

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

GUIA METODOLÓGICA PARA LA ESTANDARIZACIÓN EN LA LOGÍSTICA DE  
APERTURAS EN NUEVOS MERCADOS PARA LA EMPRESA PAYLESS SHOES.

MARIO ANDRÉS VARGAS MARTÍNEZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Febrero 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

LUIS DIEGO VILLALOBOS  
PROFESOR TUTOR

ENEIDA GÓNGORA  
LECTOR No.1

MARLON VELÁZQUEZ  
LECTOR No.2

MARIO ANDRES VARGAS MARTINEZ  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

Para Dios y la Virgen.  
Para mi familia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Para:

A Dios y la Virgen.

Equipo Virtus

Familia

Diana Cardona

Andrea Saavedra

Profesor Luis Villalobos y Marlon Velázquez

Profesora Eneida Góngora

## INDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE ILUSTRACIONES	viii
ÍNDICE CUADROS	ix
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	3
1.2. Problemática	5
1.3. Justificación del problema	6
1.4. Objetivo general	8
1.5. Objetivos específicos	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Marco institucional	9
2.1.1. Antecedentes de la institución	9
2.1.2. Mision y Vision	10
2.1.3. Estructura organizativa	10
2.1.4. Productos que ofrece	12
2.2. Teoría de Administración de Proyectos	13
2.2.1. Proyecto	13
2.2.2. Administración de Proyectos	16
2.2.3. Procesos y Ciclo de vida de un proyecto	18
2.2.4. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	21
2.3. Complejidad organizacional y estrategia corporativa	27
3. MARCO METODOLÓGICO	32
3.1. Fuentes de información	32
3.1.1. Fuentes Primarias	32
3.1.2. Fuentes Secundarias	33
3.2. Metodos de Investigacion	37
3.2.1. Método Científico y Método Analítico	40
3.2.2. Métodos Inductivos y Método Deductivos	41
3.3. Herramientas	48
3.3.1. Listas de chequeo	48
3.3.2. <i>Brain Storming</i>	49
3.3.3. Diagrama de Pescado	49
3.3.4. Los cinco por que	50
3.3.5. Histograma	50
3.4. Supuestos y Restricciones	53
3.5. Entregables	56
4. DESARROLLO	59
4.1. SECCION 1. FASE DE INICIO	61
4.2. SECCION 2. FASE PLANEACIÓN	65
4.3. SECCION 3. FASE DE EJECUCIÓN	68

4.3.1.	Investigación de Mercado.....	70
4.3.1.1.	Proveedor de almacenamiento.....	72
4.3.1.2.	Proveedor de transporte terrestre.....	74
4.3.1.3.	Proveedor de transporte marítimo.....	75
4.3.2.	Selección de proveedores.....	78
4.3.2.1.	Proveedor de almacenamiento.....	80
4.3.2.2.	Proveedor de transporte terrestre.....	82
4.3.2.3.	Proveedor de transporte marítimo.....	85
4.3.3.	Evaluación y Negociación de proveedores.....	86
4.3.3.1.	Proveedor de almacenamiento.....	87
4.3.3.2.	Proveedor de almacenamiento.....	89
4.3.3.3.	Proveedor de transporte marítimo.....	91
4.3.4.	Selección final y contratación.....	93
4.3.4.1.	Capacitación de proveedores.....	94
4.3.4.1.1.	Proveedor de almacenamiento.....	96
4.3.4.1.2.	Proveedor de transporte terrestre.....	101
4.3.4.1.3.	Proveedor de transporte marítimo.....	104
4.4.	SECCION 4. SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	106
4.4.1.	Proveedores.....	106
4.4.1.1.	Proveedor de almacenamiento.....	107
4.4.1.2.	Proveedor de transportes terrestre.....	109
4.4.1.3.	Proveedor de transporte marítimo.....	110
4.4.2.	Involucrados internos de la organización.....	110
5.	CONCLUSIONES.....	118
6.	RECOMENDACIONES.....	122
7.	BIBLIOGRAFIA.....	124
8.	GLOSARIO DE TERMINOS.....	128
9.	ANEXOS.....	129
	ANEXO 1. ACTA DEL PFG.....	129
	ANEXO 2. EDT DEL PFG.....	143
	ANEXO 3. CRONOGRAMA DEL PFG.....	144
	ANEXO 4. MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	147
	ANEXO 5. MATRIZ DE ANÁLISIS DE MERCADO PARA PROVEEDORES ..	148
	ANEXO 6. COMUNICACIÓN CON PROVEEDOR PARA UN PRIMER ACERCAMIENTO.....	150
	ANEXO 7. COMUNICACIÓN VÍA TELEFÓNICA.....	151
	ANEXO 8. COMUNICACIÓN DE CONFIRMACIÓN POR PARTE DEL PROVEEDOR.....	152
	ANEXO 9. ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD.....	153
	ANEXO 10. TABLA DE TIEMPO DEL RFP.....	162
	ANEXO 11. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RESPUESTA.....	163
	ANEXO 12. MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LOS PROVEEDORES DE ALMACENAMIENTO.....	164
	ANEXO 13. RELACIÓN DE CAJAS POR VEHÍCULO.....	165
	ANEXO 14. MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LOS PROVEEDORES DE TRANSPORTES.....	166

<b>ANEXO 15. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDOR DE TRANSPORTE MARÍTIMO.....</b>	<b>168</b>
<b>ANEXO 10. COMUNICACIÓN DE ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA LICITACIÓN A LOS PROVEEDORES. ....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXO 17. COMUNICACIÓN DE NO ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA LICITACIÓN A LOS PROVEEDORES. ....</b>	<b>170</b>
<b>ANEXO 18. REPORTE DE NOVEDADES DE VEHÍCULOS RECIBIDOS. ....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXO 19. FICHA TÉCNICA.....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXO 20. DOCUMENTO FORMAL DE ENTREGA A DESTINO FINAL. ....</b>	<b>173</b>
<b>ANEXO 21. CONFIRMACIÓN DE ENTREGA DE PRODUCTO FINAL. ....</b>	<b>174</b>
<b>ANEXO 22. REPORTE DE POSICIONES Y ALMACENAJE.....</b>	<b>175</b>
<b>ANEXO 23. REPORTE DE SALIDA DE INVENTARIO. ....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO 24. REPORTE DE VEHÍCULOS RECIBIDOS.....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO 25. REPORTE DE PRODUCTO RECIBIDO. ....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXO 26. REPORTE DE SEGUIMIENTO Y TRAZABILIDAD. ....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXO 27. COMUNICACIÓN TELEFÓNICA DE PROVEEDOR DE TRANSPORTE POR NOVEDAD.....</b>	<b>180</b>
<b>ANEXO 28. REPORTE DE SEGUIMIENTO Y TRAZABILIDAD DE CONTENEDORES.....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXO 29. REPORTE DE SEGUIMIENTO DE CONTENEDORES. ....</b>	<b>182</b>
<b>ANEXO 30. SEGUIMIENTO DE ESTATUS DE CONTENEDORES.....</b>	<b>183</b>

## **INDICE DE ILUSTRACIONES.**

FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA. ....	11
FIGURA 2. MATRIZ ORGANIZACIONAL.....	11
FIGURA 3. FASES DEL PROYECTO. ....	19
FIGURA 4. AREAS DEL CONOCIMIENTO.....	24
FIGURA 5. GRADO Y COMPLEJIDAD DE LOS SISTEMAS.....	29
FIGURA 6. VARIABLE DE ANALISIS PARA APERTURA DE MERCADOS EN SUR AMÉRICA. ....	65
FIGURA 7. FLUJOGRAMA DE LA GUIA METODOLOGICA PARA LA ESTANDARIZACION EN LA LOGÍSTICA DE APERTURA DE NUEVOS MERCADOS EN SUR AMÉRICA.....	67

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. LINEAS DE PRODUCTO POR CATEGORÍA Y SUB CATEGORÍA .....	12
CUADRO 2. AREAS DEL CONOCIMIENTO Y GRUPOS DE PROCESOS DE LA GUIA METODOLOGICA DE LA ESTANDARIZACION DE PROCESOS.....	25
CUADRO 3. OBJETIVOS Y FUENTES.....	34
CUADRO 4. OBJETIVOS Y METODOS DE INVENTIGACION.....	43
CUADRO 5. OBJETIVOS Y HERRAMIENTAS. ....	53
CUADRO 6. OBJETIVOS, SUPUESTOS Y RESTRICCIONES. ....	54
CUADRO 7. OBJETIVOS Y ENTREGABLES.....	57
CUADRO 8. PLAN DE CAPACITACION PARA EL PROVEEDOR DE ALMACENAMIENTO.....	100
CUADRO 9. PLAN DE CAPACITACION PARA EL PROVEEDOR DE TRANSPORTE TERRESTRE. ....	103
CUADRO 10. PLAN DE CAPACITACION PARA EL PROVEEDOR DE TRANSPORTE MARITIMO. ....	105
CUADRO 11. AREAS DE LA EMPRESA QUE REQUIEREN INFORMACION DEL ESTADO DE LOS PROCESOS LOGISTICOS.....	111

## INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

EBITDA	(Utilidad Antes de Intereses Impuestos Depreciaciones y Amortizaciones)
PMI	( <i>Project Management Institute</i> )
PMBOK	( <i>Project Management Body of Knowledge</i> )
RFP	( <i>Request for Proposal</i> )
ERP	( <i>Enterprise Resource Planning</i> )
EDI	( <i>Electronic Data Interchange</i> )
PMI	( <i>Project Management Institute</i> )

## RESUMEN EJECUTIVO

*Payless Shoes* es una empresa americana de calzado con más de 60 años en el mercado y con 4.500 tiendas a nivel mundial, actualmente para la región latinoamericana, la empresa cuenta con más de 360 tiendas entre la región del caribe, centro américa y sur américa, dedicándose a la comercialización de calzado y accesorios, con una diversidad de producto, excelente precio y enfocado especialmente al segmento de mujeres, niños y caballeros.

Desde la dirección corporativa, la estrategia de crecimiento del mercado internacional ha llevado a la compañía a la apertura de nuevos mercados en sur américa, lo cual abarca la implementación de nuevos proyectos por diferentes áreas de la organización. Dentro de estas áreas de la compañía, se destaca la importancia del área de logística internacional, el cual tiene el alcance del análisis de propuestas económicas basadas en los lineamientos corporativos, la toma de decisión de selección de proveedores, los parámetros de capacitación a los proveedores sobre los procesos que se tienen que ejecutar, el seguimiento y la trazabilidad de los procesos que ejecutan los alineados estratégicos.

Dado lo anterior, el objetivo principal del presente proyecto fue desarrollar un modelo de guía metodológica de estandarización de procesos logísticos para la apertura de nuevos mercados en sur américa. Estos procesos son necesarios para que todos los eslabones de la cadena de abastecimiento estuvieran estructurados previo a la apertura de nuevos mercados. Los objetivos específicos fueron el desarrollar formatos de evaluación de proveedores para la selección efectiva y eficiente, enfocados en la evaluación de costos, evaluación de servicios y tiempo de respuesta, crear canales de comunicación formales con todos los involucrados del proyecto para poder hacer seguimiento a los objetivos, intereses, y necesidades de todos los interesados, desarrollar formatos de seguimiento y control a las operaciones de cada uno de los proveedores para establecer acciones de mejora continua, optimización de procesos y seguimiento de cumplimiento de objetivos y desarrollar un plan de capacitación a cada uno de los proveedores seleccionados para la ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y de los pasos que tienen que realizar para el cumplimiento de las tareas para así aplicar las acciones logísticas que se deben gestionar inicialmente para la apertura de nuevos mercados en sur américa.

Por otro lado, la metodología que se aplicó parte de la observación de los procesos que se aplican en la organización, levantando la información necesaria para definir las razones que impactaron directamente los procesos de la empresa y así determinar acciones puntuales que lleven a la estandarización de la metodología logística necesaria para la apertura de nuevos mercados en la región de sur américa.

Dentro de los resultados principales, se crearon todos aquellos formatos de evaluación para cada uno de los proveedores seleccionados, permitiendo consolidar la información necesaria para la toma de decisión correcta de acuerdo a los parámetros establecidos por la alta dirección de la compañía, así mismo se logró estandarizar las matrices, reportes de seguimiento y control para toda la cadena logística de acuerdo a cada proveedor. Esto permitió crear escenarios más confiables con cada uno de los involucrados

del proyecto. Por otro lado, uno de los elementos fundamentales para el éxito del proyecto, fue desarrollar cada uno de los procesos de comunicación formal en el ciclo de vida del proyecto con el objeto de dar alcance a las necesidades y las exigencias de todos los actores tanto internos como externos de la organización. Por último, se crearon los planes de capacitación para cada proveedor seleccionado, identificando la agenda académica, el tiempo, los responsables, el lugar y el presupuesto necesario para la ejecución de las capacitaciones. Todos estos elementos, permitieron crear un modelo de guía metodológica para la estandarización en la logística de apertura en nuevos mercados de sur américa, logrando parametrizar de las acciones y procesos que se estaban realizando sin un lineamiento y enfoque basado en las mejores prácticas de la administración de proyectos.

Por otro lado, se denota la importancia de crear espacios constantes de actualización a la presente metodología, la traducción al idioma inglés, la revisión por parte del grupo de decisión (vicepresidente, senior, gerentes y coordinadores de logística), la investigación continua que se pueda realizar para ampliar el alcance a otras regiones como la centro americana y la región del caribe, el análisis y desarrollo de cada una de las áreas del conocimiento enfocada a los ciclos de vida que tiene el proyecto y la constante capacitación a toda la empresa sobre crear estructuras organizacionales basadas en la gestión de proyectos.

Finalmente, esta guía metodológica se estructuró basada en cada una de las fases que enmarca las buenas prácticas de la gestión de proyectos, con la finalidad que sea el inicio de la aplicación, estandarización y gestión por parte de la organización como un primer acercamiento a crear una cultura organizacional en la empresa basada en la gestión de proyectos.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los mercados están cambiando constantemente de acuerdo a las nuevas demandas y necesidades de los clientes. Estos cambios exigen que todas las organizaciones estén preparadas, organizadas y coordinadas para afrontar cada uno de los retos a los cuales se enfrentan. Estos retos parten de los objetivos corporativos que se estructuran en función de las necesidades de las áreas organizacionales, los cuales se ejecutan mediante la gestión de estrategias globales, nacionales y locales que permitan dar cumplimiento con todos los objetivos de las empresas.

Para el alcance exitoso de cada uno de los objetivos corporativos, se debe partir de tener una estructura clara de la estrategia que permita definir el horizonte de trabajo al cual quieren llegar las empresas. Lo cual representa una búsqueda incansable de mercados con mayores demandas, con expectativas de crecimiento y con un enfoque al cumplimiento de las necesidades de las organizaciones. En donde dicho cumplimiento, parte de crear estrategias enfocadas en desarrollar proyectos que logren cohesionar las exigencias de los involucrados con el alcance de los objetivos corporativos.

