

**ESTUDIO DE LA GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS DEL
SUPERMERCADO COOMULTRUP EN PAMPLONA NORTE DE SANTANDER**

Autor

EDGAR ELIECER MAYORGA BOADA

Director

YANETH CONTRERAS GONZALEZ

Ingeniera Industrial

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E INDUSTRIAL

FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

PAMPLONA, junio 06 de 2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
PALABRAS CLAVE:.....	5
INTRODUCCION	6
RESULTADOS	8
FASE 1. CADENA DE SUMINISTROS Y SECTOR SUPERMERCADOS	8
1.1 DEFINICION.....	8
1.2 CARACTERISTICAS	11
1.3 RELACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTROS	12
1.4 COMPONENTES DE LA CADENA DE SUMINISTROS.....	15
1.4.1 Proveedores.	15
1.4.2 Productores.....	15
1.4.3 Distribuidores.	15
1.4.4 Organismos de apoyo.....	16
1.5 CADENA DE SUMINISTROS Y LOGISTICA	17
1.6 PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTROS.....	18
1.7 ATENCION AL CLIENTE EN LA CADENA DE SUMINISTROS	21
1.8 INTELIGENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTROS	22
1.9 SECTOR DE SUPERMERCADOS EN COLOMBIA	25
1.9.1 DEFINICION	25
1.9.2 ANALISIS SECTORIAL	26
1.10 GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN SUPERMERCADOS	34
1.10.1 ESTRUCTURA DE LA RED DE CADENA DE SUMINISTROS	34
1.10.2 PROCESO DE LA CADENA DE SUMINISTRO	41
1.11 GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE OLIMPICA	43
1.11.1 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE OLIMPICA	44
1.11.1.1 USO DE TECNOLOGIA EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE OLIMPICA	47
FASE 2: ANALISIS DE LA CADENA DE SUMINISTROS DEL SUPERMERCADO COOMULTRUP	49
2.1 GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS DEL SUPERMERCADO COOMULTRUP	49
2.2 ANALISIS COMPARATIVO ENTRE COOMULTRUP Y OLIMPICA	55

FASE 3. RECOMENDACIONES	57
3.1 PROVEEDORES	57
CONCLUSIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	66

LISTA DE GRAFICAS

grafica 1 El alcance de la cadena de suministros	9
grafica 2 Grupos de interés y forma de interrelación	13
grafica 3 Gestión logística integral.	18
grafica 4 Historia de los supermercados	28
grafica 5 Ventas reales en Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas	29
grafica 6 Variación anual de las ventas reales en Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas	29
grafica 7 Personal ocupado por los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas Total nacional	30
grafica 8 Participación ventas en valor 2010 (cadenas en Colombia)	32
grafica 9 Proceso logístico de cadena de hipermercado.....	40
grafica 10 Diagrama de flujo de cadena de suministro del hipermercado	42
grafica 11 Estructura organizacional de coomultrup	50
grafica 12 Ciclo PHVA para aseguramiento y desarrollo de proveedores.....	59
grafica 13 Cadena suministros Coomultrup	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Procesos de la cadena de suministros	19
Tabla 2 Decisiones clave que generan ventajas competitivas.	22
Tabla 3 Ejemplos de toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.....	24
Tabla 4 Cuadro comparativo de los principales supermercados en Colombia.....	32
Tabla 5 Gestion de la cadena de abastecimiento de un hipermercado	36
Tabla 6 Gestión de la cadena de abastecimiento	37
Tabla 7 Entrevista 1	50
Tabla 8 Entrevista 2	52
Tabla 9 Análisis comparativo	55
Tabla 10 Etapas y resultados esperados	60

RESUMEN

La siguiente monografía es el resultado de la recopilación de información de diferentes fuentes bibliográficas sobre la gestión de la cadena de suministros en un supermercado y el estudio de este sector en el país y como contribuye a la economía nacional, donde se realizó el análisis del supermercado Coomultrup ubicado en la ciudad de Pamplona, identificando las estrategias y herramientas tecnológicas que utilizan para la gestión de la cadena de suministros. Dentro de los resultados se pudo determinar la importancia de los proveedores y como juegan un papel fundamental en la gestión de la cadena de suministros e igualmente se identificó como los sistemas ERP mejoran el funcionamiento de la cadena de suministros.

PALABRAS CLAVE: cadena de suministros, ERP, proveedores, sector retail, logística, supermercado

INTRODUCCION

En la actualidad la globalización ha hecho que las empresas se vean obligadas a implementar nuevas ideas de negocio y así obtener ventajas competitivas. A causa de esto las empresas han mostrado su interés en la gestión de la cadena de suministros mejorando así la relación con sus proveedores y clientes. (herrera, f., & granadillo, h, 2012)

La gestión de la cadena de suministros ha surgido como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios brindando a las empresas una mejora en sus operaciones internas, mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados del negocio.

El sector retail es uno de los más grandes del país y presenta un constante crecimiento en sus diferentes modelos de negocios en donde han figurado tiendas como el grupo Éxito, Olímpica, Carulla, Jumbo, Super Inter y la 14, siendo las cadenas de supermercados más importantes y tradicionales de Colombia.

La presente monografía tiene como objetivo realizar un estudio de este sector recopilando información relacionada con el estado del sector retail y como los supermercados gestionan la cadena de suministros, donde preguntaremos aspectos relacionados con asociatividad, comportamiento de proveedores en las entregas, entregas tarde de productos a clientes, problemas de calidad en las materias primas y sus consecuencias reflejadas a los clientes, y el uso de tecnologías en la cadena de abastecimiento.

Para poder realizar este análisis se llevarán a cabo tres fases. La primera fase consistirá en una investigación documental donde definiremos el concepto de la cadena de suministros, el estado del sector retail en Colombia y como las cadenas de supermercado gestionan la cadena de suministros. La segunda fase se compondrá de un análisis de la gestión de la cadena de suministros del supermercado Comultrup con respecto a las grandes cadenas de supermercados.

La tercera fase constara de los resultados y recomendaciones que se encontraran a través del estudio de la gestión de la cadena de suministros en un supermercado.

RESULTADOS

FASE 1. CADENA DE SUMINISTROS Y SECTOR SUPERMERCADOS

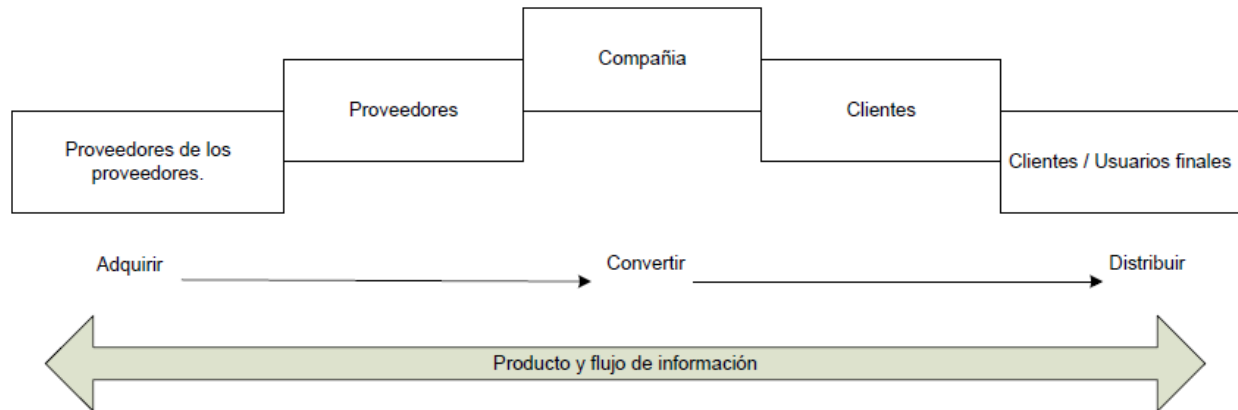
En esta fase se realizará una investigación documental, que orienta a la recolección de teoría, recopilación de información de un tema a través de fuentes de consulta, con el fin de definir conceptos sobre la cadena de suministros y analizar el sector de supermercados.

1.1 DEFINICION

La cadena de suministros (Supply Chain) es el flujo de los materiales a través del proceso buscando una visión estratégica para el manejo de materias primas, el flujo de información, procesos dentro de la empresa, y posteriormente la eficiente entrega de los productos a los clientes. (Ballou, 2004)

La cadena de suministros comienza con los proveedores de tus proveedores y terminan con los clientes de tus clientes, es decir entre proveedores, fabricantes, distribuidores, y clientes como lo muestra la gráfica 1.

grafica 1 El alcance de la cadena de suministros



Fuente: administración de la cadena de suministros (Ballou, 2004)

Anteriormente las empresas manejaban sus operaciones por departamentos, los cuales funcionaban independientemente uno de otro llevando a un desempeño subóptimo para la empresa ya que se buscaban objetivos funcionales individuales y no un objetivo en común. (Ballou, 2004)

La administración de la cadena de suministro busca que todos los departamentos de la empresa se integren y haya un flujo de información entre las diferentes dependencias de la empresa y así generar valor agregado en la transformación de los productos, en el recurso humano, en el flujo de información y en las prácticas comerciales de todos los puntos de la cadena, para lograr el cumplimiento de entregas a tiempo y las condiciones económicas tanto para las organizaciones como para los clientes. (Briceño, 2012)

Según Pires (2007) la Cadena de Abastecimiento es:

- El conjunto de todos los procesos que involucran a los proveedores y sus clientes y conectan empresas desde la fuente inicial de materia prima hasta el punto de consumo del producto acabado.
- Las funciones dentro y fuera de una empresa que garantizan que la cadena de valor pueda elaborar, proveer de productos y servicios a sus clientes. Además, define estos esfuerzos en cuatro procesos básicos dentro de la Cadena de Abastecimiento: Planear (*Plan*), Abastecer (*Source*), Hacer (*Make*) y Entregar (*Delivery*).

En las diferentes definiciones que podemos encontrar de diversos autores sobre la cadena de suministros observamos muchas similitudes entre ellas, como, por ejemplo:

Para Ballou (2004), la Cadena de Abastecimiento abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y la transformación de bienes, desde la etapa de materia prima hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados.

Para Mentzer (2001), la Cadena de Abastecimiento es el conjunto de tres o más entidades (organizaciones o individuos) directamente involucradas en los flujos descendentes y ascendentes de productos, servicios, finanzas e información, desde la fuente primaria de producción hasta el cliente final.

