inventarios.

Ante esta problemática descrita, lo que se propone como iniciativa para impactar positivamente en la gestión estratégica de la empresa es establecer e implementar un proceso de planeación de las ventas y operaciones (S&OP, *Sales and Operations Planning*), de forma tal

que se puedan evitar o reducir los altos costos que se generan por desperdicios e ineficiencias a lo largo de la cadena de abastecimiento y el flujo de valor de la compañía Redwood International Capital.

De esta misma manera, al ejecutar los principios de este método de gestión para la demanda y el abastecimiento a través de la planeación, esto tendrá un efecto inmediato en la calidad de servicio al cliente interno y externo, evitando la pérdida de ventas. La propuesta de uso de la metodología S&OP incluye seis objetivos a desarrollar dentro de la compañía, los cuales tienen como fin mantener un equilibrio entre la demanda y el suministro, a la vez que permiten incrementar las ventas y reducir los costos asociados:

- Alinear los planes operativos y estratégicos
- Eliminar el sesgo
- Eliminar las brechas (*gaps*) o detectar riesgos
- Compartir y analizar la información
- Racionalizar el portafolio de productos
- Optimizar la planificación de suministros

Cabe destacar que estos esquemas de planificación son complejos, ya que afectan a diferentes departamentos que actualmente trabajan con diferentes objetivos. Por esta razón, es de mayor relevancia este tipo de metodologías, ya que un buen proceso de S&OP une a la cadena de abastecimiento con la estrategia del negocio, al integrar las necesidades de cada uno en un solo objetivo común.

Dentro de los beneficios tangibles que se pueden identificar al implementar el proceso de S&OP se pueden mencionar los siguientes:

- Disminución de los costos de abastecimiento, de inventarios y logísticos.

- Incremento de los tiempos de entrega y del número de envíos y pedidos pendientes.
- Mejor control sobre inventarios y productos obsoletos.
- Mayor exactitud en la previsión.
- Proporciona una ventaja competitiva a la empresa.
- Mejores niveles de servicio al cliente y mayor satisfacción del cliente.
- Mayor visibilidad de la cadena de suministro, esto al tenerse un mejor manejo de los riesgos y las rupturas.
- Mejor disponibilidad y disposición de los productos en casos de campañas o promociones de mercadeo.
- Rápida y controlada introducción de nuevos productos al mercado.
- Incremento del retorno de la inversión de la compañía, de las ventas y los ingresos.
- Se logra alinear a la compañía de manera horizontal y vertical, a la vez que facilita la aplicación de otras técnicas de integración como el pronóstico colaborativo.
- Permite balancear los costos del abastecimiento y resurtido versus los costos de inventario y transporte.
- Permite planear a mediano y largo plazo.

Como beneficios intangibles de la implementación de esta metodología se tiene:

- Mejora la interrelación del trabajo en equipo entre los niveles ejecutivos y operativos.
- Se toman mejores decisiones con un menor esfuerzo y tiempo brindando mejores resultados.

- Se desarrollan comunicaciones integradas y al alcance de todos los actores de la cadena de abastecimiento.
- Mayor enfoque de la gestión de los colaboradores en la rendición de cuentas.

Como parte de los objetivos planteados a la compañía con la implementación del S&OP, de manera general se podrían mencionar los siguientes:

1. Alinear la oferta con la demanda.
2. Alinear el plan operacional con los objetivos estratégicos de la compañía.
3. Mejorar el desempeño operativo de la compañía: reducción de inventarios y sus costos, reducción de costos totales, disminución de los tiempos de entrega, etc.
4. Proporcionar un único plan para dirigir el negocio y que este alcance una ventaja competitiva.

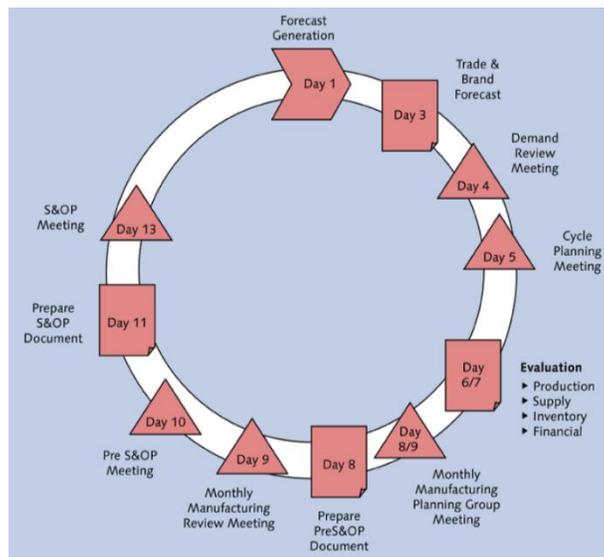
Sin embargo, para establecer de manera adecuada el ciclo mensual y las etapas de S&OP, la empresa deberá considerar el horizonte de tiempo que se ha tomado para planificar y dividirlo en tres partes:

1. Planificación de la estrategia: de 1 a 5 años, deberá ser revisada de forma anual. Se acuerda con la dirección de la compañía para asegurar un crecimiento sustentable.
2. Planificación táctica: considera 18 meses, deberá ser revisada en cada trimestre. Se identifican los requerimientos de materiales y recursos necesarios para convertir los planes de término medio, a planes operacionales de corto plazo para poder ejecutarlos.
3. Planificación operacional: considera un plazo de 12 meses, la revisión se deberá realizar mensualmente. Aquí se convierten los planes tácticos en objetivos específicos y se confirman actividades y plazos para su ejecución.

Ahora bien, en un ciclo mensual de procesos para llevar a cabo una ronda de S&OP, las actividades deben estar alineadas en una secuencia de pasos como se refleja en la figura 5.

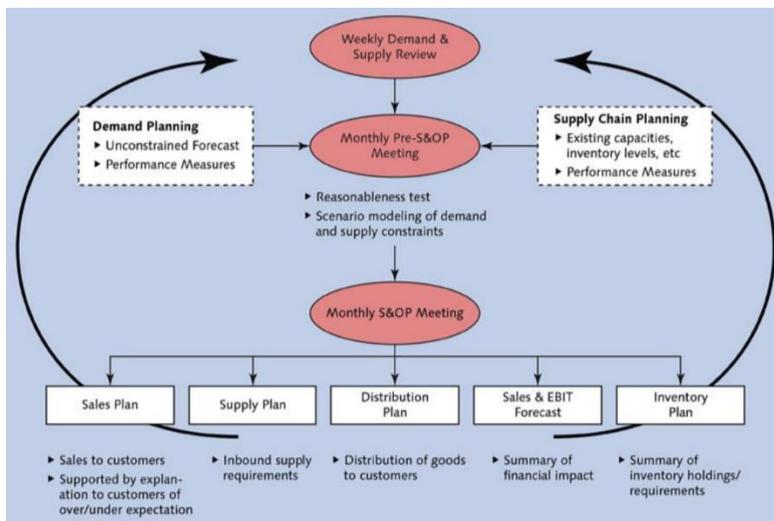
**Figura 5**

*Proceso mensual de S&OP*



Fuente: Pradhan (2016).

En este mismo orden de ideas, el flujo de información que debería considerar la empresa en su ronda mensual de S&OP se resume en la figura 6.

**Figura 6***Flujo de información junta mensual de S&OP*

Fuente: Pradhan (2016).

Con estos elementos integrados, los objetivos y beneficios de la implementación y desarrollo del proceso S&OP que se propone a la compañía podrían clasificarse y agruparse en las siguientes cinco categorías o campos de acción dentro de la empresa y sus procesos de valor.

1. La alineación e integración vertical y horizontal.
2. Mejoras operacionales (costos, tiempos, etc.).
3. Resultados enfocados en una perspectiva simple (un único objetivo).
4. Resultados basados en supuestos.
5. Los resultados finales financieros.

Asimismo, esta integración de actores y flujos de procesos dentro de la cadena de abastecimiento de la compañía Redwood International Capital refleja la secuencia de actividades, así como la interrelación e integración que debe existir para que el proceso de planificación de la demanda, el abastecimiento y resurtido generen resultados deseados.

**Figura 7**

*Flujo de actividades propuesto para la junta de S&OP*



La finalidad de la implementación y desarrollo del proceso de S&OP es lograr acordar un plan operativo que permita alcanzar los objetivos de la empresa dentro de los límites conocidos o plazos acordados. El principal entregable de la revisión ejecutiva de negocios es una lista de acciones que se implementan bajo las decisiones y planes previamente acordados. Además de revisar los mejores casos y los diferentes escenarios alternativos de demanda y oferta, es necesario que la dirección o la parte ejecutiva evalúen los riesgos para su cadena de suministro, que incluyen:

- Problemas de calidad
- Falla del proveedor
- Picos de demanda
- Interrupciones en la demanda

- Obsolescencia
- Otros

Comprender e identificar el impacto de estos y otros riesgos en la cadena de abastecimiento y considerar planes de contingencia en los casos en que la interrupción represente un alto impacto para la continuidad del negocio son aspectos altamente importantes para la empresa. Tener la información de apoyo de los equipos que analizan el comportamiento de la demanda, la oferta y las finanzas permite garantizar que esta sea una decisión informada. El S&OP es un viaje basado en la mejora continua que alinea a la organización estratégicamente para saber ejecutar tácticamente. Por ello, una parte fundamental para un efectivo S&OP es definir las etapas del proceso y a los responsables de estos.

Dentro de este proceso se definen como etapas principales:

1. Reunión de planificación de la demanda.
  - Generar planes de demanda a nivel total, por canal y por vendedor.
  - Realizar revisión de *forecast* colaborativo con clientes principales.
  - Revisar el desempeño y resultados del mes anterior.
  - Actualizar planes de promociones y actividades de mercadeo.
  - Validar la introducción de nuevos productos, lanzamientos de temporada y sucesión de productos.
  - Generar proyección de venta.
2. Reunión de planificación del abastecimiento.
  - Revisar los niveles y estado de inventario.
  - Confirmar planes con restricción de disponibilidad.

- Generar requerimiento de nuevos productos o lanzamientos programados en el año.
3. S&OP Pre-Ejecutivo.
- Generar reportes de métricas de S&OP.
  - Ejecutar la revisión preliminar de venta proyectada versus los objetivos financieros planteados.
  - Realizar la revisión de brechas *gaps* y los planes de acción para cubrirlos.
4. S&OP Ejecutivo.
- Ejecutar la revisión de acciones pendientes del ciclo anterior de S&OP.
  - Llevar a cabo la revisión de los escenarios de planificación.
  - Resolver las brechas *gaps* que quedaron del S&OP Pre-Ejecutivo.
  - Efectuar la revisión de los KPI de la cadena de abastecimiento.
  - Establecer los riesgos y oportunidades de los distintos escenarios.

Es de suma importancia lograr establecer las bases de la disciplina operativa y organizacional, lo cual se fundamenta en que tanto procesos y personas puedan respetar cada actividad de forma precisa y oportuna, así como el ciclo mensual y sincronización establecida, en el cual cada persona que participe entienda el valor agregado del proceso y sepa interpretar cuál es el objetivo y beneficio que esto tiene para el negocio.

Ahora bien, en relación con el primer punto sobre la planificación de la demanda, es aquí donde todo da inicio, basándose en la elaboración de escenarios y planes de demanda en conjunto con los equipos de comercial y mercadeo. Para alcanzar esto, se instauraron las siguientes recomendaciones de cómo manejar cada uno de los elementos que impactan de manera directa en el *forecast*, de acuerdo con el giro del negocio de la empresa, como lo son las

promociones, ingreso de nuevos productos o lanzamientos y el acceso a nuevos clientes o segmentos de negocio.