Es así que, la dirección de proyectos ha tomado gran importancia en todos los aspectos de la organización, la cual se enfoca en dar cumplimiento específico a una determinada estrategia planteada por la alta gerencia y permite, en un periodo determinado, con un presupuesto asignado y un equipo de trabajo definido, cumplir con los objetivos tanto del proyecto como los de la organización. Para ello la importancia de definir claramente los entregables, el presupuesto, los procesos de calidad, los tiempos necesarios y entre otros aspectos que permitan realizar las entregas en las diferentes componentes que pueda tener el proyecto.

Es por ello, que el presente trabajo se realiza con la finalidad de identificar y tener una claridad en los procesos logísticos necesarios para poder estandarizar las acciones en la apertura de nuevos mercados en sur américa. Estos procesos, basados en la metodología de gestión y dirección de proyectos, permiten determinar la importancia en el

alcance, tiempo, y calidad necesarios para las fases de inicio, planeación, ejecución y cierre que se necesitan para gestionar aperturas de nuevos mercados latino americanos. La estandarización de estos procesos bajo la metodología de dirección de proyectos, tiene una serie de implicaciones directas sobre la empresa. Implicaciones como el cumplimiento en tiempo y calidad, el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, el reconocimiento de marca a nivel mundial, el reconocimiento de una empresa que impacta positivamente la sociedad y sobre todo el cumplimiento de las exigencias de los inversionistas.

Inicialmente, el trabajo abarca una recolección de información tanto metodológica como teórica sobre la gestión de proyectos, con la finalidad de entender la importancia y el impacto que tienen sobre las organizaciones. Posteriormente, se plantea un documento formal para ser entregado a las directivas de la organización, en donde se detallan cada una de las fases en que se desarrollan, y planean los procesos estandarizados de la guía metodológica. Finalmente, se realizan una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el proyecto, con la finalidad de dar sustento a cada uno de los procesos y buscar hacer mejoras constantes al proyecto.

## 1.1. Antecedentes

Payless Shoes es una organización americana internacional con presencia en los cinco continentes, con más de 4.500 tiendas a nivel mundial. El negocio de la organización se enfoca a la comercialización en *retail* de zapatos, que brindan comodidad, accesibilidad y buen precio.

Payless inició la operación en la región latinoamericana, abriendo la primera tienda en Costa Rica hace quince años. En la actualidad, Payless cuenta con más de 360 tiendas en toda la región del caribe, centro américa y sur américa. Desde las oficinas de Costa Rica, se gestiona la operación regional de los países de centro américa y desde la oficina de Colombia, se direccionan y se gestionan los países de sur américa.

Para el caso de los países que actualmente se están operando en sur américa (Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú) se cuentan con más de 150 tiendas. Adicional, basado en el plan de expansión de la compañía, se espera que para el año 2016 abrir el mercado del Uruguay y para el 2018 Chile y Bolivia.

Organizacionalmente, la compañía ha tenido varios cambios a medida que el desarrollo, crecimiento y expansión va aumentando. Inicialmente, la empresa hacía parte de la marca de *Collective Brands*, para luego ser comprada por unos inversionistas americanos y cambiar al nombre al que actualmente tiene.

La estructura organizacional, para todas las operaciones, filiales, oficinas y fábricas, es netamente funcional, donde cada persona en la estructura jerárquica cuenta con un superior especializado en el campo. Los gerentes de cada una de las áreas tienen una línea de comunicación con el gerente general, más no le reporta directamente. Este reporte se da de acuerdo a la estructura organizacional funcional del área que es direccionado desde Estados Unidos.

Para el caso de la región sur americana, las primeras tiendas en Colombia se abrieron a mediados del año 2008 y para el caso de Ecuador a mediados del 2006.

Estos dos fueron los primeros países en la región de sur américa. Para el 2014, la alta gerencia de la compañía, tomo la decisión que desde Colombia se manejaría la operación para la región completa, en el 2015 se abrieron las primeras tiendas en Paraguay y se retoma la operación en Perú.

Para cada una de las aperturas de mercados en sur américa, la empresa ha tenido que realizar múltiples procesos y procedimientos semejantes para cada uno de los países, en donde se hacen evaluaciones de proveedores, análisis de costos, de tiempos, de servicios y una serie de variables que tienen que ser interpretadas por los gerentes de logística para determinar la viabilidad de los procesos logísticos.

## **1.2. Problemática.**

Una de las estrategias globales de la compañía americana de calzado es la expansión y aperturas de nuevos mercados en sur américa. En estos procesos se exigen altas competencias, habilidades y gestión por parte de diversos departamentos que aseguren cumplir los procesos, actividades y paquetes de trabajo en el tiempo correcto. Uno de los departamentos de la compañía que tiene una alta incidencia e importancia sobre resultado y éxito de cada una de las aperturas de mercado, es el departamento de logística internacional, el cual es el responsable de coordinar y manejar todos los procesos necesarios para que el producto de la venta, y el material para la operación de las tiendas, estén en el momento indicado.

Dentro de los actuales procesos que el departamento de logística está llevando a cabo para la apertura de nuevos mercados en sur américa, es la de hacer el análisis de diferentes agentes logísticos de transportes, negociaciones con líneas navieras, acuerdos con operadores logísticos de almacenamiento, análisis de costos, como también la realización de seguimiento y control a todos los procesos que se tienen que ejecutar e implementar por parte de los proveedores.

Para estas acciones, el departamento de logística internacional debe establecer procesos y procedimientos puntuales para el éxito del proyecto. Sin embargo, la problemática radica en que, para cada punto de decisión en las aperturas de mercados que se han estado realizando, no se están llevando a cabo bajo una metodología estandarizada de procesos logísticos enmarcada en la gestión de proyectos, lo cual impacta en la generación de reprocesos para cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento, como también en sobrecostos que aumentan el presupuesto de los proyectos.

### **1.3. Justificación del problema**

Uno de los objetivos estratégicos de la empresa, es el enfoque en oportunidades de crecimiento en comercio electrónico y comercio internacional. Para ello, la empresa ha dispuesto un plan agresivo de expansión en los países de sur américa, incursionando hoy en día en Paraguay, Uruguay, Perú y teniendo operación actual en Colombia y Ecuador. Dentro del plan de crecimiento de la organización, se identifica la importancia que tiene el departamento de logística internacional sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este departamento, debe velar por que todos los procesos logísticos necesarios para la puesta en marcha de la apertura de mercado, estén coordinados, gestionados, y contratados, previo al inicio de la operación. Es por ello que, el desarrollo del presente proyecto es lograr estandarizar cada una de las acciones, procesos, procedimientos, planes y formatos logísticos necesarios para que todos los eslabones de la cadena de abastecimiento estén estructurados previo a la apertura de nuevos mercados.

En vista que actualmente el departamento de logística internacional no cuenta con una metodología logística en apertura de mercados, basada en la dirección y gestión de proyectos, se analiza que el alcance, impacto y beneficios que puede tener dicha herramienta metodológica, puede tener un efecto positivo para toda la empresa y así dar inicio a la generación de una cultura organizacional basada en proyectos. Por otro lado, se destacan ventajas que no solo benefician los intereses internos de la empresa, sino también tiene un impacto sobre el mercado al cual está llegando. Lo que se traduce en la apertura de nuevas tiendas, permitiendo contratar personas que trabajen directamente en ellas, como también personal que trabajen en las diferentes áreas de la organización (mercadeo, finanzas, legal, etc.)

Por otro lado, el desarrollar este modelo de guía metodológica permite determinar acciones que logren tener una comunicación directa, puntual y oportuna con todos los involucrados, en pro de generar procesos de capacitación eficientes, crear formatos de evaluaciones, seguimiento y control sobre cada uno de los procesos que realizan los proveedores. Adicional, permitiendo plantear estrategias de gestión para la efectividad y éxito de la operación logística en los nuevos países, lo que conlleva a generar y dar

cumplimiento a cada uno de los objetivos estratégicos de la compañía. Dichos objetivos se enmarcan en un crecimiento e inversión en el mercado internacional, el cual es el abarcar nuevos nichos de mercados en otras regiones tanto de sur américa, centro américa como las islas del caribe. Un segundo objetivo es el enfoque al comercio electrónico en la región sur americana, dado al exponencial crecimiento que ha tenido este segmento del mercado, y las grandes ventajas que trae para una mayor penetración y reconocimiento de la marca a nivel mundial. Y como tercer objetivo es la creación de mega tiendas, enfocándose a encontrar todo el producto en el momento correcto, en el lugar correcto y en la distribución correcta.

Finalmente, se entiende que este tipo de proyectos tienen un impacto directo sobre los objetivos estratégicos de la compañía, en el alcance de cada uno de las necesidades de los inversionistas tanto nacionales como extranjeros, en el entender la dinámica de crecimiento que tiene la organización, en el establecimiento y recordación de la marca en cada uno de los mercados a los cuales se está incursionando, en el crecimiento de las ventas tanto netas como operativas, en el cumplimiento del indicador financiero EBITDA de la compañía y en el cumplimiento de la estrategia de expansión agresiva que tiene la empresa para sur américa. Como también, este proyecto tiene el alcance de determinar las acciones puntuales que tiene que realizar el departamento de logística para la apertura de nuevos países en sur américa.

#### **1.4. Objetivo general**

Estructurar un modelo de guía metodológica logística basada en los ciclos de vida de los proyectos y las mejores prácticas del *Project Management Institute* (PMI) para la estandarización de procesos necesarios en la apertura de nuevos mercados en sur américa para la empresa *Payless Shoes*.

#### **1.5. Objetivos específicos.**

1. Desarrollar un modelo de guía metodológica logística con herramientas de evaluación, de seguimiento y control a los proveedores para garantizar el cumplimiento de los parámetros aceptados por *Payless Shoes*.

2. Desarrollar procesos de comunicación formales en el ciclo de vida del proyecto para informar avances, hacer seguimientos a los objetivos y dar cumplimiento a las necesidades de los interesados.

3. Estructurar un plan de capacitación a cada uno de los proveedores seleccionados para asegurar la ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y de los pasos que tienen que realizar en el cumplimiento de las tareas.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco institucional**

#### **2.1.1. Antecedentes de la institución**

*Payless Shoes* es la empresa americana de calzado más grande de los Estados Unidos de América, quien está implementando estrategias de crecimiento y expansión en los países de sur américa. Para el logro y alcance de estas estrategias de expansión, se han planteado diversos escenarios en los cuales confluyen múltiples departamentos de la organización, tales como: compras, planeación de demanda, legal, logística, tecnología, financiero, contabilidad, recurso humano y contrataciones.

Dentro de los objetivos para el éxito de aperturas de nuevos mercados en sur américa, es lograr tener estructurados todos los esquemas logísticos que permitan tener los materiales y productos necesarios para la operación completa de todas las tiendas y oficinas en los países en donde la organización va a incursionar.

En la actualidad, para la región de sur américa, la organización tiene presencia en los países de Colombia y Ecuador, para el 2015 se logró tener presencia en Paraguay y para el 2016 se tiene planeado la apertura de Uruguay. Para los próximos dos años se proyecta incursionar en Chile, Bolivia y Argentina. Para las últimas aperturas en los países de sur américa que la organización ha tenido, se ha podido identificar que existen muchos vacíos en la gestión eficiente de proyectos, en los procesos, los procedimientos, formatos, auditorías y controles. Esto ha permitido determinar la importancia que tiene el presente proyecto final de grado, en ayudar a resolver la problemática en la que actualmente tiene el departamento de logística internacional y poder estandarizar cada uno de los procesos necesarios y requeridos desde la búsqueda de proveedores, las negociaciones, los procesos de capacitación, la aplicación de los procesos logísticos por parte de los proveedores hasta los procesos de facturación necesarios y exigidos por el departamento de finanzas.

### **2.1.2. Misión y Visión**

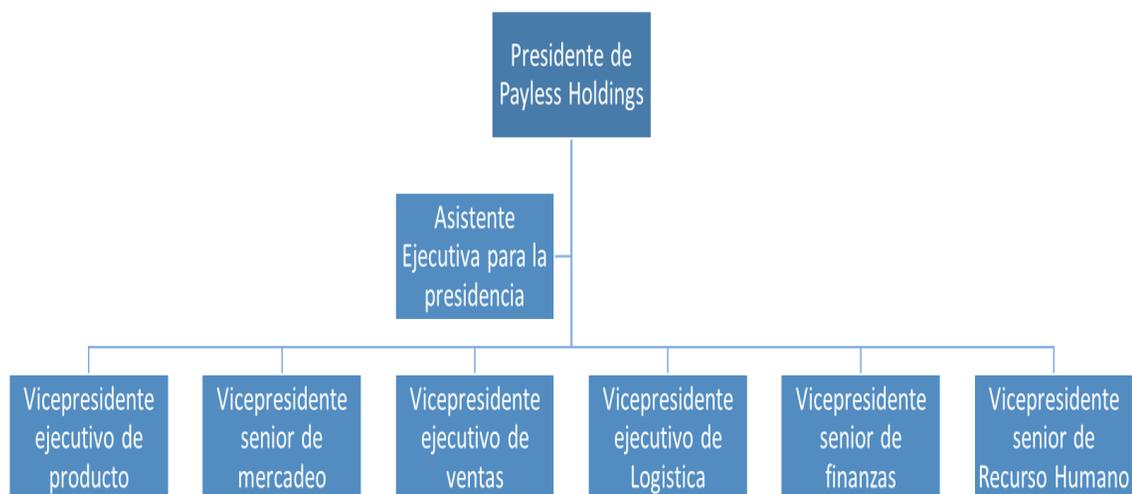
La misión de la empresa es ser la opción preferida en cuanto a estilo y buenos precios en calzado y accesorios para nuestros clientes. (PSS, 2016, p.2)

La visión de la empresa es permitir el acceso de todas las personas a estilos válidos de última moda en calzado y accesorios. (PSS, 2016, p.2)

Con base en estos dos elementos, se entiende que la empresa busca crear al cliente un concepto en donde la tienda es especializada en zapatos para toda la familia al servicio de mujeres, mamás, niños, adolescentes y hombres para satisfacer sus necesidades cotidianas y de moda con una calidad y un valor increíble (PSS, 2016, p.2)

