

Universidad Técnica Nacional

Sede Central

Carrera de Logística Internacional

**Proyecto final de Graduación Modalidad Proyecto. Para optar por el
grado de Licenciatura en Logística Internacional.**

**“Propuesta de fortalecimiento del Sistema de Distribución de la
Cadena de Suministro de los Mini Súper Musmanni en Costa Rica”**

Estudiantes:

Alejandra González Quesada, cédula: 206510011

Yoselyn Salazar Umaña, cédula: 207050357

Alajuela, octubre 2016

Tribunal Examinador

Este proyecto de graduación fue aprobado por el Tribunal Examinador de la carrera de Licenciatura en Logística Internacional.

Edson Arias Alvarado

Cédula: 109420186

Johan Orozco Jiménez

Cédula: 205300671

Eduardo Selva Villegas

Cédula: 203550420

Declaración Jurada

Nosotras, Alejandra González Quesada portadora de la cédula de Identidad 206510011 y Yoselyn de los Ángeles Salazar Umaña portadora la cédula de Identidad 207050357, concedores de las sanciones legales con que la Ley Penal de la República de Costa Rica castiga el falso testimonio y el Reglamento Disciplinario Estudiantil de la Universidad Técnica Nacional, UTN.

Declaramos bajo la fe juramento lo siguiente: Que somos estudiantes de la Carrera de Logística Internacional en el nivel de Licenciatura de la Universidad Técnica Nacional, UTN y como requisito de graduación debemos realizar una investigación aplicada Tipo de investigación Mixta y exponerla, la cual tiene como tema de investigación: “Propuesta de Fortalecimiento del Sistema de Distribución de la Cadena de Suministro de los Minisúper Musmanni en Costa Rica” Por lo que manifestamos que la misma ha sido elaborada siguiendo las disposiciones exigidas por la Universidad Técnica Nacional, UTN.

Además, declaramos que dicha investigación es el resultado de nuestro esfuerzo e investigación en su totalidad, que en ella no han participado personas ajenas ni otras organizaciones. ES TODO. Firmamos en la ciudad de Alajuela a las _____ horas del _____ del mes de _____ de 2016.

Alejandra González Quesada

Cédula 206510011

Yoselyn de los Ángeles Salazar Umaña

Cédula 207050357

Agradecimientos

A Dios

Por habernos dado la fortaleza, para alcanzar nuestras metas profesionales y saber que todo lo obtenido es gracias a Él.

A Nuestros Familiares

Por habernos dado el apoyo durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	13
Planteamiento del Problema.....	¡Error! Marcador no definido.
Enunciado del Problema:	24
Objetivos	25
Justificación	26
Alcances	32
Limitaciones.....	32
Delimitaciones de la Investigación.	32
CAPÍTULO I.....	33
ANTECEDENTES	33
Historia.....	34
Estructura Organizacional Corporación Musmanni.	36
Estructura Organizativa de las Tiendas Mini Súper Musmanni	37
Proceso de transición y modernización de los Mini Súper Musmanni	38
Implementación modelo de los Mini Súper Musmanni.....	40
Misión de Corporación Musmanni.....	40
Valores de Corporación Musmanni.....	41

Objetivo de Corporación Musmanni.....	41
CAPÍTULO II.....	42
MARCO TEÓRICO.....	42
Aspectos internos de la organización.	62
Ventaja competitiva.	64
Análisis FODA.....	65
Estrategias.	65
CAPÍTULO III.....	77
MARCO METODOLÓGICO	77
Preámbulo Introdutorio.....	78
Enfoque	80
Descripción de las variables	83
Técnicas de investigación	84
Recolección de información.	85
Entrevistas	85
Selección de las tiendas por visitar	88
Observación	89
Visita a las tiendas y registro fotográfico.	90
Estudio de Tiempos y Movimientos.	91
Sujetos	92

Fuentes consultadas.....	7
Definición conceptual y operacional de las variables.....	92
CAPÍTULO IV	93
ANÁLISIS DE RESULTADOS	97
Generalidades	97
Estudio de mercado	98
Caracterización de la oferta de los Mini Súper Musmanni	98
Análisis ABC.....	100
Análisis ABC de las ventas en el periodo septiembre 2014 a septiembre 2015.....	104
Análisis FODA de la Corporación Musmanni.....	105
Análisis de los procesos en las tiendas Mini Súper Musmanni.....	108
Entrevista realizada al gerente Financiero de los Mini Súper Musmanni.....	115
Medición de tiempos y movimientos.....	125
Proveedores A	128
Proveedores B	129
CAPÍTULO V	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
Conclusiones.....	137
Primer variable, Análisis ABC	138
Segunda variable, FODA.....	139

Tercera variable, Situación Actual	140
Cuarta variable: Estudio de tiempos y movimientos.	141
Recomendaciones.....	142
Primer variable, Análisis ABC	142
Segunda variable, FODA.....	142
Tercera variable, Situación Actual	143
Cuarta variable: Estudio de tiempos y movimientos.	143
CAPÍTULO VI	145
PROPUESTA	145
Propuesta planteada por el equipo investigador.....	¡Error! Marcador no definido.
Diagnóstico Proyecto CEDI Musmanni	147
Análisis de Costos para el CEDI.	149
BIBLIOGRAFÍA	161
Libros.....	161
Tesis	163
Páginas Web.....	163
ANEXOS.....	164
Anexo 1.	165
Anexo 2.	165
Anexo 3	168

Anexo 4.....	9	174
Anexo 5.....		174

Índice de Tablas

Tabla 1.....	93
Tabla 2.....	101
Tabla 3.....	104
Tabla 4.....	105
Tabla 5.....	109
Tabla 6.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7.....	117
Tabla 8.....	118
Tabla 9.....	119
Tabla 10.....	119
Tabla 11.....	120
Tabla 12.....	121
Tabla 13.....	122
Tabla 14.....	123

	10
Tabla 15.....	124
Tabla 16.....	129
Tabla 17.....	131
Tabla18.....	132
Tabla 19.....	135
Tabla 20.....	149
Tabla 21.....	149
Tabla 22.....	153
Tabla 23.....	155
Tabla 24.....	157
Tabla 25.....	158
Tabla 26.....	160
Tabla 27.....	168
Tabla 28.....	174

Índice de Gráficos

Gráfico 1	107
Gráfico 2	108
Gráfico 3	116
Gráfico 4	117
Gráfico 5	118
Gráfico 6	120
Gráfico 7	121

Índice de Imágenes

Estructura Organizacional Corporación Musmanni.	36
Estructura Organizativa de las Tiendas Mini Súper Musmanni	37
Estudio de mercado	98
Participación de Mercado Panaderías Musmanni	98
Participación de tiendas de conveniencia Mini Súper Musmanni	100
Registro fotográfico.....	165
Fotografía 1	165
Fotografía 2	166
Fotografía 3	166
Fotografía 4	167
Fotografía 5	168

INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en elaborar una Propuesta de Fortalecimiento del Sistema de Distribución de la Cadena de Suministro de los Mini Súper Musmanni en Costa Rica, con el fin de identificar las áreas de mejora en los procesos, y con ello lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, se realizará el diagnóstico de la situación actual del sistema logístico de las tiendas Mini Súper Musmanni para determinar las oportunidades de mejora del sistema de distribución.

En el primer capítulo se explicará el planteamiento del problema, el cual describe la situación actual de las tiendas y por ello se desarrolló un objetivo general el cual consiste en fortalecer el sistema de distribución de la cadena de suministro de los Mini Súper Musmanni de Florida Ice and Farm Company en Costa Rica, con el fin de reducir los tiempos operativos y mejorar los procesos por medio de una propuesta de mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos de distribución de las tiendas.

Para la realización del objetivo general se plantearon objetivos específicos los cuales ayudarán al desarrollo de este trabajo de investigación, se realizara un análisis ABC de las ventas brutas de las tiendas para determinar aquellas que tengan mayor participación en el mercado, lo anterior con el fin de tener claro cuáles son las tiendas con la mejor posición de ventas y evaluar sus actividades operativas.

Al cerrar el capítulo, se describirán los antecedentes que para efectos de esta investigación tiene que ver con el proceso de transición y modernización de la división Musmanni que incursionó con éxito en el mercado de tiendas de conveniencia en el año 2012, formato que combina los elementos de panadería característicos de la empresa, con productos como abarrotes, comida preparada, artículos de limpieza y de cuidado personal.

Las tiendas de conveniencia registran muchas ventas, pues por su localización, las compras son pequeñas, pero constantes, los nuevos establecimientos de los Mini Súper Musmanni son la respuesta ante las necesidades de los consumidores y las tendencias del mercado.

Una vez desarrollado el Capítulo I se procederá con el Capítulo II denominado Marco Teórico, en el mismo se hace referencia a lo que opinan los autores que han publicado y escrito acerca del objeto de estudio, para este caso como se ha mencionado anteriormente lo cual dan una perspectiva teórica para la solución referente al problema de investigación.

Para la construcción del marco teórico, se utilizaron diversas fuentes bibliográficas tanto primarias, tales como libros de diversos autores así como el manual de procedimientos de las tiendas, y la consulta a fuentes secundarias, como otras tesis sobre manual de procedimientos de la dirección administrativa, e información de diversas páginas web.

Posteriormente, se profundiza en el Capítulo III Marco Metodológico, en este capítulo se detallan todos los eventos necesarios para el logro de los objetivos específicos iniciando por el enfoque y la definición del tipo de investigación, seguidamente las fuentes primarias y secundarias consultadas, así como la definición de la población de interés y las técnicas utilizadas en el desarrollo de la misma. Para concluir este capítulo se procederá con la descripción de los objetivos, definición del cuadro de variables en él se detallan los objetivos específicos y sus variantes de estudio, las cuales se especifican a continuación: a- la primer variable; datos sobre ventas anuales: es el porcentaje de participación del mercado que se tiene de un producto o servicio específico, sus indicadores, clasificación ABC y porcentaje de participación recolección de datos sobre la totalidad de ventas de las tiendas anualmente, b-segunda variable: información interna y externa, características internas de la empresa y del mercado, su indicador, principales competidores, se medirán por medio de un análisis FODA c-tercera variable, manual de procedimientos, guía de trabajo que todos los trabajadores deben ejecutar, su variable, porcentaje de cumplimiento por parte de empleados que se medirá por medio de visitas a tiendas y entrevistas al personal en tienda y d-la cuarta variable, sistema de distribución y negociación con proveedores consiste en la integración de las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, la relación comercial con los proveedores de las tiendas, su indicador, medición de tiempo y calendario de

pedidos por medio de visitas a las tiendas y medición en los procesos de distribución

Luego de tener claridad con los capítulos I, II y III se procederá al desarrollo del análisis de la información en el capítulo IV, el cual desarrolla cada objetivo específico de este trabajo, para obtener resultados a partir de las herramientas utilizadas por el equipo investigador, obtenidos los resultados del capítulo IV se procederá a realizar el capítulo V en donde se definirán las Conclusiones y Recomendaciones por parte del equipo investigador con el fin de que se le pueda dar continuidad al proyecto así como mostrar los beneficios obtenidos.

Para finalizar este trabajo de investigación, se desarrollará un último capítulo denominado Propuesta, en donde se expondrán las metas por alcanzar y nuevos procedimientos a partir de las conclusiones y recomendaciones obtenidas de toda la investigación.

Planteamiento del Problema

Actualmente, los negocios se desarrollan en un entorno de cambio constante, en el que una de las principales preocupaciones consiste en encontrar la forma de ganar clientes, continuar en el mercado y maximizar el valor del negocio, al mismo tiempo, los clientes exigen precios más bajos y de alta calidad que conlleva una mayor capacidad de respuesta por parte de los proveedores, por lo que estos deben mejorar los tiempos de entrega, y tener una mayor capacidad de respuesta ante las necesidades de abastecimiento, utilizando herramientas como el aprovechamiento de la información generada en los sistemas informáticos, de tal forma las compañías están buscando estrategias de lograr que sus procesos logísticos sean más rápidos, más fiables, más flexibles y menos costosos.

En el contexto actual, las actividades logísticas se están desarrollando en un entorno muy competitivo, las empresas experimentan altos costos de transporte, aumento de la inversión en inventarios y tiempos de ciclos cada vez más largos e impredecibles, por lo que es importante desarrollar nuevas propuestas con el fin de disminuir los costos siendo a su vez más eficiente los procesos de abastecimiento, producción y comercialización de bienes.

Según estudios realizados por Unimer Centroamérica, con el surgimiento de cadenas de supermercados en la región de América Central, se ha pensado que estos grandes formatos poco a poco desplazarían a los formatos de menor tamaño, en especial los de las tradicionales pulperías y tiendas de abarrotes. No obstante, con el paso de los años, los distintos análisis sobre la compra del consumidor, nos demuestran que esto no haya ocurrido.

Aspectos tan diversos como cercanía, ocasión de compra, productos, variedades y tamaños específicos que ofrecen y hasta la situación económica prevaleciente, provocan que el consumidor se incline por comprar en uno o en otro formato en determinado momento. Por ejemplo, en tiempos de recuperación o de mayor estabilidad económica, los consumidores incrementan su nivel de compras en los formatos de mayor tamaño como los supermercados. Pero en cambio, ante la crisis, las personas atienden sus necesidades básicas poco a poco y evitan gastar excesivamente en provisiones que no son de uso urgente o en lujos.

En tiempos de contracción económica, los consumidores, en especial, los de menor nivel socioeconómico o quienes perciben ingresos semanalmente, acuden más a los establecimientos de menor tamaño como las pulperías o tiendas de abarrotes, así como los Mini Súper. La razón es, que tienen menos dinero disponible y se ven obligados a disminuir el tamaño de la compra, para cuidar su liquidez o flujo de caja.

La preferencia por uno u otro formato se basa también, en gran medida, de la ocasión de compra; es decir, en la necesidad del consumidor en un momento específico. Las pulperías o tiendas de abarrotes, así como los Mini Súper son visitados frecuentemente por consumidores que andan en busca de algunos productos o bien sustitutos de unos pocos artículos por lo que suelen ser productos de fácil adquisición por parte del consumidor.

Por la variedad de artículos y productos que ofrecen, los supermercados cumplen el rol principal cuando de realizar la compra grande de abarrotes se trata. A esta compra se le dedica mayor tiempo ya que los consumidores suelen demorar entre 1 y 2 horas para ser completadas. Las tiendas de conveniencia como las que se ubican en las gasolineras, se enfocan en el consumo para el camino; muchas de tienen a disposición del consumidor, facilidades como son los cajeros automáticos

Otros formatos, un poco más especializados (como el Fresh Market y AM-PM presentes en Costa Rica) compiten en el medio, siendo mayormente utilizadas estas cadenas de mercado, por los consumidores para el reabastecimiento; es decir, para realizar compras medianas (en tiempo y cantidad de productos) dedicadas a la reposición; es decir, compras de productos sustitutos. Estos permiten a los consumidores adquirir tamaños menores, presentaciones pequeñas que suelen estar ausentes en las góndolas de los supermercados.

En las pulperías y tiendas de abarrotes los consumidores compran productos para abastecerse en el día a día, productos de uso diario, realizar compras rápidas para el desayuno, golosinas, y demás. Aunque lo anterior les signifique estar dispuestos a pagar un precio más elevado, es una vía mediante la cual los consumidores pueden hacer gastos distribuidos en el tiempo y evitar grandes desembolsos en un momento determinado, como lo representa una visita a un supermercado que, aunque el objeto inicial sea adquirir un determinado producto el consumidor acaba comprando de más.

En las áreas más céntricas y urbanas de Costa Rica, los consumidores perciben que las tiendas de conveniencia especializadas son competidores fuertes, que además tienen cierta ventaja, ya que ofrecen productos adicionales (como verduras y frutas frescas, panes, comidas preparadas y otros productos) que alientan la compra de impulso. Desde otra perspectiva, al analizar con los consumidores la evolución de los diversos tipos de establecimientos comerciales, estos perciben que los formatos pequeños han ido variando y modernizándose en diferentes áreas como el equipo, variedad de productos y servicios que ofrecen; lo anterior, con el fin de ofrecer un servicio adecuado y mantenerse vigentes a pesar de la gran oferta de formatos de mayor tamaño.

Según estudios de Unimer de Centroamérica en el 2010, si se comparan pulperías y tiendas de abarrotes con los Mini Súper, en general se puede decir que, en Centroamérica, exceptuando Panamá, las pulperías y tiendas de abarrotes le llevan la delantera a los Mini Súper por cuanto los superan en cantidad de establecimientos.

En Panamá, por su parte, la situación es inversa; los Mini Súper son mayoría. En este país, destaca el hecho de que gran cantidad de los mismos, son administrados por personas de nacionalidad china y esto es así, a raíz de la construcción del Canal de Panamá que recibió inmigrantes de diversas latitudes. El estudio realizado por Unimer también sustenta que de esta forma da inicio, al convivio con esta etnia, que aprovecha una oportunidad en los negocios al detalle. En la tienda viven, se desarrollan y prosperan, gracias a que trabajaban largas jornadas su familia buscando una mejor condición de vida.

Por el contrario, haciendo un análisis del comportamiento del consumidor, los formatos pequeños coexistirán con los formatos de mayor tamaño cada uno con sus particularidades y tratando de realizar algunos ajustes para poder ser competitivos.

Según un artículo publicado en el periódico El Financiero del 20 Noviembre del 2013 indica que el 60% de los ticos siguen comprando en las pulperías las cuales se mantienen en una lucha por recibir clientes todos los días y que a pesar de la existencia de grandes cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia, no han logrado eliminarlos debido a su importancia en la comunidad que son imprescindibles.

Un sondeo realizado por la empresa GS1 en el 2013 sobre hábitos de consumo de los costarricenses reveló que un 60% de los ticos va a las pulperías o abastecedores; y de ese porcentaje un 45% lo hace diariamente y un 15% por semana. Esta tendencia, de comprar en pulperías, creció con respecto al año pasado un 12%. De acuerdo con Guillermo Varela, director de GS1, esto demuestra que aún existe un mercado para las pulperías contrario a lo que se puede creer por la existencia de grandes cadenas de supermercados. Los encuestados precisaron que se debe a la cercanía y a la conveniencia que estos establecimientos resultan tan concurridos y necesarios.

El sondeo también reveló que un 68% de los encuestados realiza compras quincenales en grandes supermercados, lo que ha ido mejorando en los últimos años según Varela, pues al inicio de la crisis del 2009, los ticos más bien realizaban compras más pequeñas en estos establecimientos, y por eso la percepción del director es que la economía ha mejorado. Este sondeo se realizó a 230 compradores en las afueras de supermercados de todo el territorio nacional en setiembre del 2009; por lo tanto el problema se centra en la necesidad de

identificar el manejo de los procesos administrativos con el fin de mejorar las redes comerciales de cada establecimiento en el país.

Enunciado del Problema:

En la actualidad, cada tienda Musmmani realiza sus pedidos individualmente a cada proveedor , generando una duplicidad de procesos ya que el personal debe invertir tiempo ingresando la información al sistema así como en la recepción de la mercadería, lo que ocasiona, no solo que se pierda la posibilidad de obtener beneficios a partir del volumen de compra que se realiza mensualmente, si no también se genera una pérdida de servicio al cliente, en el momento en el que el administrador de la tienda recibe el pedido de cada uno de los proveedores, ya que deben ingresar los productos al sistema de inventarios en el mismo momento que debe recibir la mercadería en el punto de venta; lo que genera pérdida en el servicio al cliente. Por lo tanto, dentro de los cuestionamientos que realiza el equipo de investigación, están:

- ¿Cuál es el ABC en ventas anuales de la cadena de suministros?
- ¿Se cumplen los procesos operativos con respecto al manual de procedimientos?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema de distribución con respecto a la situación actual de los Mini Súper?
- ¿Son los tiempos y movimientos de los procesos operativos de las tiendas óptimos?

Objetivos

Objetivo general

Fortalecer el sistema de distribución de la cadena de suministro de los Mini Súper Musmanni de Florida Ice and Farm Company en Costa Rica, con el fin de reducir los tiempos operativos y mejorar los procesos por medio de una propuesta de mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos de distribución de las tiendas.

Objetivos Específicos

- I. Realizar un análisis ABC de las ventas brutas de las tiendas para determinar cuáles son las que mayor participación tienen en el mercado.
- II. Efectuar un estudio de la situación actual con el fin de establecer un análisis FODA.
- III. Comparar los procesos operativos de la administración del sistema de distribución de las tiendas Mini Súper Musmanni ejecutados por el personal, con el fin de compararlos con los descritos en manual de procedimientos.
- IV. Elaborar un estudio de tiempos y movimientos de los procesos operativos de la administración del sistema de distribución de las tiendas Mini Súper Musmanni.

Justificación

Musmanni fue adquirida por la empresa Florida Bebidas; esta fue la primera empresa costarricense en desarrollar el sistema de franquicias, bajo el nombre panaderías, también exporta sus productos a países de Centroamérica; a partir de este momento se inició un nuevo proyecto innovador de tienda de conveniencia llamado los Mini Súper.