**Tabla 63**

*Planificación de las promociones*

	Planeación de la demanda	Comercial
¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entender la estrategia del negocio y el cliente</li> <li>▪ Obtener conocimiento del mercado</li> <li>▪ Convertirse en un <i>business partner</i></li> <li>▪ Incrementar exactitud de pronóstico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entender el impacto de las promociones en el inventario</li> <li>▪ Prevenir excesos de inventario en clientes</li> <li>▪ Interpretar y hacer uso de los datos históricos</li> </ul>
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar inventario y compras</li> <li>▪ Revisar desempeño y resultados de promociones anteriores</li> <li>▪ Desafiar la efectividad de la promoción</li> <li>▪ Confirmar disponibilidad y ajustar plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir táctica de promociones</li> <li>▪ Establecer estrategia de precios</li> <li>▪ Planificar rotación y promoción</li> <li>▪ Controlar el ciclo de vida del producto</li> </ul>
¿Cómo hacer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar los datos desde la perspectiva de cadena de abastecimiento</li> <li>▪ Hacer uso de datos históricos de promociones previas</li> <li>▪ Retroalimentar al equipo comercial sobre los resultados de la promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar de forma conjunta con planeación de la demanda para entender promociones históricas</li> <li>▪ Organizar reuniones semanales de seguimiento con el cliente, evaluando <i>Sell-in</i> y <i>Sell-out</i></li> </ul>
<p>¿Qué preguntar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué tipo de táctica se empleará en esta promoción y cuánto tiempo durará?</li> <li>▪ ¿Existe algún tipo de canibalización entre categorías de productos debido a esta promoción?</li> <li>▪ ¿Cuál será el ciclo de vida del producto en el cliente?</li> </ul>		
<p>¿Qué tipo de reportes utilizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportes de venta histórica</li> <li>▪ Reportes de existencias de inventarios (<i>Stock</i>)</li> <li>▪ Reporte de <i>Sell-out</i> del cliente</li> </ul>		
<p>Resultados esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confirmar cantidades y disponibilidad de la promoción, basado en la información histórica y existencias en inventario del cliente</li> <li>▪ Adaptar el plan de demanda con las nuevas promociones a implementar</li> </ul>		

Tabla 64

## Introducción de nuevos productos o lanzamientos

	Planeación de la demanda	Comercial
¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entender la estrategia del negocio y el cliente</li> <li>▪ Obtener conocimiento del mercado</li> <li>▪ Convertirse en un <i>business partner</i></li> <li>▪ Incrementar exactitud de pronóstico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entender el impacto del ingreso de nuevos productos en el inventario</li> <li>▪ Prevenir excesos de inventario en clientes</li> <li>▪ Interpretar y hacer uso de los datos históricos</li> </ul>
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar el caso de negocio con el Gerente de país y Gerente comercial</li> <li>▪ Revisar desempeño y resultados de nuevos productos o lanzamientos anteriores</li> <li>▪ Confirmar disponibilidad y ajustar plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir táctica de introducción (cantidad de clientes, cantidad de puntos de venta)</li> <li>▪ Establecer estrategia de precios</li> </ul>
¿Cómo hacer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar los datos desde la perspectiva de cadena de abastecimiento (inventario de seguridad, rotación esperada, <i>lead times</i>)</li> <li>▪ Hacer uso de datos históricos de nuevos productos o lanzamientos previos</li> <li>▪ Retroalimentar a comercial y mercadeo sobre los resultados del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar de forma conjunta con planeación de la demanda para entender comportamientos históricos de nuevos productos y lanzamientos</li> <li>▪ Organizar reuniones semanales de seguimiento con el cliente, evaluando <i>Sell-in</i> y <i>Sell-out</i></li> </ul>
<p>¿Qué preguntar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué tipo de táctica se empleará en esta gestión de nuevos productos o lanzamiento, qué cantidad de unidades se utilizaron en el <i>business case</i>?</li> <li>▪ ¿Existe algún tipo de canibalización entre categorías de productos debido al ingreso de nuevos productos y lanzamientos? ¿Tiene antecesores?</li> <li>▪ ¿Cuánto tiempo después de su introducción o lanzamiento se realizarán promociones o dinámicas comerciales con el o los productos?</li> <li>▪ ¿Qué tipo de plan inicial tendremos, cuál es el nivel de seguridad que necesitamos para los inventarios?</li> </ul>		
<p>¿Qué tipo de reportes utilizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportes de venta histórica</li> <li>▪ Reportes de existencias de inventarios (<i>Stock</i>)</li> <li>▪ Reporte de <i>Sell-out</i> del cliente</li> </ul>		
Resultados esperados		

- Confirmar cantidades y disponibilidad de producto para introducciones o lanzamientos, basado en la información histórica y existencias en inventario del cliente
- Adaptar el plan de demanda con las nuevas introducciones o lanzamientos

**Tabla 65***Introducción de nuevos clientes, segmentos de negocio o mercados*

	Planeación de la demanda	Comercial
¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informar al proceso de planeación de la demanda y abastecimiento sobre productos y categorías a incrementarse por nuevo cliente</li> <li>▪ Evaluar para el caso de nuevos negocios el análisis correspondiente de acceso a mercado</li> <li>▪ Convertirse en un <i>business partner</i></li> <li>▪ Incrementar exactitud de pronóstico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entender el <i>lead time</i> del portafolio que se incluirá en el cliente o nuevo segmento de mercado</li> <li>▪ Prevenir excesos de inventario en clientes</li> <li>▪ Interpretar y hacer uso de los datos históricos de nuevas aperturas o segmentos de clientes</li> </ul>
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar oportunidades de venta con nuevos clientes o segmentos de negocio</li> <li>▪ Obtener información sobre el cliente y sus puntos de venta</li> <li>▪ Definir el <i>lead time</i> de productos a incluir en el cliente o segmento de negocio, validando requisitos para ingresar y comercializar en el mercado</li> <li>▪ Obtener reportes de <i>Sell-out</i> del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir táctica y estrategia con el cliente</li> <li>▪ Establecer la estrategia de precios de acuerdo con el cliente y segmento de mercado</li> <li>▪ Planificar la rotación esperada del inventario y sus controles</li> </ul>
¿Cómo hacer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar escenarios de demanda considerando cantidad de puntos de venta a activar</li> <li>▪ Revisar el impacto en los niveles de inventario por el ingreso a nuevos cliente o segmentos de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar de forma conjunta con planeación de la demanda para entender comportamientos históricos de ingreso a nuevos clientes o mercados</li> <li>▪ Organizar reuniones semanales de seguimiento con el cliente, evaluando <i>Sell-in</i> y <i>Sell-out</i></li> </ul>
<p>¿Qué preguntar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué tipo de táctica se empleará en esta gestión de ingreso con el nuevo cliente o mercado, cuál es el nivel de seguridad que necesitamos para los inventarios?</li> <li>▪ ¿Qué escenarios de la demanda debemos considerar, cuáles son los competidores y situación actual del mercado?</li> </ul>		

<p>¿Qué tipo de reportes utilizar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reportes de venta histórica</li> <li>▪ Reportes de existencias de inventarios (<i>Stock</i>)</li> <li>▪ Reporte de <i>Sell-out</i> del cliente</li> </ul>
<p>Resultados esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer una relación directa con el cliente para trabajar de forma colaborativa generando la confianza de socios estratégicos</li> <li>▪ Generar reuniones cíclicas de revisión de los volúmenes de venta real, así como los niveles de inventario, su rotación y clasificación</li> </ul>






El procesamiento y análisis de la información forman parte del buen manejo que debe existir en relación con los datos de demanda disponibles del mercado y es uno de los conceptos vitales en cualquier cadena de abastecimiento. La correcta gestión de la información de la demanda puede influir en gran medida en el nivel de capacidad de respuesta y está estrechamente relacionada con los niveles de servicio al cliente, el tamaño de los inventarios y, por consiguiente, en los ingresos de la compañía.

Para mantener un nivel de servicio que sea satisfactorio con los clientes, se hace necesario garantizar los productos correctos en el momento adecuado; es indispensable realizar un acertado proceso de estimación de la demanda. Para alcanzar esto, se requiere la participación e integración de diferentes áreas: finanzas, mercadeo y comercial. De la misma forma, bajo un concepto de gestión colaborativa, también se hace necesario que las partes externas, como clientes clave y socios estratégicos de cada canal, se integren en este flujo de actividades.

Dentro de la planificación de la demanda colaborativa, en conjunto con el cliente, se debe ejecutar una serie de pasos para determinar las variables que afectan y están vinculadas directa e indirectamente en el entorno sobre el cual se desempeña el producto y así poder desarrollar un pronóstico único y consensado entre las partes, el cual deberá ser actualizado periódicamente en función del comportamiento de la demanda real que se obtenga de los datos e información

compartida en las reuniones de planeación. Esto se puede resumir como un flujo de trabajo de empresa a empresa, con datos que se intercambian de forma dinámica y secuencial; esta modalidad de trabajo está diseñada para incrementar el nivel de servicio al cliente final, a la vez que ayuda a mantener el mínimo nivel de inventario, a través de la interpretación y predicción de los hábitos del consumidor, así como de los cambios que puedan darse en el mercado sobre las variables previamente identificadas como factores que intervienen en el entorno del negocio.

Para el desarrollo de este proceso, la recomendación se basa en dividirlo en los siguientes pasos:

- Acordar el proceso: se debe definir el rol de cada una de las partes; así mismo establecer un estricto manejo de confidencialidad de la información que se comparte. A su vez, se deben confirmar los recursos, acordar el manejo de excepciones y la medición del rendimiento, lo cual usualmente se realiza definiendo estándares de servicio entre las partes (*SLA, Service Level Agreement*).
- Crear escenarios para derivar un plan de negocios conjunto, en el que se establezcan los productos para ser administrados en las reuniones colaborativas, incluyendo rol de categoría, estrategia y tácticas (promociones, dinámicas comerciales, liquidaciones, impulsación, etc.).
- Desarrollar un pronóstico único de la demanda del consumidor basado en calendarios de promoción combinados y análisis de datos, según los puntos de venta y datos causales.
- Identificar y resolver excepciones de pronóstico. Esto se logra comparando los valores medidos actuales, como los niveles de inventario en cada tienda ajustados

por cambios como las promociones, con los criterios de excepción acordados (nivel de inventario, objetivos financieros).

- Identificar y resolver las excepciones al pronóstico, particularmente aquellas que involucran las restricciones del proveedor o fabricante en la entrega de las órdenes de pedido de los productos, lo cual genera un ciclo o secuencia interactiva de tareas para revisar los pedidos.

Uno de los puntos clave que se determinan con la implementación del S&OP en Redwood International Capital es elaborar planes de demanda confiables y sustentables con la información del negocio. Tanto la manipulación intencional del proceso de pronóstico de ventas o la inexistencia de este para establecer un plan de compra no debe estar permitido. Para lograr que esto no suceda se recomienda evitar los siguientes escenarios:

- Subestimar las ventas para establecer expectativas más bajas que la demanda real. Al establecer expectativas más bajas, se bajan los objetivos financieros, y al existir una demanda mayor del cliente, aparece una alta probabilidad de quiebres de inventario y afectación de los niveles de servicio.
- Sobrestimar las ventas para asegurar una capacidad de producción adicional de los proveedores. Al sobrestimar el pronóstico de ventas, se comprará inventario por sobre la demanda real, lo cual provocará eventuales excesos de inventario, o bien, producto de lento movimiento y una probabilidad alta de obsolescencia.
- Mantener un pronóstico más alto que la demanda real, con el fin de intentar ajustar los pronósticos con las metas de ventas o los objetivos financieros de la organización, lo cual también provocará problemas de inventario.

Los planes de demanda deben reflejar lo que realmente se espera que sea la venta en el futuro. De esta manera, al realizar un análisis de las brechas entre los planes de demanda realistas y la demanda real, esto conducirá a generar planes de acción específicos para cubrir dichos faltantes. Se recomienda que las sesiones de revisión de la demanda verifiquen, cuestionen y acuerden el supuesto detrás del plan. Solo cuando las acciones se definen y acuerdan en la sesión de revisión de la demanda, estas se incorporarán en el plan.