### **2.1.3. Estructura organizativa**

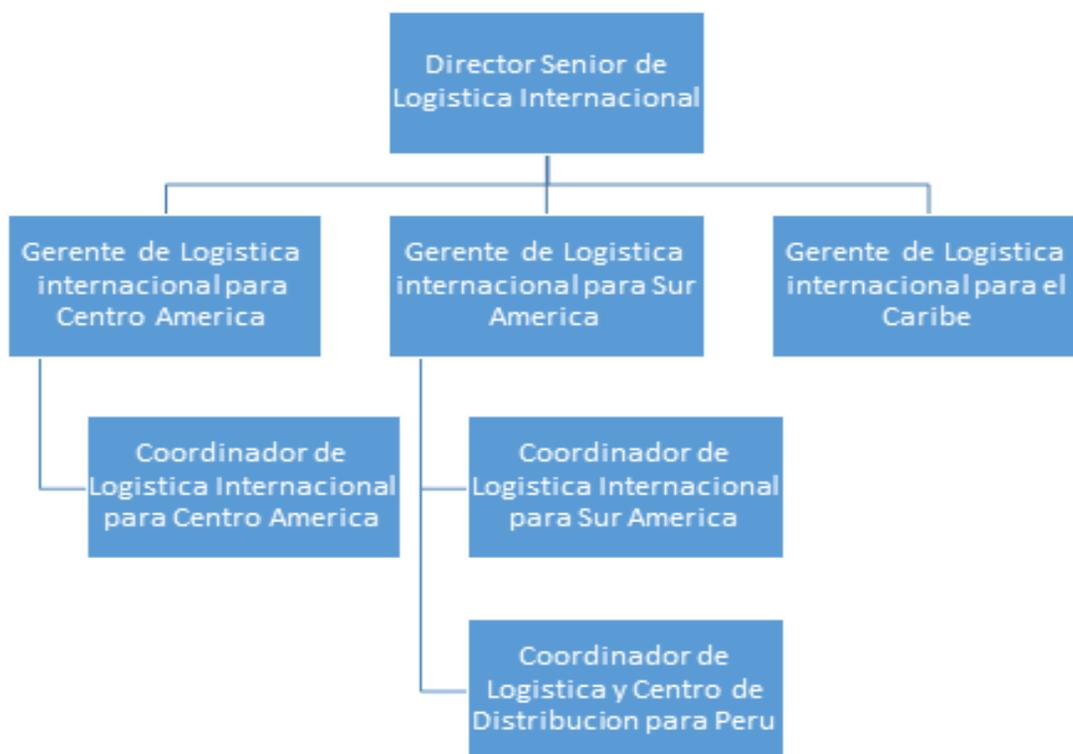
La estructura organizativa de la empresa es netamente funcional, en donde claramente se identifican cada una de las áreas organizacionales (mercadeo, ventas, producto, logística, recurso humano, finanzas). Cada uno de estos departamentos funcionales, tiene un vicepresidente a cargo, quienes le reportan directamente al presidente de la compañía. Se identifica que la organización no cuenta con una estructura organizacional basada en proyectos, por lo cual, el conocimiento, los procesos, los procedimientos, etc., basados en las buenas prácticas del PMI, no existen dentro de la cultura organizacional de la compañía. A continuación se presenta la estructura matricial de la compañía.



**FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.**

Fuente. PSS, 2016.

Para el caso del área de logística, liderada por el vicepresidente ejecutivo de logística se identifica la siguiente estructura organizacional.



**FIGURA 2. MATRIZ ORGANIZACIONAL.**

Fuente. Autor, 2016

En la actualidad, el director *senior* de logística internacional, esta direccionando la estrategia en poder estandarizar cada uno de los procesos que actualmente se está ejecutando. Dentro del alcance de esta estrategia, se plantea la importancia de aplicar la gestión y dirección de proyectos en lograr estandarizar los procesos y procedimientos en las aperturas de mercados para países de sur américa, para luego implementarlos en la región de centro américa como las islas del caribe.

#### 2.1.4. Productos que ofrece

La empresa americana más grande de *retail* ofrece productos de calzado para el mercado objetivo de mujeres, hombres y niños. Adicional ofrece accesorios (como gafas, aretes, pulseras, bufandas, plantillas) y cuidado de calzado (como betunes, esponjas). En el siguiente cuadro se identifican las diferentes líneas de producto por categoría (hombres, mujeres, niños/niñas) y sub categoría que tiene la compañía:

**CUADRO 1. LINEAS DE PRODUCTO POR CATEGORÍA Y SUB CATEGORÍA**

LINEAS DE PRODUCTO POR CATEGORIA Y SUB CATEGORIA				
	Accesorios	Mujeres	Hombres	Niños/Niñas
Sub-categorías	Manillas	Atléticos	Casuales	Atléticos
	Bolsos	Especiales	Botas	Animados
	Gafas	Casuales	Atléticos	Sandalias
	Bufandas	Sandalias	Sandalias	Caminadores
	Cuidado de calzado	Botas		
		Diseño		

Fuente. Autor, 2016.

## **2.2. Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.2.1. Proyecto**

Existen muchos conceptos y terminologías del significado del proyecto, la Universidad Internacional de Costa Rica (2015) menciona que los primeros inicios de dicho concepto parte desde los egipcios en donde éstos contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de las pirámides (UCI, 2015, p.5). Según los relatos históricos acerca de los proyectos, se menciona que los proyectos se han dado a lo largo de las generaciones, en donde tuvieron un auge e importancia desde la construcción de la primera máquina a vapor, el uso de los ferrocarriles, pasando por la construcción de grandes edificaciones, carreteras e incluso en la implementación de estrategias tanto en la primera como en la segunda guerra mundial.

El consulado europeo (2015) sostiene que el inicio del concepto de los proyectos “se remonta al siglo XVI y se deriva de la palabra en latín *projicere* el cual significa movimiento o trayectoria dentro de una relación de tiempo y espacio” (p.28). Históricamente, se ha relacionado los proyectos generados únicamente por arquitectos y fue Florence Brunelleschi quien en el siglo XIV dio la dirección de ubicar una cúpula a una catedral, desde ese entonces se ha entendido el proyecto como un concepto que merece una acción organizada.

Según la institución universitaria del Envigado (2015) sostiene que un proyecto es una “propuesta ordenada de acciones que pretende la solución de la magnitud de un problema o una situación que afecta a un individuo o a un grupo, en donde se plantea el tamaño, características, tipos y períodos de los recursos requeridos y necesarios, dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas y políticas en las que se desenvolverá” (p.2). Estas acciones están planteadas para ser implementadas en un periodo de tiempo determinado, teniendo en cuenta las variables de presupuesto, tiempo, calidad y alcance.

La finalidad de los proyectos, es poder dar solución a problemáticas específicas que las empresas estén enfrentando.

Por otro lado, el PMBOK (PMI, 2013) argumenta que un proyecto es “un esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal” (p.3). Esta definición es la más acertada y coherente, dado a que define la temporalidad que tienen los proyectos, los cuales tienen un inicio y un final determinado. Por otro lado, los proyectos estarán sujetos a múltiples elementos que delimitan su accionar.

Yannis & Vassilis (2000) argumentan que la gestión de los proyectos se generó debido a la “creciente demanda de los bienes y servicios como también de la expansión del entendimiento humano, racionalizando en la importancia que tienen los métodos de planeación, cronograma, control y re planeación de las fases de los proyectos” (p. 2). Esta perspectiva logra enmarcar la importancia que tienen los proyectos sobre cada una de los objetivos que las organizaciones se plantean, los cuales están enfocados en dar solución a una problemática en particular. Estas problemáticas, están determinadas por el crecimiento constante que tienen las organizaciones en el medio en que se rodean como también del impacto que pueden tener sobre variables económicas, sociales, políticas y culturales que determinan el accionar y resultados de los proyectos.

El fundamento principal de los proyectos, es poder lograr cumplir los objetivos que se plantean. Dentro de estos objetivos, se determina la importancia que tienen los proyectos sobre el cumplimiento de las metas organizacionales que tienen las empresas. Los cuales están alineados a cada una de las necesidades de los involucrados que hacen parte. Yannis & Vassilis (2000) sostienen que lo más importante de los proyectos es “alcanzar y lograr los objetivos enfocados en la responsabilidad y autoridad tanto del trabajo humano como de las técnicas”. (p. 2)

Para el logro y alcance de los objetivos bajo la responsabilidad y autoridad, se deben regir unos parámetros mínimos que enmarcan la estructura del proyecto. Inicialmente se

deben establecer y definir unos objetivos, identificando el alcance que tiene el proyecto, como también todos aquellos involucrados de la organización. Por otro lado, se deben establecer las responsabilidades buscando tener un balance de poderes entre la estructura funcional y los gerentes de proyectos. Una vez definidos los objetivos, responsables y responsabilidades, se deben tener presente acciones de control en tiempo, costo y calidad. Que, de acuerdo con la teoría de la administración de proyecto, estas variables, conocidas como la triple restricción, hacen parte importante y directa sobre cada uno de los entregables de los proyectos.

Un enfoque particular sobre los proyectos lo tiene el consulado de Europa de la Unión Europea (2015) el cual sostiene que los proyectos se han enfocado a ser “desarrollados por organizaciones jóvenes, permitiendo tener herramientas para organizar tareas para lograr un objetivo en común” (p. 28). Dentro de estos análisis, se plantea que los proyectos no es una planeación estratégica, no son acciones tácticas de planeación, no son acciones cíclicas recurrentes, no son acciones diarias, ni de contingencia y mucho menos acciones que solucionen crisis gerenciales. Dentro de este planteamiento, se argumenta que el proyecto tiene una serie de características que enmarcan el accionar de cada uno de los eslabones para dar cumplimiento con los objetivos. Un proyecto debe tener un propósito, ser realista, estar limitado bajo las variables de tiempo y espacio, estar gestionado por personas, debe ser único, debe ser medido y es realizado por etapas.

La organización no gubernamental *Education Training Unit* (2011) argumenta que los proyectos son “tareas, actividades y trabajos con una asignación que tiene que ser realizado y completado dentro de un tiempo determinado, bajo un presupuesto y recurso asignado, y unas especificaciones de rendimiento diseñados para satisfacer las necesidades de los interesados y beneficiarios”(p.1). Cada una de estas actividades se tiene que planear concienzudamente, con la finalidad de determinar los recursos, presupuestos y responsables determinando el alcance que puedan tener sobre cada uno de los intereses de los involucrados.

Como se ha mencionado anteriormente, los proyectos se han considerado en los últimos tiempos como aquellas acciones concretas que se tienen que hacer para dar cumplimiento a cada una de los objetivos de las empresas, en donde se analizan múltiples variables que pueden determinar el éxito o fracaso de los entregables.

### **2.2.2. Administración de Proyectos**

La administración de proyectos se ha tratado como la gestión eficiente de las herramientas necesarias que son utilizadas por los equipos de trabajo, directores de proyectos o gerentes de proyectos, para el éxito y logro de cada uno de los objetivos que se plantean. Según el PMI (2013) argumenta que la “administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto” (p 6). Logrando aplicar procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

Las variables antes mencionadas, enmarcan la administración eficiente de proyectos, logrando enfocar cada acción, cada recurso, cada elemento en el logro efectivo y eficaz del proyecto. Dentro de las acciones, se desprende el análisis detallado de cada una de las actividades que se tiene que realizar para la ejecución del proyecto. Esta revisión parte de la creación de estructuras claras de procesos y procedimientos que permitan utilizar las herramientas necesarias para los resultados óptimos de los entregables.

Según Baker (citado por López, 2013) sostiene que la “administración de proyectos es el proceso de combinar sistemas, técnicas y personas para completar un proyecto dentro de las metas establecidas de tiempo, presupuesto y calidad” (p. 1). Esto representa la implementación de una serie de elementos que estructuran el accionar diario de los proyectos, con el objetivo de dar cumplimiento con las exigencias de los involucrados. Lopez (2013) también expone que el uso eficiente de los recursos, por medio de la administración de proyectos permite “ahorrar tiempo y dinero a largo plazo” (p. 2) en la medida que el proyecto tenga un principio y un fin, se le haya asignado unos recursos, con unas metas específicas, basadas en una planeación y regidas bajo un trabajo en equipo.

Una visión muy parecida la tiene Samperio (2010) quien menciona que la “gestión y administración de proyectos es el proceso de planificar, organizar y administrar tareas y recursos para alcanzar unos objetivos concretos, generalmente con delimitaciones de tiempo, recurso o costo” (p, 1). En esta parte, se detallan elementos importantes en la administración de proyectos, en donde es necesario la planificación y organización de cada una de las tareas que se tienen que hacer para lograr dar cumplimiento con los objetivos del proyecto. Dentro este detalle, se identifica la importancia de la creación de estructuras de desglose de tareas, el cual según el PMI (2013) es una descomposición jerárquica, orientada al entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos.

Por otro lado la escuela bancaria y comercial de México (2015) argumenta que la administración de proyectos es una “herramienta para realizar la implementación de diversos factores que facilitan la gestión y control de los procesos que integran un proyecto en un tiempo determinado, así como la asignación de tareas, actividades y recursos para concretarlo” (p. 2). Con este aporte que brinda dicha escuela, se reafirma la importancia de las herramientas, los procesos, y los procedimientos que se tienen que gestionar eficientemente en la administración de proyectos.

Desde la perspectiva de Aurora (2005) la administración de proyectos es una “función sustantiva en las tareas de un arquitecto, un ingeniero o un constructor. Este trabajo se lleva a cabo sistemáticamente, para el desarrollo de todo tipo de proyectos, desde pequeños proyectos en los que está involucrada una sola persona, hasta proyectos complejos y de gran magnitud que requieren de equipos de trabajo multidisciplinarios, con personal especializado, que demandan abundantes recursos materiales y cuantiosos recursos económicos” (p.2) . Esta perspectiva hace denotar que la administración de proyectos busca gestionar eficientemente los recursos, de una manera tal que permita dar cumplimiento con todos los objetivos y entregables. Por otro lado, también se destaca la necesidad de realizar un trabajo sistémico entre los diferentes actores que se involucran en

el desarrollo del proyecto. En donde se deben generar procesos sinérgicos que permitan dar cumplimiento con cada paquete de trabajo, cuenta de control y entregable.