Musmanni es una división que pertenece a Florida Ice and Farm Co, la cual cuenta con diferentes segmentos consolidados dentro de Corporación Musmanni; a continuación, se hace referencia a cada uno de ellos:

Primero, es una empresa industrial y comercial, nació a partir de la panificación para exportación y venta tanto a Costa Rica, Centroamérica, Panamá como a Colombia; esto se dio por medio de negociaciones con empresas, las cuales tienen sus propios sistemas de negocio; también en el mercado nacional es la única empresa que produce pan y repostería congelada en su propia fábrica completamente automatizada; es decir donde el personal que trabaja en la fábrica no manipula el producto y luego lo congela.

Se utiliza un sistema de refrigeración para la distribución tanto en panaderías como en los Mini Súper; para su distribución nacional se tiene una alianza con un operador logístico que cuenta con una red de bodegas frías y una red de camiones de distribución con equipo apto para dicha distribución. A nivel nacional también se dispone de clientes importantes a los cuales se les entrega directamente el producto congelado como lo es Subway.

Segundo, según un estudio por la Cámara de Comercio de Costa Rica denominado el Segundo Estudio Económico de Franquicias en Costa Rica se dio a conocer que, en 1985, se estableció formalmente la primera franquicia nacional, la panadería Musmanni, la concesión de franquicias es una estrategia de negocio mediante la cual ciertas compañías disfrutan las ventajas competitivas.

Musmanni es una compañía que, a través de sus años de negocios comerciales en el país, poco a poco se ha ido consolidando en el mercado nacional; su inversión en equipos especializados en este sector, ha consolidado a la firma costarricense como pionera en el uso de tecnologías para la fabricación de panes precocidos.

El pan se fermenta y se hornea en el mismo punto de venta, lo cual es una ventaja competitiva contra otras tiendas de conveniencia y panaderías, por lo tanto genera cobertura de tiendas en todo el país, una calidad superior con productos frescos porque son horneados directamente en el punto de venta y se minimiza su manipulación, por lo que son productos más elaborados que otros en el mercado.

El crecimiento de ese tipo de tiendas ha sido importante según detalla el periódico La República en el siguiente apartado, “En nuestro país las tiendas de conveniencia han tenido crecimiento de 83% en los últimos 5 años.” (Rodríguez, 2015, 11 febrero, Ventas al Detalle se Consolidan en Mercado Nacional. La Republica, p 2”).

En el entorno empresarial actual, las tiendas de conveniencia buscan diferentes formas de hacer que sus procesos logísticos sean más rápidos, más fiables, más flexibles y menos costosos para poder ser competitivas. El resultado del liderazgo en costos o la diferenciación.

En Corporación Musmanni se adopta el sistema de franquicias como modelo de desarrollo y crecimiento; el concepto de franquicias enmarca las múltiples relaciones jurídicas y económicas involucradas en cada iniciación; esta condición corresponde al área de las panaderías. Las franquicias son percibidas como un negocio seguro y con éxito, debido a que el nuevo comerciante tiene la posibilidad de manejar un negocio propio, a través de un sistema comprobado que funciona y rinde sus frutos.

El concepto de franquicias enmarca responsabilidades para cada parte, competencia productiva, conocimiento en el mercado y productos. Musmanni ha innovado, no solo con sus productos, sino también en el tipo de negocio de franquicias, al ser la primera empresa costarricense en desarrollar este modelo en el país.

Tercero, en el transcurso de su evolución, Corporación Musmanni ha llegado a tener otro tipo de formato de negocio en donde sus ventas son al detalle, en donde, se incorporan poco a poco la venta de una gran variedad de productos de venta al detalle, aprovechando el nombre de las franquicias, ya por su marca posicionada en el mercado nacional; y aprovechando la ventaja competitiva de publicidad a gran escala, se crean los Mini Súper Musmanni, en donde también se tiene una diferenciación sobre los demás, por el hecho de que en donde el pan se hornea en el propio punto de venta todos los días, ofreciendo a los clientes un producto fresco; este modelo de negocio está fuera del modelo de franquicias, ya que las tiendas son propias de la compañía.

Musmanni es una compañía que, a través de sus años de negocios comerciales en el país, poco a poco se ha ido consolidando en el mercado nacional; su inversión en equipos especializados en este sector, ha consolidado a la firma costarricense como pionera en el uso de tecnologías para la fabricación de panes precocidos. El pan se fermenta y se hornea en el mismo punto de venta, lo cual es una ventaja competitiva contra otras tiendas de conveniencia y panaderías, lo cual genera cobertura de tiendas en todo el país, una calidad superior con productos frescos y se minimiza su manipulación, por lo que son productos más higiénicos que otros en el mercado.

Bajo este contexto la logística, se ha constituido en una de las más funcionales e importantes de las empresas, dado que se busca un mejor manejo de los inventarios, pronósticos de la demanda asertivos, mejora en la cadena de distribución de los productos entre otros. La siguiente cita trata sobre una función esencial del proceso logístico en la cadena de suministro:

Contribuye a la competitividad empresarial con la reducción de los costos (reducción de niveles de inventario, minimización de recorridos de transporte de reparto, incremento del aprovechamiento de las capacidades de almacenamiento) y en el incremento del Nivel del Servicio al Cliente (disminución del ciclo pedido - entrega, adecuada estrategia de canales, disminuir las posibilidades de ruptura de inventario)” (Gemeil, 2007, p15).

Es importante tomar en cuenta que el inventario, distribución y almacenaje representan la mayor parte del valor final de un bien, con una logística eficiente, el porcentaje de ganancia podría verse incrementado sin subir el precio del producto. Una de las ventajas de las tiendas de conveniencia es que evita largos desplazamientos para realizar las compras de reabastecimiento. Es importante entender el perfil del consumidor y el comportamiento de la compra; este tipo de negocio de comercio minorista sigue una estrategia basada en medida de precios y apertura de nuevos puntos de venta para los consumidores.

Según lo mencionado sobre el objeto de estudio, el propósito de esta investigación en la división Musmanni es el fortalecimiento del sistema de distribución de la cadena de suministro de los Mini Súper Musmanni de Florida Ice and Farm Co. en Costa Rica, con el fin de reducir los tiempos de entrega y los procesos operativos por medio de mecanismos idóneos para mejorar eficiencia y eficacia de los procesos de distribución de las tiendas, lo anterior en búsqueda de oportunidades de mejora de la calidad, la seguridad y la sostenibilidad de sus productos, así como mejorar la imagen de la marca y su reputación.

Este proyecto es relevante, ya que permitirá llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante la licenciatura en logística internacional, por medio del análisis de los distintos elementos que componen la cadena de suministro de las 60 tiendas Mini Súper Musmanni y poder identificar las oportunidades de mejora presentes en los procesos administrativos y operativos con el fin de que estos sean más eficientes.

El tema escogido es pertinente a la logística, la cual es fundamental para el comercio y sus actividades y conforman un sistema de enlace entre la producción y los mercados separados por el tiempo y la distancia. El tema de interés está enfocado en la realidad empresarial de Costa Rica, tomando en cuenta que en la actualidad la mayoría de las empresas buscan reducir costos y mejorar sus procesos, ser más competitivas y aumentar su rentabilidad.

Delimitaciones de la Investigación.

Se debe limitar el objeto de estudio del porcentaje total de las tiendas según sus ventas anuales, de la categoría A, ya que no se puede abarcar el 100% de ellas.

De todo el proceso logístico de los Mini Súper Musmanni, para efectos de esta investigación, solo se analizará el sistema de distribución, con el fin de detectar oportunidades de mejora en los procesos operativos.

Alcances

Los alcances de este proyecto de investigación son aquellos que permitan el análisis del proceso logístico de la cadena de distribución del sistema utilizado por las tiendas Mini Súper Musmanni.

De las divisiones de Florida Bebidas Ice and Farm, únicamente se analizará la correspondiente a los Mini súper Musmanni.

Limitaciones

La mayoría de la información es de carácter confidencial por lo que se ha presentado la dificultad para acceder a ella.

En diversas ocasiones ha sido difícil reunirse con los administradores de las tiendas para recopilar información, ya que ellos tienen a cargo muchas responsabilidades dentro de la tienda por lo que no cuentan con suficiente tiempo.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

Historia

En la actualidad, las empresas se han tenido que adaptar a los gustos y las necesidades de los consumidores meta como objetivo para el logro de una mejor competencia y a la vez mantenerse competitivas y así posicionarse en el mercado; es así como en la mayoría de las economías desarrolladas se ha aumentado el canal moderno y ha disminuido el canal tradicional; En el caso de Costa Rica, se puede mencionar la empresa nacional Florida Ice and Farm Co. (FIFCO), FIFCO nació en 1908, en La Florida de Siquirres, provincia de Limón, Costa Rica. Fue fundada por cuatro hermanos de origen jamaicano de apellidos Lindo Morales, como una empresa dedicada a la agricultura y la fabricación de hielo. En 1912, los hermanos Lindo adquirieron la Cervecería y Refresquería Traube. A partir de entonces, FIFCO se dedicó al negocio de bebidas, a través de su operación principal, conocida luego como Cervecería Costa Rica.

En la década de 1990, FIFCO inició su participación en el negocio inmobiliario orientado al turismo, en la provincia de Guanacaste, con Reserva Conchal y Papagayo. En 2006, continuó diversificándose con la compra de Industrias Alimenticias Kern's, en Guatemala. A finales del año 2011, FIFCO inició un intenso período de crecimiento, con la adquisición de Musmanni, empresa dedicada a elaborar productos de panadería y repostería, así como su distribución mediante el modelo de franquicia.

Posteriormente, FIFCO incursionó en la categoría de lácteos mediante una alianza con Coopeleche y la comercialización de los productos Mú!, así consolidó su participación en el segmento de vinos y destilados gracias a una alianza con Diageo de Costa Rica.

En octubre del 2012, FIFCO marcó un logro en su historia al comprar la principal empresa cervecera independiente de los Estados Unidos: North American Brewery (NAB).

Como se mencionó, anteriormente la adquisición realizada por FIFCO con la Corporación Musmanni genera un crecimiento importante para toda la organización por ello se realiza una nueva estructura administrativa y operativa en Musmanni, en donde se procede a evaluar los procesos que antes operaban, los objetivos por alcanzar y hacia dónde se dirige la compañía a partir de los intereses de Florida Ice and Farm Co. Este proceso de estructuración desarrolló una línea de negocio dedicado a la venta de productos al detalle, en donde se incorpora poco a poco la venta de una gran variedad de productos; este nuevo sistema es llamado Mini Súper Musmanni dentro de la Corporación Musmanni; también se tomó como una ventaja competitiva su marca ya establecida a nivel nacional; los cuales dejan de lado el modelo de franquicias, ya que cada tienda dispone de su propia administración; esta transición se ampliará en el capítulo uno.

En el año 2011 la compañía Florida Ice and Farm Co. compró Corporación Musmanni; esta fusión entre compañías es de gran relevancia, ya que con ello se realiza una nueva estructura administrativa y operativa, en donde se procede a evaluar los procesos que antes operaban en Musmanni, los objetivos por alcanzar y hacia dónde se dirige la compañía a partir de los intereses de Florida Ice and Farm Co.

Estructura Organizacional Corporación Musmanni.

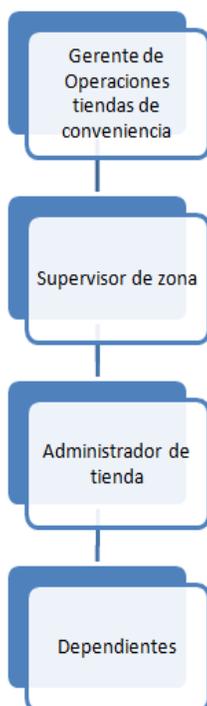
A partir de la compra de Musmanni por parte de Florida Ice and Farm Co, se creó una nueva estructura organizacional, la cual se detalla a continuación según la información obtenida por el equipo investigador.

Organigrama de la División Musmanni.



Fuente: Información recopilada por el equipo investigador.

Estructura Organizativa de las Tiendas Mini Súper Musmanni



Fuente: Información recopilada por el equipo investigador.

En diciembre del 2011, Florida Ice & Farm Co. adquirió la principal productora y distribuidora de pan y repostería en Costa Rica: Musmanni ha sido pionera en la producción de pan en el país. Nació en 1929, cuando su fundador Domingo Musmanni abrió su primera panadería en San José. Desde entonces, está ha innovado, no solo con sus productos, sino también en el negocio de franquicias, siendo la primera empresa costarricense en desarrollar este modelo en el país. Como tal, cuenta con más de 125 tiendas bajo esta modalidad y 55 tiendas propias.

Se crearon los Mini Súper Musmanni, tiendas de conveniencia donde se combinan los productos de panadería y repostería con productos complementarios como abarrotos, comida preparada, snacks, artículos de limpieza y cuidado personal. Estos productos se integran al portafolio de Florida Ice & Farm Co, ya que esta compañía adquirió la corporación como parte de sus divisiones de negocio. El Grupo Musmanni es una de las empresas del sector alimentario que aprovechó la globalización.

En el año 2012, Musmanni amplió el surtido de algunas de sus tiendas y creó el concepto de Musmanni Mini Súper. De esta forma, los consumidores podrán encontrar una mayor variedad de bebidas, comidas preparadas, abarrotos y artículos de limpieza. Exporta sus productos de panadería a Centroamérica y Panamá, Puerto Rico y Colombia.

Proceso de transición y modernización de los Mini Súper Musmanni

Musmanni simplificó el proceso de producción en sus panaderías a través del desarrollo de productos congelados en 1995. Este mismo año inició el proceso de certificación en normas de calidad ISO actualmente la compañía cuenta con la norma INTE 12-01-06:2011/Cor.2:2013 Norma Nacional para demostrar la C-neutralidad, otorgada por la Asociación Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, INTECO, ubicado en San José, Costa Rica.

En 1999 la compañía abrió su panadería número 100, y el año 2000 fue muy importante, ya que se ampliaron las instalaciones de la planta de producción y se

construyó una bodega de congelado y se obtuvo la certificación de calidad ISO 9001; esta norma elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privada, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales.

Al obtener esta certificación se legitima la calidad de los productos que venden, por lo tanto, se inclinan por proveedores que cuenten con esta acreditación porque de ese modo estos disponen de un buen sistema de gestión de calidad en sus procesos logísticos tanto de almacenamiento como de distribución, aumentando la productividad de estos procesos. Otros beneficios que obtienen las empresas con la certificación ISO 9001 corresponden a mejora del servicio, mayor eficiencia y productividad en la organización, reducción de gastos y altos niveles de servicio al cliente. Desde el tradicional e infaltable “melcochón”, las tiendas Musmanni ofrecen una amplia variedad de panes (francés, con queso, pan de bollito, natillero, ciabatta, entre otros) y de sabrosa repostería, en la que no pueden faltar donas, costillas, cangrejos, strudels, pasteles de diversos sabores y mucho más.

El mundo ha ido cambiando de forma acelerada y en todos los ámbitos del ser humano, asimismo se incluye el consumo de productos y servicios. Por ello es importante conocer el comportamiento del consumidor ante la compra de un producto o marca, para así determinar las tendencias que puedan dar una dirección a las industrias en el momento de desarrollar nuevos productos. Son las tendencias en los hábitos y

costumbres de los consumidores las que dan pautas hacia cambios drásticos y genuinos, los cuales se presentan sobre todo cuando hay modificaciones en el comportamiento, actitudes y valores a largo plazo.

Implementación modelo de los Mini Súper Musmanni

La reconocida cadena Musmanni incursionó con éxito en el mercado de tiendas de conveniencia en el año 2012, formato que combina los elementos de panadería característicos de la empresa, con productos como abarrotes, comida preparada, artículos de limpieza y de cuidado personal. Los nuevos establecimientos de los Minisúper Musmanni son la respuesta de la cadena ante las necesidades de los consumidores y las tendencias del mercado.

En el año 2012 Corporación Musmanni incursionó el modelo de autoservicio por medio de las tiendas de conveniencia. En el país, hay mercado para crecer en el denominado comercio al detalle, para atender las necesidades de grupos de consumidores segmentados, geográfica y socioeconómicamente, con perfiles similares.

Misión de Corporación Musmanni

“Ser la mejor opción de compra cotidiana, ágil y conveniente a través de un modelo de negocio que promueva la creación de valor económico, social y ambiental en las comunidades en donde operamos”.

Valores de Corporación Musmanni

- Celebración
- Valor Compartido
- Imaginación
- Pasión por ganar.

Objetivo de Corporación Musmanni

Llevar al consumidor costarricense una solución, ágil, rápida y conveniente, para su compra habitual de relleno ó bien compra de paso, a un precio justo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se explicarán los diferentes conceptos y teorías, los cuales servirán para comprender mejor el enfoque y la perspectiva teórica para dar una solución al problema de investigación.

Para el sustento conceptual de esta investigación, se desarrollarán los conceptos de tiendas de conveniencia, cadena de suministro, logística, logística integrada, planificación estratégica, análisis FODA, distribución, innovación en la gestión de procesos, manual de procedimientos, estudio ABC y estudio de tiempos y movimientos, que permitirán comprender mejor el entorno empresarial en el que se desenvuelven los Mini Súper Musmanni, sustentado en los conceptos utilizados por diversos autores como Ronald Ballou, Sunil Chopra, Enrique Díaz; entre otros

Para este proyecto de investigación se definen dos formatos o canales comerciales: uno es el formato mayorista; el cual se caracteriza por sus compras a mayor volumen, así como mayor variedad de productos, son establecimientos grandes, orientados hacia zonas con mayor concentración de población, y utilizan diversas estrategias comerciales aprovechando los beneficios obtenidos en sus compras a escala; ejemplos de este formato son los supermercados.

El otro formato o canal comercial es el minorista, el cual se caracteriza por ser más orientado hacia las ventas al consumidor final, ofrecen menor cantidad y menor variedad de productos que el formato mayorista; estos son establecimientos pequeños y orientados hacia zonas con menor número de población; ejemplos de este formato son las pulperías y las tiendas de conveniencia; este proyecto enfocará en el canal minorista en específico en las tiendas de conveniencia de la cadena Musmanni.

Las tiendas de conveniencia continúan con un vibrante crecimiento y los empresarios aprovechan la aceptación de los consumidores costarricenses para continuar sus expansiones. No obstante, todas estas empresas continúan con planes de crecimiento y siguen analizando nichos de mercado, bajo este modelo de negocio. “En medio de este dinamismo, y aunque la competencia se vuelve más agresiva en este modelo de negocio, las cadenas destacan que aún hay campo por aprovechar y, debido a esto, sus planes de crecimiento no cesan.” (Mora, 07 setiembre 2014, Tiendas de conveniencia siguen con un vibrante crecimiento. Periódico el financiero, p.7)

El comercio minorista es uno de los factores de mayor importancia y dinámica en la economía de un país no solo por los volúmenes que a través de él se operan y por lo que representa dentro del Producto Interno Bruto; sino también porque crea una cantidad importante de empleos y oportunidades, lo anterior resalta la importancia de este tipo de formato.

El concepto de tiendas de conveniencia planteado por los autores Rico y Doria (2005) indican “que el formato tienda de conveniencia nació de la demanda misma del mercado en tiempos modernos”. (p.18).

Según el gerente de operaciones las tiendas de conveniencia, son negocios dedicados a la venta de productos de consumo inmediato ubicados regularmente en los centros de las ciudades. Su característica principal es que el cliente entra al negocio en modalidad de autoservicio. Estas tiendas suelen ser negocios excelentes y muy rentables si están planificados, administrados y ubicados estratégicamente, en las cercanías de zonas residenciales o ejecutivas.

La ubicación del local es un aspecto determinante para el éxito del negocio, ya que debe estar en un lugar con alto tráfico de personas, visible y accesible para los consumidores; lo anterior con el fin de que se pueda obtener la utilidad deseada, el crecimiento y expansión del mismo. Otro aspecto importante es la imagen del negocio, ya que se debe proyectar una excelente imagen corporativa y para ello se debe dedicar algo de tiempo para elegir un buen nombre para el negocio, así como un eslogan y un logo que en conjunto transmitan la idea de un lugar agradable para comprar y que incluya las características y beneficios mencionados anteriormente.

Las tiendas de conveniencia, por su tamaño, ofrecen una variedad menor de productos que los supermercados, pero aún considerable por sí solas. Los productos ofrecidos suelen centrarse en bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y alimentos, principalmente (panecillos, frituras, dulces y golosinas), enlatados, congelados, conservas y minoritariamente, productos frescos como el pan. Debido a que los clientes suelen ir de paso o de prisa, es frecuente que se venda comida preparada y consumible inmediatamente, como “sándwiches” refrigerados. Debido a las necesidades del mercado, muchas tiendas de conveniencia también proveen periódicos, revistas, productos de uso doméstico y para la higiene personal, así como fármacos de venta libre.

La conveniencia está dada principalmente en tres aspectos; el primero, tiene que ver en la conveniencia del lugar dado que, está ubicado muy próximo al hogar o al lugar de trabajo de los consumidores; el segundo, tiene que ver con el tiempo que permanece abierto, en horario muy temprano en la mañana y también muy tarde por la noche y el tercer aspecto, tiene que ver con la emergencia, ya que el consumidor ante un olvido cuando fue al supermercado o ante una necesidad puntual, puede acceder rápidamente a satisfacer una necesidad.