Finalmente, según el diccionario de logística (García, 2008) define la Cadena de Abastecimiento como el conjunto de actividades de una organización destinadas a satisfacer la demanda de productos y servicios, desde los requerimientos iniciales de materias primas e información hasta la entrega al usuario final y la recuperación de los residuos que hayan podido generarse en el proceso.

Todas estas definiciones lo que quieren lograr es que las empresas sean más eficientes y competitivas en la realización de sus procesos para no quedarse atrás en un mercado tan competitivo y cambiante, mediante la implementación de mejores prácticas en todas las áreas.

1.2 CARACTERISTICAS

- En la cadena de suministros lo más importante son los clientes.

- La cadena de suministros relaciona a los proveedores, productores, distribuidores y clientes.
- La cadena de suministros se relaciona a través del flujo de la información y de los productos.
- El flujo de información implica que sea dinámica y se distribuya eficientemente en todos los eslabones de la Cadena de Abastecimiento que busca la satisfacción del cliente.
- El flujo de información, materiales y servicios como observamos en la gráfica 1, va en ambas direcciones hacia el cliente o hacia el proveedor.
- La cadena de suministros promueve un adecuado servicio al cliente.
- Provee insumos necesarios para satisfacer las necesidades de producción.
- Una cadena de abastecimiento les da valor a sus clientes entregando los productos oportunamente en las cantidades correctas y el momento correcto.

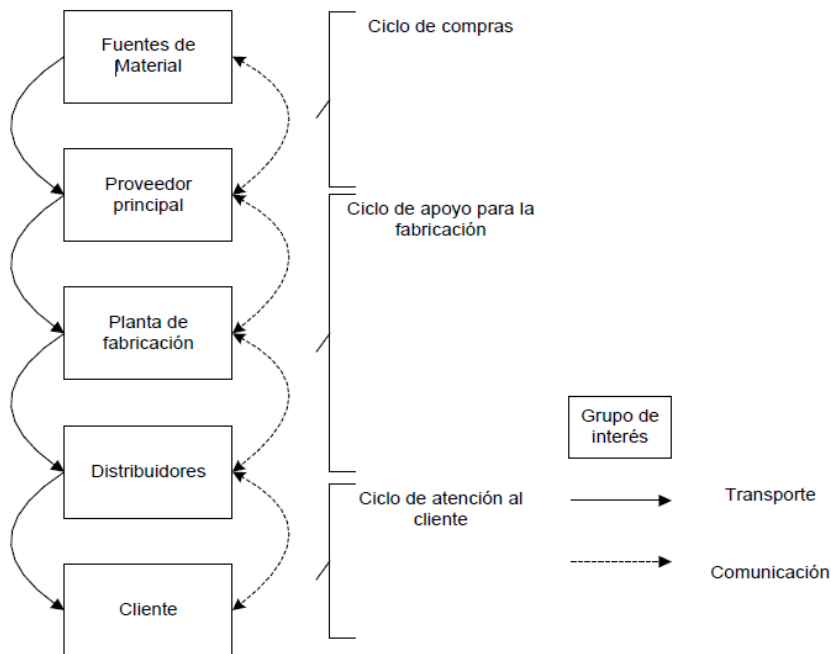
1.3 RELACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTROS

La cadena de suministros busca mantener el flujo de la información entre los grupos de interés dentro y fuera de la empresa, para que la información que se maneja sea clara y oportuna, evitando errores en los procesos de la empresa. Debido a esto se deben identificar los grupos de interés más importantes y lograr la mejor administración de estos.

La grafica 2 muestra los grupos de interés y cómo se maneja la información entre estos.

Según (Bowersox,2007): “El ciclo de desempeño logístico es la unidad básica de diseño y control operativo de una cadena de suministros. En esencia, la estructura del ciclo de desempeño es el sistema para implementar la logística integrada a través de la cadena de suministros.” (p. 39)

grafica 2 Grupos de interés y forma de interrelación.



Fuente: Administración y Logística en la cadena de suministros (Bowersox, 2007)

En la búsqueda del máximo rendimiento en los grupos de interés al gestionar la Cadena de abastecimiento, según (Bowersox,2007) se precisa en cuatro temas fundamentales:

- Calidad
- Tiempo
- Flexibilidad
- Costos

En calidad se refiere a las características de un producto o servicio que le ofrece la capacidad de satisfacer necesidades del cliente.

En tiempo se refiere a velocidad y fiabilidad. La velocidad en la entrega se relaciona con la rapidez de las operaciones en la Cadena de Abastecimiento y fiabilidad es la capacidad de ofrecer productos o servicios cuando se prometen.

En flexibilidad se refiere al rendimiento de las operaciones para que la Cadena de abastecimiento pueda responder a las necesidades de cada cliente.

Costos se refiere a las operaciones de la Cadena de Abastecimiento y cuales son representados en el producto final.

1.4 COMPONENTES DE LA CADENA DE SUMINISTROS

1.4.1 Proveedores. Los proveedores están presentes en la primera etapa de la cadena, estos proveen la materia prima para su transformación en producción.

En la planeación de la Cadena de Abastecimiento, en este punto se concentra en el cómo, donde y cuando se consiguen las materias primas desde el proveedor del proveedor.

Los Proveedores son de tipo interno y externo.

- Proveedor interno: Un proveedor está clasificado como interno cuando los servicios prestados forman parte esencial en el posicionamiento estratégico de la organización.
- Proveedor externo: Estos proveedores ofrecen sus servicios en el mercado a diferentes clientes que frecuentemente son competidores entre sí.

1.4.2 Productores. Los productores están presentes en el medio de la Cadena de abastecimiento y se produce la transformación de materias primas en productos terminados de acuerdo a lo que el cliente necesita.

Los tipos de productores son de bienes o servicios.

1.4.3 Distribuidores. La distribución está presente desde los productores y se encarga de

almacenar y enviar los productos terminados al consumidor final.

Los tipos de distribución son intensivos, exclusivos, selectivos y extensivos.

- Distribución intensiva: El fabricante busca para su producto todos los establecimientos de la misma rama comercial en los que se pueda vender.
- Distribución exclusiva: El intermediario tiene la exclusividad para vender el producto en una zona geográfica determinada.
- Distribución selectiva: El fabricante selecciona algunos puntos de venta por el estilo del negocio.
- Distribución extensiva: El fabricante busca vender sus productos en todos los establecimientos posibles.

1.4.4 Organismos de apoyo. Se encuentran el almacenamiento, manejo de materiales, compras, embalaje de protección, cooperación entre producción y distribución e información.

El transporte presente en toda la Cadena de Abastecimiento como se resume en la gráfica 2, por lo general se dirige al cliente.

Los sistemas de información que se encuentran en toda la Cadena de abastecimiento permiten conocer en tiempo real toda la información del producto para entregarlo al cliente final.

Los intermediarios son una serie de personas u organizaciones que facilitan los productos terminados para que lleguen al cliente final, últimamente las organizaciones han observado que este proceso no ofrece valor agregado al cliente.

1.5 CADENA DE SUMINISTROS Y LOGISTICA

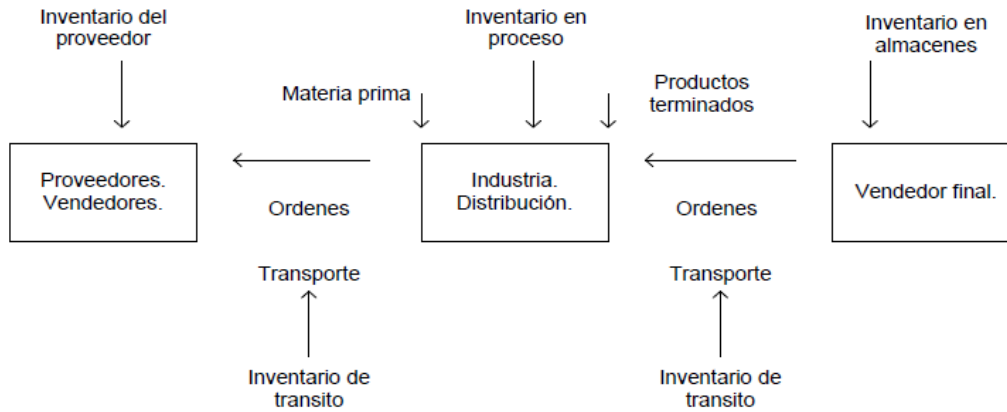
Generalmente el termino de logística ha sido mal interpretado ya que se tiende a confundir con la administración de la cadena de suministros, pero sus definiciones no son sinónimas.

El concepto de Administración de la cadena de Suministro (*Supply Chain Management*) según Ballou (2004) “se define como la integración de actividades mediante mejoramiento de las relaciones de la Cadena de Abastecimiento para alcanzar una ventaja competitiva.”

Mientras que según el Consejo de Dirección Logística (Pires 2007) “la Logística hace parte de los procesos de la Cadena de Abastecimiento que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y el *stock* de bienes, servicios e informaciones pertinentes desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de atender las necesidades de los clientes.”

La logística y la cadena de suministros tienen definiciones diferentes ambas están encaminadas a una misma misión que es la de llevar los bienes y servicios correctos, al lugar correcto, en el momento correcto, y en las cantidades y condiciones correctas. En la gráfica 3 se muestra esta misión dentro de la cadena de suministros.

grafica 3 Gestión logística integral.



Fuente: Journal of Business Logistics (Mentzer, 2001).

1.6 PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTROS

La gestión de la cadena de suministros es de gran complejidad, debido a esto se hace necesario identificar y planear cada proceso en que interactúan los recursos y la información. En la tabla 1 se resumen los procesos que se destacan.

La cadena de valor según el diccionario de la logística (García 2008) y definida por Michael Porter en la Escuela de Negocios de Harvard, es la forma como se analiza la actividad empresarial para

descomponer una organización en sus partes constitutivas, identificando fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor.

Tabla 1 Procesos de la cadena de suministros

N°	PROCESO	DESCRIPCION
1	Capacidad de respuesta a la planificación de la demanda	La valoración de la demanda y el diseño estratégico para lograr una máxima capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes.
2	Colaboración en las relaciones con los clientes	La valoración de la demanda y el diseño estratégico para lograr una máxima capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes.
3	Cumplimiento de pedidos / entrega de servicio	La capacidad para ofrecer un desempeño superior y sustentable desde el pedido hasta la entrega y los servicios esenciales relacionados.
4	Iniciar desarrollo del producto / servicio	La capacidad para ofrecer un desempeño superior y sustentable desde el pedido hasta la entrega y los servicios esenciales relacionados.