Por otro lado, según Aurora (2015) sostiene que, para la dirección de un proyecto, constituye una “tarea importante en la organización del proyecto, en la supervisión de la ejecución de las tareas y aplicación de los recursos con enfoque en los resultados a obtener” (p.5). Toda esta eficiente gestión se logra en la medida que existan directores de proyectos enfocados al cumplimiento de los logros tanto de la empresa como del proyecto. Directores que tengan una visión holística de las múltiples variables que enmarcan el desarrollo del proyecto. Directores que enfoquen los equipos de trabajo al cumplimiento de los entregables. Directores que mantengan un estado de motivación alto en los colaboradores, identificando las necesidades, perspectivas y enfoques de liderazgo, comunicación y organización. Directores que tomen decisiones de acción que permitan dar solución a situaciones fuera de control. Directores que tengan la responsabilidad de organizar el equipo de trabajo y la selección de sus integrantes y demás colaboradores de identificar los recursos necesarios, de contemplar las reglas de procedimiento y de emitir directrices para llevarlos a efecto, de señalar las actividades por realizar, de programar las fechas del proyecto y de proveer las restricciones del presupuesto (Aurora, 2005, p. 6)

### **2.2.3. Procesos y Ciclo de vida de un proyecto**

Según el PMI (2013) los directores de proyectos pueden dividir los proyectos en fases, los cuales se conoce como ciclo de vida del proyecto. Estos ciclos de vida del proyecto definen las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin (PMI, 2013). En cada una de las fases se identifican procesos cíclicos que permiten determinar el inicio, la planeación, la ejecución y seguimiento y el cierre. En cada una de las fases se denota la importancia que tienen los equipos de trabajo y especialmente el director de proyectos en tomar acciones que permitan dar cumplimiento a cada una de las necesidades y exigencias de las fases.

Dentro de cada uno de los proyectos se identifican ciclos que pueden ser iterativos o no ser iterativos. Cada uno de los procesos que forman estos ciclos de vida de los proyectos, buscan asegurar el cumplimiento de los entregables de acuerdo a las premisas de cumplimiento de las necesidades de los involucrados. De acuerdo a la figura 3 se detalla cada uno de los ciclos que se presentan en todos los proyectos.



**FIGURA 3. FASES DEL PROYECTO.**

Fuente PMI, 2013, p.39

Según el PMBOK (PMI, 2013) definen los procesos y las fases del proyecto de la siguiente manera:

- ✓ Fase de inicio del proyecto: Se definen y autorizan la ejecución del proyecto o de la fase.
- ✓ Fase de organización y preparación: Se definen los objetivos, recursos, acciones de planificación para lograr alcanzar y cumplir con los entregables y alcance del proyecto
- ✓ Fase de ejecución: Se realiza todo el trabajo necesario para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.

- ✓ Fase de cierre: Formaliza la aceptación del producto o del servicio originado por el proyecto. Hay que aclarar que este cierre puede ser de fase o puede ser de entrega final de todos los entregables del proyecto.

Cada uno de estas fases hace que el proyecto sea exitoso, lo cual permite entender la importancia de identificar cada uno de las fases del proyecto. Estas fases se componen de procesos determinados y específicos que apuntan a lograr cumplir la necesidad de todos aquellos involucrados. Procesos y procedimientos que tienen que estar liderados bajo un director de proyectos y gestionados por un equipo de proyecto lo suficientemente preparados para lograr ajustar el proyecto en alcance, tiempo y costo.

Muchos teóricos mencionan diferentes posturas sobre los ciclos de vida de los proyectos como los procesos que los conforman. Es el caso de Tapias (2015) quien argumenta que el “ciclo de vida de los proyectos depende de las fases<sup>1</sup> que los caracteriza” (p. 4). En donde cada fase tiene un inicio, una definición, un diseño, una planificación, una ejecución, una operación y una finalización.

Un enfoque diferente frente a las fases de los proyectos, es el analizado por la Asociación Chilena de Municipalidades (2015), quienes argumenta que los “ciclos y procesos de los proyectos se caracterizan por una pre inversión (partiendo de una definición de la idea/problemática, una identificación del perfil, el estudio de pre factibilidad y finaliza con los análisis de factibilidad) una inversión (donde se realiza la ejecución y realización del proyecto) y una fase de operación (realizando procesos operativos, control, seguimiento y cierre)” (p. 4)

Frente a los múltiples argumentos y posturas de los teóricos de la administración, ciclo de vida y fases de los proyectos, el PMI define de la mejor manera posible, abarcando cada una de las definiciones que se realizan

---

<sup>1</sup> Fase es un conjunto de actividades, generalmente secuenciales, con entidad propia y relacionada entre sí, que cubren un objetivo parcial del proyecto. Cada fase se caracteriza por generar un conjunto de salidas concretas y medibles (entregas o hitos) que se materializan en documentación y en resultados.

#### **2.2.4. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

El PMBOK argumenta que los proyectos tienen 10 áreas del conocimiento que permiten gestionar de manera eficiente los recursos, herramientas y procesos necesarios para generar cada resultado. Para el total de las diez áreas del conocimiento de la administración de proyectos, se pueden identificar cuarenta y siete procesos que el PMBOK define para la aplicación en los proyectos.

Cada proceso que enmarca el accionar de los proyectos tiene una serie de herramientas, procedimientos, y acciones que se tienen que implementar para el cumplimiento de los objetivos. La finalidad de éstas áreas del conocimiento es ahondar en los múltiples escenarios en el que los proyectos se tienen que desarrollar, dependiendo de los procesos (de iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y cierre) y basados en cada uno de los ciclos de vida del proyecto.

El PMI (2013) define las siguientes áreas del conocimiento de la siguiente manera:

- ✓ Área de gestión de la Integración: Se refiere los procesos requeridos para asegurar que todos los elementos de un proyecto están coordinados apropiadamente. Consiste en el desarrollo del plan de proyecto, la ejecución del plan de proyecto, y el control de cambios en general (PMI, 2013, p. 63).
- ✓ Área de gestión del Alcance del proyecto: Se refiere a los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Adicional son los procesos que proveen lineamiento y dirección en como el alcance debe ser gestionado a través del proyecto (PMI, 2013, p. 105)
- ✓ Área de la gestión Tiempo: Se refiere a los procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. El enfoque de esta área del

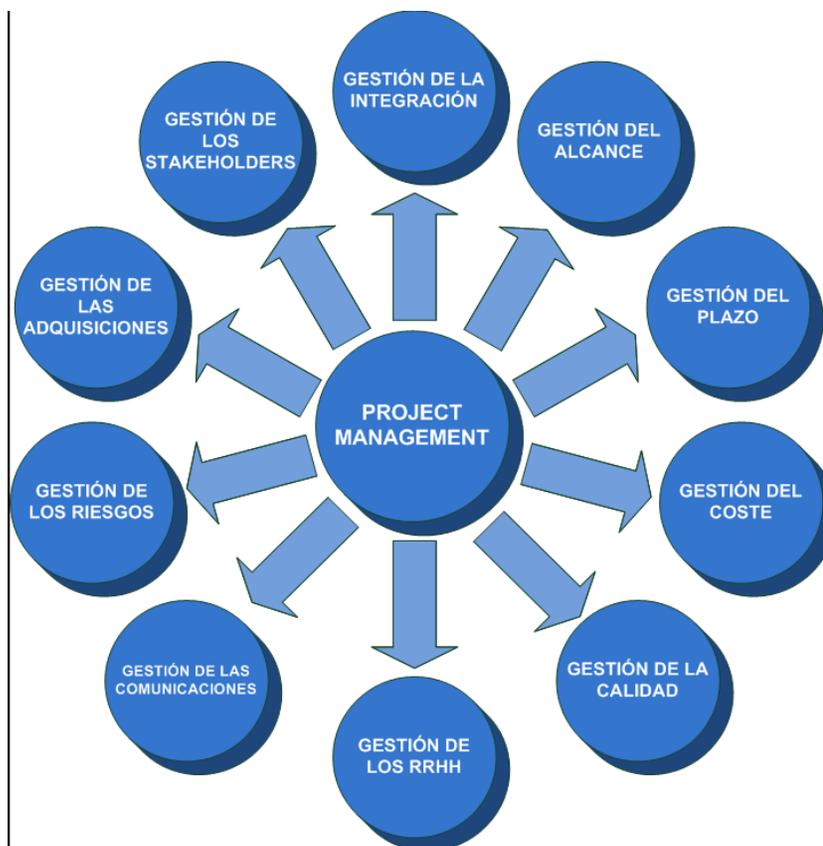
conocimiento es asegurar la buena gestión y dirección eficiente del tiempo para el cumplimiento del cronograma del proyecto (PMI, 2013, p. 141).

- ✓ Área de gestión de Costos: Se refiere los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en brindar lineamiento y dirección eficiente de los costos a través de la ejecución del proyecto (PMI, 2013, p. 193).
- ✓ Área de gestión de la Calidad: Se refiere los procesos requeridos para asegurar que el proyecto va a satisfacer las necesidades para lo cual fue desarrollado. Consiste en la planeación de la calidad, aseguramiento de la calidad, y control de calidad, incluyendo todos aquellos procesos y actividades que buscan determinar las políticas, objetivos y responsabilidades necesarias para satisfacer las necesidades de los involucrados del proyecto (PMI, 2013, p. 227).
- ✓ Área de gestión de Recursos Humanos: Se refiere los procesos requeridos para hacer el uso más eficiente de las personas involucradas en el proyecto. En donde el enfoque es organizar, manejar y liderar eficientemente los equipos de trabajo estableciendo roles y responsabilidades necesarios para el éxito y cumplimiento de los objetivos del proyecto (PMI, 2013, p. 255).
- ✓ Área de gestión de las Comunicaciones: Se refiere los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, disseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información y reportes de desempeño que permitan brindar el soporte necesario de manera eficiente y eficaz a todos los involucrados (PMI, 2013, p. 287).
- ✓ Área de gestión del Riesgo: Se refiere los procesos concernientes con la planeación, identificación, análisis, y respuesta al riesgo del proyecto en

donde la importancia radica en aumentar la probabilidad de los eventos positivos y reducir el impacto de los eventos negativos. Adicionalmente, los procesos de esta área de gestión del riesgos buscan asegurar la gestión eficiente de los riesgos sobre el proyecto (PMI, 2013, p.309).

- ✓ Área de gestión de las adquisiciones: Se refiere los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora. Consiste en determinar la necesidad de generar las adquisiciones de manera externa y los procesos necesarios para hacer efectiva las adquisiciones, involucrando el tiempo en que se requiere la adquisición. (PMI, 2013, p 355).
  
- ✓ Área de la gestión de los involucrados: Se refiere a los procesos requeridos para la identificación, análisis y desarrollo de estrategias a todos los involucrados que hacen parte del proyecto que podrían impactar o ser impactados por una decisión, actividad o resultado del proyecto (PMI, 2013, p. 393).

Actualmente, la empresa en consultoría de dirección de proyectos, gestión de oficinas de proyectos y aplicación de procesos basados en las metodologías de proyectos, presenta un resumen claro sobre las diez áreas del conocimiento de la gestión de Proyectos.



**FIGURA 4. AREAS DEL CONOCIMIENTO.**

Fuente. (PMDo, 2016)

Se analiza que cada una de las áreas del conocimiento que se mencionaron anteriormente permite identificar todas aquellas necesidades que demanda el proyecto. Necesidades que va desde la identificación de los recursos, del tiempo, de los riesgos, de los involucrados y la forma en que se deben abarcar las comunicaciones, el alcance, el impacto, y el cumplimiento de los objetivos que se plantean no solo en el proyecto sino también organizacionalmente.

En el siguiente cuadro, se describen cuáles son los grupos de procesos por área del conocimiento en los que el presente proyecto tiene alcance.

**CUADRO 2. AREAS DEL CONOCIMIENTO Y GRUPOS DE PROCESOS DE LA GUIA METODOLOGICA DE LA ESTANDARIZACION DE PROCESOS.**

<b>Áreas del conocimiento</b>	<b>Inicio</b>	<b>Planeación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Monitoreo</b>
Gestión de las comunicaciones		- Plan de comunicaciones	- Gestión de las comunicaciones	- Control de las comunicaciones
Gestión de los involucrados	Identificar a los involucrados	- Plan de gestión de los involucrados	- Gestión de los involucrados	- Control de los involucrados
Gestión del tiempo		- Estimar actividades y recursos - Estimar duración de las actividades - Desarrollar el cronograma de trabajo		- Control del cronograma

Fuente. Autor, 2016.

Para el desarrollo y planteamiento en el presente proyecto, se ha identificado tres áreas del conocimiento que tienen un desarrollo en esta metodología. Partiendo del análisis en las áreas del conocimiento en gestión de las comunicaciones, gestión de los involucrados y gestión del tiempo.

Para la gestión de las comunicaciones, los grupos de procesos que son la planeación, ejecución y monitoreo se ven reflejados en el alcance del presente proyecto. Para esta área se identifica la importancia de tener claridad en cada una de las necesidades de los involucrados que hacen parte del proyecto de apertura de nuevos mercados en sur américa. Adicional, de gestionar y controlar eficientemente las comunicaciones mediante una serie de propuestas que permiten tener comunicaciones con intención, con objetivos y un alcance suficiente para dar respuesta a las necesidades de los involucrados. Por otro lado, se analiza que la gestión de las comunicaciones es parte esencial y fundamental en

el desarrollo y cumplimiento en la apertura de nuevos mercados para sur américa, dado a que esto permite mantener informados a todas las áreas organizaciones de la compañía, como también a las altas directivas de la organización.

En cuanto a la gestión de los involucrados, el cual abarca identificar aquellos involucrados internos y externos de la organización que tienen un alcance sobre el proyecto y requieren estar informados sobre los avances del mismo. Es claro, que dentro de esta área del conocimiento la identificación de las necesidades de los involucrados permiten ajustar el alcance de la comunicación que se tengan con los involucrados. Adicional, mediante los procesos de información se gestionan y controlan eficientemente los involucrados del proyecto, con la finalidad de identificar oportunidades de mejoras y ajustes a la operación de apertura de nuevos mercados para sur américa.

Finalmente, el área del conocimiento de la gestión del tiempo, parte de identificar y analizar el tiempo en que cada ciclo de vida del proyecto tiene que durar, estimando actividades, duraciones y cronogramas de trabajo con los involucrados del proyecto, con la finalidad de dar cumplimiento en el tiempo indicado a la alta gerencia del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Cabe mencionar que las otras áreas del conocimiento que menciona las buenas prácticas de la gestión de proyectos, no se desarrollan inicialmente en este primer modelo de guía metodológica, dado a que el alcance que cada una de estas áreas tienen sobre el proyecto es muy extensa, lo cual exige ahondar profundamente en cada uno de los procesos que contempla los ciclos de vida del proyecto, como también de crear estructuras conceptuales basadas en la gestión de proyectos en donde la empresa no tiene aún una cultura organizacional de proyectos. De hecho, dentro del marco de las recomendaciones, se sugiere crear escenarios posteriores para desarrollar cada área del conocimiento dependiendo del ciclo de vida en que se encuentre el proyecto.

### **2.3. Complejidad organizacional y estrategia corporativa.**

En este apartado se pretende argumentar, que las necesidades de las organizaciones dependen de cada uno de los involucrados que hacen parte de ella. En donde cada acción y proceso, se desarrolla a partir de la claridad de una estrategia corporativa y las acciones que se implementan (proyectos) para poder dar cumplimiento a los objetivos organizacionales. Inicialmente, Michael Porter (1991) argumenta que la complejidad en las organizaciones comprende diversas y múltiples acciones, estrategias, comunicaciones, liderazgos y relaciones tanto en su entorno interno como en su entorno externo. Esto lleva a interpretar que la estandarización de los procesos logísticos, deben apuntar a entender la complejidad de los proveedores y de la misma organización, para determinar el alcance de cada uno de los objetivos que se deben alcanzar, como también la razón fundamental de los gerentes de proyectos es poder reducir esa incertidumbre que engloba principalmente el desarrollo de cualquier proyecto.