Estos negocios cuya superficie varía dependiendo de la ubicación y el local que se alquile, en promedio mide de 100 a 500 m², con un horario comercial superior a las 15 horas, un periodo de apertura de 365 días del año, ofreciendo comodidad y variedad.

Las tiendas de conveniencia se caracterizan porque el cliente entra al negocio en modalidad de autoservicio, están ubicadas estratégicamente, generalmente están establecidas en gasolineras, centros comerciales, anexos a cafeterías, restaurantes o como tiendas independientes en esquinas de alta circulación; la mayoría cuenta con área de parqueo para la comodidad de sus clientes. Cumplen la finalidad de satisfacer las compras de urgencia o no planeadas de forma que se evite entrar en algún autoservicio por mucho tiempo. Son negocios dedicados a la venta de productos de consumo inmediato ubicados regularmente en las cercanías a zonas residenciales o ejecutivas.

Una vez comprendido el concepto de tiendas de conveniencia se explicará el concepto de cadena de suministro planteado por Ballou (2004) en su libro “Administración de la Cadena de Suministro” el cual indica que por cadena de suministro se entenderá como:

“Todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros. Es la integración de estas actividades mediante mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable. “(p. 5.)

Ballou también argumenta que la cadena de suministro encuentra la esencia en la logística integrada. Además, que el manejo de la cadena de suministros enfatiza las interacciones de la logística que tienen lugar entre las funciones de marketing, logística y producción en las empresas, y además, las interacciones que legalmente se llevan a cabo entre empresas independientes.

Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente, sin embargo, para este trabajo se desarrollarán en distribución.

A través de la cadena de suministro se reciben, permanentemente, datos en todas las partes involucradas en el proceso, no solo desde que el cliente provee información sobre sus gustos y preferencias por medio de herramientas de la mercadotecnia, sino también, entre proveedores, compradores y almacenes, entre otros.

Por lo tanto, según Ballou, la gestión de la cadena de suministro está compuesta por diferentes etapas: planificación de ventas y suministros; en esta fase se pueden conocer cuáles son las necesidades tanto de producto terminado, como de suministros, además de cuándo y dónde se requieren, basándose en las necesidades del mercado, la fórmula de producto y los inventarios de materia prima y empaques.

En cuanto a la negociación de compras y tráfico de materiales, el cual se produce la transacción con los proveedores, tanto nacionales como extranjeros, con el fin de obtener los materiales necesarios para la producción en el momento requerido; asimismo, ocurre el almacenamiento de las materias primas y empaque, para el momento en que sea requerido por las áreas productivas; además, la planificación de producción establecida con base en el plan de ventas; también la distribución, el almacenamiento del producto terminado para su posterior colocación a través de la distribución primaria, que las coloca en los centros de distribución en adelante CEDIS así como la distribución secundaria, la cual hace posible la movilización del producto a los diferentes puntos de venta.

De esta manera el propósito fundamental es satisfacer las necesidades del cliente, cada etapa se conecta a través productos, información y fondos. El diseño apropiado depende de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan las etapas que abarca.

En complemento a los conceptos de Ballou en relación con la cadena de suministro se tomará también como referencia al autor Chopra (2008) el cual define cadena de suministro como; “aquella que está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente, incluye no solamente al fabricante y al proveedor sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes” (p.3)

En la actualidad, en el mercado globalizado, las empresas se ven forzadas a generar nuevas ideas para incursionar en el entorno y obtener ventaja competitiva, la gestión de la cadena de suministro ha surgido de la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo.

Debido a esto, el interés de las empresas, está enfocado en una gestión eficiente de la cadena de suministros, creando valor para la empresa y el cliente, concentrándose primordialmente en la satisfacción de las expectativas del cliente.

Las compañías que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios.

La importancia de la Cadena de Suministro según autor Chiñas de la revista "Cadena de Suministro", radica que son los más importantes dentro de la cadena de suministro

A continuación, se proceder a explicar los objetivos principales que se deben tomar en cuenta al momento de desarrollar las estrategias y los planes para hacer crecer la cadena de suministro de manera eficiente.

. La Cadena de Suministro debe ser rentable, se debe buscar que las operaciones mantengan costos acordes con lo presupuestado y a la vez, se busquen ahorros sostenibles en el largo plazo más que procurar ahorros puntuales que solo benefician a una parte de la cadena y sólo por una vez.

Se debe buscar la especialización, es importante contar con expertos en cada tramo de la cadena, por ejemplo, si las operaciones son débiles en el manejo de almacenes, se debe buscar al experto en ese tema y asignarle esa responsabilidad o aprender de ellos para hacer de ese eslabón una operación robusta y rentable.

Debe ser susceptible, a los cambios que ocurren en el mercado, y debe adaptarse rápidamente a esos cambios, buscando en todo momento satisfacer de manera constante las necesidades que los consumidores demandan de los productos o servicios que adquieren.

Debe tener visibilidad sobre lo que ocurre en todo momento dentro de las etapas de la cadena, desde que el cliente coloca su orden, cuando ésta es manufacturada y embarcada y en general debe poseer cuanta información sea necesaria para no perder de vista lo que ocurre en las operaciones a lo largo de toda la cadena.

Busca su integridad, es decir, buscar unir el todo en un solo concepto de eficiencia en el desempeño de la cadena de suministro, no sesgar ni tratar a los diferentes eslabones de manera aislada sino integrarlos y buscar la seguridad en todos sus procesos correlacionados, seguridad en su manejo, en la calidad y precisión de la información que fluye en todos sus canales.

La Cadena de Suministro debe facultar a los diferentes proveedores para tomar decisiones y que puedan cumplir con el desempeño y los resultados presupuestados. A cada proveedor se le deben hacer ver los beneficios y las consecuencias al alcanzar o no los objetivos programados y deben proporcionarles los elementos de autogestión necesarios para alcanzar esos resultados.

Teniendo claro el concepto de administración de la cadena de suministro planteado por Ballou, (2004) se procederá a explicar el concepto de logística expuesto por este autor el cual define logística como

La parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo el almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. Unifica la información sobre todos los procesos en búsqueda de mejores alternativas para las unidades funcionales de la organización. (p.4).

Un punto de importancia de acuerdo con la cadena de suministro es la logística, cual se ha convertido en una de las principales herramientas para que una organización sea considerada como una empresa del primer mundo. La logística es la gestión del flujo de materiales (materias primas, componentes, subconjuntos, productos acabados y suministros) y/o personas asociados a una empresa determinada.

Según Ballou, la gestión de la logística es una parte muy importante de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla tanto la eficacia como la eficiencia de los flujos directos e inversos, así como el almacenamiento de la mercancía, los servicios y la información relativa entre el punto de origen y el punto de consumo para satisfacer los requerimientos de los clientes.

La gestión de la logística incluye el procedimiento del transporte de entrada y salida, la gestión de la flota, el almacenamiento, los equipos de manejo de materiales, las operaciones de preparación de pedidos, el diseño de la red logística, la gestión del inventario, la planificación de la demanda y la oferta, y la gestión de los servicios de los operadores logísticos, entre otros.

La importancia de la misma radica en la necesidad de mejorar el servicio al cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible; las siguientes son algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística en una empresa: aumentó en líneas de producción, eficiencia en producción, niveles óptimos de inventario, y el desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización aportarán diversos beneficios como el incremento de la competitividad y la mejora de la rentabilidad de las empresas, optimizar los procesos y estandarizar la gestión logística comercial tanto a nivel nacional como internacional; de esta forma se logra una coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio, ampliación de la visión gerencial para convertir la logística en un modelo y un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible. El objetivo del sistema de logística de la empresa es proporcionar un buen servicio al cliente, apoyando los esfuerzos de producción y marketing de la empresa. El sistema logístico, por consiguiente, está funcionalmente subordinado a los departamentos de producción y mercadeo, ya que dicho sistema debe responder con eficacia y eficiencia a las necesidades operacionales y estratégicas de la empresa.

La logística busca administrar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado con la cadena de suministros, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se orientan hacia la rentabilidad presente y futura de la empresa en términos de costos y efectividad. Determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente, lugar y tiempo correctos. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla. Las actividades claves de la misma son: servicio al cliente, transporte, distribución, gestión de inventarios, y, procesamiento de pedidos.

En conjunto, estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y de la empresa orientada hacia la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las empresas están obligadas a enfocarse de acuerdo con la logística. Otros factores que intervienen en la evolución de la logística son por ejemplo, aumento y eficacia en líneas de producción, y, por otro lado, la cadena de distribución que permita mantener cada vez menos inventarios y desarrollo de sistemas de información.

Ballou también argumenta que la fase de planeación de la logística abarca varios niveles entre los cuales se encuentran: la ubicación de las instalaciones forma un punto importante para la estrategia de la cadena de suministros dentro de la compañía; el poder tener una ubicación cercana a los movimientos que generará el producto es importante, ya que ayudará a minimizar los costos por transporte, tendrá una ubicación cercana a proveedores y clientes, y permitirá un mejor servicio al cliente.

Dentro de la compañía, la toma de decisiones respecto a las entradas y salidas del producto dentro de la misma, es importante, para un mejor manejo de pronósticos de control de los inventarios ya que este, constituye un activo fundamental dentro de la mayoría de las organizaciones. De este manejo de pronósticos de control, dependen varias funciones como son las de producción, ventas, compras, financiación, llegando a ser parte medular de un negocio.

Entre las características más importantes de un sistema de transporte se encuentran: la flexibilidad, la personalización, la entrega a tiempo, la cercanía con el cliente y el valor agregado.

La logística es el proceso que inicia desde la adquisición de la materia prima e insumos hasta la entrega del producto al consumidor final, tomando en cuenta todas las etapas de la administración de la cadena de suministros, con el objetivo de dar respuesta de forma integrada a la diferencia competitiva de empresas, también cuenta, entre otros, con elementos fundamentales para el éxito de la gestión de la cadena de abastecimiento, ya que implica la disponibilidad de inventario, velocidad de entrega y precisión del cumplimiento de pedidos.

La logística se dirige hacia fuerzas integradoras, ciclos de productos cada vez más cortos, incremento en la segmentación del mercado y variedad de opciones, así como mayores expectativas en el nivel de servicio al cliente, avances en tecnología de proceso, producto e informativa, globalización de los mercados, procesos de manufactura y administración; asimismo, lo que origina un incremento en competitividad en todas las dimensiones y de presión sobre los márgenes de utilidad.

Tomando como referencia el concepto de logística planteado por Ballou, (2004) se complementará con el concepto de logística integral planteado por el mismo autor, "Involucra las actividades encaminadas a planificar, implementar y controlar los procesos actuales de la operación." (p. 6).

Para poner en funcionamiento este nuevo enfoque en las empresas, es necesario obtener la mayor rapidez en el abastecimiento de los productos y el mínimo de costos operacionales.

Este término que propone la logística integral, funciona como una estrategia que engloba todas las operaciones entre clientes y proveedores como son la distribución, fabricación, compras, planificación; lo anteriormente expuesto se presenta con el fin de dar respuestas de una forma integrada a la diferencia competitiva de las empresas.

La logística integral proporciona a las empresas una ventaja competitiva, lo cual significa que la empresa transportará mercancías de manera más eficiente ahorrando tiempo y dinero para una mejor efectividad operacional de la empresa y como resultado un mejor servicio al cliente.

Todo sistema logístico tiene una combinación del flujo de información y del flujo de materiales entre cliente y proveedor. El flujo de materiales descendiente de productos y servicios, se refiere a compras, aprovisionamiento, almacenaje, fabricación, transporte y distribución; a partir de las provisiones de venta y los pedidos, permite decidir qué producto, en qué cantidad, dónde y en qué momento son necesarios, es decir, son los programas de aprovisionamiento, fabricación y distribución para que de esta manera sea fácil realizar los pedidos o las órdenes a los proveedores.

La logística integral posee un conjunto interrelacionado de recursos, procedimientos y métodos que permiten complementar el sostén logístico, en otras palabras, es un conjunto relacional integrado de estructuras orgánicas, medios, procedimientos y métodos que permiten desarrollar la logística para que se alcancen los objetivos planteados.

El sistema logístico debe ser explícito y deben identificarse cada una de las partes que lo componen. El sistema logístico es definido cuando se cumplen los siguientes componentes: determinación de la estructura que relaciona cada una de las partes del sistema, determinación de los recursos existentes, identificación de los ciclos logísticos que se llevarán a cabo, identificación de los factores del costo logístico e implementación del control y auditoría logística.

En este proyecto se analizará el concepto de logística integral, el cual servirá de referencia para facilitar los procedimientos actuales y mejorarlos, la buena administración de la gestión logística consiste en simplificar los procesos y minimizar los costos. El sistema integral en la logística permite que se pueda realizar una relación dentro de la empresa, así como en su relación con los clientes y proveedores; funciona al realizar una combinación de las metodologías y las tecnologías.

La relación existente entre la empresa y los proveedores debe ser del tipo ganar-ganar, ya que se busca que las acciones que se lleven a cabo beneficien tanto a los proveedores como a la empresa, fortaleciendo las relaciones comerciales entre ambas partes.

Dentro del concepto de logística integral está involucrado el concepto de: planificación estratégica, el cual tiene como propósito crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro y que en contraste con la planeación a largo plazo, busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana, en relación con el tema en estudio. Es una herramienta muy útil, ya que podría generar nuevos procesos a partir del análisis de la información que se obtenga en la cadena de suministros de las tiendas. (Revista TECTZAPIC, 2015, p.1).

En consecuencia, la planeación estratégica es un proceso de carácter participativo, de reflexión y análisis a través del cual se identifica el propósito de la cadena; guía el establecimiento de los objetivos y resultados esenciales, y vincula la operación de la misma con los objetivos establecidos en organización y en las necesidades de los usuarios. En este proceso, los actores de la cadena desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo.

Por planeación estratégica se entenderá como: el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (David, 2013, p. 4).

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día; quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa, además, solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

Tomando como referencia el concepto planteado por David (2013), “el proceso de administración estratégica consiste en partir del direccionamiento estratégico de la compañía, e interpreta la estrategia corporativa, para luego aplicarla en la cadena de suministros de tal forma que se logre la rentabilidad”. (p.6).

La administración estratégica aplicada a la logística permite desarrollar estrategias que le den valor agregado a la cadena de suministros, para alcanzar los logros organizacionales, es importante resaltar que es un proceso secuencial que debe realizar la empresa para proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente exigente y de constante cambio; por lo tanto, las empresas para poder ser competitivas deben adaptarse y realizar cambios que vayan de la mano con el entorno.

Para una mejor comprensión del concepto de administración estratégica, aplicado a la logística, son importantes los siguientes aspectos basados en el libro Administración Estratégica 11 edición del autor Thompson Strickland:

Aspectos internos de la organización.

Este aspecto se relaciona con la misión, la visión, y las políticas de la organización, los cuales deben ser conocidos y aplicados por todos los departamentos, esto a su vez debe orientarse hacia cada una de las etapas de la cadena de suministros. En el contenido de la misión, están explícitos los objetivos de la organización, ya que indican la función de la organización; por otra parte, la visión conlleva las metas a corto y largo del plazo, es decir, hacia dónde se quiere llegar.

Desarrollar la declaración de misión, obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa.

Las políticas de la organización se refieren a lineamientos generales que se deban observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa, las cuales apoyan los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

Por lo general, las políticas internas de las empresas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes, estas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización.

El éxito de cualquier cadena depende de la capacidad de rediseñar procesos para mejorar la productividad, controlar sus costos y reducir los tiempos de ejecución. Los procesos deben ser analizados y diseñados no solo mirando cómo integrar sus actividades para agregar valor, sino, lo más importante, cómo se relaciona efectivamente con el proceso anterior y con el proceso siguiente de tal forma que contribuya a la mejora de la relación costo y servicio de toda la cadena.

Dentro de la cadena de suministro se debe crear un modelo de optimización que sea preciso, que incluya capacidades, costes, beneficios y requisitos realistas, optimizar, utilizar tecnologías que asignen recursos de manera rápida y óptima a los objetivos de negocio deseados, analizar y comprender la solución y el impacto de los cambios para mejorar el sistema.

Ventaja competitiva.

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como cualquier actividad que una empresa desarrolle efectivamente en comparación con las empresas rivales. Es decir, cómo lograr que el proceso de la cadena de suministros sea más eficiente y que logre llegar a los clientes en el momento que estos los necesiten, teniendo una ventaja competitiva sobre la competencia; cuando una empresa puede lograr algo que las empresas rivales no pueden, o poseen capacidades algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.

Actualmente, los consumidores buscan comprar más barato, por lo que están realizando compras en línea es más rentable ya que no necesita edificios y conserva una ventaja competitiva en el mercado minorista. Es común que una empresa pueda conservar su ventaja competitiva sólo durante cierto tiempo, ya que las empresas rivales imitarán esa misma ventaja. Por tanto, no basta con sólo obtener una ventaja competitiva. Sino para continuar innovando.

Una empresa debe esforzarse por alcanzar una ventaja competitiva sostenida mediante; la adaptación continua a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos y la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores.

Análisis FODA.

La realización de un análisis FODA permite conocer tanto las ventajas competitivas como las oportunidades de mejora de cada uno de los procesos de la empresa. Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización según su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general, para toda la organización, y particulares, para cada una de las divisiones.

Estrategias.

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. En este caso se realizará la búsqueda de las estrategias que permitan contrarrestar las debilidades y amenazas presentes en la cadena de suministros.

La estrategia de la cadena de suministros que se utilizará determinará la obtención de materias primas, transporte de materiales, fabricación del producto, distribución. Estas estrategias deben estar estrechamente ligadas con las estrategias corporativas y las estrategias de los procesos de apoyo, las cuales deben sincronizarse la una con la otra para obtener el éxito del proceso.

Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y la centralización de operaciones.

Si estas decisiones estratégicas se toman de manera democrática, la formulación de estrategias se orientará hacia el logro del consenso en la organización. El diseño de estrategias de crecimiento e innovación son las que hoy llevan a sus empresas a una mejor posición.

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad de la organización a largo plazo, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. Las estrategias ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información.

También, se deben tomar en cuenta las cinco tareas de la administración estratégica, estas son sustentadas por el libro de administración estratégica del autor Strickland, (2001).

La primera, desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio, segunda, determinar objetivos, tercera crear una estrategia para el logro de los

objetivos, cuarto poner en práctica y ejecutar la estrategia y quinto evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

Estos cinco componentes del proceso de administración estratégica, son la esencia de la creación de una buena estrategia para desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso a pesar de acontecimientos imprevistos. Para una organización es muy importante conocer su posicionamiento en el mercado por ello, para el desarrollo de este proyecto, tenemos como un punto muy importante la realización de un análisis FODA, el cual se explica su concepto a continuación.

Según la tesis realizada por Sánchez (2011) de la Universidad Nacional, se tomaron los siguientes conceptos;

FODA, es un acrónimo que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el resultado inmediato del análisis FODA es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de una organización, se pueden plantear las siguientes definiciones, tomadas.

Fortalezas: son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual del éxito y lo que la distingue de la competencia (ventaja competitiva), la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

Oportunidades: Son aquellos factores externos de la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero pueden obtener ventajas de esos hechos relevantes.

Debilidades: Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que deberían para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. AL igual que con las fortalezas la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

Amenazas: Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar, pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

Así, las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar, pero si aprovechar o manejar. Las fortalezas y debilidades son factores internos que la organización si controla, que dependen de esta.

Una vez comprendidos los conceptos de tiendas de conveniencia, cadena de suministros, logística, logística integral y planificación estratégica y FODA procederemos a analizar uno de los conceptos más importantes en los que se centra esta investigación, la distribución cuyo concepto fue tomado del libro “Administración de la cadena de suministro estrategia, planeación y operación” de los autores SunilChopra y PetrMeindl (2008) los cuales indican el siguiente

concepto. “Que la distribución se refiere a los pasos a seguir para mover y almacenar un producto desde la etapa del proveedor hasta la del cliente en la cadena de suministro y ocurre entre cada par de etapas”. (p.75).

Las materias primas y los componentes se mueven de proveedores a fabricantes, mientras que los productos terminados se mueven del fabricante al consumidor final. La distribución es una directriz clave de la rentabilidad total de la compañía, debido a que afecta de manera directa tanto los costos de la cadena como la experiencia del cliente.

También se sustenta en el concepto dado por Castro (2004) que define distribución como; “Conjunto de actividades que posibilitan que el producto fabricado en un lugar pueda ser adquiridos en otros lugares muy distantes. La función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo” (p.6).

Una vez comprendido y analizado el concepto de distribución y redes de distribución planteados por Chopra y Díez se procederá a analizar la importancia de la innovación en la gestión de procesos. Anteriormente, se analizaron los diferentes elementos que integran el concepto de planeación estratégica, y detectadas las oportunidades de mejora de la cadena de suministros, se procede con el desarrollo del concepto de innovación en la gestión de procesos.

La innovación se asociaba más con aquello que estaba de moda, las prendas de vestir, los carros, y eso era innovación. En la actualidad, se entiende

que el concepto va más allá de simplemente un gusto o algo que pudiera estar de moda: la innovación es un requisito indispensable de supervivencia empresarial.

