

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN  
UNA EMPRESA EDITORIAL CON PRODUCTOS PARA VENTA LOCAL Y  
DE EXPORTACIÓN UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**Tesis**

**Presentada ante la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Por**

**Mario Felipe Melgar Méndez**

Previo a conferírsele el título de

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

En el grado académico de

Licenciado

Guatemala, abril de 2007

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Canton Lee Villela
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal 5º.	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo Numeral 5.2, Punto QUINTO del acta 27-1996, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 29 de agosto de 1996.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTA:	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
SECRETARIO:	Lic. Jorge Humberto Hosttas Vasconcelos
EXAMINADORA:	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos

Guatemala, 14 de noviembre de 2,006

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano, Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha 28 de marzo de 2006, procedí a asesorar al estudiante Mario Felipe Melgar Méndez, con carné estudiantil No. 60825, durante la investigación para la elaboración de tesis titulada: **"OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA EDITORIAL CON PRODUCTOS PARA VENTA LOCAL Y DE EXPORTACIÓN UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base a lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Luis Rodolfo Arrivillaga Herrera  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No.1172



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

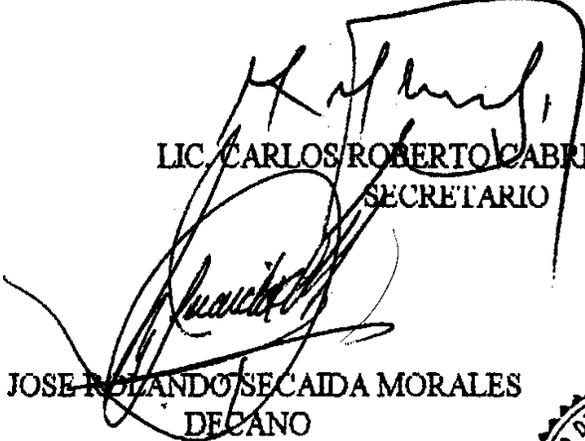
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECIOCHO DE ABRIL DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, Subinciso 6.8.1 del Acta 7-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 006-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 12 de febrero de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA EDITORIAL CON PRODUCTOS PARA VENTA LOCAL Y DE EXPORTACIÓN UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante MARIO FELIPE MELGAR MÉNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROZANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

## Dedicatoria

A Dios por su infinito amor.

A mi familia por su valiosa ayuda y gratos recuerdos. Especialmente a mis hijos Mario Andrés, Rodrigo José y María Renée, por permitirme alcanzar esta meta.

A mi madre, por su dedicación y abnegación de siempre.

A la memoria de mi padre David Augusto Melgar y hermanos fallecidos Arturo Oswaldo y David Augusto Melgar Méndez.

A mis hermanos por compartir sueños y acciones.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, por los conocimientos y formación proporcionada a través de sus valores y sus catedráticos.

A las organizaciones que han contribuido a transformar las ideas en acciones en especial a la empresa editorial objeto del presente estudio.

A la Licenciada Friné Salazar y al Licenciado Rodolfo Arrivillaga con sus acertadas orientaciones y dedicación profesional y personal, transmitiendo sus amplias experiencias. Sin duda el presente documento es un esfuerzo común.

A cada uno de mis amigos y personas que han ayudado a enriquecer el documento que se presenta.

Les expreso mi agradecimiento porque con la participación y aporte de cada uno, contribuyen positivamente para el crecimiento y desarrollo humano en pro de un mejor mañana que genere como resultado, la mejora en la calidad de vida de los guatemaltecos.

# ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Cadena de suministro	1
1.1.1 Definición de la cadena de suministro	1
1.1.2 Evolución de la cadena de suministro	2
1.1.3 Objetivos de la cadena de suministro	3
1.1.4 Importancia de la cadena de suministro	4
1.1.5 La cadena de suministro y el aseguramiento de las características correctas del producto	5
1.1.6 Cadena de suministro con protección contra riesgos	6
1.1.7 Cadena sensible de suministro	6
1.1.8 Cadena de suministro ágil	6
1.1.9 Entradas de la cadena de suministro	7
1.1.10 Salidas de la cadena de suministro	7
1.1.11 El Benchmarking y las buenas prácticas comerciales, en la cadena de suministro	7
1.1.12 Papel de la cadena de suministro en la toma de decisiones	8
1.1.13 Ventajas competitivas de la cadena de suministro y sus influencias	9
1.1.14 Sistema de informática en la cadena de suministro	10
1.1.15 Aspectos a tomar en cuenta dentro del sistema de informática en la cadena de suministro	10
1.1.16 Requerimientos	16
1.1.17 Elementos de análisis diferencial de un sistema de información	16
1.1.18 Indicadores críticos del éxito	19
1.2 Empresa	21
1.2.1 Definición	21
1.2.2 Las organizaciones económicas	22
1.2.3 Objetivo de las entidades económicas	22
1.2.4 Tipos de entidades económicas	23
1.2.5 Tipos de empresas	23
1.2.6 Formas de organización de las entidades económicas lucrativas	24
1.2.7 Elementos de una empresa	24
1.2.8 Empresario	26
1.2.8.1 Su papel en la cadena de suministro	26
1.2.8.2 La responsabilidad social de la empresa y el empresario respecto al área de cadena de suministro	26

	Página
1.3 Empresa editorial	28
1.3.1 Editorial	28
1.3.2 El perfil editorial	29
1.3.3 Actividad editorial	29
1.3.4 Editor	30
1.3.5 Libro	30
1.3.6 Impreso o impresión	31
1.4 Empresa editorial con productos para la venta local y de exportación	31
1.4.1 Antecedentes	31
1.4.2 Organización	32
1.4.3 Productos que fabrica y vende	33
1.5 Análisis FODA	33

## CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA EDITORIAL

2.1 Aspectos generales	35
2.1.1 Conocimiento de la actividad de la cadena de suministro	36
2.1.2 Cadena de suministro en la empresa editorial objeto de estudio	38
2.1.3 Desempeño relativo de la empresa editorial	43
2.1.4 Tecnología	45
2.2 Situación actual de los principales procesos de la cadena de suministro	49
2.2.1 Flujo de procesos de la cadena de suministro	49
2.2.2 Proceso de flujo de mercancías	55
2.2.3 Política de servicio al cliente	56
2.2.4 Pronósticos de venta	63
2.2.5 Planificación de la producción	67
2.2.6 Cobertura de inventarios	71
2.2.7 Administración del suministro	76
2.2.8 Centros de distribución	81
2.2.9 Distribución física	82
2.2.10 Importaciones	86
2.2.11 Exportaciones	88
2.2.12 Análisis FODA de la empresa editorial	90

<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA EDITORIAL CON PRODUCTOS DE VENTA LOCAL Y DE EXPORTACIÓN, EN GUATEMALA</b>	
3.1	Aspectos generales 95
3.1.1	Objetivos 98
3.1.1.1	Objetivos de la propuesta de implementación 98
3.1.1.2	Objetivos de la administración de la cadena de suministro 99
3.2	Diseño y control de la cadena de suministro 99
3.2.1	Pronóstico de la demanda 100
3.2.2	Planificación de la producción 101
3.2.3	Análisis de inventarios 102
3.2.4	Requerimientos de materiales 103
3.2.5	Contacto con proveedores 104
3.2.6	Órdenes de compra 108
3.2.7	Seguimiento de las órdenes de compra 114
3.2.8	Ingreso y egreso de materiales 116
3.2.9	Recepción de materiales 123
3.2.10	Solicitud de materiales por artículo 125
3.2.11	Proceso de producción 129
3.2.12	Almacenamiento 129
3.2.13	Ventas 133
3.2.14	Distribución física 135
3.3	Sistematización de procesos 137
3.3.1	Proceso de servicio al cliente 140
3.3.2	Proceso de planificación de la producción integrada 145
3.3.3	Proceso de administración de inventarios 147
3.3.4	Proceso de administración de suministro 149
3.3.5	Proceso de producción 151
3.3.6	Proceso de administración del transporte 153
3.3.7	Centro de distribución 156
3.4	Ubicación y estructura del área de cadena de suministro 161
3.5	Oportunidades y beneficios de la cadena de suministro 164
3.6	Proceso de implementación 167
3.7	Control 170
3.8	Recursos necesarios para la implementación 172
3.8.1	Humanos 172
3.8.2	Físicos 172
3.8.3	Financieros 173
	CONCLUSIONES 175
	RECOMENDACIONES 177
	BIBLIOGRAFÍA 179
	ANEXOS 183

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Página
Gráfica 1.	Evolución histórica de la cadena de suministro.	3
Gráfica 2.	Organigrama de la empresa editorial.	32
Gráfica 3.	Conocimiento de lo que es la cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial.	36
Gráfica 4.	Existencia de una gerencia de cadena de suministro en la empresa editorial, según los colaboradores.	38
Gráfica 5.	Apreciación del desempeño de la empresa editorial en el año 2,005, según colaboradores.	43
Gráfica 6.	Comparación con los competidores en relación a la cobertura de inventarios, según los colaboradores de la empresa editorial.	44
Gráfica 7.	Disponibilidad de información de los productos a través de Internet, según los colaboradores de la empresa editorial.	47
Gráfica 8.	Disponibilidad de base de datos de los clientes que compran a través de Internet, según los colaboradores de la empresa editorial.	48
Gráfica 9.	Porcentaje de los procesos que están documentados en la empresa editorial, según los colaboradores.	50
Gráfica 10.	Apoyo de la gerencia de informática a los procesos de la empresa editorial, según los colaboradores.	51
Gráfica 11.	Representación de las funciones de cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial.	52
Gráfica 12.	Participación del área de ventas, administración y finanzas, compras e informática en la planeación de la fabricación, según los colaboradores de la empresa editorial.	53
Gráfica 13.	Alineación del proceso de fabricación en dirección a satisfacer las necesidades del cliente, según los colaboradores de la empresa editorial.	54
Gráfica 14.	Disponibilidad documental de flujos y descripciones operativas, según los colaboradores de la empresa editorial.	55
Gráfica 15.	La empresa editorial tiene definidas las prioridades del consumidor, según los colaboradores.	56
Gráfica 16.	Definición de los productos prioritarios, según los colaboradores de la empresa editorial.	57
Gráfica 17.	El Impacto en los cambios de los productos es analizado previamente, según los colaboradores de la empresa editorial.	58

	Página	
Gráfica 18.	Participación del equipo gerencial en reuniones con clientes y proveedores, según los colaboradores de la empresa.	59
Gráfica 19.	Conocimiento inmediato de los pedidos de los clientes, de la empresa editorial, según los colaboradores	60
Gráfica 20.	Previsión de las reprogramaciones de entrega de productos por cambios no planeados requeridos por el cliente, según los colaboradores de la empresa editorial.	61
Gráfica 21.	Medición de las entregas completas y en tiempo de los productos a los clientes, según los colaboradores de la empresa editorial.	62
Gráfica 22.	Satisfacción de los clientes con el desempeño de la empresa editorial con relación a las entregas de pedidos, según colaboradores.	63
Gráfica 23.	Colaboración de las áreas de ventas, fabricación y mercadeo en el análisis del pronóstico de la demanda, según los colaboradores de la empresa editorial.	64
Gráfica 24.	Existencia de un pronóstico de la demanda elaborado por producto y cliente, según los colaboradores de la empresa.	65
Gráfica 25.	Análisis de la variación de la demanda de productos, según los colaboradores de la empresa.	66
Gráfica 26.	Existencia de un plan estratégico, según los colaboradores de la empresa editorial.	67
Gráfica 27.	Integración del plan general de la empresa editorial con el plan anual de fabricación, según los colaboradores.	68
Gráfica 28.	División de los ciclos de fabricación por mes, según los colaboradores de la empresa editorial.	69
Gráfica 29.	Se consideran los tiempos de entrega de cada proveedor en el plan de fabricación, según los colaboradores de la empresa editorial.	70
Gráfica 30.	Inclusión de los pedidos de los clientes en el programa de fabricación, según los colaboradores de la empresa editorial.	71
Gráfica 31.	Cobertura de productos en los inventarios para entrega de pedidos acordados previamente, según los colaboradores de la empresa editorial.	72
Gráfica 32.	Inclusión de productos en los inventarios de pedidos no acordados, según colaboradores de la empresa editorial.	73
Gráfica 33.	Administración del inventario, por los proveedores, de sus materiales en almacén de la empresa editorial, según los colaboradores.	74

	Página
Gráfica 34.	Conviene la empresa editorial y los clientes el reabastecimiento automático, según los colaboradores. 75
Gráfica 35.	Disponibilidad de indicadores que permitan conocer los productos sin existencias, según los colaboradores de la empresa editorial. 76
Gráfica 36.	Existencia de un sistema de compra-venta con los proveedores, según los colaboradores de la empresa editorial. 77
Gráfica 37.	Determinación de los proveedores estratégicos de suministros (materiales y servicios), según los colaboradores de la empresa editorial. 78
Gráfica 38.	Información que se intercambia con los proveedores acerca de las necesidades anuales de materiales, según los colaboradores de la empresa editorial. 79
Gráfica 39.	Comunicación oportuna a los proveedores sobre su desempeño en el cumplimiento del suministro, según los colaboradores de la empresa editorial. 80
Gráfica 40.	La gestión de la administración de suministro es adecuada, según los colaboradores de la empresa editorial. 81
Gráfica 41.	Integración del proceso de distribución y entregas de productos a otros, tales como facturación e inventarios, según los colaboradores de la empresa editorial. 82
Gráfica 42.	Documentación de los procesos de distribución y entregas de productos a los clientes, según los colaboradores de la empresa editorial. 84
Gráfica 43.	Existencia de medidas de desempeño para la verificación con los clientes sobre el proceso de distribución y entrega de productos, según los colaboradores de la empresa. 85
Gráfica 44.	La gestión de los procesos de distribución y entrega es adecuada, según los colaboradores de la empresa. 86
Gráfica 45.	Composición de las compras locales y del extranjero en empresa editorial. 87
Gráfica 46.	Porcentajes de la venta local y de exportación en empresa editorial. 88
Gráfica 47.	Integración porcentual de la venta de exportación en empresa editorial. 89
Gráfica 48.	Resumen de la gestión para las órdenes compra. 113
Gráfica 49.	Planeación de requerimientos de materiales (MRP por sus siglas en inglés) para la manufactura. 127
Gráfica 50.	Resumen de la distribución local y de exportación. 137

	Página	
Gráfica 51.	Flujo de la administración de la cadena de suministro	138
Gráfica 52.	Flujo de mercancías.	139
Gráfica 53.	Factores críticos incluidos en el área de la cadena de suministro.	142
Gráfica 54.	Pronóstico de la demanda.	144
Gráfica 55.	Planeación integrada de producción.	146
Gráfica 56.	Propuesta de la administración del inventario.	147
Gráfica 57.	Propuesta del proceso de fabricación.	153
Gráfica 58.	Estrategias y objetivos de la administración del transporte.	154
Gráfica 59.	Acciones de largo y corto plazo.	155
Gráfica 60.	Distribución multiescalón.	158
Gráfica 61.	Manejo de materiales y flujo en el centro de distribución.	159
Gráfica 62.	Áreas relevantes de un centro de distribución.	160
Gráfica 63.	Propuesta de la nueva estructura de la empresa editorial (sólo incluye el nivel gerencial).	161
Gráfica 64.	Estructura del área de cadena de suministro.	163

## ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Ventajas competitivas de la cadena de suministro y su influencia en otras áreas.	9
Cuadro 2. Descripción breve de lo que es cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial.	37
Cuadro 3. Problemas en el área de cadena de suministro que enfrenta la empresa editorial, según los colaboradores.	39
Cuadro 4. Posibles causas que se perciben de los problemas referidos a la cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial.	40
Cuadro 5. Impacto que tiene la carencia de una gerencia de cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial.	41
Cuadro 6. Oportunidades y beneficios que se pueden desarrollar al contar con un área de cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial.	42
Cuadro 7. Análisis FODA de la empresa editorial.	90
Cuadro 8. Matriz FODA de la empresa editorial.	97
Cuadro 9. Propuesta de calificación de nuevos proveedores para ser utilizada por la empresa editorial.	107
Cuadro 10. Propuesta de orden de compra para la empresa editorial.	110
Cuadro 11. Propuesta de boleta de inspección de mercadería para ser utilizada por la empresa editorial.	112
Cuadro 12. Ejemplo del ciclo de suministro.	115
Cuadro 13. Propuesta de formulario de ingreso de mercaderías para la empresa editorial.	119
Cuadro 14. Autorizaciones de egresos de productos .	120
Cuadro 15. Propuesta de formulario de egreso de las mercancías para la empresa editorial.	122
Cuadro 16. Propuesta de protocolo de recepción de mercadería para la empresa editorial.	124
Cuadro 17. Propuesta de estatus de materiales y producto terminado para la empresa editorial.	128
Cuadro 18. Elementos de decisión de compra de los consumidores para la selección de sus proveedores (calificación mayor 10, calificación menor 1).	141
Cuadro 19. Criterios de cobertura de inventario.	148
Cuadro 20. Resumen de las actividades.	150
Cuadro 21. Oportunidades y beneficios al contar con una cadena de suministro en la empresa editorial.	164

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
Anexo 1. Cuestionario	185
Anexo 2. Importaciones	197
Anexo 3. Exportaciones	201
Anexo 4. Descripción técnica de puestos	203
Anexo 5. Propuesta de programa anual de capacitación del área de cadena de suministro	233

## INTRODUCCIÓN

La cadena de suministro se ha extendido mundialmente por el nuevo orden mundial que ha generado, la globalización de los mercados y los tratados de libre comercio en donde la exigencia en la calidad de los productos y productividad son factores que determinan la expansión de una empresa en mercados cada vez más extensos.

El presente trabajo, tuvo como objetivo primordial, comprobar la importancia de la cadena de suministro en una empresa editorial. Por otra parte las ventajas que se tiene al conocer a profundidad los procesos que intervienen en esta área, permitiendo valorar su eficacia a través de los resultados que se obtienen en la práctica.

En el desarrollo del tema seleccionado “Oportunidades y Beneficios de la Cadena de Suministro en una Empresa Editorial con Productos para Venta local y de Exportación ubicada en la Ciudad de Guatemala” se evaluaron las funciones que se llevan a cabo sobre el tema en la organización en estudio, determinándose su contribución actual al negocio y su aporte al cumplimiento de los objetivos.

El documento se encuentra integrado por el Capítulo I, donde se desarrolló el marco teórico estableciendo los conceptos de cadena de suministro, su evolución, importancia, ventajas, sus indicadores; la empresa, tipos, formas de organización, elementos, el papel del empresario en la cadena de suministro, la responsabilidad social. Así como, antecedentes, organización y productos que vende la empresa editorial.

En el siguiente capítulo, se determinó, la situación actual de la cadena de suministro de la empresa en estudio, llevándose a cabo, un diagnóstico referido al tema, y diseñando para ello, un cuestionario, el cual permitió que 22 personas relacionadas con la empresa proporcionaran la información requerida.

En el capítulo tres, de la actual investigación, se pone a disposición de la empresa editorial, la propuesta de implementación de un área de cadena de suministro, por medio de una metodología que permita utilizar los procesos requeridos y a través de ellos, se alcance la eficiencia en las operaciones del día a día y diseñe una estrategia de largo plazo.

A lo largo del estudio, se comprobó que la cadena de suministro puede proporcionar operaciones sistemáticas y eficientes a la empresa editorial, de ponerse en marcha la propuesta de implementación.

Al conformar la cadena de suministro, integrando sus procesos, posibilita la adquisición de suministros a escala, dando como resultado disminuciones de precio según las negociaciones, porque se establecen acuerdos a largo plazo. Se obtiene una mejora en la gestión de inventarios, con una planificación adecuada de la demanda. Además se generan eficiencias en la fabricación y cuando se establece, un centro de distribución, los despachos son más expeditos, y, se obtiene un uso racional del almacén, dando como consecuencia la rebaja en los costos de la empresa, permitiendo ser más competitivos y con ello, ampliar sus márgenes de rentabilidad.

Al implementar adecuadamente los procesos de la cadena de suministro, se logran altos índices de satisfacción en cada uno de los flujos, obteniendo una mejora potencial de la eficiencia en el uso de los recursos debido a la interactividad, colaboración, comunicación e integración, con el personal de las

distintas áreas internas, así como, con los proveedores y los clientes, al contar con una base de datos, que facilite la generación de valor de la organización en la parte externa.

Al implementar la cadena de suministro permitirá un incremento de la satisfacción al cliente, brindándole un producto de calidad, con accesos a una información ágil.

La última parte de este documento, corresponde, a las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado, para así responder a las hipótesis y objetivos trazados en el plan de investigación.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Cadena de suministro

##### 1.1.1 Definición de la cadena de suministro

*La cadena de suministro es la optimización del proceso que surge desde la planeación y requerimiento de necesidades de materiales hasta que el producto es colocado en el punto de venta y adquirido por el consumidor.*

*“Es el flujo de materiales, información y dinero entre consumidores y proveedores”. (21:11)*

De la apropiada relación entre la parte interna y externa de la empresa, se pueden obtener los mejores resultados, funcionando como un sistema.

*“Es el flujo de materiales e información entre procesos de una compañía y sus instalaciones”. (21:12)*

Este concepto es más restringido en cuanto a que le da una mayor importancia a la gestión interna de la empresa, de cualquier manera si los procesos se llevan a cabo de manera eficiente la respuesta ante los clientes y consumidores también será adecuada.

*“Es el flujo de materiales e información entre consumidores y los proveedores originales (usualmente a escala nacional)”. (21:12)*

La idea de la definición de cadena de suministro se enfoca principalmente a satisfacer a un mercado local, puede ser atractivo para aquellas empresas que aún tienen establecido su foco de negocio en un solo país.

*“Cadena de suministro global es el flujo de materiales e información entre proveedores y consumidores globales (en ambos casos de países diferentes)”.*  
(21:12)

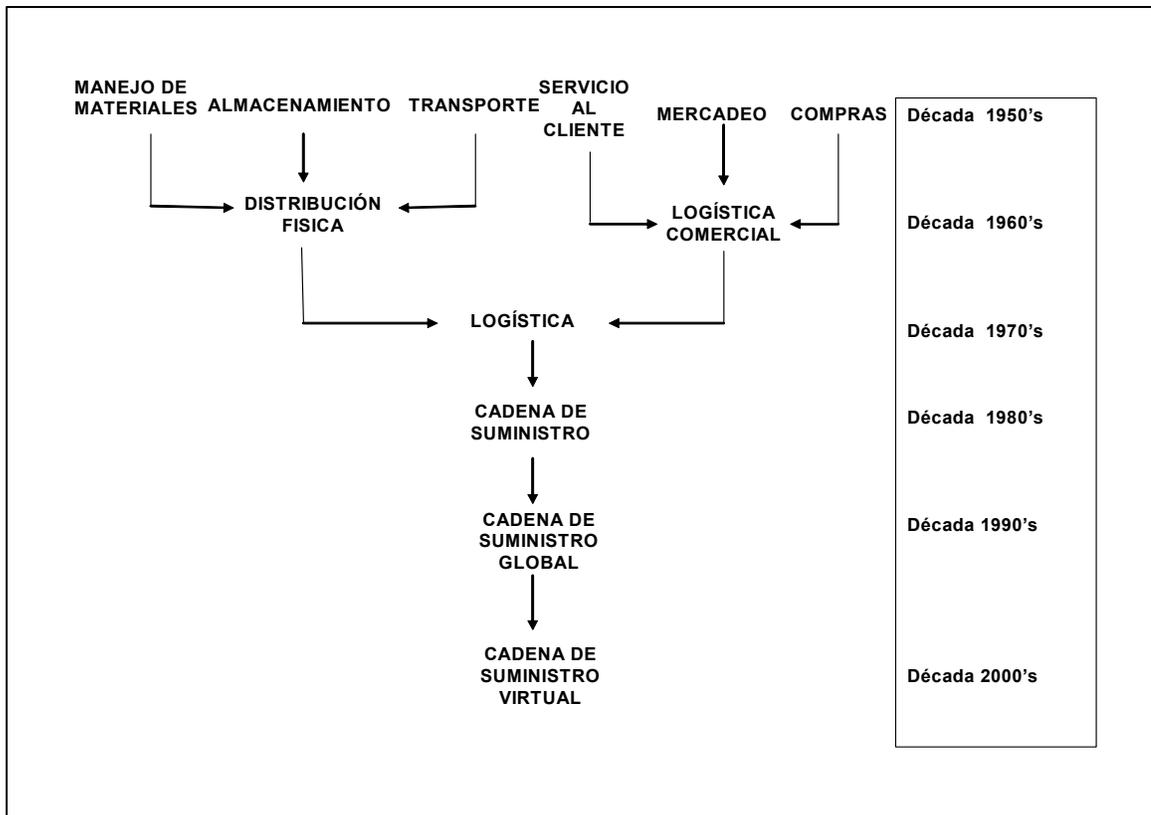
La estructura como se tiene establecida la anterior descripción muestra la realidad para muchas empresas que hoy día intercambian mercancías como proveedores y proveedores con distintos orígenes y destinos alrededor del mundo, tras la búsqueda de precios más favorables, manteniendo las calidades y para colocar sus productos a mayor cantidad de clientes y consumidores finales.

### **1.1.2 Evolución de la cadena de suministro**

Como se puede observar en la gráfica 1, en los inicios de la década del año 1950 los procesos en las empresas se llevaban a cabo de manera separada. Posteriormente, se fueron integrando de manera que a partir de los años 1980, los procesos de cadena de suministro han sido integrales abarcando áreas locales, regionales e internacionales hasta cubrir la parte global y virtual.

En el caso del presente estudio y de acuerdo a las acepciones de la compañía o colaborador relacionado, el término logística y cadena de suministro puede aplicarse indistintamente.

**Gráfica 1. Evolución histórica de la cadena de suministro**



Fuente: Seminario planeación estratégica de logística y cadena de suministro. Georgia Tech, instituto de Tecnología, impartido por Latin America Logistics Center. Seminario Panamá, abril de 2001, copias de clase.

### 1.1.3 Objetivos de la cadena de suministro

- Satisfacer al cliente de la empresa editorial, asegurando la calidad del producto y el servicio que se le brinda.
- Disminuir el tiempo de ciclo de la administración del suministro desde que es originada la necesidad de mercancía, hasta que ésta es entregada al consumidor final.

- Asegurar el suministro oportuno de materiales y producto final para que la administración de las operaciones, fluya constantemente de manera eficaz y eficiente.
- Optimizar el manejo de los inventarios de producto terminado, materias primas, materiales de empaque y productos en proceso o semielaborado en el centro de distribución.
- Reducir costos en cada una de las etapas de los procesos de la cadena de suministro.

#### **1.1.4 Importancia de la cadena de suministro**

La relevancia de esta área en las empresas se hace notar porque los productos en si mismos no son sólo objetos que reúnen ciertas características. Mantienen una unidad indivisible con los servicios que proporciona una empresa. Por tal razón la correcta aplicación de la cadena de suministro puede añadir valor a los consumidores.

Los fabricantes, los mayoristas y los vendedores se distinguen usualmente por la eficiencia en proveer los servicios solicitados por el cliente. Los procesos más relevantes que incluyen son la toma de pedidos, la facturación, la previsión de la demanda, la administración de los inventarios, el empaque, los detalles específicos requeridos por los clientes, el adecuado almacenamiento de los productos, la escogencia de los transportes para las entregas y el trato de la empresa ante casos de devoluciones acordadas.

En el tema de globalización los productos tradicionales, los nuevos y la tecnología influyen para que cada empresa defina una estrategia de distribución

que le permita contar con los pedidos en tiempo y la calidad requerida a un menor costo.

La cadena de suministro debe ser integrada en cada uno de sus procesos y al plan general de la empresa para que le permita mantener niveles adecuados de inventarios de materiales para la producción, así como, de productos de tal manera, que alcance un nivel de distribución satisfactorio en la entrega de pedidos tal y como ha sido convenido con el cliente.

Se debe enfatizar especialmente en que los colaboradores de la cadena de suministro debido a sus actividades de distribución, de servicio y de contacto regular con el cliente conforman el segundo rostro de la compañía, después de la fuerza de ventas.

Por lo tanto, el conjunto de actividades que lleva a cabo la cadena de suministro debe proporcionar valor agregado al producto y al servicio de los clientes de la empresa. Esta diferencia se convierte en una ventaja competitiva frente a otras organizaciones del sector.

#### **1.1.5 La cadena de suministro y el aseguramiento de las características correctas del producto**

Una de las funciones más críticas de la cadena de suministro es proporcionar productos a los consumidores en las condiciones y cantidades convenidas. Si se parte de la base que se fabrican mercancías para satisfacer las necesidades del mercado, esto se logra muchas veces rediseñando las especificaciones por medio de ingeniería de producto, de investigación de mercado y por diseño de sistemas de información, lo cuál implica estar más cerca del consumidor para establecer con claridad sus exigencias y satisfacerlas. De esa manera se puede ser la primera opción de compra del cliente.

### **1.1.6 Cadena de suministro con protección contra riesgos**

Dadas las distintas situaciones de inestabilidad en regiones alrededor del mundo, la cadena de suministro puede convertirse en vulnerable respecto al abastecimiento de materiales y producto terminado, dicha situación se agudiza cuando se dispone de una sola fuente proveedora, por lo que para evitar esos riesgos se recomienda calificar a varios vendedores de un mismo material o producto con el fin de estar protegido contra interrupciones del suministro. En la práctica se requieren dos aspectos importantes para que funcione: Una comunicación tecnológica ágil y constante y definir al proveedor principal por material y producto terminado, con base a ello colocarle en mayor proporción órdenes de compra conforme a las negociaciones previamente acordadas y en menor proporción darle participación a por lo menos dos proveedores más.

### **1.1.7 Cadena sensible de suministro**

Es aquella cadena de suministro que debe cambiar muy rápidamente y con flexibilidad ante las necesidades cambiantes y diversas de los compradores. Esta opción se proporciona cuando las empresas brindan un servicio especializado a los clientes y para satisfacerlo se adecua la producción respondiendo fundamentalmente sobre programas de pedidos ya colocados. Ejemplo: Elaboración de zapatos deportivos con colores y signos de acuerdo al gusto del comprador. Vehículos con emblemas y adecuaciones especiales en el interior o exterior requeridas con por el cliente. En ambos casos los precios podrían variar dependiendo los cambios solicitados por el comprador.

### **1.1.8 Cadena de suministro ágil**

Su aplicación se orienta a la capacidad de responder con flexibilidad a los requerimientos de los clientes que buscan protegerse contra riesgos de escasez o fallas en la cadena de suministro, de uno o varios artículos. En términos

generales estos pedidos son demandas no planeadas y que se debe estar en capacidad de entregarlos de acuerdo a lo pactado con el cliente, reduciendo al mínimo los riesgos de inconveniencias en el suministro futuro.

#### **1.1.9 Entradas de la cadena de suministro**

Son aquellas inversiones en el recurso humano y de bienes de capital en los flujos de bienes y servicios a través de la investigación de mercado. Ejemplo programas de capacitación, recepción de órdenes de compra colocadas a los proveedores.

#### **1.1.10 Salidas de la cadena de suministro**

Son las actividades relacionadas con el sistema empleado para la cadena de suministro y que son las generadoras de beneficios a la empresa, siendo estas la ventaja competitiva, eficiencia en los procesos y finalmente con la más importante es responsable de la satisfacción del cliente. Ejemplo entrega a satisfacción del cliente de su pedido colocado.

#### **1.1.11 El Benchmarking y las buenas prácticas comerciales, en la cadena de suministro**

Adicionalmente a las evaluaciones de los sistemas de cadena de suministro interno que dan como resultado las adecuaciones que contribuyan a la mejora de la operación, externamente se puede hacer lo mismo por medio del benchmarking, el cuál consiste en comparar los procesos comerciales de una empresa con respecto a los principales competidores de su sector para determinar las mejores prácticas comerciales. Aspectos a tomar en cuenta:

1. Establecer con claridad que se ha de comparar.
2. Tener definido los procesos de la empresa y comprenderlos claramente.
3. Analizar las mejores prácticas comerciales.

4. Determinar dónde se encuentran las ineficiencias funcionales actuales y como puede evitarse que se sucedan en el futuro.
5. Introducir las mejores prácticas comerciales, luego de adaptar los modelos al contexto de la empresa.

En algunas oportunidades hay empresas que prefieren llevar a cabo esta práctica con empresas de otros sectores porque permite conocer más a fondo información que puede resultar valiosa en su operación, sin embargo los puntos generales del análisis no varían.

#### **1.1.12 Papel de la cadena de suministro en la toma de decisiones**

El propósito de este proceso es minimizar costos bajo la premisa de mantener o mejorar la calidad actual de un producto o servicio, asegurándose que los materiales estén en el lugar correcto, en el tiempo preciso, la cantidad exacta y el precio acordado, con los mejores tiempos posibles. Al contar con un área de cadena de suministro, la empresa editorial en análisis puede contar con mejores herramientas que le permitan operar con mayores márgenes de rentabilidad en el negocio.

La adecuada coordinación en cuanto a las cantidades a producir, mantener en inventario y despachar de acuerdo a lo prometido al cliente son actividades claves en donde esta área interviene significativamente, las cuales se han definido en la empresa dentro de su planeación estratégica de los conceptos de visión, que es hacia donde se dirigen los esfuerzos para llegar a donde se desea estar; misión, es lo que actualmente se hace, es la razón de ser de una empresa; valores, que son los principios y virtudes que rigen la actuación interna y externa de cada colaborador y de la empresa como institución; continuando con la definición de las estrategias empresariales o corporativas, las cuales juegan un papel relevante en la organización porque permiten crear el futuro, los

aspectos tácticos que ocupan a la cadena de suministro ayudan a la definición de las estrategias.

### 1.1.13 Ventajas competitivas de la cadena de suministro y sus influencias

Al contar con un área de la cadena de suministro dentro de una empresa, sus ventajas son múltiples porque permite integrar las operaciones de servicio al cliente, mercadeo, finanzas, producción y proveedores; por consiguiente la coordinación positiva con las diferentes áreas del negocio es lo que hace la diferencia con otras organizaciones y permite mejores resultados operativos.

**Cuadro 1. Ventajas competitivas de la cadena de suministro y su influencia en otras áreas**

<b>ÁREA</b>	<b>RESULTADOS</b>
Servicio al cliente	Satisfacción en el envío y recepción de productos Intercambio de información en tiempo Servicio por diferenciación
Mercadeo	Crecimiento de las ventas Flexibilidad en las ventas Cooperación en proyectos
Finanzas	Medidas financieras Inspección de inventarios Balance de inventarios Mejoras en la rentabilidad
Producción	Eficiencias de producción Flexibilidad en el programa de producción Mejoras en el manejo de inventarios Proporcionar fuentes de proveedores confiables
Proveedores	Asesorías técnicas Mejor información para su planificación Reducción de costos operativos.

Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

### **1.1.14 Sistema de informática en la cadena de suministro**

#### **Característica**

Funcionalidad en procesos: Disponer con el mejor sistema de informática que se pueda disponer conforme a los recursos financieros disponibles (en este punto hay una decisión que tomar: sistema desarrollado internamente en la empresa, o en paquete que es la elaboración externa y puede ser administrado por los compradores o por terceros o bien un proyecto conjunto).

### **1.1.15 Aspectos a tomar en cuenta dentro del sistema de informática en la cadena de suministro**

#### **• Apoyo de las computadoras**

El uso de un sistema computarizado en la cadena de suministro, dentro de una empresa favorece a las operaciones que desempeña al proporcionar las siguientes informaciones:

##### ○ Control de la demanda

La demanda esta dada por los pedidos que los clientes tanto internos como externos ejecutan a la empresa.

##### ○ Control y asignación de las existencias

Al disponer de las cifras de la demanda de cada cliente, estos pueden ser diferenciados por canal de distribución y si se tratan de ventas locales o de exportación.

##### ○ Se pueden controlar los ingresos y salidas de los productos, por otro lado mantener existencias controladas de los productos y materiales, mostrando existencia disponible y la proyectada (control de los ingresos generados por las órdenes de compra emitidas a los proveedores). La existencia por consumir (enfocado a los suministros de materiales, proporcionado por las órdenes de producción planificadas).

- Control del punto de reorden para mantener actualizado y controlado las existencias (stock).
- Control de la demanda de venta que por ende generará la compra proyectada de la materia prima en relación a la producción planificada, capaz de suplir la demanda generada por los clientes locales y de exportación.
- Control del producto en existencia, al identificar aquellos productos que ya se encuentren vencidos o considerados como merma u obsoletos, los cuales no son considerados dentro del inventario disponible para la venta.
- Capaz de controlar los vencimientos de los productos a futuro y adicionalmente poder aplicar los análisis necesarios de control de calidad que permitan tener dentro del inventario producto valido y disponible para el negocio.

El uso de los sistemas computarizados brinda las siguientes ventajas con relación a un sistema manual o semimanual:

- Ahorro de tiempo.
  - Ahorro de recursos humanos, físicos y financieros.
  - Evitan errores y duplicidades de actividades.
  - Centraliza la información.
  - Se asegura la disponibilidad de la información.
  - Se asegura la confianza en los datos o de la información almacenada.
  - Se posee un mejor control de la información.
- 
- **Menor consumo de papel por información derivada del uso de las computadoras**
- Los sistemas computarizados efectivamente ahorran el consumo del papel, porque un colaborador pasa de realizar cada gestión en la empresa con algún formato de solicitud en papel a utilizar el correo electrónico. Se evita el correo interno impreso, el cuál adicionalmente podría extraviarse.

- Existen sistemas de informática que pueden configurarse para almacenar los reportes o informes de la empresa. Con ello se tiene una copia de seguridad de los reportes evitándose pérdidas de los mismos. Además sólo se imprimen los documentos necesarios.
- Escaneo de documentos anteriormente se imprimían documentos y luego se escaneaban para enviarlos por correo electrónico. Ahora se puede escanear un documento en las impresoras multifuncionales y estas generan un archivo pdf directamente en una computadora personal (PC) para poder enviarlo electrónicamente, implicando que ya no se necesita imprimir.
- Control de fax anteriormente, para enviarlo se requería, primero imprimir el documento. Ahora se puede con algunos programas enviar desde una PC el fax a un determinado lugar, sin necesidad de imprimir el documento.
- Algunas impresoras en el pasado, permitían únicamente imprimir documentos en una sola página. En la actualidad se puede hacerlo en las dos caras (duplex o doble). El mecanismo de esta impresión ahorra también el consumo del papel.

- **Orientada a objetivos**

- Existen programas que tienen la opción de generar el punto de reorden para cada línea de producción o los insumos que se van a consumir en producción. Esta clase de sistemas pueden sugerir las necesidades de compra (con funciones similares a las del Planeamiento de Requerimientos de Materiales (MRP, por sus siglas en inglés) de cualquier tipo de materiales.
- Si el sistema es configurado con EDI o B to B (Electronic Data Processing Bussiness to Bussines, en español, Base de Datos de Información Electrónica y Negocio a Negocio, respectivamente) con un proveedor; la necesidad reportada en el sistema, se le puede enviar para que desde ese momento determine la necesidad reflejada, tanto materiales como producto terminado,

con esta información preliminar los análisis para el colaborador se pueden realizar con datos históricos y proyecciones.

#### • Interfaces gráficas para usuarios internos y externos

Dentro de un sistema de cadena de suministro, se puede ofrecer dentro de interfaces gráficas los siguientes aspectos:

- Identificación física dentro del almacén de productos, los lotes de producción, que señalan las referencias próximas a vencer.
- Identificación física de la existencia de un determinado producto dentro de la bodega.
- Reporte gráfico de la rotación del producto. Esta información ayuda a la parte del costeo de los productos para el área de administración y finanzas.
- Rendimientos generados en la parte de operación de la producción (en cada orden de producción) y obtener definición en el uso de la maquinaria o del proceso de producción al cierre de cada período (diario, semanal, mensual). Adicionalmente, un reporte gráfico de la merma que genera cada proceso de producción, el cuál facilita determinar la razón del porque existe una merma y como evitar que esta continúe ocurriendo.
- Gráfica de la demanda de ventas locales y de exportación, detallándose por país, por área geográfica, por cliente y por producto, según sea requerido.
- Gráfica del punto de re-orden de cada producto que se encuentre sin existencia o que por agotamiento pueda experimentar un faltante, si no ingresara una orden de compra o de producción, de acuerdo a cada caso.
- Gráfica de la demanda de compra generada por la explosión de materiales, por medio del planeamiento de los requerimientos de materiales (siglas en inglés MRP, Material Requirement Planning).
- Externa: Si se requiere enviarle al proveedor un reporte por el medio electrónico (Excel) de los próximos despachos (órdenes de compra), una

gráfica de la programación correspondiente, que incluya fechas de entrega a un período mayor de tiempo, para que el proveedor planifique la producción de las materias primas productos terminados, de acuerdo a los procesos internos de la empresa proveedora.

- **Los sistemas de informática por área geográfica**

El sistema está orientado a cada una de las áreas del negocio, razón por la cual es de uso estándar en una empresa, el mismo puede contar con varias categorías por zona geográfica, país, clientes, proveedores y el detalle de las mercancías que suministran, ventas en detalle y las entregas de mercadería.

El sistema modula para evitar conflictos entre cada uno de los programas, en cuanto a la captura y generación de información en forma independiente de cada área, es decir los datos son integrados. Por ejemplo: un módulo que captura los pedidos y también ejecuta la verificación de las ventas, el manejo de inventario (control de ingresos y salidas), de las órdenes de compras y el seguimiento de las mismas a un proveedor, de planificación de la producción y su registro de lo fabricado, el de la explosión de materiales MRP. Cada módulo individual entrelazado internamente para proporcionar el soporte completo a la operación de la empresa.

- **Modelos cliente – servidor**

Son los distintos diseños de programas que puede disponer una empresa respecto a la orientación hacia los clientes desde el punto de vista información general o específica de la organización, su estructura y localización; así como para consultas referidas a gama de productos, precios, status de un producto y compras electrónicas.

- **Justificación e implementación por fases, de acuerdo a costos y beneficios**

La implementación de un sistema de cadena de suministro, es de beneficio realizarlo por etapas, ya que a la mayoría de implementaciones hay que efectuar modificaciones al ejecutar los mismos, de acuerdo a las necesidades de la empresa, con lo cual se evitan posibles costos incrementales que pudieran resultar innecesarios. Se debe identificar en cada proceso, cuales son las etapas más importantes y brindarles una atención adicional. Es fundamental darle participación al usuario final en la implementación, este punto ayuda para que la misma sea aceptada y valorada y se evite el rechazo al sistema, sino por el contrario que sea una herramienta eficiente de apoyo a las actividades de cada colaborador participante.

- **Reuniones de diseño con colaboradores, proveedores y clientes**

Hay reuniones de diseño con clientes, proveedores y colaboradores en la parte de análisis y diseño del proyecto del sistema de información de la cadena de suministro, los requerimientos se basan en las necesidades expuestas por cada uno de los participantes que permitan al área de informática como apoyo definir en conjunto el calendario de actividades para la implementación ( por etapas de desarrollo, pruebas y aceptación final).El sistema debe permitir que se envíe en forma electrónica información a los clientes y proveedores, para la alimentación de datos requeridos a los participantes externos.

### **1.1.16 Requerimientos**

- Análisis técnico: estándares corporativos, nivel tecnológico y estructuras de soporte.
- Análisis de usuarios: perfil de usuario, nivel de seguridad y administración.
- Transacciones: internas de un departamento, internas entre departamentos y externas a la compañía.
- Pedidos: toma de pedidos, revisión del status y cambio de pedidos.
- Planeación de Suministros: MRP (por siglas en inglés, Material Requirements Planning, traducción al español planeación de requerimientos de materiales), pronósticos de la demanda de productos, administración del suministro.
- Almacenamiento: localizador, planeación de la fuerza de trabajo, administración de inventarios, zonificación de los materiales y producto terminado, su *estatus*.
- Despachos: selección de proveedores de transporte, tarifas, rutas de entregas nacionales e internacionales.

### **1.1.17 Elementos de análisis diferencial de un sistema de información**

Los diferentes aspectos que a continuación se detallan hacen que los distintos programas en sistemas de informática proporcionen datos y resultados de acuerdo a las necesidades de la empresa tanto para los usuarios internos como los clientes y proveedores, desde el punto de vista de facilidades de uso (amigable) y que sea eficiente.

#### **• Funcionalidad**

El sistema debe estar orientado a una plataforma Cliente/Servidor. Dentro de la misma se almacenan los datos y programas del sistema. Al estar centralizado el sistema, permite que exista una alta comunicación entre el

mismo y la base de datos. Por otro lado se obtiene una única fuente de programas (instalación); logrando con ello evitar cambios en los programas en cada PC.

- **Bases de datos**

Se establece una base de datos, extensa, la cuál es configurable (automatizada y auto-incremental) en dónde se permita optimizar su espacio, según la demanda de archivo de información. Las bases de datos más comunes se encuentran en plataformas de gran capacidad de datos y patentadas como lo son: SUN, ORACLE, SQL, SYBASE y otras.

- **Tiempo de respuesta**

El tiempo de respuesta es óptimo dentro de la red de la empresa, si se logra establecer el sistema de manera eficiente.

- **Mantenimiento**

Para salvaguardar la información y proteger de peligros a los sistemas y bases de datos, se recomienda llevar a cabo una copia de seguridad diaria. Por otro lado es importante tener vigente un contrato de mantenimiento con los representantes del sistema o si el mismo fue realizado en conjunto con la empresa, un administrador externo de la base de datos y servidores, con el fin de mantener un soporte prácticamente en línea de la aplicación.

- **Reportes**

Existe una amplia gama de opción de reportes en cada módulo del programa. La decisión de cuáles se requieren están abiertos al área de cadena de suministro y a la gerencia general de la empresa, de acuerdo a elementos propios de la operación, cada uno de los procesos puede tener la opción, llevar a cabo comparaciones, si es requerido.

- **Plataformas**

El ambiente sugerido para su desarrollo es Java (Web). Con el fin de lograr un sólo lugar de ejecución y manejo productivo, estableciendo propuestas preliminares dentro de los módulos de trabajo hasta llegar finalmente a colocar la información en los programas ya validados y autorizados.

- **Integración**

Cada uno de los programas debe estar integrado en red, porque de esta manera la operación se mejora, por otro lado se evita manejar datos distintos a los autorizados y sólo los responsables designados por la empresa tengan acceso a la captura de datos que corresponda generando con ello una información eficaz.

- **Seguridad**

Se definen diferentes códigos de seguridad por cada área de negocio de la empresa. Identificando accesos a cada grupo de usuarios e individualmente, según corresponda.

### **1.1.18. Indicadores críticos del éxito en la cadena de suministro**

Son funciones o relaciones que miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una empresa los cuales han sido enunciados, desde la gerencia general, continuando por los gerentes de área y por los colaboradores. Los indicadores se establecen al elaborar el plan estratégico de la empresa y permiten analizar el desempeño individual y colectivo de manera objetiva, lo usual es que al finalizar un período de evaluación esta actividad se realice en conjunto gerente y colaborador.

#### **Principios de un buen sistema de indicadores críticos de éxito**

- Control: es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.
- Frecuencia: definición de intervalos de captura de información para medición del desempeño de un individuo o una función.
- Detalle: grado de penetración del indicador en términos de la actividad a medir, con las siguientes situaciones.
  - Mayor frecuencia, menor alcance.
  - Menor detalle, mayor alcance.
  - Inferencias.

#### **Forma de cálculo**

- |                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| ○ Origen de la información  | (quién la provee) |
| ○ Datos a procesar          | (qué, cuáles)     |
| ○ Procedimiento a utilizar  | (cómo)            |
| ○ Frecuencia de información | (cuándo)          |

### **¿Por qué medir?**

- Lo que se controla se puede medir, no se puede administrar lo que no se examina; es difícil ganar un juego de fútbol, sin tener el marcador.
- Si se mide “algo”, apenas se hace, el “algo” mejora.
- Las mediciones condicionan el comportamiento de los individuos.

### **Beneficios de los indicadores críticos de éxito en las actividades de trabajo**

- Reducción de costos de personal.
- Incremento de productividad.
- Mejora la supervisión.
- Mejora la planeación y el cumplimiento de programas.
- Incentiva pagos por productividad.
- Se pueden comparar con otras empresas las “mejores prácticas”.

### **Evaluación**

- Se proporcionan a los empleados, las metas individuales.
- Se identifican necesidades y requerimientos de capacitación.
- Se asiste a los colaboradores en las barreras de productividad.
- Se generan reportes útiles a las gerencias.

### **Coherencia en el sistema de indicadores**

- Reducción de costos versus aumento de la participación de mercado.
- Reducción del costo unitario de adquisición versus reducción en costo de manejo de inventarios.
- Mejora de índices de calidad versus reducción de tiempos de recibo.

- Reducción de costos de transporte versus reducción de instalaciones de almacenamiento.

## **1.2 Empresa**

### **1.2.1 Definición**

*“Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes” (11:1).*

El uso adecuado de los recursos contribuye al logro de los objetivos establecidos en el plan estratégico de una empresa, dentro del cual deben de tomarse en cuenta los diversos elementos que conforman el negocio, tales como proveedores de materiales y productos, maquinaria, transportistas, áreas de almacenamiento, procesos internos, competencia, aspectos de la industria con el fin de ofrecer una satisfacción a los clientes, que le permita a la empresa ser rentable y permanecer en el sector a largo plazo.

En la estructura de una organización requiere que se definan los canales de mando y de comunicación adecuados, para que una vez constituida una empresa desde el punto de vista legal, físico y de funcionamiento pueda llevar a cabo las distintas actividades para la cual fue prevista.

En el caso particular de la empresa en análisis su objetivo general es vender libros, mapas geográficos por medio de diseñar y producir libros a nivel local y comprar libros a editoriales del exterior, empleando para ello los canales de comercialización de librerías propias en el área metropolitana y una empresa establecida en la ciudad de El Salvador; venta a otras librerías y distribuidores

ubicados en los distintos departamentos de la república, colegios, supermercados y a clientes del exterior.

### **1.2.2 Las organizaciones económicas**

*“Generalmente, las grandes organizaciones económicas han iniciado en pequeños locales que han crecido gracias a la persistencia y a la visión de quienes la manejan”. (13:4)*

Los fundadores de la empresa en análisis son un caso práctico, ya que con un espíritu emprendedor, tomaron la decisión de establecer la empresa editorial debido a que hace 58 años en Guatemala, que en ese entonces había una necesidad por satisfacer en la educación, produciendo en sus inicios mapas geográficos, históricos y algunos libros de texto, para luego extenderse a obras de literatura, libros de interés general y suministros de oficina y escolares.

### **1.2.3 Objetivo de las entidades económicas**

*“En la actualidad, una entidad económica tiene como objetivo servir a sus propios clientes, a segmentos importantes de la sociedad o a la sociedad en su conjunto. En la medida en que se satisfagan las necesidades de la clientela, dicha entidad verá maximizado su valor”. (13:5)*

El enfoque que se ha dado en la actualidad es de producir lo que el cliente necesita y ello conlleva un conocimiento específico del mercado y de los compradores, sin embargo, adicionalmente hay que tomar en cuenta la estrategia del negocio y la rentabilidad del mismo. Los gerentes en la actualidad deben mantener clara esta concepción para mantener el equilibrio de la empresa interna y externamente.

#### **1.2.4 Tipos de entidades económicas**

Existen entidades económicas cuyo objetivo es la generación de utilidades, pero también existen organizaciones cuyos objetivos no se limitan a ese esquema.

##### **Las organizaciones pueden ser:**

- Lucrativas, son las que obtienen un beneficio económico (utilidad). Prestan servicios, comercializan o manufacturan bienes y/o servicios.
- No lucrativas, son las que no persiguen fines de lucro. Pueden obtener utilidades que se reinvierten para cumplir con su objetivo. Prestan servicios y/o comercializan bienes.
- Gubernamentales, son las que se refieren a los gobiernos a nivel nacional, departamental y municipal.

#### **1.2.5 Tipos de empresas**

Se pueden identificar cuatro diferentes esquemas de operación:

**1.2.5.1** Empresas de servicios, comercializan servicios profesionales o de cualquier otro tipo. Ejemplo: oficinas de abogados y escuelas.

**1.2.5.2** Empresas de comercialización de bienes y mercancías, compran bienes o mercancías para su posterior venta. Ejemplo: supermercados y librerías.

**1.2.5.3** Empresas manufactureras o de transformación, compran materias primas para transformarlas en productos terminados, los cuales son vendidos posteriormente. Ejemplo: fabrica de alimentos, fabricación de libros y materiales didácticos.

**1.2.5.4** Empresas de giros especializados, pueden tener como actividad preponderante la prestación de servicios, comercialización, manufactura

o la combinación de esas tres actividades. Ejemplo: empresas de servicios financieros y de comercio electrónico.