Por otro lado, Porter (1991) sustenta que en las organizaciones confluyen factores que deben funcionar sistemáticamente para dar cumplimiento a las necesidades de los involucrados. Factores como los proyectos, los procesos internos, las relaciones entre los empleados, los canales de comunicación, las relaciones de poder, los estilos de liderazgo y entre muchas otras más, los cuales son elementos y características que buscan darle una identidad tanto a la organización como a los proyectos para lograr satisfacer los requerimientos y exigencias de la alta dirección.

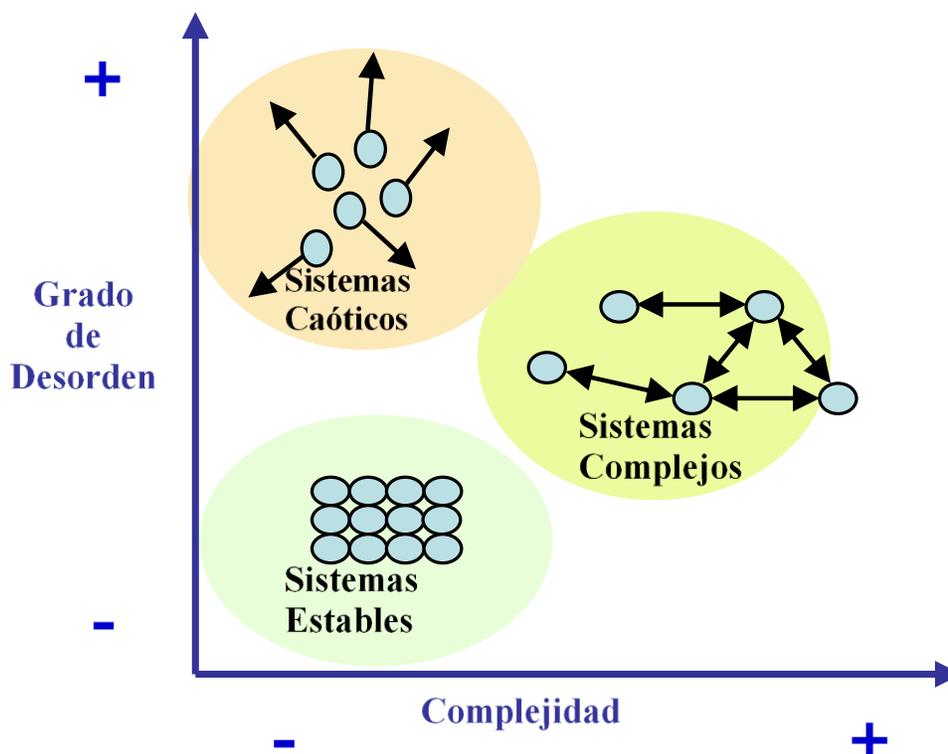
Con lo anterior, se denota, claramente, que la complejidad en que se desarrollan los proyectos se rige bajo la determinación de modelos que se pueden establecer desde la organización. Esta complejidad, que junto con las estrategias, es una alternativa para que los directores de proyectos comprendan las dinámicas en que se desenvuelven cada uno de los procesos que impactan directamente los objetivos de los proyectos.

Por lo cual, frente a este marco de complejidad organizacional, en todos los proyectos se deben tener en cuenta factores como el aprendizaje que pueda tener el factor

humano, los recursos, el tiempo, la calidad, al alcance e inclusive la comunicación que se pueda generar con todos los involucrados. Estos son elementos que hacen complejo, no solo el desarrollo de los proyectos, sino también el entendimiento de una organización como un sistema que se adapta a las circunstancias. Ante estas situaciones, el director de proyecto debe estar en la necesidad de poder unificar, gestionar, controlar y manejar eficientemente todos los escenarios posibles en que se puedan desarrollar los proyectos, para crear planteamientos encaminados a la mejora continua en los procesos tanto internos como externos.

Como se explicó anteriormente, la complejidad dificulta la comprensión de un entorno interno y un entorno externo de la organización, y a su vez, el mismo sistema se debe regir bajo unas estrategias, que dependiendo de la forma en que sea concebida la organización (funcional, matricial, proyectizada) determina el accionar de la misma. Es decir, los directivos de proyectos toman decisiones frente al marco que rodea la estructura, y frente a la complejidad que lo determina, es así, que la necesidad por parte de la alta gerencia, por comprender las dificultades que enmarca a la organización es de vital importancia para poder crear estrategias que conlleven al proyecto a un cumplimiento de los objetivos planteados desde un comienzo.

En la figura 5, se evidencia que dependiendo del grado de variables que pueda tener un determinado proyecto, se puede determinar la complejidad en que el sistema se tiene que desenvolver. Es decir, para entornos y variables caóticos, los procesos de los proyectos son difíciles de gestionar, donde el cumplimiento de los objetivos, basados en la triple restricción del costo, tiempo y alcance y los lineamientos de la calidad, puede ser afectado y no generar el impacto que se necesita. Por otro lado, para sistemas tanto complejos como estables, el director de proyectos debe generar entornos de constante comunicación que permitan fortalecer todos aquellos procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y a su vez, debe tomar las mejores decisiones a la escogencia adecuada de la estrategia y a la comprensión de la complejidad que atañe el funcionamiento del proyecto.



**FIGURA 5. GRADO Y COMPLEJIDAD DE LOS SISTEMAS**

Fuente. Bertoglio, 1996

Lo anterior permite comprender que cada sistema (proyecto) es diferente desde su comienzo hasta su fin, y depende de variables tanto internas como externas de estos sistemas para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos. Dentro de las variables, cabe mencionar la importancia del liderazgo, la comunicación, el enfoque a resultados y la organización que tenga el director de proyectos en la realización de los mismos. En donde estos elementos configuran el accionar de cada subsistema (fase de proyectos) en su interacción con otras áreas del conocimiento como en el cumplimiento de los resultados del proyecto.

No obstante, la misma complejidad dificulta el conocimiento, información, comunicación, y sinergia de los que hacen parte integral los proyectos. Adicional, se hacen más complejos los sistemas y los resultados, por la falta de líderes, por la falta de toma de decisiones, y estrategias acordes a las necesidades. Sin embargo, para poder reducir el impacto de estas variables, la creación y aplicación de estrategias son las herramientas

principales que permiten crear acciones para enfocar equipos de alto rendimiento en el cumplimiento de los objetivos tanto de la organización como de los proyectos.

Frente al papel importante que tiene el director de proyectos sobre el cumplimiento de los objetivos, se denota el impacto directo que tiene la estrategia corporativa frente a los resultados que se pretende alcanzar, Whittington (2002) expone las principales teorías sobre la estrategia, las cuales se deben implementar y llevar a cabo por parte de los directivos para así cumplir con objetivos.

Whittington (2002) argumenta una primera teoría sobre la escuela clásica, en donde profundiza en una implementación con base a un análisis racional de la economía y del mercado. Es decir, se crean estrategias basadas en un entendimiento de las variables externas que pueden afectar la organización y directamente cada uno de los objetivos. En estos casos, los directores de proyectos deben analizar cada una de las variables externas que puedan tener un impacto directo sobre los resultados del proyecto.

Por otro lado, Whittington (2002) expone que la escuela evolucionista se fundamenta en que la creación de estrategias que están basadas en la reducción de costos y todas aquellas variables que representan un ahorro para la compañía. Planteando la necesidad de crear estrategias en las cuales los directivos deben entender el mejor mercado en donde aplicar la estrategia para que los proyectos se puedan adaptar y manejar con la finalidad de sobrevivir en los mejores mercados.

Finalmente, una tercera teoría sobre las escuelas de la estrategia es la procesualista, la cual argumenta que las mejores estrategias se crean por una relación intrínseca de la cotidianidad (Whittington, 2002), donde éstas tiene que generar un entorno de confianza, de acción, de cumplimiento de las metas, de construcción, solidificación, desarrollo, de satisfacción y el mismo alcance de la estrategia. Por ello, los procesualistas, intentan simplificar una realidad en la que la organización y el proyecto se desenvuelven, buscando cumplir lo que se promete y lo que se propone.

Por último, Whittington concluye que las teorías que se puedan implementar en el desarrollo de estrategias, son necesarias; contienen supuestos importantes; explican posibles objetivos, metas, acciones, pasos y resultados que se pueden gestar en las organizaciones. También sostiene que es necesario tener bases teóricas suficientemente estructuradas con el objetivo de comprender que la creación y aplicación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos tanto de la empresa como de los proyectos dependen netamente de la capacidad humana para adaptarlas, esquematizarlas, aplicarlas, y evaluarlas de acuerdo a las necesidades, objetivos y requerimiento de todos los involucrados que hacen parte tanto directa como indirecta de los proyectos.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Fuentes de información**

##### **3.1.1. Fuentes Primarias**

La investigación científica demanda un análisis de muchos escenarios en que la problemática se puede abordar. En donde la revisión de bibliografía permite tener una claridad en la identificación, análisis y selección de los temas que se van a revisar. Estas revisiones permiten tener presente diversos puntos de vista de autores que analizan y profundizan, de acuerdo a la necesidad que se está desarrollando. Adicional, la búsqueda de información debe ser exhaustiva, analizada y cuidadosamente revisada, con la finalidad de tener información que evite el sesgo como también de la evaluación crítica de la bibliografía que está analizando con la finalidad que brinden apoyo y soporte a la investigación.

Dentro de los análisis documentales, Bounocre (1980) menciona que las fuentes primarias de información son las que contienen datos originales y no abreviada, es decir, es la información directa por parte de la fuente que se está recopilando la información. Esta información directa es tomada desde libros, documentos originales, investigaciones, *papers*, discursos, presentaciones, ponencias, etc. La finalidad de estas fuentes primarias es poder entender que la información es confiable y real.

Según Silvestrini y Vargas (2008) argumentan que las fuentes primarias son todos aquellos “recursos que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa” (p.2). Es decir, se entiende por fuente primaria toda aquella información que no ha sido modificada por otras personas. Información que conserva su estructura, su fundamento y su desarrollo contextual.

En una investigación realizada en la Universidad de la Salle de Bogotá (2008) se detallan todas aquellas fuentes primarias las cuales se definen “como toda fuente que tiene información nueva u original. Dentro de las fuentes se identifica: libros; revistas científicas; informes de investigación; actas de congreso; tesis de maestrías; tesis doctorales; patentes; normas” (p. 3)

### **3.1.2. Fuentes Secundarias**

Silvestrini y Vargas (2008) mencionan que las fuentes secundarias “contienen información primaria, sintetizada y reorganizada en donde están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos” (p.3), es decir, componen el desarrollo de la información basada en la modificación y alteración de la fuente primaria, generado por otros autores. La importancia de estas fuentes es poder tomarlas como referencia para iniciar análisis de fuentes primarias.

Es importante determinar y seleccionar las fuentes en que se estaría soportando el análisis de investigación, con la finalidad de no sesgar la finalidad de la revisión. Por otro lado, la universidad de la Salle (2008) define las fuentes secundarias como “aquellas que contienen material ya conocido, pero organizado según un esquema determinado y los agrupa en directorios, almanaques, diccionarios, enciclopedias, fuentes geográficas, índices, resúmenes, bases de datos” (p.7).

Se identifican que todas aquellas fuentes secundarias brindan información de fuentes primarias, que pueden ser analizadas y revisadas como sustento de la investigación. Se debe tener en cuenta que estas fuentes secundarias tienden a mencionar investigaciones de varios autores, como también buscan consolidar la información que ha sido manipulada por terceros.

A continuación, en el cuadro 3, se presenta el resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto:

CUADRO 3. OBJETIVOS Y FUENTES

OBJETIVOS	FUENTES DE INFORMACIÓN	
	PRIMARIAS	SECUNDARIAS
<p>1. Desarrollar un modelo de guía metodológica logística con herramientas de evaluación, seguimiento y control a los proveedores para garantizar el cumplimiento de los parámetros aceptados por <i>Payless Shoes</i>.</p>	<p>1.1. Para el desarrollo y logro del presente objetivo se utilizan como fuentes primarias toda aquella literatura que permita entender cómo se hacen evaluaciones de proveedores bajo las variables de costos, evaluación de servicios y efectividad en la respuesta.</p> <p>1.2. Se deben hacer investigaciones sobre metodologías de evaluación de proveedores y el análisis de los resultados.</p> <p>Tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas a gerentes regionales.</li> <li>- Matrices de costos, seguimiento y evaluación que se estén implementando en la organización.</li> <li>- Reuniones directas con involucrados internos de la organización.</li> <li>- Entrevistas con proveedores involucrados en la operación.</li> <li>- Juicio de expertos.</li> <li>- Trabajo en grupo focalizados a la identificación de variables de medición, seguimiento y control.</li> </ul>	<p>El uso de la fuente secundaria para este objetivo se enfoca en analizar escritos de varios autores que utilizan la fuente primaria como primera revisión bibliográfica. También se utilizan algunos almanaques mundiales, con la finalidad de determinar la ubicación de los principales puertos, aeropuertos, bodegas y oficina de los proveedores.</p> <p>En el desarrollo de la investigación, las fuentes secundarias, como lo menciona la Universidad de la Salle (2008) son todas aquellas que contienen material ya conocido, pero organizado según un esquema determinado y los agrupa en directorios, almanaques, diccionarios, enciclopedias, fuentes geográficas, índices, resúmenes, bases de datos. Sin embargo, se utiliza mucho más las fuentes primarias que las secundarias, dado a que brindan información directa,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de literatura logística en evaluación de costos, control y seguimiento de procesos.</li> </ul>	<p>"confiable" como clara. Y no busca parafrasear las ideas de otros autores. Es así, que para el desarrollo de este punto, la finalidad es utilizar mayores fuentes primarias que secundarias.</p> <p>Tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentaciones realizadas por docentes universitarios.</li> </ul>
<p>2. Desarrollar procesos de comunicación formales en el ciclo de vida del proyecto para informar avances, hacer seguimientos a los objetivos y dar cumplimiento a las necesidades de los interesados.</p>	<p>2.1. Las fuentes primarias para el desarrollo de este objetivo, se enfoca en identificar todas aquellas formas de comunicación formal que se implementan en las organizaciones para informar a todos los involucrados sobre actualizaciones de los procesos.</p> <p>2.2. Se indagará también a personas expertas con alto conocimiento y experiencia en el campo de las comunicaciones para entender el impacto, necesidad y urgencia que se puede tener en el desarrollo del proyecto.</p> <p>Tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas dirigidas a gerentes, directores y colaboradores de la organización.</li> <li>- Formatos establecidos en otras áreas organizacionales de la empresa.</li> </ul>	<p>- PMBOK, 2013.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revistas especializadas de logística, comunicación, costos y seguimientos.</li> <li>- Administración de proyectos, por Pablo Lledó.</li> <li>- Diccionarios logísticos.</li> <li>- Seminarios.</li> <li>- Conferencias.</li> <li>- ABC del directo de proyectos, por Pablo Lledó.</li> <li>- Tesis de maestrías.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matrices de comunicación que se estén implementando en otras empresas del sector.</li> <li>- Juicio de Expertos.</li> <li>- Trabajos grupales que determinen parámetros de comunicación.</li> <li>- Asesorías de personas u organizaciones externas</li> </ul>
<p>3. Estructurar un plan de capacitación a cada uno de los proveedores seleccionados para asegurar la ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y de los pasos que tienen que realizar en el cumplimiento de las tareas.</p>	<p>3.1. Las fuentes primarias para el desarrollo de este objetivo, se enfoca en identificar todas aquellas formas de capacitación que se implementan en las organizaciones para desarrollar y reforzar la curva de aprendizaje de los proveedores sobre cada uno de los procesos que tienen que realizar para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Encuestas</li> <li>- Propuestas del departamento de Recurso Humano de la organización.</li> <li>- Grupos focales que determinen el enfoque de la capacitación que se tienen que desarrollar.</li> <li>- Juicio de expertos.</li> </ul>