5	Personalización de la manufactura	El apoyo de una estrategia de manufactura y la facilitación del aplazamiento durante toda la cadena de abastecimiento.
6	Personalización de la manufactura	El apoyo de una estrategia de manufactura y la facilitación del aplazamiento durante toda la cadena de abastecimiento.
7	Apoyo del ciclo de Vida	El apoyo de una estrategia de manufactura y la facilitación del aplazamiento durante toda la cadena de abastecimiento.
8	Logística inversa	La devolución y la eliminación de los inventarios de una manera económica y segura

Fuente: Administración y Logística en la cadena de suministros (Bowersox, 2007)

Los procesos anteriores procesos se interrelacionan entre sí para ofrecer un mejor funcionamiento en la empresa y hacer que la gestión de la cadena de suministros mejore los procesos de la empresa y esto se va reflejado en un mejor funcionamiento. Se puede concluir que la cadena de suministros crea tres tipos de valor de los productos o servicios, los cuales son forma, tiempo y lugar.

- El valor de la forma se refiere a que las materias primas se convierten en bienes terminados.
- El valor del tiempo, lo controla la logística mediante el transporte, el flujo de información y los inventarios.

- El valor del lugar, lo controla la logística mediante el transporte y el flujo de información.

1.7 ATENCION AL CLIENTE EN LA CADENA DE SUMINISTROS

En la actualidad las empresas han enfocado gran parte de sus esfuerzos en mejorar las relaciones con sus clientes. En la cadena de suministros el servicio al cliente es uno de los procesos más importantes y a los cuales se le debe prestar la mayor atención posible.

Según (Bowersox, 2007), el principal valor de la logística es atender los requerimientos del cliente al mismo tiempo que mantiene la eficacia en los costos. Aunque casi todos los administradores principales coinciden en que el servicio al cliente es importante a veces le resulta muy difícil explicar que es y cómo se hace.

Un servicio al cliente sobresaliente le agrega un gran valor a la cadena de suministros. Es por eso que según (Bowersox, 2007), en los programas básicos de servicio al cliente el objetivo suele estar en los aspectos operativos de la logística y en asegurar que la organización sea capaz de

proporcionar los siete derechos a su cliente: la cantidad correcta del producto correcto, en el momento y el lugar correctos, en la condición y precio correctos, y con la información correctas.

Según (Ricardo cox, 2012), el servicio al cliente debiera ser mirado como un componente de la cadena de abastecimiento, anticipativo y no reactivo. Dependiendo de las dimensiones del proveedor de servicio o productos, su cobertura global y disponibilidad de recursos hay compañías que han construido verdaderas arquitecturas orientadas al servicio, en las que invierten sistemáticamente en tecnologías de información y fortalecimiento de su recurso humano.

1.8 INTELIGENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTROS

La inteligencia permite extraer y analizar información para visualizar la totalidad de sus procesos que realmente agregan valor desde la perspectiva del cliente, en la tabla 2 se propone estas decisiones:

Tabla 2 Decisiones clave que generan ventajas competitivas.

ÁREAS	DECISIONES
ORGANIZACIÓN DE COMPRAS	Grado de integración vertical y de centralización. Perfil de suministradores y número de fuentes. Sistema de calidad de suministro.

GESTION DE PEDIDOS		<p>Diseño de ciclo y de los flujos de información.</p> <p>Grado de informatización del sistema.</p> <p>Definición de <i>lead times</i> de entrega y pedido mínimo.</p>
POLITICA DE INVENTARIOS	DE	<p>Clases de inventarios y rotaciones.</p> <p>Red de almacenes y localización.</p> <p>Grado de integración de almacenes y gestión.</p>
POLITICA DE TRANSPOTES	DE	<p>Clases y tipos de transportes.</p> <p>Unidades de carga y tipo de <i>pallet</i>.</p> <p>Grado de integración de vehículos y gestión.</p>
POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE		<p>Diferenciación de canales.</p> <p>Rapidez y fiabilidad de entregas.</p> <p>Sistema de información externo.</p>
RED LOGISTICA		<p>Fuentes de suministro y localización.</p> <p>Números de fábricas, localización, capacidad y enfoque</p> <p>Definición de escalones y flujos de distribución.</p>
SERVICIO DE PLANIFICACION	DE	<p>Nivel de integración y grados de responsabilidad.</p> <p>Grado de informatización del sistema.</p> <p>Definición de indicadores de gestión.</p>

FUENTE: Logística empresarial (Casanovas, 2000)

Para Ballou (2004), se debe planear una estrategia donde los puntos de interés funcionen correctamente y tener una visión horizontal de toda la Cadena de Abastecimiento, como lo resume la tabla 3:

Tabla 3 Ejemplos de toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

ÁREA DE DECISIÓN	NIVEL DE DECISIÓN		
	ESTRATÉGICA	TÁCTICA	OPERATIVA
UBICACIÓN DE INSTALACIONES	Número, tamaño y ubicación de almacenes, plantas y terminales.		
INVENTARIOS	Ubicación de inventarios y políticas de control.	Niveles de inventario de seguridad.	Cantidades y tiempos de reabastecimiento.
TRANSPORTACIÓN	Selección de modo.	Arrendamiento estacional de equipo.	Asignación de ruta, despacho.
PROCESAMIENTO DE PEDIDOS	Ingreso de pedidos, transmisión y diseño del sistema de procesamiento		Procesamiento de pedidos, cumplimiento de pedidos atrasados
SERVICIO AL CLIENTE	Establecimiento de estándares.	Reglas de prioridad para pedidos de clientes.	Aceleración de entregas.
ALMACENAMIENTO	Manejo de la selección de equipo, diseño de la distribución.	Opciones de espacio estacional y utilización de espacio privado.	Selección de pedidos y reaprovisionamiento
COMPRAS	Desarrollo de relaciones proveedor-comprador.	Contratación, selección de vendedor, compras adelantadas.	Liberación de pedidos y aceleración de suministros.

Fuente: Administración de la Cadena de Suministro (Ballou, 2004)

Según Pires (2007), hay que mostrar las buenas prácticas para gestionar los grupos de interés fundamentadas en la cooperación, asegurando el éxito de la gestión en la Cadena de

Abastecimiento e identificar las competencias para destacar la diferenciación de los proveedores y el éxito en los clientes finales.

1.9 SECTOR DE SUPERMERCADOS EN COLOMBIA

1.9.1 DEFINICION

Los supermercados son considerados establecimientos comerciales que venden bienes en sistema de autoservicio, en los cuales se pueden encontrar artículos de aseo e higiene, alimentos, ropa, perfumería, etc. Por lo general, estos supermercados hacen parte de franquicias que cuentan con varias sedes en diferentes ciudades y cuentan con un área entre 400 y 2500 m².

Aunque este tipo de negocio está en evolución y lleva muchos años en el país, tiene una penetración baja en el mercado comparado con los estándares mundiales y en general con los de América Latina, pues, por cada 24.000 habitantes hay 1 supermercado, en comparación con Chile que por cada 13.000 habitantes hay 1 supermercado. En un principio, los supermercados en Colombia estaban diseñados para que las señoras de la clase media y alta hicieran mercado, hoy en día, los supermercados también se han convertido en centros de servicio para familias de todas las clases, en donde pueden encontrar todo tipo de productos, además de servicio de bancos, ópticas, diversiones para los niños, zonas de comida, servicio de telefonía, etc.

1.9.2 ANALISIS SECTORIAL

El primer formato de un supermercado en Colombia se vio a principios del siglo XX en la ciudad de Santa fe de Bogotá, cuando José Carulla Vidal, forma una sociedad llamada Carulla & Cía. y abre un establecimiento llamado “El Escudo Catalán”, en el cual se ofrecían productos de todo tipo a sus clientes. Fue tanta la acogida del lugar que cuatro años después se inauguró otra sucursal.

En 1922, en la ciudad de Barranquilla, Luis Eduardo Yepes estableció un puesto de distribución llamado Ley, con el fin de suplir las necesidades de las personas durante el carnaval. El éxito del puesto durante las fiestas le permitió consolidar los Almacenes Ley y establecer sucursales a lo largo del país.

En 1953, Ricardo Char comerciante de la ciudad de barranquilla compró un almacén llamado Olímpico, negocio en el cual se vendían artículos de farmacia y abarrotes. Tiempo después se abrieron dos droguerías más en la ciudad; pero fue su hijo Fuad Char quien impulsó el crecimiento de los almacenes Olímpica y conquistó el mercado barranquillero. Transcurrido el éxito en Barranquilla, se incursionó en el mercado nacional con su lema “La que más barato vende”.

Un giro trascendental en el marco de la operación de retail en Colombia se produjo en 1975 con la consolidación de Almacenes Éxito como corporación, luego de haber nacido, en 1949, por iniciativa de don Gustavo Toro, como un pequeño establecimiento de venta de telas en el centro de la ciudad de Medellín.

En 1967, Jorge y Margaret Bloch crearon lo que en un principio se llamaba “La Huerta Pomona”, almacén que ofrecía productos frescos de la huerta de su casa, dándole exclusividad a su negocio y excelente servicio a sus clientes. Debido a esos valores agregados y al ambiente competitivo del sector, en 1993 Pomona fue comprado por Cadenalco.

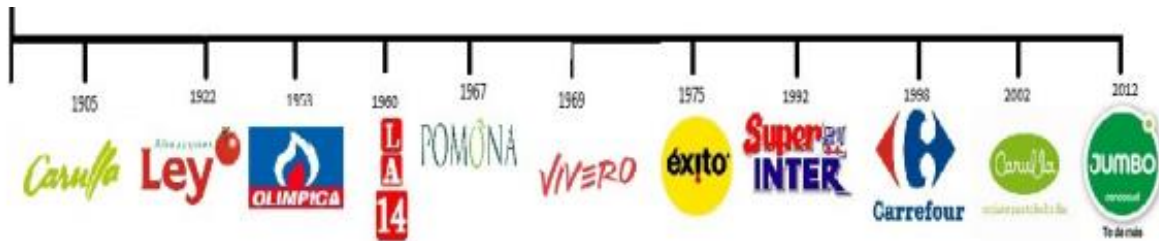
En 1997 llegaron al país los primeros ejecutivos de Carrefour para estudiar si el territorio colombiano era propicio para establecerse en él y expandirse como empresa. En 1998, después de analizar y estudiar el país, Carrefour abrió su primer supermercado en Bogotá. Desde ese momento la empresa no ha dejado de crecer; en menos de una década ha abierto 46 tiendas en 25 ciudades de Colombia.