En la cadena de suministro la innovación son aquellas ideas y técnicas que le dan a la organización ventajas competitivas frente a las otras organizaciones; es aquella propiedad intelectual que genera la empresa para ofrecerle a sus clientes mejores tiempos de entrega, respuestas más flexibles a sus necesidades y liderar sus expectativas, entre otras cosas. Ya en fechas más recientes, Shapiro (2005) define la innovación como; “La capacidad de una empresa para cambiarse a sí misma repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor. No sólo se trata de tener nuevas ideas, sino también de contar con una innovación generalizada y la habilidad de la organización, a todos los niveles, para evolucionar y situarse un paso por delante de la competencia”. (p. 7).

En el imprevisible mundo actual, la empresa que puede adaptarse rápidamente al cambiante entorno tendrá con seguridad una importante ventaja competitiva.

Por otra parte, para López, N., Montes, y Vázquez (2003), mencionan que “La innovación engloba un amplio conjunto de actividades dentro de las empresas, que contribuyen a generar nuevos conocimientos tecnológicos o a mejorar la utilización de los ya existentes. Estos conocimientos son aplicados a la obtención de nuevos bienes y servicios, así como nuevas formas de producción.” (p.13)

La gestión de cadena de suministro trata, en último término, de formar alianzas y relaciones estables entre todas las partes de la cadena, desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. Sin embargo, para lograr una cadena de suministro sincronizada, no basta con acometer acciones aisladas en este sentido. Es preciso ir más allá y desarrollar una estrategia conjunta que aporte ventajas a todos los miembros y contemple los aspectos como desarrollo de competencias propias, que se basen en el saber hacer de la empresa, contratando a expertos aquellos procesos en los que la empresa no es especialista.

Las competencias propias se han de desarrollar contemplando la mejora continua de los procesos y la gestión total de la calidad; asimismo, la gestión estratégica del coste, definiendo estrategias que permitan reducir el coste total de la cadena en lugar de trasladarlo de unos eslabones a otros de la cadena; además, el intercambio de información rápida y fiable, gracias a una clara implantación de sistemas y tecnologías de información.

Esta información ha de permitir el conocimiento total de las necesidades del cliente; la gestión efectiva del flujo físico de materiales contempla temas relativos al coste de transporte, tiempo y rapidez en la respuesta en el desarrollo de estrategias relacionadas con la cadena de suministro; y por último, la valoración de resultados, que define indicadores claves y mecanismos de valoración comunes y adecuados que permitan controlar adecuadamente los factores críticos de éxito.

Bajo las condiciones económicas y la inestabilidad del mercado y un entorno competitivo cada vez más complejo y global, son crecientes las expectativas en cuanto a servicio y plena satisfacción del cliente, el cual requiere un compromiso de mejora continua. Las acciones de mejora no se refieren a la planta, porque las cadenas modernas de suministro son complejas y ramificadas para beneficiarse de las economías de especialización de proveedores y la necesidad de un servicio generalizado en el mercado.

Es importante explorar los procesos de creación de valor desde la perspectiva de cadena de suministro: desde proveedores hasta el extremo de la distribución, con la participación del cliente final porque todos los actores de la cadena desempeñan un papel importante.

Una vez que se ha analizado la importancia que tiene la innovación en la mejora de los procesos de la cadena de suministros, se procederá a definir el concepto de Manual de Procedimiento, el cual para efectos de esta investigación es gran importancia ya que es una de las fuentes de información primarias.

Se entenderá por manual de procedimientos como lo siguiente; “Manual de procedimientos es un documento que registra y tramita sin distorsiones la información básica referente al funcionamiento de unidades de trabajo, además facilita la actuación de recursos humanos que colaboran en la obtención de objetivo y desarrollo de procesos.” (Carballo Vega, 2005: p.30).

El manual de procedimientos es calificado como un elemento muy importante para la buena comunicación, coordinación, dirección, control y evaluación de procesos administrativos, ya que facilita las relaciones de las diferentes unidades de trabajo. Una ventaja de contar con este tipo de instrumento es que facilita el manejo ordenado y sistemático, de las labores que se realizan en las empresas.

Se entenderá por análisis ABC de inventarios, “Sistema de clasificación de los productos para fijarlos un determinado nivel de existencia; para con esto reducir tiempo de control, esfuerzos y costos en el manejo de inventarios” (Salas, 2009, p. 20).

Según Ballou (2004); otro uso frecuente del concepto 80-20 y de la clasificación ABC es agrupar los productos en un almacén, u otro punto de venta en un número limitado de categorías donde luego son manejados con diferentes niveles de disponibilidad de existencias.

Clasificación ABC

El concepto 80-20 es particularmente útil para planear la distribución cuando los productos se agrupan o clasifican según su actividad de ventas. El primer 20% podría llamarse artículos A, el 30% siguiente artículos B y el restante artículos C. Cada categoría de artículos podría distribuirse de manera diferente”. (Ballou, 2004, p. 69).

Inventario A: en esta categoría se encuentran aquellos artículos cuyo costo es elevado, alta inversión en el inventario, nivel de utilización o aporte a las utilidades necesitan de un 100% en el control de sus existencias.

Inventario B: esta clasificación comprende aquellos productos que son de menor costo y menos importancia y los cuales requieren un menor grado de control.

Inventario C: en esta última clasificación se colocan los productos de muy bajo costo, inversión baja y poca importancia para el proceso productivo; y que tan solo requieren de muy poca supervisión sobre el nivel de sus existencias.

Para el desarrollo del último objetivo de esta investigación, se basa en el concepto de estudio de tiempos y movimientos, el cual está basado en los conceptos del libro de estudio de tiempos y movimientos de Mundel (1984); “Se refiere a la amplia rama del conocimiento que trata la determinación científica de los métodos preferentes de trabajo, la estimación, en función del tiempo, el valor del trabajo que implica la actividad humana y el desarrollo material requerido para hacer uso práctico de estos datos”.(p. 4).

También basado en el libro estudio de tiempos y movimientos de Mundel, (1984) se entenderá por estudio de movimientos lo siguiente; estudio de movimientos: consta de amplia variedad de procedimientos para la descripción y el análisis científico de métodos de trabajo que considera que la materia prima, el diseño de las capacidades, el proceso u orden de trabajo, las herramientas, lugar

de trabajo, y equipo para cada paso individual en el proceso y la actividad humana usada en cada paso. (p.4).

Mundel, (1984), hace referencia a que estudio de tiempos se entenderá “por la parte del estudio consta de una amplia variedad de procedimientos para determinar la cantidad de tiempo requerido bajo ciertas condiciones estándar, de medición para tareas que implican algún trabajo”. (pág.4).

Los conceptos anteriormente explicados, cada uno es importante para el trabajo de investigación, ya que son el sustento teórico para ejecutar los procesos en las actividades diarias de las tiendas de conveniencia, estas serán parte del objeto de estudio, ya que en ellas se ejecutan diversas actividades que son la base del negocio, la cadena de suministro es importante ya que esta encierra diversos elementos como lo es la logística, logística integrada, planificación estratégica, y la distribución, todos estos elementos forman parte de las actividades cotidianas para las tiendas de conveniencia.

La realización de un análisis FODA es importante para el proyecto ya que toda compañía debe conocer cuál es su situación actual en el mercado en el que se desarrolla, además está es una gran herramienta que ayuda a identificar las oportunidades de mejora presentes en el proceso de distribución de las tiendas.

La innovación en los procesos, es importante ya que actualmente las compañías están en la búsqueda de la mejora de sus procesos, por ello la innovación es un tema muy importante y está en auge ya que permite identificar las

necesidades de las compañías y para efectos de este proyecto, pues nos permitirá desarrollar la propuesta.

Se debe tomar en cuenta el manual de procedimientos ya que este, es uno de las principales fuentes de información para conocer los procesos de la cadena de suministro de las tiendas.

El ABC de inventarios es una herramienta que permite identificar por medio de la clasificación cuales son las tiendas con mayor venta ya que estas son las que se visitarán para realizar el estudio de tiempos y movimientos.

La teoría de tiempos y movimientos, ayuda a identificar cuales procesos se están realizando innecesariamente y en que se podrían reducir tiempos para dedicarlos a otras actividades, generando un ahorro para la compañía.

Lo anterior, nos permite tener un sustento teórico sobre la importancia de cada uno de ellos, para luego desarrollar el problema de estudio asociado con la identificación de oportunidades de mejora, enfocadas hacia el mejoramiento en el servicio al cliente y eficiencia de los procesos operativos de la administración de la cadena de suministros de las 60 tiendas Mini Súper Musmanni.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Preámbulo Introductorio.

La gestión de la cadena de suministro busca la integración de múltiples procesos, ya que posee una perspectiva multifuncional. En los Mini Súper Musmanni es importante tomar en cuenta la relación del tipo de proveedores, sus criterios, caducidad del producto, ventas, flujo de información tienda-proveedor. Se deben abordar integradamente, procesos de compras y adquisiciones, producción y entrega de bienes y servicios a los clientes, lo cual su amplio alcance, toma en cuenta proveedores, operaciones internas, clientes al detalle, y análisis de tiempo de respuesta de los proveedores.

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales, han llevado a las empresas a la conclusión de que para sobrevivir y tener éxito en entornos más competitivos se debe alcanzar por lo que se busca la integración de sus funciones así como el fortalecimiento de las relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

El eje central de este trabajo consiste en fortalecer el sistema de distribución de la cadena de suministro de los Mini Súper Musmanni de Florida Ice and Farm Co. en Costa Rica, con el fin de reducir los tiempos de la operación diaria para mejorar el servicio al cliente y maximizar las ventas por medio de mecanismos idóneos para mejorar eficiencia y eficacia de los procesos de distribución de las tiendas. El desarrollo de este objetivo permitirá a la empresa Musmanni, la evaluación de su sistema logístico y la identificación de oportunidades de mejora, enfocadas hacia la mejora de los procesos operativos que actualmente se ejecutan en la operación logística de los Mini Súper Musmanni en todo Costa Rica; así como la optimización de sus recursos, por medio de la integración estratégica de los diferentes procesos.

Los ejes estratégicos de esta investigación se sustentan en los conceptos de tiendas de conveniencia, cadena de suministro, logística, logística integrada, planificación estratégica, análisis FODA, distribución, innovación en la gestión de procesos, manual de procedimientos, estudio ABC y estudio de tiempos y movimientos, por ello en el presente estudio se abocará a desarrollar el siguiente método de investigación para dar respuesta a los objetivos planteados.

En este capítulo se detallan todos los eventos necesarios para el logro de los objetivos específicos iniciando por la definición del enfoque de esta investigación, seguidamente las fuentes primarias y secundarias consultadas, así como la definición de la población de interés y las técnicas utilizadas en el desarrollo de la misma.

Para la conclusión este capítulo se finaliza con la definición del cuadro de variables en el cual se detallan los objetivos específicos, las variables de estudio, la definición conceptual, los indicadores que permitieron identificar las variables y la definición instrumental que se utilizó para medir dichas variables.

Enfoque

El enfoque de esta investigación es mixto, ya que se analizarán tantos datos cuantitativos, los cuales involucran números y cifras, así como datos cualitativos que describen procesos ejecutados en cada una de las tiendas, cada uno de los procesos estratégicos (mejora continua, planificación estratégica), operativos (almacenamiento, y distribución), flujo de información, y directrices. Estos permitirán el análisis de los procesos que integran la administración del sistema de distribución de la cadena de suministros de los Mini Súper Musmanni y poder diseñar una propuesta de lineamientos para lograr mayor eficiencia del sistema de distribución de las tiendas.

Las investigaciones con enfoque mixto consisten en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno, puede decirse que surgieron por la complejidad de algunos fenómenos: las relaciones humanas, las enfermedades o el universo. En las investigaciones de métodos mixtos, la recolección y análisis de información se realizará mediante datos cuantitativos y cualitativos para llegar a meta inferencias más allá de las estadísticas y más allá de las categorías cuantitativas. (Sampiere, Collado, Baptista, 2010, p. 546).

El enfoque cuantitativo permitirá analizar datos que son medibles (tiempos y movimientos asociados a los procesos de distribución, análisis de inventarios) y que se puede percibir de manera precisa en los procesos de la cadena de suministros.

“Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Sampiere, Collado, Baptista, 2010, p. 4)

La metodología cualitativa como tal, se enfoca en todos aquellos aspectos que no pueden ser cuantificados, es decir, sus resultados no son trasladables a las matemáticas, de modo que se trata de un procedimiento más bien interpretativo, subjetivo, en contraposición con la metodología cuantitativa.

“Enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (Sampiere, Collado, Baptista, 2010, p.7).

Su método de razonamiento es inductivo, va de lo particular a lo universal. En el tema en estudio, se analizarán datos cualitativos tales como procesos del Sistema de Distribución y transporte, procesos de manejo de inventarios.

“El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”). (Sampiere, Collado, Baptista, 2010, p.12).

Por lo tanto, el alcance de esta investigación es explicativo, está dirigido a responder las causas de los eventos que se presenten en el sistema de distribución de la cadena de suministros de los Mini Súper Musmanni y así realizar una propuesta para el mejoramiento de los mismos.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (Sampieri, Collado, Baptista, 2010, p.84).

Esta investigación es explicativa, ya que analizará los elementos que componen, se describirán procesos y se analizarán las variables de estos procesos, profundizando en cada uno de ellos con el fin de encontrar oportunidades de mejora. Según la naturaleza del objeto de estudio, la persona investigadora o bien el equipo de investigación debe conocer lo que pretende estudiar y elegir, si debe utilizar la investigación cuantitativa o la cualitativa. (Sampieri, 2010 p. 86).

Lo anteriormente expresado, dará como resultado la ejecución de una estrategia en la administración de la cadena de suministros, en la cual se disminuirán los costos; por ende, se obtendrá mayor rentabilidad de la compañía. En este caso se puede indicar que en una primera fase el alcance es descriptivo, ya que se detallará cada uno de los elementos que componen los procesos de la administración de la cadena de suministro de Mini Súper Musmanni y que permitirá sacar conclusiones sobre la eficiencia de estos procesos.

Descripción de las variables

La Cadena de Suministro engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final; por ello se tomarán en cuenta los siguientes puntos de importancia el concepto de tiendas de conveniencia, cadena de suministro, logística, logística integrada, planificación estratégica, análisis FODA, distribución, innovación en la gestión de procesos, manual de procedimientos, estudio ABC y estudio de tiempos y movimientos, para lograr desarrollar los objetivos planeados en este trabajo de investigación.

Técnicas de investigación

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación; la técnica aplica los siguientes objetivos: ordenar las etapas de la investigación, aportar instrumentos para manejar la información, llevar un control de los datos y orientar la obtención de conocimientos.

“Las técnicas de recolección de datos, instrumentos de medición, son aquellas que conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados”. (Bejarl, 2008, p. 55).

En cuanto a las técnicas de investigación, se estudiarán dos formas generales: técnica documental y técnica de campo. La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a la que hacen referencia.

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Para analizar los procedimientos

estratégicos y operativos actuales de los Mini Súper basados en el presente problema en estudio, se aplicarán las siguientes técnicas de investigación;

Recolección de información.

Se refiere al proceso y el resultado de recolectar información que permite generar conocimiento. Esto quiere decir que la recolección de información reúne

datos para convertirlos en conocimiento útil. La recolección de información es muy importante, ya que permite sustentar el conocimiento que se generará luego. Se realizará la recolección de manuales de procedimientos de las tiendas para conocer la forma de trabajo, los procesos estratégicos y operativos que se efectúan en el proceso de distribución de las tiendas. Se puntualizará sobre los apartados que tienen relación con el trabajo de investigación, en el manual que contiene la información referente a los procesos estratégicos y operativos de distribución.

Entrevistas

A continuación, se citará el concepto de entrevista

“Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro”. (Sampieri, Collado, Baptista, 2010, p. 239).

El primer contexto que se revisará de una entrevista es el personal (“cara a cara”) para este tipo, usualmente, participan varios entrevistadores, quienes deberán estar capacitados en el arte de entrevistar y conocer a fondo el cuestionario. Quienes no deberán sesgar o influir en las respuestas, por ejemplo, reservarse de expresar aprobación o desaprobación respecto de las respuestas del entrevistado, reaccionar de manera ecuánime cuando los participantes se perturben, contestar con gestos ambiguos cuando los sujetos busquen generar una reacción en ellos. Su propósito es lograr que se culmine exitosamente cada entrevista, evitando que decaiga la concentración e interés del participante, además de orientar a éste en el tránsito del instrumento. Las explicaciones que proporcione deberán ser breves pero suficientes.

El entrevistador debe ser neutral, pero cordial y servicial. Asimismo, es muy importante que transmita a todos los participantes que no hay unas respuestas correctas y otras equivocadas. Por otra parte, su proceder debe ser lo más estándar posible (mismos señalamientos, presentación uniforme).

Este último debe recordar que al inicio se comenta el propósito general del estudio, las motivaciones y el tiempo aproximado de respuesta, agradeciendo de antemano la colaboración.

“La entrevista tiene como objetivo, adquirir información acerca de las variables de estudio; las variables y relaciones que se quieren demostrar, de forma tal que se pueda elaborar un cuestionario adecuado con preguntas que tengan un determinado fin y que sean imprescindibles

para esclarecer la tarea de investigación, así como las preguntas de apoyo que ayuden a desenvolver la entrevista”. (Sampieri, Collado, Baptista, 2010, p. 239).

A los administradores de los Mini Súper Musmanni, se les aplicarán entrevistas del tipo semi estructuradas con el fin de profundizar en los procesos de las tiendas y verificar la información contenida en el manual de procedimientos y los informes contables, de una manera veraz y oportuna.

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. (Bejar, 2008: p.55).

La ventaja de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Entrevistas estructuradas o formalizadas, estas se desarrollan con base en un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable. Comúnmente se administran a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico.

Entre sus ventajas principales mencionaremos su rapidez y el hecho de que pueden ser llevadas a cabo por personas con mediana preparación, lo cual redundará

en su bajo costo. Otra ventaja evidente es su posibilidad de procesamiento matemático, ya que al guardar una estricta homogeneidad sus respuestas resultan comparables y agrupables. Su desventaja mayor estriba en que reducen grandemente el campo de información registrado, limitando los datos a los que surgen de una lista taxativa de preguntas.

El fin que se persigue con la entrevista es conocer la situación actual, desde el punto de vista de los colaboradores de las tiendas; además, la técnica de la entrevista utilizada en la investigación mixta, aplica el enfoque cualitativo a los resultados de la investigación. En los estudios, alternativamente con la medición de los resultados, las entrevistas representan una gran información cuando se obtiene de personas identificadas con el fenómeno en estudio? al obtener de ellos sus puntos de vista como emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos mediante preguntas abiertas, relacionadas con los objetivos de la investigación.

Selección de las tiendas por visitar

Se realizará una selección de las tiendas que se visitarán de acuerdo con los resultados de análisis del análisis ABC; es decir se visitarán aquellas tiendas con mayor venta. Este tipo de selección produce hallazgos que tienen mayor probabilidad de ser representativos en la investigación; esta constituye una actividad fundamental para el equipo investigador.

Observación

Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; existen dos clases de observación: la observación no científica y la observación científica.

La observación es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia, o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conductas de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación. Significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En este sentido, que se pueda llamar objetivo, observación equivale a dato, a fenómeno, a hechos. (Pardinas, 2005: p.89).

El tipo de observación que se realizará es científica, ya que significa observar con un objetivo claro, definido y preciso; se sabe qué es lo que se desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

“La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Es un método más utilizado por quienes están orientados conductualmente”. (Bejar, 2008: p. 68).

Puede servir para determinar la aceptación de un grupo respecto a su profesor, analizar conflictos familiares, eventos masivos, la aceptación de un producto en un supermercado, el comportamiento de discapacitados mentales, etc

Se realizará observación de los procesos de la distribución en las tiendas seleccionadas para poder encontrar oportunidades de mejora en ellos, los cuales permitirán sentar las bases para el establecimiento de las nuevas directrices. También se observará la situación actual de procesos, para determinar la forma con que se van a registrar los datos, observar cuidadosa y críticamente, registrar los datos observados, analizar e interpretar los datos, elaborar conclusiones y por último crear el informe de observación. En el apartado de anexos se evidenciará en el proceso de observación. (Véase anexo 1).

El tipo de observación será estructurada y participativa con el fin de que la aplicación de esta técnica sea ejecutada de una forma más dinámica; la observación estructurada es aquella que se aboca a lo cuantitativo y es realizada a la hora de observar un problema que ha sido definido con claridad.

Visita a las tiendas y registro fotográfico.

Una vez realizada la selección de las tiendas de conveniencia, se procederá a efectuar las visitas correspondientes con el fin de tomar algunas fotografías de los procesos para ilustrarlos y complementar la información obtenida por medio de los manuales de procedimiento, por medio de un registro fotográfico. En el apartado de anexos se evidencia este registro fotográfico. (Véase anexo 2).

Estudio de Tiempos y Movimientos.