### **1.2.6 Formas de organización de las entidades económicas lucrativas**

#### **Existen dos formas de organización:**

- *“Persona física, es una sola persona que se constituye como entidad económica para realizar un objetivo. Fiscalmente, esta forma de organizarse se denomina persona física con actividades empresariales.*
- *Sociedad, se constituye al reunirse varias personas que participan en un mismo negocio con el fin de obtener utilidades mediante la venta de un servicio o producto.*
- *Existen dos tipos de sociedades: de personas, voz y voto cuenta por igual, sin, importar los recursos aportados. De capitales, voz y voto con base en los recursos aportados”. (13:9)*

En Guatemala es usual contar con las dos formas de organización, sin embargo, al tener la expectativa exportar productos o servicios, los requerimientos son mayores y por lo tanto el uso de recursos, lo cual puede conllevar a constituir empresas en sociedad y poder hacerle frente a un mercado más grande y competitivo de una mejor manera.

### **1.2.7 Elementos de una empresa**

Son los recursos fundamentales que se necesitan para su empleo y uso por la administración en la dirección, gestión y ejecución de cada una de las actividades que se realizan para la consecución de los objetivos.

- Recursos humanos.
- Recursos materiales.
- Recursos financieros.

La cantidad de recursos debe estar en relación con las posibilidades de la empresa y el volumen efectivo de las actividades y operaciones para que no exista ni en exceso ni en defecto.

- Recursos humanos, en las distintas organizaciones, hay personal que ocupa posiciones de gerentes generales, gerentes de área y responsables de unidad, así mismo también se les denomina directores, funcionarios, empleados y obreros clasificados, quienes están situados en diferentes categorías y niveles jerárquicos, de acuerdo a su responsabilidad y autoridad.
  
- Recursos materiales, se encuentran constituidos por:
  - Materia prima e insumos, productos en proceso.
  - Muebles y enseres, materiales y útiles de escritorio.
  - Vehículos, maquinaria y equipos, accesorios y repuestos.
  - Herramientas de trabajo ligero y pesado.
  - Producto terminado.
  - Residuos y desechos que sirven para intervenir en la elaboración de otros productos.
  - La energía, el aire, el viento.
  
- Recursos financieros, se encuentran constituidos por:
  - Capital personal o social.
  - Ingresos por ventas.
  - Avances en cuenta corriente, sobregiro bancario, pagarés, letras en descuentos, préstamos diversos.
  - Utilidad para reinversión.

- Donaciones en especies o en dinero para mejorar su situación económica y financiera.
- Bonos, descuentos, valores y letras hipotecarias.

### **1.2.8 Empresario**

Un empresario es la persona, que de manera individual lidera el proceso de crear, administrar y hacer exitosa una empresa. Es además responsable por el alcance de su visión, la cual puede lograr por medio de la misión, las estrategias, y, de los objetivos previamente establecidos, los cuales deben contar con planes de acción, que al ejecutarlos adicionalmente incluyen los valores institucionales que son la piedra angular del negocio, permitiendo alcanzar la generación del valor y cumplir con la responsabilidad social.

#### **1.2.8.1 Su papel en la cadena de suministro**

Los valores son el fundamento de las acciones y comportamiento de la empresa, que incluye a cada uno de sus colaboradores, dentro de la comunidad. Entre los cimientos empresariales se incluye, el servicio de excelencia y mejoramiento continuo, que promueven un progreso en los procesos, con el objetivo de elevar los estándares de calidad. Por otro lado se busca satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes y ser su primera elección, para ello es clave que el empresario tenga ante sus compradores el compromiso del cumplimiento en relación a los tiempos de entrega ofrecidos, precios y productos acordados, siendo en este tema, el área de cadena de suministro vital para su logro, convirtiéndose en una ventaja competitiva.

#### **1.2.8.2 La responsabilidad social de la empresa y el empresario respecto al área de cadena de suministro**

Su objetivo principal radica en asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente en el presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones

para complacer las propias. Con una visión de trabajo (de su entorno y al mismo tiempo dentro de la empresa) y el mayor impacto se tiene en el mediano y largo plazo.

La responsabilidad de cualquier empresa radica en tres principios fundamentales los cuales son: las actitudes de la compañía ante una situación dada, las leyes que debe cumplir y las responsabilidades ambientales.

En cuanto a las actitudes se puede mencionar que son actitudes sociales, culturales, religiosas, políticas y filosóficas en donde la empresa tendrá responsabilidades con cada uno de los aspectos citados anteriormente, dependiendo de las normas previamente establecidas. Con respecto a las leyes, las empresas deben cumplir con los lineamientos establecidos en la Constitución Política de la República y respetar los derechos humanos; así como el Código de Trabajo vigente en Guatemala, por último cada una de las empresas tiene la responsabilidad ambiental, debido a que se hace uso de los recursos de los que dispone el país.

El empresario, al ejecutar su plan estratégico para el desarrollo de la empresa, al detallar el tema de cadena de suministro debe incluir los aspectos siguientes:

- Personal, contratación de preferencia local, brindándoles capacitación y desarrollo de manera periódica.
- Proveedores, contratación de compañías de transporte nacional, compra de materias primas producidas en el país (si hay disponibilidad), en caso contrario negociar con abastecedores en el extranjero, pero en todos los casos exigirles el mismo nivel de compromiso en la responsabilidad social empresarial.

- Comunidad, con la conservación, promoción, preservación de la localidad mediante programas específicos, que pueden ser, entre otros, de educación, salud, deportes y recreación que beneficien de esta forma, a las personas de esas sociedades, quienes a su vez son potenciales clientes o futuros colaboradores de la empresa.
- Con el estado, estableciendo alianzas para ejecutar proyectos de impacto nacional, respecto al medio ambiente por medio de respetar y cuidar el entorno natural.
- Consumidores y clientes, teniendo una relación de lealtad más fuerte y duradera, si se les ofrecen valores agregados, a manera de ejemplo, mejor servicio, claridad en las transacciones comerciales, y altos estándares de calidad en los productos.
- Comportamiento ético, llevando a cabo para lograr los anteriores temas, que la empresa demuestre su compromiso con buenas acciones; los valores empresariales en consonancia con los derechos humanos universales, estas acciones sin duda pueden aumentar la permanencia de la empresa en el mercado a largo plazo, por un lado mejorando su competitividad y por otro apoyando el crecimiento sostenible del país.

### **1.3 Empresa editorial**

#### **1.3.1 Editorial**

*“Es el lugar donde se publican libros. El principal personaje de una editorial es el editor. Solo o con un equipo, depende de varios factores, decide(n) qué se va a publicar en un tiempo determinado”. (25:152)*

Las responsabilidades de la editorial son desde el punto de vista legal al publicar un libro, igualmente las tiene con su autor respetando los acuerdos y con los clientes quienes lo compran. En el tema de los libros de texto es importante contar con revisiones constantes a efecto que la información que

contengan sea actualizada y de interés de los lectores, adecuada a los requerimientos educativos de las autoridades del lugar.

La unidad de análisis, objeto de esta investigación se concreta principalmente a editar libros que se enmarcan dentro del *pensum* a nivel escolar primario, especialmente en el área de idioma español, matemáticas, ciencias naturales y estudios sociales.

### **1.3.2 El perfil editorial**

*“El perfil se define por los siguientes puntos:*

- *Temas que maneja.*
- *Contenidos y programa editorial.*
- *Nivel intelectual.*
- *Autores.*
- *Diseño editorial.*
- *Presentación”. (25:95)*

En el caso de la empresa investigada el perfil editorial, es reconocido por temas escolares de nivel primario, obras de literatura y por láminas de geografía nacional, centroamericana y mundial. La cobertura de edades es a partir de seis años y cuentan con una amplia variedad de clasificación de obras, contando con autores nacionales e internacionales.

### **1.3.3 Actividad editorial**

Consiste en la producción y distribución de libros. Es el proceso mediante el cual una institución publica y produce libros, revistas, folletos, y cualquier documento impreso con un contenido cultural. Asimismo, el éxito de una editorial lo deciden sus publicaciones y especialmente la calidad de las mismas.

En el mercado de Guatemala y Centro América, adicionalmente a los aspectos mencionados en el párrafo anterior, el precio tiene especial importancia.

#### **1.3.4 Editor**

*“Persona o entidad que prepara para su publicación una obra, una colección de obras o artículos de los que no es autor”. (25:152)*

En muchos de los casos las empresas editoriales tienen definidos por medio de un banco de datos información de los autores, los cuales puedan apoyar en la publicación de obras requeridas. La empresa en análisis cuenta con sus editores para temas de libros de texto, pero también requiere los servicios profesionales de autores para temas específicos.

#### **1.3.5 Libro**

*“Es el soporte material donde está plasmada la obra intelectual de un autor o de varios. Físicamente es un conjunto de hojas impresas aunque, en la era de la informática, el formato está cambiando a otros más sofisticados como es el caso de los discos compactos, encuadernados o cosidos, con pastas de cartón u otro material, que constituye una unidad de lectura.*

*Para el Sistema Internacional Normalizador del Libro (ISBN, por sus siglas en inglés), toda publicación impresa no periódica que supere las 48 páginas es considerada un libro”. (25:147)*

La empresa editorial en estudio ha realizado grandes cambios en referido a los libros de texto desde su contenido, calidad de las hojas hasta su fotografía, sin embargo en el tema de apoyo tecnológico a los conocimientos para los libros de texto para los usuarios, aún queda todo el camino por recorrer, mientras que la

competencia está proporcionando herramientas de estudio adicionales como lo son los discos compactos y otros materiales de ayuda.

### **1.3.6 Impreso o Impresión**

*“Obra que se ha fijado tipográficamente en papel de imprenta”. (25:149)*

Es la parte final del proceso que ha concluido y esta disponible para su distribución de acuerdo a los planes de comercialización previstos. Usualmente al ser lanzado un libro de interés especial, se lleva a cabo una presentación con el autor y un grupo de invitados especiales quienes llevan a cabo un pequeño foro sobre los puntos relevantes de la publicación.

## **1.4 Empresa editorial con productos para la venta local y de exportación**

La empresa editorial produce libros y material didáctico que distribuye y vende en Guatemala y Centroamérica principalmente.

### **1.4.1 Antecedentes**

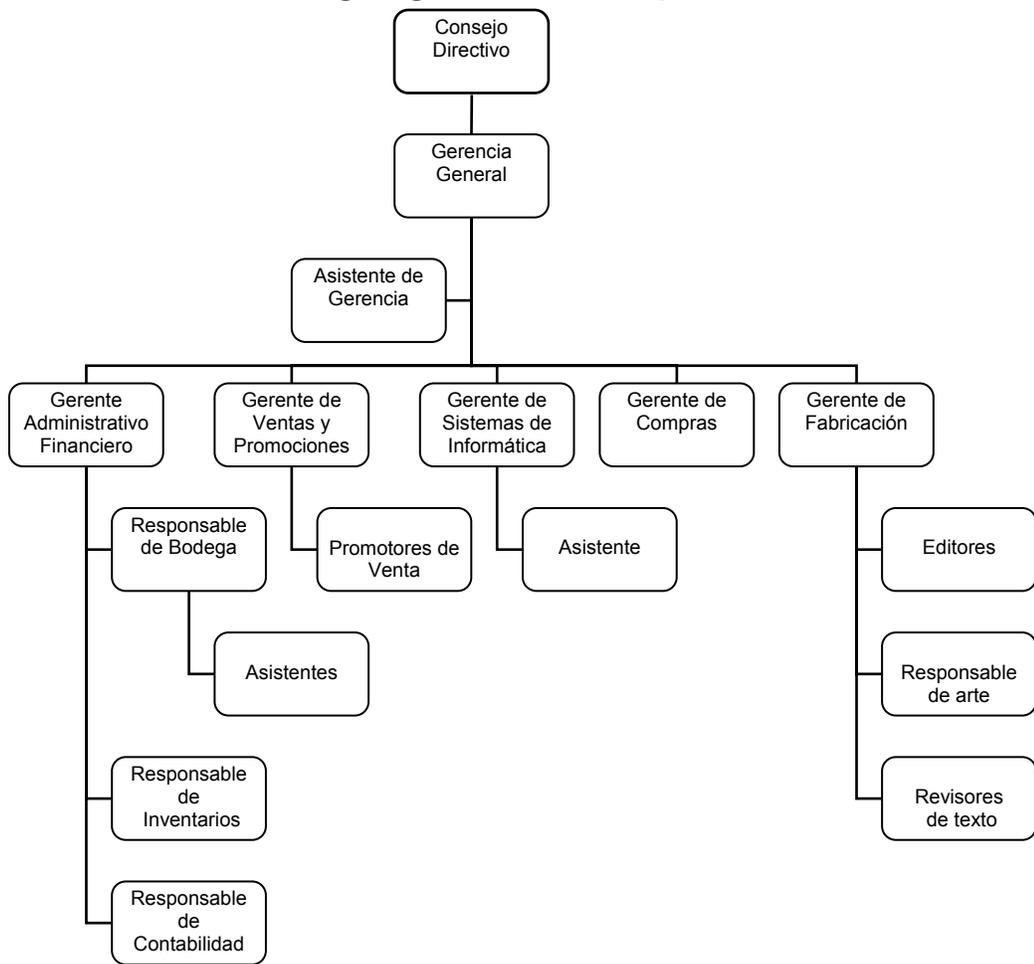
La editorial objeto del estudio tiene 57 años de existencia, con capital 100% nacional, es una empresa familiar y surge posterior a la Revolución de Octubre de 1944, aprovechando el entusiasmo generalizado que se dio en torno a la educación y la dignificación del magisterio nacional. Los primeros productos fueron mapas geográficos e históricos, luego en el período de los años 1,960 a 1,990 surgieron las Geografías Visualizadas, posteriormente se publicaron libros de texto y obras literarias de autores nacionales, seguido de obras clásicas de literatura, de pedagogía, obras traducidas y adaptadas al medio local, literatura infantil, participación en ferias internacionales, libros de autores guatemaltecos traducidos al japonés. En el inicio de 1,990 se fundó en El Salvador una librería y editorial, a partir de esa fecha varias empresas editoriales transnacionales se han constituido en una competencia fuerte como lo es Editorial Santillana. Por tal

razón se han adoptado estrategias de diferenciación y liderazgo en costos; así como alianzas con casas editoriales de Europa para mejorar visiblemente toda su producción, bajo el lema actual que refleja lo que se ha llevado a cabo por más de medio siglo *“Educación y cultura para las generaciones siempre”*.

#### 1.4.2 Organización

De acuerdo a sus objetivos propuestos, la empresa se encuentra estructurada actualmente de la siguiente manera (se puede observar que la empresa editorial no tiene un área de cadena de suministro).

**Gráfica 2. Organigrama de la empresa editorial**



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la gerencia general, agosto de 2006.

### **1.4.3 Productos que fabrica y vende**

La empresa editorial produce, importa y distribuye libros, material didáctico y suministros escolares y de oficina.

La fabricación de libros se dirige principalmente a textos escolares con énfasis al sector de primaria, en menor escala de básicos y diversificado; entre los que se encuentran las colecciones de primaria de estudios sociales, ciencias naturales, matemáticas e idioma español. Así mismo, libros universitarios en áreas sociales, pedagogía, obras clásicas literarias y de conocimiento general, los cuales generan un interés en personas diferentes edades.

La fabricación de los mapas de Guatemala, Centro América, América y el resto del mundo al igual que el material didáctico son otro grupo de productos con venta significativa.

En síntesis, la empresa editorial ofrece una opción integral, experta en educación y cultura apoyándose en programas de capacitación a los maestros, libros de texto, material didáctico, obras literarias, artículos de oficina y accesorios escolares, contando con títulos de una amplia variedad de temas, con opciones de calidad y precios competitivos en general.

### **1.5 Análisis FODA**

Es un análisis que permite proveer de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas que provean la generación de proyectos de mejora en una organización.

Las siglas FODA significan:

F: Fortalezas.

O: Oportunidades.

D: Debilidades.

A: Amenazas.

**El FODA consta de dos ambientes:**

- **Ambiente interno de la organización: fortalezas y debilidades**

En el uso de los diferentes recursos disponibles por la empresa editorial, es también el resultado del desempeño interno obtenido en el momento actual.

- **Ambiente externo de la organización: oportunidades y amenazas**

En el análisis referido a las tendencias sobre las actividades y los recursos de la empresa editorial. Son las expectativas futuras del desempeño externo que comprende la parte competitiva del sector.

### **Matriz FODA**

Es el instrumento que permite dar la total atención a las perspectivas internas y externas de la empresa editorial, posterior a la elaboración del listado FODA, de las mismas.

La matriz FODA considera la combinación de los factores FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas) y DA (debilidades-amenazas), las cuales permiten definir las estrategias con base en la evaluación de las operaciones de la empresa editorial.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA EDITORIAL**

#### **2.1 Aspectos generales**

En el actual capítulo se presenta el diagnóstico de la empresa editorial, que fue conformado de acuerdo a la delimitación del problema. La estrategia establecida fue explorar la operación y las funciones de la cadena de suministro.

El estudio es de tipo cualitativo y cuantitativo, el cual se llevó a cabo a través de una entrevista personal, diseñando un cuestionario para la obtención de la información (ver anexo 1), mismo que fue elaborado de acuerdo a los objetivos de la investigación, de donde se obtuvieron una serie de datos proporcionados por los encuestados y se complementaron con información facilitada por las personas responsables de los procesos generales de la empresa. Así mismo, se utilizó la técnica de observación tomando notas de todos aquellos atributos importantes con la variable del estudio.

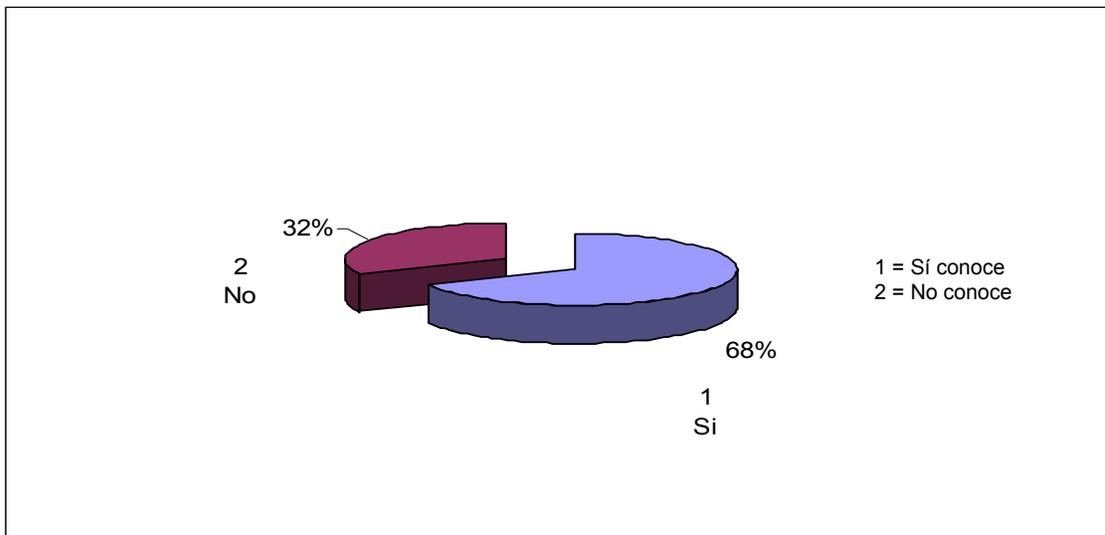
La muestra seleccionada fue de 22 personas de la empresa editorial, número que fue determinado en función de los puestos que ocupa cada uno en la organización; en la misma se incluyó a un miembro de la junta directiva, al gerente general, a los cinco gerentes de área, a cuatro promotores de venta, a cuatro asistentes del almacén y a siete colaboradores que ocupan otros puestos clave y que cuentan con más de 10 años en la organización. La información recopilada, permitió conocer con detalle aspectos generales y particulares de la empresa.

De acuerdo a la información recolectada se pudo determinar que la empresa objeto de estudio no tiene actualmente establecida la cadena de suministro.

### 2.1.1 Conocimiento de la actividad de la cadena de suministro

Previo a determinar los aspectos específicos de los colaboradores de la empresa editorial objeto de estudio respecto de la cadena de suministro se les preguntó de manera general su conocimiento sobre el área, derivado de ello se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfica 3. Conocimiento de lo que es la cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Dos de cada tres colaboradores respondieron conocer que es la cadena de suministro. Situación que es importante para tener las bases y desarrollar más adelante la organización dentro de la empresa editorial.

Luego de corroborar si conocen la actividad de cadena de suministro se les solicitó a los quince colaboradores que respondieron afirmativamente, que proporcionaran una definición de la misma, proporcionando las siguientes:

**Cuadro 2. Descripción breve de lo que es cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial**

<b>Definiciones</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
Red de abastecimiento y distribución, es entregar el producto desde los fabricantes hasta los clientes	3	20%
Red que relaciona a los participantes desde la producción, los insumos y los productos que se ofrecen	2	13%
Insumos de producción, elementos de venta y flujos de información	2	13%
Control de existencias de producto terminado y de materiales en una empresa	1	7%
Relación y comunicación que existe entre los departamentos de una empresa. Informa de las decisiones	1	7%
Es la manera de comprar lo que solicita ventas, o la gerencia general, haciendo el seguimiento respectivo hasta su ingreso en bodega, posteriormente se genera el despacho al cliente	1	7%
Es el proceso de compra de materiales, su ingreso a bodega, proceso de fabricación y despacho	1	7%
No proporcionó información	4	26%

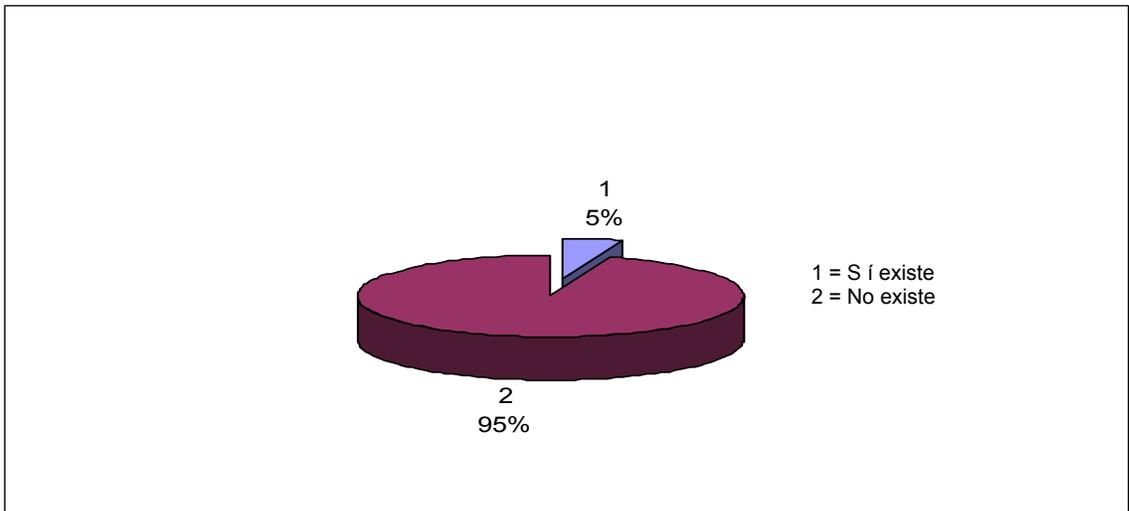
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Dentro de las respuestas obtenidas se puede determinar que el personal que participa dentro de los procesos de la cadena de suministro no tiene una identificación plena de dicha área y uno de cada cuatro indicó no poder responder a la interrogante.

### 2.1.2 Cadena de suministro en la empresa editorial objeto de estudio

A continuación se presenta la respuesta que permite saber objetivamente si la empresa objeto del estudio dispone de un área formal de cadena de suministro.

**Gráfica 4. Existencia de una gerencia de cadena de suministro en la empresa editorial, según los colaboradores**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

La empresa editorial no cuenta con un área de cadena de suministro que le permita integrar los procesos operativos y evaluarlos, según lo mencionado por el 95% de los informantes. Esta es una situación que no les permite ser eficientes con las demandas de los clientes e internamente no se aprovechan eficientemente los recursos.

Derivado de los datos anteriores, se procedió a solicitar a los encuestados que determinaran los inconvenientes más comunes que se presentaban en la actividad, por la falta de una gerencia que coordine los procesos de la cadena de suministro.

**Cuadro 3. Problemas en el área de cadena de suministro que enfrenta la empresa editorial, según los colaboradores**

Descripción	Respuestas de los colaboradores	
	Cifras absolutas	Cifras relativas
Falta de producto	5	23%
No hay acciones para mover producto de lenta o sin rotación	4	19%
El sistema de informática no es confiable	3	14%
Programas no integrados	2	9%
Despachos demorados	2	9%
Inadecuada administración del suministro	2	9%
Planificación limitada	2	9%
Comunicación poco fluida	1	4%
Trabajo de equipo pobre	1	4%

Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Entre los obstáculos actuales que más resaltan son aquellos relacionados con inconvenientes de producto, procesos demorados y planificación insuficiente, si la organización interna de la empresa editorial no es capaz de proporcionar la satisfacción al cliente, las posibilidades de crecimiento del negocio se limitan, por lo que la integración de operaciones es fundamental para el logro de los objetivos establecidos en esa área.

Dentro de las causas que se perciben hay una fuerte inclinación por los desventajas internas y limitado énfasis a circunstancias externas que influyen en el negocio, según las personas encuestadas.

**Cuadro 4. Posibles causas que se perciben de los problemas referidos a la cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial**

Descripción	Respuestas de los colaboradores	
	Cifras absolutas	Cifras relativas
Falta de planificación	3	14%
Falta de organización	3	14%
El sistema de informática no es adecuado a las necesidades del negocio	3	14%
Falta de procesos	3	14%
Falta de administración de inventarios	2	9%
Falta de un departamento de cadena de suministro	2	9%
Ausencia de programas de compra-venta	1	4%
Capital de trabajo limitado	1	4%
Falta de herramientas de trabajo	1	4%
No proporcionó información	3	14%

Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Los resultados sin duda, no son satisfactorios para la empresa editorial en estudio, obtenida la información se puede determinar que la diferencia para mejorar los resultados es revisar los procesos de la operación para que les permita ser más productivos.

Los colaboradores de la empresa editorial en estudio, manifestaron el impacto negativo que tiene la carencia de un área de cadena de suministro principalmente enfocado en la insatisfacción del cliente y a una rentabilidad reducida.

**Cuadro 5. Impacto que tiene la carencia de una gerencia de cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial**

Descripción	Respuestas de los colaboradores	
	Cifras absolutas	Cifras relativas
Ventas pérdidas	5	23%
Clientes insatisfechos	5	23%
Los altos inventarios no obedecen a políticas	4	18%
Baja rentabilidad	3	14%
No contar con el producto en tiempo	2	10%
Rotación inadecuada de la mercadería	1	4%
Seguimiento de las órdenes de compra de los artículos requeridos a proveedores	1	4%
Pedidos de los clientes y entregas no funcionan adecuadamente	1	4%

Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

En el cuadro se puede observar que la empresa editorial incumple con el compromiso hacia los clientes, razón principal por tratarse de una empresa con fines de lucro, así mismo, aparece que los inventarios son susceptibles a mejorarse. El efecto es que de corregirse estos puntos, sin duda los resultados en la operación pueden superarse.

Se han mencionado aspectos de los que adolece la empresa editorial en estudio, sin embargo también es necesario que los colaboradores indiquen que aspectos positivos se podrían obtener, si se contara con un área destinada a los procesos de la cadena de suministro. En el cuadro siguiente se pueden analizar las respuestas proporcionadas.

**Cuadro 6. Oportunidades y beneficios que se pueden desarrollar al contar con un área de cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial**

Descripción	Respuestas de los colaboradores	
	Cifras absolutas	Cifras relativas
Conocimiento inmediato de las necesidades en cada fase de la cadena de suministro	3	14%
Mejora la calidad del servicio al cliente	3	14%
Disponer de los productos requeridos	3	14%
Optimizar la exactitud de los pronósticos de la demanda	2	10%
Optimizar la administración de inventarios (aprovechar adecuadamente el espacio en bodega)	2	10%
Realizar las entregas de producto en el tiempo acordado	2	10%
Mayor eficiencia y eficacia en la operación	1	4%
El proceso de fabricación conforme necesidades del mercado	1	4%
Compras de artículos conforme a un plan de ventas	1	4%
Más competitividad en precios	1	4%
Se puede planear a largo plazo	1	4%
Que la comunicación operativa del negocio sea pronta y confiable	1	4%
Optimizar el flujo de caja	1	4%

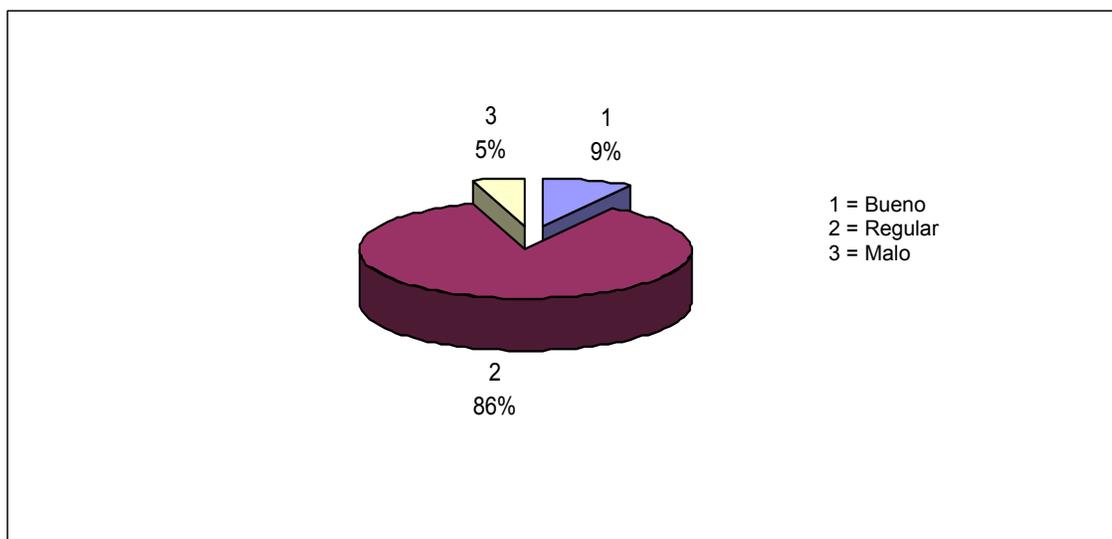
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Al integrar las diferentes oportunidades y beneficios contando con un área de cadena de suministro en la empresa editorial en estudio, se puede comprender que las personas colaborando, aún de manera individual y parcial pueden contribuir con su aporte para el alcance de una mayor productividad en las operaciones.

### 2.1.3 Desempeño relativo de la empresa editorial

La comparación de cómo se encuentra ubicada la empresa editorial objeto de estudio con otras empresas de su sector, es requerida para establecer su desempeño. Se presentan los resultados obtenidos a través de la colaboración de las personas encuestadas.

**Gráfica 5. Apreciación del desempeño de la empresa editorial en el año 2005, según colaboradores**

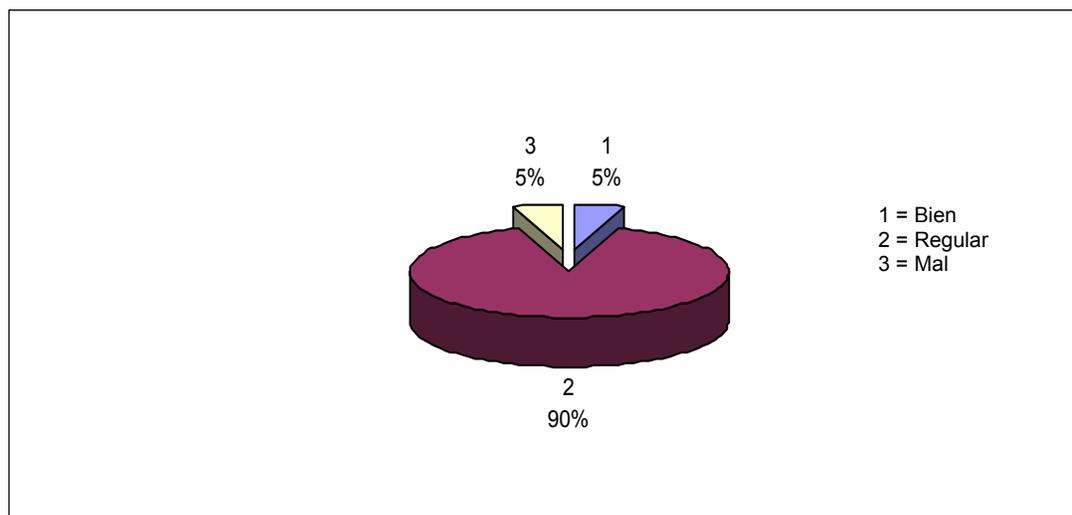


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Dentro de los encuestados, el 86% considera que el desempeño de la empresa editorial en estudio fue regular y 5% opinó que fue malo, únicamente el 9% lo calificó de bueno. Dado a que la globalización y la competitividad son prioridades de las empresas que exportan, y, que también tienen una fuerte presencia en el país. El resultado actual no refleja el interés de obtener un mayor crecimiento, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional. Este es un renglón al cual se le debe tener especial atención.

Al comparar la empresa editorial objeto de estudio con otras empresas del sector, respecto a la cobertura de inventario, ésta se encuentra ubicada en una posición intermedia, según los datos proporcionados por los colaboradores.

**Gráfica 6. Comparación con los competidores en relación a la cobertura de inventarios, según los colaboradores de la empresa editorial**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Las cifras denotan que solamente un 5% de colaboradores de la empresa consideran que la cobertura de inventarios se lleva bien, el 90% de manera regular y el 5% mal. Lo expresado anteriormente implica que, en algunos casos, hay inventarios excesivos de productos de lenta rotación y sin existencias de los productos de mayor venta. Hay que tener en cuenta que para satisfacer a los clientes se requiere considerar internamente la adecuada coordinación entre mercadeo, ventas y los responsables de inventarios, así como con el departamento de fabricación. Ello se considera dentro de un ciclo de planificación y de control. Por otro lado, el comportamiento en días de cobro es igual o mejor a la competencia en un 95%, lo cual denota un esfuerzo para contar con capital de trabajo. Algunos aspectos que inciden positivamente son:

venta a librerías del grupo, fuerte tendencia a negociar adopciones de libros con colegios, e introducción positiva en cadenas de supermercados de Guatemala.

Sin embargo las entregas fueron catalogadas de regulares en un 73%, debido a que las entregas toman más tiempo del ofrecido al cliente. Las razones comentadas son la falta del mantenimiento apropiado de los inventarios, así como el control de la rotación de productos, que se torna relevante en este caso, debido a que la disponibilidad de la mercancía es requerida para las entregas convenidas.

#### **2.1.4 Tecnología**

El programa actual de sistema de informática que la empresa editorial emplea no es integral, sino es específico por área, el cual fue comprado a una empresa local, incluye módulos para cada una de las áreas. Su funcionamiento es parcial, de acuerdo a los colaboradores el mismo no es eficiente en las áreas de operación, administración y finanzas, por otro lado, no es automático, las adecuaciones que fueron solicitadas al proveedor no se hicieron como correspondía. El uso es parcial, por lo que se deduce que de acuerdo a las necesidades de la organización esta herramienta no llena las expectativas por las cuales fue adquirida.

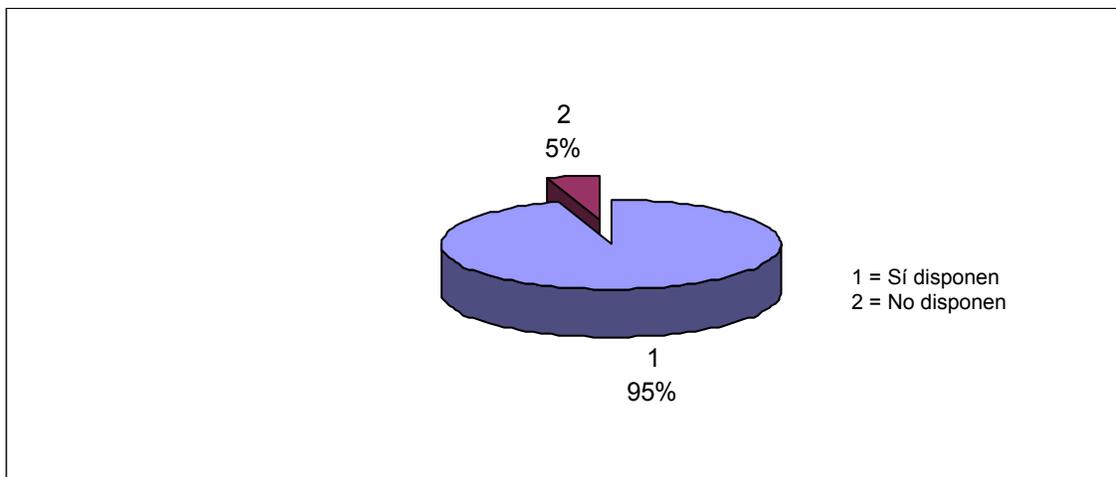
En cuanto a los mayores inconvenientes de las funciones de cadena de suministro en el tema es lo que respecta a las diferencias que se originan entre los datos de existencias de materiales y productos que emite el sistema y las cifras que se obtienen al realizar inventarios físicos. De acuerdo a la información obtenida por la parte ejecutiva de la empresa, no se ha logrado establecer plenamente en que consiste el inconveniente, si es en el programa o si puede ser en la toma de existencias al realizar el inventario, mientras tanto esta situación produce efectos negativos tanto en producción como en las entregas al cliente.

Fue mencionado por uno de los responsables de la empresa en estudio, que cuando se implementó el sistema de informática, no fueron capacitados los colaboradores y ese es uno de los mayores inconvenientes que a la fecha se tiene.

Derivado de lo anterior y con el objetivo de evitar que dichas situaciones inadecuadas se vuelvan a repetir, actualmente ya se hacen pruebas en la sede de El Salvador respecto al sistema de cómputo en lo que respecta a la administración de inventarios, ventas y cuentas por cobrar. De los resultados que se obtengan se espera poner en marcha el proceso completo en la sede central en Guatemala, en el primer semestre del 2007. En el diseño, pruebas e implementación del programa participan consultores externos y personal interno de la empresa. Por lo tanto a pesar de que la empresa editorial, ha realizado inversiones en utilizar las herramientas electrónicas, aún no obtiene de las mismas su optimización.

Por otro lado, a lo referido a la captación de pedidos de los clientes vía correo electrónico, a pesar que la información de los productos si está disponible por ese medio de acuerdo a lo aseverado por los colaboradores, aún no se utiliza como un canal de comercialización adicional para generar mayores ventas. A continuación se presenta lo respondido por los encuestados.

**Gráfica 7. Disponibilidad de información de los productos a través de Internet, según los colaboradores de la empresa editorial**



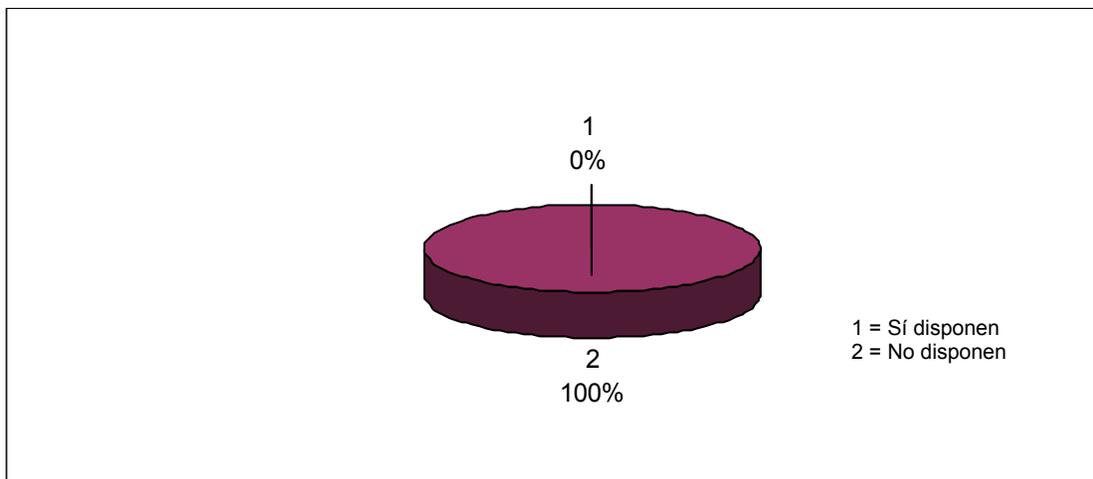
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Un 95% de respuestas positivas muestra que los compradores si pueden obtener la información electrónica sobre libros de texto de primaria, secundaria, universitarios, obras literarias, material didáctico, suministros de oficina, lanzamientos y eventos educativos próximos. Hoy día se convierte su uso en un vehículo de divulgación muy importante.

Sin embargo, aún no obtienen ingresos por la venta en esta vía, a pesar que el interés de la empresa es alcanzar ventas por este canal de un 15% del total de su negocio para los siguientes 5 años.

Al no contar con ventas por este medio electrónico, tampoco ha sido prioridad de la empresa editorial captar una base de datos que le permita intercambiar información de manera constante, aunque esta práctica debe ser ejecutada a corto plazo.

**Gráfica 8. Disponibilidad de base de datos de los clientes que compran a través de Internet, según los colaboradores de la empresa editorial**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El total (100%) de las respuestas indica claramente que no hay una base de datos de los clientes, en alto grado porque la empresa editorial en el pasado no ha hecho negocios con ellos ni con los compradores finales por esta vía, lo que implica que si se tiene incorporado este canal en los objetivos de la organización. El poner en marcha esta actividad deber ser rápidamente.

En el caso de los proveedores se da el mismo caso (5%) del total de proveedores de la empresa tiene una información adecuada en la base de datos. La utilización de los beneficios tecnológicos en este tema está por debajo de los resultados que otras organizaciones del ramo ya obtienen. Especialmente porque se pueden obtener mejores precios, manteniendo la calidad requerida, tiempos más cortos y comunicación inmediata, el uso adecuado de información específica de los vendedores puede ser una medida que beneficie a la empresa, debido a que generalmente en el sector editorial los fabricantes no firman acuerdos con los distribuidores (desde el punto de suministro). Se hace la debida aclaración que con los proveedores las órdenes de compra sí se colocan

principalmente por Internet (68%), en el caso de los proveedores del exterior (100%).

## **2.2 Situación actual de los principales procesos de la cadena de suministro**

En esta sección se presentan una serie de datos los cuales fueron proporcionados por los colaboradores de la empresa editorial en estudio para conocer el grado que se ejecutan los distintos procesos que usualmente son responsabilidad de la cadena de suministro. A lo largo del presente capítulo se detallan los mismos, con el objetivo de realizar un análisis completo.

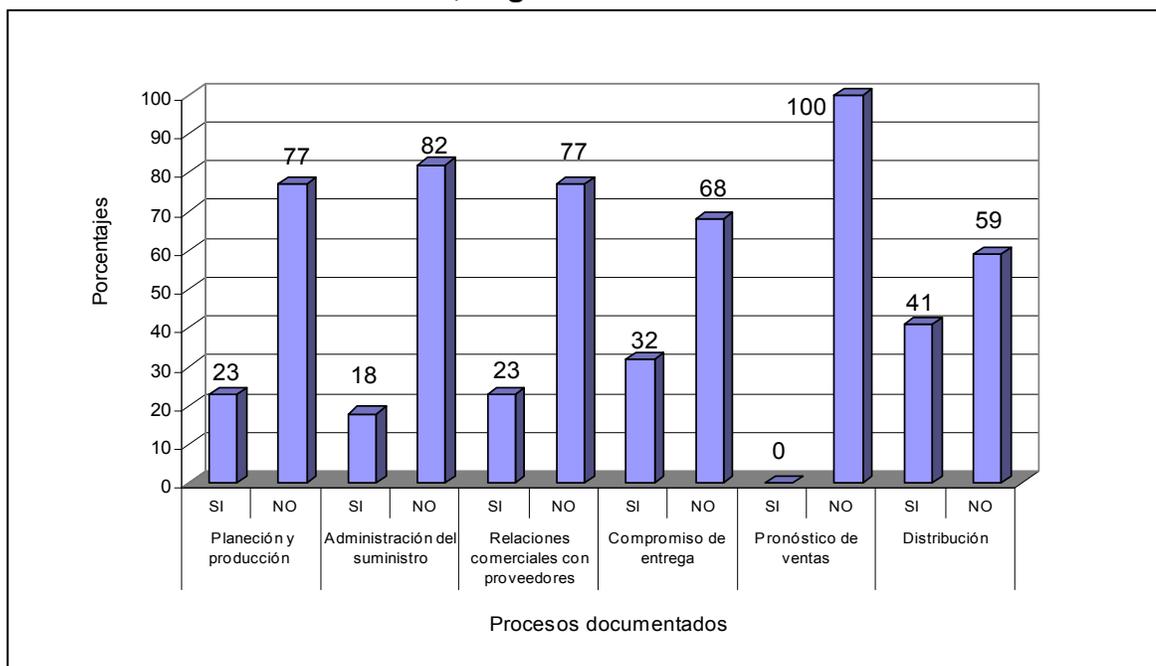
### **2.2.1 Flujo de procesos de la cadena de suministro**

El establecer los procesos de la cadena de suministro apropiadamente en la empresa editorial podría mejorar su eficiencia, especialmente al pasar de fabricar primero el producto y luego colocarlo en el mercado a determinar la importancia de qué es lo que el cliente requiere y posteriormente producir el artículo demandado. Por ejemplo: Anteriormente se contaba con varios libros de estudios sociales temáticos para los grados de primaria. Se definió llevar a cabo una investigación de mercado que indicara como el contenido era percibido por los usuarios, los resultados mostraron que se necesitaba contar con un texto interactivo para diversos grupos de edades del sector educativo, derivado de ello se integró un equipo multidisciplinario que elaboró una obra “La sociedad y yo”, la metodología de enseñanza-aprendizaje consiste que el lector lea, consulte, investigue y concluya. La serie en mención la pueden utilizar estudiantes de primaria, secundaria y universitarios; así mismo otros lectores.

Por tal razón, la empresa editorial al centrar sus acciones en los procesos internos, debe determinar los porcentajes que los tiene documentados, por medio de los informantes se conocieron estos datos. En la siguiente gráfica se muestran

los resultados.

**Gráfica 9. Porcentaje de los procesos que están documentados en la empresa editorial, según los colaboradores**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

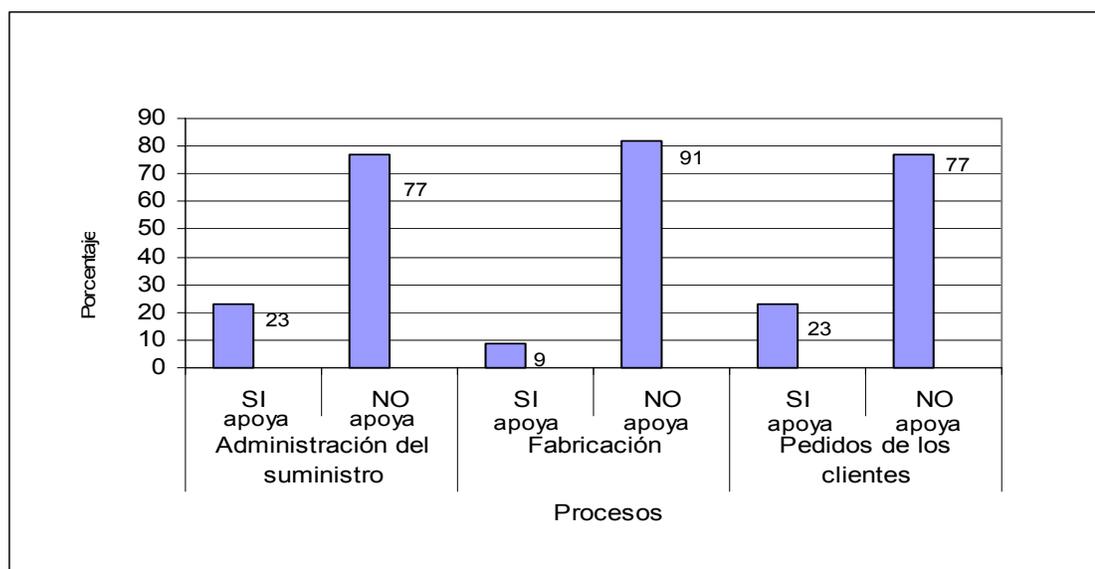
Las respuestas obtenidas coinciden en que la empresa, cuenta con algunos procesos documentados, sin embargo la mayoría no lo están. Principalmente el de pronóstico de ventas que, el 100% de los encuestados, indica que no se tienen los pasos escritos de dicha actividad. En el área de administración del suministro y relación con proveedores no existen documentos que soporten estas áreas, esta situación se vuelve más crítica ya que hoy día la misma es accionada de manera unipersonal. Esto implica que a la hora de una emergencia o que el colaborador decida salir de la empresa, no hay documentos respecto al funcionamiento que permitan ejecutar las acciones que corresponden de una manera armonizada.

La distribución está en camino de formalizarse, lo cual permite entender que, si estos procesos se han podido desarrollar, los otros también pueden ser

establecidos. Según fue manifestado por los colaboradores encuestados para temas generales, en algunos casos, si hay instrucciones; pero, en aspectos específicos, se carece de ellos. Es necesario que la empresa cuente con información que les permita a los colaboradores, en el momento que ocurran excepciones, continuar con el normal funcionamiento de las actividades, situación que va de la mano con la capacitación continua, principalmente con el personal de las áreas operativas. Por último, según lo expresaron el 86% de los encuestados, las decisiones estratégicas no se documentan. Situación que se presenta en las distintas áreas de la empresa.

La agilidad y la exactitud con la que la empresa editorial debe trabajar tanto para las comunicaciones internas como externas, exige que la tecnología sea en línea y para ello el área de informática debe trabajar en conjunto para el logro de dicho objetivo. Seguido se presenta los resultados obtenidos en la encuesta.

**Gráfica 10. Apoyo de la gerencia de informática a los procesos de la empresa editorial, según los colaboradores**



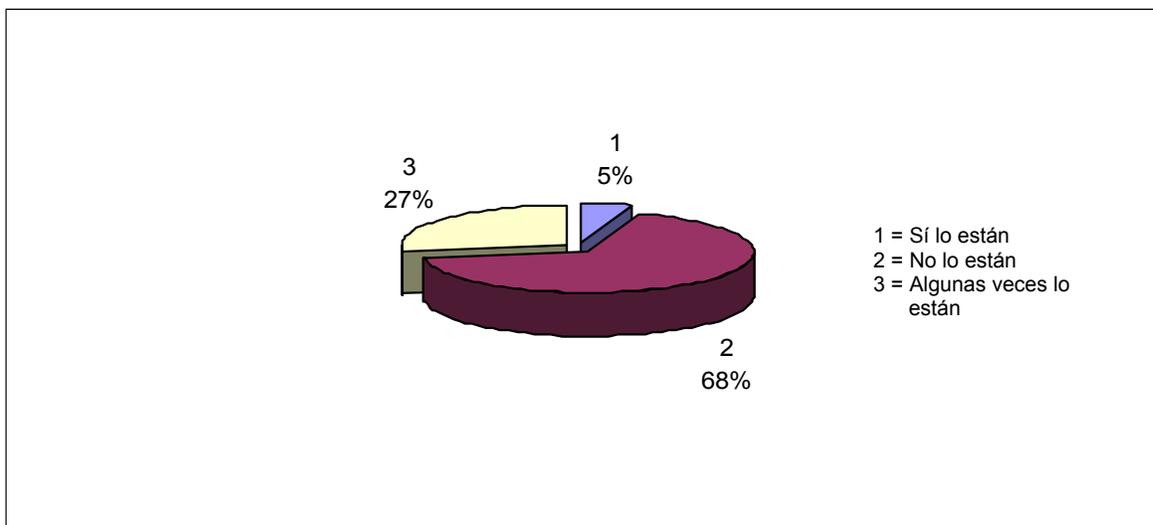
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El apoyo que proporciona el sistema de informática a los departamentos de la empresa es limitado. Las respuestas en lo que corresponde a dicho soporte confirman lo aseverado, con un 77% (en dos procesos) y un 91% (en uno), está situación hace necesario que la ayuda en este renglón se concrete para mejorar la eficiencia de la organización.

Hoy día, las empresas requieren contar con respuestas más rápidas y exactas, que satisfagan al cliente. Dentro de los aspectos críticos de la actividad editorial, el área de informática es una de las que parece tener una de las posiciones vitales para buscar una solución a los inconvenientes que se presentan en la operación, de lograrlo, se estaría fortaleciendo con ello un área débil.

En lo que respecta a la representación de las funciones de la cadena de suministro, la gestión de la empresa editorial, se muestran las respuestas obtenidas de parte de los colaboradores al respecto, en la siguiente gráfica.