De esta misma manera, como eje conductor para estos temas, se plantea que dentro de las bases para la planificación de la demanda se deban considerar las siguientes condiciones:

- Se sugiere que la planificación de la demanda se base en el cliente para realizar el pronóstico de ventas de abajo hacia arriba, y revisar luego en niveles de agregación de productos más altos, como categorías, subcategorías y familias.
- Se recomienda distinguir entre los diferentes tipos de demanda que se puedan identificar a través del análisis de la información; por un lado, la línea de base de pronóstico regular; y por otro lado, los eventos disparadores o complementos del pronóstico de ventas, como lo son las promociones, acciones de liquidación de inventario, entre otros.
- Se recomienda hacer uso de un horizonte temporal de planificación de 18 meses consecutivos, para así tener una visibilidad a corto, mediano y largo plazo.

Otra de las actividades que se recomienda implementar para la empresa es el análisis de escenarios, el cual permite identificar y comprender de mejor forma los cambios y cómo responder con eficacia a ellos. Según se integren más elementos en los análisis de la información y la empresa tenga mayor experiencia en relación con factores como la volatilidad de la oferta, la incertidumbre de la demanda, o ambos, más necesitará comprender su impacto y de esta forma

adaptar la capacidad de respuesta. Para alcanzar esto, el análisis de escenarios es una necesidad para Redwood International Capital.

Ahora bien, el análisis de escenarios es una herramienta útil para la alta gerencia, siempre y cuando sea fácil de entender y el análisis sea procesable. Esto ayuda a comprender el impacto potencial de un cambio en el negocio, y ofrece la oportunidad de ejecutar algún cambio que permita mitigar un efecto no deseado; también, permite impulsar una condición puntual del entorno para aprovechar esta situación en favor de los beneficios de la compañía.

Para que el análisis de escenario sea efectivo para Redwood International Capital, este debe:

- Considerar simultáneamente una gama de objetivos y restricciones estratégicas, tácticas y operativas.
- Ver el negocio de forma holística en lugar de por función.
- Tomar en cuenta el efecto dominó y acumulativo de múltiples eventos, efecto látigo de la demanda (*Bullwhip effect*).
- Mantener todos los procesos y actividades en una secuencia lógica para ser más efectivos, siendo transparentes entre las partes para hacer todo lo anterior de manera rápida y eficiente.

Cada decisión o consideración sobre la demanda esperada son aspectos que afectan directamente el comportamiento de la oferta; por así decirlo, es una relación casi igual a como lo tienen las ganancias e ingresos de la compañía. Además, brinda visibilidad para los periodos futuros, permitiéndole a la empresa ejecutar planes de acción y actuar de manera proactiva impulsando la construcción de un negocio sostenible, rentable y con una alta competitividad.

Las diferentes técnicas de análisis de escenarios proporcionan una metodología sistemática para la toma de decisiones sobre problemas complejos. Estos pueden ayudar a evaluar diferentes cursos de acción de acuerdo con lo que se quiere lograr, y cuándo y cómo se busca medir el resultado.

Como ejemplo, para Redwood International Capital, se pueden simular distintos escenarios combinando productos y clientes, evaluando rentabilidades, sucesiones tecnológicas, estrategias de precios, decisiones tácticas, entre otras, y así tomar una determinación consensuada de la estrategia a realizarse.

Como parte final del proceso de planificación de la demanda, el abastecimiento y el resurtido, dentro de este alcance, para lograr generar un control de S&OP adecuado, se han generado las siguientes herramientas de apoyo al proceso. Todas ellas han sido desarrolladas en la plataforma de Microsoft Office 365.

#### 1. Archivo maestro de S&OP

Documento en Excel para el control diario de S&OP, el cual se debe utilizar para controlar y monitorear el comportamiento de la demanda en el mercado. Este incluye:

- SKU con jerarquía de producto
- Estatus SKU
- Proveedor
- Inventario (existencias disponibles y tránsitos)
- Datos maestros por SKU
- Inventario y planes de venta de otros países
- Venta últimos 18 meses
- Pronóstico próximos 18 meses

- Pronóstico estadístico propuesto por tipo de demanda
- Costo por SKU
- Precio por SKU por canal
- Pronóstico por Ejecutivo comercial de cada marca
- Pronóstico restringido y no restringido

El objetivo de este archivo es controlar a nivel de SKU los planes del mercado local.

## 2. Pronóstico colaborativo

Como forma de impulsar una relación más estratégica con los clientes clave, considerando aquellos que son los más representativos por el nivel de volumen de ventas que genera, se realizará un tratamiento y seguimiento especial, con el propósito de aumentar el nivel de servicio. En este se incluye:

- SKU y su categoría
- Pedido por el cliente
- *Sell-In* histórico
- *Sell-Out* histórico
- Pronóstico próximos 6 meses
- Inventario disponible
- DOH
- *Fill rate* histórico y proyectado
- Exactitud del pronóstico histórico y mes presente

## 3. S&OP Escenario pronóstico de la demanda

Una vez elaborados los planes en sus distintos subniveles de cliente, Ejecutivo comercial y país, se controlará la desviación de acuerdo con los objetivos financieros, con el fin de poder

definir acciones y cubrir las brechas (*gaps*) que se puedan identificar. La planificación de la demanda es la base para el pronóstico financiero, el cual se obtiene de la cantidad proyectada y el precio de venta del proveedor, con base en pronóstico sin restricciones actualizado con restricciones conocidas.

#### 4. Monitor de inventario

Este considera la evolución y el comportamiento del inventario semanal, permitiendo identificar aquellos productos que mayor volumen de venta representan, al mismo tiempo que permite controlar la rotación de los productos y establecer acciones sobre lenta rotación, excesos y obsolescencia.

#### 5. Reporte venta diaria

Este incluye la revisión de venta diaria y se compara con los objetivos financieros a nivel de categoría de producto, por tienda, por Ejecutivo comercial, por vendedor y por canal de venta.

Un aspecto fundamental para implementar y desarrollar un proceso S&OP robusto es contar con la información histórica necesaria, procesarla y analizarla, de forma tal que pueda ser la base para construir un plan futuro con diversos posibles escenarios, no solo en términos de venta de producto, sino también de evolución de clientes, de precios, de categorías, etc., así como por el comportamiento de los diferentes índices que miden el desempeño del negocio.

Por esto, uno de los puntos principales de mejora asociados con el desarrollo del proceso de S&OP se fundamentó en crear una herramienta que permita revisar toda esta información de manera ejecutiva, partiendo de un nivel macro hasta el mínimo detalle en función de las variables de jerarquía que se definieron, y para lo cual se armó un reporte de Microsoft BI que incluye los siguientes aspectos:

- Resumen de venta: corresponde a un gráfico dinámico con menú interactivo, en donde cada combinación realizada en el menú mostrará el resultado de la evolución de la venta para esa selección. En él se encuentra la información de venta de los últimos dos años, y dentro de las alternativas de selección está el tipo de categorías de producto, canal de venta, cliente y vendedor asociado a cada cuenta.
- ABC Porfolio: consiste en un Pareto automatizado, el cual, mediante una clasificación de la venta, parametriza con un ABC la selección que se requiera, a saber: 0% a 80% clase A, 80% a 95% clase B y de 95% a 100% clase C.
- ABC Clientes: se aplica el mismo criterio anterior; consiste en un Pareto automatizado, el cual, mediante una clasificación de la venta, parametriza con un ABC la selección que se requiera, a saber: 0% a 80% clase A, 80% a 95% clase B y de 95% a 100% clase C, solo que para este caso se realiza considerando la variable de clientes.
- Precios Promedio: este refleja el índice de precios promedio del negocio. Al analizarlo, permite evaluar la evolución de los precios (*pricing*) por categorías de producto, canales de venta y clientes, lo cual permite entender la erosión de precios del negocio.
- Cierre de caja: este reporte permite controlar los cierres de caja por cada punto de venta o tienda de la compañía; segrega los diferentes conceptos que conforman un cierre diario, datáfono, efectivo, notas de crédito o débito, devoluciones y los consolida de forma que permite identificar mejor cualquier variación o diferencia que se presente.

- Compras y proveedores: es un reporte que consolida las compras en un periodo de tiempo establecido y las divide por proveedor, permitiendo identificar las existencias actuales por cada categoría de producto, por SKU, mostrando la última cantidad ingresada al inventario, la venta histórica, la compra histórica, la cobertura y rotación de este.
- Máximos y mínimos: este reporte se utiliza para el resurtido de los puntos de venta o tiendas propias, ya que considera el nivel de existencias por categoría y producto y los compara con el punto de reorden. De esta forma, cuando un producto está en el punto de reorden o por debajo de este, solicita la cantidad que debe incluir el pedido, considerando el comportamiento de venta de las últimas 12 semanas para establecer el mínimo requerido y mantener un promedio de 10 días de inventario en tienda. Cuando por efecto de un ajuste de inventario se sobrepase el máximo configurado, este solicita un rebalanceo del inventario y se saca la cantidad suficiente utilizando el mismo concepto de 12 semanas de venta para mantener no menos de 10 días de inventario en tienda. Este supuesto se basa en el modelo de teoría de restricciones.

## 6. Medición y control basados en KPI

Existe una serie de indicadores asociados a cadena de abastecimiento; en esta parte se explican los que se identifican como determinantes para un resultado adecuado del proceso de implementación y seguimiento del S&OP. A continuación, se comparte la explicación de cada métrica:

- Exactitud del pronóstico (*forecast accuracy*): este índice refleja qué tan certero se es con los planes de venta. Es decir, se consideran todas las desviaciones del plan,

tanto positivas como negativas, y se llevan a valor absoluto; este valor absoluto se divide por el plan (considerando precio y cantidad), con lo cual se llegará al porcentaje de exactitud del pronóstico del periodo.

- **Inventario:** el indicador de inventario mide el nivel de existencias teóricas por sobre la venta acumulada del año anterior. Es decir, toma en cuenta el inventario a la mano (*Stock on Hand*) más el inventario en tránsito (producto facturado por el proveedor al cierre de mes); esta sumatoria es lo que se denomina inventario. Este inventario se divide con la venta acumulada de los últimos 12 meses. En otras palabras, considera la rotación del inventario para conocer cuántos ciclos abarca este volumen de productos.
- **Lento movimiento:** hace referencia al inventario acumulado o con poco movimiento. Esto se calcula tomando el inventario a la mano, al cual se le restan los siguientes tres meses de pronóstico y el resultado de esta operación se denomina lento movimiento; es decir, con el inventario disponible de bodega (sin incluir tránsitos) se están cubriendo más de tres meses de venta. Todo ese exceso se denomina lento movimiento.
- **ABC:** con este indicador lo que se busca es tener un portafolio sano; es decir, que el grueso del inventario corresponda a la proporción de productos que representan el mayor volumen de venta. El cálculo se realiza mediante un Pareto en la venta de los últimos 6 meses a nivel de SKU, y luego se compara con el inventario valorizado por SKU, es decir, se va a lograr calcular cuánto inventario existe de productos clase A, de productos clase B y de clase C.

## Capítulo VII

### Conclusiones y recomendaciones

Después de analizar los principales inconvenientes, retos y oportunidades en la cadena de abastecimiento de la compañía, se determinó como eje de acción en la investigación el diagnóstico inicial de los factores que afectan su desempeño y que tienen una directa relación con la competitividad de la empresa en el entorno comercial en que se desempeña. Derivado de esto, se formulan las siguientes conclusiones.

A través de la identificación, distinción y análisis de los procesos que intervienen en la cadena de abastecimiento de la compañía Redwood International Capital, en la cual se desarrolló el diagnóstico haciendo uso del modelo de gestión GSCF, se identificó que en cada uno de los procesos que incluye el modelo la empresa no cumple con el mínimo de los estándares que en este se proponen. Por esta razón, se hace muy visible el hecho de que la empresa no ha logrado una adecuada integración de los actores y, por consiguiente, no ha sido capaz de desarrollar una gestión eficiente a lo largo de su cadena de abastecimiento que adicionalmente busque fortalecer las relaciones con los miembros de estos.

Por este motivo, la presente investigación limita su alcance en una propuesta de mejora para los procesos de planeación de la demanda, el abastecimiento y el resurtido, con el objetivo principal de exponer la importancia de fortalecer las relaciones entre los actores y resolver aquellas dificultades o limitaciones que afecten la gestión y visión estratégica de la organización, con la finalidad de generar valor en cada proceso y reflejar una mayor integración, sinergia y sincronía en las actividades que se asocian con su cadena de abastecimiento.