Se desarrollará un estudio de tiempos y movimientos, el cual está basado en los conceptos del libro de estudio de tiempos y movimientos de Mundel. “Se refiere a la amplia rama del conocimiento que trata la determinación científica de los preferentes de trabajo, la estimación, en función del tiempo, el valor del trabajo que implica la actividad humana y el desarrollo material requerido para hacer uso práctico de estos datos”. (Mundel, 1984, p.4)

La administración de la cadena de suministro involucra decisiones importantes en todas sus áreas, por ello es importante tomar en cuenta los procesos que se puedan reducir o mejorar para lograr una maximización de los recursos disponibles para generar procesos más eficientes.

El desarrollo de esta variable es importante ya que permitirá al equipo investigador identificar qué procesos dentro de la cadena de suministro no están siendo ejecutados correctamente, y qué a su vez ocasionan un mal aprovechamiento de los recursos disponibles para la compañía.

El manejo de la cadena de suministro conlleva a la identificación de procesos para lograr la optimización de los recursos y generar utilidades a la empresa, la utilización de herramientas como lo es el estudio de tiempos y movimientos ayudarán en la toma de decisiones; permitiendo realizar un análisis más profundo sobre el manejo de la cadena de suministro para reducir al mínimo los diferentes costes en los que incurrirán día con día.

En el siguiente capítulo se realizará un análisis de la información recolectada con la ayuda de las herramientas utilizadas y descritas anteriormente; se va a elaborar una investigación a fondo sobre todos los procesos que se realizan en la cadena de suministros de los Mini Súper Musmanni, con el fin de encontrar oportunidades de mejora en el área de distribución. A continuación, se definen los sujetos y fuentes de información utilizados en la elaboración del presente documento.

Sujetos

Sujetos, para este proyecto los sujetos de información serán los administradores de las tiendas Mini Súper Musmanni quienes nos brindarán la información primaria.

Fuentes consultadas.

Se clasifica las fuentes de información en primarias o secundarias:

Fuentes primarias:

Según Bernal C. (2006), las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa por parte del equipo investigador, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, entre otras. La investigación de tipo cualitativo utiliza sobre todo los siguientes instrumentos o técnicas, de acuerdo con el problema objeto de la investigación que se va a realizar. Las que se utilizaran para el desarrollo de esta investigación son las siguientes:

- Entrevista semi estructurada dirigida al gerente de los Mini Súper Musmanni
- Observación estructurada en las tiendas
- Notas de campo

El presente estudio denota toda la información obtenida en las visitas a las tiendas y la información suministrada por los administradores de las tiendas de conveniencia Mini Súper Musmanni.

Fuentes secundarias

Según Berbal C (2006), las fuentes secundarias, consisten en compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Se realizarán consultas a libros de textos, antologías y demás documentos que servirán de referencia para el sustento conceptual de este proyecto.

- Análisis de documentos
- Fotografías

Tabla 1

Definición conceptual y operacional de las variables.

Objetivos Específicos	Variables de estudio	Definición Conceptual	Indicadores	Definición instrumental
Realizar un análisis ABC	Datos sobre Ventas	Es el porcentaje de participación	Clasificación ABC	Recolección de datos

de las ventas de las tiendas para determinar cuáles son las que mayor participación tienen en el mercado.	anuales	del mercado que se tiene por tienda.	Porcentaje de Participación	sobre la totalidad de ventas de las tiendas anualmente. Entrevista estructurada al Gerente.
Efectuar un análisis de la situación actual con el fin de establecer un análisis FODA	Información interna Información externa	Características internas de la empresa y del mercado	Principales competidores	Realizar análisis FODA
Comparar los procesos operativos de	Manual de Procedimientos	Guía de trabajo que todos los trabajadores	Porcentaje de cumplimiento	Visitas a tiendas y entrevistas

<p>la administración del sistema de distribución de las tiendas Mini Súper Musmanni ejecutados por el personal, con respecto a los procesos descritos en manual de procedimientos</p>		<p>deben ejecutar</p> <p>Conocimiento de todos los procesos que se ejecutan.</p>	<p>por parte de empleados.</p>	<p>al personal en tienda</p>
<p>Elaborar un estudio de tiempos y movimientos de los</p>	<p>Sistema de Distribución</p>	<p>Es la integración de las actividades relacionadas con el flujo y</p>	<p>Medición de tiempo</p>	<p>Visitas a las tiendas, medición en los procesos de</p>

procesos operativos de la administración del sistema de distribución de las tiendas Mini Súper Musmanni.	Negociación con proveedores	transformación de bienes y productos. Relación comercial con los proveedores de las tiendas	Calendario de Pedidos	distribución
--	-----------------------------	--	-----------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

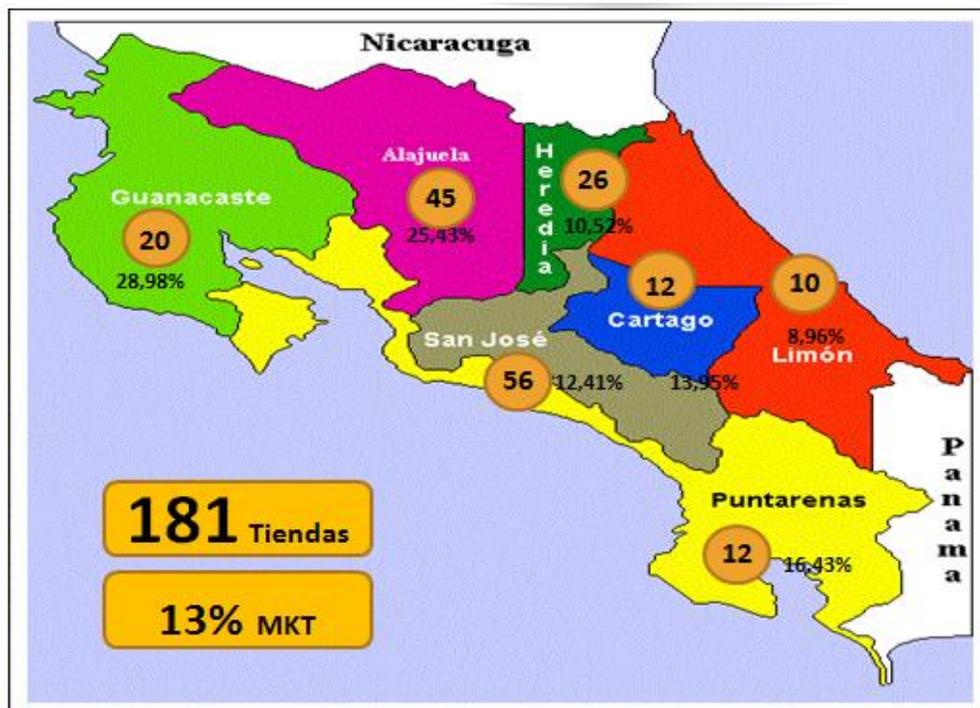
Generalidades

Estudio de mercado

En este capítulo se desarrollarán los objetivos planteados por el equipo investigador con el fin de encontrar solución al problema de investigación relacionado con la duplicidad de procesos y pérdida de servicio al cliente.

Corporación Musmanni por su amplia trayectoria en la elaboración de pan fue abriendo camino en el país con las franquicias de panaderías las cuales tienen un fuerte posicionamiento en el mercado nacional, según el estudio de mercado elaborado por personeros de esta compañía de detalla la siguiente información.

Participación de Mercado Panaderías Musmanni



Fuente: Estudio de mercado realizado por corporación Musmanni, 2014.

Las franquicias de panaderías Musmanni representa un 13% del mercado nacional en cuanto a la venta de pan, por ello Florida Bebidas decidió crear las tiendas de conveniencia basados en los siguientes puntos estratégicos tomados en consideración:

- Llevar al consumidor costarricense una solución, ágil, rápida y conveniente, para su compra habitual de relleno ó bien compra de paso, a un precio justo.
- Ofrecer una solución, ágil, rápida y conveniente, para la compra habitual de relleno ó de paso.
- Brindar un vínculo con el consumidor a través de la cercanía (geográfica y afectiva) en la comunidad donde opera.
- Diferenciar por su surtido limitado y suficiente, y por su precio accesible y conveniente.
- Ofrecer un precio de tienda de proximidad, pero competitivo para nuestro segmento meta.
- Ubicar en un nivel de precio arriba de Palí y Mega Súper pero debajo de AM PM.
- Ajustar la oferta comercial a partir de la demanda del consumidor.

Participación de tiendas de conveniencia Mini Súper Musmanni



Fuente: Estudio de mercado realizado por corporación Musmanni, 2014.

Como se aprecia en la información brindada por el estudio de mercado del año 2014 realizado por la compañía Musmanni, las tiendas Mini Súper Musmanni representan la mayor cantidad del mercado en tiendas de conveniencia del país, estas están entre las tendencias principales en el sector minorista latinoamericano lo que genera amplias posibilidades para continuar ampliando este tipo de negocio.

Caracterización de la oferta de los Mini Súper Musmanni

Los Mini Súper Musmanni cuentan con un surtido de productos que responde a las necesidades diarias del consumidor los productos son distribuidos por parte de proveedores reconocidos, sin dejar de lado la tradición en productos de panadería y complementando su propuesta con comida preparada para el desayuno, almuerzo o cena.

El portafolio de productos es de 4.084 productos o los SKUS¹ que de ahora en adelante se conocerán como un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistemático de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, los cuales se pueden categorizar de la siguiente forma: alimentos envasados, bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, cigarros, cuidado personal, desayuno, ferretería y automóviles, granos, limpieza de hogar, mascotas, medicinales, panadería, papel y desechables, snacks y dulces, sopas y pastas.

Tabla 2
Categorías de las diferentes SKUs de los productos

Cantidad de productos	Categoría	Tipo almacenamiento
1**	Alimentos envasados	Estantería
2**	Bebidas alcohólicas	Refrigerado
3**	Bebidas no alcohólicas	Refrigerado
4**	Cigarros	Estantería
5**	Cuidado personal	Estantería
6**	Desayuno	Estantería
7**	Ferretería y automóviles	Estantería

¹ Skus: es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistémico de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, servicio, cargos.

8**	Granos	Estantería
9**	Librería	Estantería
10*	Limpieza hogar	Estantería
11*	Mascotas	Estantería
12*	Medicinales	Estantería
13*	Panadería	Urna caliente
14*	Papel y desechables	Estantería
15*	Snacks y dulces	Refrigerado/Estantería
16*	Sopas y pastas	Estantería

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador

La distribución de los productos, según la clasificación anterior, es realizada por cada uno de los 51 proveedores nacionales a cada una de las 60 tiendas de conveniencia en todo Costa Rica, ya que por la ubicación de las tiendas en diferentes puntos del territorio nacional, las rutas de entrega de los proveedores son distintas, según la logística empleada, así como la forma en que se toman los pedidos y se entregan los productos directamente en tienda, se genera la necesidad de identificar el manejo de los procesos administrativos con el fin de mejorar las redes comerciales de cada establecimiento en el país.

La gestión de la distribución es el pilar que concluye los esfuerzos de una empresa para ingresar en un mercado y le permite tener presencia de marca en él y

maximizar las operaciones. Se conforma como una herramienta clave para el éxito empresarial que, bien administrada, puede llevar a las empresas a incrementar considerablemente su productividad, competitividad y expansión en un determinado mercado.

En cuanto a los canales de distribución para la industria alimentaria, estos no varían de manera significativa. Algunos productos como, por ejemplo, productos frescos y alimentos congelados, requieren de conocimientos técnicos sobre su manejo debido a su calidad de bienes perecederos y necesidad de refrigeración.

La empresa Musmanni tiene su respectivo manual de procedimientos operativos y administrativos, en el cual se detallan las responsabilidades de los empleados, la manipulación de todos los alimentos, recepción de pedidos, entre otras actividades administrativas; cada una de las tiendas tiene un administrador con responsabilidades; entre ellas se puede mencionar, el control de los inventarios, pedidos de compra a los proveedores, cajas, limpieza, estar a cargo del personal de la tienda y recepción de pedidos.

La infraestructura que tiene cada tienda, depende del tipo de local que se tenga alquilado; la mayoría de las tiendas cuentan con su propio parqueo, con el fin de que los clientes tengan accesibilidad para realizar sus compras; sin embargo, se está presentado un inconveniente con respecto a la recepción de pedidos, ya que la mayoría de los camiones distribuidores de los proveedores se sitúan en donde deberán estacionarse los consumidores, lo cual provoca disconformidad por parte de la clientela,

ya que estos deben parquear en otros sitios; esa situación ha provocado que algunos usuarios no compren en las tiendas, generando una pérdida económica; esta molestia podría llegar a analizarse y ver de qué manera se puede transformar en una ventaja competitiva contra la competencia.

Análisis ABC.

El método ABC es una herramienta que se emplea para clasificar en tres grupos (ABC) categorías de importancia, según sea el tema que se desea estudiar, en este caso se tomarán las tiendas Musmanni para evaluar en qué categoría se encuentran según sus ventas brutas anuales.

Sobre la base del criterio elegido del método ABC agrupará los artículos en tres grandes categorías.

Categoría A: Tiendas que generan la mayor parte de las ventas para la compañía.

Categoría B: Tiendas que generan medianas ventas para la compañía.

Categoría C: Tiendas que generan el menor porcentaje de las ventas para la compañía.

Tabla 3

Clasificación ABC

A	0-80
B	80-95
C	95-100

Fuente: Tomado del curso de almacenaje, impartido por el profesor Eduardo Selva.

Análisis ABC de las ventas en el periodo septiembre 2014 a septiembre 2015

Según la información obtenida por el departamento de ventas, en el periodo 2014 al 2015, se realizó un ABC con el fin de determinar cuáles son las tiendas que tienen mayor participación en las ventas, las cuales representan la mayor cantidad de ingresos para la compañía, a continuación, se muestran los resultados obtenidos a partir del estudio ABC realizado por el equipo investigador.

Tabla 4

Análisis ABC Ventas Anuales en Tiendas

Participación estimada	Clasificació n	N línea s	Participación N	Ventas	Participación Ventas
0%-80%	A	38	63%	Ø9.893.779.373	79,82%
81%-94%	B	12	20%	Ø1.814.612.095	14,64%

95%-100%	C	10	17%	€686.673.054	5,54%
----------	---	----	-----	--------------	-------

Fuente: Departamento de ventas Musmanni. Ver anexo # 3 lista tiendas

Los resultados presentados a continuación fueron obtenidos del análisis ABC de las ventas anuales de las 60 tiendas Mini Súper Musmanni en el país, con el fin de conocer el porcentaje de participación de las 60 tiendas a nivel nacional.

Los datos ilustrados en la tabla No.4 representan los datos totales de todas las tiendas Mini Súper Musmanni en el país, en el cual las tiendas de clasificación A son 38 tiendas de un total de 60, lo que nos da como resultado que el 63 % de las tiendas reflejan el 79.82% de las ventas representado un total de €9.893.779.373 anual de un gran total de €12.395.064.522 de ventas.

Las tiendas que se clasifican como tipo B son 12 tiendas de un total de 60, lo que da como resultado que representan el 20% de las tiendas, estas reflejan el 14,64% del valor de venta y reflejan tan solo €1.814.612.095 de un gran total de €12.395.064.522 de las ventas anuales de la compañía. € 686. 673.054.

Las tiendas que se clasifican como tipo C son 10 tiendas de un total de 60, lo que nos da como resultado que estas representan el 17% del total de las tiendas, que a su vez reflejan el 5.54% del valor de las ventas y reflejan tan sólo€ 686.673.054 de un gran total de €12.395.064.522 de las ventas anuales de la compañía.

A continuación, se mostrará cuales tiendas son las que más venden a nivel nacional, este resultado fue obtenido del análisis ABC de las ventas anuales de las 60 tiendas Mini Súper Musmanni en el país.

Gráfico 1

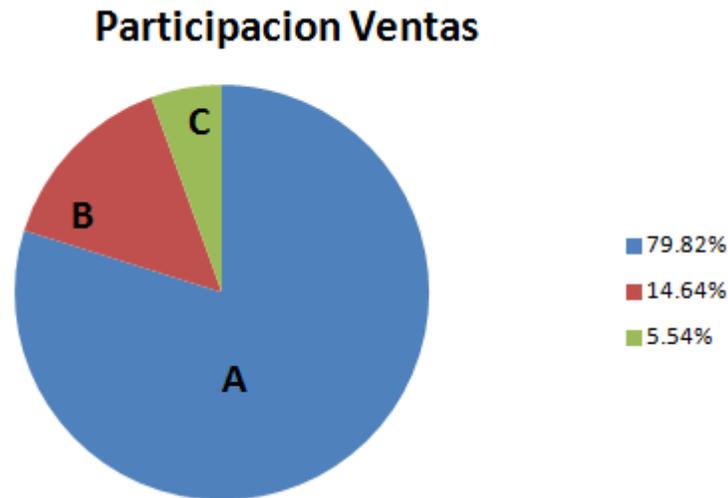


Fuente: Elaboración propia del equipo investigador. Ver anexo 3 lista tiendas

En el gráfico de barras obtenido a partir del ABC realizado por el equipo investigador se puede observar que la tienda que más participación en ventas es la tienda Hospital de niños, un factor influyente es que su ubicación es un punto estratégico y de alto tránsito por personas que visitan este centro médico diariamente, representando un 4.16 % en ventas; seguidamente está la tienda de Avenida Segunda que representa un 3.62% de ventas a la compañía, como tiendas de menor ventas están las tiendas de Hacienda Vieja y la de Tibás Centro que representa apenas un 0.09% y 0.08% de las ventas, uno de los factores que más afectan es el tema de costos fijos como lo es el alquiler del local.

Gráfico 2

Análisis ABC de las ventas en el periodo septiembre 2014 a septiembre 2015



Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

Según los resultados del ABC realizado a las 60 tiendas Mini Súper Musmanni, 38 tiendas representan el 63% de ventas anuales para la compañía, por lo que el equipo investigador tomó este dato de referencia para ejecutar el tercer objetivo de la investigación, en el cual se realizará una evaluación de las actividades operativas y administrativas en el área de distribución de sus artículos.

Análisis FODA de la Corporación Musmanni.

Toda empresa debe utilizar estrategias que den como la obtención de una mayor participación en el mercado, así como conocer la participación y estrategia utilizada por sus competidores, con el fin de ejecutar planes de acción asertivos; en el caso de los Mini Súper bajo el formato de tiendas de conveniencia, las estrategias deben estar

orientadas al fortalecimiento de la relación directa con los clientes ya que estos representan el objetivo óptimo y primordial del negocio. Con base en lo anterior, la Matriz FODA nos permite conocer el entorno social, empresarial, económico de la organización, su elaboración nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin obtener y mejor y más eficaz información sobre el entorno al momento de tomar decisiones.

A continuación, se desarrollará el análisis FODA, a partir de la observación y visitas a los diferentes puntos de venta de las tiendas de conveniencia Musmanni.

Tabla 5

Análisis FODA de las tiendas de conveniencia Mini Súper Musmanni.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	*Producto fresco (producido en punto venta)	*Falta de publicidad (falta de conocimiento sobre las Promociones por parte de los clientes).
	*Ubicación de las tiendas	*Deficiencias en procesos de distribución por mala coordinación con proveedores.
	*Variedad de producto	*Deficiente infraestructura (No todas las tiendas cuentan con el

	*Precios competitivos	mismo color - standard) *Pérdida de tiempo en recepción de productos.
	*Horarios amplios (5 am a 9 pm)	*Rotación de personal
	*Innovación	*Uso de bolsas plásticas
	*Personal capacitado	*Altos costos de alquileres
	*Amplio surtido de productos (más de 2000 líneas)	
	*Pago de todo tipo de servicios y recargas telefónicas	
	*Sistema informático centralizado	
	*Posicionamiento de la marca Musmanni.	
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	*Apertura de nuevos locales	*No contar con inventarios de seguridad de todos los

	productos
*Aprovechar la relación comercial con productos de Florida. (empresas relacionadas)	*Introducción al mercado nacional de nuevos competidores (Circle K) fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, recursos, capacidades, objetivos, estrategias de negocio.
*Aprovechar hora de almuerzo para vender otro tipo de productos.	*Los clientes no distinguen el formato de Mini Súper al de panadería
*Ampliar horario nocturno	*Inestabilidad económica del país
*Incentivar a los clientes para que visiten las tiendas después de las 6 pm para compras tipo fiesta (bebidas alcohólicas y demás)	*Inseguridad (asaltos a tiendas)

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

Una vez analizados, los elementos del análisis FODA se procederá a plantear estrategias para minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas. Como estrategia para minimizar las debilidades encontradas en el FODA se tomará en cuenta lo siguiente:

Para hacer publicidad, se debe destinar mayor presupuesto al departamento de mercadeo para que éste pueda utilizarlo en campañas publicitarias, anuncios en televisión, periódicos, revistas, a través de ello, se puedan dar a conocer las distintas promociones de los productos en los puntos de venta. Con respecto a la deficiencia en el proceso de distribución, se debe realizar un estudio de la situación actual, con el fin de elaborar una propuesta que genere una solución viable para la mejora de los procesos; para contrarrestar la deficiencia en infraestructura, se debe realizar inversión para la remodelación de los locales de forma que estos sean estándar y atractivos al cliente.

La pérdida de tiempo en recepción de productos se debe minimizar ya que se está afecta directamente el servicio al cliente y da como resultado pérdida en las ventas, la rotación de personal se debe a que los salarios son bajos y horarios extensos, esto se puede mejorar por medio de ofrecer mejores condiciones económicas y laborales a los empleados.