### **3.2. Métodos de Investigación**

Teóricos como Alberto Ramírez (2012) menciona que los métodos de investigación deben ser adaptados de acuerdo a la necesidad que se esté buscando, deben ser aplicados de acuerdo a las herramientas que se pueden utilizar, y deben ser analizados de acuerdo con los objetivos que la investigación está logrando buscar. Además, afirma que “la enseñanza de la investigación no debe fundamentar en la obediencia rigurosa de pautas metodológicas, sino en el desarrollo de diseños experimentales, análisis, interpretación y elección de procedimientos adecuados” (Ramírez, 2012, p. 4). Siendo así, que la forma en que se debe abarcar los métodos de investigación depende de la aplicabilidad de las herramientas en la identificación, análisis e interpretación de las personas quienes lo realizan.

Inicialmente, para definir que es un método de investigación, es necesario entender los conceptos y orígenes desde donde parte el desarrollo y modelamiento de los métodos de investigación. Ramírez (2012) afirma que la base fundamental de los métodos de la investigación son la ciencia, la teoría y los métodos de trabajo. Estos elementos estructuran el esquema de toda investigación que se está realizando, Tamayo (tomado en Ramírez, 2012) menciona que la investigación se enmarca dentro de la realidad que se investiga, por tanto, en los antecedentes y en las teorías vigentes. Que junto con el pensamiento de Miriam y Manuel (2004) que sostienen que el método de investigación científica brinda a todos los involucrados información, conceptos, principios y leyes, lógicamente estructurados que permiten tener un esquema claro sobre los pasos de la investigación, permitiendo definir el enfoque y alcance que tiene el método de la investigación sobre resolución de los problemas.

Desde la visión de Martinic (1997) sobre los métodos de investigación, se analiza la importancia de la identificación conceptual de la problemática de la investigación y el impacto que tiene en el método de evaluación, interpretación y análisis que se debe hacer

sobre el evento. En donde la identificación, no solo parte del entendimiento claro sobre el problema o el evento de investigación, sino también del estudio de diagnósticos que permitan comprender el escenario en que se estarían planteando tanto las hipótesis como el resultado de la investigación.

Tanto Miriam y Manuel (2004) definen las siguientes premisas, las cuales se deben cumplir, para poder definir un problema:

- ✓ *“La idea debe conducir a un problema objetivo, es decir, responder a una necesidad de la sociedad, partir de un desconocimiento científico y dar como resultado la creación de un nuevo conocimiento. Objetividad.” (p.12)*
- ✓ *“La idea debe ser precisa, no tener ambigüedades, debe estar bien claro el objetivo y las cuestiones particulares de interés. Especificidad.” (p.12)*
- ✓ *“La idea debe conducir a un problema que sea soluble en un tiempo determinado, no puede llevar a algo rebuscado, insoluble o en extremo difícil de resolver, su forma de solución debe estar garantizada, la búsqueda de la información, los métodos de análisis de datos, los métodos de solución, etc. Asequible.” (p.12)*

Estas definiciones de los métodos de la investigación como los fundamentos que los estructuran, ejerce una revisión detallada y clara sobre la identificación de un problema, Martinic (1997) argumenta que el diagnóstico de la problemática es un proceso donde se tiene que hacer una interpretación de las evidencias que se detallan en la situación que se esté analizando. Allí se pueden identificar los posibles problemas, hipótesis, situaciones, roles, estrategias, recursos y medidas, necesarias para determinar el alcance de la investigación como también de los objetivos que se desean lograr. Este análisis, permite evidenciar la situación en la que se encuentra el objeto de investigación, hallando posibles razones y situaciones que hacen que se presente el evento para su posterior análisis, discernimiento y comprensión.

Al haber definido y tener claridad en la investigación acerca de la problemática que se va abordar, es importante la redacción y construcción de la problemática, que según Martinic (1997) lo define como “una situación que afecta a un grupo de personas, los cuales pueden estar relacionados con intereses particulares” (p. 10). Por otro lado, Tamayo (1981) quien expone cinco etapas para resolver problemas:

- ✓ *Percepción de una dificultad. (El individuo encuentra algún problema que le preocupa) (p. 32)*
- ✓ *Identificación y definición de la dificultad. (El individuo efectúa observaciones permitiendo determinar la dificultad en la que se encuentra el diagnóstico realizado) (p. 32)*
- ✓ *Soluciones propuestas para el problema. (Hipótesis) (p. 32)*
- ✓ *Deducción de las consecuencias de las soluciones propuestas. (El individuo relaciona las acciones tomadas con el alcance de la hipótesis, argumentando que si la hipótesis es verdadera ésta tiene un impacto sobre el problema a resolver)*
- ✓ *Verificación de la hipótesis mediante la acción. (El individuo verifica el alcance y la asertividad de la hipótesis) (p. 32)*

Estas herramientas y formas de identificación de problemáticas, permiten tener claridad sobre el alcance que puede tener la investigación. Por otro lado, para llegar a comprender problemáticas de investigación, existen metodologías y herramientas que permiten tener una posible claridad sobre la investigación. Una de las herramientas es el denominado árbol del problema, que según Martinic (1997), “brinda la posibilidad de interpretar en su forma completa la situación a la cual se le quiere dar solución” (p. 15). Con base en ello, la realización e identificación de las causas como de los efectos generan elementos suficientes para poder determinar el alcance del proyecto.

Al tener una claridad sobre la problemática, basada en la metodología del árbol de problema, se inicia la construcción del árbol de solución, el cual permite determinar la consecución de actividades que buscan la reducción y/o en su defecto la eliminación del

problema planteado. La construcción del árbol de solución permite definir el objetivo central, los medios y los fines del cómo se abarcaría la problemática de investigación, identificando las acciones que hay que tomar por cada uno de los objetivos específicos, para el alcance y cumplimiento de los mismos. Estas acciones deben ser subsecuentes unas con otras, para que, una vez analizado ello, se pueda proceder a la realización del cronograma como del presupuesto. Los cuales deben de estar sustentados en la coherencia y relación entre las acciones a tomar.

### **3.2.1. Método Científico y Método Analítico**

Torrado (en Ramirez, 2012) define el método científico como la necesidad de llegar a acuerdos en torno a cada ciencia y a cada enfoque (p.28). Gortari (1980) afirma que el método científico es “el procedimiento intelectual que utiliza un sujeto para penetrar, comprender, analizar, transformar o construir un objeto de conocimiento” (p.119), por otro lado, Bunge (en Ramirez, 2012) sostiene que el método científico es un “conjunto de reglas que se rigen bajos procedimientos estandarizados que llevan a una investigación cuyos resultados sean aceptados como válidos por la comunidad científica” (p.28). Esto lleva a analizar que el método científico utiliza procedimientos que se tienen que aplicar en las investigaciones para afirmar o desmentir hipótesis que son creadas entorno a la problemática de análisis.

El enfoque del método científico es poder observar, describir, explicar y predecir un fenómeno (Guevara, en Ramirez, 2012, p.29) lo que conlleva a definir que en la observación parte el análisis de cada uno de los sucesos en los que se desarrolla la problemática. Por otro lado, se entiende la importancia que tienen herramientas de recolección, análisis e interpretación de datos, dado a que permite consolidar toda la información necesaria para dar juicios de valor basados en los esquemas y lineamientos de la investigación que se realiza.

Para Bunge (en Ramirez, 2012) los pasos que se tienen estandarizados en el método científico parte del planteamiento del problema, para luego analizar las múltiples hipótesis

y contrastarlas, analizarlas y evaluarlas con la información que se obtiene de los diversos procesos de recolección de datos para finalizar con conclusiones sobre la investigación. Una vez finalizada la recolección de la información sobre la problemática que se está analizando y el contraste con cada una de las hipótesis generados, es necesario la definición de un método (analogías, síntesis, intuición, análisis, deducción, etc.) a aplicar para el análisis de la información, que junto con técnicas (cuantitativas y cualitativas), buscan determinar el alcance de la investigación de los resultados que se quieren analizar, tal como Nerici (en Ramírez, 2012) mencionaba, en el que el “método es el camino a seguir y la técnica muestra cómo alcanzarlo” (p.42).

### **3.2.2. Métodos Inductivos y Método Deductivos**

Bunge (en Ramírez. 2012) menciona que la ciencia está dividida en dos vertientes, las ciencias formales (método deductivo) y las ciencias fácticas (método inductivo). El primero de las ciencias abarca la lógica y la matemática, mientras que las ciencias fácticas involucra las naturales, biológicas y sociales. Lo cual lleva a concluir que los métodos de investigación basados en los procesos inductivos y deductivos, parte del análisis de las ciencias tanto formales como fácticas, las cuales permiten determinar los modelos necesarios para la investigación.

De acuerdo con el profesor Ronald (2006) menciona que el método de investigación “deductivo-inductivo es el más conocido, amplio, desarrollado y aplicado de los varios métodos que se pueden aplicar” (p.5). Este método parte de la observación de un evento en particular, para analizar cada una de los escenarios y situaciones que pueden afectar el evento, para así poder desarrollar una teoría que pueda dar razón y justificación a lo que se estaría planteando. Posterior a este análisis, se inicia con la creación de múltiples hipótesis que argumentan el fundamento del evento ocurrido, para luego iniciar con los procesos de experimentación que permitirá analizar qué tan válida son la relación de las causas frente al evento ocurrido, finalmente se analiza si la teoría es acorde a la realidad o si se necesita hacer modificaciones específicas para luego volver a retomar el proceso de observación.

Para Muñoz (en Ramirez 2012) las reglas del método de inducción-deducción son:

- ✓ *Observar como ciertos fenómenos están asociados y por inducción intentar descubrir la ley o los principios que permiten dicha asociación (p.38)*
- ✓ *A partir de la ley anterior, inducir una teoría más abstracta que sea aplicable a fenómenos distintos de los que se partió. (p.38)*
- ✓ *Deducir las consecuencias de la teoría con respecto a esos nuevos fenómenos. (p.38)*
- ✓ *Efectuar observaciones o experimentos para ver si las consecuencias son verificadas por los hechos (p.38)*
- ✓ *Dicho método considera que entre mayor sea el número de experimentos realizados, mayores serán las posibilidades de que las leyes resulten verdaderas. (p.38)*

Lo que lleva a concluir la importancia de la observación para cada proceso de análisis de la problemática, para determinar, bajo criterios deductivos e inductivos todos aquellos factores tanto internos como externos que pueden impactar directamente en la(s) hipótesis establecidas de la investigación.

En el cuadro 4 se puede apreciar los métodos aplicados al actual proyecto como herramienta de investigación y análisis de la información.

CUADRO 4. OBJETIVOS Y METODOS DE INVESTIGACION.

OBJETIVOS	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	
	MÉTODO CIENTÍFICO Y MÉTODO ANALÍTICO	MÉTODO INDUCTIVO Y MÉTODO DEDUCTIVO
<p>1. Desarrollar un modelo de guía metodológica logística con herramientas de evaluación, de seguimiento y control a los proveedores para garantizar el cumplimiento de los parámetros aceptados por <i>Payless Shoes</i>.</p>	<p>1.1 La aplicación de la metodología de investigación a este objetivo, parte de un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de la forma de evaluación de las variables de costo, calidad, tiempo, servicio y eficiencia por parte del proveedor. Esta identificación de las variables parten de la necesidad de encontrar claridad en la forma de evaluación hacia los proveedores, lo cual, lleva a analizar de forma descriptiva, explicativa y de observación, cada uno de los procesos en que se están implementando actualmente.</p> <p>El analizar cada una de las variables, antes descritas, permite entender el alcance que se quiere lograr con el cumplimiento de este objetivo, con la finalidad de desarrollar formatos estandarizados de evaluación que le brinden a la alta dirección tomar</p>	<p>1.1.1. El método inductivo - deductivo parte de la observación de un evento en particular, para analizar cada una de los escenarios y situaciones que pueden afectar el evento, para así poder desarrollar una teoría que pueda dar razón y justificación a lo que se estaría planteando. Esto conlleva a determinar y deducir cuales son las variables más importantes que se deben tener presente a la hora de analizar, evaluación y seleccionar a proveedores.</p> <p>En conclusión, Para el método inductivo-deductivo se parte de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar los procesos que requieren evaluación, seguimiento y control.</li> <li>- Interpretar la necesidad de crear herramientas que permitan</li> </ul>

decisiones basadas en criterios cualitativos y cuantitativos.

La aplicación de este método parte del entendimiento y observación de procesos que se estén aplicando actualmente y el análisis para la implementación en el actual proyecto de investigación bajo procesos de optimización, mejora continua y análisis holístico.

En conclusión: El método científico se aplica de la siguiente forma para el cumplimiento de este objetivo:

- Observar los procesos que requieren evaluación, seguimiento y control.
- Describir y explicar cada uno de los procesos logísticos necesarios para la apertura de nuevos mercados en sur américa que requieran la evaluación, el seguimiento y el control.
- Analizar cada uno de los procesos como también de las herramientas de evaluación propuestas para determinar el impacto y alcance que pueda tener sobre el procedimiento logístico.
- Aplicar y evaluar cada una de las herramientas implementadas en el proceso logístico para determinar

evaluar, realizar seguimiento y control a las operaciones.