**Gráfica 11. Representación de las funciones de cadena de suministro, según los colaboradores de la empresa editorial**

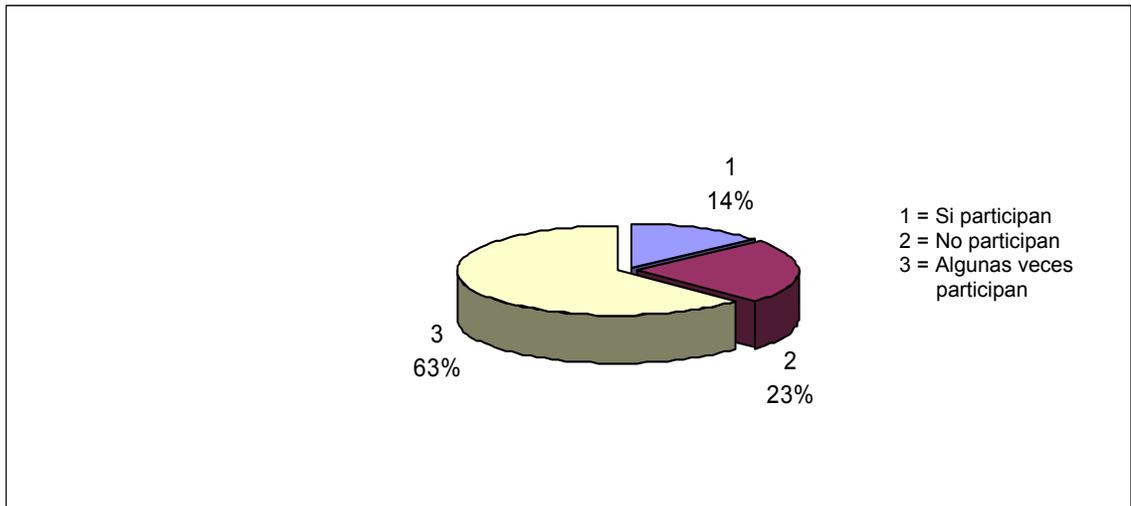


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El 68% de los informantes revela que muchas de las decisiones que se toman, respecto a los procesos de cadena de suministro, no están representados, un 27% indica que algunas veces, lo que implica que los análisis de los datos y proyecciones las realizan personas que cumplen con otro tipo de responsabilidades o simplemente no se efectúan; esto podría generar ineficiencias y costos mayores en la operación. La falta de un departamento específico para que atienda estas necesidades se convierte en prioritario.

Normalmente en las reuniones donde se definen las cifras de fabricación deben intervenir las gerencias de las áreas relacionadas a la cadena de suministro, con el objetivo de aportar ideas que sean oportunas para facilitar el proceso, o bien, indicar situaciones que pueden no permitir la normal producción a las que se les denomina, casos de excepción.

**Gráfica 12. Participación del área de ventas, administración y finanzas, compras e informática en la planeación de la fabricación, según los colaboradores de la empresa editorial**



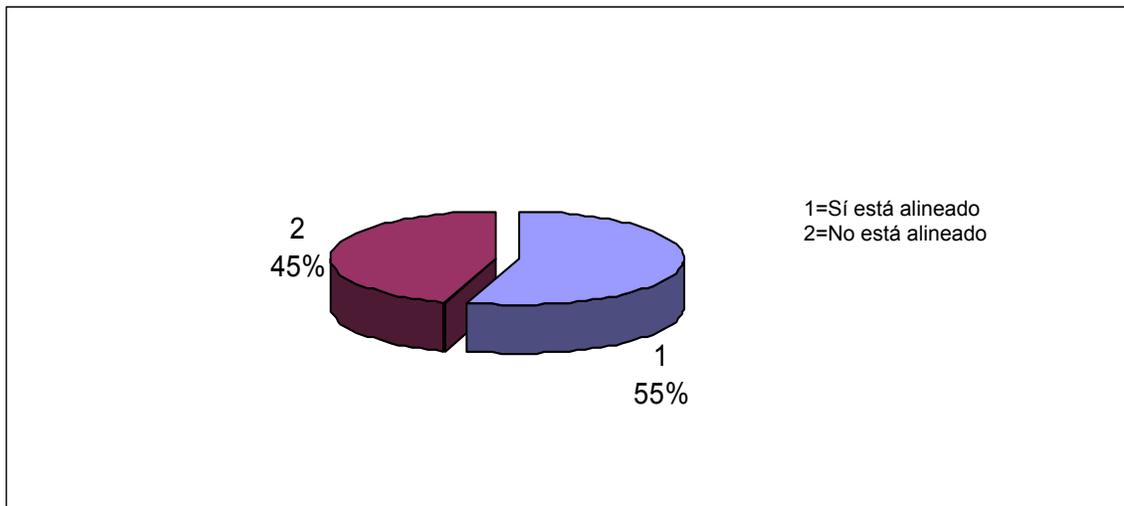
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

La falta de formalización de los procesos en la empresa ocasiona que los departamentos que usualmente participan en las reuniones de planeación de la

fabricación lo hagan de manera parcial en un 63% y un 23% no asiste. Sólo el 14% lo hace permanentemente, de esta manera la interfase no ocurre, perdiéndose oportunidades de mejora colectiva; especialmente, el énfasis al cliente, ya que se pueden aprobar programas que efectivamente son requeridos por el mercado, pero no se asegura que se cuente con los materiales para producirlos en tiempo y otra serie de elementos. Lo anterior no permite en algunos casos disponer del producto en el tiempo ofrecido, aprovechar la racionalidad en el uso de los recursos y una reducción de los costos.

Dentro de la orientación de fabricar lo que al cliente le satisface y efectivamente necesita, las respuestas denotan que ya existe un real interés por obtenerla.

**Gráfica 13. Alineación del proceso de fabricación en dirección a satisfacer las necesidades del cliente, según los colaboradores de la empresa editorial**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

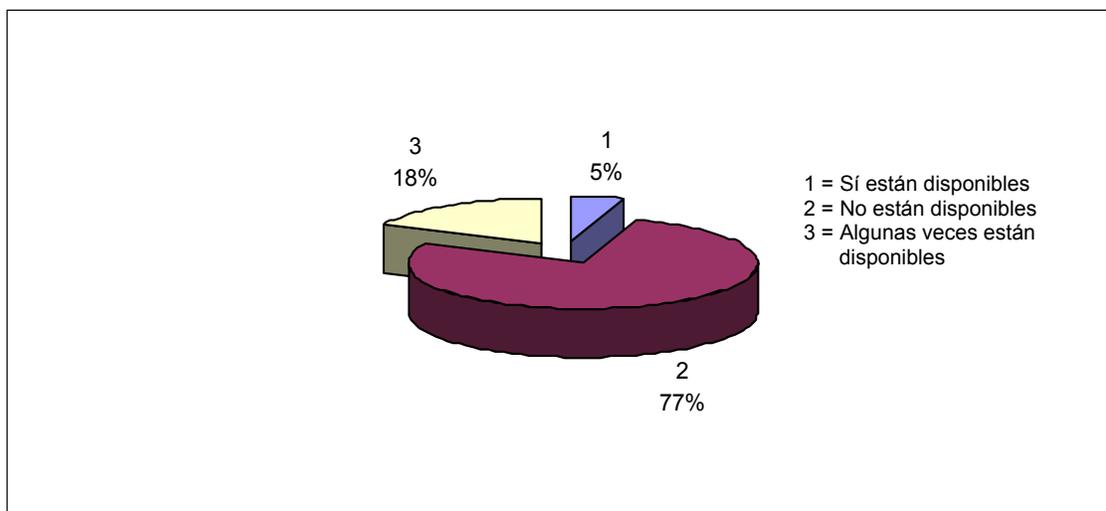
Las respuestas obtenidas están ligeramente por encima de la media, con el 55% enfocado a las necesidades del cliente y 45% que aún considera fabricar lo que internamente se considera prudente. La orientación de producir lo que el mercado requiere es un cambio que sí se está dando y que a futuro debe

completar la empresa. Es importante resaltar que el presente enfoque pasa de una organización de tareas y funciones a una de procesos, siendo éstos los elementos trascendentales para su logro.

### 2.2.2 Proceso de flujo de mercancías

El flujo de las mercancías es importante describirlo porque contribuye a determinar los tiempos esperados y reales que transcurren desde que se detecta la necesidad de materiales y/o producto terminado hasta que el mismo está disponible para su venta.

**Gráfica 14. Disponibilidad documental de flujos y descripciones operativas, según los colaboradores de la empresa editorial**



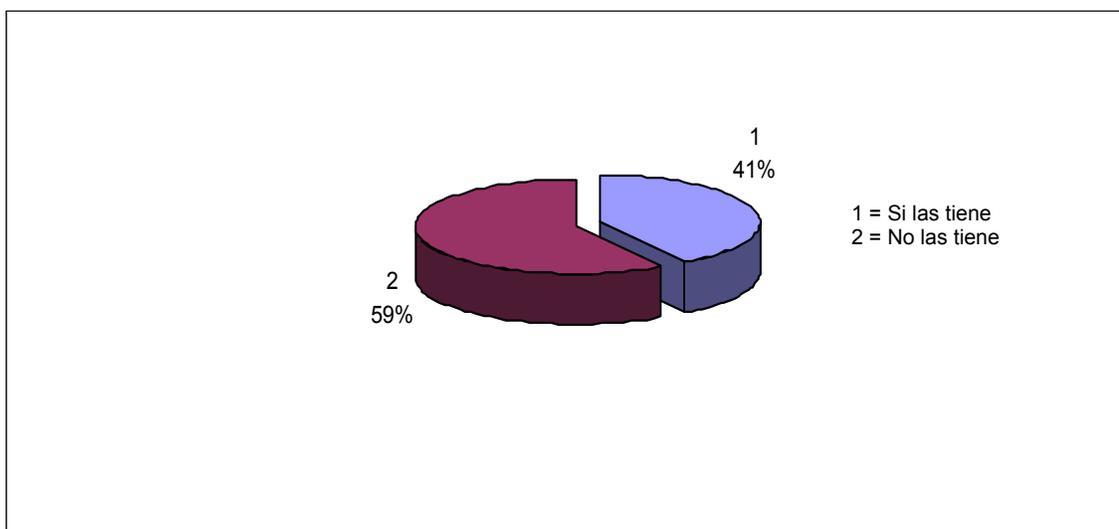
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El 5% ha considerado que sí tienen flujos y descripciones operativas documentadas, el 77% que no, el 18%, algunas veces. Estas cifras son similares a las obtenidas en cuanto a los flujos de la empresa y descripciones de operación por posición de trabajo, una revisión estructural de la empresa para definir, cuáles son las necesidades que se desea satisfacer y los tiempos reales por cada actividad requerida.

### 2.2.3 Política de servicio al cliente

La razón de ser de la empresa editorial en estudio, es concentrarse para alcanzar la satisfacción del cliente, ésta presupone conocer al consumidor en toda la extensión de la palabra, para ello internamente se debe considerar qué es lo que se ofrecerá, a través de diseñar políticas en la organización y luego de aprobarse ésta pase a ser la piedra angular del negocio.

**Gráfica 15. La empresa editorial tiene definidas las prioridades del consumidor, según los colaboradores**



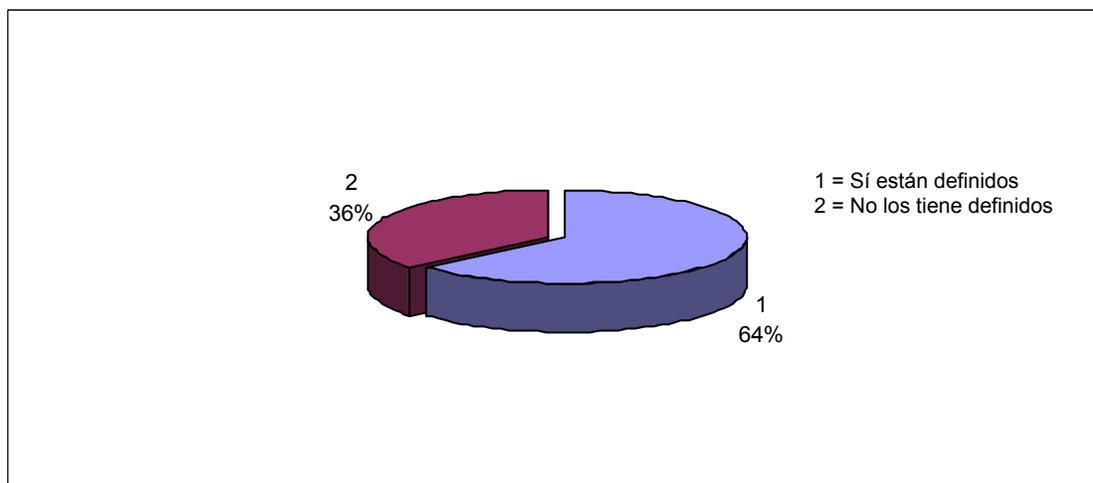
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

En 3 de cada 5 casos las respuestas fueron que las prioridades del consumidor no están definidas. Este aspecto hay que transformarlo para participar en el mercado con posibilidades de éxito, ya que al desconocerlas, se mantendrán mercancías almacenadas que no rotan y otras que son solicitadas sin existencias. Al definir la política al cliente, esta actividad debe ser considerada.

Posteriormente a conocer la anterior información, se requiere definir cuáles son los productos prioritarios, con los que se tendrían que contar invariablemente en

inventario para su venta y despacho con prontitud, de acuerdo a los tiempos ofrecidos al cliente.

**Gráfica 16. Definición de los productos prioritarios, según los colaboradores de la empresa editorial**

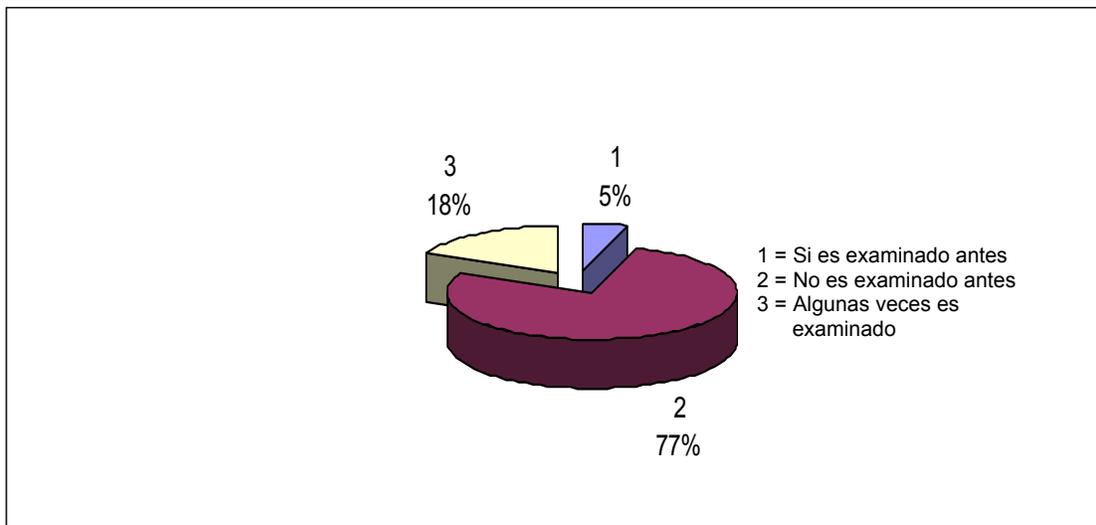


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Puede apreciarse que 2 de cada 3 colaboradores indican que la empresa sí tiene definido los productos prioritarios. Este punto es de especial relevancia porque permite enfocar más claramente el negocio. Entre los artículos mencionados se encuentran los libros de texto de primaria como idioma español, matemáticas, ciencias naturales, estudios sociales, material didáctico y mapas de la región centroamericana.

Dentro del contexto del servicio al cliente, los cambios en los productos deben ser investigados en el mercado previamente para tener una certeza que el consumidor los acepte y que satisfacen una necesidad.

**Gráfica 17. El Impacto en los cambios de los productos es analizado previamente, según los colaboradores de la empresa editorial**



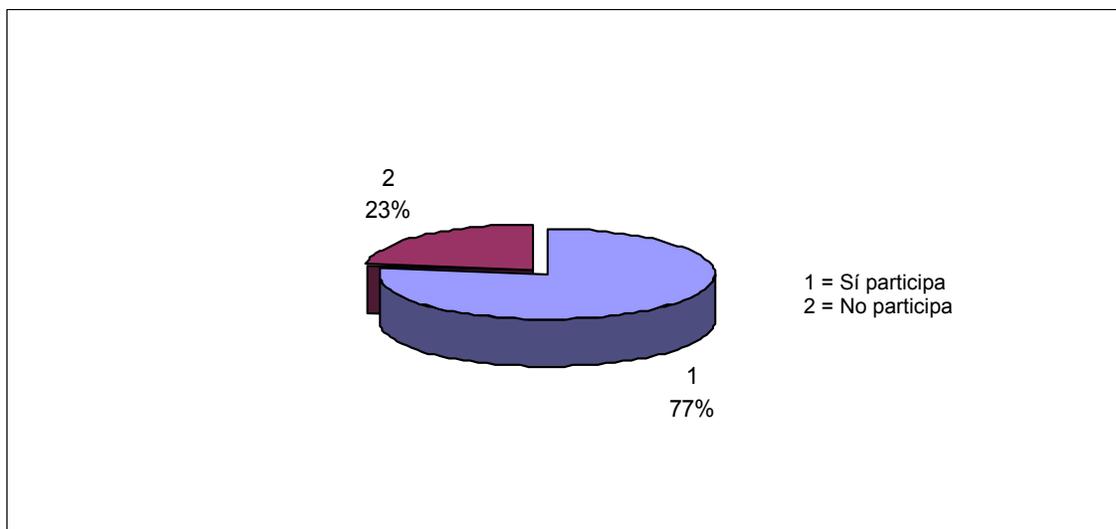
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Cuando se está en la fase de planeación, al determinar la estrategia a largo plazo respecto a la satisfacción del cliente y el prever cambios en los productos el impacto debe ser examinado como parte del servicio. Hoy día, el 5% de los informantes respondieron que si se realiza tal acción; el 18% que algunas veces y un 77% no ha considerado que se verifique este punto, lo cual es crítico porque en las situaciones donde las modificaciones en los productos no responden a las necesidades del mercado, las ventas se reducen, con las consecuentes pérdidas de participación y rentabilidad de los resultados de la empresa. Estas iniciativas de mejora en los artículos son obtenibles en paneles de consumidores y en grupos determinados como los maestros en los casos de libros de texto.

El contacto constante con los clientes y proveedores genera una gran cantidad de información de primera mano que permite conocer las tendencias del mercado y la forma de satisfacerlas, para ello tanto clientes como proveedores

deben formar un sistema común de “ser socios en la acción”, que les permita permanecer en el negocio a largo plazo.

**Gráfica 18. Participación del equipo gerencial en reuniones con clientes y proveedores, según los colaboradores de la empresa**



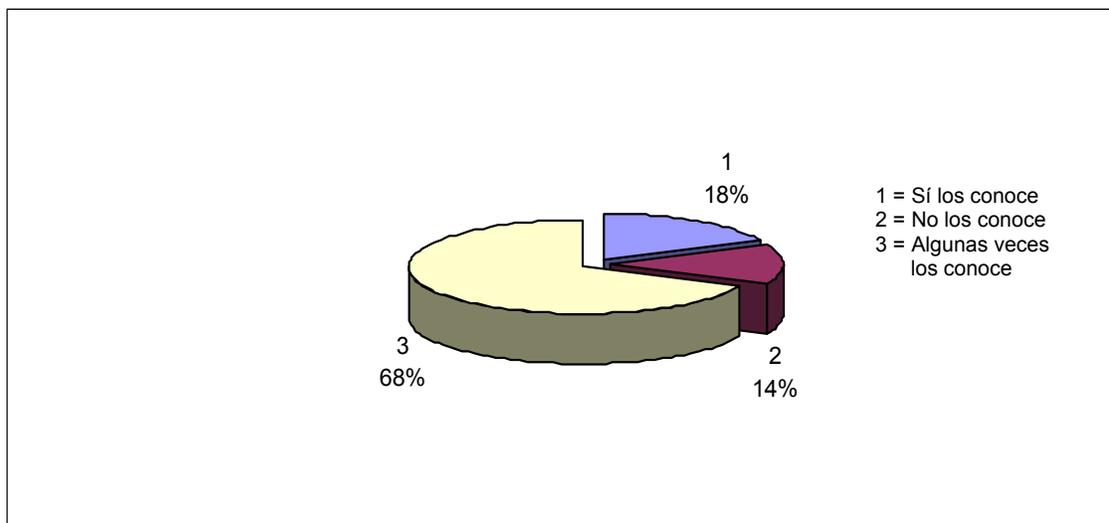
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

En las reuniones con clientes y proveedores 3 de cada 4 colaboradores respondieron que si participan, lo cual es positivo porque se conoce desde la fuente las necesidades de ambas vías. El mercado substituye productos y empresas que no le proporcionan los satisfactores esperados. Al contar con información directa de cómo se están proporcionando los servicios se pueden tomar las medidas correctivas rápidamente.

Dentro de la agilidad de la preparación de los despachos, se debe contar con un sistema que capture los pedidos de los clientes que ingresen directamente o a través del vendedor de la empresa, generalmente esta práctica se da a finales del día, momento en el cual se inicia el proceso de facturación, elaboración del pedido y coordinación de rutas, para que al inicio de la jornada del día siguiente

se entregue la documentación a los transportistas de los despachos que se realizarán.

**Gráfica 19. Conocimiento inmediato de los pedidos de los clientes, de la empresa editorial, según los colaboradores**

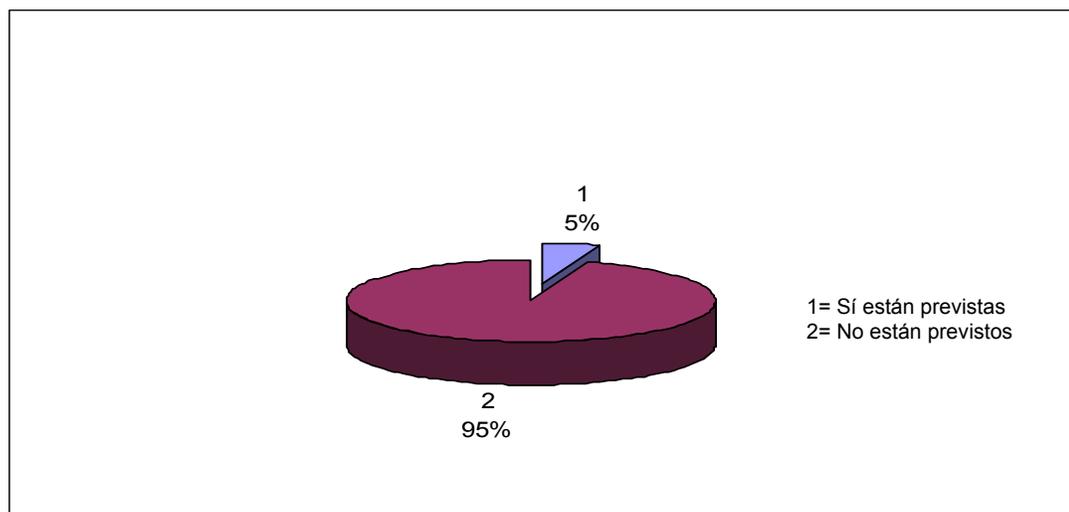


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Se determinó que los pedidos de los clientes son conocidos rápidamente sólo algunas veces (68%), la empresa si los tramita de inmediato (18%) y no lo hace prontamente (14%). En realidad se tendría que hacer permanentemente por medio de un proceso establecido. Si la orientación al cliente es una política de la empresa, ésta debe reflejar el compromiso de satisfacerlo y que considere que la editorial es su primera opción.

Con alguna frecuencia, los clientes a pesar de proporcionar sus pronósticos de demanda en un período pueden requerir de productos de manera imprevista, para lo cual se debe contar con opciones que permitan cumplir con pedidos extraordinarios, sin dejar de cumplir los compromisos de entrega a otros compradores, quienes han colocado sus pedidos de manera anticipada.

**Gráfica 20. Previsión de las reprogramaciones de entrega de productos por cambios no planeados requeridos por el cliente, según los colaboradores de la empresa editorial**

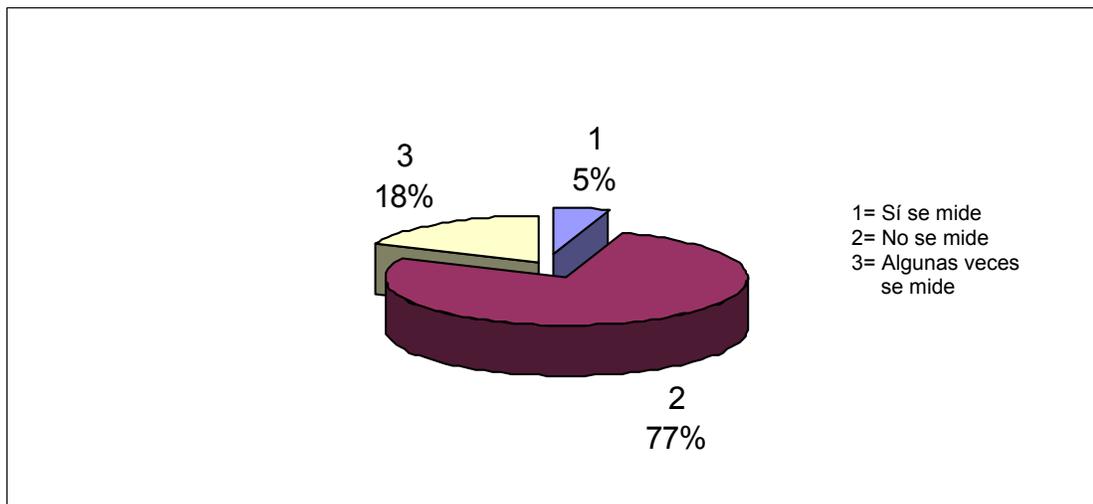


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Las reprogramaciones de entrega de productos por cambios no planeados por el cliente no están previstas en la empresa editorial. Según las respuestas obtenidas por el 95% de los entrevistados, esta situación genera una demora en el despacho de los pedidos. Si el tiempo es excesivo los compradores pueden buscar alternativas más inmediatas con la consiguiente pérdida de ventas.

La evaluación de cómo el cliente recibe la entrega de sus pedidos conforme los requerimientos y en tiempo son herramientas del negocio, que permiten que tanto el comprador como el proveedor (la empresa), tengan el conocimiento de cómo se está brindando el servicio y del camino a seguir en un momento dado. Significando cambiar el programa si es necesario.

**Gráfica 21. Medición de las entregas completas y en tiempo de los productos a los clientes, según los colaboradores de la empresa editorial**



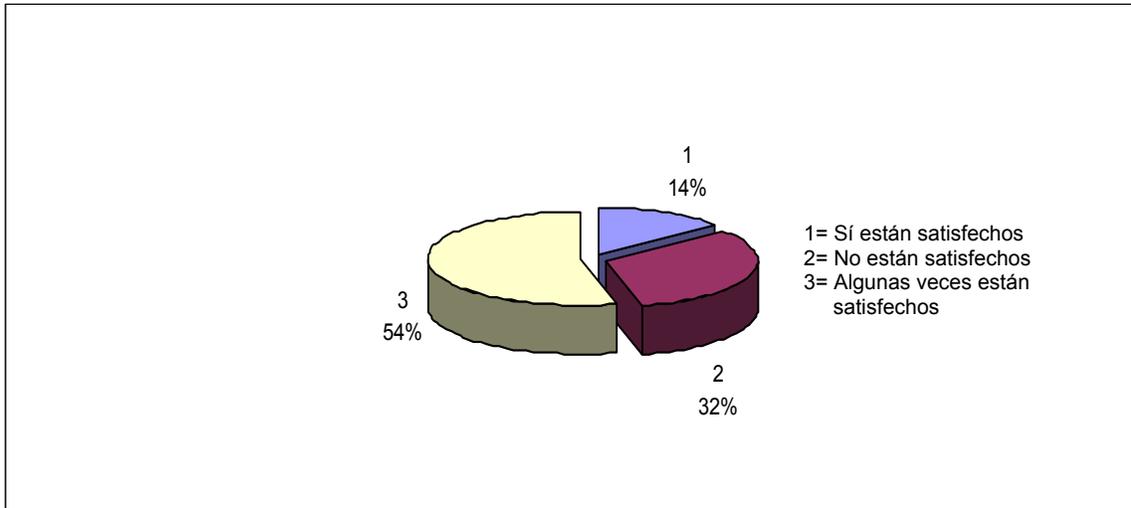
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El 77% de los encuestados indica que el porcentaje de entregas completas y en tiempo a los clientes no se mide. Un 18% afirma que algunas veces se hace y el 5% que si se evalúa. Al revisar las entregas en los archivos, se aprecia que las mismas no tienen una evaluación que permita establecer los tiempos previstos y los reales. En conjunto el área de operaciones con el sistema de informática tendrán que establecer los indicadores que correspondan con el fin de conocer las desviaciones en tiempos y mercaderías solicitadas; pero especialmente cómo evitar que ocurra. Para mejorar consistentemente hay que medir periódicamente el desempeño.

El ideal de la satisfacción al cliente es conocerla a través de sus propias informaciones y más aún que vuelva a colocar nuevos pedidos, ya que éstos se tornarán más fáciles porque se establece una relación de confianza mutua.

Los colaboradores tienen una percepción de cómo la empresa editorial es calificada por sus clientes, lo cual se muestra a continuación.

**Gráfica 22. Satisfacción de los clientes con el desempeño de la empresa editorial con relación a las entregas de pedidos, según colaboradores**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

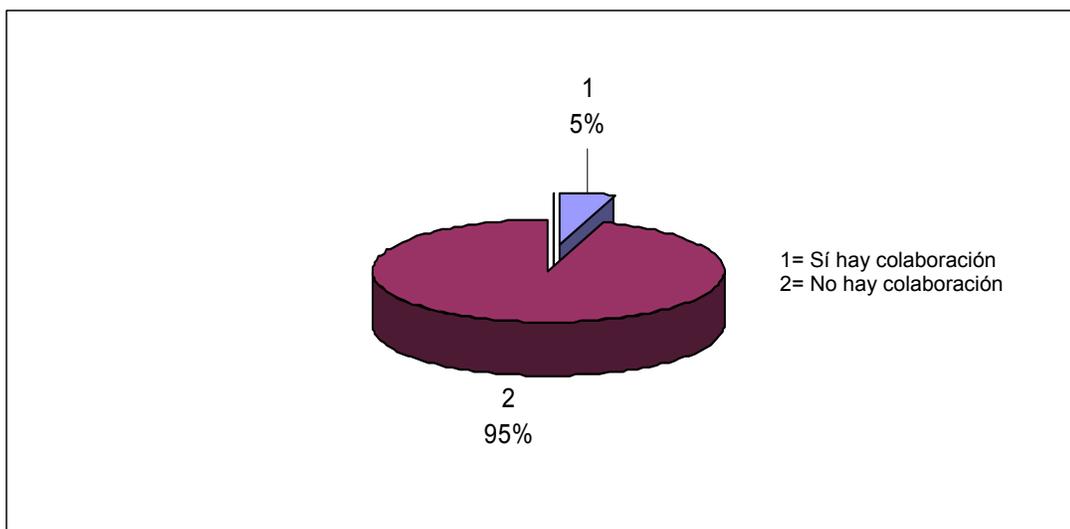
La satisfacción del cliente con respecto a la entrega de pedidos, es percibida por los colaboradores en un 14% de forma permanente, el 54% detecta que es algunas veces y el 32% no lo está. La empresa tendría que tomar acciones correctivas para resolver este aspecto. De lo contrario, la competencia puede tener una oportunidad de hacerse de esa porción de los compradores que esperan un mejor servicio y que no se les está brindando de una manera oportuna.

#### 2.2.4 Pronósticos de ventas

El conjunto de pronóstico de ventas de los clientes conforma la demanda de productos que da origen a las programaciones de fabricación y colocación de órdenes de compra a los proveedores, con el objetivo de contar con el

suministro oportuno de materiales y artículos que permita cumplir con los requerimientos de la operación.

**Gráfica 23. Colaboración de las áreas de ventas, fabricación y mercadeo en el análisis del pronóstico de la demanda, según los colaboradores de la empresa editorial**

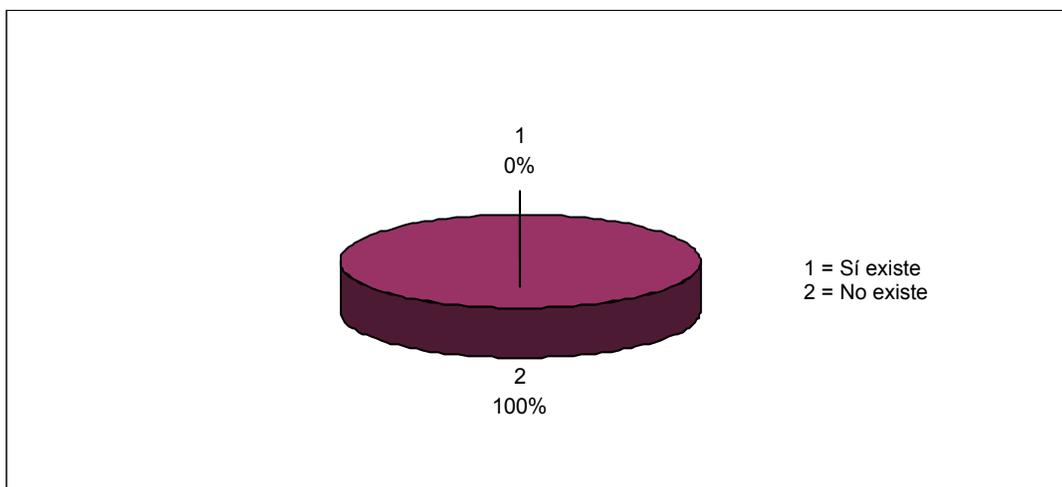


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El 95% de los informantes percibe que no se cuenta con un proceso de pronóstico de ventas, al sucederse tal situación, los departamentos de la empresa no tienen una colaboración directa en el análisis. Además, se cuenta con pocas herramientas o con ninguna para satisfacer a los clientes a largo plazo, incurriendo internamente con altos inventarios y productos con poca o ninguna rotación.

Como consecuencia derivada del anterior análisis el pronóstico de la demanda, si no se lleva en general, es improbable que se tenga por producto y cliente. Para ello se consultó a los colaboradores de la empresa editorial.

**Gráfica 24. Existencia de un pronóstico de la demanda elaborado por producto y cliente, según los colaboradores de la empresa**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

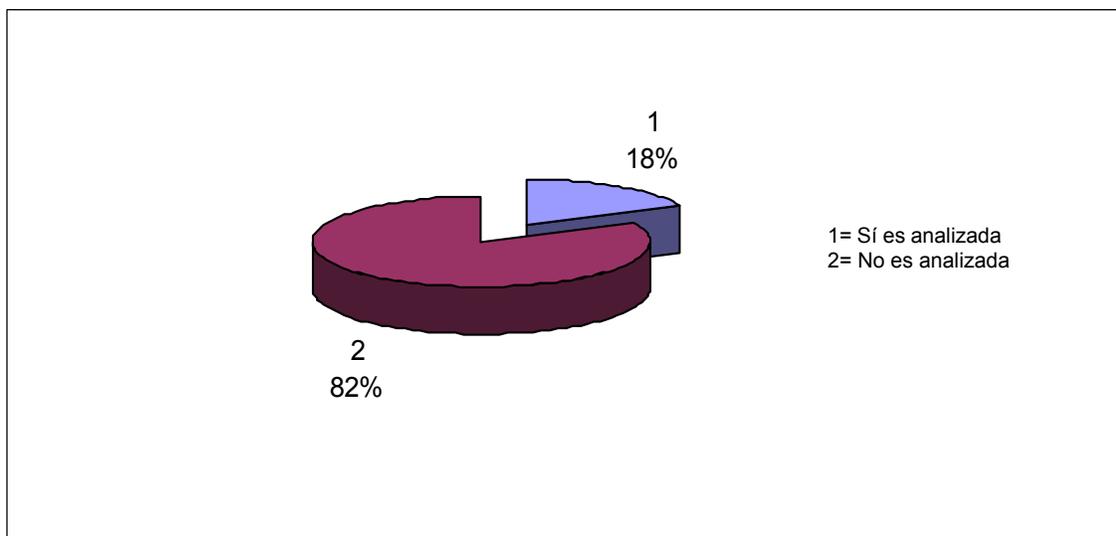
El 100% de los encuestados respondió que no se elabora el pronóstico de ventas por producto y cliente, lo cual impide que el flujo de la administración de la cadena de suministro pueda cumplir con sus objetivos, éstos son, servicio de entregas conforme el compromiso de la empresa, minimización de costos y cantidades de fabricación requeridas.

Al no contar con la acción de elaboración de ventas por producto y cliente, parece una lógica consecuencia que el 100% de los informantes indica que las revisiones del pronóstico no se llevan a cabo por mes, sino, únicamente al elaborar el presupuesto anual de ventas. Por lo que las distorsiones del mercado sólo se corrigen hasta un período muy amplio, aspecto que puede generar costos elevados en el manejo de producto, obsolescencias y hasta pérdida de negocios y competitividad.

En la actualidad los análisis cualitativos y cuantitativos son importantes en la demanda de los productos, pero especialmente en la variación de las cifras de venta debido a que proporciona una tendencia que hay que considerar en las

operaciones de la empresa. Los informantes respondieron de la siguiente manera:

**Gráfica 25. Análisis de la variación de la demanda de productos, según los colaboradores de la empresa**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El 82% de los encuestados estima que la práctica de analizar la variación de la demanda de los productos no es analizada en la empresa. El contar con una clasificación A, B, C en inventarios permite examinar: cambios en la venta, que artículos son desplazados o que bienes son constantemente requeridos. La correcta aplicación de estas observaciones permite aprovechar los espacios del mercado y evitar riesgos de quedar en algunos casos, cortos en los niveles de inventarios de producto y materiales o, por el contrario largos (cantidades en exceso de existencias), con la consecuente generación de costos adicionales. Al no tener una métrica de las variaciones, la distorsión crece y las acciones inmediatas no se toman. La responsabilidad de tener un comparativo, permite conocer con precisión, donde corresponde hacer las modificaciones a los planes operativos de la empresa editorial objeto de estudio.

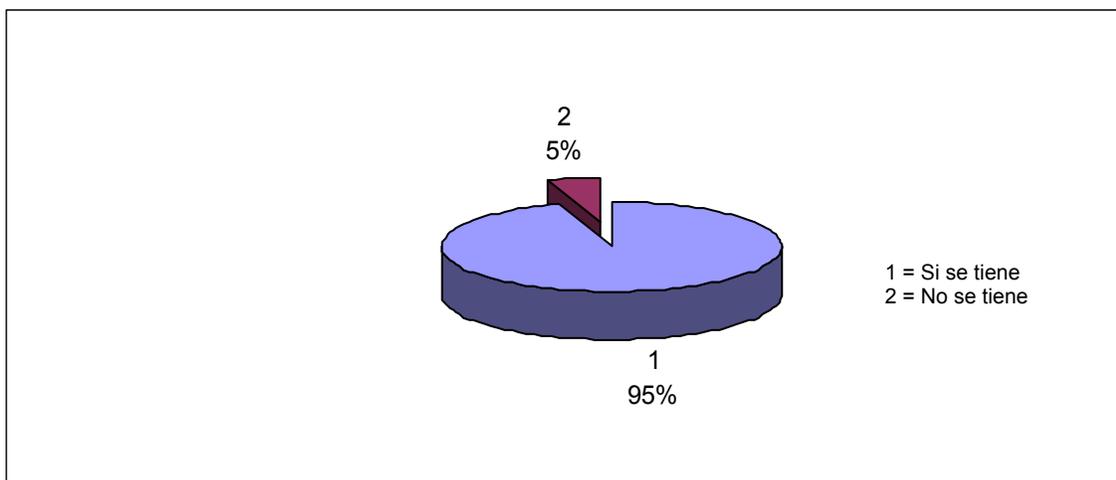
### 2.2.5 Planificación de la producción

El rumbo de una empresa se debe establecer con las premisas de planeación y luego se encauza para saber concretamente qué se espera obtener, qué recursos se necesitan y el tiempo para lograrlo.

El plan más general de una empresa es el estratégico, el cual, es el que se elabora a largo plazo con revisiones anuales. La experiencia de quien escribe es, que en muchos casos, las directivas se tienen pero no se comunican; menos se comparten, por lo que entonces se vuelven libros “sin lectores”.

Al respecto del tema, se cuenta con los siguientes datos:

**Gráfica 26. Existencia de un plan estratégico, según los colaboradores de la empresa editorial**



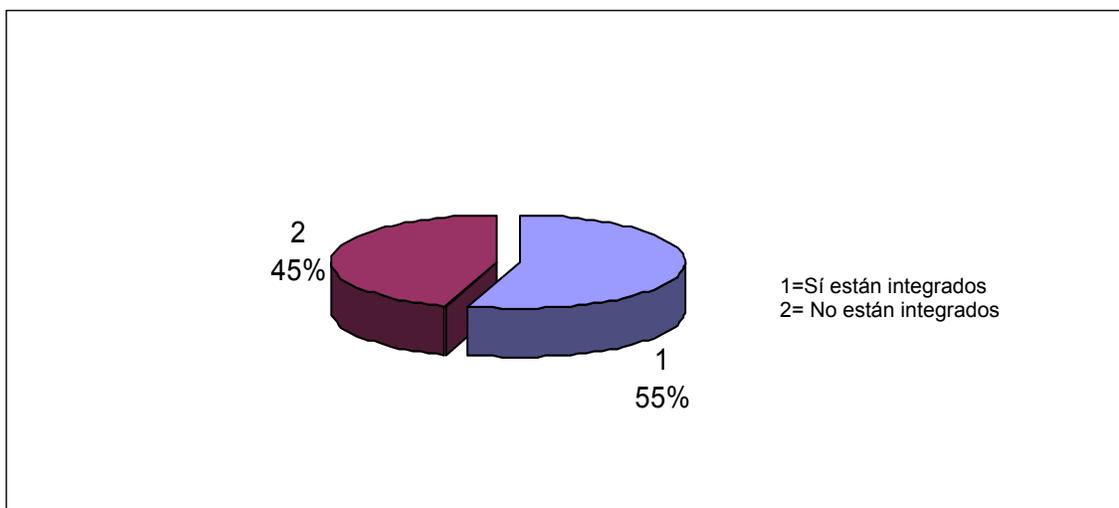
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

La respuesta del 95% confirma que la empresa sí tiene un plan estratégico; sin embargo, con las respuestas obtenidas a lo largo del diagnóstico, el mismo parecería no haber sido revisado tanto en su ejecución como en su transmisión. Si se emplea esta herramienta de manera adecuada, puede ser un apoyo que oriente a obtener los resultados esperados.

Dentro de los planes, la empresa cuenta también con: los operativos (de acción) que por su naturaleza son elaborados por cada una de las áreas en la empresa editorial.

En el caso del plan anual de fabricación, fueron hechas las consultas correspondientes de donde se obtuvo la siguiente información:

**Gráfica 27. Integración del plan general de la empresa editorial con el plan anual de fabricación, según los colaboradores**



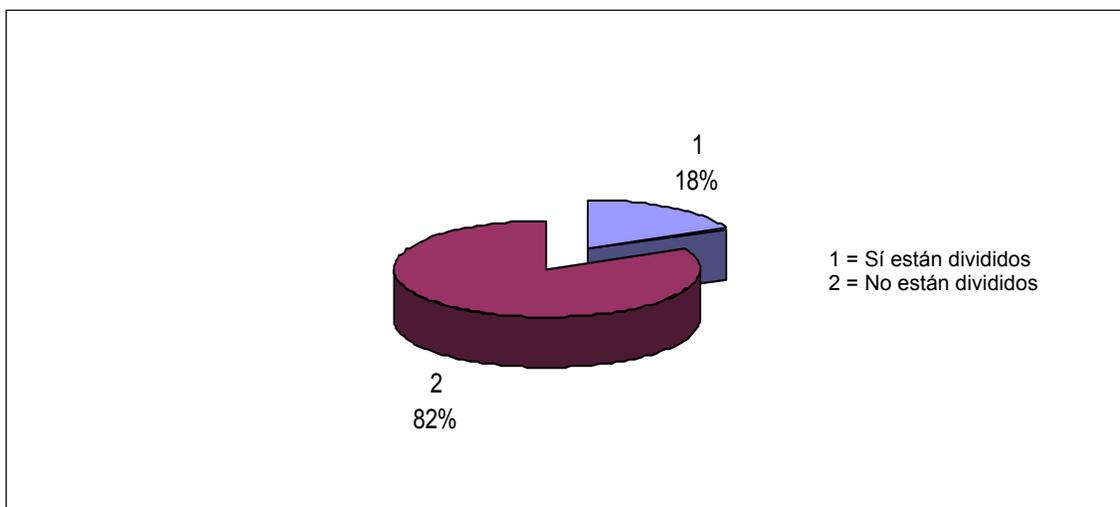
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Un 55% de los colaboradores afirma que el plan anual de fabricación está integrado con la planificación general de la empresa, mientras que un 45% indica lo contrario. El punto crítico es que si este último sólo se revisa formalmente una vez al año, la producción no cuenta con las necesidades actuales del mercado, tema ampliamente comentado. Lo importante del caso es hacer las revisiones mensuales e ir conociendo las variaciones del mercado de forma inmediata para que las modificaciones puedan ir conforme las demandas de los clientes.

Los ciclos de producción varían de acuerdo a las necesidades del tipo de negocio que se trate, lo más común es fabricaciones mensuales con revisiones

semanales o quincenales, ello no limita a que puedan ser períodos más limitados o extendidos. Es este orden de ideas, se dispone de los datos siguientes:

**Gráfica 28. División de los ciclos de fabricación por mes, según los colaboradores de la empresa editorial**



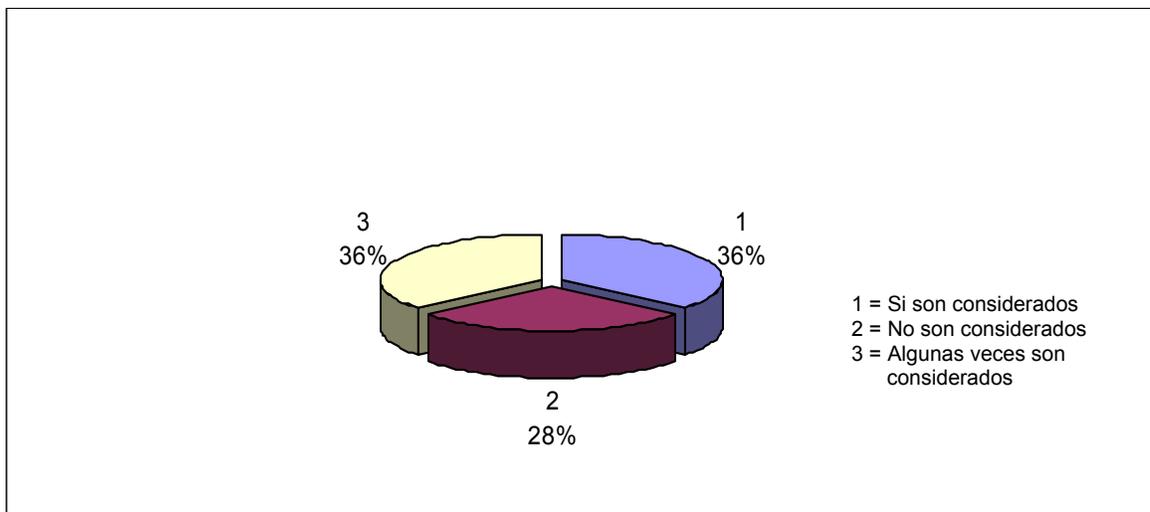
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

La empresa, de acuerdo a 4 de cada 5 encuestados, indicó que no tiene divididos los ciclos de fabricación por mes. En algunos casos es porque la producción de ciertos libros de texto o de obras literarias sólo requieren una corrida al año; sin embargo, a manera de ejemplo, las líneas de lengua española, literatura y matemáticas se imprimen al menos 4 veces en el año (para cada grado de primaria) y el material didáctico es mensual, de tal forma que el contar con una planificación anual y una programación dividida mensualmente genera más eficiencias en la operación.

Al establecer un programa de fabricación deben considerarse aspectos como capacidad en línea, mano de obra, disponibilidad de materiales y estos últimos de preferencia que se encuentren a mano, liberados, disponibles para el proceso

productivo. En el tema de las entregas del proveedor de la empresa editorial objeto de estudio, estas son las respuestas obtenidas:

**Gráfica 29. Se consideran los tiempos de entrega de cada proveedor en el plan de fabricación, según los colaboradores de la empresa editorial**



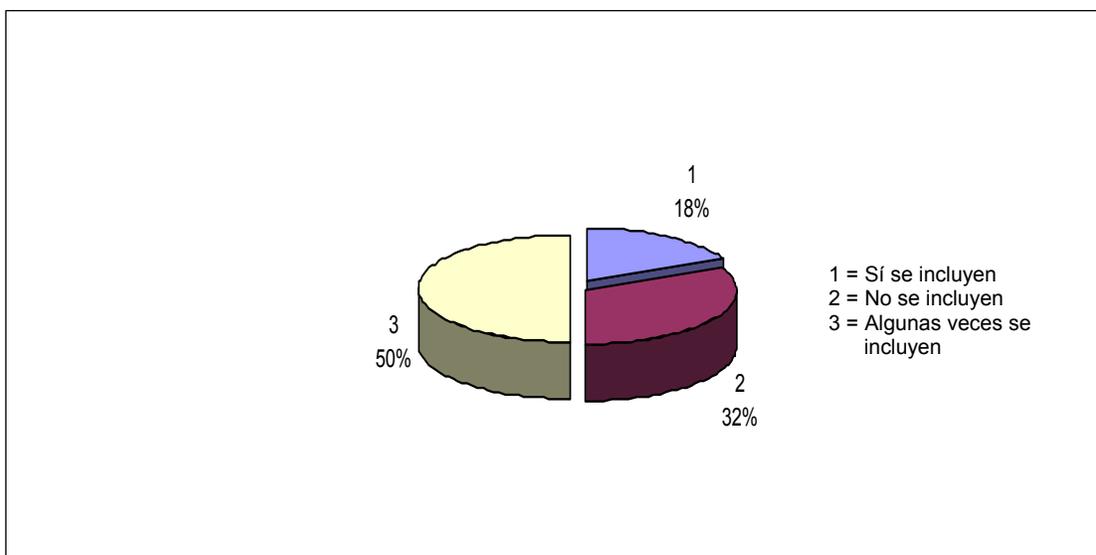
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

La percepción de los colaboradores está fraccionada. Un poco más de un tercio manifiesta que sí se toma en cuenta. Una cantidad similar que algunas veces se considera, y un 28% que no se estiman los tiempos de entrega de cada proveedor en el plan de fabricación. En este tema es necesario contar con un maestro de productos que incluya información verificada de los proveedores, los materiales que suministran, período de entrega, si están disponibles en plaza o si es importado. Si este último es el caso, es necesario determinar los días requeridos para su internación.

Para llegar a obtener los resultados operativos que se buscan, es necesario contar con una definición clara de lo que se quiere fabricar y si ésta responde a los requerimientos del mercado.

En la gráfica siguiente se muestra si las cantidades requeridas por los clientes se incluyen en los programas de fabricación.

**Gráfica 30. Inclusión de los pedidos de los clientes en el programa de fabricación, según los colaboradores de la empresa editorial**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

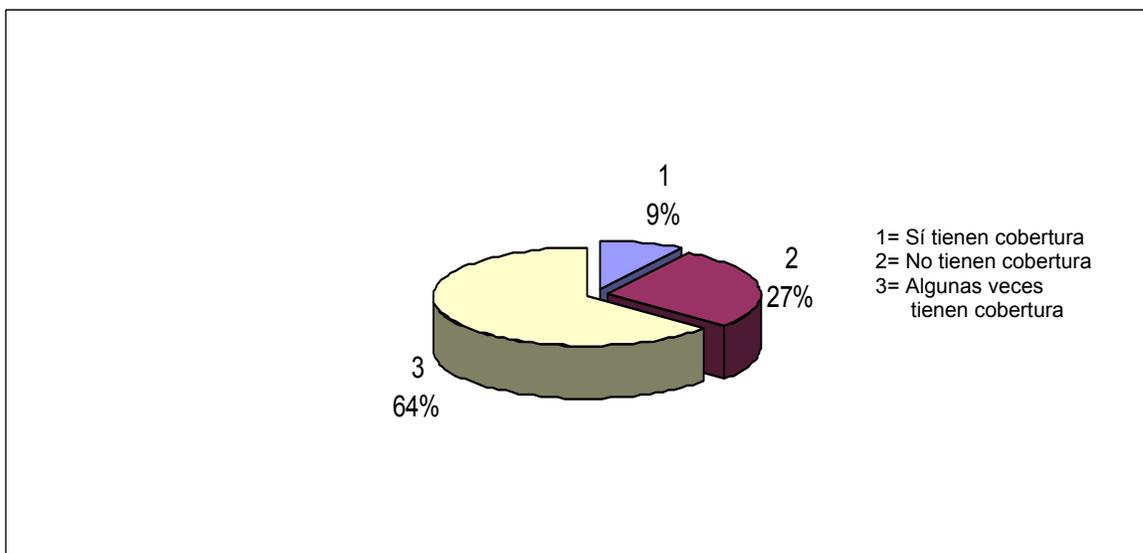
El 50% de los informantes indican que los pedidos de los clientes sí son algunas veces tomados en cuenta en el programa de fabricación, el 32% que no y un 18% que sí, esta situación es generada por la falta de métodos de captura de información apropiada dentro de un sistema integrado de la empresa, lo cual sugiere que cada solicitud se incluya. Lo importante en este caso, es formar el hábito de incluir las cifras suministrados por los compradores.