Almacenes Éxito compra la mayor parte de las acciones de Cadenalco en 1999; después, en 2002, Carulla y Vivero se fusionan.

En 2007, el grupo francés Casino compra la mayor parte de las acciones de Almacenes Éxito, compañía que en ese mismo año había adquirido a CarullaVivero.

En 2012, Cencosud uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina²¹ de origen chileno, llegó a Colombia mediante la compra de almacenes Carrefour, los cuales se han ido reemplazando gradualmente por la marca Jumbo. El cambio ha implicado una

reestructuración en las políticas de servicio al cliente, cambios en la fachada y en sus colores distintivos, suprimiendo la marca Carrefour del mercado.



grafica 4 Historia de los supermercados

De acuerdo con el DANE (2014), los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas (GAHM) corresponden a empresas que combinan los principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega. Sus ventas se realizan principalmente al consumidor final y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamentos.

grafica 5 Ventas reales en Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas



Fuente: DANE – GAHM

En el primer trimestre de 2014, las ventas del comercio minorista en los Grandes Almacenes aumentaron 4,3%, respecto al mismo trimestre de 2013.

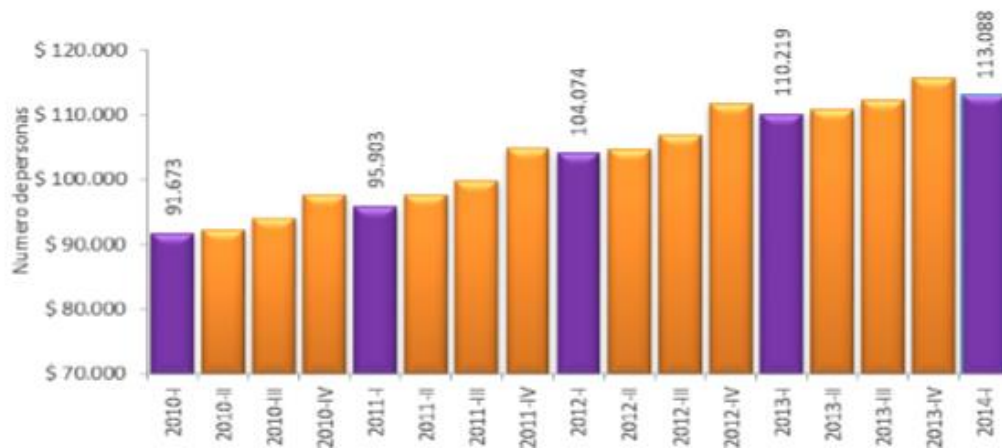
grafica 6 Variación anual de las ventas reales en Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas



Fuente: DANE – GAHM

Durante el primer trimestre de 2014, 84,5% de las ventas reales (\$ 3.357 miles de millones de pesos de 1997) se realizaron en almacenes no especializados, y el 15,5% en especializados.

grafica 7 Personal ocupado por los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas Total nacional



Fuente: DANE – GAHM

En el primer trimestre de 2014, 75,1% del personal que ocuparon los Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas era permanente, 17,1% era temporal directo y 7,8% temporal contratado a través de agencias.

Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentra que el sector de Retail es un sector de importancia estratégica para la generación de empleo y aporte al PIB de la Nación. El funcionamiento competitivo del sector Retail es además vital para promocionar el desarrollo de proveedores, entre

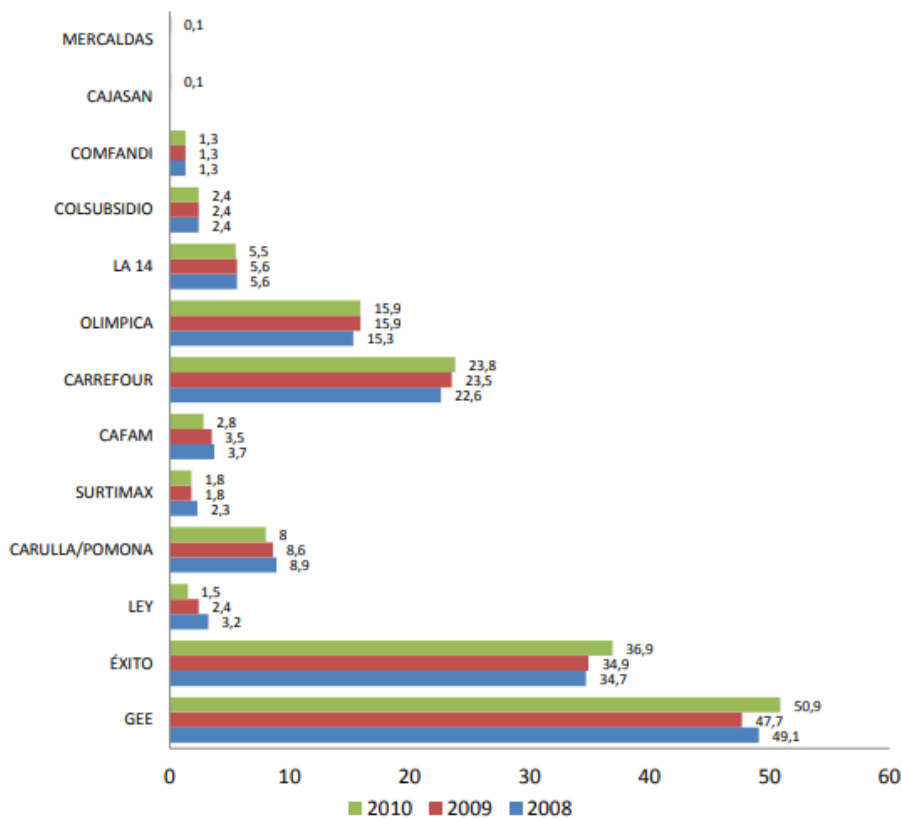
los cuales se cuenta un número significativo de PYMES⁴ . Según FENALCO (2010) el 95% de los proveedores de las cadenas de hipermercados más reconocidas en el país son PYMES.

Igualmente, el estímulo a la competencia en este sector es clave para asegurar una oferta adecuada y competitiva en precios, variedad y calidad a los consumidores. De acuerdo con la Encuesta Anual de Comercio (EAC), para el año 2010 el comercio al por menor ascendió al 78,8% del total del comercio colombiano, mientras que en términos de ventas es del 36,4% del comercio nacional y el 35,2% del valor agregado del comercio en Colombia (DANE, 2010)

El mercado de retail en Colombia lo conforman los grandes hipermercados y almacenes de cadena que ofrecen a los consumidores las categorías de productos presentadas anteriormente.

Los retail con mayor participación en el mercado colombiano, tienen presencia a nivel nacional, como es el caso del Grupo Empresarial Éxito, Carrefour y Olímpica.

grafica 8 Participación ventas en valor 2010 (cadenas en Colombia)



Fuente: DANE (2010).

Actualmente las empresas mas representativas que compiten en el sector del retail en Colombia son: el Grupo Éxito, Jumbo, Almacenes La 14, Súper Inter, Carulla y Olímpica.

Tabla 4 Cuadro comparativo de los principales supermercados en Colombia

ALMACÉN	FORMATO	CARACTERÍSTICAS	COBERTURA
---------	---------	-----------------	-----------

GRUPO ÉXITO	Con un área promedio de 1200 m2, hace parte del formato de supermercados	Ofrece 5 líneas de productos: consumo masivo, alimentos frescos, vestuario, productos para el hogar y entretenimiento	45 almacenes en 12 ciudades del país
OLÍMPICA	Supertiendas y supermercados	Precios bajos	194 almacenes en las ciudades más importante del país
CARULLA	Con un área promedio de 1200 m2, hace parte del formato de supermercados	Generalmente ubicado en sectores residenciales, destinados a atender los estratos socioeconómico medio y alto. Ofrecen aproximadamente 12000 referencias a sus clientes	70 almacenes en 7 ciudades del país
JUMBO	Supermercados	Servicio de calidad, amplio espacio, productos frescos y descuentos	75 almacenes en 11 departamentos del país
SUPER INTER	Supermercados	Las carnes son reconocidas por su excelente calidad y	45 almacenes en 4

		economía. Frescura y precios bajos	departamentos del país
LA 14	Supermercados	"El mejor surtido a los mejores precios"	26 almacenes en todo el país

Fuente: Katherine Ágreda (2013)

1.10 GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS EN SUPERMERCADOS

En la segunda fase de esta monografía se analizará como los supermercados gestionan la cadena de suministros, su estructura, los procesos que se llevan a cabo y las herramientas tecnológicas que se utilizan para dar un buen manejo a la cadena de suministros. Se realizará el análisis de la gestión de la cadena de suministros a el supermercado Coomultrup mediante una entrevista que se realizó a la gerente y jefe de almacén de la entidad.

1.10.1 ESTRUCTURA DE LA RED DE CADENA DE SUMINISTROS

Desde la aparición en Colombia del formato de hipermercados cuando se abrieron las puertas a Alkosto y un poco más adelante macro y Carrefour dentro de los procesos de extensión de la globalización en el plano económico y por su apertura y modernización, el comercio al por menor, pasa de ser un subsector atendido preponderantemente por pequeños comerciantes, a otro servido

por almacenes de cadena e hipermercados. Esto a su vez, tiene su reflejo en la reducción de los márgenes comerciales, coadyuvando a que el sector aumente sus niveles de eficiencia y a efectuar cambios en la tecnología, de una parte, y de la otra, a generar una mayor concentración en el comercio.

En Colombia, en particular, si bien se incursionó en el formato de supermercado en las décadas del 50 y el 60, con un consecuente desarrollo durante la década del 70 e inicio de las Grandes Superficies a finales de los 80, fue a partir de mediados de los 90 que se generaron los mayores movimientos en el gran comercio minorista; los movimientos en mención correspondieron inicialmente a la reacción de protección del mercado, con ocasión de la entrada al país de los competidores internacionales.