- Deducir las herramientas que se requieren para evaluar todos los procesos que los proveedores están aplicando en la cadena logística de abastecimiento.

	<p>acciones correctivas y preventivas para la mejora continua.</p>	
<p>2. Desarrollar procesos de comunicación formales en el ciclo de vida del proyecto para informar avances, hacer seguimientos a los objetivos y dar cumplimiento a las necesidades de los interesados.</p>	<p>2.1. La aplicación de la metodología de investigación a este objetivo, parte del análisis y una observación clara y concisa de varios procesos de comunicación que se están aplicando en la organización actualmente. Como lo describe el profesor Ramirez (2012) uno de los elementos fundamentales del método científico analítico es el poder describir y explicar la razón del evento a investigar.</p> <p>Esto lleva a determinar la importancia de ver procesos que se están ejecutando actualmente no solo a nivel interno de la organización, sino también describir procesos que se estén efectuando en externamente en la organización, con la finalidad de adaptar, analizar y describir las mejores prácticas en el desarrollo de este objetivo</p> <p>En conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar las necesidades de comunicación y el alcance que</li> </ul>	<p>2.1.1. El método inductivo - deductivo parte de la observación de un evento en particular, para analizar cada una de los escenarios y situaciones que pueden afectar el evento, para así poder desarrollar una teoría que pueda dar razón y justificación a lo que se estaría planteando, esto conlleva a generar espacios de investigación, análisis y de observación de los criterios que se deben tener en cuenta a la hora de generar comunicaciones efectivas para mantener informados a todos los involucrados.</p> <p>Por otro lado, el análisis tanto inductivo como deductivo, para el alcance de este objetivo, parte de entender cada una de las necesidades de información a todos aquellos involucrados dentro del proyecto. Deduciendo los elementos principales y necesarios para que la</p>

	<p>requieren todos los involucrados tanto internos como externos del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir y explicar la razón de las comunicaciones y la necesidad de brindar información, para dar cumplimiento con las necesidades que demandan cada uno de los involucrados del proyecto.</li> <li>- Analizar la forma, el estilo, el medio, los recursos y las fuentes de información que actualmente están recibiendo los involucrados para así realizar mejoras al proceso.</li> <li>- Aplicar las herramientas de comunicación para el ciclo de vida del proyecto, con la finalidad de generar reprocesos que afecten directamente el resultado de los objetivos del proyecto.</li> </ul>	<p>información tenga impacto, sea efectiva y eficiente a la hora de generar los procesos de comunicación.</p> <p>En conclusión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar las necesidades de comunicación y el alcance que requieren todos los involucrados tanto internos como externos del proyecto.</li> <li>- Interpretar la necesidad de información de todos los involucrados para así desarrollar esquemas formales de comunicación necesarios para mantener informados a todos los actores que se involucran dentro del proceso.</li> <li>- Deducir los esquemas mínimos y necesarios de comunicación que demanda el proyecto para el cumplimiento exitoso del proyecto.</li> </ul>
<p>3. Estructurar un plan de capacitación a cada uno de los proveedores seleccionados para asegurar la ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y de los</p>	<p>3.1. La aplicación de la metodología de investigación a este objetivo, parte de un análisis de los temas principales que se tienen que aplicar y capacitar a cada uno de los proveedores, dependiendo del alcance que tengan en la cadena logística de abastecimiento.</p>	<p>3.1.1. El método inductivo - deductivo parte de la observación de un evento en particular, para analizar cada una de los escenarios y situaciones que pueden afectar el evento, para así poder desarrollar una teoría que</p>

<p>pasos que tienen que realizar en el cumplimiento de las tareas.</p>	<p>Ramirez (2012), argumenta las herramientas aplicadas en el método científico analítico, permiten una recolección, análisis e interpretación de datos, para consolidar la información necesaria de la investigación, es así, que la estandarización de los temas que deben ser aplicados para la creación de los planes de capacitación, son de carácter prioritario y principal para dar cumplimiento al objetivo de la investigación.</p> <p>En conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar los elementos principales y necesarios para los planes de capacitación a cada uno de los proveedores seleccionados.</li> <li>- Describir las necesidades de información y conocimiento que requiere cada uno de los proveedores.</li> <li>- Analizar el esquema formal de capacitación, presentación, exposición y conocimiento de los elementos en que cada proveedor debe estar capacitado.</li> <li>- Aplicar las herramientas necesarias para llevar a cabo cada una de las etapas de los procesos de capacitación para los proveedores.</li> </ul>	<p>pueda dar razón y justificación a lo que se estaría planteando, permitiendo entender con claridad cada uno de los procesos que tienen que desarrollar los proveedores.</p> <p>Esto permite analizar todas aquellas variables de estudio y capacitación en sistemas, en logística, en procesos de centro de distribución y en despacho a tiendas, que busquen afianzar tanto el conocimiento como los procesos internos de los proveedores para el cumplimiento de cada uno de los objetivos y tareas que tienen que realizar.</p> <p>En conclusión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar los elementos principales y necesarios para los planes de capacitación a cada uno de los proveedores seleccionados.</li> <li>- Interpretar los conceptos, y temas que puedan demandar los proveedores para el entendimiento tanto general</li> </ul>
--	---	--

		<p>como específico de los procesos que tienen que ejecutar.</p> <p>- Deducir posibles cuestionamientos de los elementos de trabajo en los planes de capacitación.</p>
--	--	---

Fuente. Autor, 2016

### **3.3. Herramientas.**

Existen múltiples herramientas aplicables a los métodos de investigación que permiten llegar a análisis, conclusiones y resultados de los escenarios que se están investigando. Estas herramientas brindan la forma de cómo interpretar, aplicar y desarrollar hipótesis que buscan dar solución a una situación en particular.

Las siguientes herramientas han sido analizadas, aplicadas y valoradas por docentes e investigadores de la Universidad Central de Colombia:

#### **3.3.1. Listas de chequeo**

El enfoque y la finalidad de la herramienta de lista de chequeo es la reunión de datos necesarios para poder tomar acciones de medida/control sobre la problemática que se está analizando. La importancia de este proceso de identificación de información, es poder determinar cada una de las situaciones que se tienen que evaluar para tomar acciones concretas que logren dar solución a la problemática que se está investigando.

La estructura de las listas de chequeo parte de la identificación de la problemática que se pretende evaluar. Para luego ser compartida por el grupo de personas quienes evalúan las causas y razones del por qué la problemática, y analizar si efectivamente se están presentando estas situaciones y así tomar acciones concretas, específicas, medibles y manejables

### **3.3.2. Brain Storming**

El método de la lluvia de ideas (por las siglas en inglés *Brain Storming*) está enfocado y direccionado a una cantidad considerable de personas/grupos que se encuentran en una etapa de recolección de información. Este grupo de personas deben contar con experiencia suficiente en el campo para determinar la asertividad en los argumentos e idea, como también incentivar la interacción entre grupos de personas, la creatividad, la comunicación, el intercambio de ideas, de conceptos y de información.

Según la sociedad Latinoamericana para la calidad (2000) sostiene que existen diferentes rúbricas para el uso de la herramienta de la lluvia de ideas. Una de las técnicas es una lluvia de ideas silenciosa en donde los involucrados participan de manera escrita, sin ninguna intervención en público ni verbal. Por otro lado, la técnica de lluvia de ideas estructurada, permite la intersección constante de manera ordenada, coherente, respetuosa y dirigida. Finalmente, la técnica de lluvia de ideas no estructurado, en donde se genera espacios informales de comunicación, liderazgo e intercambio de información sin una orientación de personas expertas.

### **3.3.3. Diagrama de Pescado**

La herramienta de análisis de diagrama de Pescado, también conocida como el diagrama de Ishikawa o el diagrama de causa efecto permite determinar, analizar y estudiar las situaciones que justifican la generación de alguna causa. La sociedad latinoamericana para la calidad (2000) argumenta que esta herramienta “permite identificar las posibles causas de un problema específico” (p.2).

Un elemento fundamental sobre el desarrollo de esta herramienta es la experiencia y conocimiento que tengan los participantes sobre la situación en particular. En donde la importancia de brindar juicios de valor reales logra enmarcar el análisis en la identificación de las causales de los problemas. Para el desarrollo de esta herramienta, se parte de la

formulación de preguntas que conlleven a los participantes a justificar las causas del evento en investigación. Teniendo claridad en la problemática, se identifican las razones principales para luego determinar al detalle las acciones que están permitiendo el desarrollo del evento.

#### **3.3.4. Los cinco por que**

Los cinco porque es una técnica que busca analizar y tomar decisiones en particular sobre un asunto específico. La sociedad latinoamericana para la calidad (2000) argumenta que “los cinco porque es un una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas para buscar posibles causas principales de un problema” (p.3). Esto permite denotar que esta herramienta pretende identificar la causa principal del evento que se está investigando y que el equipo de trabajo no se conforme solamente con saber someramente las causas, razones y circunstancias que generan el problema.

Por otro lado, la intención de esta herramienta es poder tener claridad sobre las causas que generan un problema específico, y mediante el cuestionamiento a los involucrados/participantes del por qué suceden esos determinados eventos, y de acuerdo a un determinado nivel de profundidad que se pueda lograr en la interacción del grupo se puede encontrar la solución a la problemática investigada.

#### **3.3.5. Histograma**

Los histogramas son una herramienta de consolidación de información que permite hacer el análisis de la problemática que se piensa analizar. Según la sociedad latinoamericana para la Calidad (2000) menciona que el histograma “es una gráfica de distribución de un conjunto de variables y medidas” (p.2), que permite brindar la suficiente información para identificar aquellos patrones que se salen del proceso de control.

Mediante este análisis de la información, se pueden determinar cada una de las situaciones en que se está enfrentando el estudio de la problemática. La finalidad de esta

herramienta es poder determinar las principales causas que están impactando directamente el evento que se está estudiando.

Teniendo como base la teoría antes mencionada, y en búsqueda de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos de la presente investigación, las herramientas que se van a implementar para los entregables son:

Para el objetivo: Desarrollar formatos de evaluación de proveedores para la selección efectiva y eficiente, enfocados en la evaluación de costos, evaluación de servicios y tiempo de respuesta se utilizaran:

- ✓ Diagrama de Pareto
- ✓ Histogramas
- ✓ Espina de Pescado

En el desarrollo del objeto de crear los procesos de comunicación formales a todos los involucrados del proyecto para dar seguimiento a los objetivos, intereses, y necesidades de todos los interesados se estarán utilizando las siguientes herramientas:

- ✓ *Brain Storming*
- ✓ Listas de chequeo

En el tercer objetivo de establecer formatos de seguimiento, control y evaluación a las operaciones de cada uno de los proveedores para establecer acciones de mejora continua, optimización de procesos y seguimiento de cumplimiento de objetivos, las herramientas de control, seguimiento y gestión que mejor se adaptan al cumplimiento de este objetivo son:

- ✓ *Brain Storming*
- ✓ Diagrama de Pareto
- ✓ Listas de chequeo

Finalmente para establecer un plan de capacitación a cada uno de los proveedores seleccionados -para la ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y de los pasos que tienen que realizar para el cumplimiento de las tareas, se requieren las siguientes herramientas que permitirán determinar los temas para la capacitación:

- ✓ Listas de chequeo
- ✓ Diagrama Pareto
- ✓ Histogramas

En el Cuadro 5, se resumen las herramientas que se van a utilizar para cada uno de los objetivos de la presente investigación

**CUADRO 5. OBJETIVOS Y HERRAMIENTAS.**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
Desarrollar un modelo de guía metodológica logística con herramientas de evaluación, de seguimiento y control a los proveedores para garantizar el cumplimiento de los parámetros aceptados por <i>Payless Shoes</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagrama de Pareto</li> <li>✓ Histogramas</li> <li>✓ Espina de Pescado</li> </ul>
Desarrollar procesos de comunicación formales en el ciclo de vida del proyecto para informar avances, hacer seguimientos a los objetivos y dar cumplimiento a las necesidades de los interesados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Brain Storming</i></li> <li>✓ Listas de chequeo</li> </ul>
Estructurar un plan de capacitación a cada uno de los proveedores seleccionados para asegurar la ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y de los pasos que tienen que realizar en el cumplimiento de las tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listas de chequeo</li> <li>✓ Diagrama Pareto</li> <li>✓ Histogramas</li> </ul>

Fuente. Autor, 2016

### 3.4. Supuestos y Restricciones

Tanto los supuestos como las restricciones son conceptos que deben ser claramente identificables en cada uno de los proyectos, ya que tienen un impacto directo sobre cada uno de los entregables. En cuanto a las restricciones, pueden existir múltiples variables que pueden impactar directamente, tales como el tiempo, el alcance, el costo, el presupuesto, los recursos, los riesgos.

Por otro lado, los supuestos son todas aquellas situaciones que se deben analizar en detenimiento ya que pueden ser potenciales riesgos a los cuales el proyecto se puede

ver afectado. Estos supuestos tienen una relación directa con todas las variables en tiempo, costo, recurso y alcance del proyecto.

En el cuadro 6 se relacionan cada uno de los objetivos del proyecto final de graduación con cada uno tanto de los supuestos como de las restricciones con las que está sujeta la actual investigación.