### 2.2.6 Cobertura de inventarios

A pesar que las cifras en valores de inventarios son altas, la rotación es baja. Hay circunstancias que no permiten realizar los despachos conforme los requerimientos de los clientes, por falta de producto en existencias. Lo que significa que se combinan por un lado productos con cantidades adicionales con

poco o sin movimiento y por el otro tener referencias sin cantidades en almacén, solicitadas por los clientes.

**Gráfica 31. Cobertura de productos en los inventarios para entrega de pedidos acordados previamente, según los colaboradores de la empresa editorial**

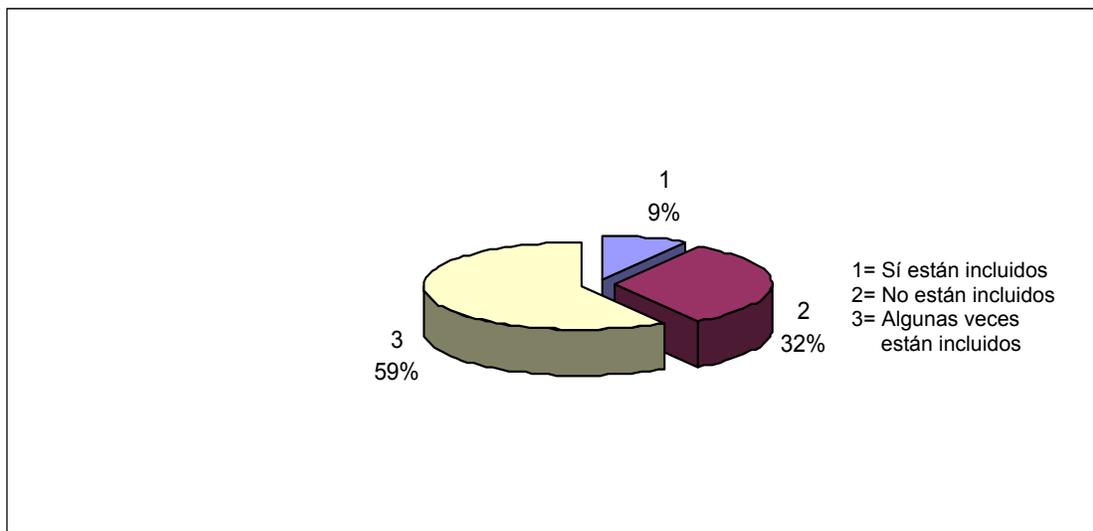


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Los encuestados en un 64%, expresan que los inventarios de productos tienen cobertura para entrega de pedidos acordados previamente, solo algunas veces, un 27% dijo que no y un 9%, que sí. Su administración debe ejecutarse a la par de la capacidad de producción, las demandas del mercado, los materiales disponibles y capacidad instalada, con ello, ofrecer una mejor respuesta de despachos a la que se dispone hoy día.

Hay casos que a pesar de establecer las cifras de venta con anticipación, el mercado por diversas razones puede requerir cantidades mayores a las previstas y es allí donde un inventario acorde con las necesidades puede suministrar las cifras adicionales, sin desabastecer a otros clientes.

**Gráfica 32. Inclusión de productos en los inventarios de pedidos no acordados, según colaboradores de la empresa editorial**

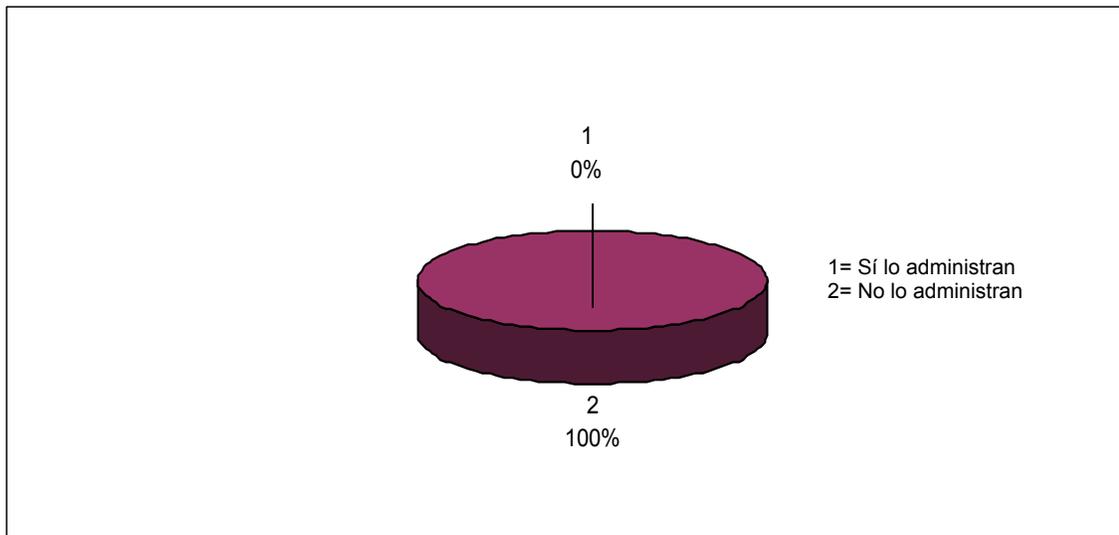


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El escenario de los productos con cobertura para la entrega de pedidos no acordados varía muy poco del anterior análisis. Los colaboradores respondieron que los inventarios de productos tienen cobertura para entrega de pedidos no acordados previamente, un 59% solo algunas veces, un 27% dijo que no y un 9%, que sí. Se debe recordar que en el control de inventarios, uno de sus objetivos es determinar los puntos de reorden por artículos, materiales y proveedor; por lo que la empresa en estudio, tiene que ejecutar revisiones periódicas y coordinadas. Tomando las acciones que permitan su buen funcionamiento. Por otro lado, hay que considerar la capacidad y distribución del almacenamiento en el centro de distribución.

Dentro de las prácticas que se llevan a cabo con proveedores con quienes se tienen alianzas estratégicas (que generalmente son a largo plazo), está la administración de sus mercancías en la bodega del cliente, esta actividad impacta favorablemente los costos en una empresa. Los encuestados fueron consultados al respecto.

**Gráfica 33. Administración del inventario, por los proveedores, de sus materiales en almacén de la empresa editorial, según los colaboradores**

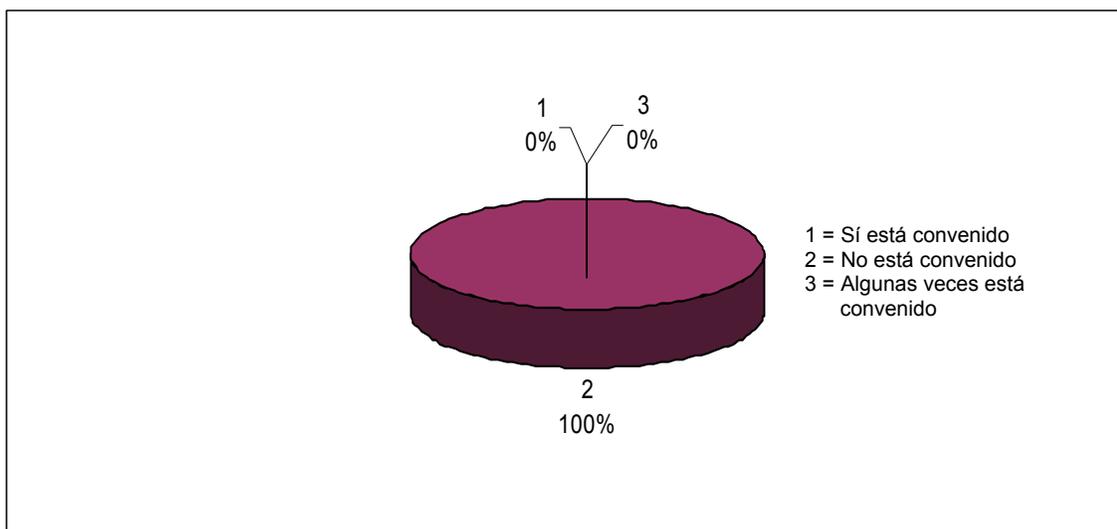


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El 100% de las respuestas muestra que los proveedores no administran el inventario de sus materiales o productos en los almacenes de la empresa editorial. Estas negociaciones sin duda son interesantes, porque permiten que el vendedor coordine tanto los ingresos de materiales y producto terminado, según sea el caso en un área específica de almacenamiento que les es facilitada en la organización y su responsabilidad del manejo de los mismos incluyendo los valores de inventario y seguro (dependiendo el tipo de negociación que se acuerde). Al emplear tanto los materiales o vender el producto por la empresa, se factura al final del mes por lo que se disminuyen los costos de operación porque los valores de inventario corresponden al vendedor en el tiempo que permanecen inactivos. Prácticas como la citada presuponen confianza empresarial y acuerdos a largo plazo que benefician a ambas empresas porque aseguran el negocio de manera planificada.

Ahora, por el lado de los clientes corresponde conocer, si permiten que los vendedores de la empresa editorial pueden reabastecer conforme las ventas dentro de un período determinado. Al ser preguntados los informantes al respecto se obtuvieron datos que se exponen a continuación:

**Gráfica 34. Conviene la empresa editorial y los clientes el reabastecimiento automático, según los colaboradores**



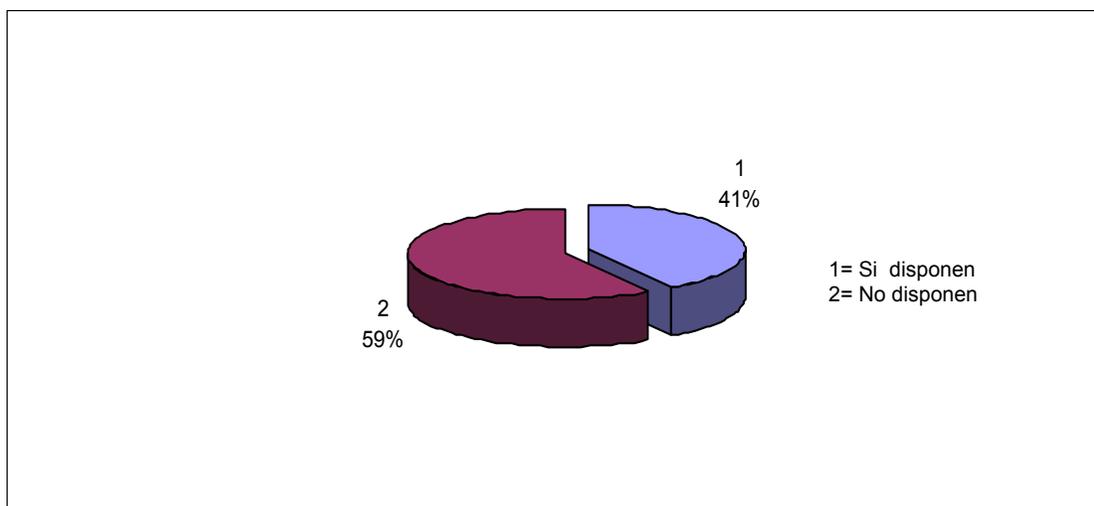
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

La empresa no tiene convenio con sus clientes un reabastecimiento automático de productos según cobertura de inventarios, ya que según el 100% de los encuestados, esta orientación no se ejecuta actualmente. El beneficio consiste en que si se tiene un control de los inventarios de los artículos de la empresa en las bodegas de los clientes y de su rotación, se pueden encontrar más argumentos de venta, cuidado de la mercadería y minimizando las obsolescencias.

Los controles permiten conocer cómo se está desarrollando una actividad. Los indicadores son un método confiable que permite medir las eficiencias o bien los puntos que deben ser modificados de una operación, que ayuden a alcanzar los

objetivos de la empresa. Los resultados que se presentan son proporcionados por el personal encuestado.

**Gráfica 35. Disponibilidad de indicadores que permitan conocer los productos sin existencias, según los colaboradores de la empresa editorial**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

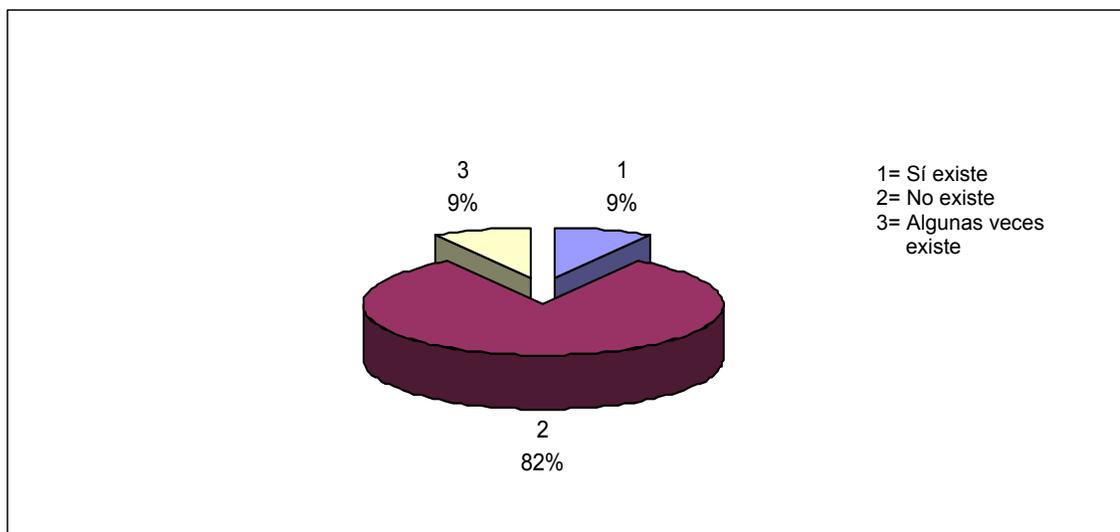
El 59% de las respuestas indican que la empresa no tiene indicadores que permitan conocer los productos sin existencias, sin embargo un 41% afirma que si los hay, durante la investigación fue posible verificar que efectivamente en algunos casos se dispone de los indicadores. Para poder medir el desempeño del nivel de servicio al cliente, es importante corregir los inconvenientes que se presentan en la ejecución del día a día, garantizando que los planes se cumplan.

### **2.2.7 Administración del suministro**

El objetivo principal de la administración del suministro es negociar cada una de las compras planificadas y emergentes de manera coordinada con los proveedores, por lo tanto, lo anterior presupone contar con un sistema de apoyo para la comunicación entre proveedor-cliente, por otro lado, el mantener buenas

relaciones es necesario para contar con el soporte de los suministradores de materiales y producto terminado en momentos críticos.

**Gráfica 36. Existencia de un sistema de compra-venta con los proveedores, según los colaboradores de la empresa editorial**

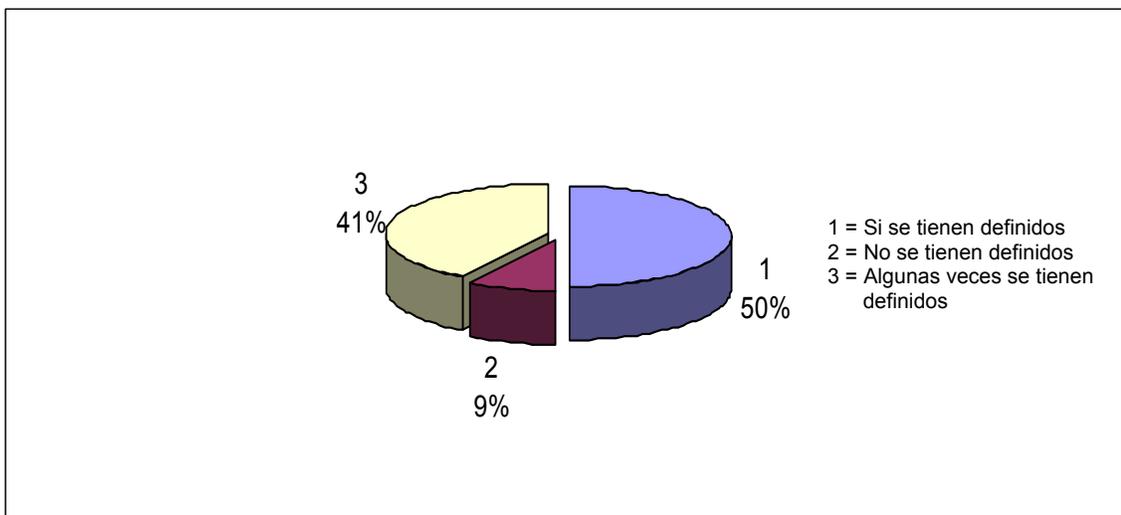


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

De acuerdo al 82% de las respuestas, no existe un sistema de compra-venta, el 9% muestra que sí, en igual porcentaje que algunas veces. Asegurar que el vendedor está en capacidad de cumplir con los requerimientos de la empresa, es uno de los elementos que son vitales para los programas de fabricación y entrega.

Al contar con una definición de los proveedores estratégicos de suministros y servicios, se puede establecer los riesgos que se asumen cuando una orden de compras es colocada a los vendedores del exterior porque se está sujeto a elementos críticos que pueden escapar de las acciones de la compañía compradora, por lo tanto, dentro del ciclo del suministro se incluyen los tiempos que toman en cuenta los aspectos conflictivos del abastecimiento.

**Gráfica 37. Determinación de los proveedores estratégicos de suministros (materiales y servicios), según los colaboradores de la empresa editorial**



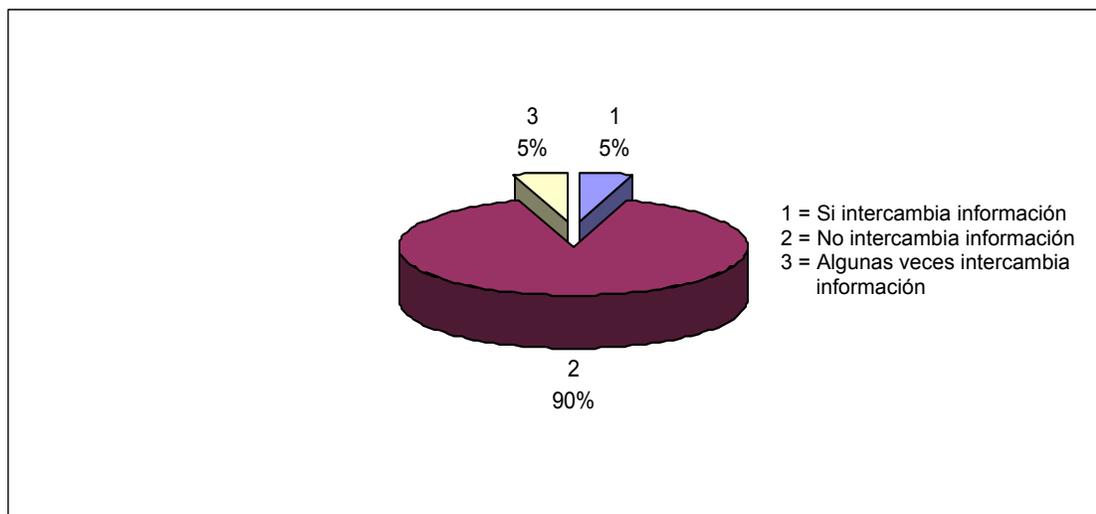
Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

La definición de los proveedores estratégicos de suministros tanto de materiales como de servicios, sí está definido de acuerdo con el 50% de los informantes y algunas veces en un 41% y sólo un 9% dice que no. Esta acción permite asegurar las compras futuras. Es conveniente revisar los acuerdos vigentes, en el caso que no los haya, buscar negociaciones entre las cuales se incluyan entregas en tiempo, precios de acuerdo a volumen, apoyo técnico, cumplimiento de especificaciones, materiales sustitutos y otros.

El flujo de información en doble vía respecto a las necesidades de materiales de la empresa es importante generarla porque permite conocer el estatus de las órdenes de compra de manera sistemática, pero también cuando surgen los inconvenientes de asumir acciones de inmediato y solucionar posibles situaciones que afecten la fabricación o entregas de productos a los clientes.

Al ser consultados los colaboradores de la empresa expresaron su opinión al respecto, la cual se presenta a continuación.

**Gráfica 38. Información que se intercambia con los proveedores acerca de las necesidades anuales de materiales, según los colaboradores de la empresa editorial**

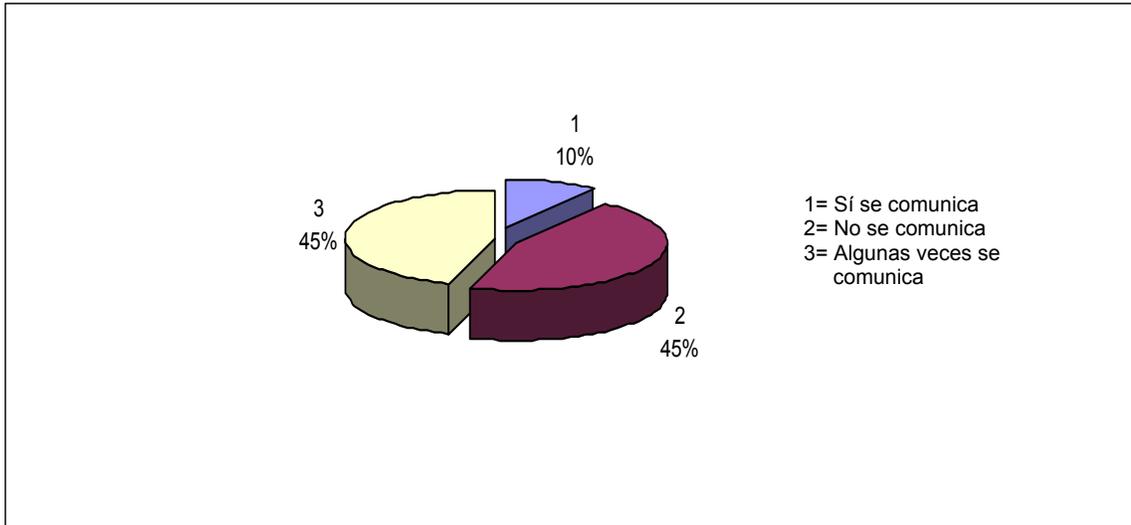


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El 90% de los encuestados asevera que la empresa no comparte información con los proveedores acerca de las necesidades anuales de materiales. El 5% afirma que se hace algunas veces y un 5% que si se hace. Sin embargo, para lograr beneficios a largo plazo, es preciso compartir datos con los principales surtidores con el objetivo de alcanzar mejores condiciones en las negociaciones.

Las evaluaciones a los proveedores son relevantes porque se les lleva un control dentro de un período determinado en donde se obtiene una calificación respecto a sus entregas. Al existir un interés común, los vendedores van a corregir sus deficiencias y alcanzar una mejor puntuación sobre el servicio que brindan.

**Gráfica 39. Comunicación oportuna a los proveedores sobre su desempeño en el cumplimiento del suministro, según los colaboradores de la empresa editorial**

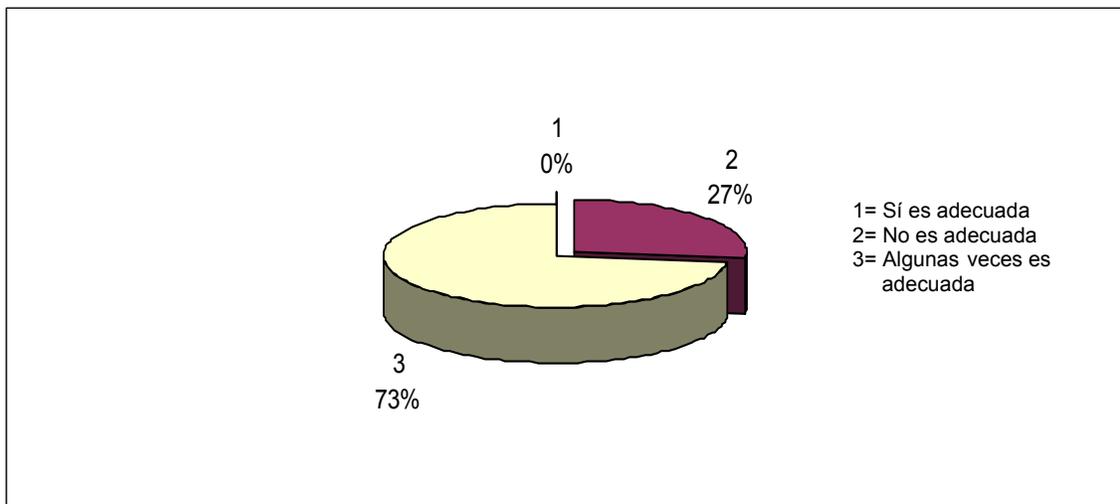


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

La empresa se comunica oportunamente con los proveedores respecto a su desempeño en las entregas de pedidos sólo el 10% de las veces, mientras que un 45% lo hace algunas veces y en igual proporción no lo hace. La respuesta del suministro es necesario que se mida y se traslade la información a los interesados. El efecto permite avances en doble vía.

La responsabilidad de la administración del suministro no se circunscribe a hacer contactos con los proveedores o colocar las órdenes de compra. Es también darle el seguimiento hasta que efectivamente el artículo este en el almacén listo para el proceso de fabricación, si es material o está disponible para la venta si se trata de un producto terminado, lo que implica una serie de coordinaciones externas e internas. En la gráfica siguiente se muestra que fue lo que los entrevistados indicaron al respecto.

**Gráfica 40. La gestión de la administración de suministro es adecuada, según los colaboradores de la empresa editorial**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

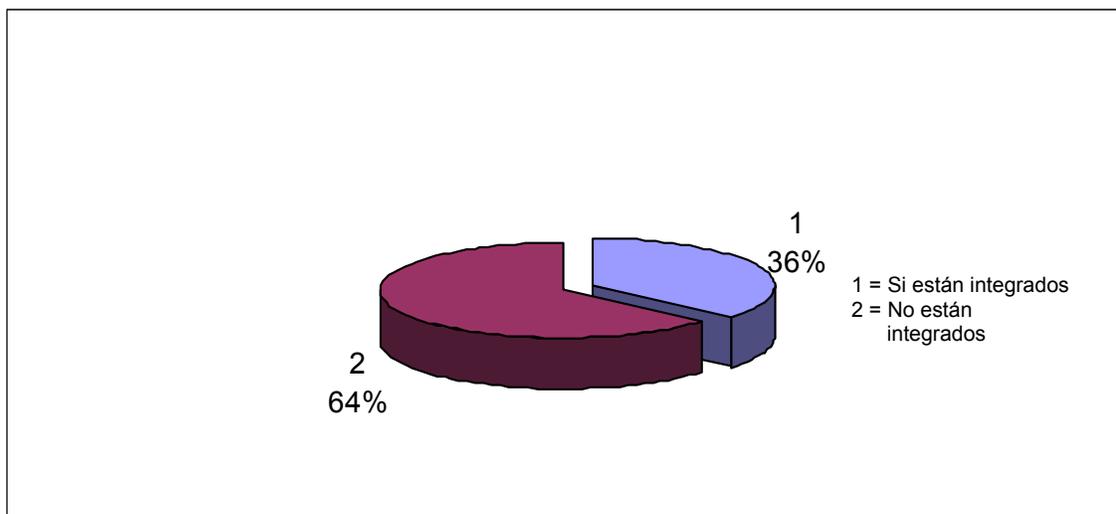
Los signos de eficiencia en la administración del suministro se ven limitados. El 73% respondió que la gestión es adecuada algunas veces, el 27% que no lo es. La integración del abastecimiento debe garantizar la provisión de materiales y productos de manera oportuna, minimizando los riesgos de no producir ni entregar a los clientes los pedidos solicitados.

### 2.2.8 Centros de distribución

Los centros de distribución, tienen integrados una serie de procesos que les permite ejecutar acciones como una unidad independiente de la empresa, que responde a sus intereses y al mismo tiempo brinda soluciones de entrega de productos a los clientes.

Actualmente la empresa editorial no emplea este formato, sino el tradicional que es por medio de una bodega y el jefe es quién administra los ingresos y egresos de materiales y producto terminado con una gestión con poco apoyo de la tecnología.

**Gráfica 41. Integración del proceso de distribución y entregas de productos a otros, tales como facturación e inventarios, según los colaboradores de la empresa editorial**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

El 36% de los encuestados estuvo de acuerdo que la integración en la empresa de los procesos de distribución y entregas, facturación e inventarios u otros, si se da y el 64% señala lo contrario. La organización ha definido que su interés de venta de sus productos es local y en el exterior. Dicha aseveración conlleva el articular el quehacer de la empresa, sea con base en un sistema de información unificado que proporcione los mismos datos a cada uno de los departamentos de manera confiable y ágil, lo cual permita contar con flujos expeditos.

### **2.2.9 Distribución física**

El propósito de la distribución física es la estructuración racional de las diferentes áreas de la empresa que intervienen en la entrega al cliente. Se puede incluir la administración del transporte, facturación, movimiento de producto terminado, entre otros.

Respecto a la administración de transporte, tienen bastante flexibilidad en la distribución de mercaderías de acuerdo a los diferentes canales que comercializan sus productos, a pesar que los pedidos varían en las cantidades y por lo tanto en volumen.

El jefe de bodega es quién decide como se lleva a cabo la entrega a los clientes, de acuerdo con lo observado, se tienen las diferentes opciones en el uso de vehículos: Para el área metropolitana se utilizan tanto la flotilla propia (tres paneles de una tonelada) y de terceros al no tener disponibilidad, los camiones fleteros que se utilizan son de dos hasta cuatro toneladas, de acuerdo a los datos analizados esta es el área de mayor volumen de compra tiene con cerca del 50% del total de ventas. Los principales puntos de clientes son colegios, librerías propias y terceras, supermercados y venta institucional.

Con respecto a las entregas al interior de la República se hace en dos formas por camión fletero, de acuerdo al diseño de ruta programada a las diferentes zonas del país o por medio del uso camionetas urbanas. Esta decisión depende del volumen de la mercadería y de la urgencia de la entrega del pedido, la empresa informa al cliente de los detalles de la entrega.

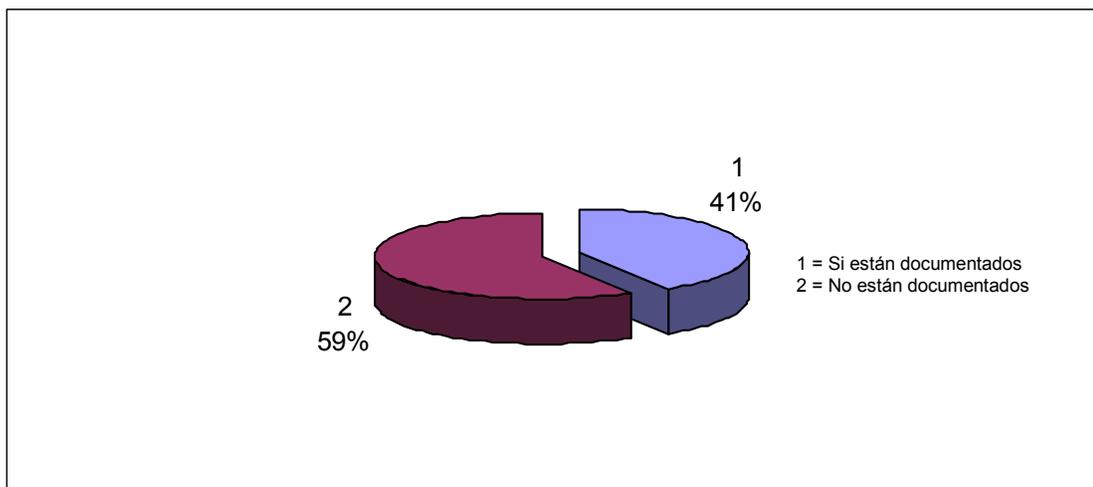
En el caso de entregas en los países de Centro América, los envíos son a El Salvador una vez al mes y el resto de países de la región de acuerdo a pedidos específicos. Por ser las exportaciones de producto un proceso más detallado se contratan empresas especializadas de transporte con conocimiento de la gestión aduanal para evitar inconvenientes en la internación de la mercancía en los lugares de destino o tránsito si los hubiera, los vehículos requeridos son de una capacidad de carga comprendida entre cuatro y ocho toneladas. Generalmente se busca hacer entregas directas, sin embargo y de manera ocasional se han consolidado los pedidos para más de un cliente y país.

El área destinada para el almacenamiento de materiales y producto terminado es de aproximadamente 1200 metros cuadrados, cuentan con estanterías y espacios de pasillo, que permiten mantener un orden adecuado. El sistema empleado en el estibaje de productos que comercializan está diferenciado por familias: Libros de texto, obras literarias, mapas, material didáctico; así como, los suministros de oficina y escuela, material y producto en revisión y obsoletos.

Por otro lado cuentan con espacios delimitados para la preparación y carga de pedidos de los clientes, también disponen como punto de prevención de seguridad de extintores, colocados en diferentes puntos. La luz que emplean es artificial. Al trasladar las bodegas que estaban ubicadas en la zona 1 a la zona 7, el inconveniente del polvo se mejoró en las instalaciones, ya que prácticamente en la actualidad no existe entrada del mismo.

Como parte de la verificación de la documentación de los procesos en las distintas áreas de operaciones de la empresa se presenta en la siguiente gráfica la situación en distribución y entrega.

**Gráfica 42. Documentación de los procesos de distribución y entregas de productos a los clientes, según los colaboradores de la empresa editorial**

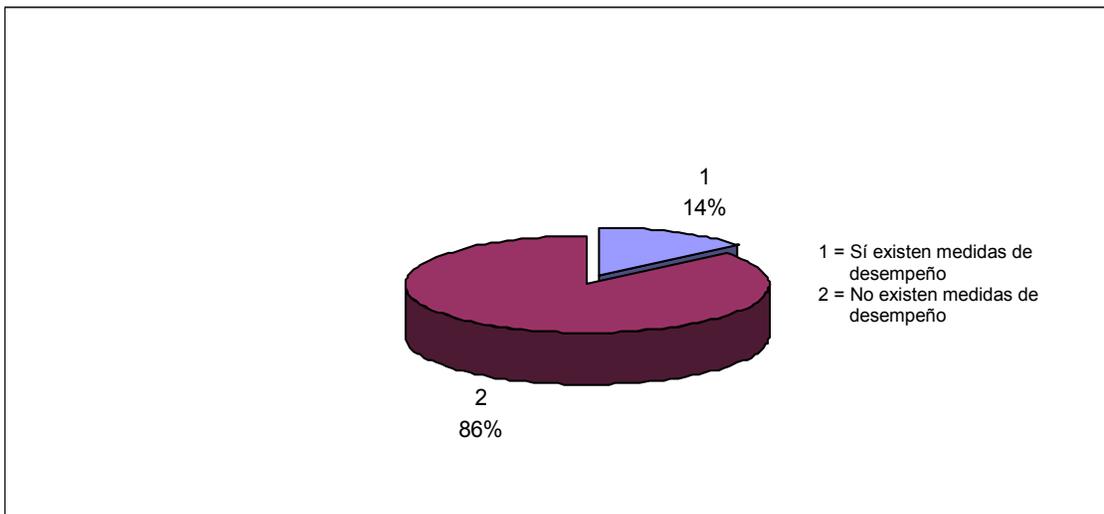


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

Los procesos de distribución y entregas no están documentados en su totalidad desde que el pedido del cliente se origina hasta que el mismo es recibido por él. Un 59% de las personas encuestadas, así lo declara y el 41% manifestó que sí se tienen, lo relevante de la actual información es que si una parte sí lo está, el resto se puede concluir.

El mejoramiento por la vía de resultados se torna más difícil cuando no hay marcadores que indiquen donde hay diferencias de los puntos planeados respecto a la ejecución y cómo superarlos con acciones inmediatas. La evaluación sistemática en cada una de las áreas del suministro es requerida.

**Gráfica 43. Existencia de medidas de desempeño para la verificación con los clientes sobre el proceso de distribución y entrega de productos, según los colaboradores de la empresa**

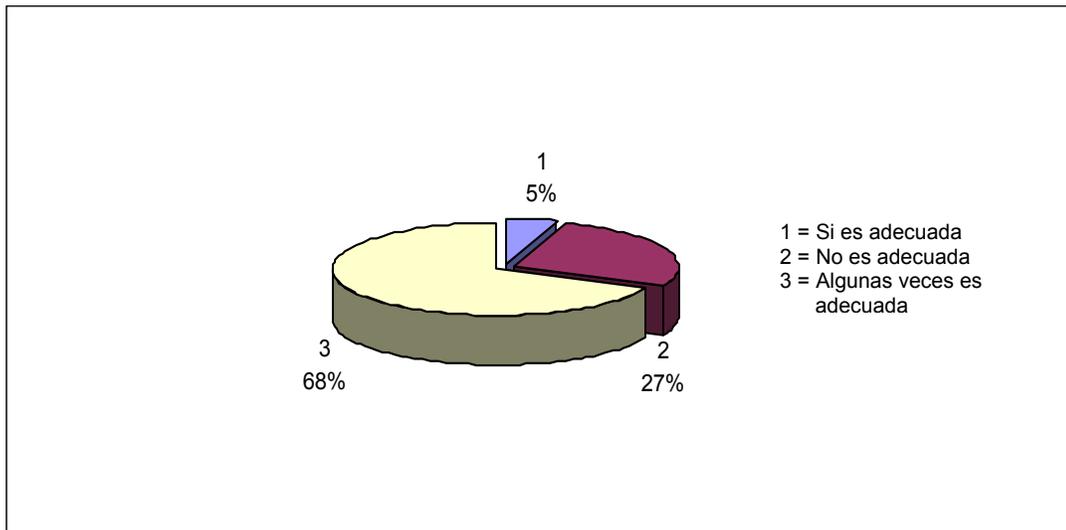


Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

En el 86% de las respuestas obtenidas, indica que no se tienen medidas de desempeño verificadas con los clientes para evaluar el proceso de distribución y entrega de productos. Por tal razón, si se quiere conocer como es evaluada la empresa por los compradores, sus criterios deben estar establecidos.

La actividad diaria de la información de los requerimientos de los compradores tiene que ser centralizada en un área de servicio al cliente. Dirigida por un departamento de cadena de suministro, para que se le dé un seguimiento a cada pedido y se logre los objetivos de satisfacción propuestos por la empresa.

**Gráfica 44. La gestión de los procesos de distribución y entrega es adecuada, según los colaboradores de la empresa**



Fuente: Elaboración propia, datos de encuesta, agosto de 2006.  
Total de encuestados: 22 personas.

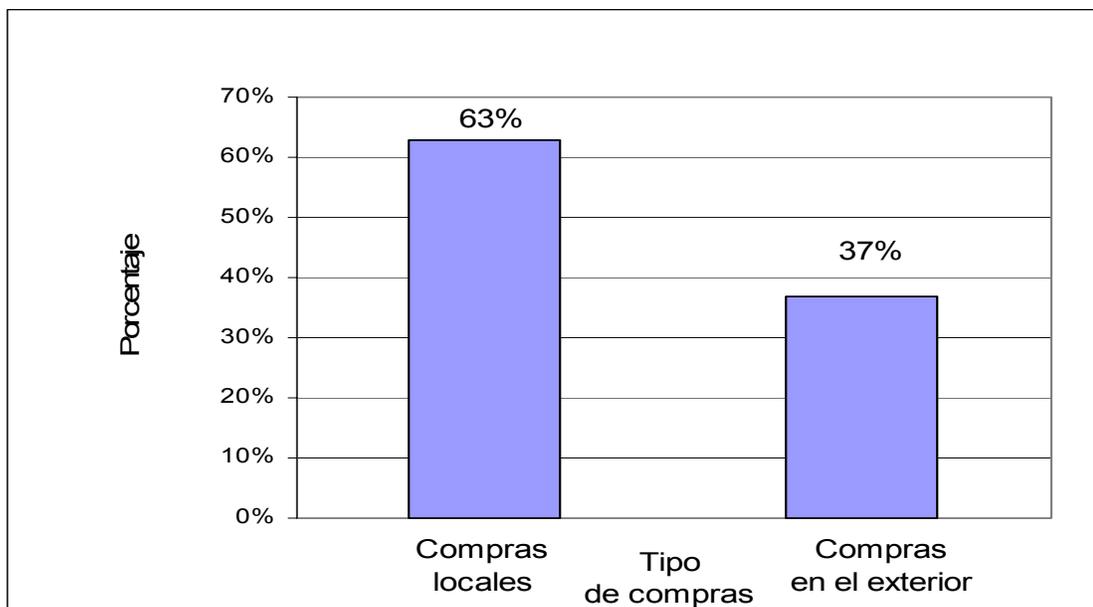
La adecuada gestión de los procesos de distribución y entrega es calificada por el 68% de los encuestados que sólo se logra algunas veces, un 27% que no se alcanza y únicamente un 5% que si es apropiada. Ante las acciones que se llevan a cabo cotidianamente, es requerida una más alta calificación en estas actividades que genere una alta satisfacción al cliente.

### 2.2.10 Importaciones

Las importaciones consisten en ingresar al país mercancías (bienes) del exterior. Este proceso debe contar por un lado con información específica del proveedor, del agente aduanal y por otro lado se debe estar en contacto con áreas de la planeación y administración del suministro para definir las prioridades de

internación en un momento dado o bien para los artículos que ingresan con un trato normal (anexo 2).

**Gráfica 45. Composición de las compras locales y del extranjero en empresa editorial**



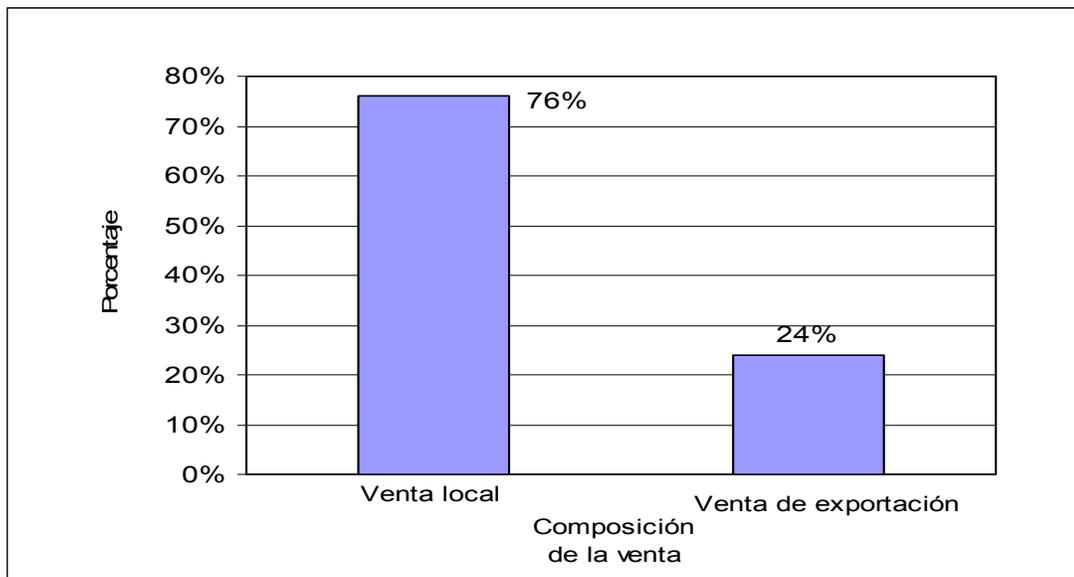
Fuente: Elaboración propia, datos de proporcionados por gerente de administración y finanzas, de la empresa objeto del estudio, agosto de 2006.

De acuerdo a los datos que fueron proporcionados por el gerente de administración y finanzas, las compras anuales son de Q.20 millones (cifras estimadas), de los cuales Q.12.6 m son de órdenes colocadas en plaza y Q.7.4 m en el exterior, siendo la ubicación principal de los proveedores en orden de importancia por los valores pagados, España (40%), China (25%), Colombia (20%) y Argentina (15%). Es de hacer notar que los suplidores del continente Asiático proporcionan grandes ventajas en cuanto a precios. Por lo que, a largo plazo, se podrían constituir en los principales socios del negocio, dadas las condiciones que ofrecen.

### 2.2.11 Exportaciones

Consiste en enviar externamente a otros países mercancías (bienes). Las condiciones de entrega en este renglón tienen mucha importancia; para unificar interpretaciones y conceptos se establecieron los Incoterms, que son los términos internacionales del comercio. En este proceso la responsabilidad es efectuar cada una de las operaciones que se relacionan con el envío de las mercancías requeridas por el cliente, cuyo destino esté fuera de los límites territoriales del país (anexo 3).

**Gráfica 46. Porcentajes de la venta local y de exportación en empresa editorial**



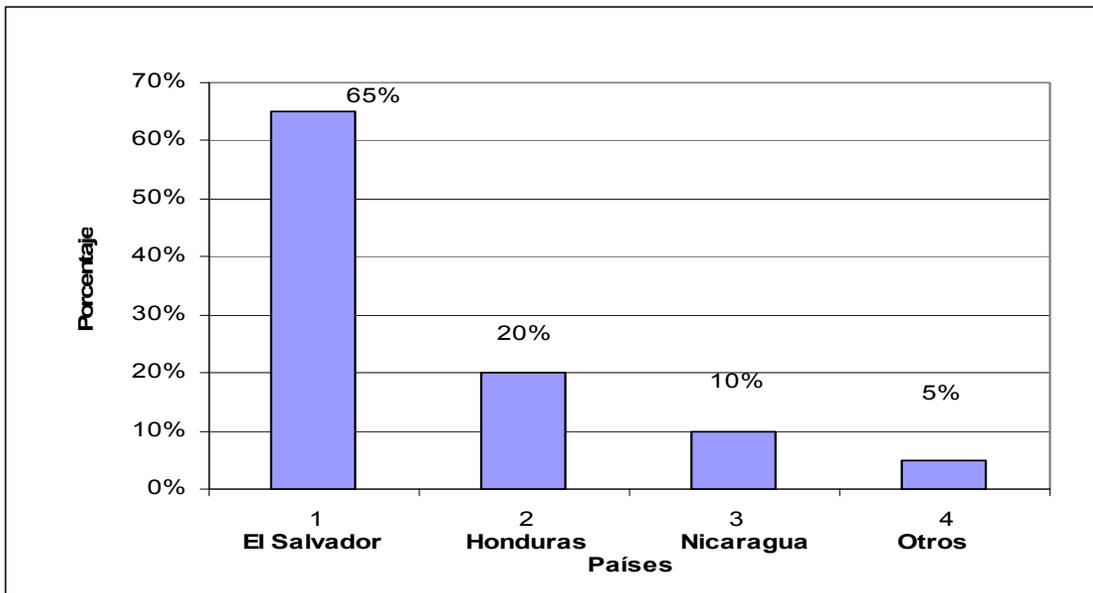
Fuente: Elaboración propia, datos de proporcionados por gerente de administración y finanzas, de la empresa objeto del estudio, agosto de 2006.

La composición del negocio basado en la venta total anual de Q.44 millones (cifras estimadas). Q.33.44 m son realizadas en Guatemala y Q.10.56 m en el exterior; sin embargo, el crecimiento de la empresa es más amplio en los mercados de la región y en lugares donde existen tratados de libre comercio. En el campo del comercio exterior el área de cadena de suministro tiene una enorme responsabilidad que cumplir con cambios estructurales de la empresa

que se tienen que dar a corto plazo para poder ampliar sus operaciones internacionales.

La composición de la venta de exportación es necesario conocerla para determinar quiénes son los clientes más importantes y dónde se puede concentrar a futuro los negocios de la empresa editorial.

**Gráfica 47. Integración porcentual de la venta de exportación en empresa editorial**



Fuente: Elaboración propia, datos de proporcionados por gerente de administración y finanzas, de la empresa objeto del estudio, agosto de 2006.

Dentro de las cifras estimadas de venta en el exterior el Salvador representa su principal mercado con Q 6.864 millones. Honduras y Nicaragua, con cifras en crecimiento; pero, otros países pueden ser muy importantes, tales como el sur de México, Estados Unidos en la parte de habla hispana, Costa Rica y Panamá. De tal manera, que la empresa editorial tiene una enorme oportunidad que, para capitalizarla, tiene que contemplar cambios que mejoren su calidad, no sólo del producto, sino de su capacidad de respuesta como organización.

### 2.2.12 Análisis FODA de la empresa editorial

El FODA de la empresa editorial, es utilizado en este caso, como un instrumento de análisis, luego de obtener la información correspondiente en el diagnóstico. Particularmente para disponer de un panorama estructurado sobre la situación actual y las expectativas futuras de la organización.

**Cuadro 7. Análisis FODA de la empresa editorial**

Fortalezas (elementos internos positivos importantes para el logro de los objetivos de la empresa editorial)	Impacto en el negocio		
	Profundo	Fuerte	Moderado
F1. Alta concentración de la venta en Centro América		xxx	
F2. Personal con experiencia en el sector editorial		xxx	
F3. Plan estratégico			xxx
F4. Contar con diversos proveedores		xxx	
F5. Negociaciones con empresas proveedoras del continente asiático, permiten precios más bajos	xxx		
			Continúa...

<b>Debilidades (deficiencias internas que pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa editorial)</b>	<b>Impacto en el negocio</b>		
	<b>Profundo</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Moderado</b>
D1. El concepto del negocio no está definido		xxx	
D2. No hay una gerencia de cadena de suministro		xxx	
D3. Realizar inversiones, no acordes al enfoque del negocio		xxx	
D4. Falta de producto requerido por los clientes	xxx		
D5. Sin planificación integral		xxx	
D6. Capital de trabajo insuficiente		xxx	
D7. Excesivo inventario de productos con poca o ninguna rotación	xxx		
D8. Comunicación limitada		xxx	
D9. Ausencia de procesos documentados		xxx	
D10. No se tiene definido un pronóstico de ventas	xxx		
D11. El sistema de informática no proporciona las herramientas de trabajo a las distintas áreas lo cual no les permite ser eficaces y eficientes	xxx		
D12. Se requieren cambios estructurales en la organización		xxx	

Continúa...

<b>Oportunidades</b> <b>(situaciones favorables generadas externamente y se deben aprovechar para el logro de los objetivos de la empresa editorial)</b>	<b>Impacto en el negocio</b>		
	<b>Profundo</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Moderado</b>
O1. El mercado laboral es más complejo, exige mayores competencias en la educación	xxx		
O2. Expansión del negocio con el tratado de libre comercio con México y Estados Unidos	xxx		
O3. Los gobiernos de los países de la región están invirtiendo significativamente más dinero en los últimos 5 años, en la educación y cultura		xxx	
O4. Con el ingreso de universidades en Centro América, la demanda de útiles de texto es mayor			xxx
O5. Desarrollar productos que utilicen libros de texto y artículos interactivos		xxx	
O6. Demanda de productos interactivos que sean vendidos en Internet			xxx

Continúa...

Amenazas (situaciones desfavorables externas que pueden perjudicar el logro de los objetivos de la empresa editorial)	Impacto en el negocio		
	Profundo	Fuerte	Moderado
A1. La apertura del comercio al firmarse los tratados, puede atraer a editoriales internacionales	xxx		
A2. Al carecer de la protección de derechos de autor, la piratería continúe afectando el negocio		xxx	
A3. Que la competencia extranjera con diversas calidades siga penetrando al mercado, especialmente con contenidos no acordes a las necesidades de los países de la región		xxx	
A4. Que los consumidores prefieran la compra de productos sustitutos		xxx	
A5. Los requisitos de licitación del gobierno, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales requieran condiciones tan exigentes que no permitan acceder a la participación de la empresa editorial		xxx	
A6. Respuestas inadecuadas de los proveedores en las órdenes de compra hagan incumplir las entregas a los clientes	xxx		
A7. Los proveedores al no comprometerse con la empresa provoquen situaciones de inestabilidad en los negocios a largo plazo		xxx	

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a datos de proporcionados por los encuestados de la empresa editorial objeto del estudio, agosto de 2006.

Por las razones expuestas en el análisis FODA de la empresa editorial, las cuales han sido expresadas en las gráficas, cuadros e información complementaria y en donde se muestran las deficiencias de la operación en la empresa editorial, en cuanto a la satisfacción del cliente, el establecimiento de

los procesos documentados de los pronósticos de la demanda, planeación de la producción, administración de inventarios, administración del suministro y distribución de productos, se puede concluir que la hipótesis es comprobada en cuanto a que la causa del problema que afronta la empresa editorial es principalmente que no se apoya en la gerencia de la cadena de suministro.

### **CAPÍTULO III**

## **OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA EDITORIAL CON PRODUCTOS DE VENTA LOCAL Y DE EXPORTACIÓN, EN GUATEMALA**

### **3.1 Aspectos generales**

El esquema de los negocios a nivel mundial ha cambiado de manera importante, especialmente con la globalización de los mercados, en el tema centroamericano, los tratados de libre comercio continúan generando integraciones de sociedades comerciales, compras entre si, fusiones, lo que influencia a que la mediana empresa de capital básicamente nacional, como lo es la editorial en estudio, tienda a reorganizarse, orientando de nuevo sus actividades con el fin de contar con herramientas claves que le permitan competir exitosamente en los mercados nacional e internacional.