Uno de los aspectos esenciales para poder tener el control deseado de los inventarios en tiendas y poder ejercer un adecuado proceso de resurtido, así como un eficiente esquema de

análisis de la demanda y el abastecimiento, es la necesidad de ejercer un mayor control en el estado del inventario en las tiendas, así como en la bodega principal. De esta necesidad se inició un proyecto enfocado en determinar la responsabilidad del personal de las tiendas sobre el inventario; esto supone una mejora sustancial en los niveles de servicio, así como la exactitud en las existencias teóricas, lo cual es el insumo básico para establecer escenarios de abastecimiento que permitan garantizar el menor número posible de roturas de inventario, que se traducen en un potencial de venta perdida muy considerable para la compañía.

Como parte de los anexos, se comparte el plan de acción con todas las tareas de dicho proyecto (Anexo G), así como un ejemplo de la toma de inventario realizada en julio de 2021 en la tienda Flormar Terramall (Anexo H). De la misma manera, se comparte el procedimiento de conteo cíclico (Anexo I) y la política para toma física completa (Anexo J) que se desarrollará en las tiendas como parte de la importancia de garantizar un inventario sano y sentar las responsabilidades de la gestión de este dentro de la compañía.

Dentro de la gestión estratégica del negocio, el S&OP es un proceso de planificación que cada vez toma una mayor relevancia en el entorno comercial global de hoy en día, en donde los mercados muestran ser cambiantes y volátiles, y las cadenas de abastecimiento se tornan más complejas, lo que exige la importante necesidad de determinar acciones futuras a través de escenarios de colaboración con los proveedores y clientes para la creación de planes de ventas y operaciones más adaptadas a las condiciones del momento. Además, los beneficios relacionados con S&OP varían desde una mejor rentabilidad y un inventario reducido hasta un mayor servicio al cliente y objetivos compartidos en lugar de objetivos funcionales que actualmente competían entre sí.

Para los procesos mencionados en el alcance de este proyecto, la contribución teórica de esta investigación se fundamenta principalmente en el desarrollo de las bases del modelo general de S&OP que proporciona pautas sobre los pasos, actividades y tareas que son claves e importantes de acuerdo con el giro del negocio. Para esto se establecieron las bases y reglas del proceso de la demanda y planeación del abastecimiento, indicando las rutas a seguir para el manejo de las promociones, ingreso de nuevos productos y lanzamientos, así como nuevos clientes o segmentos de negocio.

De la misma forma, se indicó cómo se debe trabajar con el desarrollo y análisis de escenarios, cuya finalidad es desplegarlos en torno a sus principales fuentes de incertidumbre, y a sus alternativas potenciales tanto en la demanda como en la oferta, considerando todas las restricciones que se identifiquen en el esquema de abastecimiento de la empresa.

En relación con el recurso humano; o sea, las personas que se involucran directamente con este proceso, se deberán definir los roles y las responsabilidades para todas las etapas, actividades y reuniones, garantizando la participación de este en equipos multidisciplinarios de las distintas áreas, buscando generar un alto compromiso y sentido de pertenencia que les ayude a entender el impacto estratégico del proceso en la compañía.

Así mismo, se hace indispensable el alineamiento de los objetivos de este proceso con la estrategia empresarial y los objetivos corporativos. Esto es vital para poder entrelazar los objetivos del S&OP entre las diferentes áreas, y que los objetivos propios de la cadena de abastecimiento de Redwood International Capital, relacionados con la gestión del inventario y la exactitud del pronóstico, sean también parte de los objetivos y medición de los resultados de los equipos de comercial, mercadeo y finanzas, lo cual permitirá que la medición del desempeño del negocio sea dada en términos equivalentes para todas las áreas.

Dentro de las recomendaciones en la parte de tecnología, se deberán desarrollar los diferentes módulos del ERP relacionados con los procesos de gestión de bodega, compras y facturación, así como buscar una implementación acelerada de un CRM para integrar en mayor medida los sistemas de la empresa, dando especial énfasis al uso de herramientas junto con todas sus cualidades, como los modelos estadísticos para la proyección de planes de demanda.

Cabe resaltar que, durante este proyecto, se logró también desarrollar una importante herramienta para el análisis y el procesamiento de los datos disponibles, a través del Microsoft Power BI, lo cual fue de mucho apoyo a la gestión. Además, ayudó para iniciar la introducción e implementación del proceso S&OP, así como para facilitar en una etapa inicial las decisiones de gestión comercial dentro de la empresa.

En conclusión, se deberá entender y asimilar la implementación y puesta en práctica del proceso S&OP como una herramienta de gestión básica para lograr una mejora integral de los procesos clave que afectan el desempeño, buscando optimizar la cadena de abastecimiento, la rentabilidad y la competitividad de la compañía. Deberá ser visto como un componente que aporte en la cadena de valor de la empresa para lograr las metas propuestas y como un proveedor estratégico para sus principales clientes.

### Referencias

- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Weatherhead School of Management. Case Western Reserve University.
- Bhagwat, R. & Kumar, M. S. (2007). Performance measurement of supply chain management: a balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering* 53, 43-62.
- Council of Supply Chain Management Professionals. CSCMP Supply Chain Management. (s.f.)  
 CSCMP/Educate/SCM\_Definitions\_and\_Glossary\_of\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921  
*Definitions and Glossary.*  
[https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/)
- Flormar. (s.f.). *Flormar*. <https://www.flormar.es/>
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). Reingeniería. Editorial Norma S. A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C. & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20. <https://doi.org/10.1108/09574099810805807>
- Lambert, D., Knemeyer, M. & Gardner, J. (2004). Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 21-42. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00180.x>
- Latin America Logistics Center. (2003). *Curso ADLOG 101. Estrategia corporativa de logística, operaciones & redes de abastecimiento*. <https://es.scribd.com/document/393712507/L1-Estrategia-corporativa-de-logistica-pdf>
- Min, S., Zacharia, Z. & Smith, C. (2019). Defining Supply Chain Management: In the Past, Present, and Future. *Journal of Business Logistics*, 40(1), 44-55. <https://doi.org/10.1111/jbl.12201>

Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Acceso a los mercados de las mercancías*.  
[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/markacc\\_s/markacc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/markacc_s/markacc_s.htm)

Ponce, M. y Pasco, M. (2015). *Guía de investigación. Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Vicerrectorado de Investigación.

Pradhan, S. (2016). Demand and Supply Planning with SAP APO. SAP PRESS and

Quiroa, M. (2021). *Matriz de Kraljic*. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-kraljic.html>

Supply Chain Council. (2008). SCOR® supply chain operations reference model. The Supply Chain Council, Inc.

### Anexos

Anexo A: Tabla de contenidos de recolección de información

<b>Instrumento</b>	<b>Aplicado a</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Objetivo</b>
Entrevista	Gerente General	1	Identificar de manera más profunda sobre la empresa y su visión estratégica del negocio
	Gerente Finanzas	1	Conocer el grado de decisión dentro del comité gerencial
	Gerente País	1	Establecer el vínculo y relación entre la estrategia y las áreas de apoyo con los factores críticos de éxito
	Gerente Comercial	1	Interpretar el alineamiento entre los objetivos y el conocimiento de los procesos clave

## Anexo B: Entrevista para el equipo gerencial

La entrevista tiene como finalidad conocer la visión general del comité gerencial sobre los procesos involucrados en la cadena de abastecimiento de Redwood International Capital desde el punto de vista del Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de País y Gerente Comercial, lo cual contribuirá en la investigación para determinar el estado actual de los procesos clave y las sinergias que se puedan identificar. La información obtenida será utilizada para fines académicos y el desarrollo de la entrevista, así como los criterios que se expongan, serán de carácter confidencial.

- ¿Cuál es su nombre completo?
  - ¿Cuál es su cargo y cuánto tiempo tiene de desempeñarlo?
  - ¿Cuáles son las principales funciones que realiza?
- 1) ¿Cómo planifican el proceso de compras, qué elementos consideran para estimar la demanda?
  - 2) Ante alguna eventualidad, ¿cómo se gestiona la compra y se adapta al plan de abastecimiento?
  - 3) ¿Utilizan algún tipo de herramienta para proyectar la demanda de la empresa, cómo se comporta la demanda en este segmento de negocio?
  - 4) ¿Cuál es el nivel de participación del comité gerencial en la evaluación de nuevos proveedores, así como el lanzamiento de nuevos productos o la adquisición de nuevas marcas para futuros proyectos?
  - 5) ¿Realizan algún tipo de evaluación a sus proveedores actuales, cuentan con algún tipo de clasificación de proveedores?

- 6) ¿Qué aspectos se determinan o analizan a nivel de mercados para el ingreso de un nuevo producto o marca?
- 7) ¿Utilizan indicadores para evaluar el rendimiento de sus procesos actuales, cómo determinan los factores críticos de éxito?
- 8) ¿Cómo se establecen los niveles de inventario dentro del plan de compras para identificar la frecuencia de pedidos necesarios para satisfacer las necesidades de los diferentes canales de venta?
- 9) ¿Cómo se gestionan los procesos de colocación de órdenes de pedido a los proveedores ante la falta de productos o quiebres de *stock* en el proceso de aprovisionamiento?
- 10) Ante la falta de productos o quiebres de *stock*, ¿se analizan las causas y se determinan planes de acción?
- 11) ¿De qué manera se previene la falta de productos o quiebres de *stock*?
- 12) ¿Cómo planifica la distribución de las órdenes de pedidos de sus clientes?
- 13) ¿De qué forma gestionan las órdenes y despachos de sus pedidos?
- 14) ¿Cómo podría describir qué es la eficiencia de la estructura de su almacén?
- 15) ¿Cómo se maneja la recepción de las compras e importaciones, cuánto es el tiempo desde que el almacén recibe el producto hasta que se ingresa en el sistema como disponible?
- 16) ¿Contratan alguna empresa de transporte para realizar sus envíos? ¿En qué momento necesitan de ese servicio?
- 17) ¿Tienen algún registro de la información acerca de los puntos de entrega por cliente?
- 18) ¿Tienen algún registro de devoluciones?
- 19) ¿Cómo se maneja la devolución de los pedidos?
- 20) Una vez aceptada la devolución, ¿cuál es el procedimiento que se realiza?

21) ¿Cómo integra el concepto de cadena de suministro sustentable en el negocio (*Green Supply Chain*)?

## Anexo C: Encuesta marcar con equis

N.º	Foco	Pregunta	SÍ	No sabe	NO
1	DOH (COBERTURA)	¿En los últimos 6 meses la compañía ha tenido problemas asociados con altos inventarios?			
2		¿Conoce las restricciones logísticas en relación con el aprovisionamiento para los productos, por ejemplo: tiempo de anaquel (duración y/o rotación de los productos), tiempos de reposición de los proveedores, mínimos de pedidos?			
3		¿Puede identificar existencias en inventario de productos de lento movimiento?			
4		¿Conoce o podría calcular cuál es el porcentaje aproximado de inventario catalogado como lenta rotación u obsoleto del nivel total del valor del inventario?			
5	OBSOLETO	¿Considera que sea algo recurrente que la compañía tenga problemas de rotación de inventarios, vencimiento u obsolescencia?			
6		¿Conoce el impacto financiero que representa la eliminación de inventarios obsoletos y/o de lento movimiento?			
7	FORECAST	¿Desde su área de acción, conoce o utiliza alguna técnica de pronósticos?			
8		¿Considera oportuno que se incrementen por seguridad los pronósticos?			
9		¿Se realizan análisis de resultados entre las metas de venta con el pronóstico estadístico para determinar la brecha u oportunidades a cubrir?			
10	NIVEL DE SERVICIO AL	¿Existen problemas de abastecimiento y resurtido a clientes?			
11		¿En los últimos 3 meses ha experimentado problemas de pérdida en ventas por falta de productos?			