El uso de bolsas plásticas en las tiendas se puede reemplazar por bolsas de papel ya que son amigables con el ambiente, la organización Musmanni está certificada como Carbono Neutral y esto le ayudará a cumplir con la norma. Los altos costos de alquileres son una variable importante a tomar en cuenta dentro de los costos fijos de

las tiendas, ya que según lo indica el personal de la compañía, para que sea rentable este costo debe estar entre un 5% o 7% máximo del total de ventas mensuales.

Todas estas recomendaciones mencionadas anteriormente son parte del proceso de mejoras internas que la compañía debe ir realizando poco a poco para lograr convertirlas en fortalezas.

Con respecto a las amenazas planteadas en el FODA, se sugieren las siguientes estrategias a tomar en consideración por la organización:

No contar con inventarios de seguridad: este es un punto muy importante ya que por el modelo de las tiendas no hay una bodega que funcione como un “colchón” de seguridad en los inventarios, las tiendas están en desventaja ya que si los proveedores no entregan el producto que se necesita en el momento requerido, se verá afectado directamente el cliente y por ende las ventas de la tienda, generando inconformidad y pérdida de clientes, como estrategia sería importante tomar en cuenta una centralización en los procesos de surtido en las tiendas.

Otra amenaza importante es la introducción al mercado nacional de nuevos competidores por ejemplo *Circle K*, que tiene tiendas en diversos puntos de Costa Rica, también están las nacionales como *Am-Pm*, *Vindi*, *Fresh Market*, entre otras; las cuales tienen como meta expandirse más. La introducción de más competidores al mercado local es inevitable, pero se puede contrarrestar su impacto, mediante la consolidación de la marca Musmanni por medio de la fidelización de los clientes al ofrecer productos frescos, de calidad y amplio surtido, así como un buen servicio al cliente.

También es importante estar al tanto de las estrategias utilizadas por la competencia con el fin de igualar o mejorar sus ofertas, ofrecer a los clientes instalaciones modernas y actualizadas, utilizar tecnología de punta para lograr satisfacer las necesidades del cliente como por ejemplo recargas telefónicas, envíos de dinero a otros países. La consolidación de nichos de mercado en donde se tenga presencia y atención a nuevos nichos con formatos de tienda enfocados al tipo de cliente manteniendo una operación eficiente y rentable.

Una amenaza observada por medio de las visitas a las tiendas y diferentes entrevistas realizadas a los clientes, consiste en que estos no distinguen el formato de tienda de conveniencia Mini Súper Musmanni, al de panadería Musmanni las personas piensan que es lo mismo en ambos, logran encontrar el pan fresco. Por lo que se propone realizar una campaña en donde se pueda aclarar la diferencia entre tienda de conveniencia Mini Súper Musmanni y las panaderías Musmanni, una solución es cambiarles el nombre a las tiendas de conveniencia, para que al cliente le sea más fácil identificarlos, por lo general para este tipo de formato de negocio se utilizan nombres cortos, esto haciendo referencia a que son puntos de venta rápidos.

La inestabilidad económica del país es una amenaza constante, ya que el Banco Central reitera la existencia de riesgos para la estabilidad macroeconómica. Actualmente se identifican tres riesgos, primero la ausencia de medidas que garanticen la sostenibilidad de las finanzas públicas en el mediano plazo, aun cuando en los últimos trimestres el Gobierno se ha podido financiar en un contexto de reducción de tasas de interés, dado que la economía ha dispuesto de recursos suficientes para

atender los requerimientos tanto del sector privado como del sector público; segundo, riesgos para la estabilidad del sistema financiero y la efectividad de la política monetaria asociados a la dolarización de la cartera crediticia, atendida en buena medida con recursos externos y; tercer, niveles altos de liquidez excedente, que podrían generar presiones inflacionarias futuras.

Otra amenaza es la inseguridad ciudadana en las tiendas, se debe de capacitar al personal para que aprendan a identificar a las personas sospechosas que ingresen a los locales, y así minimizar los robos de productos, también la colocación de cámaras de seguridad ayudaría a minimizar los asaltos.

Las estrategias para minimizar las amenazas planteadas anteriormente se pueden reducir con la ayuda de las fortalezas que tiene la compañía.

Una vez desarrollado el análisis FODA se procederá a desarrollar el objetivo número tres, el cual está ligado al objetivo número uno sobre Análisis ABC inventarios ya que, con base a ese análisis, se realizará las entrevistas a los administradores de las tiendas, y se visitarán treinta y ocho tiendas las cuales representan la categoría A.

Análisis de los procesos en las tiendas Mini Súper Musmanni.

Como respuesta al segundo objetivo específico de acuerdo a las diferentes visitas realizadas a diversas tiendas, se validó el proceso mediante entrevistas al personal sobre los procesos operativos ejecutados en las tiendas y también por el método de observación se ejecutó la comparación con el manual de procedimientos establecido por la compañía.

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos de las entrevistas realizada en las tiendas que más venden y se representará por medio de gráficos para cada respuesta.

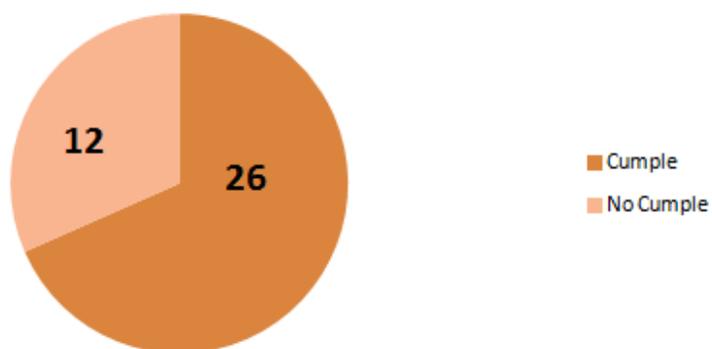
Tabla 6

Entrevista al Personal de las Tiendas Musmanni			
		Cumple	No Cumple
1	Se cuenta con un calendario de pedidos	26	12

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador, información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Gráfico 3

Calendario de Pedidos



Fuente: Tabla 6, información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Los administradores de las tiendas de cada sucursal deben realizar su calendario de pedidos, estableciendo el día de visita que le corresponde al proveedor. Diariamente

se debe revisar el calendario, con la finalidad de identificar a nombre de cual proveedor debe realizarse la orden de compra. Como se puede apreciar en el gráfico del total de las 38 tiendas visitadas 26 de ellas si cumple con la confección del calendario de pedidos mientras que 12 de ellas no cumplen con este proceso.

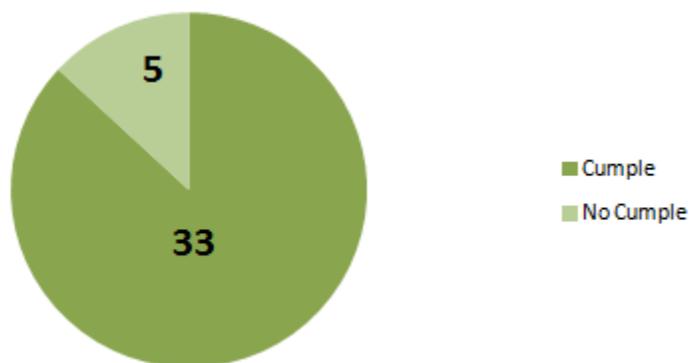
Tabla 7

Entrevista al Personal de las Tiendas Musmanni			
		Cumple	No Cumple
2	Se ejecuta el proceso orden de compra según el manual	33	5

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador, información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Gráfico 4

Proceso de Orden de Compra



Fuente: Tabla 7, Información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Antes de confeccionar la orden de compra en el sistema, los administradores deben revisar las existencias en góndolas, cámaras, anaqueles o bodega donde se encuentre el producto físicamente y de acuerdo con el inventario existente y ventas las cuales determina el pedido. Como se puede apreciar en el gráfico del total de las 38 tiendas visitadas 33 de ellas ejecutan correctamente el proceso de confección del calendario de pedidos mientras que 5 de ellas no cumplen con este proceso según lo estipula el manual de procedimientos.

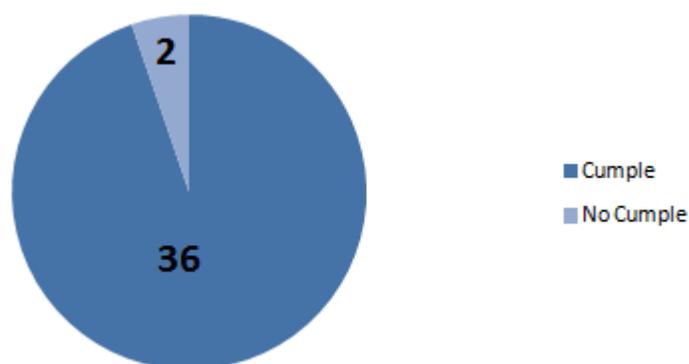
Tabla 8

Entrevista al Personal de las Tiendas Musmanni			
		Cumple	No Cumple
3	Se realizan inventarios para controlar las compras	36	2

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador, información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Gráfico 5

Inventarios para controlar las compras



Fuente: Tabla 8, Información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Del total de las 38 tiendas 36 de ellas si realizan correctamente todo el proceso de inventarios cíclicos y solo 2 de ellas no siguen el proceso como corresponde.

Tabla 9

Entrevista al Personal de las Tiendas Musmanni			
		Cumple	No Cumple
4	Se realiza el ingreso de productos al sistema	38	0

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador, información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

En esta tabla podemos observar que las 38 tiendas si cumplen con lo establecido por el manual de procedimientos, ya que este es un punto muy importante para el control de sus inventarios.

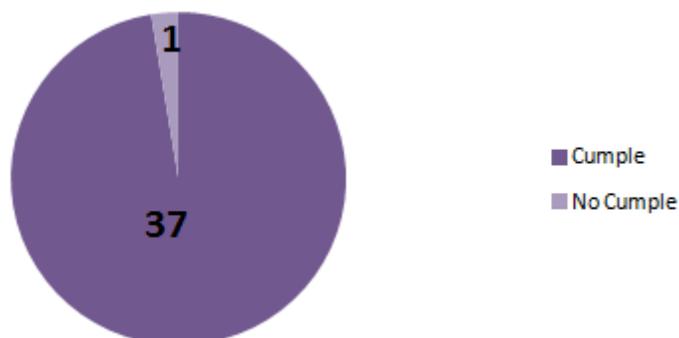
Tabla 10

Entrevista al Personal de las Tiendas Musmanni			
		Cumple	No Cumple
5	Entrega o envia orden de compra al proveedor	37	1

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador, información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Gráfico 6

Envío de Orden de compra al proveedor



Fuente: Tabla 10, Información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Para ingresar los artículos en la orden de compra, se deben seguir los pasos establecidos en el sistema escogido por el usuario, seleccionando los artículos ligados al proveedor y asignando la cantidad que se desea pedir del producto, luego debe guardar y aplicar la orden de compra en el sistema. Tomando como referencia la tabla anterior el total de las tiendas ejecutan esta labor según lo estipulado en el manual de procedimientos.

Tabla

11

Entrevista al Personal de las Tiendas Musmanni			
		Cumple	No Cumple
6	Se Ingresa mercaderia al sistema	38	0

Fuente: Información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Todo pedido debe ser ingresado en línea, el producto debe ser escaneado en su totalidad al momento de la recepción, con el objetivo de evitar errores de ingreso de códigos, se debe llamar del sistema la orden de compra previamente realizada y posteriormente iniciar la recepción de la mercadería. El sistema solicitará colocar el número de factura en el espacio correspondiente. De las 38 tiendas visitadas, la totalidad de ellas realizan el proceso correctamente.

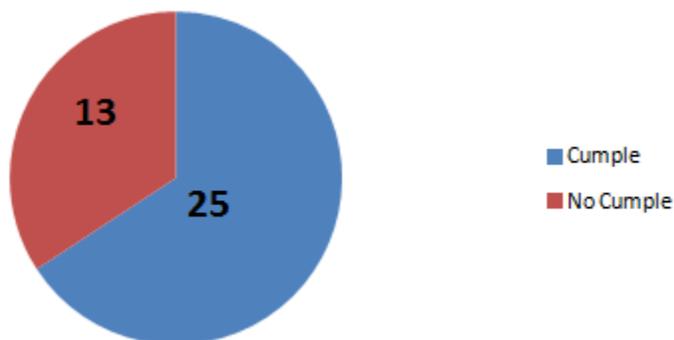
Tabla 12

Entrevista al Personal de las Tiendas Musmanni			
		Cumple	No Cumple
7	Se hacen reportes en caso de problemas	25	13

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador, información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Gráfico 7

Reportes en caso de problemas



Fuente: Tabla 12, Información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Para reportar casos de soporte existen solo dos formas: Primero, llamando al teléfono 2256-4438 Todos los días de 8 a 9 de la noche (incluyendo feriados), segundo, enviando un correo a la dirección: soporte-musmanni@ld.co.cr. Los puntos de venta no deben enviar casos al SPOC (spocdetic@fifco.com) porque LDCOM es el responsable de atender y además se pierde visibilidad. Del total de las 38 tiendas, 25 de ellas si cumple con el proceso de reporte al departamento correspondiente, las otras 13 tiendas realizan los reportes a otros departamentos de oficinas centrales.

Tabla 13

Entrevista al Personal de las Tiendas Musmanni			
		Cumple	No Cumple
8	Se envía documentación a oficinas centrales	38	0

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador, información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

La sucursal debe enviar como mínimo dos veces por semana y al cierre de mes de manera obligatoria todos los documentos (copia de la factura, boleta de entrada, nota de débito si corresponde y las originales de las notas de créditos que realice el proveedor, selladas y firmadas por la sucursal.).

Los documentos de las tiendas ubicadas en zona rural deben ser enviados por medio del servicio de encomiendas. Los documentos deben estar organizados de manera diaria, es decir las entradas del día con la documentación del día al que corresponde, debe incluir el reporte resumen de las entradas del día del sistema

LDCOM. Como se puede apreciar en la tabla la totalidad de las tiendas visitadas cumplen con este procedimiento.

Tabla 14

Entrevista al Personal de las Tiendas Musmanni			
		Cumple	No Cumple
9	Se realiza revisión de facturas	38	0

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador, información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Todos los documentos deben ser enviados a oficinas centrales de Musmanni al departamento de control interno para su respectiva revisión, aprobación y envío a la unidad controladora de pagos (UCP). Este departamento debe revisar en LDCOM que los documentos recibidos de los negocios sean iguales a los ingresos que tiene el sistema, además verificará que los documentos estén completos y cumplan con los requisitos de firmas y sellos correspondientes. También es responsabilidad de este departamento, realizar un reporte a las tiendas y al departamento de operaciones de órdenes de compra abiertas (aplicadas o sin aplicar), con ítems pendientes que tengan antigüedad mayor a un mes y al cierre de cada periodo fiscal, para que se proceda a eliminarlas del sistema. El total de las tiendas cumple con este proceso.

Tabla 15

Entrevista al Personal de las Tiendas Musmanni			
		Cumple	No Cumple
10	Se entrega documentos al proveedor para trámites de pago	38	0

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador, información recolectada por equipo investigador por medio de entrevista a los administradores de las tiendas.

Al proveedor se le debe entregar, la factura original, la boleta de entrada, la nota de débito si corresponde y además las copias de las notas de créditos que realice el proveedor. Todos estos documentos deben estar debidamente sellados y firmados por la sucursal. Los documentos antes mencionados deben ser presentados por el proveedor para trámite de pago en la unidad controladora de pagos (UCP) ubicada en el edificio corporativo de Florida Bebidas. La UCP no tramitará el pago si el proveedor no cumple con la entrega de la documentación indicada en el párrafo anterior. El total de las tiendas cumple con este proceso.

De acuerdo con la información ilustrada en la tabla, se denota que en las tiendas, sí se están ejecutando correctamente los procesos descritos en el manual de procedimientos, lo cual se genera un respaldo ya que si los procesos se realizan según lo establecido, se puede tener un mayor control y por ende trabajar con números reales, se recalca la importancia de los inventarios cíclicos para realizar los pedidos semanales, también se observa que el administrador dedica tiempo en procesos que podrían ser realizados por otro colaborador y así el administrador pueda dedicar más tiempo a vender.

También se realizó una entrevista a la persona encargada de las tiendas Mini Súper Musmanni, la cual se detalla a continuación.

Entrevista realizada al gerente Financiero de los Mini Súper Musmanni

Administración de la tienda bajo el formato de tienda de conveniencia

La compañía creó las tiendas de conveniencia con el fin de que el consumidor se vea beneficiado, ya que no solo puede encontrar el pan fresco, sino que también pueda encontrar gran variedad de productos para su consumo diario. Es importante aclarar que el formato tiendas de conveniencia es diferente al de franquicia por el ende su administración es diferente.

Manual de Procedimientos. Ver Anexo 4.

Las tiendas cuentan con un manual de procedimientos para la ejecución de las tareas relacionadas con los procesos de almacenamiento y distribución, los cuales se crearon hace 2 años, el mismo contiene conceptos muy sencillos que cualquier administrador puede ejecutar, en él se explican claramente todos los pasos que se deben realizar en la operación de pedidos y recepción de productos, en la actualidad, se está controlando que todas las tiendas lo apliquen.

Manual con respecto a los procesos actuales de las tiendas

El manual de procedimientos actual sí se adapta a la realidad de los procesos actuales de las tiendas, actualmente se está trabajando en el proceso de estandarizar las actividades diarias en tiendas, sin embargo, hay actividades que en un futuro

podrían pasar a otros colaboradores, y así dar más oportunidades a los administradores para que midan y valoren estrategias de mejora en ventas.

Distribución de los productos por parte de los proveedores

La distribución de los productos por parte de los proveedores se trabaja por categorías, cada tienda realiza su pedido individualmente, directo a los proveedores, y ellos entregan directamente en tiendas, lo que genera que en varias ocasiones lleguen a las tiendas de 2 a 4 proveedores al mismo tiempo, lo que ocasiona una pérdida en ventas, ya que los proveedores utilizan el parqueo destinado para clientes, lo que provoca pérdida en el servicio al cliente porque el cajero o cajera debe de realizar la labor administrativa de recepción del pedido en lugar de estar facturando las ventas y atendiendo a los clientes.

Proceso de abastecimiento de proveedores a tiendas

El proceso de abastecimiento a tienda realizada por los proveedores tomando en cuenta variables como tiempo de respuesta, disponibilidad y calidad del producto así como porcentaje de pedidos completos según orden de compra, no siempre es eficiente, ya que cada proveedor tiene su ruta de entrega y los administradores de cada tienda se tienen que apegar a ello, por lo que si falta algún producto hay que esperar, a día de ruta del proveedor, esto sucede pocas veces sin embargo cuando sucede, provoca insatisfacción de los clientes. También se presenta la situación de que los proveedores, no traen los pedidos completos y esto afecta, ya que, debido a la falta de espacio, las tiendas no pueden contar con amplio inventario de los productos.

Medición desempeño de los procesos de las tiendas

Este proceso se realiza mensualmente, se mide por medio de las ventas, costos fijos, mermas, control de inventario, ticket promedio por venta (promedio de cuanto se factura por persona).

Mejoras en los procesos de almacenamiento y distribución

Actualmente la empresa está desarrollando los siguientes puntos de importancia para el proceso diario de las tiendas:

- Se está realizando un control de inventarios en 2 vías: Control de desperdicios y control de merma.
- Los administradores realizan Inventarios cíclicos semanales hasta 40 veces.
- Se está realizando un control de inventario por categoría y por tienda
- Se han realizado remodelaciones constantes en tiendas
- Se está realizando capacitación continua al personal
- Supervisión directa a los administradores
- Mayor comunicación con proveedores

Concepto de tiendas de conveniencia

Los Mini Súper o tiendas de conveniencia son negocios dedicados a la venta de productos de consumo inmediato ubicados regularmente en los centros de las ciudades. Su característica principal es que el cliente entra al negocio en modalidad de

autoservicio. Estas tiendas suelen ser negocios excelentes y muy rentables si están planificados, administrados y ubicados estratégicamente, en las cercanías de zonas residenciales o ejecutivas.

Medición de tiempos y movimientos

Para el desarrollo de este objetivo se clasificaron las tiendas según sus ventas, lo cual ayudó a identificar las 38 tiendas de clasificación A según el ABC realizado en el objetivo uno, a esta se les realizó el estudio de tiempos y movimientos en relación al proceso de recepción de mercadería e ingreso de información al sistema LD-COM.

Actualmente, se realiza el proceso de recepción de mercadería y de ingreso al sistema para la actualización de inventario en el mismo lugar en donde se atiende a los clientes y se les factura, lo cual provoca una mala atención al cliente; ya que muchas veces este debe esperar a que el proveedor sea atendido por el dependiente. No se cuenta con un horario fijo para la recepción de mercadería y en muchas ocasiones los proveedores llegan a hora de mayor tránsito de clientes en las tiendas.

El equipo investigador en conjunto con el personal encargado de la administración de los Mini Súper Musmanni estableció un parámetro para realizar una clasificación de proveedores, según las características de los tipos de productos que manejan los proveedores.