El aumento del poder del gran comercio minorista sobre su proveedor se encuentra, además, ligado a su mayor concentración vía alianzas y fusiones con homólogos nacionales y extranjeros. En Colombia, el resultado de las alianzas y fusiones de las cadenas nacionales, muestra una estructura de fuerte concentración en tres cadenas nacionales: Éxito-Cadenalco, Carulla-Vivero y organización Olímpica y extranjeras: Carrefour y Makro principalmente. Hoy las tres principales cadenas de supermercados nacionales, se encuentran en los primeros 25 lugares, dentro de las 100 empresas más grandes del país. (revista Semana, 2012)

En el pasado las organizaciones productoras contaban con unos muy buenos márgenes de ganancias, pero a partir de los años 90, en América Latina y principalmente en Colombia se vienen

adelantando importantes transformaciones en la relación de proveedores y distribuidores, a causa de la vertiginosa expansión de los distribuidores minoristas, y del desarrollo de procesos de competencia e integración entre los actores. Es así, como el comercio minorista, y en especial las grandes empresas del sector, disponen de plena capacidad y recursos para establecer la estrategia comercial de sus establecimientos acorde con la consecución de sus objetivos que en general pueden entrar en conflicto con los de los fabricantes. (R.Cruz, 1999)

En la Tabla 4 se describen las funciones y responsabilidades generales de cada una de las actividades de la cadena de abastecimiento de un hipermercado, que representan los recursos y las operaciones del proceso logístico.

Tabla 5 Gestión de la cadena de abastecimiento de un hipermercado

GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE UN HIPERMERCADO	
Logística Integrada	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación del sistema logístico (red y gestión) • Diseño e implementación de sistema de información logística • Gestión global de la red • Control de costos • Mejoras continuas
Logística Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de la red de aprovisionamiento

		<ul style="list-style-type: none"> • Control de costos • Mejora continua
	Planificación y control de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de producción • Programas de producción • Programas de aprovisionamiento (líneas, puestos, máquinas) • Órdenes de trabajo • Control de <i>stocks</i> en progreso de producción (WIP) • Auditorías logísticas • Control de costos

Fuente: M. Bajuk (2000)

Tabla 6 Gestión de la cadena de abastecimiento

		<ul style="list-style-type: none"> • Selección de la tecnología, localización y tamaño • Locaciones en líneas de producción
--	--	---

		Ingeniería de Manufactura	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de trabajo • Procedimiento e instructivos • Facilidades para semielaborados • Capacitación y entrenamiento
	Logística de Salida		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de la red de distribución • Control de costos • Mejora continua
		Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores • Gestión de órdenes de compras
		Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Activamiento de proveedores • Recepción y movimiento de cargas • Desconsolidación, registración y catalogación
	Logística de Almacenes		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de la gestión de cada almacén • Análisis de capacidad • Requerimientos de materiales • Control de costos • Mejora continua

	Logística de Transporte		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de sistema de transporte, en cada punto de la red • Control de costos • Mejora continua
		Planificación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Modo, tipo, cantidad y frecuencia • Definición de las rutas • Monitoreo y control de tráfico
		Tarifas y costos	<ul style="list-style-type: none"> • Contrataciones • Control de costos

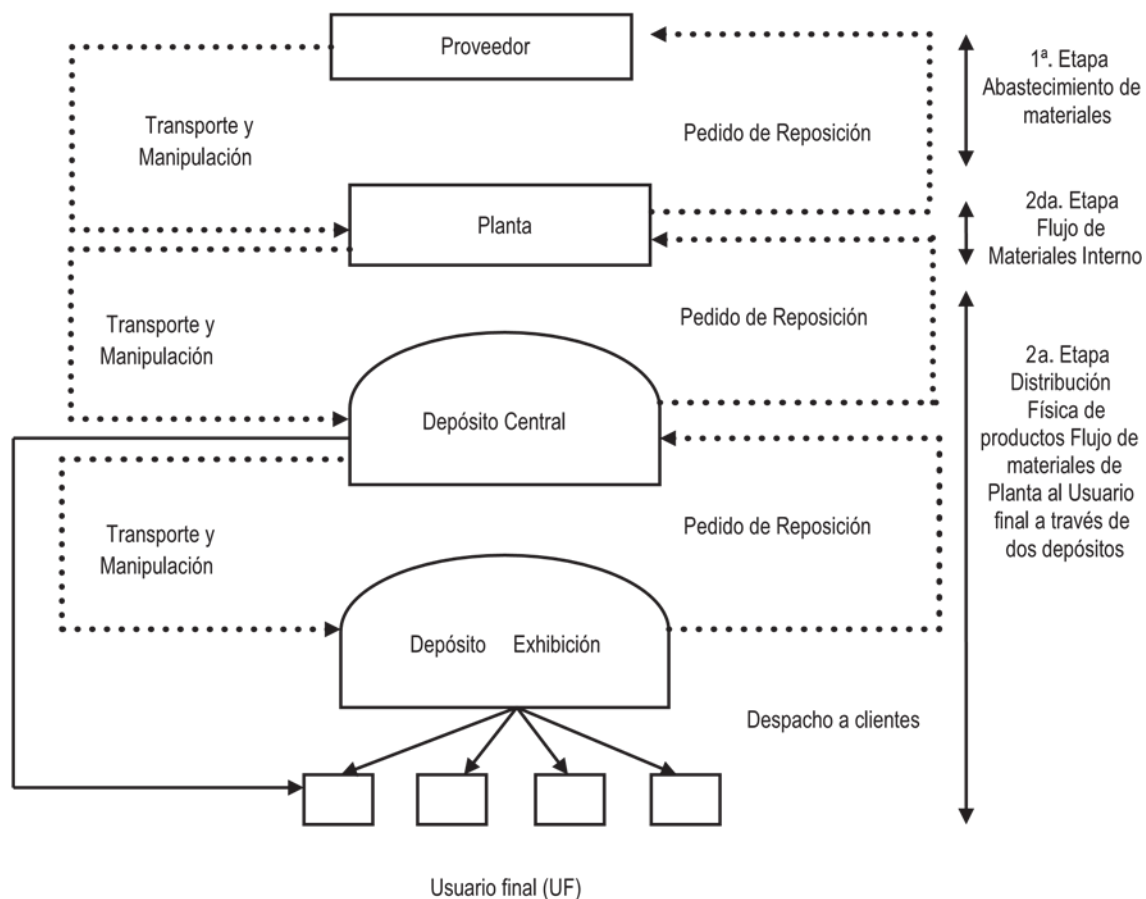
Fuente: M. Bajuk (2000)

En la actualidad es de vital importancia hacer uso de una buena gestión de la cadena de suministros, donde una excelente planeación de esta brinda grandes oportunidades de sobrevivir y seguir creciendo en un mercado tan competitivo como el actual.

Los supermercados han adoptado paulatinamente el concepto de cadena de suministros, no solo viéndolo como el buen manejo de la logística, si no como la integración de todos los procesos mejorando el flujo de la información en todas las áreas de la empresa.

En el hipermercado, la estructura de la cadena de suministro se refiere a todas las funciones gerenciales y de administración relacionadas con el flujo de materiales desde sus proveedores directos hasta sus clientes directos, incluyendo compras, almacenamiento, inspección, producción, manejo de materiales, embarques y distribución. En la gráfica 10, se muestra el proceso de gestión logística.

gráfica 9 Proceso logístico de cadena de hipermercado



Fuente: Herrera, F., & Granadillo, H. (2012).

El flujo de la información en la cadena de suministros es lo que marca una buena gestión de esta ya que todas las áreas tienen que tener una integración que permita el mejor uso de los recursos y así ser competitivos en el mercado.

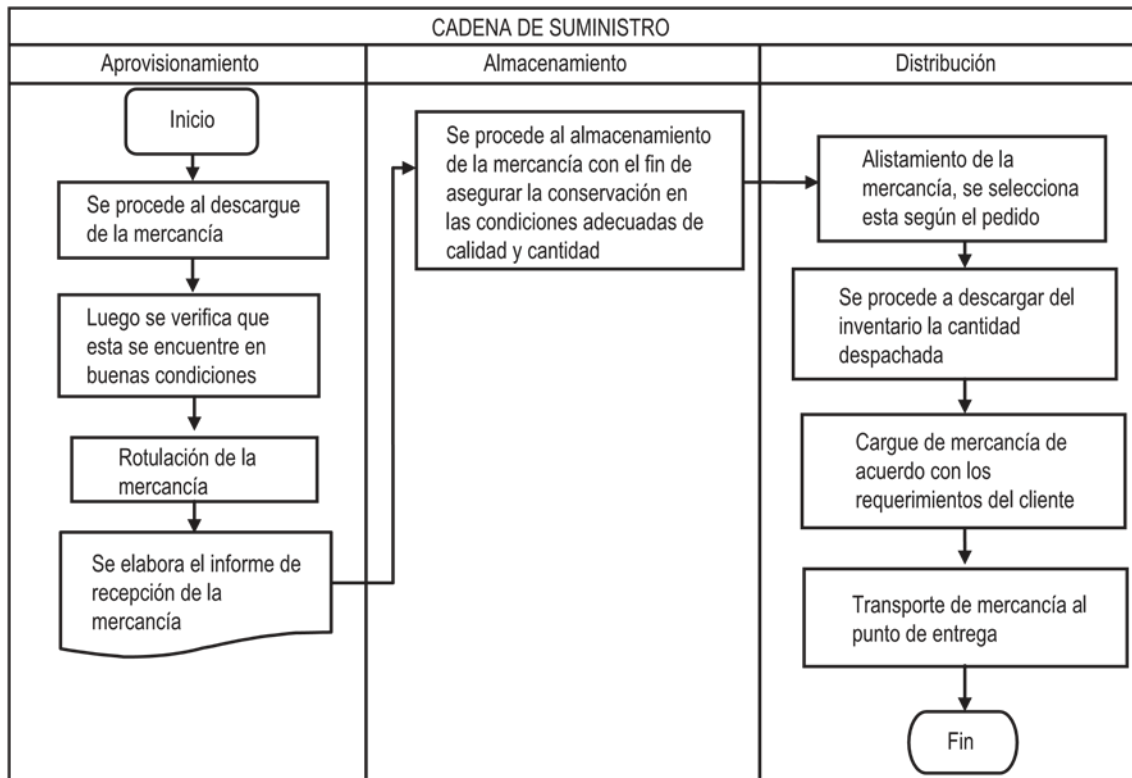
En el análisis de la cadena de distribución de un hipermercado se identifica una distribución *crossdocking* –corto espacio de tiempo de permanencia de un producto desde su llegada al centro logístico hasta su salida del mismo– que se lleva a cabo en 24 horas y no en 48 horas, como se hacía hasta el momento desde una plataforma de distribución; actualmente cuenta con centros de distribución en siete ciudades del país, a los cuales deben arribar sus proveedores de *cross-docking*. El sistema es flexible y los proveedores pueden entregar en todos, o en parte de esos sitios, dependiendo de su ubicación geográfica y de su capacidad de distribución. Desde el principio fue necesario capacitar debidamente al personal, con el fin de adaptar los sistemas y procesos internos. También fue necesario abrir espacios para la participación de los proveedores que quisieron llevar a cabo las pruebas piloto. Con esta organización, la cadena de hipermercado apuesta por fomentar la competitividad del mercado y la eficiencia en la logística en todos sus centros. (Herrera, F., & Granadillo, H. 2012).