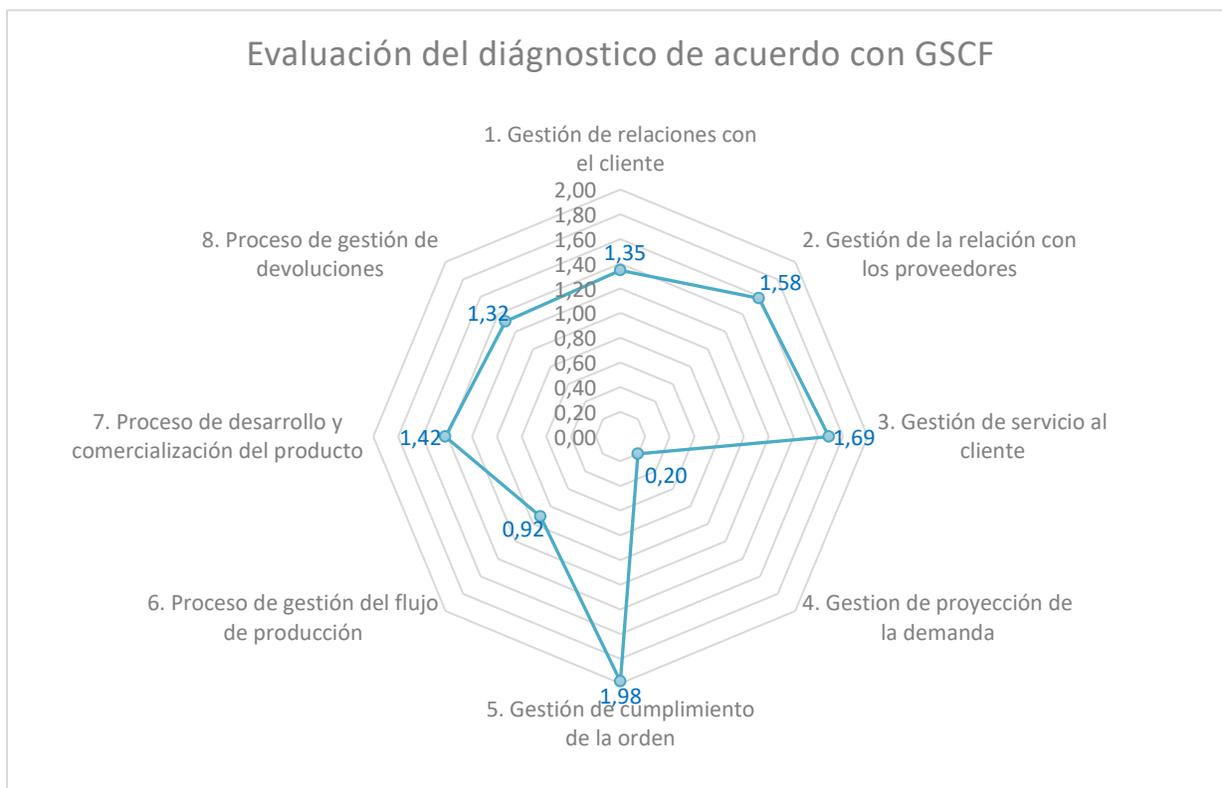
12	¿Ha experimentado reclamos o quejas de clientes por la indisponibilidad de productos en los últimos 6 meses?			
13	¿Las causas de desabastecimiento son identificadas, se les comunica o brinda un reporte de análisis de estas?			
14	¿Se han generado sobrecostos en la compañía por entregas urgentes?			
15	¿Considera necesario llevar un indicador de nivel de cumplimiento de pedidos para los clientes o para las tiendas?			

## Anexo D: Elementos de diagnóstico utilizado de los ocho procesos propuestos por GSCF

Proceso	Puntaje obtenido
<b>1. Gestión de relaciones con el cliente</b>	<b>1.35</b>
1.1 Revisar las estrategias corporativas y de mercadeo	1.50
1.2 Identificar criterios para segmentar clientes	2.25
1.3 Proveer la guía de acuerdos para el grado de diferenciación en el producto y servicio	1.00
1.4 Desarrollar marco de métricas	1.00
1.6 Segmentar clientes	1.00
1.7 Preparar al equipo para el manejo de cada segmento	1.00
1.8 Revisar internamente las cuentas	2.00
1.9 Identificar las oportunidades de la cuenta	1.50
1.10 Desarrollar los acuerdos de productos y servicios	2.05
1.11 Implementar los acuerdos de productos y servicios	1.50
1.12 Medir el rendimiento y generar informes de rentabilidad	0.00
<b>2. Gestión de la relación con los proveedores</b>	<b>1.58</b>
2.1 Revisar estrategias corporativas de mercadeo y abastecimiento	1.00
2.2 Identificar criterios para segmentar proveedores	1.50
2.3 Proporcionar directrices en los acuerdos de productos y servicios	2.25
<b>3. Gestión de servicio al cliente</b>	<b>1.69</b>
3.1 Desarrollar la estrategia de gestión del servicio al cliente	1.50
3.2 Desarrollar procedimientos de respuesta	1.33
3.3 Desarrollar una infraestructura para implementar procedimientos de respuesta	2.00
3.4 Desarrollar marco de métricas	0.00
3.5 Reconocer el evento	1.50
3.6 Evaluar la situación y alternativas	3.00
3.7 Implementar una solución	2.67
3.8 Monitorear y reportar	1.50
<b>4. Gestión de proyección de la demanda</b>	<b>0.20</b>
4.1 Determinar los objetivos y la estrategia de la gestión de la demanda	0.67
4.2 Determinar procedimientos de previsión y pronósticos	0.00
4.3 Planear el flujo de la información	0.00
4.4 Determinar procedimientos de sincronización	0.00
4.5 Desarrollar sistema de gestión de riesgo y contingencias	1.13
4.6 Desarrollar el marco de métricas de desempeño	0.00
4.7 Recopilar datos y fuentes de información	0.00
4.8 Pronóstico	0.00
4.9 Sincronizar	0.38
4.10 Reducir la variabilidad e incrementar la flexibilidad	0.00

4.11 Medir el rendimiento	0.00
<b>5. Gestión de cumplimiento de la orden</b>	<b>1.98</b>
5.1 Revisar la estrategia de mercadeo, estructura de la cadena de abastecimiento y objetivos del servicio al cliente	1.80
5.2 Definir los requerimientos para el cumplimiento de la orden	2.40
5.3 Evaluar la red logística	1.50
5.4 Definir el plan para el cumplimiento de la orden	1.60
5.5 Desarrollar el marco de métricas	0.00
5.6 Generar y lanzar la orden	3.00
5.7 Ingresar el pedido	3.00
5.8 Procesar la orden	1.70
5.9 Gestionar el manejo de la documentación	1.60
5.10 Despachar la orden	2.80
5.11 Entregar la orden	2.40
5.12 Medir desempeño posterior a la entrega	2.00
<b>6. Proceso de gestión del flujo de producción</b>	<b>0.92</b>
6.1 Revisar las estrategias de producción, abastecimiento, mercadeo y logística	0.00
6.2 Determinar el grado de flexibilidad de producción requerido	1.75
6.3 Determinar los límites de empujar y jalar ( <i>pull</i> y <i>push</i> )	1.00
<b>7. Proceso de desarrollo y comercialización del producto</b>	<b>1.42</b>
7.1 Revisar las estrategias corporativas de mercadeo, producción y abastecimiento	1.00
7.7 Definir nuevos productos y evaluar ajustes del catálogo	2.25
7.14 Medir desempeño	1.00
<b>8. Proceso de gestión de devoluciones</b>	<b>1.32</b>
8.1 Determinar los objetivos y la estrategia de gestión de devoluciones	1.33
8.3 Desarrollar retorno y opciones de flujo	2.25
8.7 Recibir solicitud de devolución	1.50
8.9 Recibir devolución	1.50
8.12 Analizar devoluciones y medir el rendimiento	0.00

## Anexo E. Gráfico de brechas. Evaluación del diagnóstico de acuerdo con GSCF



Anexo F. Componentes de evaluación de los procesos del modelo propuesto por Douglas Lambert a través del GSCF

Processes and sub processes	Score obtained
<b>1. Customer Relationship Management</b>	<b>1.35</b>
· Review Corporate and Marketing Strategy	1.50
· Identify Criteria for Categorizing Customers	2.25
· Provide Guidelines for the Degree of Differentiation in the Product/Service Agreement	1.00
· Develop Framework of Metrics	1.00
· Develop Guidelines for Sharing Process Improvement Benefits with Customers	N/A
· Differentiate Customers	1.00
· Prepare the Account/Segment Management Team	1.00
· Internally Review the Accounts	2.00
· Identify Opportunities with the Accounts	1.50
· Develop the Product/ Service Agreement	2.05
· Implement the Product/Service Agreement	1.50
· Measure Performance and Generate Profitability Reports	0.00
<b>2. Suppliers Relationship Management</b>	<b>1.58</b>
· Review Corporate, Manufacturing and Sourcing Strategies	1.00
· Identify Criteria for Categorizing Suppliers	1.50
· Provide Guidelines for the Degree of Customization in the Product/Service Agreement	2.25
· Develop Framework of Metrics	N/A
· Develop Guidelines for Sharing Process Improvement Benefits with Suppliers	N/A
· Differentiate Suppliers	N/A
· Prepare the Supplier/Segment Management Team	N/A
· Internally Review the Supplier/Supplier Segment	N/A
· Identify Opportunities with the Suppliers	N/A
· Develop Product/Service Agreement and Communication Plan	N/A
· Implement the Product/Service Agreement	N/A
· Measure Performance and Generate Supplier Cost/Profitability Reports	N/A
<b>3. Customer Service Management</b>	<b>1.69</b>
· Develop Customer Service Strategy	1.50
· Develop Response Procedures	1.33
· Develop Infrastructure for Implementing Response Procedures	2.00
· Develop Framework of Metrics	0.00
· Recognize Event	1.50
· Evaluate Situation and Alternatives	3.00
· Implement Solution	2.67
· Monitor and Report	1.50
<b>4. Demand Management</b>	<b>0.20</b>

· Determine Forecasting Approaches	0.67
· Measure Performance	0.00
· Plan Information Flow	0.00
· Determine Synchronization Procedures	0.00
· Develop Contingency Management System	1.13
· Develop Framework of Metrics	0.00
· Collect Data/Information	0.00
· Forecast	0.00
· Synchronize	0.38
· Increase Flexibility and Reduce Variability	0.00
· Measure Performance	0.00
<b>5. Order Fulfillment</b>	<b>1.98</b>
· Review Marketing Strategy, Supply Chain Structure & Customer Service Goals	1.80
· Define Requirements for Order Fulfillment	2.40
· Evaluate Logistics Network	1.50
· Define Plan for Order Fulfillment	1.60
· Develop Framework of Metrics	0.00
· Generate & Communicate Order	3.00
· Enter Order	3.00
· Process Order	1.70
· Handle Documentation	1.60
· Pick Order	2.80
· Deliver Order	2.40
· Perform Post Delivery Activities & Measure Performance	2.00
<b>6. Manufacturing Flow Management</b>	<b>0.92</b>
· Review Manufacturing, Sourcing, Marketing & Logistics Strategies	0.00
· Determine Degree of Manufacturing Flexibility Requirement	1.75
· Determine Push/Pull Boundaries	1.00
· Identify Manufacturing Constraints and Requirements	N/A
· Determine Manufacturing Capabilities	N/A
· Develop Framework of Metrics	N/A
· Determine Routing & Velocity through Manufacturing	N/A
· Manufacturing & Material Planning	N/A
· Synchronize Capacity and Demand	N/A
· Measure Performance	N/A
<b>7. Product Development and Commercialization</b>	<b>1.42</b>
· Review Sourcing, Manufacturing & Marketing Strategies	1.00
· Develop Idea Generation and Screening Processes	N/A
· Establish Guidelines for Cross-functional Product Development Team Membership	N/A
· Develop Product Rollout Issues & Constraints	N/A