Proveedores A

Estos son elegidos por el tipo de producto que venden con respecto a su manipulación como lo son los embutidos, productos congelados entre otros. A continuación, se muestra la lista de los proveedores con la cantidad de productos que maneja cada uno de ellos.

Tabla 16

Lista de proveedores A y su cantidad de líneas.

Proveedores A		
	Nombre	Cantidad líneas
1	Comapan S. A	876
2	Inversiones Aparecida LTDA	37
3	CorporacionCojugosa de R A S. A	10
4	Comproim S. A	30
5	Das Geback S. A	17
6	Hielo Lam Bys S. A	7
7	Distribuidora Alpace S. A	5
8	Instamasa, S.A.	3
9	Soluciones TecnologicasEcolot, S.A.	1

10	Sigma Alimentos Costa Rica	56
11	Grupo Nación GN, S.A.	10
12	Cooperativa de Productos de Leche Dos Pinos	199
13	Corporación Pipasa S.A.	50
14	Comisariato QSR	17
15	Fruta Internacional	18
16	Grupo Bimbo	76
17	PanricoBakery	14
18	Hielo Cristal	1
19	Vegetales La Huerta	24
20	Panadería La Zarcereña S. A	13
21	Oro Blanco S. A	5
22	Distribuidora Majoli S. A	5
23	Distribuidora Mevi INT S. A	5
24	Distribuidora de Alimentos Joma S. A	5
25	Distribuidora de Alimentos El Arado S. A	5

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador según datos recopilados.

En el cuadro anterior se muestran un total de 25 proveedores los cuales representan un total de 1489 productos de la categoría A, los cuales son los clientes que manejan la mayor cantidad de líneas de productos

A continuación, se ilustran los costos asociados a los tiempos en proveedores el cuadro con total de tiempos de proveedores A.

Tabla 17

Total, de tiempos en Proveedores A	
Total de horas un día a la semana en las 38 tiendas en recepción de mercadería	69,23
Días de recepción de mercadería en tiendas	6,00
Total de horas semanales en recepción de mercadería	415,38
Total de horas mensuales en recepción de mercadería (4 semanas)	1661,52
Salario diario de dependiente	₡10.540,00
Costo en recepción de mercadería mensual	₡17.512.420,80
Costo en recepción de mercadería anual	₡210.149.049,60

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador según datos recopilados.

En el cuadro anterior se puede apreciar cómo se tardan 69 horas diarias en las 38 tiendas en el proceso de recepción de mercadería, esto se realiza 6 días a la semana generando 1.661.52 horas mensuales con un costo aproximado de ₡17.512.420.80 mensual, y anualmente representa ₡210.149.049,60 de gasto en mano de obra en las 38 tiendas.

Proveedores B

Estos proveedores se establecieron como grupo B por el tipo de producto que maneja cada uno, no representan un costo adicional al ser manipuladas de forma diferente en su distribución a las tiendas.

A continuación, se muestra la lista de estos proveedores según la cantidad de productos que cada uno de estos representa.

Tabla18

Lista de Proveedores B y su cantidad de líneas.

Proveedores B		
	Nombre	Cantidad líneas
1	Distribuidora Café Montaña S. A	7
2	Distribuidora y Logística Disal	46
3	Lemen de Costa Rica S. A	65
4	Coca Cola Femsas de Costa Rica S.A.	66
5	Desarrollo Empresarial Multirep S. A	23
6	Distribuidora la Trinidad Limitada	112
7	Comapan2 S. A	188

8	Golosinas Súper de Costa Rica	11
9	Compañía Nestlé Costa Rica S.A.	22
10	Ramírez Falco	112
11	Productos Kitty S. A	22
12	Distribuciones Horizontales S. A	14
13	Grupo Agroindustrial Numar S. A	30
14	Disloboma S. A	112
15	Mendiola y Compañía	26
16	Pepsico	44
17	British American Tabaco Central América, S. A	24
18	Insol Comercial S. A	18
19	Distribuidora La Florida S.A.	428
20	Distribuidora Lucema S.A.	72
21	Alimentos Jack´s de C.A. S.A.	83
22	Derivado de Maíz Alimenticio, S.A.	77
23	Compañía de Galletas Pozuelo DCR. S. A	114

24	Dipo S. A	155
25	Diferva de Turrialba LTDA	148
26	Coarsa S. A	249
27	Ciamesa S. A	179
28	Kary Mary MHM S. A	111
29	Expert Comercial S.A.	24
30	Distribuidora Interamericana de Alimentos S. A	13

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador según datos recopilados.

En el cuadro anterior se muestran un total de 30 proveedores de la categoría B los cuales representan un total de 2.595 productos que entregan a cada tienda semanalmente.

En el siguiente cuadro se procederá a explicar la relación entre el tiempo utilizado en la recepción de proveedores en el punto de venta con respecto al costo fijo del salario de la persona encargada a realizar el proceso de recepción de mercadería, establecido en el manual de procedimientos.

Tabla # 19

Total de tiempos en Proveedores B	
Total de horas un día a la semana en las 38 tiendas en recepción de mercadería	120,11
Días de recepción de mercadería en tiendas	6
Total de horas semanales en recepción de mercadería	720,66
Total de horas mensuales en recepción de mercadería (4 semanas)	2882,64
Salario diario de dependiente	₪10.540,00
Costo en recepción de mercadería mensual	₪30.383.025,60
Costo en recepción de mercadería anual	₪364.596.307,20

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador según datos recopilados.

En el cuadro anterior se puede apreciar cómo se tardan 120 horas diarias en las 38 tiendas en el proceso de recepción de mercadería, esto se realiza 6 días a la semana generando 2882,64 horas mensuales con un costo aproximado de ₪30.383.025,60 mensual, y anualmente representa ₪364.596.307,20 en gasto en mano de obra en las 38 tiendas.

Lo que se busca es optimizar los procesos de la cadena logística de almacenamiento y distribución que actualmente se están realizando en las 60 tiendas de Mini Súper Musmanni, mediante el análisis de información que permita verificar en que se está fallando y establecer un sistema mejorado para los pedidos y gestión de almacenamiento. Los estudios de tiempos y movimientos ofrecen gran potencial de

ahorro en cualquier empresa que lo ejecute, se pueden minimizar costos por medio del análisis en los procesos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Primera variable, Análisis ABC

El análisis ABC es una herramienta que permite visualizar en forma simple cuáles tiendas son de mayor importancia para la compañía, permitiendo conocer donde se pueden optimizar procesos para la toma de decisiones más eficientes para mejorar procesos administrativos y operativos.

Los resultados obtenidos del análisis ABC de las ventas anuales de las 60 tiendas Mini Súper Musmanni en el país, se denota que 38 tiendas son categoría A , las de mayor venta son; la tienda de Hospital de Niños con 4.16 % de participación, Avenida Segunda con 3,62 % de participación, Boulevard con 3,31% de participación, en la categoría B se representan 12 tiendas teniendo una participación del 20%, las cuales si se lograra mejorar procesos administrativos y operativos se podría maximizar la estrategia de venta y llegar a ser tiendas de categoría A, la categoría C representa 10 tiendas con un porcentaje de participación de 17% de las ventas.

También basado en este análisis ABC el equipo investigador tomó información de referencia para ejecutar el tercer objetivo de la investigación, en el cual se realizó una evaluación de las actividades operativas y administrativas en el área de distribución de sus artículos.

Segunda variable, FODA

Por medio del análisis FODA se permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado, se debe tratar de maximizar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades, y defenderse contralas amenazas.

El análisis FODA es importante ya que determina de forma objetiva, en qué aspectos la organización tiene ventaja respecto a la competencia y en qué aspecto necesita mejorar para poder ser competitivos.

Entre las fortalezas más relevantes identificadas están producto fresco que hace referencia al pan producido por la compañía, el cual es horneado en el punto de venta, el posicionamiento de la marca Musmanni es de gran importancia por la trayectoria que esta tiene el país.

Dentro de las debilidades se denota que la falta de publicidad es una de las más fuertes, ya que los clientes no conocen sobre las promociones; otra es la pérdida de tiempo en los procesos operativos, se podrían llegar a centralizar para mejorar el servicio al cliente y por ende aumentar las ventas.

En el entorno externo, se detectaron oportunidades como lograr una mejor relación comercial con los productos de la compañía Florida para obtener mejores promociones y así aumentar el volumen de ventas en las tiendas.

Otra oportunidad es incentivar a los clientes a que visiten las tiendas en horas de almuerzo y después de las 6pm, por medio de la incorporación de nuevos productos.

Entre las amenazas más relevantes están que no se cuenta con inventarios de seguridad para ninguna tienda y dependen al 100% del surtido directo de los proveedores, no hay identificación adecuada para las tiendas versus panadería lo que genera confusión en los clientes, y por último la competencia de las demás cadenas de tiendas de conveniencia que cada día generan nuevas estrategias de negocio para ganar clientes.

Tercera variable, Situación Actual

El análisis ABC, dio como resultado que 38 tiendas son las de mayor importancia en relación a las ventas anuales de la compañía, por lo que el equipo investigador utilizó ese dato como referencia para realizar visitas y entrevistas al personal de estas, obteniendo el siguiente resultado.

En cuanto a las visitas y entrevistas realizadas a los administradores de las 38 tiendas se observó y comprobó que en la mayoría de las tiendas, sí se ejecutan la mayor parte de los procesos descritos en el manual de procedimientos establecido por la empresa, este es muy sencillo y útil en la gestión administrativa y operativa, pero si no se ejecuta correctamente podría entorpecer todo el proceso; por ello es importante que el personal esté al tanto de los pasos por realizar para mantener la calidad del trabajo.

Cuarta variable: Estudio de tiempos y movimientos.

Según lo realizado el en objetivo cuatro de esta investigación el estudio de tiempos y movimientos, da a conocer la cantidad de horas que los empleados están utilizando en el proceso de recepción de mercadería e ingresándola al sistema para actualizar los inventarios, según el tipo de productos que se manejan se clasificaron los proveedores en A y B, ya que los A son productos que necesitan una manipulación cuidadosa por sus características como lo son los productos refrigerados y algunos de corta vida , los que se clasificaron como B son proveedores que manejan productos menos delicados y se pueden distribuir de distintas maneras a las tiendas.

El costo para la recepción de mercadería de los proveedores A es de ¢210.149.049,60 anualmente y el costo para los proveedores B es de ¢364.596.307,20 anualmente, este es un gasto operativo que se podría reducir al cambiar el proceso de recepción de mercadería en las tiendas.

Recomendaciones

Primera variable, Análisis ABC

Para reducir el número de tiendas de la categoría B y C se recomienda incrementar los niveles de mejora en los procesos por medio de la valoración de cada uno de ellos y mejorarlo, aumentar las ventas por medio de estrategias de mercadeo más activas, ya que actualmente la competencia está creando campañas de publicidad muy fuertes y cada día se debe trabajar en la obtención de mayor cantidad de clientes.

También es importante una revisión de los costos fijos, en la mano de obra y costos de alquiler del local para que no sobrepase el porcentaje estimado según el Departamento Financiero es entre un 5 al 7% del total de las ventas.

Segunda variable, Análisis FODA

El análisis FODA debe relacionarse con la estrategia competitiva de la empresa ya que es un instrumento de creación de valor y se debe procurar que sea innovador, se recomienda la implementación de lo propuesto por el equipo investigador, ya que contiene información valiosa para ser tomada en cuenta en la mejora de todos los procesos de la empresa. El FODA tiene como propósito la determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, se debe ejecutar tácticas operativas en procura de mantener y mejorar las

fuerzas positivas y detener y disminuir las negativas. Es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa.

Tercera variable, Situación Actual

En el análisis de la situación actual se refleja que no todas las tiendas ejecutan los procesos descritos en el manual de procedimientos al 100% lo que provoca una inconsistencia en los procesos cotidianos de las tiendas; por lo que se recomienda mayor supervisión por parte de las personas encargadas para que el manual sea utilizado correctamente y no incurrir en procesos que generen un costo y tiempo adicional, esto también se vería minimizado si los procesos de recepción de mercadería se simplificaran.

Cuarta variable: Estudio de tiempos y movimientos.

El Estudio de tiempos y movimientos genero un importante aporte al trabajo de investigación ya que se denoto el gasto fijo en mano de obra que tienen las tiendas de conveniencia en la recepción de mercadería e ingreso a su sistema de inventario, para los proveedores de tipo A se recomienda crear un horario de atención en las tiendas, en donde se reciban los productos en horas de menor tránsito de clientes, esto ayudara a no afectar el servicio al cliente y que la recepción sea más rápida.

A los proveedores de categoría B, se recomienda la creación de un CEDI en donde a los 30 proveedores se les realice un solo pedido semanal para todas las

tiendas y lo entreguen directamente en bodega, esto generaría un descongestionamiento importante en las tiendas, también se podría trabajar en mejorar los descuentos en las compras versus el volumen de los SKUs. Al crear un CEDI las funciones de pedidos a proveedores, ingreso de productos a inventario se realizarían directamente y se podría controlar mejor a los proveedores en el cumplimiento de la entrega de productos.

Para el traslado de los productos del CEDI a las tiendas se debe valorar la adquisición de un transporte propio o una tercerización, con el objeto de reducir la cantidad de proveedores en las tiendas y liberaría mayor tiempo para los empleados, lo cual se podría aprovechar en otro tipo de actividades para maximizar las ventas. Con esto no se debe de bajar el control sobre la calidad de los demás procesos ya que si no se cumplen pueden afectar directamente al cliente final.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Por los resultados obtenidos a partir del desarrollo de los objetivos específicos, el análisis ABC dio como resultado que, la mayoría de las tiendas tienen un buen comportamiento en las ventas, representando el 63% categoría A y un 37% categoría B y C, pero estos porcentajes se podrían mejorar si el sistema de distribución se realizara en forma y existiera mayor y constante comunicación con los proveedores fuera mayor y constante, en el análisis FODA se representan fortalezas y oportunidades fuertes para la empresa, que pueden llegar a ser una ventaja competitiva en el mercado de conveniencia, como lo es la marca reconocida y su trayectoria en el negocio, En el análisis de la situación se denota que en la mayoría de las tiendas sí se cumple con lo estipulado en el manual de procedimientos pero hay actividades que se pueden mejorar, en el estudio de tiempos y movimientos se puede observar que hay actividades que generan tiempos perdidos, esto se dio a conocer por la medición del tiempo que se realizó en el proceso de recepción de mercadería, mayormente en la clasificación de proveedores B y por ello generan un costo adicional a la administración.

Basados en los resultados para cada objetivo específico se procede a la elaboración de la siguiente propuesta para lograr mejorar el sistema de distribución de las tiendas de conveniencia Mini Súper Musmanni a nivel nacional.

La propuesta elaborada por el equipo investigador se base en la creación de un centro de distribución de ahora en adelante denominado Centro de Distribución que

será una infraestructura logística en la cual se almacenarán productos terminados e insumos que luego serán distribuidos a los puntos de venta.

Este centro de distribución tiene como objetivo centralizar en un solo despacho la mayor cantidad de productos e insumos que permitan simplificar la operación del punto de venta, de tal forma que se optimice el recibo de mercadería, el control de inventarios y los niveles óptimos de mercadería.

El alcance de este en esta primera etapa determinará un diagnóstico que permita determinar la viabilidad de implementar un para el formato Mini Súper de las tiendas Musmanni.

Diagnóstico Proyecto CEDI Musmanni

Estimaciones iniciales de diseño del modelo logístico.

La distribución general del CEDI debe satisfacer las necesidades de un sistema de almacenamiento que permita aprovechar eficientemente el espacio disponible, reducir al mínimo la manipulación de materiales, conseguir el máximo índice de rotación de la mercancía, contar con la máxima flexibilidad para la ubicación de productos y también facilitar el control de las cantidades almacenadas.

Diseño inicial del modelo

- 60 Puntos de Venta
- Despacho promedio 300 ítems por despacho por punto de venta.
- Promedio dos despachos por semana.
- 20 Puntos de Venta por día despacho.

- 3 Rutas por día de despacho

Diseño inicial planilla

Grupo de despacho

- Grupo de trabajo de: 2 personas de picking, 1 digitador.
- Planilla Adicional: 1 montacarguista, 1 seguridad y Administrador.
- Total planilla despacho: 6 personas.
- El mismo personal atiende a los proveedores y realiza los pedidos.
- Personal de Distribución: chofer y ayudante y cubre libres.
- Total planilla distribución: 3 personas.
- Total planilla del CEDI: 9 personas.

Diseño inicial despacho

- 4 Rutas por día, 25 alistos por día.
- Tiempo de alisto, una hora y 15 minutos.
- Cantidad de ítems por día: 7500 ítems.
- Total tiempo alisto: 2 horas y treinta minutos (2 grupos).
- Salidas a las 8 am, recibo pedidos hasta 11 am, inicio alisto 2 pm.

Tabla 20
Cronograma de actividades

Etapas	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		05-sep	12-sep	19-sep	26-sep	03-oct	10-oct	17-oct	24-oct	31-oct	07-nov	14-nov	21-nov
Selección de Proveedores													
Proveedores	xxx												
Artículos	xxx												
Propuesta de Centralización	xxx												
Definición de Datos Maestros													
PROVEEDORES													
Artículos	Admin. Categoría												
Pesos, volúmenes, múltiplo	Admin. Categoría												
VENTAS													
Unidades	Comercial												
PUNTO DE VENTA													
Distancias, frecuencia visita	Bienes Raíces, Logística												
Capacidad de Almacenamiento	Operaciones												
PROCEDIMIENTOS													
Pedido	Control de Inventarios												
Alisto	Control de Inventarios												
Despacho	Control de Inventarios												
Recibo	Control de Inventarios												
Devoluciones	Control de Inventarios												
Documentación	Control de Inventarios												
Análisis de Información													
Capacidad de Almacenamiento	Logística												
Volumen de despacho requerido	Logística												
Volumenes de recepción y despacho	Logística												
Frecuencia despacho	Logística												
Estimación personal requerido	Logística												
Estimación de Infraestructura	Logística												
Viabilidad Económica													
ANÁLISIS FINANCIERO													
Costo por ruta	Logística												
Costo por despacho	Logística												
Costo por unidad Equivalente	Logística, Finanzas												
Soporte económico	Logística, Comercial												
Costo total propio	Logística, Finanzas												
Costo total tercerizado	Logística, Finanzas												
Comparativo de modelos	Logística												
Conclusiones y Recomendaciones	Logística												

Fuente: Elaboración propia del equipo Investigador

Análisis de Costos para el CEDI.

A continuación se muestran los costos de almacenamiento tomados en cuenta para el análisis económico de la propuesta del CEDI.

Tabla 21

Costo de Almacenamiento del CEDI			
CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	PROMEDIO	%
SUELDOS, EXTRAS Y OTROS	Sueldos y Comisiones	2.545.000	

SUELDOS, EXTRAS Y OTROS	Tiempo Extra sobre Sueldos	237.350	150 0,0933
	Incapacidades Pagadas		
SUELDOS, EXTRAS Y OTROS	sobre Sueldos	6.562	0,0026
SUELDOS, EXTRAS Y OTROS	Vacaciones	117.829	0,0463
COMPENSACIONES LABORALES	Gasto por Cesantía	52.302	0,0206
COMPENSACIONES LABORALES	Gasto por Preavisos	21.769	0,0086
BENEFICIOS OBLIGATORIOS DE EMPLEADOS	CCSS y Otras Instituciones	601.893	0,2365
BENEFICIOS OBLIGATORIOS DE EMPLEADOS	Aporte de Pensiones Complementarias	21.243	0,0083
BENEFICIOS OBLIGATORIOS DE EMPLEADOS	Seguro de Riesgo del Trabajo	57.782	0,0227
BENEFICIOS OBLIGATORIOS DE EMPLEADOS	Fondo de Capitalización Laboral	113.298	0,0445
BENEFICIOS OBLIGATORIOS DE EMPLEADOS	Aguinaldos	235.942	0,0927
OTROS BENEFICIOS DE EMPLEADOS	Otros Aportes Asepan	3.841	0,0015
OTROS BENEFICIOS DE EMPLEADOS	Uniformes de Empleados	25.000	
OTROS BENEFICIOS DE EMPLEADOS	Alimentación Empleados	15.000	
GASTO DE VIAJE, ATENCION Y OTROS	Hospedaje y Otros de Viaje Local	40.000	
GASTO DE ENERGIA	Gasto de Energía Eléctrica	550.000	
GASTO DE ENERGIA	Gasto de Combustible y Gas	150.000	

GASTO DE ENERGIA	Agua	150.000
GASTOS DE COMUNICACIONES	Gasto por Servicio Telefónico	20.000
SERVICIOS PROFESIONALES Y CONTRATADOS	Servicios Profesionales	75.000
SEGUROS SOBRE PROPIEDAD Y MERCADERIA	Seguro sobre Planta, Maq. y equipo	40.000
SUMINSTROS DE OFICINA E HIGIENE	Papelería y Útiles de Oficina	150.000
SUMINSTROS DE OFICINA E HIGIENE	Suministros de Higiene	25.000
SUMINISTROS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	Suministros de Seguridad	15.000
MANTENIMIENTO Y REPARACION	Mantenimiento de Planta y Edificios	15.000
MANTENIMIENTO Y REPARACION	Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	80.000
DEPRECIACIONES	Depreciación de Planta, Edif. y Mejoras	15.000
DEPRECIACIONES	Depreciaciones de Maquinaria y equipo	350.000
ALQUILERES	Alquileres de Edificios y Locales	1.765.800
ALQUILERES	Alquileres de Equipos	545.000
GASTOS DE BODEGA Y DISTRIBUCION	Gastos por Fletes	15.000

			152
AJUSTES POR INV. OBSOLETO Y			
LENTO MOV.	Producto Dañado	365.999	0,80%
AJUSTES POR INV. OBSOLETO Y			
LENTO MOV.	Sobrantes / Faltantes	183.000	0,40%
AJUSTES POR INV. OBSOLETO Y			
LENTO MOV.	Obsolescencia	0	0,00%
Total general		Ø8.604.610	1,20%

Fuente: Elaboración propia del equipo Investigador

Como se puede apreciar en la tabla anterior se tomaron en cuenta todos los puntos de costo en relación con la administración de un almacén en donde se detalla cada uno según su tipo de cuenta y sub cuenta generando un costo mensual de Ø8.604.610, dentro del que se contempla la mano de obra, estimación de alquiler de una bodega de 360 metros, entre otros puntos importantes.