El giro del negocio de la empresa editorial, es hacerlo más abierto con respecto a la tendencia arriba expuesta, a través de una planificación, organización, dirección y control adecuados, que permitan satisfacer las demandas del cliente. Así mismo, contribuir con el incremento de la rentabilidad, el desarrollo sostenible, el fortalecimiento de las capacidades y la proyección de la organización.

La propuesta en el campo de las operaciones de la empresa editorial, es establecer el área de la cadena de suministro estructurada, para lo cual se presenta en este capítulo las bases de la misma. Es importante tomar en cuenta el sistema de informática a fin que se adapte mejor a los requerimientos particulares integrando sus procesos.

Los principales procesos que se proponen para sistematizar la cadena de suministro para la empresa editorial son los siguientes:

- Servicio al cliente (incluye pronóstico de la demanda o de ventas).
- Planificación de la producción integrada.
- Administración de inventarios.
- Administración de suministro.
- Fabricación.
- Administración del transporte.

Adicionalmente a los anteriores procesos se recomienda utilizar para mejorar la operación el formato de un centro de distribución que incluye especialmente, la entrada y salida de los productos, y la responsabilidad que conlleva el almacenamiento.

Dentro del análisis del estudio, la estrategia que se desarrolla es la del diseño para la implementación del área de cadena de suministro en la empresa editorial, como parte de una solución a los inconvenientes que se generan en la parte de operaciones.

**Cuadro 8. Matriz FODA de la Empresa Editorial**

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Alta concentración de la venta en Centro América                  F2. Personal con experiencia en el sector editorial                  F3. Plan estratégico                  F4. Contar con diversos proveedores                  F5. Negociaciones con empresas proveedoras del continente asiático, permiten precios más bajos</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. El concepto del negocio no está definido                  D2. No hay departamento de cadena de suministro                  D3. Realizar inversiones, no acordes al enfoque del negocio                  D4. Falta de producto requerido por los clientes                  D5. Sin planificación integral                  D6. Capital de trabajo insuficiente                  D7. Excesivo inventario de productos con poca o ninguna rotación                  D8. Comunicación limitada                  D9. Ausencia de procesos documentados                  D10. No se tiene definido un pronóstico de ventas                  D11. El sistema de informática no proporciona las herramientas de trabajo a las distintas áreas lo cual no les permite ser eficaces y eficientes                  D12. Se requieren cambios estructurales</p>
	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. El mercado laboral es más complejo, exige mayores competencias en la educación                  O2. Expansión del negocio con el tratado de libre comercio con México y Estados Unidos                  O3. Los gobiernos de los países de la región están invirtiendo significativamente más dinero en los últimos 5 años, en la educación y cultura                  O4. Con el ingreso de universidades en Centro América, la demanda de útiles de texto es mayor                  O5. Desarrollar productos que utilicen libros de texto y artículos interactivos                  O6. Demanda de productos interactivos que sean vendidos en Internet</p>	<p>F.O.</p> <p>I. Comercializar productos editoriales con enfoque internacional                  F1.- O2.- O3.- O4.                  II. Innovar los productos educativos valiéndose del personal calificado que disponen                  F2. -O5. - O6.                  III. Ejecutar el plan estratégico en todos los niveles de la empresa                  F3. -O1. -O2. -O3. -O4. -O5. -O6.                  IV. Establecer alianzas estratégicas con proveedores clave                  F4. -O2. -O3. -O4.                  V. Establecer propuestas concretas con proveedores del Asia a largo plazo que generen ahorros por volumen                  F5. -O2 -O3. -O4.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. La apertura del comercio al firmarse los tratados, puede atraer a editoriales internacionales                  A2. Al carecer de la aplicación de los derechos de protección de autor, la piratería continúe afectando el negocio                  A3. Que la competencia extranjera con diversas calidades siga penetrando al mercado, especialmente con contenidos no acordes a las necesidades de los países de la región                  A4. Que los consumidores prefieran la compra de productos sustitutos                  A5. Los requisitos de licitación del gobierno, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales requieran condiciones tan exigentes que no permitan acceder a la participación de la empresa editorial                  A6. Respuestas inadecuadas de los proveedores en las órdenes de compra hagan incumplir las entregas a los clientes                  A7. Los proveedores al no comprometerse con la empresa provoquen situaciones de inestabilidad en los negocios a largo plazo</p>	<p>FA.</p> <p>I. Análizar los tratados de libre comercio, capitalizando sus ventajas con temas de interés general                  F1. -A1. -A3. -A7.                  II. Fortalecer los contenidos temáticos de los textos en la región                  F2. -A3                  III. Acordar compromisos de cumplimiento con las entregas de los proveedores, firmando acuerdos de ambas partes                  F4. -A6. -A7.</p>	<p>DA</p> <p>I. Implementar los procesos en la empresa, dando un valor relevante a los más importantes y prioritarios                  D9. -A5. -A6                  II. Definir la metodología de la demanda de ventas, que permita cumplir con los pedidos, de acuerdo a lo convenido con los clientes y permita conocer las desviaciones                  D10. -A1. -A3. -A4</p>

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a datos proporcionados por los encuestados de la empresa editorial objeto de estudio, noviembre de 2006.

### **3.1 1 Objetivos**

Se presentan en primer plano los objetivos que se pretende alcanzar con la implementación del área de cadena de suministro en la empresa editorial.

Seguidamente, los objetivos que deben lograrse, con la cadena de suministro ya funcionando. Los cuales a continuación se detallan:

#### **3.1.1.1 Objetivos de la propuesta de implementación**

- Proporcionar una respuesta que brinde una solución permanente tomando como base los inconvenientes detectados en el diagnóstico de la empresa editorial, relacionado con la cadena de suministro.
- Definir los procesos y actividades de la cadena de suministro de la empresa editorial en estudio.
- Determinar una estructura del área de cadena de suministro, que contribuya al logro de los resultados esperados.
- Asignar actividades a los responsables de las áreas establecidas.
- Comunicar convenientemente a los colaboradores de la empresa, las razones de crear el área de cadena de suministro.

### **3.1.1.2 Objetivos de la administración de la cadena de suministro**

- Satisfacer al cliente de la empresa editorial, asegurando la calidad del producto y el servicio que se le brinda.
- Disminuir el tiempo de ciclo de la administración del suministro desde que es originada la necesidad de mercancía, hasta que ésta es entregada al consumidor final.
- Asegurar el suministro oportuno de materiales y producto final para que la administración de las operaciones, fluya constantemente de manera eficaz y eficiente.
- Optimizar el manejo de los inventarios de producto terminado, materias primas, materiales de empaque y productos en proceso o semielaborados en el centro de distribución.
- Reducir costos en cada una de las etapas de los procesos de la cadena de suministro.

### **3.2 Diseño y control de la cadena de suministro**

Derivado del diagnóstico se pudo establecer que lo vital para que en la empresa editorial pueda implementar la cadena de suministro son los diseños, planificación y control de los procesos que al ser elaborados de una manera cuidadosa permitan ser empleados técnicamente en la operación. El alcance es determinado por los recursos disponibles, las demandas de los clientes y del apoyo que proporcionen los proveedores, cada uno de ellos de manera integral. Está interacción es posible obtenerla en el momento de contar con una

capacidad en la organización de parte de los colaboradores responsables de ejecutarla.

### **3.2.1 Pronóstico de la demanda**

El anticipar la demanda del producto lo más exacto posible y en tiempo, es una actividad importante de los requerimientos de venta en la empresa editorial en estudio, porque efectivamente proporciona al plan de fabricación, las cantidades de cuánto se tiene que producir para abastecer al país de origen y a los países de destino (exportaciones). Por el contrario las inexactitudes en el pronóstico de ventas generan producciones innecesarias o reducidas como consecuencia de altos inventarios, o por falta de materiales oportunos para la fabricación.

En este sentido las órdenes pendientes (back order) de un mes a otro pueden originar por un pobre resultado de despachos a los clientes, y resultar en algo peor si éstos no pueden esperar y buscan a otros suplidores. Derivado de lo anterior, la empresa editorial debe evitar que se compensen esas inexactitudes con aprobar como política el disponer de altos inventarios, pensando que es mejor contar con excesos de artículos, que perder los pedidos de los clientes, con lo cual, se incrementan los costos de operación por imprecisiones en las cantidades de venta estimadas.

La forma de surtir la demanda que se propone en el actual caso en estudio es definir los ciclos de fabricación de un producto, los procedimientos para tomar pedidos a los clientes, el uso correcto del mecanismo de pronóstico de la demanda (ventas), propiciando los tiempos requeridos para colocar las órdenes de compra de materiales a los proveedores.

Al realizar los programas de fabricación y establecer inventarios sanos y que estén disponibles, para cumplir con las demandas de los clientes, de acuerdo a los tiempos convenidos.

La base de un plan de producción acorde con las necesidades reales de producto, es el pronóstico de la demanda. Si la exactitud es alta, los costos de la operación se reducen, por lo tanto los recursos se aprovechan eficientemente.

### **3.2.2 Planificación de la producción**

La mejor percepción y administración de los requerimientos de los clientes, no se circunscribe únicamente a estar delimitada a un despacho inmediato, sino que a un surtido constante conforme las necesidades a satisfacer de los compradores.

La importancia de disponer de una mejor comprensión y soporte de la cadena de suministro entre clientes y proveedores, da como resultado un crecimiento en la venta y mayor certeza en la planificación de los requerimientos de producción y del suministro oportuno de materias primas y materiales de empaque. Para los compradores clave, se deben crear mecanismos que permitan un flujo de información constante sobre los cambios en las ventas. El área de cadena de suministro es responsable de coordinar y apoyar el procedimiento de la planeación, basado en parámetros que incluyen los objetivos de inventario iniciales, inventarios reales en centros de distribución, en un período (que puede hacerse semanal, mensual o trimestral) y, de los principales clientes, tanto nacionales como internacionales. El pronóstico de la demanda (ventas) acordado y transacciones concretadas, permite que intervengan otras áreas del negocio, principalmente mercadeo-ventas, administración y finanzas, y fabricación. Este ordenamiento contribuirá a generar un incremento en la exactitud en las demandas de productos, y, mejoras en su disponibilidad de

productos, fabricaciones más horizontales, con las consiguientes reducciones de costos innecesarios.

El plan y el programa de producción son una de las actividades más importantes de la cadena de suministro.

### **3.2.3 Análisis de inventarios**

La dirección de los inventarios en la empresa editorial en estudio, debe coordinarse a la par de la capacidad de las guías en la fabricación.

Las bases para una buena aplicación, se encuentran establecidas en la diferenciación que se hace entre los inventarios con la demanda dependiente e independiente. La demanda independiente se deriva de las fuerzas del mercado y no está supeditada de las operaciones. Entre las cuales se encuentran los pedidos de los clientes, los productos terminados y los repuestos de maquinaria. Por otro lado, la demanda dependiente se deriva de la solicitud de otro componente, por lo tanto el inventario de productos en proceso, y de materias primas se encuentran en este concepto.

Dentro del tema, el control tiene como objetivo analizar los puntos de reorden por producto, material y proveedor, cada uno de los anteriores con la clasificación ABC (por sus siglas en inglés, Analysis Based Cost, en español, análisis basado en el costo) por grupo de familia, según se trate el resultado de las cantidades disponibles, pueden estar expresados en días, por lo que las revisiones periódicas y coordinadas, son fundamentales para el buen funcionamiento del inventario y su manejo.

En cada una de estas etapas, es importante considerar la capacidad de almacenamiento.

### **Clasificación ABC de inventarios**

Aplica para producto terminado, materiales (materia prima, material de empaque y semielaborados).

A= Representan el 80% del costo del inventario.

B= Representan el 15% del costo del inventario.

C= Representan el 5% del costo del inventario.

En general la clase A incluye a una menor cantidad de artículos que representan alrededor del 20%, de la totalidad, la clase B tiene por lo general un 30% de los artículos, y, la clase C incluye a un 50% de los productos. En algunos casos recibe el nombre de la Regla 80-20 (ley de Pareto).

#### **3.2.4 Requerimientos de materiales**

El objetivo principal es coordinar cada una de las compras planificadas y emergentes a terceros por medio de negociaciones convenientes con los proveedores. Estas incluyen materias primas, materiales de empaque, equipo de producción, transporte y servicios aduanales, teniendo como base las necesidades de la empresa.

Con la especialización de esta área dentro de la cadena de suministro, se requieren cotizaciones por familias de artículos solicitados a proveedores calificados. Se pueden aceptar en un momento dado cotizaciones de proveedores no calificados, siempre que se sometan a la auditoría de la empresa para su respectiva calificación, la cual incluye aspectos de calidad, precios, entregas de conformidad y servicio brindado. El cumplimiento de lo anteriormente expuesto, asegura que el proveedor está en capacidad de cumplir con las especificaciones establecidas por la empresa editorial, respecto a los

materiales a comprar, o, por el contrario, descartarlo en caso que los valores obtenidos estén por debajo de los estándares requeridos.

### **3.2.5 Contacto con proveedores**

Para una buena gestión de un área de suministro, conforme a la política de la empresa editorial objeto de estudio, se requiere de una sólida base de datos interactiva que tenga un banco de proveedores que cuente con cotizaciones actualizadas conforme a la clasificación ABC de los materiales y productos, estatus de órdenes de compra en proceso o planeadas, las colocadas, las que están en proceso de recepción y las pendientes. Asimismo, en estos casos es importante definir los indicadores críticos de éxito para una evaluación periódica a los abastecedores, y que se utilice para corregir desviaciones en cuanto a calidad, tiempos de entrega, rechazos y precios.

El uso del correo electrónico y la comunicación vía Internet son de especial importancia, porque facilitan el encontrar nuevas alternativas de proveedores para abastecimiento de materiales, que pueden originarse de compras en plaza o mercados internacionales. En algunos casos poco frecuentes en este momento; en la empresa editorial se han negociado ofertas (tipo subasta) de materiales por Internet a precios realmente atractivos, permitiendo mantener la calidad de los materiales, así como el cumplimiento con los tiempos de entrega ofrecidos.

Derivado de lo anterior, el contar con un administrador de suministro, con información confiable y actualizada, permitirá comprar más cómodamente a los proveedores por medio de convenios en las negociaciones efectuadas. De esta manera se garantiza el suministro oportuno de los materiales, minimizando los riesgos de no producir en la empresa editorial.

El proceso de negociación con los proveedores, se tiene previsto que dure entre seis y nueve meses, lo recomendable es concluirlos a mediados del año para iniciar en el tercer trimestre con disponibilidad de los artículos al principio del siguiente, es importante resaltar que el año comercial de la empresa editorial es de abril a marzo, siendo los últimos cuatro meses el período de mayor volumen de venta. Los expertos en este tema, proponen que el lapso de los acuerdos comerciales de materiales y productos, deben ser entre tres y cinco años porque en ese plazo, es conveniente para cultivar las ventajas competitivas que genera una asociación entre dos o más empresas. Sin embargo, las revisiones intermedias deben considerarse para períodos entre seis meses y un año, exceptuando los eventos surgidos por emergencias o contingencias, los cuales, se podrán efectuar en cualquier momento.

En dicho proceso se incluye la etapa de cotización, que es el período en el cual, son recibidas las ofertas de proveedores seleccionados y calificados (o dispuestos a la auditoría de calificación) de parte de la empresa editorial. Los mejores ofrecimientos son escogidos para negociarlos, tomando en cuenta el principal beneficio cuantitativo y cualitativo.

Esta acción presupone la elaboración de tablas con la información homogenizada y su envío previo a cada uno de los proveedores tomados en cuenta a participar por familia de artículos.

Los métodos más frecuentes sugeridos a la empresa editorial para contactar nuevos proveedores son:

- Internet.
- Subasta electrónica en sitio Web.
- Ferias y exposiciones.
- Cámaras de Comercio.
- Empresas vinculadas.
- Representantes directos.

En los casos de nuevos proveedores de materiales y productos, el proceso de calificación se sugiere que se requiera la información general, como: referencias, clientes actuales, estados financieros, en el aspecto técnico, se requieren muestras de mercancías (si es el caso), las cuales son utilizadas para realizar las pruebas de calidad y definir si el artículo se aprueba o se descalifica. El período de calificación de proveedores varía de acuerdo a los procesos de prueba requeridos por la empresa editorial y regulaciones gubernamentales (si aplica).

A continuación se presenta un cuadro con la propuesta de calificación de proveedores, la cual, la empresa editorial puede adoptar si cubre sus necesidades.

**Cuadro 9. Propuesta de calificación de nuevos proveedores para ser utilizada por la empresa editorial**

Calificación de nuevos proveedores								
<b>Información General</b>								
Nombre de la empresa: _____			NIT (si aplica): _____					
Dirección: _____			Nos Telefónicos: _____					
Dirección electrónica: _____			Correo electrónico: _____					
Nombre del contacto: _____			Puesto que ocupa: _____					
Correo electrónico: _____			No. Celular: _____					
<b>Información específica</b>			<b>Cliente actual consultado</b>					
			<b>A</b>		<b>B</b>		<b>C</b>	
<b>Cientes actuales</b>			Favor marcar con una equis (x), en el espacio que corresponda.					
¿Entrega en el tiempo establecido?			Si	No	Si	No	Si	No
¿Entrega las cantidades requeridas?			Si	No	Si	No	Si	No
¿Qué nivel de servicio le brinda?			Bueno	Malo	Bueno	Malo	Bueno	Malo
¿Lo recomienda?			Si	No	Si	No	Si	No
<b>Nombre fuente consultada</b>		<b>Nos. Telefónicos</b>			<b>Tiempo de atenderle</b>			
A.								
B.								
C.								
<b>Descripción del material o producto</b>	<b>Código de ingreso</b>	<b>Clasificación</b>			<b>Tiempo de entrega ofrecido</b>			
		<b>Tipo A</b>	<b>Tipo B</b>	<b>Tipo C</b>				
<b>Resultados</b>								
<b>Indicador crítico del éxito</b>				<b>Descripción</b>				
Calidad								
Tiempo estimado de la entrega								
Precio								
Nivel de servicio ofrecido								
Cantidad mínima del pedido								
<b>Aprobado</b> <input type="checkbox"/>			<b>No aprobado</b> <input type="checkbox"/>					
<b>Código de identificación:</b> _____				_____				
				<b>Firma y sello del responsable</b>				

### **3.2.6 Órdenes de compra**

La orden de compra es el documento con el cual la empresa formaliza un compromiso a favor de un proveedor seleccionado ya sea en plaza o en el exterior, siendo una de las responsabilidades más relevantes dentro del área de administración del suministro. Los pasos preliminares son: los procesos de análisis de necesidades, selección de proveedores (calificados o en fase de serlo), la definición en la adquisición de bienes y servicios e inmediatamente la emisión de órdenes de compra. Así mismo, el seguimiento y la coordinación con el centro de distribución (formato que se incorporaría en la empresa al aprobar la propuesta de implementación de la cadena de suministro), respecto a la fecha de llegada de los artículos. Coordinado con importaciones para la internación de la mercadería. Se requiere también la intervención del área de administración y finanzas, para el control de pago a proveedores.

Por lo relevante que es contar con una orden de compra, como documento de negociación, se presenta a la empresa editorial, la propuesta de contenido de la misma, así como el formato para su utilización.

#### **Elementos mínimos que requiere una orden de compra**

- Fecha y lugar de elaboración del documento.
- Número correlativo.
- Datos específicos que identifiquen al proveedor.
- Atención de la persona contacto (del proveedor).
- Detallar los artículos a requerir, con sus correspondientes especificaciones, cantidad, unidad de medida, precio unitario (según los acuerdos al respecto, que incluso puede ser proveedor único), y precio total por artículo y con los valores totales. Si es con proveedor calificado, se debe adjuntar copia del

contrato, de lo contrario, adjuntar cotizaciones recibidas. Éste último con relación al monto total de la compra.

- Forma y fecha de pago.
- Moneda de pago.
- Indicar el destino de la mercancía.
- Fecha de recepción solicitada en bodegas de la empresa.
- Si es una orden de compra emitida a una empresa del exterior, delimitar el costo por la totalidad de artículos, flete, y seguro hasta bodega de la empresa.
- Proporcionar la declaración consular y partida arancelaria de internación a Guatemala.
- Embalaje requerido e identificaciones.
- Definir modo de transporte.
- Puerto de embarque y desembarque.
- Firma y sello del responsable de compras y el jefe de departamento
- Hacer notar dentro del documento, que se tiene que confirmar recepción y aceptación de la orden de compra.

**Cuadro 10. Propuesta de orden de compra para la empresa editorial.****ORDEN DE COMPRA****Datos Generales**

No. \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Proveedor: \_\_\_\_\_ No. de orden: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_ Contacto: \_\_\_\_\_

Forma de pago: \_\_\_\_\_ Condiciones de pago: \_\_\_\_\_

Descripción del artículo	Cantidad		Precio Unitario	Total
	Ordenada	Recibida		
<b>Costo de la mercadería</b>				
<b>Costo transporte</b>				
<b>Costo seguro</b>				
<b>TOTAL</b>				

**Información sobre mercancía**

Punto de origen	Modo de transporte	Lugar de llegada	Fecha estimada	
			De salida	Entrega en almacén

**Observaciones y/o describir documentos anexos****(Adjuntar los contratos vigentes y las especificaciones vigentes por artículos)**

\_\_\_\_\_

**Favor confirmar por escrito recepción de la orden de compra a la empresa.**

La empresa editorial se reserva el derecho de regresar la totalidad o parte de la mercadería, si ésta no cumple con los requisitos establecidos, tanto en las especificaciones como en las cantidades previamente acordadas e incluidas en los términos del pago.

\_\_\_\_\_  
Firma y sello del responsable\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. Gerente General

**Garantías**

El proveedor tiene como responsabilidad el garantizar a la empresa editorial que la mercadería cumple invariablemente con las especificaciones y requerimientos contenidos en la orden de compra. Así mismo que este libre de todo dominio legal.

**Inspección**

La mercadería solicitada en la orden de compra, estará sujeta a inspección por parte de la empresa editorial, en el lugar de destino pactado con el proveedor.

La empresa editorial se reserva el derecho de regresar la totalidad o parte de la mercadería, si ésta no cumple con los requisitos establecidos, tanto en las especificaciones como en las cantidades previamente acordadas e incluidas en los términos del pago.

Cada etapa del ingreso, tiene que quedar debidamente documentada, en el caso de existir un rechazo de manera parcial o total de la orden de compra por parte de la empresa editorial se cuenta con la información correspondiente. Por otro lado, una vez los artículos hayan ingresado y son aceptados debe informarse a las gerencias que corresponda con la debida exactitud para proceder con los pagos correspondientes al proveedor, según lo convenido previamente entre las dos empresas en el contrato comercial.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se plantea una boleta de inspección de mercadería, la cual puede ser autorizada por la empresa editorial y con esta información monitorear los resultados de cada una de las entregas de los proveedores en cuanto a los elementos acordados.

**Cuadro 11. Propuesta de boleta de inspección de mercadería para ser utilizada por la empresa editorial**

**BOLETA DE INSPECCIÓN DE MERCADERÍA No.:** \_\_\_\_\_

Orden de compra No.: \_\_\_\_\_

Proveedor: \_\_\_\_\_

Fecha y hora de ingreso: \_\_\_\_\_

<b>Elemento</b>	<b>Si cumple</b>	<b>No cumple</b>
Calidad respecto a las especificaciones		
Cantidades requeridas		
Valores facturados acordados, según lo que se indica		

**Ingreso**

**Aceptado**

\_\_\_\_\_  
Firma y sello del responsable

**Rechazado**

**Indicar el motivo en caso de rechazo:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma y sello del responsable

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2006.

Como una síntesis de la orden de compra, se presenta la siguiente gráfica que contiene las consideraciones a tomar en cuenta:

### **Gráfica 48. Resumen de la gestión para las órdenes de compra**

## Órdenes de compra

**Colocadas únicamente a proveedores calificados.**

**Más de un proveedor calificado para un material, puntos de consideración para determinar la compra son:**

- Calidad
- Tiempo de entrega
- Precio
- Nivel de servicio
- Mínimos de compra



**Proveedores y empresa con intereses comunes extienden la cadena de suministro**

Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

En la representación se muestra que el análisis permanente en la administración de suministro es clave, para ello se dispone de herramientas de trabajo como lo es la tecnología que permitirá mejores opciones y prácticas. En el caso particular, se hace mención de las órdenes de compra que incluyen sus componentes generales, previo a su colocación. La armonía entre la empresa editorial y la proveedora proporcionará resultados que se extienden a largo plazo.

### **3.2.7 Seguimiento de las órdenes de compra**

La combinación óptima de inventarios tiene dos variables: costos bajos en los artículos y riesgo mínimo para el surtido de mercancías, puestas en el almacén de la empresa editorial. Para ello se tiene que analizar el comportamiento real de las entregas de los proveedores en un período de tiempo determinado, mismo que toma en cuenta una serie de aspectos que inciden en el lapso que transcurre desde que la orden de compra es colocada, hasta que un material está efectivamente disponible para el proceso de fabricación. Es de especial énfasis tomar en cuenta circunstancias que pueden incidir en retrasos con la entrega de las órdenes y si estas pueden volver a ocurrir o por el contrario fueron la excepción en los casos que han ocurrido se estableció que sucedió por: falta de producción del vendedor, coordinación administrativa ineficiente, incumplimientos en el transporte, huelgas en puertos de salida y entrada, guerras, bloqueos, combustible, entre otros.

A continuación un cuadro a manera de ejemplo que permite tomar en cuenta los diferentes elementos que participan en un ciclo de suministro y los tiempos estimados a considerar.

**Cuadro 12. Ejemplo del ciclo de suministro**

Descripción	Proveedor	Tiempo de la actividad
Definición de necesidades de mercancía a. Libro de texto de estudios sociales de tercer grado. 1000 unidades b. Libro de matemáticas sexto grado. 3000 unidades c. Vivir para contarla. Lectores en general. 500 unidades	Editorial la sabiduría	En almacén Trece semanas
1. Elaboración, autorización y colocación de la orden de compra	una semana	
2. Respuesta de acuerdo del proveedor (recepción y aceptación de condiciones)	una semana	
3. Proceso de producción	cinco semanas	
4. Trámite de exportación	una semana	
5. Transporte de la mercadería	tres semanas	
6. Gestión de aduanas, desalmacenaje	una semana	
7. Traslado de puerto a bodega de la empresa Ingreso a almacén Inspección de la mercadería Aceptación (alta en el sistema) Disponibilidad para la venta	una semana	

Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2006.

Dados los elementos anteriores, se ejemplifica en el cuadro para su seguimiento las etapas de una orden de compra que es aceptada, y la cual conforma una entrega normal. En este punto, se puede observar el valor del seguimiento a las órdenes de compra, lo que implica una comunicación clara y confiable que permita a la empresa editorial y la proveedora conocer el estatus de la mercancía y sus posibles variaciones cuando sea requerido.

Este proceso se inicia desde las necesidades de producto y selección del proveedor. Se puede observar en el cuadro, que el ciclo parte desde que se elabora la orden de compra, pasando por varias etapas y tiempos hasta la llegada de la mercancía al almacén para luego ser inspeccionado y aprobado el contenido de los artículos recibidos de acuerdo a la orden de compra por la inspección de calidad de la empresa editorial. Razón por la cual dentro de una base de datos al incluir el tema de los proveedores y materiales, se debe tomar en cuenta el ciclo total del suministro, de acuerdo a los elementos expuestos.

### **Cierre de las órdenes de compra**

Una vez emitida la orden de compra por la empresa editorial y enviada al proveedor, ésta queda abierta y, pueden ser cerradas por medio del sistema o también manualmente en los siguientes casos:

- Que existan modificaciones del abastecedor en la orden de compra emitida, con los precios y cantidades para lo cual se debe recibir una nota, y la empresa toma la decisión de aceptar, modificar o rechazar el contenido de la misma.
- Recibida la mercancía de conformidad en las bodegas.

### **3.2.8 Ingreso y egreso de materiales**

Dentro de las políticas y procedimientos que deben regular la administración del inventario en la empresa editorial, es necesario incluir el manejo de los bienes que se venden a sus clientes, como un activo corriente y principal generador de ingresos.

**El manejo de inventario se compone de dos procedimientos fundamentales:**

**Ingreso:** es toda la mercadería que ingresa al centro de distribución de la empresa y que forma parte del inventario. En la acción participan el responsable del área y los auxiliares.

**Egreso:** es toda la mercadería que sale del centro de distribución de la empresa a través de una factura o un documento de envío. En el egreso, las dos personas involucradas son: el cajero general, y el responsable del área.

Dichos procedimientos tienen sus propias fases. Los cuales pueden esquematizarse así:

**Ingreso por:**

- a. Compras.
- b. Devolución.
- c. Producción.

**Egreso por:**

- a. Consignación de mercadería.
- b. Venta directa.
- c. Otras salidas.

**Normas mínimas para los ingresos**

**Documentación**

- Orden de Compra con las firmas autorizadas de la empresa editorial.
- Si la mercadería es importada, el proveedor debe adjuntar factura original, carta de porte y otros documentos requeridos.

- En los casos de devolución de mercadería, se deberá adjuntar un formulario con la información requerida, debidamente firmado y sellado del cliente que la entrega.

### **Responsabilidades de los encargados**

- Requerir el documento correspondiente requerido (factura, carta de porte y otros).
- La mercadería que ingresa al centro de distribución deberá registrarse y cargarse en el sistema del inventario, con dos opciones: preliminarmente, si está en proceso de inspección pendiente de liberación y posteriormente en definitiva si es aceptada, significa que los artículos han sido recibidos en buen estado; disponible para el proceso de fabricación si es material o para la venta, si es producto terminado.
- En los casos en que alguna orden tenga artículos rechazados, éstos se retirarán del sistema.
- En los casos de aceptación de la mercadería, se debe colocar en el sistema en forma definitiva las cantidades, el costo unitario de ingreso y, para el caso de producto terminado, se adiciona el precio de venta al público.
- Las personas autorizadas para ingresar al centro de distribución son: el responsable de área, los auxiliares y el piloto. Para otros colaboradores la entrada es por medio de una autorización expresa.
- El responsable del área llevará a cabo inventarios selectivos de la mercadería, cada mes para verificar existencias y su comparación con las existencias en el sistema, cualquier variación será objeto de decisión de la gerencia general.
- Los inventarios generales serán practicados cada 30 de junio y 31 diciembre.
- Coordinar el conteo de la mercadería que ingresa al centro de distribución.
- Custodiar los documentos que acrediten el ingreso de los artículos al área.

- Enviar un reporte de ingreso completo a las personas responsables de la orden de compra para cerrar la misma, completarla o realizar el reclamo si corresponde.
- Realizar el último día hábil de cada mes, los cierres correspondientes, para que el sistema tenga un reporte disponible con datos de un inventario actualizado.

Dada la importancia de contar con registros que permitan fehacientemente controlar las operaciones generales del almacén, se presenta en el cuadro siguiente un modelo de ingreso de mercancías.

**Cuadro 13. Propuesta de formulario de ingreso de mercaderías para la empresa editorial**

<b>INGRESO DE MERCANCÍAS</b>					
Orden de compra No.: _____			Tipo de Mercancía: _____		
Factura No.: _____			Carta de Porte No.: _____		
Boleta de Inspección No.: _____			Fecha: _____		
Fecha del último inventario: _____			Cantidad disponible _____		
Recibido por: _____			Entregado por: _____		
Código del artículo	Descripción del artículo	Cantidad	Costo unitario	Precio al público	Total en Q
<b>Monto de la mercadería ingresada en letras:</b> <div style="text-align: right;"><b>Total Q:</b></div>					
Firma del responsable:					

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2006.

## Normas mínimas para los egresos

### Documentación

- Es requerido para autorizar una salida, la factura de venta al crédito o al contado.
- Nota de pedido en los casos de consignación, muestra, obsequio, donación, contrato con autor, archivo y/o colaboración.
- Deberá estar firmada por alguna de las gerencias y siguiendo los siguientes lineamientos:

**Cuadro 14. Autorizaciones de egresos de productos**

Descripción	Firma Autorizada	Observaciones
Venta	Gerente de promoción y ventas Gerente general	En caso se requiera autorización por ser una venta especial
Consignación	Gerente de promoción y ventas Gerente general	Despacho de mercancías con nota de salida a alguna institución, que se hace responsable de su manejo, se cobra sólo por los artículos vendidos
Muestra	Gerente de promoción y ventas Gerente general	Muestras temporales para exposición, con nota de salida
Obsequio	Gerente de promoción y ventas Gerente general	Entrega sin costo, con nota de salida de producto en definitiva a una persona relacionada
Donación	Gerencia general y Dirección	Entrega voluntaria sin costo, con nota de salida de producto en definitiva a una institución con recursos limitados
Contrato con autor	Gerencia de fabricación	Sin costo, se puede entregar como obsequio hasta 10 unidades por impresión
Archivo	Gerencia de fabricación	Hasta 3 unidades por impresión
Colaboración	Gerencia de fabricación	Hasta 6 unidades por libro nuevo

Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2006.

## **Responsabilidades de los encargados**

### **Cajero general es responsable de:**

- Verificar que en cada nota de pedido estén las firmas autorizadas para emitir el documento de despacho. Se puede proceder sólo si esta completo.
- Comprobar que las ventas al crédito no excedan el límite autorizado para el cliente y evitar el despacho a cliente moroso.
- Velar porque en el documento de despacho no se den descuentos mayores al autorizado para cada cliente; las excepciones pueden ser aprobadas sólo por el Gerente de Promoción y Ventas y el Gerente General.
- Custodiar las facturas en blanco (pendientes de ser utilizadas).
- Entregar diariamente a administración y finanzas, el arqueo de caja del sistema, con el duplicado de las facturas y boletas de depósito al banco respectivas, este último incluye la constancia de transferencia, si procede.
- Proporcionar diariamente el reporte de facturas aplicadas, por concepto de liquidación de consignación, con las facturas y boletas de depósitos respectivos, este último incluye la constancia de transferencia, si procede.

### **El encargado del centro de distribución es responsable de:**

- Velar porque la mercadería que sale del centro de distribución tenga un documento de despacho que lo respalde.
- Verificar que los documentos de despacho tengan una firma, fecha y sello de recibido del destinatario.
- Enviar a contabilidad cada una de las copias de las facturas y documentos de envío firma, fecha y sello de recibido por el cliente y/o persona responsable.
- Custodiar el triplicado de la factura.

A continuación se presenta un formulario que incluye los datos requeridos para que se le pueda dar egreso a las mercancías del almacén permitiendo un control adecuado en la administración de inventarios. Debido que existen mínimos de venta, o salidas especiales, el uso del documento propuesto es cada vez que se despacha un pedido según corresponda. El responsable del mismo es el encargado del centro de distribución o el asistente que tenga asignado el espacio donde se ubica el producto.

**Cuadro 15. Propuesta de formulario de egreso de las mercancías para la empresa editorial**

<b>EGRESO DE MERCANCÍAS</b>					
Factura No.: _____		Pedido No.: _____			
Venta: _____		Contado _____		Crédito _____	
Nota de Pedido No.: _____		Fecha _____			
Autorizada por: _____		Cargo: _____		Firma: _____	
Entregado por: _____		Cargo: _____		Firma: _____	

**Egreso de mercadería, por favor marque con una X (equis) donde corresponda**

Venta <input type="checkbox"/>		Consignación <input type="checkbox"/>		Muestra <input type="checkbox"/>	
Obsequio <input type="checkbox"/>		Donación <input type="checkbox"/>		Contrato con autores <input type="checkbox"/>	
Código del artículo	Descripción del artículo	Cantidad	Costo unitario	Precio de venta al público	Total en Q

<p><b>Monto de mercancías egresada en letras:</b> _____</p> <p style="text-align: center;"><b>Total Q:</b></p> <p>_____</p> <p>Firma del responsable: _____ sello</p>
---

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2006.

### **3.2.9 Recepción de materiales**

La recepción de materiales se coordina previamente entre el área de administración del suministro, el encargado de importaciones, si se trata de artículos provenientes del exterior y, el responsable del centro de distribución a efecto de calendarizar las actividades propias del ingreso de acuerdo a las facilidades del lugar y los requerimientos de las mercancías.

Dos son las etapas de la recepción de los artículos en el centro de distribución, siendo la primera, cuando se origina la llegada. En este momento se verifican los documentos tales como: facturas, listas de empaque, cantidad de bultos y su verificación, de acuerdo a los listados que pueden ser de importación o provenientes de un vendedor local.

Se requiere asimismo, de una revisión de las firmas de los documentos que se presentan, al estar de conformidad se refrendan las notas de recepción, entregando las copias que correspondan al transportista y luego internamente las traslada al área de fabricación para revisión y su aceptación o rechazo, de acuerdo a las especificaciones solicitadas de los artículos en la orden de compra.

La segunda etapa es, si la mercancía es aceptada ingresarla al sistema, de acuerdo a los códigos por artículo, cantidades y demás información base que es exigida, se elabora un protocolo de recepción. Por otro lado si las mercaderías recibidas no cumplen con los requisitos de calidad de la empresa, ésta se rechaza para lo cual hay que documentar las razones y trasladar la información completa a administración del suministro donde se comunicará con el proveedor para las acciones que correspondan.

Una vez se hayan cumplido los pasos anteriores, el centro de distribución procede a almacenarla en el área de ubicación designada, de acuerdo al procedimiento correspondiente, y la mercancía queda a disposición de la operación. Por último se archiva la documentación.

A continuación se presenta la propuesta de protocolo de recepción que cumple con los requisitos que permitan asegurar un control de la mercadería que ingresa y es aceptada o es rechazada en la empresa editorial, asimismo conocer las obligaciones de pago a proveedores y reclamos.

**Cuadro 16. Propuesta de protocolo de recepción de mercadería para la empresa editorial**

PROTOCOLO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA				
Factura: _____		Orden de compra No.: _____		
Lista de empaque No. _____		Número de bultos _____		
Puerto de salida de la mercadería: _____		Proveedor _____		
MERCADERÍA ACEPTADA				
Código del artículo	Descripción del artículo	Cantidad	Costo	Total en Q
<b>Monto total de mercadería aceptada:</b>				
MERCADERÍA RECHAZADA (si el espacio no es suficiente, favor agregar las hojas que sean necesarias)				
Motivo: _____				
_____				
Código del artículo	Descripción del artículo	Cantidad	Costo	Total en Q
<b>Monto total de la devolución:</b>				
Nombre del analista: _____		Firma: _____		
Nombre de quien entrega al proveedor _____		Firma: _____		

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2006.

### **3.2.10 Solicitud de materiales por artículo**

Como se ha mencionado anteriormente, dentro de la actual propuesta, el prever la demanda del producto lo más exacto posible y en tiempo, es una actividad importante de la empresa editorial, porque efectivamente proporciona al plan de fabricación, las cantidades a producir para abastecer localmente y para la exportación.

Con una metodología que se conforme de acuerdo a las expectativas del mercado, el área de fabricación puede producir un programa acorde a sus necesidades. La empresa llevará a cabo dos reuniones de producción con un comité que estará conformado por cada uno de los responsables de área de la organización a efecto de tomar decisiones de las cantidades a requerir de materiales y producto terminado. Estos encuentros serán cada dos semanas, el primero preliminar, y, el segundo, para determinar las acciones definitivas (oficial). Para ello se fija como una zona congelada un período de 2 meses, en los cuales los cambios no son aceptados salvo situaciones excepcionales. Se hace notar que en cada momento el ejecutor de la cadena de suministro, accionará a manera de llevar los mayores acuerdos y soluciones a dicha cita.

Derivado de lo arriba detallado, se corre un programa final que puede ser en computadora para determinar las necesidades de materiales y producto terminado a solicitar, de donde posteriormente se traslada la información a administración del suministro para que procedan a elaborar las órdenes de compra a colocar a los proveedores. Se debe respetar los mínimos y múltiplos de compra, tomando en cuenta las emergencias, las cantidades normales y las planeadas (futuras). Las primeras tienen un trato especial porque son las que sus existencias están por debajo de los estándares establecidos, y se requiere de tiempos más cortos que los usuales por lo que de inmediato se deberá entrar en contacto con los vendedores al respecto. Las segundas son tratadas en

condiciones acostumbradas, y las últimas son las que se perciben que pueden demandarse más allá de los tiempos acordados de colocación de la orden de compra.

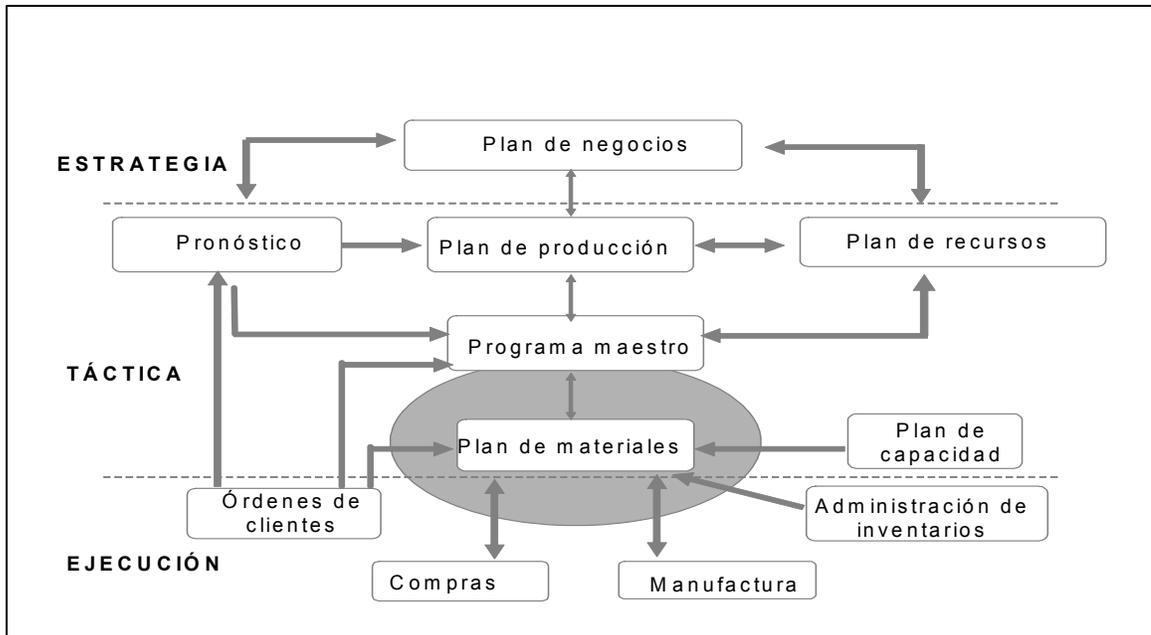
En la posición de negociación del suministro, se debe colocar a un profesional que sea capaz de mantener en todo momento una comunicación eficaz e información periódica con los proveedores, que permita alcanzar las metas de la empresa.

El sistema recomendado para la empresa editorial para la planificación y control de inventarios, con el cual se definen los requerimientos de materiales es el de la demanda dependiente: El MRP (por sus siglas en inglés Material Requirements Planning, en español Planeamiento de los Requerimientos de Materiales) es un sistema computarizado que se utiliza para la planeación y control de requerimientos de materiales.

La fuerza de este sistema se deriva, de la importante distinción entre inventarios de demanda dependiente e independiente (explicadas en párrafo dos, de la página ochenta y siete). Los inventarios de demanda dependiente como la materia prima, y, los productos en proceso, que no están sujetos a las condiciones del mercado, dependen de la demanda de partes y componentes de nivel más alto dentro del programa maestro de producción y, por lo tanto se deben administrar mediante un sistema MRP o uno similar.

A continuación se presenta una gráfica que permite visualizar las distintas actividades del MRP, en una empresa.

**Grafica 49. Planeación de requerimientos de materiales (MRP por sus siglas en inglés) para la manufactura**



Fuente: Copia de clase seminario MAPICS. 2003.  
Adaptado por: Mario Melgar, noviembre de 2006.

El sistema MRP cuenta con tres niveles de perspectiva empresarial, el primero el estratégico que es donde se define el rumbo del negocio, el segundo el táctico momento de propuesta y aprobación los planes y programas y el tercero de ejecución que permite que las acciones se realicen y se cumpla con las etapas anteriores.

El sistema MRP es dirigido por el plan maestro de producción, el cual determina los artículos finales o el resultado de la función de producción. Todas las demandas futuras del producto en proceso y materias primas deben depender del programa maestro, y, originarse del sistema MRP.

Cuando se usa del sistema MRP o método similar, el plan maestro pone a disposición (explosiona) órdenes de compra por materia prima, y órdenes de

fabricación para realizar la programación, dando una lista detallada y completa, de las partes que se deben comprar, y, el programa de producción requerido.

En otras empresas se utiliza el sistema SAP (por sus siglas en inglés Systems Applications, Products in Data Processing, en español Sistemas, Aplicaciones, Productos en Procesamiento de Datos), el cual hace las mismas funciones que el MRP, a diferencia que requiere mayor información para el plan maestro de producción.

Dentro del análisis requerido por materiales y producto terminado es necesario contar con un instrumento que permita conocer el estatus de las mercancías que puede ser pendientes de inspección, aprobadas, rechazadas; así como, información adicional que es requerida para completar los datos de la misma.

**Cuadro 17. Propuesta de estatus de materiales y producto terminado para la empresa editorial**

<b>ESTATUS DE MATERIALES Y PRODUCTO TERMINADO</b>				
<b>Ficha de inspección No.:</b> _____		<b>Fecha:</b> _____		
<b>Estatus</b>	<b>Fecha de expiración</b>	<b>Cantidad de mercancías</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Monto total</b>
<b>Mercancías pendientes de aprobación</b>				
<b>Mercancías aprobadas</b>				
<b>Mercancías rechazadas</b>				
Favor, utilizar hojas adicionales, si el espacio disponible no es suficiente)				
Firma del responsable: _____				

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2006.

### **3.2.11 Proceso de producción**

La pregunta que da inicio al proceso de diseño de un servicio en la empresa editorial es qué producir y qué cantidades. Una vez establecidos los criterios desde los pronósticos de la demanda (ventas), y las demás etapas que se detallan a lo largo del presente capítulo, permiten elaborar una respuesta al respecto.

Luego el siguiente paso es considerar la satisfacción de las necesidades del mercado y adecuarlo a las políticas y presupuestos de la empresa. El tener en cuenta este aspecto, permitirá responder a los requerimientos a largo plazo de los clientes. Los parámetros de inventarios iniciales, inventarios reales y ventas esperadas en un período determinado, permitirán a la empresa disponer de productos solicitados, fabricaciones que tengan una menor fluctuación y costos de operación más razonables.

En el proceso de producción es aconsejable para la empresa editorial que se incluyan en el mes uno (es el inmediato después de aprobar el programa de fabricación), aquellos productos que cuenten en planta con las materias primas y empaque.

### **3.2.12 Almacenamiento**

La adecuada administración del almacenamiento ayuda a mantener una planificación ajustada a las necesidades reales, y control sobre las condiciones de los materiales y productos, mismo que, es requerido para contar con una suficiente capacidad instalada de almacenamiento espacio en estanterías, tarimas, áreas de pasillo, iluminación, equipo que cumpla con las condiciones ambientales para proteger los bienes físicos y prever su deterioro. En este caso se deben tomar en cuenta las buenas prácticas de almacenamiento y las normas que emitan para ello las instituciones de gobierno en Guatemala. Las

instalaciones deben estar clasificadas de acuerdo a las materias primas, material de empaque, producto terminado, otras mercancías que permitan saber su condición (estatus) de disponibilidad para la venta, facturación y distribución o en otros casos, pendiente de liberación, rechazado o vencido.

### **Estatus de materiales y producto terminado**

Para el estatus de materiales y producto terminado, debe existir un sistema que permita identificar el estatus de cada lote de mercancías (y también los procedimientos necesarios).

### **Diferentes estatus que deben existir en la empresa editorial**

- Pendiente de inspección.
- Aprobados y rechazados.
- Expiración de vida útil.

### **Condiciones de almacenamiento**

- Los recipientes que contienen los materiales y producto terminado que están embalados en corrugados o en bolsas, no pueden almacenarse sobre el piso. Se deben utilizar tarimas.
- Los materiales y producto terminado deben ser almacenados de manera que fácilmente puedan:
  - Ser limpiados; e
  - Inspeccionados.
- Los materiales y producto terminado deben ser almacenados en las condiciones normadas y por un período de tiempo que no tengan ningún efecto adverso sobre su calidad.

- Los materiales deben ser controlados, de tal manera que siempre se utilicen los más antiguos (Primero en Entrar, Primero en Salir).
- Los materiales y productos que hayan sobre pasado su vida útil o hayan alcanzado la fecha de expiración, deben ser separados de aquellos que son utilizables y, en ninguna circunstancia deben ser utilizados o vendidos.

### **Daños y rechazos**

- Los materiales o productos que tengan rotos los sellos, el empaque dañado o que se sospeche están contaminados, deben ser separados de los que están en buenas condiciones.
- Los materiales rechazados deben ser identificados y controlados por un sistema diseñado para prevenir el uso no autorizado en producción. Deben ser almacenados en áreas separadas de los demás materiales.

### **Destrucciones**

- Los materiales o productos rechazados deberán ser destruidos tan pronto como sea posible. Mientras eso sucede, deben ser almacenados en áreas específicas y separados de los productos en buen estado. No se puede correr el riesgo de que se confundan con los buenos, o que contaminen otros materiales o productos.

### **Áreas de almacenamiento**

- De recepción y despacho de productos y/o materiales.
- De materias primas.
- De materiales de empaque y producto terminado.
- De productos intermedios (semielaborados).

- De materiales y productos rechazados.
- De devoluciones.
- De inspección de materias primas, materiales de empaque y producto terminado.
- De oficinas.

### **Delimitación de Áreas**

- De almacenamiento correctamente delimitadas y rotuladas de acuerdo con el tipo de material o producto que en ella se guarda.
- De almacenamiento de piso deben estar delimitadas con franjas blancas de 30 cm. a la orilla de cada pared y franjas amarillas de 15 cm. de tráfico, sobre las cuales no se debe colocar tarimas.
- Frente de las puertas que estén en uso o que no estén clausuradas, es prohibido colocar tarimas y cualquier producto o material que obstruya el libre tráfico.

### **Identidad de materiales**

- Todos los materiales que se encuentren almacenados en las diferentes áreas de almacenamiento, deben tener una etiqueta de identidad.
- Todas las etiquetas que estén adheridas a los empaques al momento de su recepción, deben ser invalidadas por medio de una línea diagonal, sobre la superficie de la etiqueta, trazada con marcador indeleble, de manera que no impida leer el contenido de la etiqueta.
- Las etiquetas de identidad deberán colocarse cuando el material está almacenado en el área de recepción de materiales, antes de ser trasladado a su área específica de almacenamiento.

- No aceptar ningún material o producto intermedio que provenga de las áreas de fabricación que no tenga una etiqueta de identidad válida.

### **Condiciones de almacenamiento**

- Los materiales y productos deben ser almacenados aparte.
- Los materiales y productos deben ser almacenados en las condiciones especificadas de iluminación natural o artificial, temperatura y humedad requeridas. Se recomienda controlar la entrada de luz natural, pues tiende a dañar el papel, especialmente el de periódico.

### **Limpieza**

- Las áreas de almacenamiento deben mantenerse limpias, libres de basura, polvo y plagas.
- Se deben tomar las precauciones necesarias para evitar los derrames o roturas, que afectan los productos para su venta normal.

### **3.2.13 Ventas**

Las ventas de la empresa editorial pueden ser al contado, al crédito, por consignaciones y casos especiales, como las licitaciones o las institucionales.

La información requerida para realizar la operación de venta es: recepción de pedido del cliente, verificación de sus datos generales, constatar las existencias de producto, y, si la venta es al crédito se verifican los límites autorizados y si los pagos se encuentren al día.

La forma de los pagos puede ser con cheque, tarjeta de crédito o al contado; luego de constatar el pago, se procede a la elaboración de la factura correspondiente.

Los descuentos usuales sobre la mercadería, los puede manejar el representante de la empresa, y los especiales deben ser autorizados por la gerencia general y el gerente de ventas y promociones.

**La clasificación de las ventas es la siguiente:**

### **Nacional e Internacional**

#### **Nacional:**

- Área metropolitana.
- Departamental.
- Licitaciones.
- Adopciones en colegios.
- Grandes superficies (supermercados).
- Librerías.
- 2007 por Internet.

#### **Internacional:**

- El Salvador.
- Honduras.
- Nicaragua.
- Otros.

Tipo de productos que se venden, descritos en el orden de más a menos significativos en términos de ingresos por venta:

- Libros de textos de educación primaria, básicos y diversificado.
- Mapas geográficos.
- Material didáctico.
- Material de enseñanza.
- Obras de literatura.
- Libros de texto universitario.
- Capacitación a maestros.
- Capacitación a alumnos.
- Útiles de suministro.
- Útiles escolares.

### **3.2.14 Distribución física**

El éxito de la empresa editorial, creada para ofrecer productos en el mercado, depende en gran medida, de que pueda lograr una combinación razonable en la cantidad, la calidad, la oportunidad y el costo de los bienes que produce o servicios de capacitación a maestros que proporciona. Cuando se refiere a la oportunidad en la entrega lo que se considera, es la tarea que ha de desarrollar la empresa para satisfacer rentablemente las necesidades de los clientes en el momento adecuado. El propósito de la distribución física es la estructuración racional de las diferentes áreas de la empresa que intervienen en la entrega al cliente.