1.10.2 PROCESO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministros en un hipermercado se inicia con la recepción, manipulación, conservación, protección, expedición de productos. En la bodega o sitio de almacenamiento de los

productos, se dispone de la documentación necesaria, originada en el departamento de aprovisionamiento, donde deben constar los pedidos confirmados con el detalle de los productos solicitados, luego se corrobora que los artículos o productos coincidan con los que aparecen en los documentos, se procede, entonces al control e inspección de los productos o artículos, en cuanto a calidad y las condiciones estipuladas dentro del contrato de compraventa. (Herrera, F., & Granadillo, H. 2012).

grafica 10 Diagrama de flujo de cadena de suministro del hipermercado



Fuente: Herrera, F., & Granadillo, H. (2012).

Finalizada la inspección y control, se repaletiza la mercancía si procede y se le asignan los códigos internos del almacén, emplazándola en su ubicación definitiva, donde se deberá mantener con el

tratamiento especializado a cada uno de los productos y con un control a corto, mediano y largo plazo. Se dan, entonces las operaciones de mantenimiento, tanto simples (manualmente), como complejas (incorporación de equipos automatizados que manejan grandes volúmenes y pesos de productos).

En la gráfica 11 se muestra los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución en un supermercado.

1.11 GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE OLIMPICA

Olímpica es la cadena de retail más grande de Colombia con capital 100% nacional. Somos reconocidos como una compañía líder en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de establecimientos que incluyen Supertiendas, Superalmacenes, Superdroguerías y Droguerías. Pensando siempre en el bienestar de nuestros clientes, Olímpica se ha consolidado como una marca orgullosa de su origen Caribe y con altísimo reconocimiento nacional, ofreciendo siempre lo mejor a los mejores precios; ese ha sido nuestro compromiso desde su fundación en 1953 porque el bienestar de ellos es y ha sido nuestra prioridad. Olímpica está orientada a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad ofreciendo un buen servicio, los mejores productos y los mejores precios, con el respaldo de un talento humano comprometido y capacitado integralmente, con la confianza de sus proveedores, un avanzado desarrollo tecnológico y procurando siempre el bienestar de la sociedad. Un espíritu pionero, innovador y emprendedor ha sido la fuerza que ha llevado a nuestra organización a crecer,

expandirse geográficamente y diversificarse, consolidándose como todo un referente obligado de las marcas y las empresas “Hecho en Colombia”.

1.11.1 ESTRUCTURA DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE OLIMPICA

La cadena de abastecimiento para Supermercado Olímpica se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- **Proveedores:** el ciclo de vida de los productos comienza desde que los Supermercados Olímpica presenta necesidades de abastecimiento y se relaciona con empresas externas a la organización que abastecen el supermercado con sus productos para el desarrollo la comercialización de los mismos. Supermercado Olímpica tiene como proveedores grandes, medianas y pequeñas empresas, las cuales cumplen con toda la serie de normatividades legales y fitosanitarias para poder vender sus productos. Estos proveedores se encargan de llevar los productos al supermercado y de efectuar negociación con la empresa para establecer fechas de pago, porcentaje de comisión sobre el precio del producto para el supermercado, entre otros. Los proveedores son los encargados de efectuar la logística de aprovisionamiento y de producción puesto que son los encargados de asegurar las diferentes referencias y unidades de producto.

La realización de este proceso incluye: Gestión de stocks de productos semielaborados, transporte de los productos hacia almacenes, gestión de stocks de productos finales, gestión

de las existencias con las que se incurre en la producción. (*Buelvas, D., Torres, L., Castrillo, T, 2017*)

- **Transporte:** El transporte parte inicialmente por parte de los proveedores hacia el centro de distribución de los supermercados Olímpica, de este centro de distribución parten una serie de camiones propios del supermercado hacia las diferentes sucursales efectuando el proceso de Cross docking. Existen otra serie de productos que si son abastecidos con mayor regularidad por parte de los proveedores y lo efectúan directamente al supermercado.

Dentro de la labor de transporte se desarrolla una logística de distribución la cual tiene como objetivo asegurar las entregas deseadas de proveedores al intermediario que en este caso es Olímpica, para que esta empresa finalmente pueda proporcionarle los productos al cliente o el consumidor final.

En la realización de este proceso se ve involucrado: Lead times de entrega, gestión del transporte, gestión de stocks hacia los distintos almacenes, transporte de los productos finales a los almacenes intermedios. (*Buelvas, D., Torres, L., Castrillo, T, 2017*)

- **Centro de distribución:** Supermercados Olímpica cuenta con un centro de distribución donde son direccionados la mayor parte de productos que entregan los proveedores, para después ser separados y enviados a los diferentes supermercados Olímpica.

- Supermercado: El supermercado desarrolla el trabajo de intermediario entre los proveedores y los clientes finales, razón por la cual tiene un porcentaje de comisión del 15% aproximadamente sobre el precio de venta del mismo, el supermercado a su vez desarrolla diferentes tipos logísticas internamente desde distribución para una serie de productos, logística reversiva en la medida que los consumidores efectúan cambios o reclamos o cuando el supermercado devuelve o solicita cambios de producto dado que no están en las condiciones que deberían estar. *(Buelvas, D., Torres, L., Castrillo, T, 2017)*

- Consumidor final: El consumidor final puede adquirir toda la serie de productos que ofrecen los proveedores y también los productos ofrecidos por la misma empresa bajo su marca. Los consumidores pueden adquirir los productos en los anaqueles del supermercado y a su vez están en todo el derecho de efectuar una logística reversiva en la medida que quieran un cambio, un reclamo o una queja de un producto lo cual implique la devolución del mismo. *(Buelvas, D., Torres, L., Castrillo, T, 2017)*

A su vez en el desarrollo de la cadena de distribución se ven involucrados muchos más agentes. Para que funcione la empresa se ven involucradas diferentes áreas entre ellas: Recursos Humanos, Operaciones, Servicio al cliente, Ventas, Mercadeo, Finanzas, Operaciones, desarrollo de producto entre otros.

1.11.1.1 USO DE TECNOLOGIA EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE OLIMPICA

- Tecnología de almacenaje: se encuentra todo el sistema de identificación utilizado por la organización para la identificación de las cargas la cual se encuentra para el apoyo de tecnologías de la información, la alta rotación en los productos, los procesos de ampliación o construcción de nuevos almacenes en el país, la cantidad de personal vinculada al proceso y los programas de capacitación del personal.
- Tecnología de transporte interno: identificación por código de barras que se realiza a toda la carga, la protección y seguridad del personal y el programa formal de entrenamiento y capacitación del personal.
- Tecnología de transporte externo: medios unitarizados como pallets, contenedores para transporte de la carga, los programas de entrenamiento del personal y los esfuerzos para que le transporte externo se realice por un grupo autónomo dentro de la empresa.
- Tecnología de la información: La empresa cuenta con un sistema informático amplio y completo que permite a los ejecutivos y directores conocer de primera mano el estado de la empresa en cualquier tema para la toma de decisiones financieras. Para tener un control y conocer rápidamente el estado financiero y general de la empresa en cada una de las 235 tiendas que tienen en todo el país la empresa cuenta con un sistema bien definido del manejo y procesamiento de la información de la mano con la aplicación de metodología de Supply Chain en el cual se integran proveedores, clientes y empresa. Este buen desempeño

de la tecnología de información se puede ver reflejado en la distribución de tiendas en el país analizando la demanda y oferta y la logística necesaria para el aprovisionamiento de la tienda, estimativos de ventas, evaluación de precios al consumidor y demás. Además, la empresa está a la vanguardia del comportamiento de la economía nacional y la variación para encontrar la oportunidad de inversión con mercados internacionales.

Supertiendas Olímpica vende por año aproximadamente \$2,7 billones de pesos en el país, ocupando entre los primeros lugares en ventas dentro de los negocios de éste formato. Lo anterior gracias a sus dos estrategias típicas: la primera de ventas con descuentos bajo el lema de “siempre precios bajos, siempre”. y la segunda a través del crecimiento por adquisiciones, la cadena tiene una larga historia de crecimiento por adquisiciones. Compró La Galería en Cali, Euro Supermercados de Sincelejo y once establecimientos del Éxito y Carulla en 2007. Luego La Canasta del Norte y Merkando a final del año pasado y La Economía en La Virginia, Risaralda. Este aumento del poder del gran comercio minorista sobre su proveedor se encuentra, además, ligado en su mayor concentración a las alianzas y fusiones con homólogos nacionales y extranjeros. La relación con los proveedores es de aliados estratégicos, integrados en todos los eventos de la organización. A través de sus proveedores de primer nivel se busca el fortalecimiento de sus cuatro marcas propias, dado que el 7% de sus ingresos se deriva de la venta de productos con su marca. Este año tratarán de ampliar este porcentaje en muy buena parte de las categorías que manejan, incluyendo además de alimentos, textiles, electrodomésticos y elementos de aseo. Su estructura de la cadena de suministro muestra todas las funciones gerenciales y de administración relacionadas con el flujo de materiales desde sus proveedores directos hasta sus clientes

directos, incluyendo compras, almacenamiento, inspección, producción, manejo de materiales, embarques, y distribución. (*Buelvas, D., Torres, L., Castrillo, T, 2017*)