También se debe tomar en cuenta una inversión inicial de \$35.000 aproximadamente para adecuar el almacén a las necesidades del almacenamiento de los productos como lo son estanterías y pallets. Para los costos de distribución se estimaron los siguientes rubros.

Tabla 22

Costo Distribución para el CEDI				
CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA		PROMEDIO	%
SUELDOS, EXTRAS Y OTROS	Sueldos y Comisiones		1.225.000	
SUELDOS, EXTRAS Y OTROS	Tiempo Extra sobre Sueldos		114.245	0,0933
	Incapacidades	Pagadas		
SUELDOS, EXTRAS Y OTROS	sobre Sueldos		3.158	0,0026
SUELDOS, EXTRAS Y OTROS	Vacaciones		56.716	0,0463
COMPENSACIONES LABORALES	Gasto por Cesantía		25.175	0,0206
COMPENSACIONES LABORALES	Gasto por Preavisos		10.478	0,0086
BENEFICIOS OBLIGATORIOS DE				
EMPLEADOS	CCSS y Otras Instituciones		289.713	0,2365
BENEFICIOS OBLIGATORIOS DE	Aporte	de Pensiones		
EMPLEADOS	Complementarias		10.225	0,0083
BENEFICIOS OBLIGATORIOS DE	Seguro	de Riesgo del		
EMPLEADOS	Trabajo		27.812	0,0227
BENEFICIOS OBLIGATORIOS DE	Fondo	de Capitalización		
EMPLEADOS	Laboral		54.534	0,0445
BENEFICIOS OBLIGATORIOS DE				
EMPLEADOS	Aguinaldos		113.567	0,0927
OTROS BENEFICIOS DE	Otros Aportes Asepan		1.849	0,0015

EMPLEADOS

GASTO DE VIAJE, ATENCION Y OTROS	Hospedaje y Otros de Viaje	
OTROS	Local	185.000
GASTO DE VIAJE, ATENCION Y OTROS	Gastos por Parques y Peajes	140.000
GASTO DE ENERGIA	Gasto de Combustible y Gas	850.000
GASTO DE ENERGIA	Agua	25.000
	Gasto por Servicio	
GASTOS DE COMUNICACIONES	Telefónico	40.000
SEGUROS SOBRE PROPIEDAD Y MERCADERIA	Seguro sobre Planta, Maq. y equipo	125.000
SUMINISTROS DE OFICINA E HIGIENE	Papelería y Útiles de Oficina	25.000
SUMINISTROS DE OFICINA E HIGIENE	Suministros de Higiene	15.000
SUMINISTROS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	Suministros de Seguridad	10.000
	Mantenimiento de	
MANTENIMIENTO Y REPARACION	Maquinaria y Equipo	85.000
	Mantenimiento de Mob. y Eq.	
MANTENIMIENTO Y REPARACION	de Oficina	5.000
ALQUILERES	Leasin vehículo	550.374
IMPUESTOS Y PATENTES	Otros Impuestos	45.000

AJUSTES POR INV. OBSOLETO Y		
LENTO MOV.	Producto Dañado	150.000
Total general		₡4.182.847

Fuente: Elaboración propia del equipo Investigador

De igual manera que en los costos de almacenaje se realizó un análisis para los costos de distribución los cuales se detallan en la tabla anterior la suma de todos estos puntos genera un costo mensual de ₡4.182.847 para la distribución propia de los productos a las 60 tiendas. Se debe tomar en cuenta que dentro del costo de distribución se estará pagando un leasing de \$1000 a 5 años de un Camión Izuzu FTR - 50 Toneladas con un costo aproximado de \$60.000, esto mas el costo del seguro del leasing y mantenimiento de agencia.

A continuación, se muestra una tabla que contiene el resumen de todos los costos para la creación del CEDI.

Tabla 23

Resumen de Costos para la implementación del CEDI			
ANALISIS DE COSTOS	MONTO		
Costo de Almacenamiento	₡ 8.604.610		
Costo de Distribución	₡ 4.182.847		
Costo Administrativo	₡ 1.150.000	50%	
Total Costo Logístico	₡ 13.937.458	₡16.724.949	20%

Costo Logístico Propio	₡ 13.937.458	6,6%	Margen 20%
Costo Logístico Outsourcing	₡16.724.949	8,0%	
Costo Logístico	Propio	Outsourcing	
	₡ 13.937.458	₡16.724.949	
Descuento Proveedores	₡ 5.262.637	₡ 5.262.637	2,50%
Total Costo Logístico mensual	₡ 8.674.821	₡ 11.462.312	
Total Costo Logístico anual	₡ 104.097.850	₡ 137.547.749	
Total de Tiendas	60	60	
Costo x Mini Súper Neto mensual	₡ 144.580	₡ 191.039	

Fuente: Elaboración propia del equipo Investigador

Los datos en la tabla anterior se tomaron del cálculo del costo de almacenamiento, costo de distribución y costo administrativo, este último se calculó basado en el costo actual de la operación administrativas de las tiendas, la suma de los tres costos generan un total logístico para la compañía de ₡13.937.468 mensualmente mientras que en un ²Outsourcing sería de ₡16.724.949 aproximadamente esto según lo analizado en el mercado nacional, el margen entre la distribución propia y el Outsourcing es de un 20%. Con la realización del CEDI se genera la oportunidad de

² Outsourcing: es un término inglés el contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaban en manos de la primera.

crear un descuento en la compra a los proveedores se estima según el análisis realizado de solicitar un 2.5% de descuento lo que genera aproximadamente un monto de ₡5.262.637 mensual, esto ocasiona que el costo propio del CEDI sea de de ₡8.674.821 mensual y anualmente sería de ₡104.097.850, mientras que en Outsourcing sería de ₡11.462.312 y anualmente de ₡137.547.749.

Para las 60 tiendas el costo mensual en la distribución propia es de ₡144.580 y en Outsourcing es de ₡191.039, también se está considerando la merma que pueden obtener las tiendas, la cual se calculo según se detalle en la siguiente tabla.

Tabla 24

Porcentaje de Merma por Tienda	
Total de Mini Súper	60
Merma Estimada	2,50%
Monto de Merma	₡5.262.637
Estimación de ahorro	34%
Monto de Ahorro	₡1.789.297
Ahorro en Merma x tienda	29.822

Fuente: Elaboración propia del equipo Investigador

Se estimó un 2.5% en la reducción de la merma para cada uno de los proveedores esto porque habrá un mayor control de inventarios y rotación de productos, generando un monto de ₡5.262.637 mensual y se calcula un ahorro del 34% lo que genera un ahorro de ₡1.789.297 siendo un 29% en cada tienda.

Se estima que las horas hombre en la tienda para la recepción de pedidos de los proveedores de la categoría A y el pedido del CEDI, se logre reducir, y así el personal pueda destinar más tiempo a mejorar el servicio al cliente y aumentar las ventas, a continuación, se detalla dicho cálculo.

Tabla 25

Horas Hombre	
Minutos por Proveedor	35
Proveedores	30
Horas por recibo	0,58
Tiempo total por Semana	17,5
Costo Promedio por Hora	₪ 2.979
Salario	₪ 450.000
Costo Salario	₪ 625.500
Total Horas	210
Total Costo Recibo	₪ 52.125
Porcentaje Ahorro tiempo	85%
Total Estimado	₪44.306,25

Fuente: Elaboración propia del equipo Investigador

Se calcula que el tiempo total de recibo de mercadería será de aproximadamente 3 horas diarias, generando un total de 17.5 horas semanales, representando un ahorro importante en la mano de obra y tiempo en tiendas.

Según los datos anteriormente analizados sí es viable la creación de un CEDI, ya que los resultados del análisis de tiempos y movimientos dieron a conocer que actualmente se pierde mucho tiempo y dinero en la recepción de los pedidos en las tiendas, el personal debe de destinar gran parte de la jornada laboral a este proceso, y deja de lado otras actividades que podrían mejorar sus estrategias de venta y servicio al cliente, el objetivo de las tiendas de conveniencia es vender diariamente la mayor cantidad posible de mercadería, por ello la creación de un CEDI les ayudaría mucho ya que liberarían mucho del tiempo de actividades operativas y se enfocarían en mejorar estrategias de ventas que solo el personal que esta diariamente en el punto de venta puede ver y comunicar al equipo de mercadeo de la compañía.

Las ventas en los años anteriores han ido creciendo según el historial de ventas del año 2015 versus 2014 creció un 16% y lo que se lleva del periodo 2016 versus 2015 ha crecido un 24%, en la siguiente tabla se muestra la propuesta para el aumento de las ventas según lo analizado con la situación actual.

Tabla 26

Propuesta de aumento en las ventas		
	Ventas 2015	Utilidad Neta
Por tienda Mensualmente	₱17.215.367,39	₱860.768,37
Aumento de un 30 % en ventas		
Por tienda Mensualmente	₱22.379.977,61	₱1.118.998,88
Diferencia (ganancia)		
Por tienda Mensualmente	₱5.164.610,22	₱258.230,51

Fuente: Elaboración propia del equipo Investigador

Se calcula que las ventas pueden aumentar un 30% anualmente, esto sustentado en el comportamiento que se ha obtenido en los últimos periodos, el personal va a dedicar más tiempo a los clientes, por ello se mejorara el servicio al cliente ya que este no se verá afectado por la recepción de productos, los empleados tendrán más capacidad para detectar las oportunidades de mejora en cuanto a las estrategias de ventas.

Según la información analizada anteriormente la distribución propia es la más viable de implementar, se debe invertir en la adecuación de la bodega para el almacenamiento de los productos y la compra de un camión para la distribución, pero esta inversión se recupera rápidamente en el primer año que se trabaje el CEDI y los activos le quedarían a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Ballou. R (2004). **Logística Administración de la Cadena de Suministros.** (5a. ed.) México: Pearson Editorial.
- Bejar D (2008) **Metodología de la Investigación.** México .Shalom Editorial.
- Bernal C (2006) **Metodología de la Investigación (2a.ed.)** México.: Pearson Editorial.
- Chopra, S y Mein, P (2008). **Administración de la Cadena de Suministros. Estrategia, Planeación y Operación.** (3era. ed) México.: Pearson Education.
- David, F (2013) **Conceptos de Administración Estratégica.** (Décimo 4a. Ed.) México. Pearson Educacion.
- Díez de Castro, E (2004) **Distribución Comercial.** (3era Ed.)España.: Editorial Mc Graw Hill.
- Gemeil, M. (2007). **Fundamentos generales de la logística.** En J. Daduna. Cuba Editorial Universitaria.
- Guerrero, H. (2009) **Inventarios: manejo y control.** Colombia.: Ecoe Ediciones.

- López, M, Montes P y Vásquez O (2003-2004) **Fuentes Tecnológicas para la Innovación.** España. Revista Madrid.
- Ruben, E y Doria, E. (2005) Retail Marketing **El Nuevo Marketing para el Negocio Minorista.** (2a, Ed).
- Sampieri B (2010) **Metodología de la Investigación.** México. Mc Graw Hill Editorial.

Tesis

- Carvallo, Evanice. (2005) **Manual de procedimientos de la dirección administrativa y financiera Proyecto de graduación para optar por el grado de bachillerato en administración de oficinas** (Universidad Nacional de Costa Rica) Heredia.
- Mundel M (1984) **“Estudio de Tiempos y Movimientos”** (Nueva ed) Compañía México Editorial Continental SA de CV.

Páginas Web

- **Corporación Musmanni Internacional (2016)**. consultado el 10 Abril del 2016 de <http://www.musmanni.net/>.
- **Pymes Costa Rica. (2016)** consultado el 10 Abril del 2016 de <http://www.pyme.go.cr/pymecr2.php?id=5> .
- Jiménez, Ana Lía. **Unimer de Centroamérica.** (30 Agosto 2010) consultado el 10 Abril del 2016 de <http://www.unimercentroamerica.com>

ANEXOS

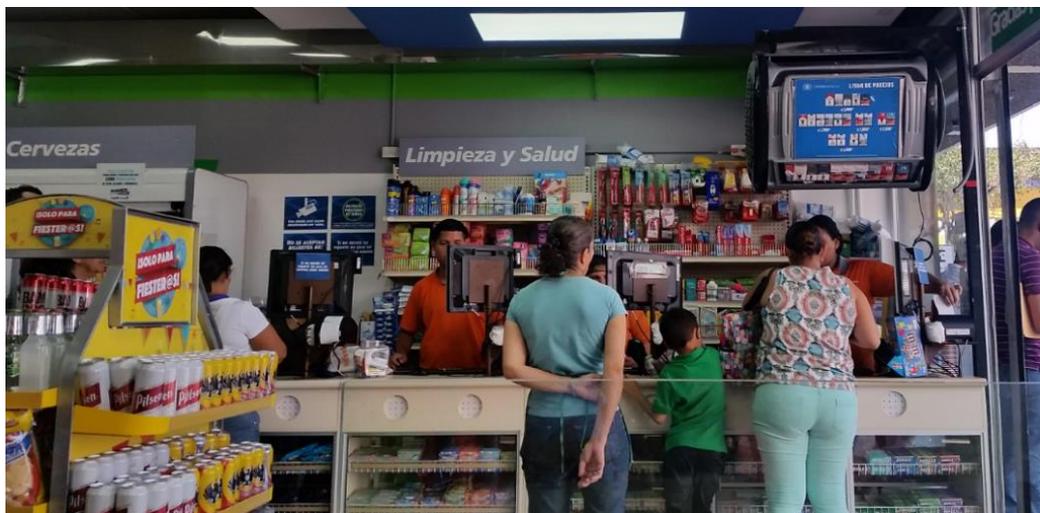
Anexo 1.

Cuadros de tiempos y movimientos.

Se adjunta hoja de Excel en PDF.

Anexo 2.

Registro fotográfico.

Fotografía 1

Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigador.

La tienda ubicada al frente del Hospital de Niños es la única que cuenta con 4 puntos de venta en donde se les factura a los clientes y se ingresa la mercadería al sistema de inventarios, las demás tiendas cuentan con uno a dos equipos para realizar este trabajo.

Fotografía 2



Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigador.

Los proveedores tardan mucho en descarga la mercadería y parquean en frente de las tiendas, también llegan varios proveedores al mismo tiempo lo que hace más lenta la recepción de productos, lo que provoca deficiencia en el servicio al cliente

Fotografía 3



Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigador.

Los clientes se ven afectados por los proveedores ya que estos parquean en donde deberían parquear los clientes.

Fotografía 4



Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigador.

La recepción de mercadería provoca que en ocasiones los dependientes de algunas tiendas no pueden acomodar las áreas a los clientes, esto provoca una mala presentación de la tienda.

Fotografía 5



Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigador.

Las fachadas de las tiendas están muy mal en cuanto a su mantenimiento, se debe de crear un estándar para todas las tiendas.

Anexo 3

Lista tiendas

Tabla 27

ABC Tiendas de Conveniencia Mini Súper Musmanni					
Referencia	Lugar	Ventas	Participación	Participación Acumulada	ABC
1	Hospital de Niños		4,16%	4,2%	A

		515.161.970			
2	Avenida Segunda	448.122.827	3,62%	7,8%	A
3	Boulevard	409.790.404	3,31%	11,1%	A
4	Embajada	392.982.808	3,17%	14,2%	A
5	Escazú	358.616.753	2,89%	17,1%	A
6	Multicentro Desamparados.	356.367.588	2,88%	20,0%	A
7	Balmoral	345.458.853	2,79%	22,8%	A
8	La Soledad	318.577.841	2,57%	25,4%	A
9	Uno San Sebastián	287.385.962	2,32%	27,7%	A
10	Hospital de Alajuela	277.371.365	2,24%	29,9%	A
11	Santa Ana	275.409.252	2,22%	32,2%	A
12	Terminal Lumaca	273.478.864	2,21%	34,4%	A

13	Belén	266.142.962	2,15%	36,5%	A
14	Estadio Nacional	265.051.102	2,14%	38,6%	A
15	Otec	261.303.687	2,11%	40,8%	A
16	Trejos Montealegre	259.852.416	2,10%	42,8%	A
17	Bagaces	252.715.064	2,04%	44,9%	A
18	Ciudad Colon	248.206.534	2,00%	46,9%	A
19	Jaco	245.027.516	1,98%	48,9%	A
20	La Rivera de Belén	244.518.204	1,97%	50,8%	A
21	Garantías Sociales	222.583.717	1,80%	52,6%	A
22	Paseo Colón	222.069.639	1,79%	54,4%	A
23	Higuerones	219.163.349	1,77%	56,2%	A
24	Calle Morenos		1,68%	57,9%	A

		208.066.727			
25	Guayabo	207.830.863	1,68%	59,5%	A
26	Santa Ana Sur	202.929.687	1,64%	61,2%	A
27	Pavas El Triángulo	201.954.176	1,63%	62,8%	A
28	Correo	200.995.633	1,62%	64,4%	A
29	Barrio Lujan	200.184.444	1,62%	66,1%	A
30	Pacto del Jocote	199.726.243	1,61%	67,7%	A
31	San Ramón Tribunales	194.671.174	1,57%	69,2%	A
32	El Carmen de Paso Ancho	192.648.794	1,55%	70,8%	A
33	La Dolorosa	191.991.970	1,55%	72,3%	A
34	San Miguel de Higuito	191.885.640	1,55%	73,9%	A
35	Barranca	191.205.010	1,54%	75,4%	A

36	Ins Barrio Amón	185.874.839	1,50%	76,9%	A
37	Desamparados CMF	180.227.248	1,45%	78,4%	A
38	Novacentro	178.228.248	1,44%	79,8%	A
39	Mercedes Norte	176.052.270	1,42%	81,2%	B
40	Villa Ligia	171.051.499	1,38%	82,6%	B
41	Heredia Parque	162.528.983	1,31%	83,9%	B
42	Mercado Central	159.484.929	1,29%	85,2%	B
43	Parque de la amistad	157.648.545	1,27%	86,5%	B
44	Barrio México	157.572.586	1,27%	87,8%	B
45	Hatillo 3	154.691.688	1,25%	89,0%	B
46	Paso Ancho La Guacamaya	143.099.697	1,15%	90,2%	B
47	Pital		1,12%	91,3%	B

48	San Pedro La Fuente de la Hispanidad	139.291.382			
		132.175.775	1,07%	92,4%	B
49	San Antonio Desamparados	130.744.773	1,05%	93,4%	B
50	Avenida Primera	130.269.967	1,05%	94,5%	B
51	La Guacima	125.841.951	1,02%	95,5%	C
52	San Rafael Oreamuno	109.834.913	0,89%	96,4%	C
53	Palmar Norte	108.500.270	0,88%	97,2%	C
54	Cuatro Reinas	105.768.239	0,85%	98,1%	C
55	Pozos	103.978.164	0,84%	98,9%	C
56	Avenida Segunda BCR	71.169.321	0,57%	99,5%	C
57	Ciudad Neily	25.421.165	0,21%	99,7%	C
58	Paraiso Estadio	15.317.298	0,12%	99,8%	C

59	Hacienda Vieja	10.919.734	0,09%	99,9%	C
60	Tibás Centro	9.921.999	0,08%	100,0%	C

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

Anexo 4.

Manual de procedimientos tiendas de conveniencia Mini Súper Musmanni.

Se adjunta documento en PDF.

Anexo 5.

A continuación de muestra una tabla en donde el equipo investigador realizo un pequeño muestreo sobre los precios de venta que maneja la competencia directa de los Mini Súper Musmanni.

Tabla 28

Comparativo de Compra		
	Total Compra	% Variación
Mini Súper Musmanni	₡4.250,00	
ampm	₡5.535,00	30%
fresh market	₡4.800,00	13%
Vindi	₡5.640,00	33%

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador.

El equipo investigador realizó un muestreo con la compra de 5 productos específicos en las cuatro tiendas mencionadas en la tabla anterior, en donde se denota el porcentaje de variación que actualmente se maneja, este es una de las ventajas que tienen los Mini Súper Musmanni, ya que respecto a su competencia son los que mejores precios tienen en el mercado manteniendo la variedad y calidad de los productos.