La distribución física se define como la coordinación del aprovisionamiento del transporte, de las comunicaciones y del movimiento de productos terminados desde la empresa hasta el cliente.

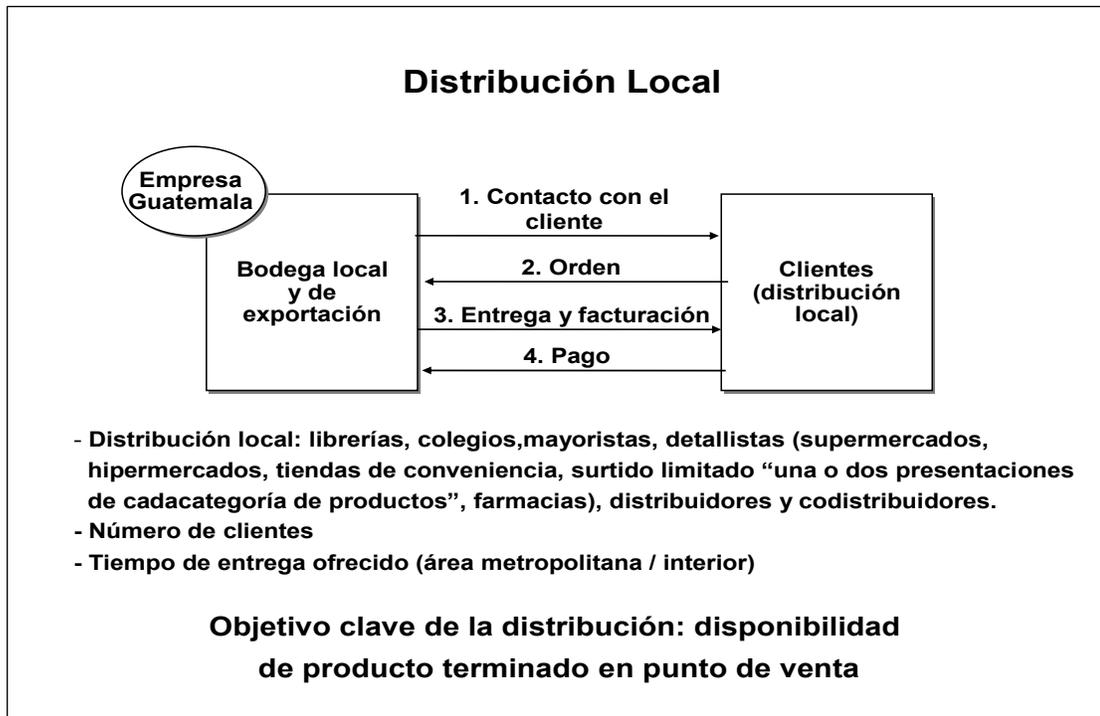
- Aprovisionamientos: calcular los recursos necesarios, manteniendo la máxima ocupación de los mismos, para operar al menor costo posible y cumplir con los

programas de entrega de mercancías, con el estándar establecido de entregas al cliente, tiempos, cantidades, precios y condiciones negociadas.

- Distribución: salida de mercancías. Su objetivo es que, los clientes reciban los productos convenidos.
- Flujos de la distribución física: el flujo de productos en dirección a los clientes, también denominado flujo físico, está integrado por los productos terminados, envases, embalajes y medios de manipulación como pallets, cestas y otras formas de entrega.

El flujo de información, puede ser de la empresa hacia el cliente y viceversa, entre sus componentes más importantes se encuentran: los pedidos que llegan a la empresa procedentes de los clientes; las confirmaciones de entrega de las mercancías, las incidencias ocurridas durante su desarrollo que son enviadas a la empresa por los responsables de llevar a cabo dichas actividades y, las informaciones proporcionadas a los clientes por los responsables del servicio al cliente, en relación con la situación del pedido, explicación de resolución de circunstancias y otras acciones que se presenten en las entregas de la mercadería.

De manera sencilla, se presenta un esquema de distribución que sintetiza los elementos arriba descritos y que conforman las entregas de la empresa editorial.

**Gráfica 50. Resumen de la distribución local y de exportación**

Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

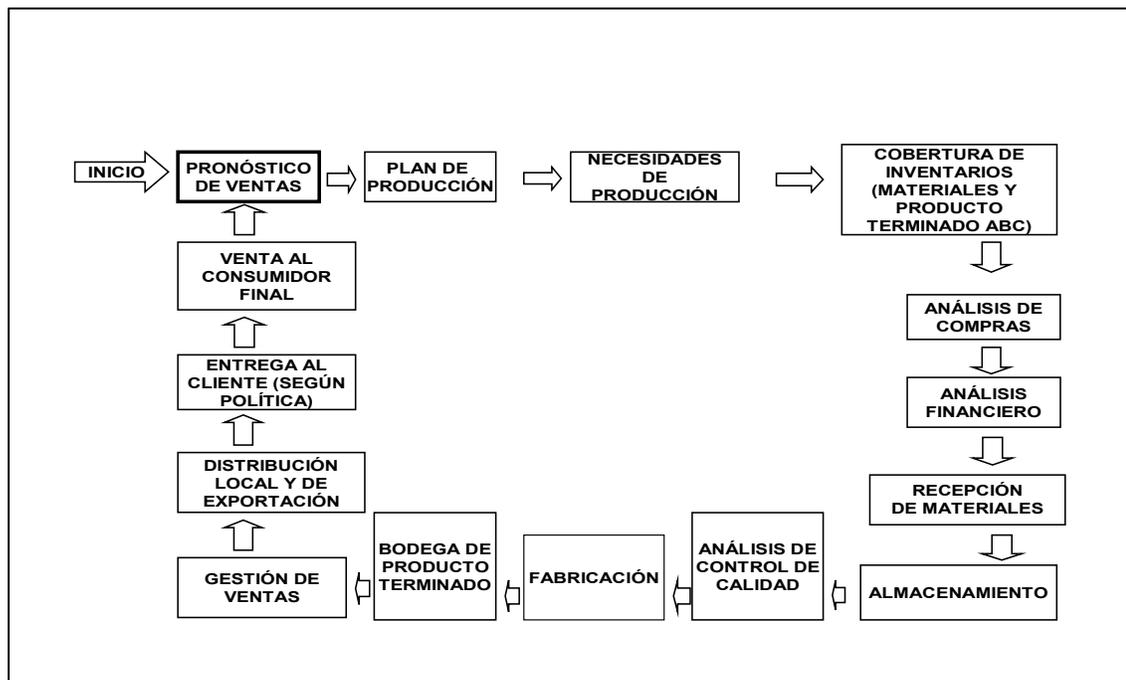
La disponibilidad de producto terminado, así como la prontitud en el despacho y la entrega, permitirán contar con producto en los lugares de venta y que los clientes puedan escoger la oferta de la empresa como su primera selección.

### **3.3 Sistematización de procesos**

La presentación de la propuesta de la sistematización se hace con el objetivo de facilitar la operación de la empresa editorial en cuanto a la toma de decisiones que le permita hacer uso adecuado de los recursos disponibles. El beneficio de contar información ágil y precisa facilita una gestión más efectiva porque accede a intercambiar los mismos datos a los miembros de la organización y dependiendo los alcances deseados se puede trasladar a clientes y proveedores de manera seleccionada relacionada con programas de demanda, de fabricación, ventas, órdenes de compra, pedidos, entregas entre otros.

A continuación, se muestran los flujos de la cadena de suministro general y el de las mercancías, para que permita visualizar las necesidades de la empresa editorial, respecto a la necesidad de contar con procesos claramente definidos.

**Gráfica 51. Flujo de la administración de la cadena de suministro**

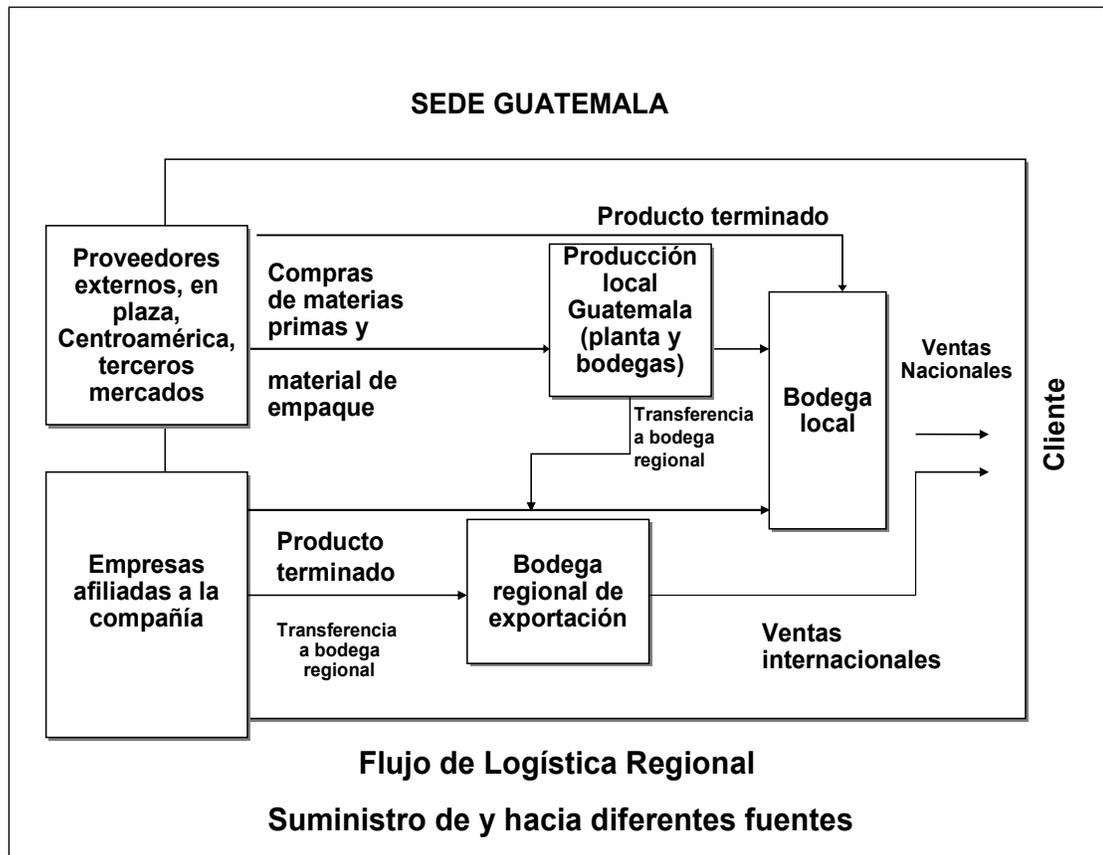


Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

Las principales actividades de la administración de la cadena de suministro, se encuentran detalladas en el cuadro arriba presentado. El ciclo se inicia con las cifras del pronóstico de la demanda en un período determinado, el cual ha sido acordado como mínimo, con los principales clientes y concluye, con la venta al consumidor final. La consecución de esas tareas presupone una organización de la empresa y un sólido trabajo de equipo contando para ello con personal propio y de terceros. Estos últimos en acciones de transporte de entregas fundamentalmente. Como socios comerciales se cuenta con los proveedores de productos, materiales y servicios logísticos.

El flujo de mercancías permite visualizar con claridad los pasos que tiene que llevar a cabo la empresa editorial, para entregar el producto al cliente.

**Gráfica 52. Flujo de mercancías**



Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2006.

El flujo o ciclo de las mercancías principia al calificar proveedores nacionales con los del exterior y los vinculados a la empresa editorial.

La empresa editorial en estudio recibe materiales comprados en plaza y de otros países alrededor del mundo.

Existen flujos de recepción de suministro, los cuales son:

- De materiales, que experimentan un proceso de transformación hasta convertirse en producto terminado, y una vez liberado queda disponible, en almacén del centro de distribución para su venta local o internacional.
- De semi-elaborados que experimentan adiciones en el empaque básicamente y en algunas ocasiones complementos o mezclas de materiales disponibles en plaza hasta concluir el proceso.
- De producto terminado para ser comercializado y distribuido en el país o también en otros países.

Hay empresas que pueden contar con más de un movimiento, como es el caso de la editorial en estudio.

### **3.3.1 Proceso de servicio al cliente**

El primer paso en el proceso de servicio al cliente es definir una política de la empresa editorial porque es una decisión que incluye a cada uno de los niveles de la organización. El desarrollo de la propuesta, debe ser consensuada entre el gerente general y sus gerentes de departamento, los cuales han discutido previamente con sus colaboradores este tema. El gerente general hace la propuesta ante la junta directiva para que se apruebe y se autorice su divulgación.

Se presenta en la gráfica los elementos de decisión de compra de los consumidores para la selección de sus proveedores, a pesar que la información no es originaria de Guatemala, permite conocer cuáles son los puntos tomados en cuenta para adquirir sus bienes, lo cual es beneficioso para la empresa editorial al establecer su política de servicio al cliente.

**Cuadro18. Elementos de decisión de compra de los consumidores para la selección de sus proveedores (calificación mayor 10, calificación menor 1)**

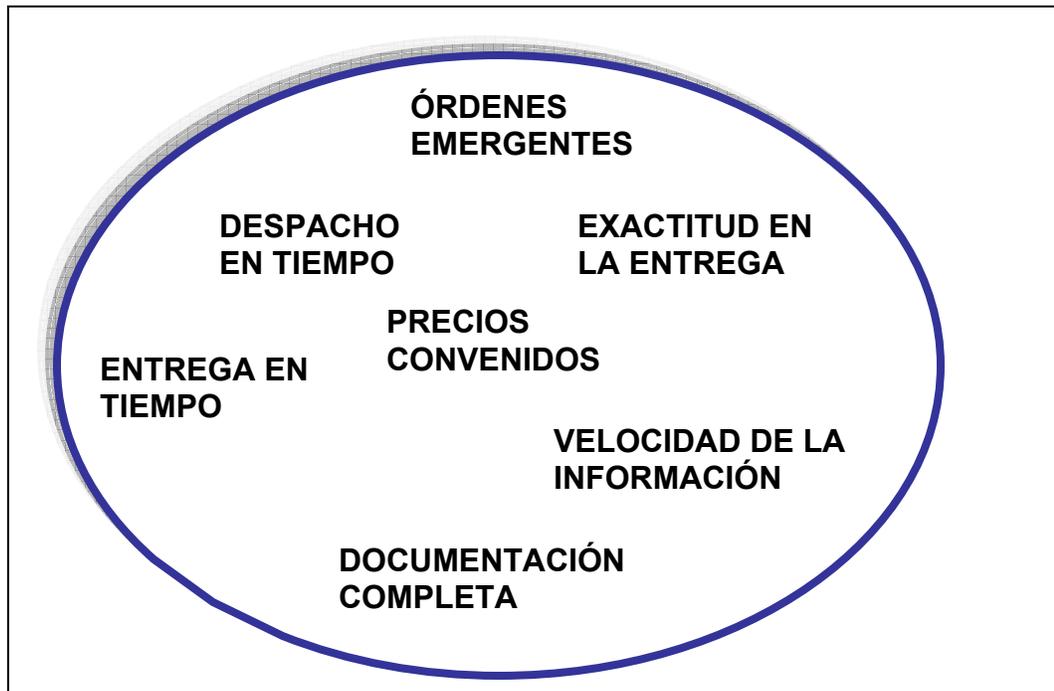
Elementos		Punteo
Productos de calidad		9.50
Cadena de suministro		9.00
Precio		9.00
Servicio técnico		5.00
Contacto personal		3.00
Imagen		1.50
Multinacional		1.00

Fuente: Empresa de investigaciones A&B. México D.F. 2003. Seminario cadena de suministro, copias de clase.  
Adaptado por Mario Melgar, agosto de 2006.

Se observa el comportamiento de los elementos que son utilizados como criterio de decisión para que los consumidores seleccionen a sus proveedores. Es relevante mencionar cómo la calidad es cada vez más requerida por el cliente, al igual que la disponibilidad del producto en el punto de venta a precios competitivos. El resto de conceptos, el cliente lo da por implícito dentro del servicio ofrecido, por lo que, en la sistematización se deben tomar en cuenta estos indicadores críticos del éxito.

Dentro del tema específico de la cadena de suministro se presentan una serie de factores propuestos para ser incluidos dentro de los indicadores más relevantes, los cuales se muestran a continuación:

**Gráfica 53. Factores críticos incluidos en el área de la cadena de suministro**



Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

Basándose en los factores mostrados en la gráfica anterior, se puede diseñar e implementar para la empresa editorial, un proceso eficaz y eficiente para satisfacer al cliente conforme la orientación de la empresa hacia el consumidor, ofreciendo un servicio diferenciado, bajo la premisa que el producto esté colocado correctamente en el lugar y en el tiempo convenido al más bajo precio posible que le permita a la empresa tener la rentabilidad previamente establecida.

Los requerimientos del consumidor pueden generarse principalmente en el área de ventas y servicio al cliente, pero no excluye que puedan originarse en otros niveles internos de la empresa.

Un eficiente manejo en la parte gerencial respecto a la entrega de los productos y en la información requerida por el cliente, le permite obtener su satisfacción.

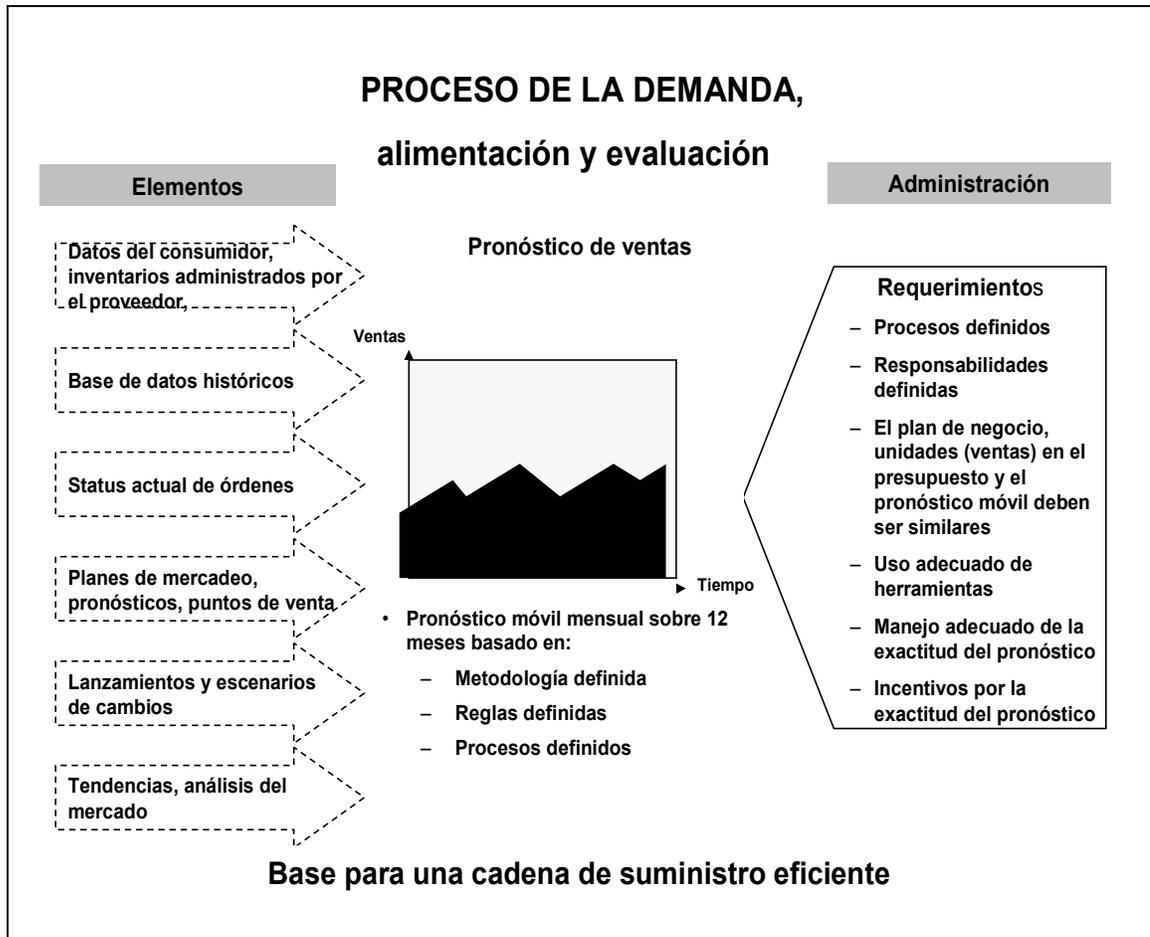
En los casos de venta, se manejan las técnicas tradicionales de pre-venta, en el punto de venta, directa (por teléfono) y en el 2007, la empresa editorial, espera iniciar negociaciones con clientes a través de Internet. En ésta última opción, se espera que en los próximos cinco años, la venta por la vía electrónica, pueda alcanzar un estimado de 15% anual de los ingresos totales del negocio.

Los elementos anteriores permiten establecer que la política de servicio al cliente que se propone a la empresa en estudio es cumplir con cada uno de los aspectos de negociación acordados, tomando en cuenta calidad de los productos y servicios que se proporcionan, precios competitivos, respetando el tiempo de entrega convenido y proporcionar ágilmente la información solicitada por los compradores.

Por lo que el éxito con el cliente se puede garantizar por medio de una estrecha relación empresa-consumidor basada en el suministro continuo, que implica asumir la responsabilidad de un manejo de inventario adecuado de materiales y producto terminado, su reabastecimiento, manteniendo el nivel de calidad acordado con los clientes, y un adecuado servicio pre-venta y pos-venta.

A continuación se presenta de manera gráfica el proceso de pronóstico de la demanda (venta), el cual contiene elementos que permiten conocer la intervención de los proveedores, el histórico de ventas, sus proyecciones y las condiciones del mercado. La propuesta a la empresa editorial incluye en principio esta actividad como parte del servicio al cliente para coordinar los diversos de la demanda y de pedidos en firme al más corto plazo y con horizonte.

Gráfica 54. Pronóstico de la demanda



Fuente: Michael Walter. Bayer, Alemania.  
Estrategias Globales de cadena de suministro 2003.  
Adaptado por Mario Melgar, junio de 2006

A la empresa editorial en análisis, le conviene contar con un sistema de informática eficiente que le permita intercambiar información rápida y confiable con sus clientes, proveedores y entre sus áreas de manera interna, enfatizando los aspectos básicos de la gráfica: reglas claras, metodología y procesos definidos.

La empresa editorial al premiar a los colaboradores debe hacerlo con énfasis en la exactitud y para ello, los indicadores críticos del éxito al implementarse, evalúan el rendimiento de la operación; así como para definir las fortalezas y

debilidades de los procesos en su ejecución. En este tema las organizaciones que van a la vanguardia, emplean dichos instrumentos como medida de logro en las metas generales, por área y las del colaborador.

La exactitud de las cifras del pronóstico de ventas es clave en el tema de disponibilidad de materiales, productos en inventario y su colocación en los canales de distribución, por lo que, la buena aplicación del proceso en mención, garantiza la posibilidad de un control operativo en la empresa.

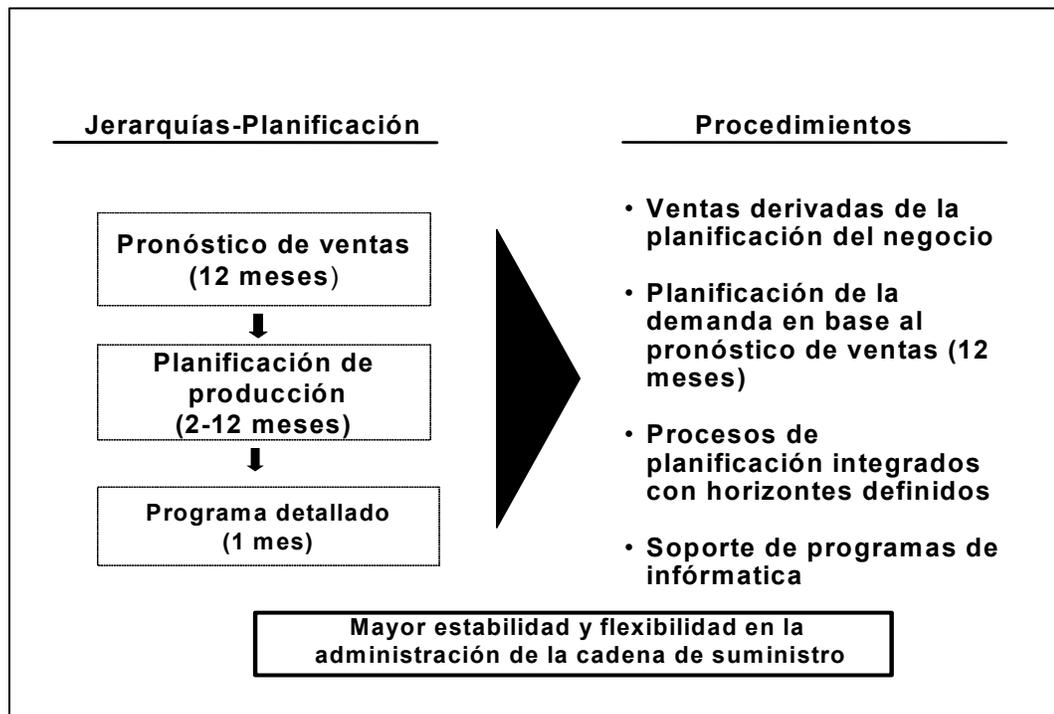
### **3.3.2 Proceso de planificación de la producción integrada**

En el proceso de planificación, se propone a la empresa editorial establecer y programar las producciones y la compra de suministros de materias primas y de empaque, tomando en cuenta los factores que se consideran para llevar a cabo el programa (1 mes) y el plan de producción (hasta 12 meses), con revisiones trimestrales, mensuales, semanales o antes si se requiere, basado en los resultados del pronóstico de la demanda (ventas), del cual se derivan:

- Las producciones por período;
- Capacidad instalada: cantidad total de máquinas, limitaciones, número de trabajadores por máquina, horas hábiles, horas de producción, métodos de fabricación y tiempos improductivos;
- Estándares de producción: costos del producto a diferentes cantidades producidas, se puede generalizar los días hábiles de operación, detalles dentro del mes, demanda acumulada, demanda estimada, producción diaria que incluye rendimientos, días acumulados, déficit y ajustes del plan real y estimado.

La siguiente gráfica permite integrar la planeación de la fabricación, de donde se origina el programa del mes y sus apoyos del sistema de informática, sin duda, la clave es la dirección adecuada de la empresa y la verificación de los procesos.

**Gráfica 55. Planeación integrada de producción**



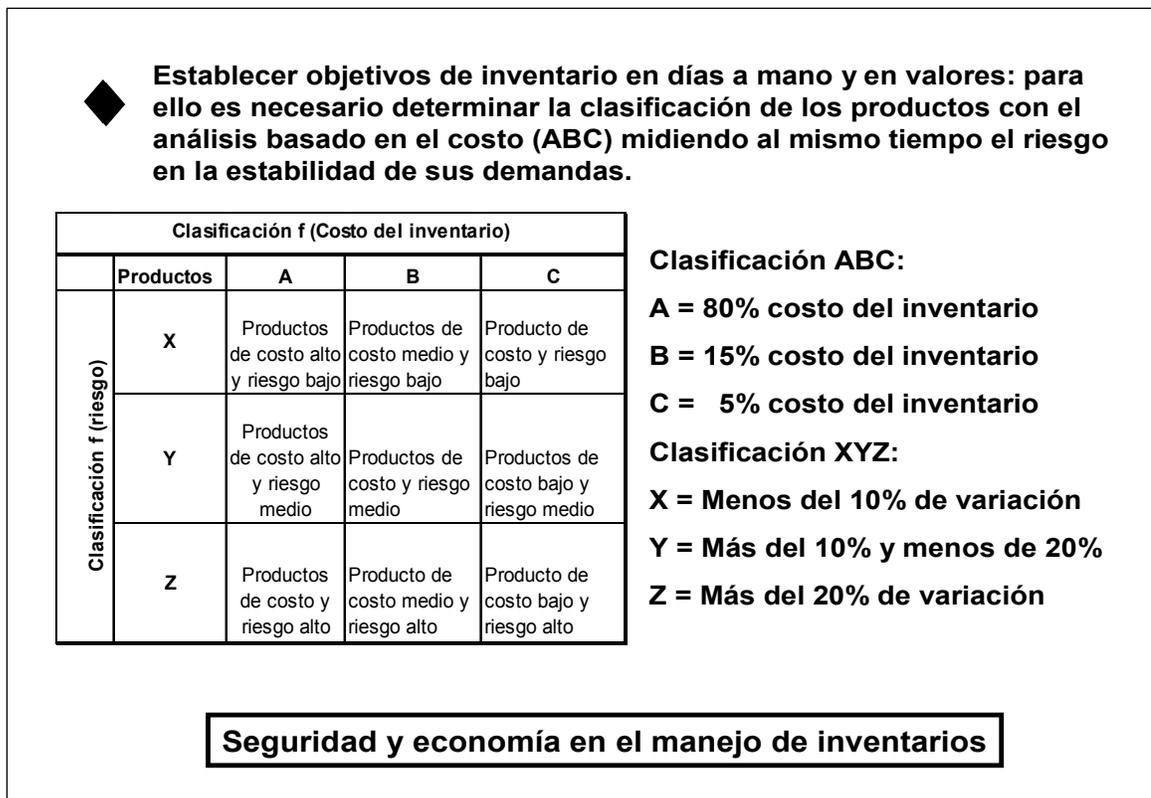
Fuente: Michael Walter. Bayer, Alemania.  
Estrategias globales de cadena de suministro 2003.  
Adaptado por Mario Melgar, junio de 2006.

Se puede observar que tanto para los planes desde dos meses en adelante, como para el programa a fabricar en el mes siguiente, la información que provee el mercado por medio del pronóstico de la demanda (ventas) es fundamental, porque de estos datos se derivan las compras de materiales, el personal a requerir, turnos y cantidad de máquinas instaladas, para producir los artículos solicitados por los clientes.

### 3.3.3 Proceso de administración de inventarios

En el tema de la administración del inventario y tomando como base los aspectos relacionados en el punto 3.2.3 para describir el proceso que permita un cambio ordenado en las cantidades de unidades y los valores, que se presentan las ilustraciones siguientes, como propuestas de ejecución.

#### Gráfica 56. Propuesta de la administración del inventario



Fuente: Elaboración propia, junio de 2006

La combinación óptima de inventarios para la empresa editorial, y, la propuesta, contiene dos aspectos básicos: costos razonables negociados con los proveedores de los artículos y, el riesgo mínimo del suministro en la operación. Por ello, se tiene que analizar el comportamiento real de las entregas acordadas con los proveedores en un período de tiempo determinado. Mismo que toma en cuenta una serie de criterios que inciden en el lapso que transcurre desde que la

orden de compra es colocada, hasta que un material está efectivamente disponible para el proceso de fabricación.

Para esto se analizan las circunstancias que pueden incidir en retrasos en las entregas, por ejemplo: incumplimientos en el transporte, falta de producción, huelgas en puertos de salida y entrada, guerras, bloqueos, fenómenos naturales, inconvenientes en carretera y escasez de combustible entre otros.

Al disponer de la información anterior, ya se cuenta con un panorama claro de costos, riesgos y tiempos previstos. Con dicha información se puede determinar los criterios de manejo de inventario proyectados. El cuadro siguiente, presenta los conceptos y valores sugeridos a implementar en la propuesta de cobertura de inventarios para la empresa editorial

**Cuadro 19. Criterios de cobertura de inventario**

<b>Inventario</b>	<b>Criterio</b>
Clasificación de producto terminado	"A" 150 días "B" 180 días "C" 240 días
Licitaciones Productos nuevos	Basado en requerimientos 1/2 año en venta planificada
Rechazos y obsoletos Terceros mercados	3 % del inventario 180 días
Materia prima y materiales de empaque	"A" 60 días "B" 75 días "C" 90 días
<b>Esfuerzos continuos para mantener los inventarios en el objetivo</b>	

Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

Los criterios más generales sugeridos a tomar en cuenta para la estrategia de inventario en la empresa editorial, que se proponen están basados en costos

razonables en la adquisición de bienes y riesgos de abastecimiento calculados, estableciendo las principales categorías ABC que conforman las existencias. La ponencia actual puede contribuir con una reducción gradual hasta de un 50% de las existencias en el centro de distribución en los siguientes 24 meses, la rotación tanto de producto terminado, como de materiales y productos semi-elaborados es actualmente de 378 días, varias veces más lenta que en otros sectores de negocios, tales como: bebidas carbonatadas, que es de 4 a 7 días, alimentos procesados 30 días y farmacéuticos 55 días.

A pesar de buscar información confiable sobre empresas de la industria del sector en Guatemala, los valores obtenidos son estimados y no escritos, los cuales oscilan entre 1 y 2 rotaciones por año.

### **3.3.4 Proceso de administración de suministro**

El proceso de administración del suministro en la empresa editorial debe promover y dar seguimiento a la calificación de nuevos proveedores, dando la posibilidad de contar con una mejor posición competitiva, en ocasiones obteniendo precios más bajos, debido a que se cuenta con alternativas de abastecimiento.

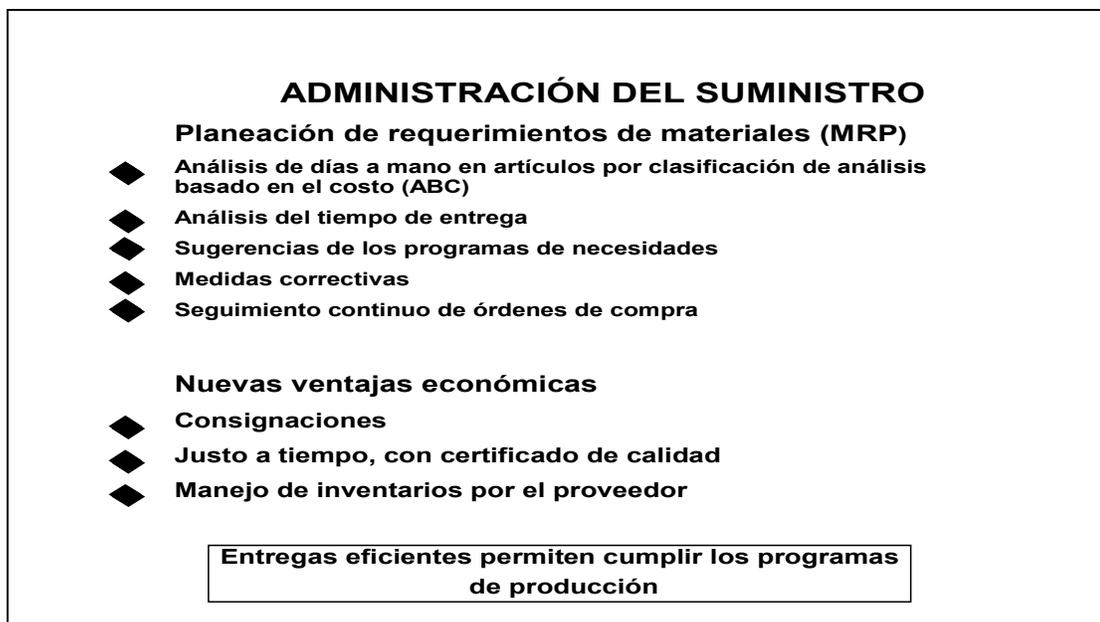
Asimismo, al integrar este proceso en la empresa editorial se pueden obtener sinergias derivadas de la economía de escala, las cuales generan ahorros significativos a la empresa, ya que se asegura una compra prevista con un horizonte de al menos 12 meses proyectados, los cuales son partidos en períodos (mes, semana, otros) de acuerdo a necesidades de la fabricación. Cabe mencionar que las alianzas estratégicas pueden surgir debido a intereses comerciales entre una empresa productora y una proveedora. Varias de las

primeras y una vendedora; o un fabricante y varias abastecedoras, en cada caso estas posibilidades permiten ventajas en el suministro.

El propósito de lograr para la empresa editorial estas alianzas, es asegurar el negocio a largo plazo, obteniendo los mejores precios posibles, asesorías cuando se estén dando cambios en materiales sustitutos, paralelos, y maquinaria innovadora con un diferencial de reemplazo razonable respecto a la que se tiene en fabricación. Por otro lado, las negociaciones con empresas proveedoras de materiales, pueden generar beneficios adicionales como el manejo de su inventario en la empresa por el mismo proveedor, en el cual este es responsable de realizar internamente los re-pedidos, a fin de asegurar que el proceso de fabricación cuente con los inventarios ideales y oportunos. Para ello es necesario compartir información de primera mano.

El resumen que a continuación se presenta, describe algunas de las principales actividades que la gestión de suministro realiza.

### **Cuadro 20. Resumen de las actividades**



Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

La figura de consignaciones entre empresas que han negociado acuerdos comerciales a largo plazo, se vuelve en la actualidad más frecuente. Para la empresa editorial es importante porque se garantiza el contar con materiales para la fabricación, sumado a que se paga al cierre del mes, únicamente los consumos reales en línea.

La evaluación de la administración del suministro puede ser medida con el establecimiento de indicadores de desempeño, permitiendo con ello, inventarios más sanos con la correspondiente disponibilidad de materiales y productos requeridos en los distintos procesos. Con lo cual se tendrá un mejor balance de existencias y su consiguiente disminución de costos en la operación.

### **3.3.5 Proceso de producción**

Dentro de los puntos de implementación de la presente propuesta, la empresa editorial debe aceptar comprometerse que dentro de la programación del mes siguiente a la planificación acordada (primera corrida), debe ser sólo para los productos que cuenten en planta con las materias primas y empaque con el fin de evitar tiempos improductivos, situación que puede ocurrir si una de las órdenes de compra experimentase una demora en el ciclo del abastecimiento y no se dispusiera del material para producir en el tiempo previsto inicialmente.

El horizonte de producción debe ser considerado en los siguientes meses, hasta llegar a un año de fabricaciones. Esta acción permite establecer:

#### **Las necesidades de capacidad instalada que incluya:**

- El total de máquinas a utilizar.
- Limitaciones en línea.
- Número de trabajadores en línea.

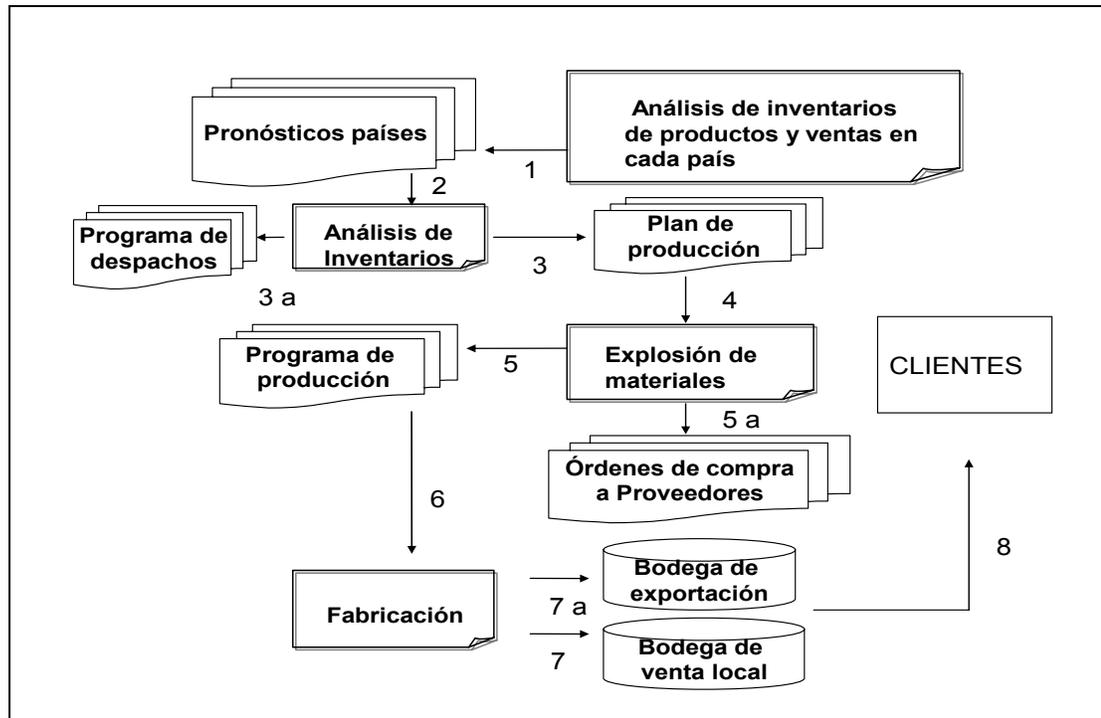
- Horas hábiles.
- Horas de producción.
- Métodos de fabricación.
- Tiempos improductivos.

**Estándares de producción que contenga:**

- Costos del producto a diferentes cantidades producidas.
- Generalización de los días hábiles de operación.
- Detalles dentro del mes.
- Demanda acumulada.
- Demanda estimada.
- Producción diaria que incluya los rendimientos.
- Días acumulados.
- Déficit.
- Ajustes del plan real y estimado.

Para una más fácil comprensión del proceso de fabricación (producción) que se plantea a la empresa editorial como propuesta para ser implementado, se ejemplifica el modelo en la siguiente gráfica, tomando en cuenta las principales actividades numerando en orden correlativo la secuencia iniciando del número 1 hasta llegar al 8. Se hace énfasis que el mismo parte del análisis de inventarios y ventas por país, concluyendo con la entrega al cliente.

Gráfica 57. Propuesta del proceso de fabricación



Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

La fabricación de la empresa editorial, requiere de una estrecha interrelación en su funcionamiento porque al ser eficiente en sus etapas el conjunto dará como resultado un producto de calidad y con los tiempos previstos. Logrando por un lado la satisfacción del cliente y por el otro, costos competitivos que permitan a la empresa alcanzar la rentabilidad esperada.

Como en otras áreas de la cadena de suministro la comunicación e información apropiada es clave para una operación eficiente.

### 3.3.6 Proceso de administración del transporte

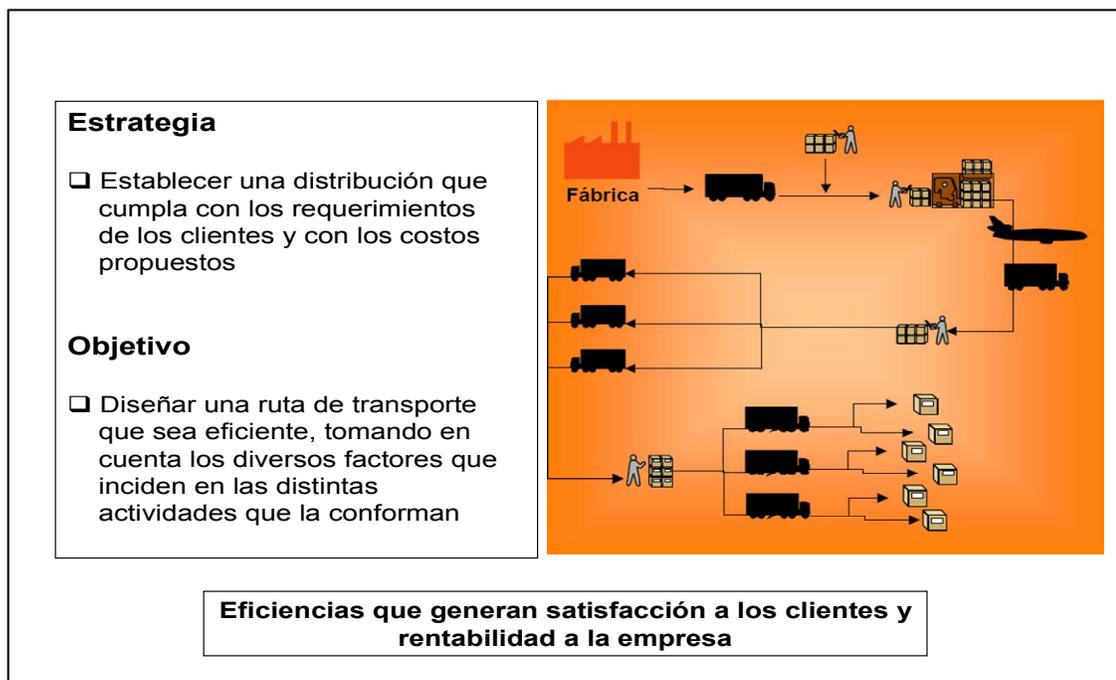
Los costos en el transporte significaron alrededor del 3 % (valor estimado) sobre las ventas totales del año 2005, en la empresa editorial, lo que permite establecer que los costos del transporte son relevantes. El propósito debe ser

un enfoque de productividad, integrando un proceso que incorpore a una o a varias empresas de transporte (externas), que dispongan del personal capacitado, equipo adecuado y capaz de trabajar con controles en su operación, conforme a la política definida. En vez de contratar a unidades independientes para las entregas en Guatemala, una acción puede ser negociar con los transportistas que son responsables de los viajes de exportación.

Para el envío de la mercancía a los distintos puntos de entrega se debe disponer de un equipo de trabajo y de decisiones rápidas requiriendo para ello un sistema programado de rutas generales. Por tal razón hay que conformar una estrategia que tome en cuenta los factores de servicio y costo para la operación.

En la gráfica siguiente se plantea la estrategia y objetivos de la administración del transporte:

**Gráfica 58. Estrategias y objetivos de la administración del transporte**

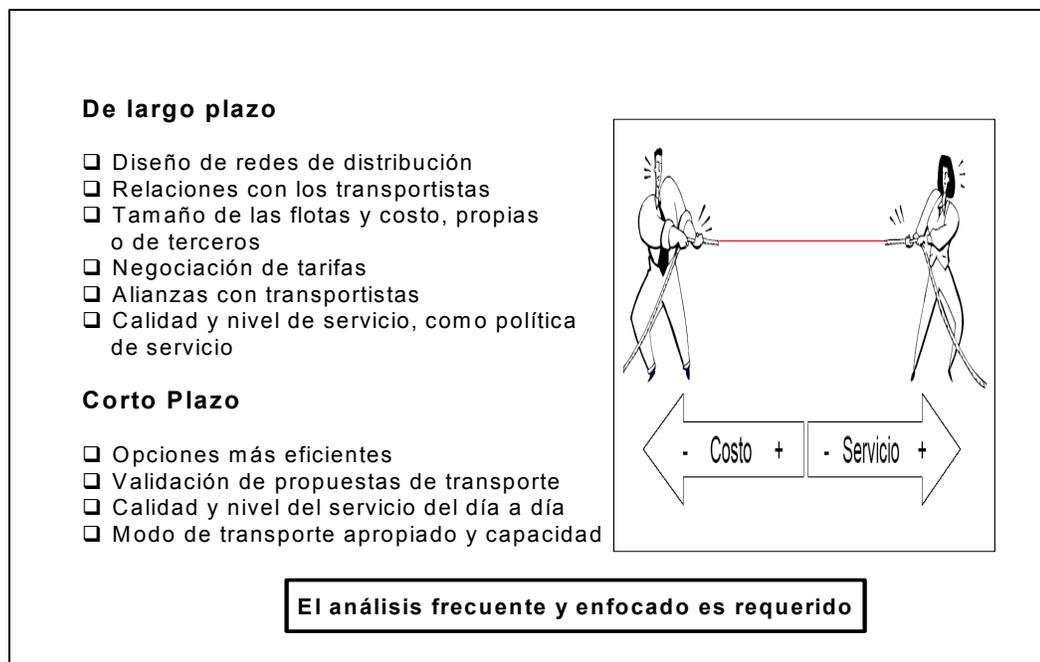


Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

Actualmente la fuente externa en el transporte brinda respuestas a los requerimientos del cliente y se podrían combinar precios convenientes para la empresa editorial y también al transportista. Por el tipo de negocio, la opción recomendable es contar con el servicio propio de las 3 unidades que disponen y utilizar el servicio de terceros principalmente, porque el tamaño de los pedidos, el volumen de los bultos y destino varía considerablemente. La cobertura nacional que se abarca es completa según lo manifestó el gerente de la editorial en estudio, indicando además que es la empresa del sector que llega a la mayor cantidad de municipios del país.

Una vez establecida la estrategia de transporte, se pueden definir las acciones a seguir tanto corto como largo plazo. En la gráfica se documentan algunas de ellas.

**Gráfica 59. Acciones de largo y corto plazo**



Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

Dada la constante ampliación del negocio tanto a nivel local como internacional, el responsable del área de transporte de entregas a clientes tiene que tomar en cuenta diversas opciones al corto y largo plazo para mantener a la empresa en posición de ventaja competitiva. La decisión de buscar la solución de envíos con flotas propias o de terceros, según la experiencia del autor, sugiere dar un mayor énfasis a la opción última porque permite que el enfoque de la gestión se concentre en otros análisis más que en las situaciones de transporte que se presentan continuamente, ya que hay otras organizaciones que tienen más conocimiento en el tema.

### **3.3.7 Centro de distribución**

La empresa editorial puede formar el centro de distribución, como una organización independiente de la planta de fabricación, para operar automáticamente como intermediarios que hacen llegar los productos desde el almacén hacia los distintos destinos de los compradores, lo cual podría generar una mejor respuesta de la organización a los clientes, por otro lado con el cambio de ubicación que se dio a inicios del 2006, las instalaciones de la empresa editorial ya cuentan con un área de almacenamiento que se adecua a las necesidades propuestas y no se requeriría antes de cinco años buscar un nuevo local .

Las deficiencias de distribución determinadas en el diagnóstico, pueden ser controladas mediante la propuesta del centro de distribución. El cual controla cada uno de los procesos. La forma multiescalón se puede aplicar tanto a la distribución de los productos hacia los clientes, como también a la distribución de los insumos desde los proveedores. Los beneficios que se generan en costos de transportes y distribución hace atractivo para que la empresa recurra a este sistema.

En un sistema de fabricación con distribución multiescalón hay tiempos en cada ciclo que deben ser tomados en cuenta. Estos son:

- Ciclo de suministro: es el tiempo total entre el proveedor y la planta para atender sus necesidades
- Ciclo de aprovisionamiento: es el tiempo transcurrido entre la fabricación por la planta y la entrega al centro de distribución.
- Ciclo de pedido: es el tiempo transcurrido entre el centro de distribución y el almacén detallista.

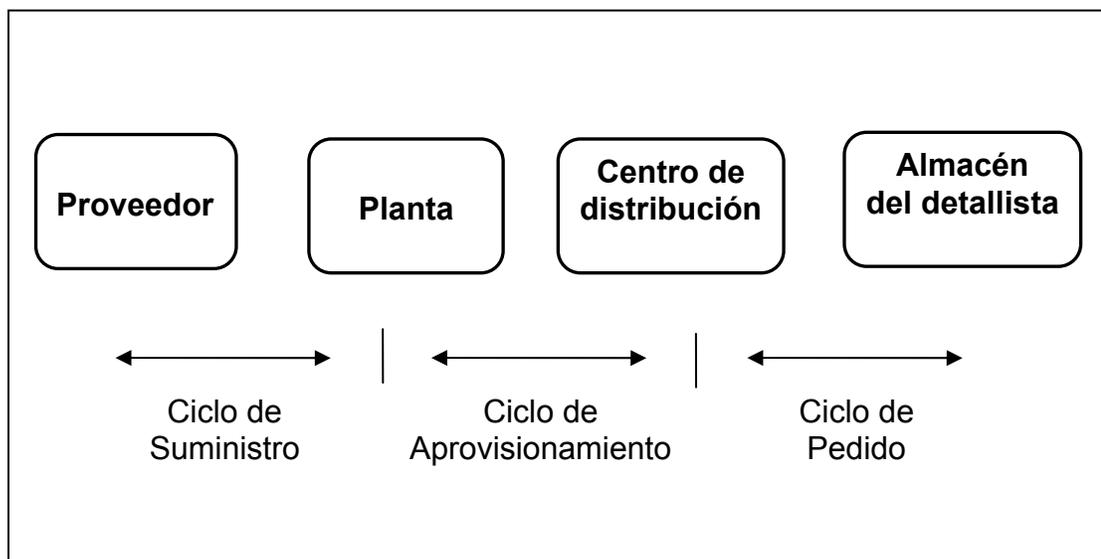
Cada uno de estos ciclos representa un plazo de entrega. La propuesta para la empresa editorial consiste en evitar rupturas de existencias y para ello debe contar con suficiente inventario para hacer frente a las ventas durante un plazo establecido. El óptimo manejo de todos los ciclos del sistema multiescalón es importante para conseguir reducciones notables en los costos de mantenimiento de existencias. Sin embargo, acciones para acortar los plazos pueden acarrear otros costos ocultos, para lo cual es importante guardar el equilibrio de aseguramiento del servicio y precios a pagar. La reducción de los ciclos de suministro, aprovisionamiento y pedido, tiene la ventaja de permitir que la empresa reaccione más prontamente a los cambios de la demanda. Por lo que la adecuada coordinación de la cadena de suministro es clave en la eficiencia de la operación.

En el centro de distribución los procesos deben ser un imperativo porque en éste se encuentran los bienes físicos de la compañía, los cuales deben adoptar cada uno de los cuidados que las normas de calidad requieren. Asimismo, recibe, coloca y entrega material o producto terminado. Se da ingreso y egreso a la mercadería de acuerdo a instrucciones específicas del responsable del mismo, así como del control de inventarios.