· Establish New Product Project Guidelines	N/A
· Develop Framework of Metrics	N/A
· Define New Products & Assess Fit	2.25
· Establish Cross-functional Product Development Team	N/A
· Formalize New Product Development Project	N/A
· Design & Build Prototypes	N/A
· Make/Buy Decision	N/A
· Determine Channels	N/A
· Product Rollout	N/A
· Measure Process Performance	1.00
<b>8. Returns Management</b>	<b>1.32</b>
· Review Environmental & Legal Compliance Guidelines	1.33
· Develop Avoidance, Gatekeeping & Disposition Guidelines	N/A
· Develop Return Network and Flow Options	2.25
· Develop Credit Rules	N/A
· Determine Secondary Markets	N/A
· Develop Framework of Metric	N/A
· Receive Return Request	1.50
· Determine Routing	N/A
· Receive Returns	1.50
· Select Disposition	N/A
· Credit Consumer/Supplier	N/A
· Analyze Returns and Measure Performance	0.00

## Anexo G. Plan de acción Proyecto gestión de inventarios Redwood International Capital

What	How	Who	When	When	Where	Why
Action to be taken	Specific steps	Responsible	Initial dates	final dates	Specific location	Justification for implementation
Actualizar el perfil de puesto del administrador de tienda para que incluya de manera explícita su responsabilidad sobre el inventario.	Que cada administrador de tienda reciba y firme su perfil de puesto y se archive en RRHH.	Diana Z.		22/07/2021	Cada tienda	Los administradores de tienda manifestaron no saber que eran responsables del inventario.
Actualizar el perfil de puesto del administrador de tienda para que incluya de manera explícita su responsabilidad sobre el inventario.	Confirmar con cada administrador de tienda que no hay dudas sobre el perfil de puesto.	Mauricio M y Natalia M Laura J. y Vivian Ch.		22/07/2021	Cada tienda	Los administradores de tienda manifestaron no saber que eran responsables del inventario.
Definir un protocolo de toma física que incluya actividades previas a una toma física para facilitar ese ejercicio sin afectar el <i>display</i> comercial.	Crear y validar el protocolo de toma física para tiendas.	Jorge P. y Marcela R.		30/06/2021	Corp.	No existe una guía documentada que ayude a las tiendas a facilitar la auditoría de inventario.
Definir un protocolo de toma física que incluya actividades previas a una toma física para facilitar ese ejercicio sin afectar el <i>display</i> comercial.	Ejecutar en las tiendas las actividades "previas" del protocolo de toma física.	Mauricio M y Natalia M Laura J. y Vivian Ch.	05/07/2021		Cada tienda	Para asegurar la calidad del ejercicio de toma física.
Realizar toma física en una tienda Flormar y Dermatallgy como plan piloto. A raíz de lo aprendido ejecutar la toma física en todas las tiendas.	Realizar prueba piloto en una tienda de cada marca.	Jorge P. y Marcela R.	17/06/2021	20/07/2021	City Mall	Certificar una metodología, calidad de la información disponible, formatos de reportería y lecciones aprendidas para proyectar la merma de

						inventario en toda la red de tiendas.
Realizar toma física en una tienda Flormar y Dermatallergy como plan piloto. A raíz de lo aprendido ejecutar la toma física en todas las tiendas.	Crear documento con la metodología a utilizarse en toma física completa de tiendas y bodegas.	Diego V.		<b>21/07/2021</b>	Corp.	Documentar la metodología en forma de política de empresa para que pueda ser comunicada y monitoreada por jefaturas y gerencias.
Realizar toma física en una tienda Flormar y Dermatallergy como plan piloto. A raíz de lo aprendido ejecutar la toma física en todas las tiendas.	Validar con Financiero y Operaciones esta política.	Jorge P.		<b>21/07/2021</b>	Contraloría	Toda política de auditoría de inventario debe ser avalada por el Contralor.
Realizar toma física en una tienda Flormar y Dermatallergy como plan piloto. A raíz de lo aprendido ejecutar la toma física en todas las tiendas.	Comprar lectores ópticos para toma física (bajo costo para este ejercicio).	Marcela R.		<b>20/07/2021</b>	Corp.	Contar con las herramientas mínimas para realizar auditoría de inventario confiable y evitar digitar.
Realizar toma física en una tienda Flormar y Dermatallergy como plan piloto. A raíz de lo aprendido ejecutar la toma física en todas las tiendas.	Definir cronograma de toma física completa en tiendas (a puerta cerrada).	Marcela R.		<b>22/07/2021</b>	Corp.	Programar la necesidad de recursos de tiempo y personal.
Realizar toma física en una tienda Flormar y Dermatallergy como plan piloto. A raíz de lo aprendido ejecutar la toma física en todas las tiendas.	Ejecutar la toma física en tiendas. Validar resultados y elaborar reporte.	Marcela R.		<b>21/07/2021</b>	Cada tienda	Cuadrar inventarios de tiendas y entregar formalmente el inventario a los administradores. De inmediato comenzar a

						aplicar los procedimientos y conteos cíclicos.
Realizar toma física en una tienda Flormar y Dermatallergy como plan piloto. A raíz de lo aprendido ejecutar la toma física en todas las tiendas.	Crear machote de entrega de inventario a administradores de tienda.	Jorge P.		<b>01/07/2021</b>	Corp.	Documento formal y oficial con la que se hace entrega del inventario a cada administrador de tienda.
Realizar toma física en una tienda Flormar y Dermatallergy como plan piloto. A raíz de lo aprendido ejecutar la toma física en todas las tiendas.	Entregar formalmente el inventario a cada administrador.	Marcela R. Mauricio M y Natalia M Laura J. y Vivian Ch.		<b>21/07/2021</b>	Cada tienda	Asignación explícita y documentada del inventario entregado. Monetario y en SKU.
Oficializar política de conteos cíclicos en tiendas y bodega principal y línea de reporte de estos.	Crear documento con la metodología de conteo cíclicos.	Jorge P.		<b>21/07/2021</b>	Corp.	Documentar la metodología en forma de política de empresa para que pueda ser comunicada y monitoreada por jefaturas y gerencias.
Oficializar política de conteos cíclicos en tiendas y bodega principal y línea de reporte de estos.	Validar con Financiero y Operaciones esta política.	Jorge P.		<b>21/07/2021</b>	Corp.	Toda política de auditoría de inventario debe ser avalada por el Contralor.
Oficializar política de conteos cíclicos en tiendas y bodega principal y línea de reporte de estos.	Definir cronograma de conteos cíclicos y comunicarlo a las tiendas.	Marcela R.		<b>22/07/2021</b>	Cada tienda	Programar el itinerario que tendrán tanto administradores como su contraparte el auditor de inventarios que responde a Contraloría.

Oficializar política de conteos cíclicos en tiendas y bodega principal y línea de reporte de estos.	Que el auditor de inventarios firme el perfil del puesto.	Diana Z.	<b>28/09/2021</b>		Corp.	Nombramiento oficial de la plaza.
Oficializar política de conteos cíclicos en tiendas y bodega principal y línea de reporte de estos.	Instalar Excel en las tiendas.	Erick P.	<b>12/07/2021</b>		Cada tienda	Algunos procedimientos implican el envío de formatos en Excel. También los conteos cíclicos se "bajan" a Excel para ser trabajados y enviados al auditor de inventarios.
Entrenamiento para administradores de tienda sobre la metodología de manejo de inventarios en sistema y físicos.	Crear y validar procedimientos de manejo de inventario en tiendas.	Marcela R. y Derek Q.		<b>21/07/2021</b>	Corp.	Ausencia de procedimientos documentados y oficializados que se presta para evadir responsabilidades.
Entrenamiento para administradores de tienda sobre la metodología de manejo de inventarios en sistema y físicos.	Entrenar a administradores de tienda en procedimientos de manejo de inventario en tiendas. Obtener la firma de recibido por parte de los administradores.	Marcela R. y Derek Q.	<b>02/08/2021</b>		Cada tienda	Certificar que recibieron una inducción respecto al manejo de inventarios. Ningún administrador lo tuvo antes.
Entrenamiento para administradores de tienda sobre la metodología de manejo de inventarios en sistema y físicos.	Definir y validar reglas para reposición de inventario en tiendas.	Marcela R. y Diego V.	<b>15/07/2021</b>		Corp.	La metodología de reposición actual depende solo del criterio de cada administrador de tienda. Hay muchas otras variables que considerar para balancear el inventario en toda la red de bodegas/tiendas.

Entrenamiento para administradores de tienda sobre la metodología de manejo de inventarios en sistema y físicos.	Crear procedimiento que oficialice la metodología de reposición de inventario a tiendas.	Marcela R. y Diego V.	<b>15/07/2021</b>		Corp.	Documentar esta metodología para que quede registro del conocimiento y pueda ser utilizado posproyecto.
Entrenamiento para administradores de tienda sobre la metodología de manejo de inventarios en sistema y físicos.	Crear reporte de ventas históricas.	Erick P.	<b>14/07/2021</b>		Corp.	Es un insumo para la herramienta en Excel de reposición de inventario a tiendas. Se usará lo hecho en BI con algunas adaptaciones.
Entrenamiento para administradores de tienda sobre la metodología de manejo de inventarios en sistema y físicos.	Realizar pruebas para traslados en dos fases.	Marcela R.	<b>13/07/2021</b>		Cada tienda	El traslado en dos fases del ERP realiza un control cruzado entre emisor y receptor y deja huella en el sistema, lo que funciona de insumo al auditor de inventarios. La manera de hacerlo actualmente es unilateral y no hay control cruzado.
Entrenamiento para administradores de tienda sobre la metodología de manejo de inventarios en sistema y físicos.	Crear manual para usar traslado en dos fases.	Jorge P.		<b>08/07/2021</b>	Corp.	Documentar para que quede registro del conocimiento y pueda ser utilizado posproyecto.
Entrenamiento para administradores de tienda sobre la metodología de manejo de inventarios en sistema y físicos.	Estandarizar formatos de salida de inventario en un formulario impreso.	Marcela R. y Diego V.		<b>05/07/2021</b>	Corp.	Los nuevos procedimientos señalan su uso.

Entrenamiento para administradores de tienda sobre la metodología de manejo de inventarios en sistema y físicos.	Cotizar e imprimir los formularios, entregarlos en tiendas.	Marcela R.		<b>15/07/2021</b>	Corp.	Los nuevos procedimientos señalan su uso.
Entrenamiento para administradores de tienda sobre la metodología de manejo de inventarios en sistema y físicos.	Verificar que las encargadas de tienda tengan un archivo/ampo para salidas de inventario separado por mes.	Marcela R.		<b>05/07/2021</b>	Cada tienda	Los nuevos procedimientos señalan que así debe archivar y controlarse. Se convierte en un insumo para auditoría.
Diseño, redacción, revisión, parametrización ( <i>Softland</i> ) y entrenamiento de políticas de manejo de inventarios físicos y teóricos ( <i>Softland</i> ) en bodega principal. Diseño de jerarquía de bodegas en <i>Softland</i> . Elaboración de controles y definición de KPI.	Dar licencia de <i>Softland</i> a Jefe de Logística.	Erick P.		<b>01/07/2021</b>	CEDI	Es imprescindible que el encargado de bodega tenga acceso al ERP, no puede administrar inventario sin esta herramienta tan básica.
Diseño, redacción, revisión, parametrización ( <i>Softland</i> ) y entrenamiento de políticas de manejo de inventarios físicos y teóricos ( <i>Softland</i> ) en bodega principal. Diseño de jerarquía de bodegas en <i>Softland</i> . Elaboración de controles y definición de KPI.	Instalar computadora adicional en bodega para procesos internos.	Erick P.		<b>01/07/2021</b>	CEDI	La bodega depende 100% de una computadora, lo que no permite que los auxiliares puedan colaborar en otros trabajos como recepción de importaciones, conteos, consultas, etc.