FASE 2: ANALISIS DE LA CADENA DE SUMINISTROS DEL SUPERMERCADO COOMULTRUP

2.1 GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTROS DEL SUPERMERCADO COOMULTRUP.

Coomultrup es una cooperativa multiactiva de empleados, trabajadores y particulares de la república de Colombia la cual contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados(as), su familia y los usuarios, fundamentado en los principios, fines y valores de la economía solidaria, prestando servicios de supermercados créditos y suministros. (Coomultrup, 2019)



grafica 11 Estructura organizacional de coomultrup

Tabla 7 Entrevista 1

ENTREVISTA JEFE DE ALMACEN	
SAMUEL LIZCANO	
<p>¿ Que métodos aplica para la selección de proveedores?</p>	<p>Se contacta con los posibles nuevos proveedores mediante internet, y otras veces los proveedores se ponen en contacto con coomultrup y les muestran sus catálogos de mercancía y luego entran a evaluar cual propuesta se adecua a las necesidades del supermercado.</p>

<p>¿De qué manera genera los pedidos?</p>	<p>Se realiza un documento de entrada (pedido de compra) el cual contiene toda la información de mercancía que se necesita, luego se envía a los proveedores y ellos nos muestran los catálogos de productos.</p>
<p>¿Actualmente implementan un sistema ERP?</p>	<p>Actualmente se implementa un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) llamado TNS el cual nos permite tener un mejor manejo de la información en todas las áreas de nuestra empresa.</p>
<p>¿Qué le permite manejar este sistema?</p>	<p>Nos permite tener control sobre las cantidades que han salido, que productos han rotado y cuáles no, permitiéndonos conocer los productos que más se venden.</p>
<p>¿Cómo controlan la logística de entrada de los pedidos?</p>	<p>Cuando un pedido llega al supermercado lo recibe el bodeguero, él se encarga de ingresar la información de cada factura al sistema mediante el código de barras de cada producto, esta información es cargada al sistema como bodega 2, luego cuando el producto pasa a bodega 3 (supermercado) y se registre la venta</p>

	del producto el sistema lo va descontando de los productos que están en bodega.
¿ De qué manera verifican que la información en el sistema es real?	Coomultrup realiza inventarios dos veces al año y a pesar de que el sistema que empleamos es muy veraz en el manejo de la información se han presentado problemas al momento de verificar la información del sistema con los productos que se encuentran en bodega. Estos fallos en el cruce de información son debido a que se ingresó mal la información al sistema y no por el mal funcionamiento del mismo.

Tabla 8 Entrevista 2

<p>ENTREVISTA CONTADORA</p> <p>GERMARY DUQUE</p>	
¿ Han presentado inconvenientes en el cruce de información con el jefe de bodega?	Si, cuando se realizan los inventarios
¿ Que bases de datos de clientes se manejan?	Coomultrup maneja una base de datos de clientes separados por quienes son asociados y quienes son clientes particulares. Los

	asociados gozan de beneficios como lo son las bajas tasas de interés.
¿Cómo es el manejo del software?	Nosotros manejamos desde el 2006 TNS, manejamos los módulos que son contabilidad, facturación, inventario, cartera financiera, tesorería, nómina y activo fijo.
¿En cualquier momento pueden cruzar la información de estos módulos?	Si, sea de supermercado o de la parte financiera.
¿Ha sido beneficioso el uso de este software?	Si claro, es de mucha ayuda aunque no es un sistema que este hecho para nosotros.
¿Tienen en mente cambiar de sistema?	Por el momento no, pero sería de muy bueno hacerlo ya que hay mejores sistemas en el mercado.

Con base en, la información recolectada mediante la entrevista que se realizó al señor Samuel Lizcano jefe de almacén del supermercado Coomultrup la gestión de la cadena de suministros inicia con la selección de proveedores, ellos ya vienen trabajando con los mismos proveedores desde hace más de 10 años, trabajan con los proveedores la mercancía a treinta días.

Actualmente Coomultrup no tiene estandarizados los procesos para la selección de proveedores que les permita tomar decisiones mas ágilmente a la hora de seleccionar un nuevo proveedor.

Para la selección de un nuevo proveedor el jefe de almacén se contacta con los posibles nuevos proveedores mediante internet, y otras veces los proveedores se ponen en contacto con coomultrup.

Coomultrup actualmente implementa un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) llamado TNS el cual le ha permitido tener un mejor manejo de la información en todas las áreas de su empresa.

TNS le ha permitido a Coomultrup que se maneje un inventario en tiempo real, facilitando la relación con los proveedores a la hora de realizar los pedidos. Cuando un pedido llega al supermercado lo recibe el bodeguero, él se encarga de ingresar la información de cada factura al sistema mediante el código de barras de cada producto, esta información es cargada al sistema como bodega 2, luego cuando el producto pasa a bodega 3 (supermercado) y se registre la venta del producto el sistema lo va descontando de los productos que están en bodega.

El sistema TNS le permite al jefe de almacén tener control sobre las cantidades que han salido, que productos han rotado y cuáles no, permitiéndoles conocer los productos que más se venden.

Coomultrup realiza inventarios dos veces al año y a pesar de que el sistema que emplea es muy veraz en el manejo de la información se han presentado problemas al momento de verificar la información del sistema con los productos que se encuentran en bodega. Estos fallos en el cruce de información son debido a que se ingresó mal la información al sistema y no por el mal funcionamiento del mismo.

Al momento de hacer inventario se presentan tres situaciones: aparecen productos que no están en el sistema, pero están en físico, productos que están en físico y no en el sistema y productos que no aparecen.

Uno de los inconvenientes que se presentan en el manejo del sistema es que es un software comercial y no está hecho para el sector solidario, y las actualizaciones del sistema son costosas. La empresa se ha planteado cambiar a un software que este enfocado a la parte solidaria pero actualmente no pueden cubrir el costo de una nueva adquisición.

2.2 ANALISIS COMPARATIVO ENTRE COOMULTRUP Y OLIMPICA

Tabla 9 Análisis comparativo

<p>En Olímpica se maneja una gestión de proveedores basada en los proveedores de primer y segundo nivel. Existe una coordinación sistemática entre proveedores de primer y segundo nivel, lo cual ha facilitado la programación, suministro, control y seguimiento de los procesos, incrementando la productividad en cada etapa de la cadena. Éste</p>	<p>En Coomultrup los proveedores se manejan la mercancía a treinta días en donde no hay una coordinación de los diferentes proveedores que permita tener un control. Aunque el manejo que se le da a los pedidos por medio del sistema es muy eficaz.</p>
---	---

<p>resultado positivo ha sido posible gracias a la integración de tecnología de información, sistemas de información, estandarización en la tecnología e identificación de las cargas.</p>	
<p>Uso de tecnologías de almacenaje, transporte interno y externo y tecnología de información que les permite a los ejecutivos y directores conocer de primera mano el estado de la empresa en cualquier tema para la toma de decisiones financieras</p>	<p>Uso de un sistema ERP llamado TNS, que permite el manejo en tiempo real de la información de contabilidad, facturación, inventario, cartera financiera, tesorería, nómina y activo fijo.</p>
<p>La relación con los proveedores es de aliados estratégicos, integrados en todos los eventos de la organización. A través de sus proveedores de primer nivel se busca el fortalecimiento de sus cuatro marcas propias, dado que el 7% de sus ingresos se deriva de la venta de productos con su marca.</p>	<p>Coomultrup tiene alianzas estratégicas con Asicuc (asociación de supermercados independientes de Cúcuta), lo que les permite tener un gran aliado en el mercado.</p>

Como resultado de este ejercicio se tiene que en Supertiendas Olímpica existe una coordinación sistemática entre proveedores de primer y segundo nivel, lo cual ha facilitado la programación, suministro, control y seguimiento de los procesos, incrementando la productividad en cada etapa

de la cadena. Éste resultado positivo ha sido posible gracias a la integración de tecnología de información, sistemas de información, estandarización en la tecnología e identificación de las cargas.

Por otra parte, el supermercado Coomultrup no logra una integración total de procesos ya que el sistema que maneja (TNS) no es un sistema que este hecho para la parte solidaria que manejan y esto ha provocado que ocurran inconvenientes en el flujo de la información.

En esta comparación de como supertiendas Olímpica y Coomultrup gestionan la cadena de suministros se evidencia que el manejo que le dan supertiendas Olímpica es más efectivo teniendo como punto fuerte la relación con sus proveedores los que les permite incrementar su productividad en cada etapa.

FASE 3. RECOMENDACIONES

3.1 PROVEEDORES

La gestión de proveedores es un elemento vital en la administración moderna de las organizaciones, sobre todo si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas. Es por ello que se hace necesario que los gerentes encargados del aprovisionamiento tengan herramientas que les permitan tomar decisiones ágilmente y, en la medida de lo posible, que sean objetivas y fáciles de usar. (Bernaes, 2014)

Actualmente la gestión de los proveedores en la creación de valor para una compañía y para sus clientes es de vital importancia (Bernaes, 2014). Las relaciones con los proveedores son el primer paso para hacer que los supermercados sean más competitivos.

Un referente práctico para iniciar el desarrollo de proveedores es la norma ISO 9001, ella afirma que la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para administrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.

Los criterios que se refieren en la norma ISO, generan complejidad en el proceso debido a que la evaluación de un proveedor depende de quién esté realizando la evaluación y de las herramientas utilizadas para obtener información.

La norma ISO 9001 es utilizado para garantizar resultados en las relaciones comerciales con los proveedores, sin embargo, es necesario implementar un programa de desarrollo de proveedores que incluyan proceso de selección, evaluación de desempeño periódico, seguimiento, acompañamiento y certificación de proveedores, que aseguren proveedores comprometidos con la calidad de sus productos y servicios para generar una relación gana-gana entre proveedores y organizaciones. (Briceño, 2012)

grafica 12 Ciclo PHVA para aseguramiento y desarrollo de proveedores.



FUENTE: Modelo para la Gestión de Proveedores utilizando AHP Difuso (2006)

Implementar este modelo para gestión de proveedores será de gran beneficio para los supermercados como Coomultrup, ya que les permitirá tener un plus frente a las grandes cadenas de supermercados y poder competir con ellas.