Con los cambios tecnológicos los centros de distribución han experimentado un cambio operacional que les permite identificar prontamente las ubicaciones de materiales y producto terminado, logrando así identificar su *status* de una manera rápida.

Un centro de distribución tiene relación estrecha con facturación, ventas, distribución y transporte. Para ello se debe establecer un programa de capacitación permanente dirigido a los colaboradores que participan en los nuevos procesos o modificados de la parte operativa permitiendo con ello conocer los cambios de dirección que experimenta la empresa.

**Gráfica 60. Distribución multiescalón**

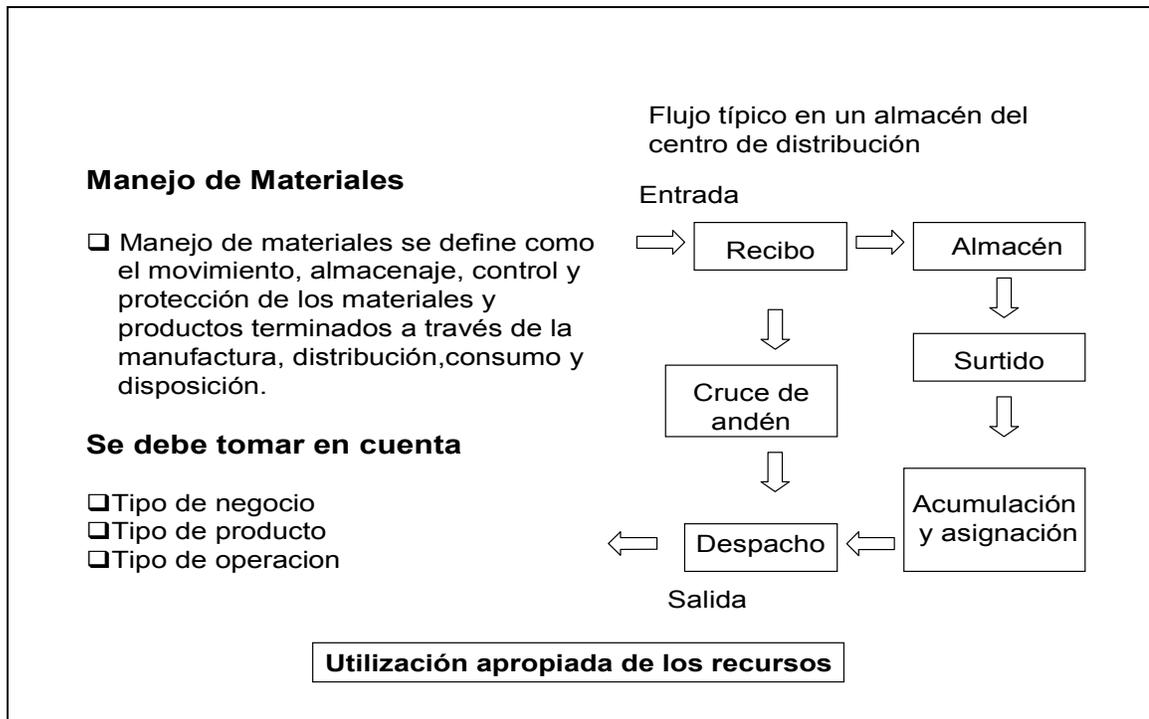


Fuente: Latin America Logistics Center, julio de 1999, copias de clase.

Actualmente con la aplicación de las buenas prácticas de manufactura, los centros de distribución se han convertido en áreas que generan un valor agregado a la organización, porque se protege el cuidado de las mercaderías con controles adecuados en la administración, siendo un factor importante de lo que se espera obtener en la propuesta de cadena de suministro para la empresa editorial.

A continuación se presenta una gráfica resumida sobre el manejo de materiales y un flujo de mercadería.

**Gráfica 61. Manejo de materiales y flujo en el centro de distribución**



Fuente: Soluciones Integrales en Sistemas de Almacenamiento, 2004.

La gráfica muestra la descripción de las fases de un almacén que recibe productos para la venta inmediata al cual se le denomina Cross-Dock que significa cruce de andén, esta operación consiste que el producto físicamente no ingresa a centro de distribución, sólo lo hace en documentos, porque hay un cliente que ya lo compró. Por otro lado, la acción siguiente es el ingreso de productos, que también pueden ser materiales para su proceso habitual de salida. Para definir los tamaños del lugar, se debe tener claro el concepto del negocio, las regulaciones del producto sus condiciones de depósito y el equipo requerido. Así como espacios de apilamiento, pasillos y equipo de seguridad industrial.

Como paso siguiente a la ilustración anterior, una vez ya definidos los requerimientos de la empresa editorial, se procede a definir las diferentes áreas del centro de distribución en función de sus ventas actuales y las proyectadas. Para un mejor detalle se presenta la gráfica al respecto:

### Gráfica 62. Áreas relevantes de un centro de distribución



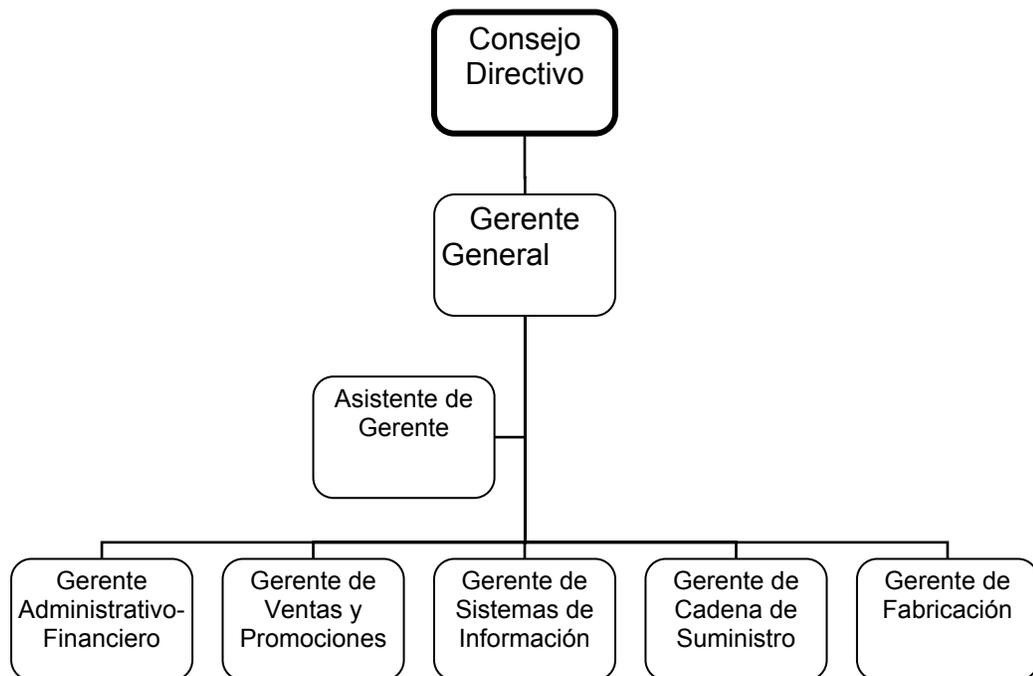
Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

Cuando se diseña el centro de distribución es necesario que se tome en cuenta las estrategias del negocio para al menos los siguientes diez años, de tal forma que le permita llevar a cabo un crecimiento organizado, que sea sólido con la expansión de la empresa y las necesidades de espacio previstas.

### 3.4 Ubicación y estructura del área de cadena de suministro

Previo a definir las posiciones con las que inicia el área de cadena de suministro en la empresa editorial, se le define una ubicación dentro de la organización reportándole directamente a la gerencia general dada la importancia que revisten sus procesos.

**Gráfica 63. Propuesta de la nueva estructura de la empresa editorial (sólo incluye el nivel gerencial)**



Fuente: Elaboración propia, junio de 2006.

En comparación la presente estructura y la expuesta en la gráfica 2 del capítulo I, el cambio en propuesto a la empresa editorial en las gerencias de área es la inclusión de cadena de suministro en sustitución de la gerencia de compras.

### **Estructura propuesta del área de cadena de suministro en la empresa editorial**

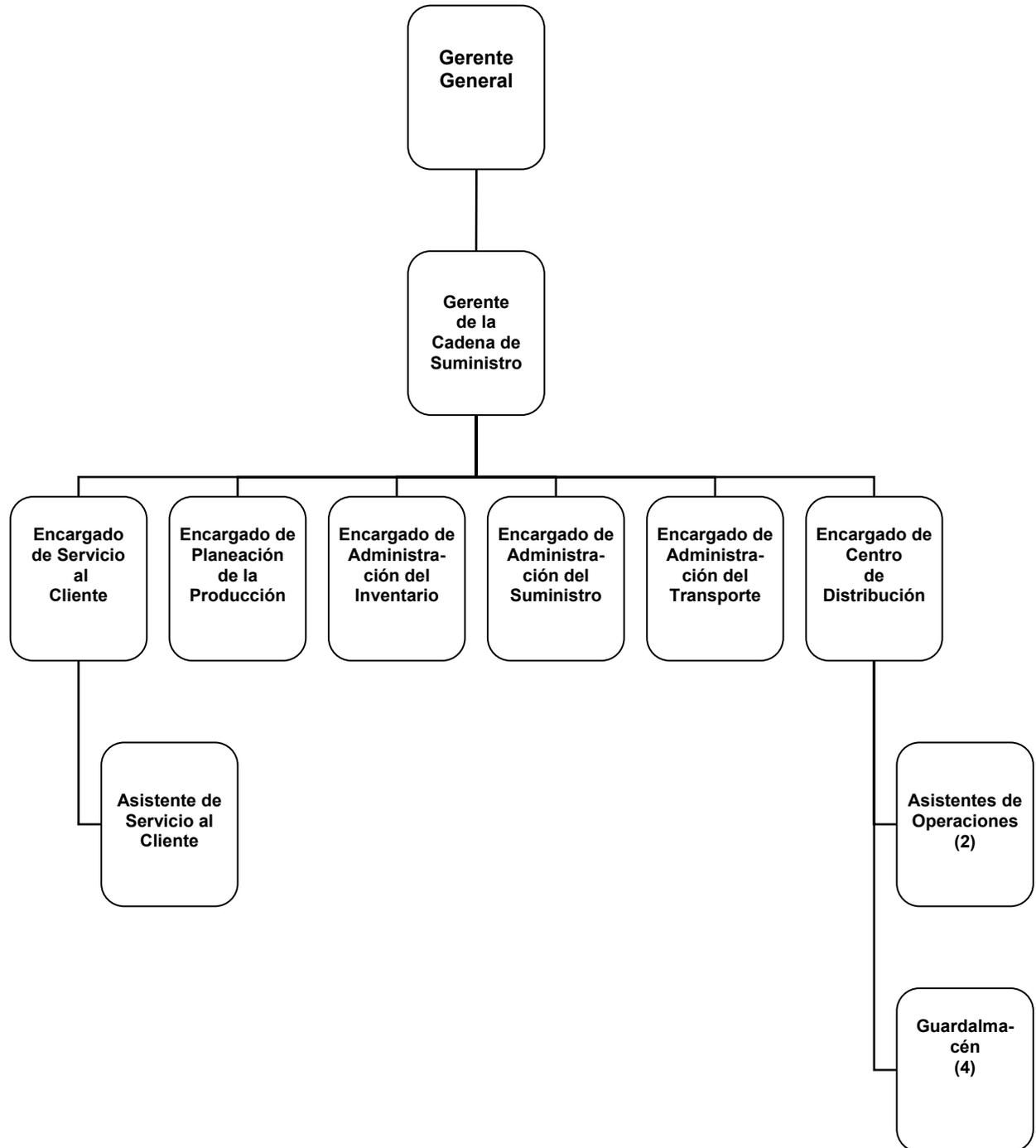
Se hace mención que la propuesta de la estructura del área de la cadena de suministro no incluye dentro de la misma a otras áreas principales de la empresa editorial, las cuales fueron citadas en forma general en la estructura anterior.

El consejo directivo de la empresa editorial al analizar debe considerar cada uno de los principales procesos y elementos de la cadena de suministro y tomar la decisión si estos serán alineados por medio de una adecuada planeación y medición de desempeño a sus objetivos.

La propuesta de la estructura del área de cadena de suministro se basa en la tendencia de la empresa editorial en concentrar su unidad productiva en Guatemala y desde su sede exportar hacia otros países, principalmente de la región (anexo 3).

Los nombres de las posiciones se han determinado conforme los diferentes procesos establecidos en el actual capítulo, con excepción de la fabricación (producción), ya que dicha área permanecerá independiente y reportando a la gerencia general, porque tiene adicionalmente otras responsabilidades específicas (ver gráfica 2, capítulo I).

El área de administración y finanzas, también experimentará modificaciones de aprobarse la propuesta de implementación de la cadena de suministro, en la empresa editorial, especialmente lo referido al personal de bodega y parcialmente el de inventarios que pasará a la nueva área.

**Gráfica 64. Estructura del área de cadena de suministro**

Fuente: Elaboración propia, Junio de 2006.

De acuerdo a la propuesta inicial de estructura de la cadena de suministro, en la empresa editorial, el centro de distribución a futuro puede integrar las unidades de transporte e inventarios, según la conveniencia del negocio (Anexo 4, descripción técnica de los puestos)

### 3.5 Oportunidades y beneficios de la cadena de suministro

Las oportunidades y beneficios que se espera obtener de implementar la propuesta de crear el área de cadena de suministro en la empresa editorial quedan plasmadas en el siguiente cuadro (pág. 164 a 167).

**Cuadro 21. Oportunidades y beneficios al contar con una cadena de suministro en la empresa editorial**

Oportunidades	Beneficios	Indicador crítico del éxito
Área	Resultados	
Servicio al cliente	Servicio por diferenciación (ser la primera opción de los clientes)	Desarrollar un sistema de monitoreo
	Mostrar pasión por atender a cliente final	El colaborador desarrolla una cultura de asesor (cualitativo)
	Experiencia con el cliente, relacionándose con el mismo permite entender sus requerimientos	Contacto con el cliente en el 100% de los casos
	Agilidad y destreza en las entregas	Cumplimiento del 90% o más en el tiempo, valores y cantidades acordadas con los clientes
	Comunicar a ventas de manera continua cualquier restricción de entrega para negociación con los clientes	100% de anticipación en caso de excepciones de cumplimiento
	Con el cumplimiento de los compromisos al cliente, la venta se torna más fácil porque está satisfecho	Asegurar una siguiente compra del cliente en 95% o más
		Continua ...

<b>Oportunidades</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Indicador crítico del éxito</b>
<b>Área</b>	<b>Resultados</b>	
Ventas y promociones	<p>Apoyar las ventas en su crecimiento ordenado</p> <p>En casos especiales dar respuestas apropiadas a situaciones de venta no previstas</p> <p>Participar activamente en el desarrollo de nuevas presentaciones/adopciones</p>	<p>Programar cifras de venta en el pronóstico en el 95% de los casos en el mes 1</p> <p>Las soluciones fuera de programa no más allá del 5% del total de las ventas en el mes en curso, 10% en el mes siguiente y 20% al mes subsiguiente</p> <p>Establecer una guía de requerimientos para el lanzamiento de nuevos productos</p>
Proveedores	<p>Compromiso en doble vía para que establezcan las entregas convenidas</p> <p>Construir un flujo de información en ambas vías que permita una comunicación concreta y apropiada, así como una mejor planificación</p> <p>Asegurar la disponibilidad de requerimientos a los proveedores</p> <p>Construir con los proveedores relaciones largo plazo que permitan ser "socios en acción"</p> <p>Recibir respuestas positivas en las órdenes de compra que accedan a cumplir con las demandas</p>	<p>Cumplimiento de acuerdos comerciales por arriba del 95%</p> <p>Recibir el 100% de las excepciones de cumplimiento, datos sobre inconvenientes y acciones a seguir</p> <p>Recibir el 100% de las órdenes acordadas</p> <p>Lograr contribuciones en tecnología utilizada por los vendedores que permitan mejorar la utilidad y los costos en la operación</p> <p>Mantener constante seguimiento de las órdenes de compra al 100%</p> <p style="text-align: right;">Continúa ...</p>

<b>Oportunidades</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Indicador crítico del éxito</b>
<b>Área</b>	<b>Resultados</b>	
Gerencia General	<p>Aportar para la elaboración de las estrategias de la empresa y su rentabilidad</p> <p>Énfasis en el servicio al cliente, que le permita generar su satisfacción y vuelva a comprar, presupone un trabajo de equipo para triunfar en el mercado globalizado</p> <p>Mejoramiento de los procesos comerciales a mediano plazo</p> <p>Relacionar necesidades del cliente con los objetivos financieros y de negocio de la empresa</p> <p>Apoyar las actividades que permitan integrar el plan de la cadena de suministro y el general</p> <p>Liderazgo en el sector por las ventas nacional y de exportación</p> <p>Disponer de una posición fuerte ante clientes y proveedores</p>	<p>Apoyar la elaboración del plan estratégico para que sea aprobado (anual)</p> <p>Desarrollar un sistema de monitoreo y capacitación continua</p> <p>Buscar la aprobación y ejecutar en el 2007, los seis procesos base y la función del centro de distribución</p> <p>Establecer un sistema de relación entre venta y costos por entrega al cliente</p> <p>Elaborar controles de las actividades de la cadena de suministro y tomar las medidas correctivas, si corresponde</p> <p>Apoyar el crecimiento del 10% anual proyectado para los próximos 5 años (base 2005)e</p> <p>Cumplimiento de pagos, recepción y entregas acordadas del 90% o más</p>
Recurso humano	<p>Propiciar la cultura de la creatividad e incentivos y desarrollo de la persona y sus habilidades, valorándolo como ser humano y por su contribución a la empresa</p> <p>La gente comprometida aporta su experiencia y formación profesional y educativa</p>	<p>Elaborar un plan de incentivos que premie la labor destacada, la exactitud y no el promedio, respetando los valores personales</p> <p>El 100% del personal de cadena de suministro recibirá para el primer año una capacitación mínima de 80 horas</p>

Continúa ...

Oportunidades	Beneficios	Indicador crítico del éxito
Área	Resultados	
Administración y finanzas	Establecer una política de manejo de inventarios acorde al negocio	Reducir los costos actuales del inventario en un 50% en los siguientes 24 meses al implementar la cadena de suministro y pasar a dos rotaciones en vez de una por año
	Productividad en los costos de la operación de la cadena de suministro	Eficiencias en las negociaciones con proveedores y en procesos internos
	Mejora en la rentabilidad por una gestión apropiada	Alcanzar el 15% de la rentabilidad en los siguientes 5 años en vez del 10% actual
	Promover negocios rentables	Acordar un programa que muestre los valores de rendimiento por cliente
Fabricación	Coordina la información sobre materiales y productos para cumplir con la demanda esperada	La producción real y la estimada alcanza al menos un resultado del 90% para el primer año
	Con la selección adecuada de proveedores se tenga la confianza de contar en tiempo con los materiales ordenados	El tiempo improductivo de capacidad instalada por falta de materiales será menor al 2% anual (primeros 12 meses)

Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2006

### 3.6 Proceso de implementación

Posterior a analizar los resultados de la investigación en curso, se evaluó la necesidad para la empresa editorial de implementar una gerencia de cadena de suministro, que sea utilizado como un área que establezca los procedimientos de la operación, y sean éstos aplicados permitiendo con ello el logro de los objetivos propuestos por el comité de dirección.

Para ello se presentan los criterios que permitan un proceso de implementación exitoso.

## **Sensibilización**

Al comunicar la importancia que tiene para la empresa editorial la creación de un departamento de cadena de suministro, requiere del consenso del comité de dirección. Al aprobar la propuesta de manera integral y que también por medio de comunicaciones en la que se comparta con los colaboradores de los diferentes niveles en la organización, información sobre las ventajas que se obtendrán al implementarlo, para que se pueda generar una mayor participación y cooperación voluntaria, exhortándolos a que contribuyan a este cambio estructural porque tanto su actitud como su apoyo es necesario. Aspectos que permitirán llevar a cabo el cambio esperado de manera exitosa. El resultado previsto es mejorar la productividad y con ello la rentabilidad.

## **Organización**

Los procesos que se incluyen en los incisos 3.3 y 3.4 del capítulo en desarrollo, son los que se considerarán para la aplicación, buscando con ello regular la actividad y las eficiencias en la cadena de suministro por medio de una metodología definida.

Las posiciones que con el nuevo enfoque pasarían de su posición actual a la nueva gerencia de cadena de suministro requerirán un traslado del personal ya que actualmente, estos colaboradores llevan a cabo las funciones de la cadena de suministro de manera parcial y separada para lo cual tendrían que integrarse, debiéndose coordinar con cada área de la empresa que experimentará cambio. Por otro lado, de acuerdo a las entrevistas recabadas y con la información disponible, la capacitación específica en el área cadena de suministro, deberá ser contratada de manera externa a la empresa editorial.

El perfil de cada posición se debe establecer de acuerdo a cada una de las habilidades que se requieren para desempeñar adecuadamente los procesos (anexo 4); así como también, en la parte de beneficios y oportunidades con relación al inciso 3.5.

### **Capacitación**

El alineamiento de esta actividad es necesario para lograr su buen funcionamiento. Por tal razón, la constante capacitación al personal seleccionado es fundamental, las áreas previstas son uso básico de herramientas del programa Office y cada uno de los procesos previstos en la propuesta. Para el inicio de la implementación, la instrucción se puede apoyar con personal gerencial de la empresa (temas internos) y consultores externos (temas de cadena de suministro). Lo que requiere que sea coordinado con la Gerencia General para lograr a la personas apropiadas (anexo 5, propuesta de programa de capacitación).

El interés en preparar al personal operativo se debe mantener permanentemente, especialmente, en los casos de nuevos procedimientos, cambios o directivas que modifiquen el que hacer la operatividad de la cadena de suministro.

### **Ejecución**

Posterior a la aprobación de la propuesta el paso siguiente es trasladar al personal al área de la cadena de suministro, formalizarles su inducción y la definición de sus retos. Sesenta días es un tiempo prudente para sea establecida la plataforma de trabajo y la capacitación de arranque.

A partir de contar con la aprobación 90 días es un tiempo normal de arranque formal de dicha área.

## **Evaluación**

Al inicio la evaluación de la implementación se efectuará cada mes o en casos de emergencia, después del primer año cada tres meses, tiempo que se considera prudente para verificar el desempeño de los procesos de cadena de suministro definidos. El resultado de las medidas correctivas tomadas evitará que los inconvenientes experimentados se repitan. Para ello se han establecido indicadores críticos del éxito en el inciso 3.5, los cuales permiten contar con las referencias del plan como partida y el control que ratifica si los criterios del desempeño se están cumpliendo. De lo contrario, las enmiendas pueden permitir el cambio de rumbo y el logro de los objetivos del área y de la empresa editorial.

### **3.7 Control**

La planeación estratégica crea el futuro de una empresa, pero el control es vital para el funcionamiento porque de su efectiva intervención determina el resultado de la organización y la actuación de los colaboradores.

La propuesta de la implementación de la cadena de suministro, incluye, en cada uno de los procesos la parte de la planeación, organización, dirección, ejecución y control, que permiten una amplia relación con el negocio. Al contar con un sistema de informática establecido, los controles pueden ser monitoreados permanentemente, analizando la evolución de las actividades que se realizan, comparándola respecto a lo planeado, constatando si los objetivos se están alcanzando o bien existen variaciones que se pueden corregir o bien se requiere

un cambio de rumbo. Es por ello que el control es una herramienta fundamental en el quehacer de la empresa editorial.

La forma en que está diseñada la propuesta, permite que al implementar el sistema de informática se incluyan los procesos de la cadena de suministro conforme a las nuevas responsabilidades, la comunicación rápida y apropiada tiene un papel relevante para que cada miembro relacionado de la empresa pueda disponer de los datos de manera exacta, lo que permitirá tomar las acciones lo más expedito posible.

Los controles que se muestran a manera de ejemplo son por medio de la práctica de los indicadores críticos del éxito:

- Servicio al cliente: % de satisfacción al cliente, recompra de los clientes, efectividad de las visitas, rentabilidad por cliente.
- Planificación de la producción integrada: información a tiempo suministrada a otras unidades, programas conforme a las necesidades del mercado, medidas preventivas respecto a productos que experimentan distorsiones en el mercado.
- Administración de inventarios: rotación de inventarios, % de materiales faltantes para producir, % de productos obsoletos, prácticas ajustadas a los procesos.
- Administración de suministro: órdenes colocadas en el período, calificación de proveedores, medición del nivel de servicio de los proveedores, nuevas prácticas en cuanto a reducción de inventarios (conjunto).

- Fabricación: producción real versus producción prevista, eficiencias en los procesos, tasa de productos defectuosos
- (mermas), % de producción en tiempo, % de utilización de capacidad instalada, % de costos de fabricación, costos de paradas en línea no planificadas.
- Administración del transporte: índice de entregas en tiempo a los clientes, entregas de conformidad, cuidado de la mercadería, tasa de capacidad de ocupación del vehículo, toneladas transportadas, desvíos de ruta no autorizados.
- Centro de distribución: cumplimiento con ingresos y salidas de artículos, % de entregas en tiempo y completas, % de ocupación del almacén, procesos conforme a las buenas prácticas, cantidad de pedidos por mes, por día, por hombre, días sin lesiones, tiempo promedio en preparar un pedido, productos a despachar dentro de las especificaciones.

### **3.8 Recursos necesarios para la implementación**

#### **3.8.1 Humanos**

- Un gerente del área de cadena de suministro
- Seis encargados de cada unidad
- Una asistente de servicio al cliente
- Seis operarios

**Comentario:** la empresa editorial cuenta con los recursos humanos disponibles actualmente, por lo que no hay que contratar personal adicional.

#### **3.8.2 Físicos**

- Un local del centro de distribución de 1200 metros de área
- Un local de las oficinas de cadena de suministro
- Un programa de software

- Capacitación externa
- Servicio de Internet
- Siete computadoras
- Dos impresoras
- Siete calculadoras
- Adecuaciones en centro de distribución
- Estanterías
- Mobiliario: escritorio, mesas y sillas
- Equipo en centro de distribución
- Papelería y útiles

**Comentario:** la empresa editorial cuenta con los recursos físicos, con lo que no hay costos incrementales, con excepción en programa software, parte proporcional y capacitación externa.

### 3.8.3 Financieros

• Programa de software (parte proporcional por cada área de la empresa como contribución al soporte externo)	Q 30,000.00 (una vez)
• Capacitación externa	Q 96,000.00 (anuales)
<b>Total</b>	<b>Q 126,000.00</b>

### Observación

Derivado de lo que es la reestructuración de la empresa editorial, no se tienen gastos adicionales en recursos humanos y físicos, porque el personal que será trasladado actualmente labora en la empresa, sólo se le reubicará. Por lo tanto el costo de incremental del proyecto es la capacitación y un software que facilite la implementación del área de cadena de suministro que sumados da un valor de Q126,000.00 previstos su desembolso en el primer año.



## Conclusiones

Dentro del estudio realizado referido a “OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA EDITORIAL CON PRODUCTOS PARA VENTA LOCAL Y DE EXPORTACIÓN UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La causa de los problemas que afronta la empresa editorial en lo relacionado a la planificación y control de la producción, administración de inventarios, almacenamiento y distribución de los productos que fabrica y comercializa es que no cuenta con una cadena de suministro.
2. Con el diagnóstico realizado, se evaluó la situación actual de las operaciones en la empresa editorial, reflejando la necesidad establecer un proyecto referido a la implementación de la cadena de suministro, para solucionar los problemas que actualmente afronta.
3. Se evaluó el impacto que produce en la empresa editorial, la carencia de una adecuada gestión de la cadena de suministro, lo cual al momento no le ha permitido contar con una planificación y control eficiente de las operaciones.
4. Se identificaron y evaluaron los procesos de cada una de las actividades que se desarrollan con relación a las funciones operativas las cuales no están integradas, en la empresa editorial determinándose así mismo que no hay un colaborador responsable de las mismas.

5. Los efectos negativos que produce la carencia de un área específica de la cadena de suministro dentro de las operaciones de la empresa editorial, son: la falta de un proceso de pronóstico de la demanda, las cantidades que se fabrican son “prácticamente al azar”, lo que genera altos inventarios, costos elevados por el mantenimiento de los mismos baja rotación de las existencias, incumplimientos en las entregas por no tener el producto requerido, lo cual no permite satisfacer adecuadamente a los clientes en cuanto a sus necesidades.
6. Se determinó que la empresa editorial no tiene estructurado dentro de su esquema operativo los instrumentos que permitan controles adecuados y que son requeridos en una práctica de una cadena de suministro eficiente.
7. La empresa editorial solucionaría, los problemas que afronta y mejoraría de manera productiva y rentable así como, sus operaciones tanto en el mercado nacional como en el internacional, si en corto plazo implementa como un proyecto importante y prioritario la propuesta que se presenta en el actual estudio, respecto a la cadena de suministro.
8. Se estableció que no hay personal dentro de la empresa editorial que cuente con la capacitación apropiada en el área de cadena de suministro en los diferentes procesos.

### **Recomendaciones**

Luego de plantear las conclusiones, se han estimado las recomendaciones adecuadas para que al lograr implementar el área de la cadena de suministro en la empresa editorial en estudio, se puedan obtener los mejores resultados, siendo las siguientes:

1. El implementar la cadena de suministro para la empresa editorial es importante porque se obtendrán resultados positivos en la operación respecto a sus procesos integrados, por lo que el gerente general debe lograr el consenso del Comité de Dirección, para que aprueben el proyecto completo.
2. Los procesos de operaciones de la empresa editorial, tendrían un mejor desempeño, por lo que la definición de un área de la cadena de suministro apoyaría la gestión de la empresa editorial.
3. Con la implementación de la propuesta del área de la cadena de suministro, se generará un avance principalmente, en los procesos de planificación y control de las operaciones logrando su eficiencia.
4. Al no existir responsabilidades definidas en un gerente de área y su equipo de trabajo, se hace necesario que se seleccione al personal que cumpla con el perfil de cada puesto para llevar a cabo las actividades de la cadena de suministro.
5. Para iniciar la práctica en la cadena de suministro es indispensable contar con el soporte de un método de la planificación de la demanda, porque del mismo se derivan las demás acciones, especialmente en el caso de la importancia en la administración del inventario. De completarse esta etapa,

los índices de satisfacción al cliente se optimizarán y permitirá resultados financieros más sanos y ahorros por eficiencias en el negocio.

6. Poner en práctica el instrumento elaborado, el cual trata de cómo poner en marcha un área de la cadena de suministro en la empresa editorial, para aplicarlo de manera sistemática y sugerida en el documento, haciendo más productivos sus procesos, conforme a una evaluación periódica.
7. La propuesta de implementación elaborada de la cadena de suministro para la empresa editorial, tendría un mayor impacto en sus operaciones al iniciar el proyecto de inmediato, porque puede mejorar los niveles de productividad y rentabilidad. Participando así, de forma efectiva con sus productos en los mercados globales.
8. Se requiere la participación del personal que sea escogido para formar parte del área de cadena de suministro, en un adecuado programa de capacitación que les permita conocer cada una de las operaciones básicas de la implementación y desarrollo del proyecto.
9. Participar el plan estratégico de la empresa como parte de una comunicación corporativa; así como, cada una de las directivas que se establezcan para que al compartirlas con los colaboradores permita obtener de ellos una sensibilización positiva y se logre contar con su apoyo en los cambios que sean planteados por el equipo gerencial, desde la perspectiva que estos ayudarán a la empresa y a sus miembros.

### Bibliografía

1. Álamo Walter, 2006. Constitución y Gestión de Empresas (en línea). Consultado el 25 de mayo del 2006. Disponible en [walteralamox@hotmail.com](mailto:walteralamox@hotmail.com)
2. Ballou Ronald H. 2004. Logística, Administración de la Cadena de Suministro. 5ª. ed. México, Editorial Pearson, Prentice Hall. 789 p.
3. CCI (Cámara de Comercio Internacional). Incoterms.1990. España. Comité español. 211 p.
4. CCI (Cámara de Comercio Internacional). Incoterms\_1991. Francia. 152 p.
5. Chase, R. B., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. 2005. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. 10ª. ed. México, Editorial McGraw-Hill. 848 p.
6. Clement, C. Norris y Pool John Charles. 2003. Economía Enfoque América Latina . 4ª. ed. México, Editorial McGraw-Hill. 496 p.
7. Daniels, J.D., Radebaugh, H. L. y Sullivan, D. P. 2004. Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones. 10ª.ed. México, Editorial Pearson, Prentice Hall. 701 p.
8. Deming W. Edwards. 1989. Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis. España, Ediciones Díaz de Santos, S. A. 283 p.
9. Denton D. Keith. 1991. Calidad en el Servicio a los Clientes. España, Ediciones Díaz de Santos, S A. 199 p.

10. Dunnette, M. O., y Kircher, W. K. 1988. Psicología Industrial. 6<sup>a</sup>.ed. México, Editorial Trillas. 279 p.
11. Galio, 2005. Globalización (en línea). Consultado el 1 de agosto del 2006. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/15/globalizacion.htm>
12. Goodstein, L. y otros. 2003. Planeación Estratégica Aplicada. Colombia, Editorial McGraw-Hill. 442 p.
13. Guajardo Cantú Gerardo. 2004. Contabilidad Financiera. 4<sup>a</sup>.ed. México, Editorial McGraw-Hill. 550 p.
14. Gutiérrez, G.y Romero B. 1998. Logística y Distribución Física. España, Editorial McGraw-Hill. 200 p.
15. Kotler, P. y Armstrong, G. 2003. Fundamentos de Marketing, México, Pearson Editorial Prentice Hall. 589 p.
16. Méndez A, Carlos E. 2004. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3<sup>a</sup>.ed. Colombia, Editorial McGraw-Hill. 246 p.
17. Monteverde, Agustín A. 1992. Estrategias para la Competitividad Internacional. Argentina, Ediciones Macchi. 301 p.
18. Ponciano Romero, Gladys Elizabeth. 2002. La Aplicación de la Sinergia en la Logística de la Industria Transnacional Farmacéutica. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala. Universidad Mariano Gálvez. Facultad de Ciencias de la Administración. 126 p.

19. Poncorvo Jorge. 1995. Seminario Logística de Distribución Física. Tayasal. Guatemala. 186 p.
20. Porter, Michael E. 1984, Estrategia Competitiva. 2ª reimpresión. México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 407 p.
21. Rey María Fernanda, Bedoya Esperanza. 2001. Seminario de Latinoamérica de Cadena de Suministro. Georgia Tech Institute of Technology. Impartido por Latin America Logistics Center. s.n.t, Panamá. Apuntes de varios conferencistas.
22. \_\_\_\_\_. 1999. Seminario Planeación Estratégica de Logística y Cadena de Suministro. Georgia Tech Institute of Technology. Impartido por Latin America Logistics Center. s.n.t, El Salvador. 216p.
- 23 \_\_\_\_\_. 1999. Seminario Planeación y Gerencia de Inventarios Serie Gerencia en Logística. Georgia Tech Institute of Technology. Impartido por Latin America Logistics Center. s.n.t, El Salvador.
24. \_\_\_\_\_. 1999. Seminario Indicadores de Desempeño y Benchmarking en Logística. Georgia Tech Institute of Technology. Impartido por Latin America Logistics Center. Diesco EAN. s.n.t, San Salvador, El Salvador. Apuntes de varios conferencistas.
25. Ringewaldt, Tanja M. 2000. Manual para Libreros. España. Editorial Herder. 199 p.
26. Roux, Michel. 1997. Manual de Logística para la Gestión de Almacenes. España. Editorial Gestión 2000. 207 p.

27. Schlesinger, Karen. 1998. La importancia de un Departamento Logística en Empresas Farmacéuticas. Guatemala. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas. 92 p.
28. Tallman William H. 1997. Seminario Técnicas Modernas de Compras. Asociación de Gerentes de Guatemala. American Management Association Internacional. Guatemala. s.n.t, 159 p.
29. Torres J, Medina y otros conferencistas varios. 2001. Seminario Mapics. s.n.t, Guatemala. Apuntes de varios conferencistas.
30. Seminario Supply Chain World. 2001. Supply Chain Council. s.n.t, México, D. F. Apuntes de varios de conferencias.
31. Yip, S. George. 1994. Globalización. Colombia. Grupo Editorial Norma. 313 p.

# **Anexos**



**Anexo 1. Cuestionario**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración de Empresas**

Boleta # \_\_\_\_\_

**Cuestionario**

Objetivo: obtener información actual referida a las decisiones que enmarcan la actividad de cadena de suministro en su empresa.

Los resultados de la encuesta se manejarán de manera confidencial y se utilizarán para fines académicos en la elaboración de una tesis de grado.

**I. Aspectos generales**

Instrucciones: por favor responda de manera directa a la pregunta en los espacios indicados

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo de ocupar el puesto actual: \_\_\_\_\_

Puestos con los que se relaciona referente a procesos de la cadena de suministro, que se llevan a cabo en su compañía:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 1.1 ¿Cuál es la actividad económica de su empresa? (rama de la industria)
- a. Servicios editoriales
  - b. Manufactura industrial
  - c. Las dos anteriores
  - d. Otra (especifique)
- \_\_\_\_\_

1.2 ¿A qué países exporta la empresa editorial?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.3 ¿Cuáles son los problemas actuales en el área de operaciones que enfrenta la editorial? Favor de colocarlos en orden de más importante a menos importante.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

1.4 ¿Cuál es la posible causa que usted percibe de los problemas?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

1.5 ¿Cuentan con un departamento de cadena de suministro?

Si	No
----	----

En caso que su respuesta sea negativa, por favor conteste la pregunta siguiente.  
De lo contrario, sírvase pasar a la pregunta 1.7

1.6 ¿Qué impacto tiene la carencia de un departamento de cadena de suministro?

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

1.7 ¿Conoce que es la cadena de suministro?

Si	No
----	----

Si la respuesta es afirmativa, por favor indique de manera breve que es la cadena de suministro

---

---

1.8 ¿Qué oportunidades y beneficios se pueden desarrollar al contar con un área de cadena de suministro?

---

---

---

## II Aspectos específicos

Por favor responda a partir del siguiente apartado, colocando una equis (x), en el área de respuestas, ubicada a la derecha de cada pregunta formulada, según corresponda.

Planeación	Área de respuestas		
(P-1). ¿Tiene su empresa un plan estratégico?	Si		No
(P-2). ¿Tiene su empresa reuniones formales con el equipo de trabajo?	Si		No
(P-3). ¿Están representadas las funciones de cadena de suministro en la gestión de la empresa ?	Si	No	Algunas veces
(P-4). ¿Tiene la empresa flujos y descripciones operativas documentadas?	Si	No	Algunas veces
(P-5). ¿Tiene la empresa definida las prioridades del consumidor?	Si		No
(P-6). ¿Tiene la empresa definidos los productos prioritarios?	Si		No
(P-7). En las reuniones gerenciales donde se toman decisiones para ajustar las estrategias del negocio, ¿son documentadas?	Si		No
(P-8). ¿Tiene la empresa contemplada las variaciones de la demanda por arriba del 30% de la venta en los meses pico?	Si		No

(P-9). ¿Tienen los equipos de trabajo herramientas de análisis para medir el impacto de una decisión antes de implementarla?	Si	No	
(P-10). ¿Participa el equipo gerencial en reuniones con clientes y proveedores?	Si	No	
(P-11). ¿Apoya el sistema de informática el proceso de pedidos a los clientes?	Si	No	
(P-12). ¿Se analiza en la empresa la variación de la demanda de productos?	Si	No	
(P-13). ¿Tiene la empresa documentado el proceso de pronóstico de ventas?	Si	No	
(P-14). ¿Es el pronóstico de ventas elaborado por producto y cliente?	Si	No	
(P-15). ¿Es el pronóstico de ventas actualizado, al menos, una vez por mes?	Si	No	
(P-16). ¿Es medida la exactitud del pronóstico de ventas?	Si	No	
(P-17). ¿Está integrado el proceso de la planeación con los pronósticos de venta y fabricación?	Si	No	
(P-18). ¿Colaboran ventas, producción y mercadeo en el análisis del pronóstico de ventas?	Si	No	
(P-19). En síntesis: ¿Es adecuada la gestión de planeación en la empresa?	Si	No	Algunas veces

Administración de suministro	Área de respuestas		
(AS-1). ¿Está documentado el proceso de administración de suministro en la empresa?	Si	No	Algunas veces

(AS-2). ¿Apoya el sistema de informática el proceso de administración de suministro?	Si	No	
(AS-3). ¿Están documentadas y entendidas las relaciones comerciales con los proveedores?	Si	No	Algunas veces
(AS-4). ¿Hay un responsable identificado del proceso de la administración de suministro?	Si	No	
(AS-5). ¿Tienen definido a los proveedores estratégicos de suministros (materiales y servicios)?	Si	No	Algunas veces
(AS-6). ¿Administran los proveedores el inventario de sus materiales en las bodegas de la empresa?	Si	No	
(AS-7). ¿Se envían por correo electrónico órdenes de compra de la empresa a los proveedores?	Si	No	
(AS-8). ¿Comparte la empresa información con los proveedores acerca de sus necesidades anuales de materiales?	Si	No	Algunas veces
(AS-9). ¿Se comunica oportunamente a los proveedores su desempeño en las entregas de pedidos?	Si	No	Algunas veces
(AS-10). ¿Se tiene establecido un sistema de compra-venta en conjunto con los proveedores?	Si	No	Algunas veces
(AS-11)- En síntesis: ¿Es adecuada la gestión de los procesos de administración de suministro?	Si	No	Algunas veces

Fabricación	Área de respuestas		
(F-1). ¿Están en la empresa documentados, los procesos de planeación y programación de la fabricación?	Si		No
(F-2). ¿Está el plan anual de fabricación integrado con el plan general de la empresa?	Si		No
(F-3). ¿Tiene la empresa divididos los ciclos de fabricación por mes?	Si		No
(F-4). ¿Son considerados los tiempos de entrega de cada proveedor en el plan de fabricación?	Si	No	Algunas veces
(F-5). ¿Utilizan algún método para la elaboración del plan de fabricación con el fin de producir cantidades requeridas y con lotes económicos?	Si		No
(F-6). ¿Apoya el sistema de informática el proceso de fabricación?	Si		No
(F-7). ¿Está el proceso de fabricación alineado en dirección de satisfacer las necesidades del cliente?	Si		No
(F-8). ¿Participan en los procesos de planeación de la fabricación, los siguientes departamentos: -ventas -mercadeo, -finanzas , -otros (indicarlo)	Si	No	Algunas veces

(F-9). ¿Están los pedidos de los clientes tomados en cuenta en el programa de fabricación?	Si	No	Algunas veces
(F-10). En resumen: ¿Es adecuada la gestión de los procesos de fabricación?	Si	No	Algunas veces

Centro de distribución	Área de respuestas		
(CD-1). ¿Está documentado en la empresa, el proceso del compromiso de entrega de productos a los clientes?	Si	No	
(CD-2). ¿Es medido el porcentaje de entregas completas y en tiempo a los clientes?	Si	No	Algunas veces
(CD-3). ¿Están satisfechos los clientes con el desempeño de la empresa respecto a las entregas de pedidos?	Si	No	Algunas veces
(CD-4). ¿Conoce la empresa los pedidos de los clientes al más corto plazo posible?	Si	No	Algunas veces
(CD-5). ¿Tienen los inventarios de productos cobertura para la entrega de pedidos acordados previamente?	Si	No	Algunas veces
(CD-6). ¿Tienen los inventarios de productos cobertura para la entrega de pedidos no acordados?	Si	No	Algunas veces
(CD-7). ¿Está convenido entre la empresa y los clientes, el reabastecimiento automático de productos según la cobertura de sus inventarios?	Si	No	Algunas veces

(CD-8). ¿Tiene la empresa indicadores que permitan conocer los productos sin existencias?	Si	No	
(CD-9). ¿Es examinado el impacto de los cambios en los productos antes que éstos se lleven a cabo?	Si	No	Algunas veces
(CD-10). ¿Están documentados los procesos de distribución y entregas de productos a los clientes?	Si	No	
(CD-11). ¿Tienen previsto reprogramaciones de entregas de productos por cambios no planeados requeridos por el cliente?	Si	No	
(CD-12). ¿Está integrado en la empresa, el proceso de distribución y entregas de productos otros de la empresa; tales como, facturación e inventarios?	Si	No	
(CD-13). ¿Tienen medidas de desempeño verificadas con los clientes para evaluar el proceso de distribución y entrega de productos?	Si	No	
(CD-14). ¿En resumen: ¿Es adecuada la gestión de los procesos de distribución y entregas?	Si	No	Algunas veces

Desempeño relativo	Área de respuestas		
(DR-1). ¿Cuál fue el desempeño total de la empresa el año anterior?	Bueno	Regular	Malo

(DR-2). ¿Cuál fue el desempeño total de la empresa el año anterior respecto a sus principales competidores?	Bueno	Regular	Malo
(DR-3). Compare respecto a sus principales competidores: ¿Cómo se encuentra la empresa respecto a la cobertura de inventario de producto terminado y materiales, expresado en días?	Bien	Regular	Mal
(DR-4). Compare respecto a sus principales competidores: ¿Cómo está la empresa respecto los días de cobro?	Bien	Regular	Mal
(DR-5). Compare respecto a sus principales competidores: ¿Cómo está el desempeño de la empresa respecto al compromiso de fecha de entrega de productos con el cliente en relación con la fecha real?	Bien	Regular	Mal

Tecnología	Área de respuestas		
(T-1). ¿Tiene la empresa una página de Internet que pueda ser consultada por los clientes?	Si		No
(T-2). ¿Interactúan los consumidores y clientes a través de Internet?	Si	No	Algunas veces
(T-3). ¿Tienen los consumidores información disponible de sus productos a través de Internet?	Si		No
(T-4). ¿Tienen los clientes la facilidad de colocar	Si		No

pedidos a la empresa a través de Internet?		
(T-5). ¿Tiene la empresa una base de datos de los clientes que compran a través de Internet?	Si	No
(T-6). ¿Interactúan los proveedores con la empresa en Internet?	Si	No
(T-7). ¿Tiene la empresa una base de datos de los proveedores respecto a los servicios y mercancías que ofrecen a través de Internet?	Si	No
(T-8). ¿Coloca la empresa órdenes de compra de materiales y servicios a través de Internet?	Si	No

Comentarios adicionales

---



---



---

Julio de 2006.

¡Gracias por su tiempo colaboración!



## Anexo 2. Importaciones

La actividad consiste en ingresar al país mercancías (bienes). Este proceso debe contar los materiales a recibir. Por otro lado se coordina con las áreas de la planeación y administración del suministro para definir las prioridades de importación en un momento dado.

Es importante mencionar que en cada una de las actividades de importación se centralicen y administren en una sola unidad, con lo cual se garantice una coordinación adecuada que responda a los intereses de la empresa editorial.

### **El procedimiento de una importación en Guatemala**

Cuando se tiene el plan maestro de fabricación (producción) se procede a contactar a los proveedores, acordados o negociados, por un plazo estipulado, puede haber más de un proveedor por materia prima. Se les pide que confirmen los precios según condiciones acordadas por medio de cotizaciones o facturas pro forma. Éstas incluyen la información sobre la mercancía a comprar que se le denomina especificaciones de la importación, si es embalada o no, identificación de la mercancía, su origen, códigos, sus peculiaridades, tiempo de haber sido producida, vencimiento, entre otros. Las generalidades son tiempos de despacho, condiciones del suministro, forma de entrega, flete, empresa, costo, seguro, tiempo de la entrega y tiempo de mantenimiento de la oferta.

### **Documentación mínima que el proveedor debe remitir a la empresa editorial (cliente-comprador para internar una mercancía en Guatemala)**

Factura comercial, conocimiento de embarque o carta de porte. La factura comercial certifica la transacción de compra-venta, el conocimiento de embarque

o carta de porte contiene el contrato celebrado entre el remitente y el porteador que ampara la mercancía objeto de la importación.

El tema de seguros debe ser claramente definido en los términos de la negociación, porque el asegurar la mercancía requiere de una póliza, que hoy día preserva de inconvenientes innecesarios tanto para los clientes como proveedores, que en un futuro puedan permitir nuevos negocios.

Los documentos originales sirven para elaborar la póliza de importación y debe guardarse una copia en los archivos de la empresa editorial, los originales y tres copias sirven para hacer la liquidación en la aduana.

Hay pagos mínimos en puerto como lo es el valor de muellaje, vaciado del contenedor, adicionales: almacenaje, transporte vía marítima o aérea.

El pago de aranceles se hace a través de la Declaración Consular del Sistema de Nomenclatura Arancelaria de Centro América, de acuerdo a una tabla establecida. El impuesto aduanal (derechos arancelarios de importación) se cancela al momento de liquidar la póliza de importación, el valor a pagar se calcula sobre el valor FOB, flete, seguro, legalización consular más el 12% de IVA. Al hacer las consultas correspondientes a la gerencia de administración y finanzas, la mayoría de productos que importa la empresa editorial, no paga derechos arancelarios de importación.

### **Formas para liquidar una póliza**

- Liquidar la póliza en el puerto de llegada. (destino)
- Liquidar la póliza en la ciudad de Guatemala (aduana central) para lo cual se cancela un custodio Q150 diarios. El custodio debe acompañar la

mercadería desde el puerto, hasta la ciudad de Guatemala. Es decisión de la empresa editorial trasladar la mercadería a una almacenadora, a manera de ejemplo podemos mencionar: Almaguate, Alminter, Alpasa, Cealsa.

Una vez se han cumplido los requisitos de ley y ya cancelados los derechos arancelarios de importación, se procede al traslado de la mercadería a la bodega de la empresa editorial, lugar en donde se revisa la mercancía y se verifican las condiciones que indica la póliza. En caso de faltantes, daños o mercaderías no ordenadas, se reclama al proveedor o al asegurador, según corresponda.

### **Aranceles Aduanales**

#### **Las clases generales de aranceles aduanales son**

- De importación, es la forma más común de los aranceles, los cuales son utilizados con más frecuencia por los países, constituyendo una forma de obtener ingresos del Gobierno y medida de protección contra la competencia extranjera.
- De exportación, que son impuestos sobre bienes destinados a un país extranjero (Guatemala no aplica estos aranceles en la actualidad).

Cada país define una tarifa por internación de la mercadería que ingresa por sus fronteras. La internación puede ser por cualquiera de los siguientes medios de transporte: aéreo, marítimo y terrestre.

Los aranceles aduanales “ad valorem” se expresan en términos de un porcentaje del valor de un artículo importado. Los aranceles específicos se expresan en términos de una cantidad de dinero por cantidad de bienes.

Existen limitaciones en la importación o en la exportación de ciertas mercancías que contengan alguna sustancia restringida, lo cual requiere solicitar permisos especiales para su ingreso o salida del país. Estos permisos pueden ser en el ministerio de salud, de la defensa y otros. Para la empresa editorial no se tienen este tipo de restricciones.

### **Anexo 3. Exportaciones**

La actividad consiste en enviar externamente a otros países mercancías (bienes). Las condiciones de entrega en este renglón tienen mucha importancia; para unificar interpretaciones y conceptos se establecieron los Incoterms, que son los términos internacionales del comercio.

En este proceso la responsabilidad es efectuar cada una de las operaciones que se relacionan con el envío de las mercancías requeridas por el cliente, cuyo destino esté fuera de los límites territoriales del país. Para que una exportación sea expedita se deben coordinar cada uno de los pasos requeridos por los países tanto de origen, tránsito (si aplica) como de destino.

#### **Principales operaciones**

- Preparar documentos de facturación y de envío.
- Contratación de transporte.
- Coordinar despacho.
- Informar a la empresa compradora de detalles de la exportación.
- Seguimiento de la exportación.
- Verificación de aspectos legales.
- Reclamos al seguro. (si fuera el caso)

#### **Documentos exigidos por el Gobierno de Guatemala para llevar a cabo una exportación de mercancías**

- Tarjeta original del código del exportador y del importador.
- Original y fotocopia de factura original.
- Orden de embarque (elaborada y presentada por el exportador).

- Formulario único para licencia exportación. (licencia de exportación del Banco de Guatemala-Ventanilla única, SEADEx)

### **Mecanismo**

- Presentación de la póliza aduanera de exportación, el cual es el documento que sirve para solicitar la salida de las mercaderías nacionalizadas o nacionales, destinadas al uso o consumo definitivo en el extranjero. Se emite en original y 5 copias.
- En el caso de exportaciones hacia países de Centro América y Panamá, el documento utilizado es el formulario único para licencia de exportación. Esta diferenciación se hace debido a que cada uno de los países es signatario del Sistema de Nomenclatura Unificada de Centroamérica SAC, el cual facilita el intercambio de bienes y servicios en la región, en cuanto a Panamá es porque hay un tratado bilateral que permite esta ventaja.
- Aceptación de la póliza: El funcionario de aduanas competente, coloca la fecha con un número de manera correlativa, se inscribe en el registro de pólizas de exportación aceptadas
  - ⇒ Entrega de documentación completa al SEADEx.