Diseño, redacción, revisión, parametrización ( <i>Softland</i> ) y entrenamiento de políticas de manejo de inventarios físicos y teóricos ( <i>Softland</i> ) en bodega principal. Diseño de jerarquía de bodegas en <i>Softland</i> . Elaboración de controles y definición de KPI.	Diseño, redacción, revisión, parametrización y entrenamiento de procesos operativos de bodega principal. Controles y KPI.	Marcela R. y Derek Q.	15/07/2021		CEDI	Ausencia de procedimientos documentados y oficializados que se presta para malinterpretaciones y deja vacíos en la toma de decisiones. Es el primer paso antes de definir controles y KPI.
Diseño, redacción, revisión, parametrización ( <i>Softland</i> ) y entrenamiento de políticas de manejo de inventarios físicos y teóricos ( <i>Softland</i> ) en bodega principal. Diseño de jerarquía de bodegas en <i>Softland</i> . Elaboración de controles y definición de KPI.	Verificar que Gilberth, tenga un archivo/ampo para devoluciones, separado por mes y por tienda.	Marcela R.		05/07/2021	CEDI	Los nuevos procedimientos señalan que así debe archivar y controlarse. Se convierte en un insumo para auditoría.
Implementación de WMS (acompañamiento y ajustes en parametrización).	Crear mapa de bodega.	Diego V.		07/07/2021	CEDI	
Implementación de WMS (acompañamiento y ajustes en parametrización).	Diseñar y adaptar bodega para poder operar con WMS ( <i>racks, layout, codificación y etiquetado</i> ).	Diego V.	13/07/2021		CEDI	Definir caras, pasillos, niveles y hasta propuestas de recorrido para que el WMS pueda parametrizarse en una bodega de estas condiciones.
Implementación de WMS (acompañamiento y ajustes en parametrización).	Dar al desarrollador acceso al <i>server</i> para programar la interfaz.	Erick P.		19/07/2021	Server de WMS	Para interfaz con ERP.

Implementación de WMS (acompañamiento y ajustes en parametrización).	Comprar impresora de etiquetas.	Erick P.	<b>13/07/2021</b>		CEDI	Para etiquetar conforme al mapa de bodegas y para otros procesos diarios de bodega.
Implementación de WMS (acompañamiento y ajustes en parametrización).	Comprar <i>hand held</i> .	Erick P.	<b>13/07/2021</b>		CEDI	Para operar el WMS.
Implementación de WMS (acompañamiento y ajustes en parametrización).	Comprar pantalla para monitoreo de pedidos en la bodega.	Marcela R.	<b>13/09/2021</b>		CEDI	Para monitorear el estatus de los pedidos y que todos en bodega los puedan ver. Ayuda visual que mejora el rendimiento.
Implementación de WMS (acompañamiento y ajustes en parametrización).	Validación de tablas de interfaz.	Marcela R. y Erick P.	<b>04/08/2021</b>		Corp.	Para interfaz con ERP.
Implementación de WMS (acompañamiento y ajustes en parametrización).	Realizar capacitación a superusuarios.	Marcela R. y EPRAC	<b>11/09/2021</b>		CEDI	Actividad incluida en el cronograma del desarrollador y de vital importancia para operar el WMS.
Implementación de WMS (acompañamiento y ajustes en parametrización).	Realizar toma física en bodega principal para carga inicial.	Marcela R. y EPRAC	<b>11/09/2021</b>		CEDI	Actividad incluida en el cronograma del desarrollador.

Anexo H. Toma inventario física tienda Flormar Terramall

## **TOMA FÍSICA**

**TIENDA FLORMAR TERRAMALL**

**JULIO 2021**

## Contenido

<b>DINÁMICA DE CONTEOS .....</b>	<b>237</b>
<b>VALOR DE INVENTARIOS .....</b>	<b>237</b>
<b>CONCIENCIA AMBIENTAL .....</b>	<b>237</b>
<b>RESULTADOS DE TOMA FÍSICA.....</b>	<b>238</b>
<b>APLICACIÓN DE AJUSTES EN EL ERP Y MANEJO DE DIFERENCIAS .....</b>	<b>238</b>
<b>COSTOS Y TIEMPOS .....</b>	<b>239</b>
<b>LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>239</b>
<b>PRÓXIMOS PASOS.....</b>	<b>241</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>241</b>

## DINÁMICA DE CONTEOS

A continuación, se enlistan los principales detalles respecto a la dinámica de conteos:

- Se cuenta dos veces el 100% de los artículos de la bodega.
- El conteo lo realizan cinco parejas y hay una persona ejerciendo como supervisor de la operación.
- Cada conteo se realiza utilizando la técnica de “barrido”.
- Cada conteo se realiza utilizando lectores ópticos (*hand held*) para leer los códigos de barra, llevarlos a un Excel y digitar la cantidad contada.
- Si los conteos son iguales se respeta la cantidad contada.
- Si hay diferencia entre los conteos se revisa la diferencia contando nuevamente el artículo para definir la cantidad contada definitiva.

## VALOR DE INVENTARIOS

El reporte de valoración de inventarios extraído del ERP de *Softland* posterior al cierre de operación de la tienda el día 27 de julio de 2021 arrojó el siguiente detalle:

<b>Resumen Reporte de Valoración bodega F008</b>	
Valor total	₡11 229 668,38
Cantidad de SKU	1 063
Cantidad de unidades	10 969
Unidades promedio por SKU	11

## CONCIENCIA AMBIENTAL

Esta toma física se realizó en su totalidad mediante medios digitales llevando la impresión de reportes y hojas de conteo a cero hojas impresas.

Para próximas tomas físicas se comprarán garrafas de agua y vasos de cartón para evitar el uso de botellas plásticas.



## RESULTADOS DE TOMA FÍSICA

El siguiente cuadro muestra los resultados de la toma física.

Resumen Diferencias \$ Tienda				
Diferencia	Monto	Relativo	Total	Relativo
Positivas	¢449 202,68	4%	¢449 202,68	4%
Negativas	-¢876 849,69	-8%	¢876 849,69	8%
Balance	-¢427 647,01	-4%	¢1 326 052,37	12%
Total Inventario	¢11 229 668,38		¢11 229 668,38	
% Exactitud	96,19%		88,19%	

Notar que ¢357 478,00 del monto total del ajuste corresponden a bolsas que están cargadas al inventario de la tienda y que son consumibles. En acuerdo con el Departamento de Contabilidad, el material de empaque será extraído del inventario por la vía de consumo y se hará esa transacción antes de iniciar la toma física y de emitir el reporte de valoración.

## APLICACIÓN DE AJUSTES EN EL ERP Y MANEJO DE DIFERENCIAS

Respecto al manejo de las diferencias la Gerencia Financiera y la Gerencia General de la compañía acuerdan lo siguiente:

“Tanto los sobrantes como los faltantes resultados de la toma física total del inventario será ajustado en ese momento. Contablemente, esos ajustes serán clasificados en una “cuenta de control” de Inventarios y que reflejará los efectos netos de estas tomas. Gerencialmente, a final del periodo se decidirá el tratamiento contable de esta cuenta” (copia textual de correo enviado por la Gerencia Financiera el 16 de junio de 2021 a las 11:13 a.m.).

Los ajustes se aplicaron de manera masiva por parte del departamento de TI con excepción de un ajuste por material de empaque aplicado por operaciones al finalizar la toma física\*: ¢357 478

\*El que operaciones haya aplicado este ajuste es una práctica incorrecta pues debió realizarse dentro de los ajustes masivos en un solo evento. Se corrige esta práctica en adelante.

El último ajuste queda aplicado el día 28 de julio a las 13:36 p.m.

## COSTOS Y TIEMPOS

La siguiente tabla muestra los costos y tiempos de duración asociados a la toma física

Base	Tienda Flormar Terramall	Nota
Cantidad de SKU	1063	
Cantidad de unidades	10969	
Cantidad de unidades promedio por SKU	11	
Valor del inventario	€11 229 668	
Duración en horas para toma física	6	8 pm a 2am
Duración en horas para conteo	5	8:30 pm a 1am
Cantidad de personas contando	10	
Cantidad de personas supervisando	1	
Computadoras	5	
Lectores ópticos	5	
Costo total alimentación	€38 010	
Costo total transportes	€80 250	

## LECCIONES APRENDIDAS

- El personal de la tienda la preparó para que el acomodo de los productos facilitara la toma física. Agruparon los productos por marca, tipo y orden ascendente de talla (cuando aplicaba). Se aseguraron de que todos los productos tuvieran código de barras o legible en su defecto.
- Se debe contar con los equipos (computadoras) para poder usar más lectores de códigos.
- Las encargadas de tienda, previniendo la toma física, devolvieron a la bodega principal inventario en exceso lo que facilitó el conteo.
- Se contó la exhibición en orden de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. Al terminar el conteo de cada área de exhibición se inicia el segundo conteo. Se copia el primer conteo en las casillas del segundo conteo y esta vez sin el lector óptico, se dictan al digitador los cinco últimos códigos del artículo, se cuenta y se indica la cantidad contada. Si la cantidad es la misma sigue adelante, si no es la misma verifican la cantidad nuevamente y digitan el resultado de esa verificación.
- El maestro de artículos que se genere debe tener el último costo promedio de cada artículo, dado que, si no es así, aquellos artículos que no tengan *stock* en el ERP tendrán costo promedio cero y el resultado monetario neto de la toma física no sería definitivo sino hasta que se apliquen los ajustes en sistema. Esto sesgaría la toma de decisiones respecto a revisiones o reconteos.
- Antes de ingresar a toma física deben sacarse del inventario los materiales de empaque o material publicitario que esté cargado a la tienda pero que ya no esté físico, pues se consumió.
- Las parejas de conteo deben rotarse.
- El *hand held* debe configurarse en mínimo dos computadoras para evitar atrasos.



RV: TOMA FISICA TERRAMALL



marcela.rodriguez@redwoodinternationalcapital.com

Para ● Jorge Porras; ○ Diego Vargas Jiménez; ○ Dereck Quiros Villegas; ○ Maria Marin'

Responder Responder a todos Reenviar

jueves 29/7/2021 09:25

De: mauricio.monge@redwoodinternationalcapital.com <mauricio.monge@redwoodinternationalcapital.com>

Enviado el: martes, 27 de julio de 2021 12:55

Para: marcela.rodriguez@redwoodinternationalcapital.com; 'Flormar Terramall' <flormar.terramall@redwoodinternationalcapital.com>; natalie.montano@redwoodic.com

CC: 'Maria Marin' <maria.marin@redwoodinternationalcapital.com>

Asunto: RE: TOMA FISICA TERRAMALL

Buenas tardes:

Se confirma que estamos listos por parte de Terramall para la toma fisica del día de hoy.

Saludos,



MAURICIO MONGE  
EJECUTIVO COMERCIAL

(+506) 2221 1432 / (+506) 8923 6289

## **PRÓXIMOS PASOS**

- Editar el protocolo de toma física para que incluya las lecciones aprendidas de este ejercicio. Responsable Marcela.
- Asegurarse con el supervisor de tiendas que el protocolo de toma física se cumpla.
- Reforzar a las administradoras de tienda para que cumplan la política de acomodo en tiendas.
- Reforzar a las administradoras de tienda para que cumplan el protocolo de toma física.
- Continuar con la capacitación de procedimientos y controles que apoyen al objetivo de reducir la merma de inventario tanto en bodega central como en las tiendas.
- Hacer la entrega oficial del inventario a la administradora de la tienda.
- Cada tienda a la que se le hace una toma física debe empezar la ejecución de conteos cíclicos según el cronograma sugerido.

## **ANEXOS**

A esta entrega digital vía *email* se adjuntan:

- Reporte de valoración de inventario extraído de ERP previo al ajuste.
- Reporte de valoración de inventario extraído de ERP posterior al ajuste.
- Excel utilizado para conteos en la toma física.

Anexo I. Procedimiento conteo cíclico

**Política para control  
y auditoría de inventarios a través de  
conteos cíclicos**

**JULIO 2021**

## Contenido

<b>Objetivos .....</b>	<b>244</b>
<b>Conceptos.....</b>	<b>244</b>
<b>Merma de Inventario aceptada .....</b>	<b>244</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>244</b>
<b>Cronograma.....</b>	<b>247</b>
<b>Aplicación de ajustes en el ERP y manejo de diferencias.....</b>	<b>247</b>

## Objetivos

- Asegurar la fidelidad de los inventarios físicos con los inventarios teóricos del sistema de información ERP.
- Asegurar la exactitud de los inventarios en las diferentes bodegas de la empresa.
- Asegurar la disponibilidad de inventario que ofrezca un alto nivel de servicio a los clientes.
- Que los estados financieros de la compañía muestren razonablemente la situación de la empresa.
- Asegurar que cada mes se cuente y audite todo el inventario de cada tienda o bodega

## Conceptos

Conteo cíclico: es el recuento frecuente de una parte del inventario total con el fin de que todo este se haya contado al menos una vez en un periodo de tiempo determinado.