Por cada etapa del ciclo PHVA se verán unos resultados que podrán ser evaluados, como se muestra en la tabla

Tabla 10 Etapas y resultados esperados

ETAPA		RESULTADOS
PLANEAR	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores. • Definición de características a medir de los productos ofrecidos por el proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor proveedor. • Proveedor registrado. • Características de calidad.
HACER	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del sistema de gestión de calidad del proveedor. • Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado del sistema de gestión de calidad del proveedor. • Desempeño de los productos.
VERIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a los planes de acción derivados de las evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución del proveedor, mejora o desmejora.
ACTUAR	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones: • Certificar proveedor. • Terminar contrato. • Nuevas oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores certificados. • Contratos terminados.

FUENTE: Construcción propia basada en Modelo para la Gestión de Proveedores utilizando AHP Difuso (2006)

Es importante que para hacer funcionar este ciclo de mejora continua con los proveedores se debe comunicar la importancia de esto a los empleados y a los proveedores las ventajas y beneficios que trae implementar este ciclo.

El objetivo es seleccionar el mejor proveedor de un grupo que suministre el mismo producto o servicio, donde la relación entre las partes produzca ganancias en términos de calidad y reducción de costos. (Briceño, 2012)

Esta selección se realiza antes del proceso de compra, se hace observando el volumen de compras y la importancia estratégica que representa el proveedor al supermercado.

Cada supermercado utiliza criterios que considere necesarios para hacer las comparaciones requeridas, prioriza estos criterios según el resultado esperado y decide cual es el mejor proveedor.

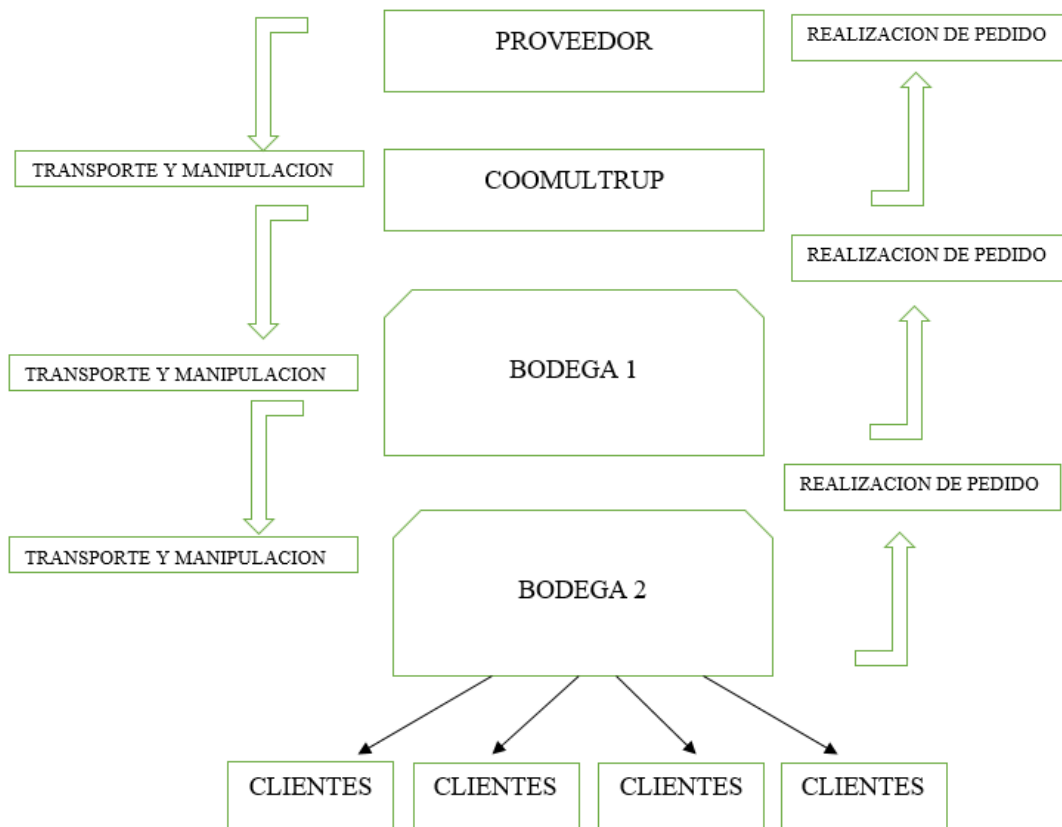
Para Umaña (2006), estos criterios son:

- Criterio de la situación de empresa.
- Criterio de desempeño del producto.
- Criterio de desempeño de servicio.
- Criterio de costo.

Luego de definir los criterios, se analiza los requerimientos y los requisitos para buscar la satisfacción del cliente como pueden ser la especialidad, el nivel de desarrollo y la necesidad de desarrollarse con el fin de ser más competitivo.

Aplicar este ciclo de mejora continua a los proveedores permitirá al supermercado Coomultrup que exista una coordinación sistemática entre proveedores facilitando la programación, suministro, control y seguimiento de los procesos, incrementando la productividad de la cadena de suministros.

grafica 13 Cadena suministros Coomultrup



FUENTE: Diseño propio

En la gráfica 13 se puede observar como es el funcionamiento de la cadena de suministros actualmente en el supermercado Coomultrup, en donde el flujo de la información se facilita gracias al software TNS que maneja el supermercado, permitiendo el cruce de la información entre las diferentes áreas del supermercado y tener un control sobre los inventarios que se manejan en las diferentes bodegas.

CONCLUSIONES

- El sector Retail en Colombia es uno de los sectores más importantes en la economía del país ya que es una de las actividades que más contribuye al crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto), a la par que se registran incrementos en las ventas de este sector el personal ocupado también muestra un incremento.
- Se pudo establecer la importancia de la cadena de suministros, y como la integración de las áreas de la empresa mejoran el flujo de los procesos e intercambio de información y materiales.
- La gestión de proveedores es de gran importancia en la cadena de suministros ya que es de vital importancia para lograr la eficiencia de los procesos en un supermercado.
- Se estableció la diferencia entre el concepto de logística y cadena de suministros. Donde la logística se refiere a la gestión de los productos físicos y los servicios, el flujo financiero y la información derivados desde el punto de origen al de consumo y la cadena de suministros se encarga de la gestión, los procesos claves de negocio desde el proveedor al cliente, es decir, la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocio dentro de una empresa en particular y a lo largo de todas las implicadas en la cadena de suministros.

- La implementación de sistemas ERP hacen que sea más fácil la gestión de la cadena de suministros permitiendo un mejor flujo de la información entre las diferentes áreas del supermercado
- Los supermercados como Coomultrup deben priorizar la gestión de la cadena de suministros haciendo énfasis en sus proveedores para mejorar la calidad de sus servicios y la satisfacción de sus clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGREDA, Katherine y ROMERO, Diana (2013). Impacto de los supermercados en Colombia. Tesis de pregrado. Universidad ICESI, Santiago de Cali.
- BALLOU, Ronald. *Logística. Administración de la Cadena de Suministro. 5ª edición.* México: Pearson Educación, 2004. 816 p.
- BOWERSOX, Donald; CLOSS, David y COOPER, Bixby. *Administración y logística en la cadena de suministros. 2ª edición.* México: Mc Graw Hill, 2008. 409p.
- Brewer, A., Button, K. y Hensher, D. (2001). *Handbook of logistics and supply-chain management.* London: Emerald Group Publishing.
- Brown, K.L., Inman, A. y Calloway, J.A. (2001). Measuring the effect of inventory inaccuracy in MRP inventory and delivery performance. *Production Planning and Control*, 12(1), 46–57.
- Buelvas, D., Torres, L., Castrillo, t., Vega, o., y Duran, J. (2017). *Diplomado de Profundización Supply Chain Management y logística. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.*
- CASANOVAS, August y CUATRECASAS, Lluís. *Logística Empresarial.* España: Ediciones Gestión 2000, 2000. 222 p.
- Coomultrup (2019). *Coomultrup, Pamplona, Norte de Santander, Colombia. Recuperado de <https://www.coomultrup.com.co/paginas/institucional.html>*
- DANE. (2014). Boletín de Prensa Grandes Almacenes E Hipermercados Minoristas Y Comercio de Vehículos Automotores Nuevos. *Dane*, 2014, 1–20.
- Deeb, K. (2006). *Efficiency, Privacy, and Security Analysis of Ubiquitous Systems in the Retail Industry. Innovations in Information Technology*, 10, 1-6.
- Dehoratius, N. y Raman, A. (2004). *Inventory record inaccuracy an empirical analysis.* Chicago, IL: University of Chicago.
- GS1 Colombia (2008a). *Bar Code Types, GSI International.* Recuperado el 23 de julio de 2008, de <http://www.gs1.org>
- HERRERA UMAÑA, María Fernanda y OSORIO GÓMEZ, Juan Carlos. Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. Colombia, 2006, p 69 al 88. *Revista estudios gerenciales.* Universidad ICESI. Disponible en línea de la biblioteca de la Universidad ICESI: <www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/.../188> [citado en febrero 22 de 2012].
- Herrera, F., & Granadillo, H. (2012). *Análisis de la Cadena de Suministro de un Hipermercado * Analysis of the Supply Chain of a Hypermarket.* (13), 11–24.

Hines, T. (2004). *Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused*. Chicago, IL: Butterworth-Heinemann.

Kumar, S. (2007). *Connective Technologies in the Supply Chain*. New York, NY: CRC Press.
Lambert, D. (2008). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Kansas City, MO: Supply Chain Management Institute.

M. Bajuk(2000). Supply Chain Management. Conceptos. Disponible en http://old.fiing.uncu.edu.ar/mlogistica/tesis/Tesis_MBajuk.pdf

MENTZER, J. T., KEEBLER, J. S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, Vol.22, No. 2, 2001 1. 22(2), 1–25.

Meyers, F. y Stephens, M. (2006). *Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales (3a ed.)*. México DF: Pearson Education.

Muller, M. (2003). *Essential of Inventory Management*. Chicago, IL: Amacon.

Myerson, J. (2006). *RFID in the Supply Chain: A Guide to Selection and Implementation*. Boston, MA: CRC Press.

PIRES, Silvio y CARRETERO, Luis. *Gestión de la Cadena de Suministro*. Mc Graw Hill, España: 2007. 258 p.

REVISTA SEMANA. “Las cien empresas más grandes de Colombia”. Disponible <https://www.semana.com/especiales/articulo/las-100-empresas-mas-grandes-colombia--900-siguientes-2012/257244-3>