Embarque de mercancías: ya realizados cada uno de los pasos anteriores para la mercancía a exportar, la empresa editorial al llevar a cabo una exportación, puede realizar el embarque bajo control de la aduana de Guatemala.

#### Anexo 4. Descripción técnica de puestos

De acuerdo a la reorganización que se ha propuesto a la empresa editorial en el área de operaciones es necesario definir la descripción técnica de puestos de cada una de las posiciones con el fin de dar soporte a la nueva estructura.

PUBLICADO POR: Empresa Editorial	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS Gerente de Cadena de Suministro</b>	REFERENCIA: <b>EE-GCS-001-03-2007</b>
FECHA: 01-03--07		ÚLTIMA REVISIÓN: <b>01-03-2007</b>
HECHO POR: Consultoría externa	REVISADO POR: <b>Gerente General</b>	APROBADO POR: <b>Gerente General</b>
<p><b>1. Nombre del puesto inmediato superior:</b> Gerente General.</p> <p><b>2. Nombre de los puestos bajo su mando:</b> Encargados de área de cadena de suministro.</p> <p><b>3. Puestos que lo pueden sustituir:</b> Encargado de Centro de Distribución, Encargado de la Administración del Suministro.</p> <p><b>4. Puestos a los que puede sustituir:</b> Gerente General.</p> <p><b>5. Relaciones internas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general.</li> <li>• Gerentes de área.</li> <li>• Personal de la cadena de suministro.</li> </ul> <p><b>6. Mantiene relaciones externas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes.</li> <li>• Proveedores.</li> <li>• Autoridades de gobierno.</li> <li>• Bancos.</li> </ul> <p><b>7. Descripción general del puesto de trabajo:</b></p> <p>Es responsable del área de cadena de suministro en el diseño e implementación de los procesos, planeación, organización, dirección, ejecución y control; así como de los programas operativos de la empresa editorial y de la evaluación de los mismos.</p>		

<p><b>8. Descripción específica del puesto</b></p> <p><b>Con respecto a los programas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica programas enfocados a los procesos del área de cadena de suministro.</li> <li>• Desarrolla los programas aprobados.</li> <li>• Ejecuta la coordinación de la cadena de suministro.</li> </ul> <p><b>Con respecto a la implementación de la cadena de suministro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los tiempos estimados de cada actividad con base en los procesos definidos para el área de cadena de suministro.</li> <li>• Planifica las reuniones relacionadas con el área.</li> <li>• Presenta los programas a la gerencia general y equipo gerencial.</li> <li>• Coordina cada una de las áreas de la cadena de suministro.</li> </ul>
<p><b>9. Áreas de efectividad y de medida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de programas nuevos.</li> <li>• Ahorros por eficiencias.</li> <li>• Servicio al cliente: 90% o más de satisfacción al cliente.</li> <li>• Planificación de la producción integrada: programas conforme a las necesidades del mercado.</li> <li>• Administración de inventarios: rotación de inventarios, % de productos obsoletos. Administración de suministro: órdenes colocadas en el período, calificación de proveedores.</li> <li>• Fabricación: producción real versus producción prevista.</li> <li>• Administración del transporte: índice de entregas a los clientes en tiempo, entregas de conformidad, tasa de capacidad de ocupación del vehículo.</li> <li>• Centro de distribución: control de ingresos y salidas de artículos, % de entregas en tiempo y completas, % de ocupación del almacén.</li> <li>• Costo total de la cadena de suministro.</li> <li>• Costo de la cadena de suministro respecto a las ventas totales menor al 20%.</li> </ul>
<p><b>10. Escolaridad</b></p> <p><b>Carrera académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.</li> </ul> <p><b>Nivel académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de pensum.</li> </ul>

<b>Idioma requerido aparte del español:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés fluido.</li> </ul>		
<b>Conocimientos específicos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la computadora y de programas de Windows.</li> <li>• Elaboración de procesos.</li> </ul>		
<b>11. Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco años en puesto similar o alguna área afín.</li> </ul>		
<b>12. Cualidades personales</b>		
<b>De personalidad y/o socio-afectivas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrovertido, líder, innovador, autosuficiente, capacidad de trabajar en ambientes inciertos y cambiantes.</li> </ul>		
<b>Cognoscitivas y/o intelectuales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memoria, habilidad verbal, habilidad para resolver problemas, capacidad de análisis, de organizar y trabajar en equipo.</li> <li>• Comunicación clara y eficiente.</li> <li>• Edad: 23 años como mínimo.</li> <li>• Sexo: Masculino.</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Firma del titular del puesto de trabajo</b>	<b>No. de antigüedad</b>

Fuente: MA Lic. Vicente Freixas. Universidad de San Carlos de Guatemala, octubre de 2005.  
Adaptado por Mario Melgar, marzo de 2007.

PUBLICADO POR: Empresa Editorial	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS Encargado de Servicio al cliente</b>	REFERENCIA: <b>EE-GCS-002-03-2007</b>
FECHA: 01-03--07		ÚLTIMA REVISIÓN: <b>01-03-2007</b>
HECHO POR: Consultoría externa	REVISADO POR: <b>Gerente de Cadena de Suministro</b>	APROBADO POR: <b>Gerente General</b>
<p><b>1. Nombre del puesto inmediato superior:</b> Gerente de Cadena de Suministro.</p> <p><b>2. Nombre de los puestos bajo su mando:</b> Asistente de Servicio al cliente.</p> <p><b>3. Puestos que lo pueden sustituir:</b> Encargado de Centro de Distribución, Encargado de la Administración del Suministro.</p> <p><b>4. Puestos a los que puede sustituir:</b> Ninguno.</p> <p><b>5. Relaciones internas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de cadena de suministro.</li> <li>• Gerentes de área.</li> <li>• Personal de la cadena de suministro.</li> </ul> <p><b>6. Mantiene relaciones externas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes.</li> <li>• Autoridades de gobierno.</li> </ul> <p><b>7. Descripción general del puesto de trabajo:</b></p> <p>Es responsable de ejecutar la política de servicio al cliente de la empresa editorial. Tomando en cuenta los aspectos de calidad exigidos en el mercado y ofrecidos por la organización.</p> <p>Orienta sus esfuerzos hacia el consumidor, ofreciendo un servicio diferenciado, con lo cual garantiza una satisfacción al cliente, permitiendo establecer una relación a largo plazo.</p>		

<p><b>8. Descripción específica del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta los programas enfocados a satisfacer al cliente dándole respuestas convenientes, de acuerdo a la política de la empresa editorial.</li> <li>• Busca crear en los clientes la lealtad que permita obtener de ellos pedidos de recompra.</li> <li>• Analiza los porcentajes de efectividad de visitas de los vendedores.</li> <li>• Establece la rentabilidad por cliente y en base a ello se determinan proyectos específicos de negocio.</li> <li>• Cumplimiento del ofrecimiento de entrega al cliente en cuanto a tiempo cantidades y precios acordados.</li> <li>• Relacionarse con el cliente porque le permite conocer sus requerimientos de manera directa.</li> </ul>
<p><b>9. Áreas de efectividad y de medida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción al cliente, en un 90% o más y por medio de la recompra de los clientes.</li> <li>• Efectividad de las visitas a los clientes usuales, por los vendedores del 75% al menos.</li> <li>• Mantener los índices de rentabilidad por cliente actualizados mensualmente.</li> <li>• Actualizar listas de necesidades no satisfechas que han sido manifestadas por los clientes.</li> <li>• Costo total de servicio al cliente.</li> </ul>
<p><b>10. Escolaridad</b></p> <p><b>Carrera académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas, Mercadotecnia o carrera afín.</li> </ul> <p><b>Nivel académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante.</li> </ul> <p><b>Idioma requerido aparte del español:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés fluido.</li> </ul>
<p><b>Conocimientos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la computadora y de programas de Windows.</li> </ul>

<b>11. Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años en puesto similar o un puesto afín (deseable).</li> </ul>		
<b>12. Cualidades personales</b>		
<p><b>De personalidad y/o socio-afectivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de manejar relaciones interpersonales, atención a clientes.</li> </ul> <p><b>Cognoscitivas y/o intelectuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de organizar el trabajo y de trabajar en equipo.</li> <li>• Capacidad de comunicarse clara y eficientemente.</li> <li>• Edad: 23 años como mínimo.</li> <li>• Sexo: Masculino o Femenino.</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Firma del titular del puesto de trabajo</b>	<b>No. de antigüedad</b>

Fuente: MA Lic. Vicente Freixas. Universidad de San Carlos de Guatemala, octubre de 2005.  
Adaptado por Mario Melgar, marzo de 2007.

PUBLICADO POR: Empresa Editorial	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS</b> <b>Asistente del Encargado de Servicio al cliente</b>	REFERENCIA: <b>EE-GCS-003-03-2007</b>
FECHA: 01-03--07		ÚLTIMA REVISIÓN: <b>01-03-2007</b>
HECHO POR: Consultoría externa	REVISADO POR: <b>Gerente de Cadena de Suministro</b>	APROBADO POR: <b>Gerente General</b>
<p><b>1. Nombre del puesto inmediato superior:</b> Encargado de Servicio al cliente.</p> <p><b>2. Nombre de los puestos bajo su mando:</b> Ninguno.</p> <p><b>3. Puestos que lo pueden sustituir:</b> Ninguno.</p> <p><b>4. Puestos a los que puede sustituir:</b> Encargado de Servicio al Cliente.</p> <p><b>5. Relaciones internas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de cadena de suministro.</li> <li>• Personal de la cadena de suministro.</li> </ul> <p><b>6. Mantiene relaciones externas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes.</li> <li>• Autoridades de gobierno.</li> <li>• Transportistas.</li> </ul> <p><b>7. Descripción general del puesto de trabajo:</b></p> <p>Es responsable de asistir al encargado de servicio al cliente en cuanto a ejecutar la política de servicio al cliente de la empresa editorial. Tomando en cuenta los aspectos de calidad exigidos en el mercado y ofrecidos por la organización.</p> <p>Apoya los esfuerzos de la empresa editorial en la orientación hacia el consumidor, ofreciendo un servicio diferenciado, con lo cual garantiza una satisfacción al cliente, permitiendo establecer una relación a largo plazo.</p>		

<p><b>8. Descripción específica del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya la ejecución de los programas enfocados a satisfacer al cliente dándole respuestas convenientes, de acuerdo a la política de la empresa editorial.</li> <li>• Busca despertar el interés en los clientes y con ello la lealtad que permita obtener de ellos pedidos de recompra.</li> <li>• Elabora la efectividad de visitas de los vendedores por mes.</li> <li>• Proporciona la información sobre la rentabilidad por cliente y formula las sugerencias correspondientes.</li> <li>• Acuerda con el cliente al momento de tomar su pedido, si este es por teléfono, el tiempo de entrega, cantidades y precios. Estos deben ir en línea con la política de la empresa editorial.</li> <li>• Entiende las necesidades del cliente porque le permite conocer sus requerimientos de manera directa.</li> </ul>
<p><b>9. Áreas de efectividad y de medida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente o más de 90% y por medio de la recompra de los clientes.</li> <li>• Verificar que las visitas de los vendedores a los clientes usuales su efectividad sea del 75% o más.</li> <li>• Disponer de las listas de necesidades no satisfechas que han sido manifestadas por los clientes.</li> <li>• Mantener al día el costo total de servicio al cliente.</li> </ul>
<p><b>10. Escolaridad</b></p> <p><b>Carrera académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas, Mercadotecnia o carrera afín.</li> </ul> <p><b>Nivel académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante.</li> </ul> <p><b>Idioma requerido aparte del español:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés fluido.</li> </ul>
<p><b>Conocimientos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la computadora y de programas de Windows.</li> </ul>

<b>11. Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un año en puesto similar o un puesto a fin (deseable).</li> </ul>		
<b>12. Cualidades personales</b>		
<p><b>De personalidad y/o socio-afectivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de manejar relaciones interpersonales, atención a clientes.</li> </ul> <p><b>Cognoscitivas y/o intelectuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizado en el trabajo.</li> <li>• Capacidad de comunicación eficiente y de trabajar en equipo.</li> <li>• Edad: 20 años como mínimo.</li> <li>• Sexo: Masculino o Femenino.</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Firma del titular del puesto de trabajo</b>	<b>No. de antigüedad</b>

Fuente: MA Lic. Vicente Freixas. Universidad de San Carlos de Guatemala, octubre de 2005.  
Adaptado por Mario Melgar, marzo de 2007.

PUBLICADO POR: Empresa Editorial	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS Encargado de Planeación de la Producción</b>	REFERENCIA: <b>EE-GCS-004-03-2007</b>
FECHA: 01-03--07		ÚLTIMA REVISIÓN: <b>01-03-2007</b>
HECHO POR: Consultoría externa	REVISADO POR: <b>Gerente de Cadena de Suministro</b>	APROBADO POR: <b>Gerente General</b>
<p><b>1. Nombre del puesto inmediato superior:</b> Gerente de Cadena de Suministro.</p> <p><b>2. Nombre de los puestos bajo su mando:</b> Ninguno.</p> <p><b>3. Puestos que lo pueden sustituir:</b> Asistente de Fabricación.</p> <p><b>4. Puestos a los que puede sustituir:</b> Gerente de Fabricación, Encargado de la Administración de Inventarios.</p> <p><b>5. Relaciones internas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de cadena de suministro.</li> <li>• Personal de la cadena de suministro.</li> <li>• Personal de fabricación.</li> <li>• Personal de ventas.</li> </ul> <p><b>6. Mantiene relaciones externas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores. En casos técnicos.</li> </ul> <p><b>7. Descripción general del puesto de trabajo:</b></p> <p>Es responsable de elaborar el programa preliminar y oficial de producción de la imprenta de la empresa editorial con sede en Guatemala, mensualmente, de manera que permita garantizar el adecuado abastecimiento de producto en cantidad y oportunidad de venta para la empresa editorial. Por otro lado evitar rupturas y excesos de inventarios de materiales y/o productos.</p>		

<p><b>8. Descripción específica del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora el plan maestro de producción con un horizonte de doce meses plazo con los datos que le proporcionan el encargado de servicio al cliente y el área de ventas.</li> <li>• Determina los insumos necesarios, para mantener el nivel requerido en los programas de producción. (cobertura mensual).</li> <li>• Planea el plan maestro como el programa de producción de acuerdo a las políticas que establezca la dirección sobre el nivel del inventario. (cálculo de unidades a producir en un período).</li> <li>• Coordina con el área de fabricación sobre los materiales necesarios para la producción, pendientes de enviar por centro de distribución.</li> <li>• Genera sistemas de control, para verificar el cumplimiento de los programas propuestos y aprobados.</li> <li>• Da seguimiento a los programas semanales y establece brechas de producción y sugiere en caso de demoras.</li> <li>• Colabora una vez al año en la definición de la clasificación ABC de inventarios de materiales y productos de la planta (imprensa) en Guatemala, según datos de venta del siguiente año calendario. Esta actividad generalmente puede ser llevada a cabo en julio de cada año.</li> </ul>
<p><b>9. Áreas de efectividad y de medida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los planes y programas de producción anuales en 93% o más.</li> <li>• Disponibilidad de materiales para la producción de 95% como mínimo.</li> <li>• Los costos de tener la maquinaria sin movimiento por falta de materiales no debe ser mayor del 2% anual.</li> <li>• La mano de obra por pagos extraordinario no debe exceder del 5% anual.</li> </ul>
<p><b>10. Escolaridad</b></p> <p><b>Carrera académica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración De Empresas, Ingeniería Industrial O Carrera Afín.</li> </ul> <p><b>Nivel académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante.</li> </ul> <p><b>Idioma requerido aparte del español:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés básico.</li> </ul>

<b>Conocimientos específicos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la computadora y de programas de Windows.</li> </ul>		
<b>11. Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años en puesto similar o alguna área a fin.</li> </ul>		
<b>12. Cualidades personales</b>		
<b>De personalidad y/o socio-afectivas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad y reacción al cambio.</li> </ul>		
<b>Cognoscitivas y/o intelectuales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de manejar analizar cambios relacionados con la producción, organización del trabajo diario, semanal, mensual y anual.</li> <li>• Capacidad de comunicación eficiente y de trabajar en equipo.</li> <li>• Edad: 28 años como mínimo.</li> <li>• Sexo: Masculino o Femenino.</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Firma del titular del puesto de trabajo</b>	<b>No. de antigüedad</b>

Fuente: MA Lic. Vicente Freixas. Universidad de San Carlos de Guatemala, octubre de 2005.  
Adaptado por Mario Melgar, marzo de 2007.

PUBLICADO POR: Empresa Editorial	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS Encargado de la Administración de Inventarios</b>	REFERENCIA: <b>EE-GCS-005-03-2007</b>
FECHA: 01-03--07		ÚLTIMA REVISIÓN: <b>01-03-2007</b>
HECHO POR: Consultoría externa	REVISADO POR: <b>Gerente de Cadena de Suministro</b>	APROBADO POR: <b>Gerente General</b>
<p><b>1. Nombre del puesto inmediato superior:</b> Gerente de Cadena de Suministro.</p> <p><b>2. Nombre de los puestos bajo su mando:</b> Ninguno.</p> <p><b>3. Puestos que lo pueden sustituir:</b> Encargado de Planificación de la Producción.</p> <p><b>4. Puestos a los que puede sustituir:</b> Encargado del Centro de Distribución, Encargado de la Administración del Suministro, Encargado de la Administración del Transporte.</p> <p><b>5. Relaciones internas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de cadena de suministro.</li> <li>• Personal de la cadena de suministro.</li> <li>• Personal de ventas.</li> </ul> <p><b>6. Mantiene relaciones externas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Transportistas.</li> </ul> <p><b>7. Descripción general del puesto de trabajo:</b></p> <p>Es responsable del análisis de los niveles de existencias para la producción, según las necesidades con base al pronóstico de la demanda (ventas) y de la disponibilidad de artículos para las entregas a los clientes.</p>		

<p><b>8. Descripción específica del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla los inventarios en días y valores según clasificación ABC, tanto de materiales como de producto terminado.</li> <li>• Vela que los mismos se encuentren dentro de los objetivos, en caso de excesos o limitaciones, formula sugerencias de aplicación para regularizar la gestión.</li> <li>• Revisa los movimientos dentro de almacén por mercadería ingresada y despachada.</li> <li>• Coordina inventarios físicos en almacén.</li> <li>• Coordina que los inventarios físicos de la mercadería obsoleta está separada, de los artículos en buen estado.</li> </ul>
<p><b>9. Áreas de efectividad y de medida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la política de inventario general entre 95% y 105% anual.</li> <li>• Evitar pérdidas de venta por falta de producto, con un nivel de servicio de 90% o más.</li> <li>• Las diferencias entre el inventario físico y el de sistemas deben ser menores al 1% del valor de inventarios.</li> <li>• Mantenimiento en valores de inventario de 2% como máximo de mercaderías obsoletas.</li> </ul>
<p><b>10. Escolaridad</b></p> <p><b>Carrera académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.</li> </ul> <p><b>Nivel académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante.</li> </ul> <p><b>Idioma requerido aparte del español:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés básico.</li> </ul>
<p><b>Conocimientos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la computadora y de programas de Windows.</li> </ul>
<p><b>11. Experiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años en puesto similar o alguna área afín.</li> </ul>

<b>12. Cualidades personales</b>		
<p><b>De personalidad y/o socio-afectivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo.</li> </ul> <p><b>Cognoscitivas y/o intelectuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de manejar analizar cambios relacionados con los inventarios, organización del trabajo diario, semanal, mensual y anual.</li> <li>• Capacidad de comunicación eficiente.</li> <li>• Edad: 26 años como mínimo.</li> <li>• Sexo: Masculino o Femenino.</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Firma del titular del puesto de trabajo</b>	<b>No. de antigüedad</b>

Fuente: MA Lic. Vicente Freixas. Universidad de San Carlos de Guatemala, octubre de 2005.  
Adaptado por Mario Melgar, marzo de 2007.

PUBLICADO POR: Empresa Editorial	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS Encargado de la Administración de Suministro</b>	REFERENCIA: <b>EE-GCS-006-03-2007</b>
FECHA: 01-03--07		ÚLTIMA REVISIÓN: <b>01-03-2007</b>
HECHO POR: Consultoría externa	REVISADO POR: <b>Gerente de Cadena de Suministro</b>	APROBADO POR: <b>Gerente General</b>
<p><b>1. Nombre del puesto inmediato superior:</b> Gerente de Cadena de Suministro.</p> <p><b>2. Nombre de los puestos bajo su mando:</b> Ninguno.</p> <p><b>3. Puestos que lo pueden sustituir:</b> Encargado de la Administración de Inventarios.</p> <p><b>4. Puestos a los que puede sustituir:</b> Gerencia de la Cadena de Suministro.</p> <p><b>5. Relaciones internas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de cadena de suministro.</li> <li>• Personal de la cadena de suministro.</li> <li>• Personal de ventas.</li> <li>• Personal de administración y finanzas.</li> </ul> <p><b>6. Mantiene relaciones externas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Transportistas.</li> <li>• Servicios logísticos.</li> <li>• Autoridades de Gobierno.</li> </ul> <p><b>7. Descripción general del puesto de trabajo:</b></p> <p>Es responsable de planificar y ejecutar el suministro en cuanto a materiales para la fabricación para asegurar la continuidad de las operaciones de la planta en las cantidades y tiempos necesarios. Así como, de producto terminado para la venta local y de exportación de acuerdo a las políticas de la empresa editorial.</p>		

<b>8. Descripción específica del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica el suministro de materiales en las cantidades adecuadas para producir conforme las necesidades demandadas, también del producto terminado dando cumplimiento de la política de inventario.</li> <li>• Desarrolla proveedores fiables.</li> <li>• Ejecuta los objetivos del área sobre el aprovisionamiento de materiales y producto terminado, basados en el concepto del menor costo en la cadena de suministro.</li> <li>• Busca alternativas de ahorro a través de negociaciones convenientes con los proveedores.</li> <li>• Administra las órdenes de compra desde su emisión hasta la llegada de la mercadería en el centro de distribución.</li> <li>• Notifica a los proveedores en casos de incumplimientos, reclamos, o rechazos realizados por la empresa.</li> </ul>
<b>9. Áreas de efectividad y de medida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento de materiales del 95% o más para el cumplimiento de los programas de fabricación y entregas de producto terminado a los clientes, por mes y año.</li> <li>• Ineficiencias menores al 2% de producción por falta de materiales.</li> <li>• Obtención de ahorros por negociaciones con proveedores en el primer año equivalentes a 2%, del total de las compras.</li> <li>• Proponer al menos 3 proveedores potenciales, para tener alternativas de compra y que ofrezcan beneficios a la empresa editorial.</li> </ul>
<b>10. Escolaridad</b>
<p><b>Carrera académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.</li> </ul> <p><b>Nivel académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante (últimos años).</li> </ul> <p><b>Idioma requerido aparte del español:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés fluido hablado y escrito.</li> </ul>

<b>Conocimientos específicos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la computadora y de programas de Windows.</li> </ul>		
<b>11. Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años en puesto similar o alguna área a fin (deseable).</li> </ul>		
<b>12. Cualidades personales</b>		
<b>De personalidad y/o socio-afectivas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa para la búsqueda de nuevas oportunidades, anticipar situaciones de riesgo.</li> </ul>		
<b>Cognoscitivas y/o intelectuales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de negociar con proveedores, organización del trabajo diario, semanal, mensual y anual.</li> <li>• Capacidad de comunicación eficiente.</li> <li>• Edad: 26 años como mínimo.</li> <li>• Sexo: Masculino o Femenino.</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Firma del titular del puesto de trabajo</b>	<b>No. de antigüedad</b>

Fuente: MA Lic. Vicente Freixas. Universidad de San Carlos de Guatemala, octubre de 2005.  
Adaptado por Mario Melgar, marzo de 2007.

PUBLICADO POR: Empresa Editorial	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS Encargado de la Administración del Transporte</b>	REFERENCIA: <b>EE-GCS-007-03-2007</b>
FECHA: 01-03--07		ÚLTIMA REVISIÓN: <b>01-03-2007</b>
HECHO POR: Consultoría externa	REVISADO POR: <b>Gerente de Cadena de Suministro</b>	APROBADO POR: <b>Gerente General</b>
<p><b>1. Nombre del puesto inmediato superior:</b> Gerente de Cadena de Suministro.</p> <p><b>2. Nombre de los puestos bajo su mando:</b> Ninguno.</p> <p><b>3. Puestos que lo pueden sustituir:</b> Encargado de la Administración de Inventarios.</p> <p><b>4. Puestos a los que puede sustituir:</b> Encargado del Centro de Distribución.</p> <p><b>5. Relaciones internas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de cadena de suministro.</li> <li>• Personal de la cadena de suministro.</li> <li>• Personal de ventas.</li> <li>• Personal de administración y finanzas.</li> </ul> <p><b>6. Mantiene relaciones externas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Transportistas.</li> <li>• Servicios logísticos.</li> </ul> <p><b>7. Descripción general del puesto de trabajo:</b></p> <p>Es responsable de aplicar la política de transporte de la empresa editorial, disponiendo de organizaciones que proporcionen servicios acordes a las necesidades disponiendo para ello de un sistema programado de rutas generales, que tome en cuenta factores de servicio y costo para las entregas.</p>		

<b>8. Descripción específica del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece una red de distribución que cumpla con los requerimientos de los clientes con costos convenientes para la empresa editorial.</li> <li>• Mantiene adecuadas relaciones con los transportistas.</li> <li>• Diseña rutas de transporte que tome en cuenta los factores que requieren las entregas.</li> <li>• Define el tipo de transporte requerido en cada entrega, su tamaño y sus costos.</li> <li>• Negocia tarifas de transporte por unidad, bulto, viaje completo y otras.</li> <li>• Valida las propuestas de transporte que mejoren la calidad y el servicio en las entregas.</li> </ul>
<b>9. Áreas de efectividad y de medida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los costos del transporte a menos del 3% del total de la venta.</li> <li>• Entregar en el tiempo acordado con el cliente en el 90% de los casos.</li> <li>• Obtener una respuesta de 90% de satisfacción en el cliente en cuanto a cumplimiento en los tiempos acordados.</li> <li>• Tasa de ocupación de los vehículos de 60% de su peso, en promedio.</li> </ul>
<b>10. Escolaridad</b>
<p><b>Carrera académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.</li> </ul> <p><b>Nivel académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante.</li> </ul> <p><b>Idioma requerido aparte del español:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés básico.</li> </ul>
<p><b>Conocimientos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la computadora y de programas de Windows.</li> </ul>
<b>11. Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres años en puesto similar o alguna área a fin (deseable).</li> </ul>

<b>12. Cualidades personales</b>		
<b>De personalidad y/o socio-afectivas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipar situaciones de riesgo, organización del trabajo diario, semanal,</li> <li>• Capacidad de negociar con los transportistas, iniciativa para la búsqueda de nuevas oportunidades</li> </ul>		
<b>Cognoscitivas y/o intelectuales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del trabajo diario, semanal, mensual y anual.</li> <li>• Capacidad de comunicación eficiente.</li> <li>• Edad: 26 años</li> <li>• Sexo: Masculino</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Firma del titular del puesto de trabajo</b>	<b>No. de antigüedad</b>

Fuente: MA Lic. Vicente Freixas. Universidad de San Carlos de Guatemala, octubre de 2005.  
Adaptado por Mario Melgar, marzo de 2007.

PUBLICADO POR: Empresa Editorial	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS Encargado del Centro de Distribución</b>	REFERENCIA: <b>EE-GCS-008-03-2007</b>
FECHA: 01-03--07		ÚLTIMA REVISIÓN: <b>01-03-2007</b>
HECHO POR: Consultoría externa	REVISADO POR: <b>Gerente de Cadena de Suministro</b>	APROBADO POR: <b>Gerente General</b>
<p><b>1. Nombre del puesto inmediato superior:</b> Gerente de Cadena de Suministro.</p> <p><b>2. Nombre de los puestos bajo su mando:</b> 2 Asistentes y 4 Guardalmacén.</p> <p><b>3. Puestos que lo pueden sustituir:</b> Encargado de la Administración de Inventarios.</p> <p><b>4. Puestos a los que puede sustituir:</b> Encargado del Centro de Distribución.</p> <p><b>5. Relaciones internas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de cadena de suministro.</li> <li>• Personal de la cadena de suministro.</li> <li>• Personal de ventas.</li> <li>• Personal de administración y finanzas.</li> </ul> <p><b>6. Mantiene relaciones externas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Transportistas.</li> <li>• Servicios logísticos.</li> </ul> <p><b>7. Descripción general del puesto de trabajo:</b></p> <p>Es responsable de hacer funcionar el centro de distribución, como una organización independiente de la planta de fabricación, es requerido que los procesos de la unidad, sean establecidos, comunicados y debidamente dirigidos, para que pueda operar automáticamente como intermediaria desde el envío de productos del almacén hacia los distintos destinos de los detallistas.</p>		

<b>8. Descripción específica del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona los productos para la entrega de los pedidos a los clientes.</li> <li>• Entrega a la planta de fabricación los insumos que le son requeridos, de acuerdo a los envíos de los proveedores.</li> <li>• Coordina las existencias con otras unidades del área para que el inventario de artículos sea suficiente para cumplir con las ventas previstas en un período establecido.</li> <li>• Establece cada uno de los procesos que sean necesarios para que la unidad logre un eficiente funcionamiento.</li> <li>• Mantiene debidamente controlado las ubicaciones de materiales y producto terminado en almacén.</li> <li>• Da seguimiento permanente a los ingresos y salidas de artículos.</li> <li>• Planea la capacitación periódica de los operarios.</li> <li>• Cumple con las normas establecidas por la empresa editorial respecto a materiales y producto terminado en cuanto a traslados y almacenaje.</li> </ul>
<b>9. Áreas de efectividad y de medida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento por arriba del 90% de la entrega en tiempo de pedidos de los clientes.</li> <li>• Entrega de materiales a planta de fabricación al 100% en los tiempos acordados y con disponibilidad en almacén.</li> <li>• Actualiza al 100% las ubicaciones de materiales y producto terminado.</li> <li>• Controla el 100% de los ingresos y egresos de materiales conforme los procesos establecidos.</li> <li>• Capacita al 100% de los operarios en cuanto a nuevos procesos o cambios en los mismos, así mismo programa entrenamiento continuo.</li> <li>• Mantiene programas de cumplimiento de normas de buenas prácticas y propone a la gerencia premios a operarios con resultados sobresalientes.</li> </ul>
<b>10. Escolaridad</b>
<p><b>Carrera académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín.</li> </ul> <p><b>Nivel académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante.</li> </ul> <p><b>Idioma requerido aparte del español:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés intermedio, como mínimo.</li> </ul>

<b>Conocimientos específicos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la computadora y de programas de Windows.</li> </ul>		
<b>11. Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco años en puesto similar o puesto (deseable).</li> </ul>		
<b>12. Cualidades personales</b>		
<b>De personalidad y/o socio-afectivas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipar situaciones de riesgo, tomar acciones rápidamente.</li> </ul>		
<b>Cognoscitivas y/o intelectuales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificador, organizado y control, iniciativa para la búsqueda de nuevas oportunidades de mejoras.</li> <li>• Trabajo en equipo, coordinar varias actividades simultáneamente.</li> <li>• Capacidad de comunicación eficiente.</li> <li>• Edad: 30 años en adelante.</li> <li>• Sexo: Masculino.</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Firma del titular del puesto de trabajo</b>	<b>No. de antigüedad</b>

Fuente: MA Lic. Vicente Freixas. Universidad de San Carlos de Guatemala, octubre de 2005.  
Adaptado por Mario Melgar, marzo de 2007.

PUBLICADO POR: Empresa Editorial	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS Asistente del Encargado del Centro de Distribución</b>	REFERENCIA: <b>EE-GCS-009-03-2007</b>
FECHA: 01-03--07		ÚLTIMA REVISIÓN: <b>01-03-2007</b>
HECHO POR: Consultoría externa	REVISADO POR: <b>Gerente de Cadena de Suministro</b>	APROBADO POR: <b>Gerente General</b>
<p><b>1. Nombre del puesto inmediato superior:</b> Encargado del Centro de Distribución.</p> <p><b>2. Nombre de los puestos bajo su mando:</b> Ninguno.</p> <p><b>3. Puestos que lo pueden sustituir:</b> El Asistente paralelo del centro de distribución y un Guardalmacén.</p> <p><b>4. Puestos a los que puede sustituir:</b> Al Encargado del Centro de Distribución y al Asistente paralelo del centro de distribución.</p> <p><b>5. Relaciones internas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de cadena de suministro.</li> <li>• Personal de la cadena de suministro.</li> <li>• Personal de ventas.</li> <li>• Personal de administración y finanzas.</li> </ul> <p><b>6. Mantiene relaciones externas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Transportistas.</li> <li>• Servicios logísticos.</li> </ul> <p><b>7. Descripción general del puesto de trabajo:</b></p> <p>Es responsable de proporcionar apoyo al encargado de la unidad en hacer funcionar el centro de distribución, como una organización independiente de la planta de fabricación.</p>		

<p><b>8. Descripción específica del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista los pedidos recibidos de los clientes y coordina la preparación del los productos, definiendo su ubicación previo a la entrega.</li> <li>• Establece los insumos que le son requeridos por planta, determinando, si hay en existencia o bien su estatus.</li> <li>• Monitorea las existencias de artículos en un período establecido.</li> <li>• Apoya cada uno de los procesos que sean necesarios para que la unidad logre un eficiente funcionamiento.</li> <li>• Verifica que las ubicaciones de materiales y producto terminado en almacén, estén correctamente detalladas.</li> <li>• Inspecciona los ingresos y salidas de artículos.</li> <li>• Asiste en la capacitación periódica de los operarios.</li> <li>• Corrobora el cumplimiento de las normas establecidas con los operarios.</li> </ul>
<p><b>9. Áreas de efectividad y de medida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en el cumplimiento por arriba del 90% de la entrega en tiempo de pedidos de los clientes.</li> <li>• Asiste en la entrega de materiales a planta de fabricación al 100% en los tiempos acordados.</li> <li>• Verifica que el 100% las ubicaciones de materiales y producto terminado, estén apropiadamente documentadas.</li> <li>• Los ingresos y egresos de materiales deben llevarse a cabo conforme los procesos establecidos al 100%.</li> <li>• Asiste en la capacitación del 100% de los operarios.</li> <li>• Supervisa al 100% los programas de cumplimiento de normas de buenas prácticas de almacenamiento y centros de distribución.</li> </ul>
<p><b>10. Escolaridad</b></p> <p><b>Carrera académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de empresas, Ingeniería Industrial o carrera afín</li> </ul> <p><b>Nivel académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante.</li> </ul> <p><b>Idioma requerido aparte del español:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés intermedio, como mínimo.</li> </ul> <p><b>Conocimientos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la computadora y de programas de Windows.</li> </ul>

<b>11. Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un año en puesto similar o puesto (deseable).</li> </ul>		
<b>12. Cualidades personales</b>		
<p><b>De personalidad y/o socio-afectivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipar situaciones de riesgo.</li> <li>• Planificador, organizado.</li> </ul> <p><b>Cognoscitivas y/o intelectuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo, coordinar varias actividades simultáneamente.</li> <li>• Capacidad de comunicación eficiente.</li> <li>• Edad: 25 años en adelante.</li> <li>• Sexo: Masculino o Femenino</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Firma del titular del puesto de trabajo</b>	<b>No. de antigüedad</b>

Fuente: MA Lic. Vicente Freixas. Universidad de San Carlos de Guatemala, octubre de 2005.  
Adaptado por Mario Melgar, marzo de 2007.

PUBLICADO POR: Empresa Editorial	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS Guardalmacén</b>	REFERENCIA: <b>EE-GCS-010-03-2007</b>
FECHA: 01-03--07		ÚLTIMA REVISIÓN: <b>01-03-2007</b>
HECHO POR: Consultoría externa	REVISADO POR: <b>Gerente de Cadena de Suministro</b>	APROBADO POR: <b>Gerente General</b>
<p><b>1. Nombre del puesto inmediato superior:</b> Encargado del Centro de Distribución.</p> <p><b>2. Nombre de los puestos bajo su mando:</b> Ninguno.</p> <p><b>3. Puestos que lo pueden sustituir:</b> los Operarios paralelos del Centro de Distribución.</p> <p><b>4. Puestos a los que puede sustituir:</b> Asistente del Encargado del Centro de Distribución.</p> <p><b>5. Relaciones internas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de cadena de suministro.</li> <li>• Personal de la cadena de suministro.</li> <li>• Personal de ventas.</li> <li>• Personal de administración y finanzas.</li> </ul> <p><b>6. Mantiene relaciones externas con:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Transportistas.</li> <li>• Servicios logísticos.</li> </ul> <p><b>7. Descripción general del puesto de trabajo:</b></p> <p>Es responsable de dar ingreso y egreso a los materiales y producto terminado de conformidad a los documentos requeridos, incluye producto en devolución.</p>		

<p><b>8. Descripción específica del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe producto terminado y materiales.</li> <li>• Verifica el estado y el número de bultos que recibe de acuerdo a los documentos.</li> <li>• Ingresa en el sistema las mercaderías recibidas.</li> <li>• Archiva la documentación correspondiente y traslada la información a las áreas que corresponda.</li> <li>• Gestiona y prepara los pedidos de los clientes.</li> <li>• Entrega los bultos de cada pedido y firma los documentos de conformidad.</li> <li>• Custodia los materiales y producto terminado en almacén.</li> <li>• Vela por la exactitud de los inventarios tanto físicos como en sistema.</li> <li>• Levanta inventario físico, de acuerdo a las políticas establecidas.</li> <li>• Cumple con las directivas de recursos humanos especialmente, en el tema de asistencia a la capacitación programada.</li> </ul>
<p><b>9. Áreas de efectividad y de medida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar los faltantes de mercaderías en inventario físico, alcanzando un índice no mayor al 1%.</li> <li>• Cumplir con la capacitación establecida al 100%, salvo casos debidamente justificados.</li> <li>• Practicar al 100% las normas operativas de la empresa editorial.</li> </ul>
<p><b>10. Escolaridad</b></p> <p><b>Carrera académica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado de diversificado.</li> </ul> <p><b>Nivel académico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante.</li> </ul> <p><b>Idioma requerido aparte del español:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglés básico.</li> </ul>
<p><b>Conocimientos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo básico de la computadora y de programas de Windows.</li> </ul>

<b>11. Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un año en puesto similar o puesto (deseable).</li> </ul>		
<b>13. Cualidades personales</b>		
<b>De personalidad y/o socio-afectivas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discreto y con deseo de superación.</li> <li>• Honradez, disciplinado, asistencia constante.</li> </ul>		
<b>Cognoscitivas y/o intelectuales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Capacidad de comunicación eficiente.</li> <li>• Edad: 18 años en adelante.</li> <li>• Sexo: Masculino.</li> </ul>		
<b>Vo. Bo. Jefe inmediato</b>	<b>Firma del titular del puesto de trabajo</b>	<b>No. de antigüedad</b>

Fuente: MA Lic. Vicente Freixas. Universidad de San Carlos de Guatemala, octubre de 2005.  
Adaptado por Mario Melgar, marzo de 2007.

## **Anexo 5. Propuesta de programa anual de capacitación del área de cadena de suministro**

Derivado de las evaluaciones realizadas en el estudio se constató que el personal de la empresa editorial no cuenta con una capacitación específica referida a la cadena de suministro; por tal razón se ha diseñado un programa de cobertura para el primer año, tomando en cuenta dos fases: la primera a dos meses plazo y la segunda a partir del tercer mes en adelante.

### **Objetivos**

- Orientar la capacitación al establecimiento de procesos que garanticen el desarrollo adecuado y profesional de cada uno de los colaboradores de la cadena de suministro de la organización, por medio de conferencias, seminarios o cursos ya sean internos o externos.
- Motivar a los colaboradores para que estén comprometidos en cada una de las funciones que se les ha delegado.
- Contar con el personal debidamente calificado para llevar a cabo eficientemente los procesos que le corresponde realizar en el área de cadena de suministro.
- Buscar la continua modernización y sistematización en los diferentes procesos de trabajo por medio del desarrollo del personal, con el fin de disminuir costos y siendo competitiva con respecto a otras empresas del sector.

## **Políticas de Capacitación**

- La capacitación del personal de la cadena de suministro es responsabilidad de su gerente y de sus colaboradores en la empresa. El propósito es garantizar que por medio de una buena capacitación se genere un desarrollo de las áreas de trabajo y del personal.
- La capacitación es para todo el personal de la cadena de suministro independientemente del puesto que ocupa y será aprobada toda vez se oriente al beneficio de las áreas de trabajo, logro de metas, desarrollo profesional del colaborador y que facilite el logro de los resultados en el puesto de trabajo y de la empresa.
- El gerente del área mantendrá comunicación con los diferentes medios e instituciones que ofrecen servicios de capacitación para mantenerse informado de los programas y cursos que proporcionan con el propósito de evaluarlos y sugerirlos a la gerencia general (mientras la estructura de la empresa no considere un área de recursos humanos).

### **En cuanto a la erogación de costos de inversión, la capacitación puede aprobarse de dos formas (mismo período de tiempo)**

- Si el gerente considerara el curso de sumo interés y necesario para cubrir los aspectos de su puesto, los costos de la misma son proporcionados en un 100% por la empresa, ya sea que se reciba dentro o fuera de la misma y que este conforme al programa y presupuesto).
- Si el empleado desea recibir un curso de capacitación que considere apropiado y que contribuya a su desarrollo a corto o mediano plazo, debe analizarse la aplicación del curso en el área de trabajo y ser aprobado por el gerente de la cadena de suministro. En este caso, la empresa proporcionará un porcentaje

de los costos y el empleado cubrirá el otro (los cuales serán definidos en cada caso).

En cada una de las capacitaciones, es necesario llenar un formato de capacitación y archivarlo en la gerencia del área.

En el caso que potencialmente un colaborador sea enviado a un curso de capacitación y se comprobare el hecho que no lo recibió por negligencia o irresponsabilidad, el costo total del mismo deberá ser cubierto por el infractor.

### **Descripción en áreas de capacitación en los primeros dos meses y al final del primer año**

#### **Informática**

Reforzar al personal en los diferentes programas utilizados en la realización de las actividades dentro de su puesto de trabajo y la empresa. Permitiéndole con ello:

- Ingresar en sistema los procesos de servicio al cliente, planeación de la producción, administración de inventarios, suministro y de transporte; así como el formato de centro de distribución.
- Integrar los procesos de cadena de suministro en el sistema de informática a fin de que se estandarice el quehacer de la gestión.
- Disponer de información ingresada en el sistema con agilidad y exactitud.

#### **Áreas específicas**

Se refiere a la capacitación en temas particulares correspondientes a diferentes áreas de formación de la cadena de suministro, de acuerdo a los procesos

establecidos inicialmente: Servicio al cliente, planeación de la producción, administración de inventarios, suministro y de transporte; así como, el formato de centro de distribución y conocimientos adicionales como comercio internacional y herramientas de administración. Siendo la misma:

- Fundamental para obtener una mejor eficiencia en los resultados de la operación
- Un elemento que facilita evaluar las competencias del personal.

### **Desarrollo profesional**

Esta área incluye a aquellas personas que a propuesta de la gerencia de área sean considerados con potencial para ocupar posiciones claves de la empresa. Se puede capacitar en las áreas de liderazgo, delegación, relaciones humanas, administración del tiempo, habilidades gerenciales, manejo de personal; así como áreas específicas.

### **Proceso interno de la capacitación**

- Como parte de la evaluación, se llevará a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación por colaborador a partir de la implementación del área de cadena de suministro.
- La gerencia de la cadena de suministro lista la información sobre capacitación derivada de la actividad descrita en el párrafo anterior. Luego, es discutida con el gerente general con el propósito de revisar, evaluar, cambiar o adicionar los cursos más adecuados. En base a la información, se aprueba y se procederá a la elaboración del plan de capacitación anual, contactando entidades idóneas que proporcionen cursos de alta calidad. Asimismo, que permita lograr una adecuada inversión.

- El fin es efectuar una inversión orientada a una capacitación que garantice el logro de resultados o metas dentro de las áreas de trabajo, de los colaboradores y la empresa.
- El pago al proveedor que proporcione la capacitación, deberá ser realizado a través del área de Administración y Finanzas.
- En todos los casos deberá llenarse el formato de solicitud de capacitación donde el gerente de área firma la autorización y que cuente con el visto bueno de la gerencia general.
- Concluida la capacitación, el empleado deberá proporcionar a la gerencia de área una fotocopia del diploma o constancia que compruebe que la capacitación fue recibida, ésta se adjuntará al file personal. Asimismo, presentará un informe para obtener una retroalimentación sobre el aprovechamiento de la capacitación y sobre la calidad del curso recibido.

Como una parte fundamental y que sea acorde con la perspectiva de capacitación, se solicita a la empresa editorial que considere la posibilidad de proporcionar al personal una remuneración respecto al desarrollo del negocio/ventas que se base en el rendimiento de su actividad desempeñada y de las soluciones propuestas a situaciones que se han presentado en el cumplimiento de sus funciones o beneficien otras áreas de la organización.

**Las premisas con la que parte el programa de capacitación son:**

- Difundir a cada uno de los colaboradores de la empresa el valor agregado que generará el incorporar el área de cadena de suministro y en que consiste, lo

cual permita lograr que las personas tengan una buena disposición a esta nueva estructura. Evitando con ello temores que impiden la productividad.

- Los gerentes de otras áreas y el gerente general deben participar más fuertemente en las capacitaciones iniciales porque hay cambios que pueden repercutir en las actividades del día a día y a mediano plazo.
- Los colaboradores y sus gerentes ya conocen los nombres de las personas que han sido trasladadas de otras áreas a la de la cadena de suministro y han aceptado. En los dos primeros meses (período de transición) también tienen funciones asignadas que antes desempeñaban y que continuarán realizando; así como, ejecutar una inducción al personal de la empresa quienes serán los responsables de llevar a cabo las actividades que no serán incluidas en el área de cadena de suministro y que son operaciones del día a día.

A continuación se presenta el programa de capacitación que se propone para alcanzar los objetivos previstos y que permitan su evaluación.

### Propuesta de Capacitación en los dos primeros meses

Tema	Objetivos	Actividades principales	Dirigido a	Responsable	Duración (en horas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de la cadena de suministro en la empresa editorial y su implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la estructura y organización del área de cadena de suministro</li> <li>• Establecer los pasos de la implementación y que cada uno de los participantes conozca su papel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar una presentación de sensibilización respecto a los cambios previstos en la operación</li> <li>• Enumerar cada una de las etapas de la implementación y los recursos para llevarla a cabo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes de área y los colaboradores de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocho horas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de la implementación de la cadena de suministro en la empresa editorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar las operaciones de cadena de suministro, buscando obtener el apoyo de los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a los colaboradores de la incorporación y con tiempos previstos, así como los cambios en la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada uno de los colaboradores de la empresa editorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente general y gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos horas</li> </ul>

### Propuesta de Capacitación en los dos primeros meses

Tema	Objetivos	Actividades principales	Dirigido a	Responsable	Duración (en horas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inducción general del área de cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exponer los aspectos específicos de la cadena de suministro a los colaboradores que la conforman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo reuniones continuas de trabajo para acordar los objetivos y procesos y actividades que corresponde a cada uno de los colaboradores como participante y del trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los colaboradores del área de cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dieciséis horas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Refuerzo de los programas de Office y de la herramienta de informática disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar los procesos de cadena de suministro en el sistema de informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponer de equipo de computadoras que permitan la práctica de los ejercicios previstos</li> <li>Intercambiar experiencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los colaboradores del área de cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de la cadena de suministro y gerente de informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dieciséis horas</li> </ul>

### Propuesta de Capacitación en los dos primeros meses

Tema	Objetivos	Actividades principales	Dirigido a	Responsable	Duración (en horas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento en la administración de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer las tendencias gerenciales de los procesos integrados de la cadena suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir en un curso de capacitación de ochenta horas que le permita conocer con cierta profundidad los conceptos teóricos y aplicaciones de la cadena de suministro, tomando como base el Capítulo III del documento actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de la área de cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ochenta horas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer las metodologías exitosas que permitan a la organización apoyarse en un gestión que brinde satisfacción al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentar al cliente y los canales de distribución</li> <li>Analizar las políticas de servicio al cliente que ejecuta la empresa editorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargado y asistente de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente del área de cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dieciséis horas</li> </ul>

### Propuesta de Capacitación en los dos primeros meses

Tema	Objetivos	Actividades principales	Dirigido a	Responsable	Duración (en horas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronóstico de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar a los colaboradores de la importancia de desarrollar una metodología apropiada en cuanto a los pronósticos de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un modelo de gestión que permita resultados eficientes en la operación</li> <li>• Participar efectivamente en reuniones de trabajo donde se definan las cifras de producción y de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuatro horas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores críticos del éxito en la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a diseñar un sistema balanceado de indicadores críticos del éxito para las funciones que les corresponde realizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al método de medición del desempeño como herramienta</li> <li>• Integrar los indicadores del área de cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente del área de cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuatro horas</li> </ul>

**Propuesta de Capacitación en los dos primeros meses**

<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración (en horas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar los elementos básicos de la producción, sus variables técnicas de programación a corto, mediano y largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control estadístico de la producción, análisis y propuestas de cambios ante la gerencia</li> <li>• Selección del método de planeación y control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de la planeación de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieciséis horas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer los fundamentos al encargado de la posición de la teoría y práctica del manejo adecuado de los inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de administración de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieciséis horas</li> </ul>

**Propuesta de Capacitación en los dos primeros meses**

<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración (en horas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de herramientas de trabajo con plataformas que permitan la optimización de transacciones de negociación que contribuyan a la cadena de valor de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar, seleccionar a proveedores</li> <li>• Desarrollar proveedores</li> <li>• Establecer Negociaciones que beneficien a la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de administración del suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieciséis horas</li> </ul>

<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración (en horas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un centro de distribución que agregue valor a la cadena de suministro por medio de hacer eficiente los elementos que lo componen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de procesos de recepción, almacenamiento y asignación de espacio para productos y materiales y despacho</li> <li>• Diseñar internamente el centro de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado y colaboradores del centro de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieciséis horas</li> </ul>

#### **Propuesta de Capacitación hasta completar el primer año**

<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración (en horas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones exitosas cliente-empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema de manejo de la relación cliente-empresa basado en los métodos estudiados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentar clientes</li> <li>• Disponer de de base de datos de los clientes, que contenga información clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado y asistente de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieciséis horas</li> </ul>

**Propuesta de Capacitación hasta completar el primer año**

<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración (en horas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencias en los planes de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de una base de datos que permita formular propuestas de programas de producción con costos razonables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los procesos y aplicaciones de la producción en un período</li> <li>• Proponer programas que representen el uso razonable de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de planeación de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieciséis horas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de compras de mercancías y relación con proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr relaciones a largo plazo con proveedores clave, lo cual genere beneficios para ambas partes</li> <li>• Innovar el método de compra tradicional buscando obtener mejores precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar reducciones de valores de inventario a través de sinergias con el proveedor</li> <li>• Incursionar en el mercado de suministro vía Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de administración del suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieciséis horas</li> </ul>

**Propuesta de Capacitación hasta completar el primer año**

<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración (en horas)</b>
Estrategias de transporte y diseño de redes de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar de rutas que permitan uso eficiente de los vehículos de transporte de mercaderías</li> <li>• Administrar el transporte propio y tercero de manera eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar modos de transporte</li> <li>• Mantener relaciones adecuadas y convenientes con los transportistas</li> <li>• Monitorear entregas y reclamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de administración del transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieciséis horas</li> </ul>
Manejo del almacenamiento y de la operación en el centro de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que el centro de distribución sea un intermediario entre el cliente y la empresa, manteniendo indicadores satisfactorios del cliente y la estrategia de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer ajustes en el centro de distribución que permita eficiencias en el proceso</li> <li>• Mantener contacto permanente con los clientes en cuanto a las entregas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del centro de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieciséis horas</li> </ul>

**Propuesta de Capacitación hasta completar el primer año**

<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración (en horas)</b>
Procesos internos o directivas nuevas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener informado a cada uno de los miembros del área de cadena de suministro de las incorporaciones de normas o regulaciones administrativas a seguir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar a los colaboradores respecto a las modificaciones en el quehacer de la operación</li> <li>Los operarios deben recibir capacitación interna al menos dos horas cada semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboradores de la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	Abierto, según se suceda en el manejo de las operaciones
Gerencia y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar a los encargados de las unidades del área en cuanto al uso efectivo de herramientas administrativas que les permitan un mejor desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emplear las buenas prácticas gerenciales motivando a los miembros del área de cadena de suministro y sean más productivos en sus labores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de área de cadena de suministro y encargados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de la cadena de suministro</li> </ul>	Dieciséis hor

Fuente: Elaboración propia, marzo de 2007.

Una vez determinado el diagnóstico de necesidades de capacitación en el área de cadena de suministro se podrá diseñar un nuevo programa para los años siguientes, conforme se interactúe con los objetivos de la empresa respecto a sus operaciones y con los resultados alcanzados, luego de concluido el primer año de actividades.