Toma física completa (*wall to wall*, WTW): es la verificación física de los bienes en los almacenes, bodegas, depósitos, dependencias, y a cargo de usuarios, etc., con el fin de confrontar las existencias reales o físicas, contra los saldos registrados en las bases de datos de inventarios y en las cuentas contables.

Merma de inventario: es una pérdida o reducción de un cierto número de mercancías o de la actualización de un *stock* que provoca una fluctuación; es decir, la diferencia entre el contenido de los libros de inventario y la cantidad real de productos o mercancía dentro de un establecimiento, negocio o empresa.

Auditor de inventarios: es la persona encargada de ejecutar un conjunto de procedimientos cuya finalidad son el comprobar el correcto registro, flujo y valuación de los inventarios, así como la correcta aplicación de los métodos y técnicas de administración de inventarios definidas por la compañía.

Ajuste de inventario: es un movimiento de entrada o salida de artículos en el almacén. Es funcional para agregar el inventario inicial, pérdidas o aumentos de mercancía

## Merma de inventario aceptada

La merma de inventario; es decir, las diferencias netas resultantes de un ejercicio de toma física o conteo cíclico de inventario, no podrán exceder 1% del valor total del inventario registrado en la bodega teórica al momento de realizarse dicho ejercicio. En caso de que las diferencias netas superen el porcentaje permitido, se procederá a aplicar la normativa disciplinaria pertinente.

## Metodología

La auditoría de inventarios se realizará utilizando la metodología de conteos cíclicos siguiendo disciplinadamente un cronograma establecido. En caso de que se detecten diferencias netas superiores a las permitidas o que esto se convierta en un patrón, se realizará toma física completa (*wall to wall*, WTW) para poder darle razonabilidad a los hallazgos.

Cada encargado de tienda descargará del sistema de información POS el reporte de inventario para conteo cíclico siguiendo el proceso que se muestra a continuación:

## GENERACION DE REPORTES PARA INVENTARIOS CÍCLICOS EN POS. GUÍA DE USUARIO

### Acerca de esta guía

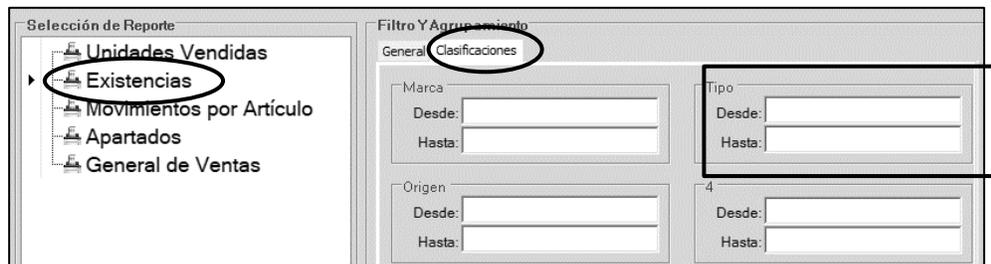
La siguiente guía enumera los pasos necesarios para que la encargada de la tienda pueda obtener el listado actualizado de los artículos existentes en el Punto de Venta de *Softland* para uno o varios tipos de artículos. El archivo en Excel que se obtiene con esta guía será la base para realizar los inventarios cíclicos y el reporte que será enviado al Auditor de inventarios con las respectivas diferencias.

### Pasos para generar el reporte

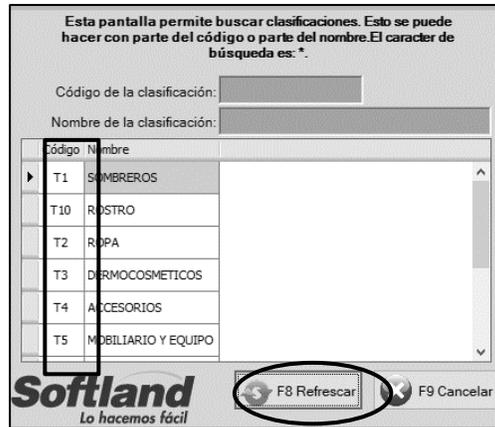
1. Clic en “Administrativos” para desplegar la opción de Reportes. Clic en “Reportes”.



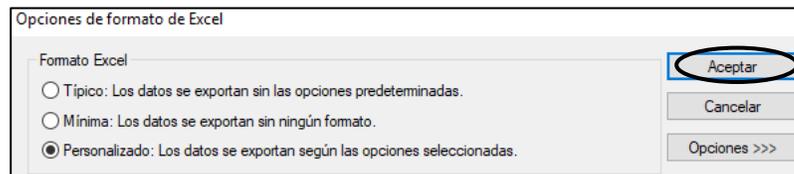
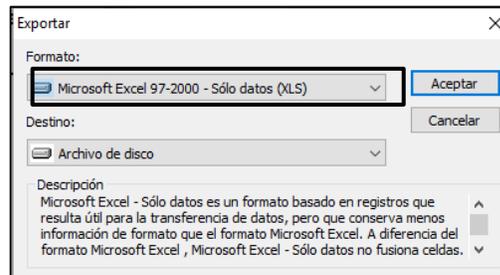
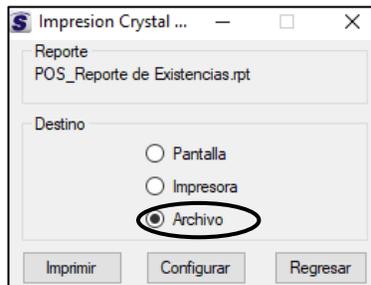
2. Seleccionar el Reporte de “Existencias” y filtrar por “Clasificaciones”. Realizar el filtro del reporte según el Tipo de Artículo como se explica en el siguiente paso.



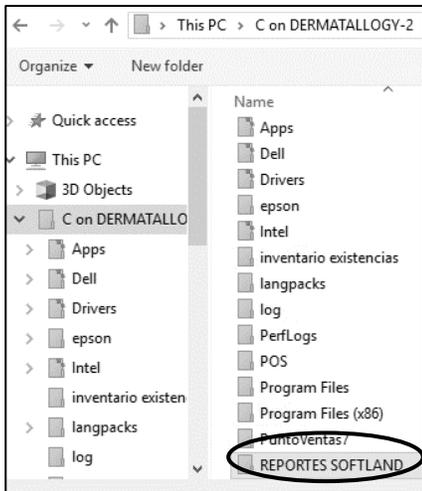
3. Seleccionar el Tipo de artículo. Anotar el código del tipo en las casillas “Desde” y “Hasta”. Para ver la totalidad de los tipos de artículos disponibles en el filtro debe realizar doble clic en campo en blanco. Al mostrarse la siguiente ventana, clic en “Actualizar” para visualizar las opciones y seleccionar la deseada. Clic en “Aceptar” para el siguiente paso.



4. Se apertura la ventana para Impresiones. Para obtener el archivo en Excel, seleccionar “Archivo” como Destino del Reporte y dar clic en “Imprimir”.
5. En la ventana Exportar, seleccionar el Formato Microsoft Excel 97-2000 – **Sólo Datos** (XLS) y luego clic en “Aceptar”. Tener cuidado con NO seleccionar el Formato Microsoft Excel 97-2000 (XLS).
6. Clic en “Aceptar” en la ventana de Opciones de formato de Excel. No realizar ningún cambio al formato predeterminado.



7. Seleccionar como ruta destino la carpeta: C/REPORTES SOFTLAND o la indicada por el Auditor de inventarios para guardar el archivo. Incluir en el nombre del archivo el tipo de artículos y la fecha. Como sugerencia utilizar el formato BODEGA-CATEGORIA-FECHA. Ejemplo: “B005-SOMBREROS-25-05-21”
8. Antes de iniciar, ajustar el Reporte de Excel como se muestra en la figura.



	A	B	C	D
1	Fecha	15/07/2021		
2	Sucursal	B002		
3	Tipo	Sombreros		
4				
5	<b>CÓDIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SISTEMA</b>	<b>CONTEO</b>
6	00000000001	Sail Away Truck		0.00
7	200000000048	AERO VISOR BALTIC		0.00
8	200000000049	AERO VISOR ELECTRIC BLUE		0.00
9	444446666691	MIXED RAFFIA CONTINENTAL		0.00
10	51000072	DOUBLE SIDED FUSCHIA BAG-EX/RET/TR		0.00
11	810990020236	DERMA SAFE CREAM TALLA M		1.00
12	810990020243	DERMA SAFE CREAM TALLA L		1.00
13	810990020380	UV NECK GAITER DIGITAL OCEAN		0.00
14	810990020450	OVERLOOK BUCKET SANDSTONE TALLA L		0.00
15	810990020656	CAMILLE HAT CRIMSON		0.00
16	810990021448	ADVENTURE HAT BLOSSOM TALLA M		1.00
17	810990021486	ECLIPSE CAP DEEP BLUE TALLA M		1.00
18	810990021493	ECLIPSE CAP DEEP BLUE TALLA L		1.00
19	810990021509	IMPULSE CAP GRAY		1.00
20	810990021561	SPORT VISOR WHITE		0.00
21	810990021585	SPRINTER CAP GRAY TALLA M		0.00
22	810990021646	SUNDANCER HAT CARDINAL		3.00
23	810990021776	KIDS IMPULSE CAP ELECTRIC BLUE		0.00
24	810990022162	GARDEN VISOR CAYENNE		1.00
25	810990022209	FIONA HAT OAT		0.00
26	810990022285	CORONADO HAT CREAM		0.00
27	810990022292	CORONADO HAT NATURAL		2.00

### Cronograma

Todas las bodegas deberán cumplir el siguiente cronograma para realizar los conteos cíclicos.

BODEGA PRINCIPAL					
CRONOGRAMA PARA CONTEOS CICLICOS					
Mes →	Mes				
	Semana →	wk1	wk2	wk3	wk4
Area ↓					
Cuidado personal					
Rostro					
Labios					
Ojos					
Uñas					
Otras Flormar					
Sombreros					
Ropa					
Cuidado personal					
Accesorios					
Otras Dermatollogy					

TIENDAS Y PUNTOS DE VENTA					
CRONOGRAMA PARA CONTEOS CICLICOS					
Mes →	Mes				
	Semana →	wk1	wk2	wk3	wk4
Area ↓					
Sombreros					
Ropa					
Cuidado personal					
Accesorios					
Otras Dermatollogy					
Cuidado personal					
Rostro					
Labios					
Ojos					
Uñas					
Otras Flormar					

### Aplicación de ajustes en el ERP y manejo de diferencias

Respecto al manejo de las diferencias, la Gerencia Financiera y la Gerencia General de la compañía acuerdan que tanto los sobrantes como los faltantes resultados de la toma física total del inventario será ajustados inmediatamente. Contablemente, esos ajustes serán clasificados en una "cuenta de control" de inventarios y que reflejará los efectos netos de estas tomas. Gerencialmente, a final del periodo se decidirá el tratamiento contable de esta cuenta.

El Auditor de inventarios enviará por correo electrónico al Contralor el resultado del conteo cíclico. Este correo electrónico deberá tener adjunto el documento de Excel con el que se realizó el conteo y un resumen que muestre lo siguiente:

**Resumen de inventario auditado mediante conteo cíclico**

El reporte de valoración de inventarios extraído del ERP de Softland posterior al cierre de operación de la tienda el día XX de XX de 2021 arrojó el siguiente detalle:

<b>Resumen Reporte de Valoración bodega F005</b>	
Valor total de la categoría XXXX	\$20 721
Cantidad de SKU	1076
Cantidad de unidades	10560

La aplicación de ajustes la realiza el Auditor de inventarios al recibir el visto bueno por parte del Controlar a más tardar 24 horas después de realizado el conteo cíclico.