#### CUADRO 6. OBJETIVOS, SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.

OBJETIVOS	SUPUESTOS	RESTRICCIONES
<p>Desarrollar un modelo de guía metodológica logística con herramientas de evaluación, de seguimiento y control a los proveedores para garantizar el cumplimiento de los parámetros aceptados por <i>Payless Shoes</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con el tiempo necesario para poder presentar todos los entregables necesarios para la aprobación del Proyecto Final de Grado.</li> <li>- Se cuenta con el tiempo suficiente de la Gerente de Logística Regional, para analizar la aplicación de formatos y procesos de evaluación de proveedores.</li> <li>- Se cuenta con el apoyo de todos los involucrados de la empresa para evaluar cada uno de los procesos metodológicos que se va a estandarizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La existente bibliografía de procesos logístico, puede que no tenga la calidad ni profundidad que merece el actual proyecto, lo cual podría impactar directamente en el resultado de cada uno de los entregables.</li> <li>- La poca retroalimentación y seguimiento por parte de alta dirección de la empresa, en el planteamiento y diseño de la metodología, podría impactar en la calidad de los entregables del proyecto.</li> <li>- El limitado tiempo dedicado al soporte y apoyo por parte de los involucrados claves en el desarrollo de la metodología afecta directamente el alcance del proyecto.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La poca oferta de involucrados con alta experiencia en aplicación de procesos logísticos para aperturas de mercados en Sur América</li> </ul>
<p>Desarrollar procesos de comunicación formales en el ciclo de vida del proyecto para informar avances, hacer seguimientos a los objetivos y dar cumplimiento a las necesidades de los interesados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El ejercicio laboral no interfiere con el tiempo necesario para tener excelentes entregables</li> <li>- Se cuenta con el tiempo suficiente de la Gerente de Logística Regional, para analizar la aplicación de formatos y procesos de evaluación de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La poca retroalimentación y seguimiento por parte de alta dirección de la empresa, en el planteamiento y diseño de la metodología, podría impactar en la calidad de los entregables del proyecto.</li> <li>- El limitado tiempo dedicado al soporte y apoyo de los involucrados claves en el desarrollo de la metodología afecta directamente el alcance del proyecto.</li> <li>- La existente bibliografía de procesos logístico, puede que no tenga la calidad ni profundidad que merece el actual proyecto, lo cual podría impactar directamente en el resultado de cada uno de los entregables.</li> </ul>
<p>Estructurar un plan de capacitación a cada uno de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe apoyo constante de personas con alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La poca retroalimentación y seguimiento por parte de alta</li> </ul>

<p>proveedores seleccionados para asegurar la ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y de los pasos que tienen que realizar en el cumplimiento de las tareas.</p>	<p>experiencia en análisis de metodologías y procedimientos logísticos en apertura de nuevos mercados en Sur América.</p> <p>- Se cuenta con el tiempo suficiente de la Gerente de Logística Regional, para analizar la aplicación de formatos y procesos de evaluación de proveedores.</p>	<p>dirección de la empresa, en el planteamiento y diseño de la metodología, podría impactar en la calidad de los entregables del proyecto.</p> <p>- El limitado tiempo dedicado al soporte y apoyo de los involucrados claves en el desarrollo de la metodología afecta directamente el alcance del proyecto.</p> <p>- La poca oferta de involucrados con alta experiencia en aplicación de procesos logísticos para aperturas de mercados en Sur América</p>
--	---	---

Fuente. Autor, 2016

### 3.5. Entregables.

Los entregables son todos aquellos resultados tangibles como intangibles del proyecto. Estos entregables se asocian directamente con los objetivos del proyecto y son los que el director de proyecto debe gestionar eficientemente todo el recurso, el tiempo, el costo y con una alta calidad el cumplimiento de cada uno de los objetivos para satisfacer las necesidades de todos los involucrados.

A continuación en el cuadro 7 se relaciona los objetivos del presente proyecto con el respectivo entregable.

### CUADRO 7. OBJETIVOS Y ENTREGABLES

OBJETIVOS	ENTREGABLES
<p>Desarrollar un modelo de guía metodológica logística con herramientas de evaluación, de seguimiento y control a los proveedores para garantizar el cumplimiento de los parámetros aceptados por <i>Payless Shoes</i>.</p>	<p>Diseño de un formato de seguimiento y control a las operaciones de cada uno de los proveedores. Con este entregable, se busca crear la herramienta necesaria para determinar cómo están realizando los procesos los proveedores en cada nodo logístico de la cadena de abastecimiento. Con la finalidad de determinar acciones concretas de seguimiento, control, evaluación, indicadores y comunicación constante para tener una mejora continua en la operación.</p>
<p>Desarrollar procesos de comunicación formales en el ciclo de vida del proyecto para informar avances, hacer seguimientos a los objetivos y dar cumplimiento a las necesidades de los interesados.</p>	<p>Desarrollo de procesos de comunicación formales para los involucrados del proyecto permitiendo tener alcance y conocimiento de cada uno de los procesos que se están ejecutando. Es clara la importancia que tiene la comunicación en todos los eslabones y procesos de las organizaciones, es así, que la intención del cumplimiento de este objetivo, es poder crear un plan de comunicación formal para cada uno de los grupos de involucrados del proyecto, con la finalidad de mantenerlos totalmente informados sobre el estado de cada uno de los procesos que se ejecutan para la apertura de nuevos mercados en sur américa.</p>

Estructurar un plan de capacitación a cada uno de los proveedores seleccionados para asegurar la ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y de los pasos que tienen que realizar en el cumplimiento de las tareas.

Plan de capacitación para cada uno de los proveedores necesario para explicar los alcances, necesidades y exigencias que demanda la empresa. Dentro de este entregable, se pretende determinar cada uno de los elementos de aprendizaje y conocimiento que debe implementar el proveedor para el éxito y cumplimiento de la operación de apertura de mercados. Este plan abarca la identificación de los temas, las herramientas, los medios (tecnologías de la información y de la comunicación) necesarios para la realización de las capacitaciones, la creación de presentaciones y memorias, y todos aquellos elementos necesarios requeridos para que el proveedor los aplique en la operación.

Fuente. Autor, 2016.

#### **4. DESARROLLO**

##### **GUIA METODOLÓGICA PARA LA ESTANDARIZACIÓN EN LA LOGÍSTICA DE APERTURAS EN NUEVOS MERCADOS PARA LA EMPRESA PAYLESS SHOES.**

El departamento de logística internacional direcciona las operaciones de la región sur americana desde Bogotá, Colombia. Este departamento gestiona los procesos logísticos en Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Perú. Para cada uno de estos países, el departamento logístico tuvo que realizar procesos de análisis, seguimiento y control que permitieran determinar y seleccionar los mejores proveedores, las mejores rutas de tránsito, los mejores costos, el mejor tiempo de respuesta y el mejor servicio de apoyo y eficiencia. Estos criterios permiten determinar y seleccionar aquellos aliados estratégicos en cada país, con la finalidad de dar cumplimiento a las necesidades, parámetros y exigencias por parte de la empresa.

Estas exigencias parten del lineamiento y el direccionamiento de la alta dirección organizacional, en donde, el cumplimiento de cada una de las acciones que tienen que realizar los proveedores, permite alcanzar las estrategias corporativas internacionales. Tal como se ha mencionado anteriormente, una de las estrategias corporativas es el crecimiento del mercado internacional, lo que representa el continuo crecimiento de la organización en países en los cuales aún no existen operaciones, como también de ampliar la cantidad de tiendas en los países en que opera actualmente.

Esta estrategia del crecimiento internacional demanda una serie de competencias y habilidades por parte de la gerencia que permitan analizar las múltiples opciones de proveedores. Estas decisiones parten de un análisis concienzudo de cada uno de los debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de los potenciales aliados estratégicos, como también de entender de manera precisa cada una de las situaciones políticas, económicas y sociales de los países a los cuales se direcciona la apertura de mercado.

Adicional a dicho análisis, se identifica la importancia de una comunicación constante por parte del departamento de logística con todos los involucrados (tanto internos como externos) de la organización, que permitan dar entendimiento del estado actual de los procesos, que evidencien los avances en cada proceso que se está aplicando, en brindar la información necesaria para el entendimiento completo por parte de los proveedores de las necesidades de la organización, en la comunicación para la selección final de los proveedores, como también en la información constante con las diversas áreas de la organización.

Es por ello, que el actual desarrollo de los procesos de apertura de mercados para sur américa por parte del departamento de logística internacional permite establecer acciones que busquen estandarizar y crear una guía metodología que logre reducir reprocesos, costos y tiempos a la organización. Estos procesos se deben establecer en el marco de los ciclos de vida de los proyectos, en donde se debe definir un inicio, una planeación, una ejecución y un seguimiento y monitoreo. Es importante mencionar que en cada ciclo de vida del proyecto se genera un cierre formal para dar inicio a la siguiente fase.

#### 4.1. SECCION 1. FASE DE INICIO

La fase de inicio parte de la aceptación formal por parte de las altas directivas de la compañía, los inversionistas, el presidente y los vicepresidentes, de la incursión a un nuevo país de sur américa. En esta fase, se define el alcance que tiene el proyecto a nivel general y global y se establecen las directrices para cada uno de los departamentos de la organización. Como se ha mencionado, esta fase es informativa, de preparación y de conocimiento.

El cierre de la fase de inicio se genera en la medida en que el gerente de proyecto presenta formalmente el chárter con la aprobación del *sponsor* y el resumen del objetivo del proyecto, como se evidencia a continuación la comunicación formal en inglés por parte de la alta dirección de la compañía:

*International Logistics Establishment of Distribution Network in XXXX*  
*Executive Sponsor: XXXX*  
*Business Owner: XXXX*  
*Supply Chain Owner XXXX*  
*Project Manager XXXX*  
*Business Need – XXXX*  
*Situation: XXXX*

*Payless ShoeSource International Logistics Group needs to develop both personnel and its Supply Chain network to support retail operations proposed expansion into XXXX (Fall 20XX).*

*The International logistics group current distribution network can be leveraged to be able to achieve economies of scale when it comes to reticketing activities at the DC and ocean freight negotiations. Will need to source this market for broker and Pool Point provider capabilities to be able to add XXXX to our current distribution network, which will permit us to provide low cost and reliable service to XXXX retail stores.*

*Initiative:*

*Successful completion of this project will permit PSS International Logistics to leverage its current distribution network while exploring and creating a long term solution to be able to provide a scalable delivery network, that will support PSS WorldWide expansion initiative to these countries as well as to be able*

to react to any additional initiatives that may be needed to support our business.

This project will be split into four phases:

1) *Exploration phase:*

This initiative will require for PSS International Group to gain an understanding of the logistical landscape of each of these countries, infrastructure, ocean carrier providers, customs brokers, customs regulations, warehousing providers and delivery providers.

Requirements gathering, vendor evaluation, RFP, gap analysis, selection proposal, contract negotiation and product flow design all fall within scope of this project.

2) *Creation Phase*

Establish detailed plans for initial implementation of existing service network. Establish detailed documentation for training of providers and internal business team members.

3) *Implementation/Roll Out Phase:*

This project will procure, develop, and train local logistics providers to understand PSS business, delivery requirements and how to secure PSS deliveries in those markets as needed.

This initiative will also require the PSS International Logistics group to train PSS Worldwide personnel about import regulations that will be unique to each of these markets.

4) *Network Evaluation:*

After initial expansion phase we will evaluate network and adjust if needed to ensure that we providing reliable service at the lowest cost possible.

**Objective & Strategy Alignment:**

<i>Improve Margin</i>	<i>Gross</i>	<i>Improve Inventory Mgmt</i>	<i>Reduce Supply Chain Costs</i>	<i>Develop Talent Of Our Workforce</i>	<i>Improve Supply Chain Infrastructure</i>
-----------------------	--------------	-------------------------------	----------------------------------	--	--

**Objective:** *To provide PSS International Logistics group the ability to support PSS WorldWide expansion initiative to XXXX.  
Leverage our current distribution network to provide a delivery network to these new markets.  
Explore long term distribution network necessary to provide a scalable and flexible (without limitations) to this new market.*

**High Level Capabilities:**

*Once project is completed PSS International Logistics group will be able to manage all international logistics aspects to include product, supplies, equipment, and fixture transportation and distribution to, from, and between distribution centers, ports, pool points, and stores located in current Latin Américan/Caribbean countries and the new country*

**Key Deliverables/ Performance Metrics/ Measures of Success**  
**Key Deliverables**

- *Support Opening of 4 retail stores in XXXX in 20XX; starting on October 3rd*
- *Support Opening of 2 retail stores in XXXX in 20XX; starting on November 3<sup>rd</sup>*

**Key Dependencies:**

*In order to move forward with network design, expansion to XXXX must be approved by board of directors and JV partner established.*

*In order for PSS to be able to start labeling footwear at PDC local entities need to be established.*

*In order for PSS to be able to start importing into these markets local entities need to be established.*

*In order for PSS to be able to start importing into these markets local banking accounts need to be established.*

**Impacted Groups:**

*Retail Operations*

*Procurement*

*Marketing*

- *IT*

- *Logistics*

- *Panama DC*

- *PSS Sourcing*

- *Accounting*

**Major Technology Components:**

*Current list still preliminary, since exploratory still in progress:*

*IT support to be able to work on any enhancements necessary to EMS.*

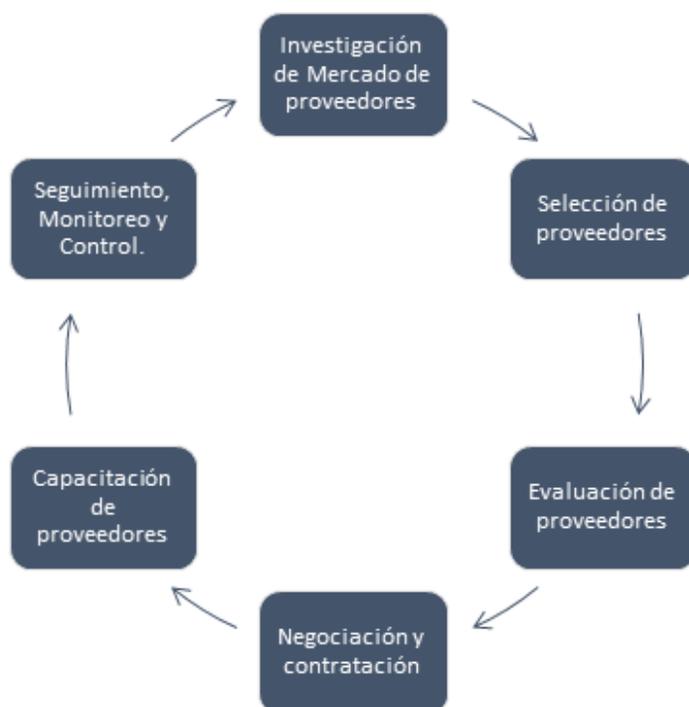
*IT support to be able to correctly establish route in PSS inventory system.*

Fuente. PSS, 2016.

Como se ha mencionado, el cierre de la fase de inicio, se da en la medida en que el gerente del proyecto presente formalmente dicho formato con los detalles del nuevo país en que la organización estará incursionando.

#### 4.2. SECCION 2. FASE PLANEACIÓN

Para la fase de planeación se deben establecer los lineamientos de forma clara, concisa y puntual sobre las acciones que debe realizar el departamento de logística internacional para dar cumplimiento con cada uno de los procesos a desarrollar. La siguiente figura presenta las variables que se deben ejecutar para el lograr tener los elementos logísticos necesarios para la apertura del nuevo mercado en sur américa.



**FIGURA 6. VARIABLE DE ANALISIS PARA APERTURA DE MERCADOS EN SUR AMÉRICA.**

Fuente. Autor, 2016

Se hace la aclaración que en el proceso de planeación se presentan los tiempos en que se deben desarrollar cada uno de los elementos que se presentan en la figura 6. Para la investigación de mercado de proveedores se planea un tiempo aproximado de 15 días hábiles, identificando claramente todos aquellos posibles proveedores de almacenamiento, transporte terrestre y transporte marítimo que puedan aplicar.

En cuanto al proceso de selección de proveedores se tiene un tiempo aproximado de 25 días calendario, en donde se debe hacer un acercamiento con los proveedores interesados, se les envía el acuerdo de confidencialidad y se estipula un día de respuesta frente a las propuestas comerciales.

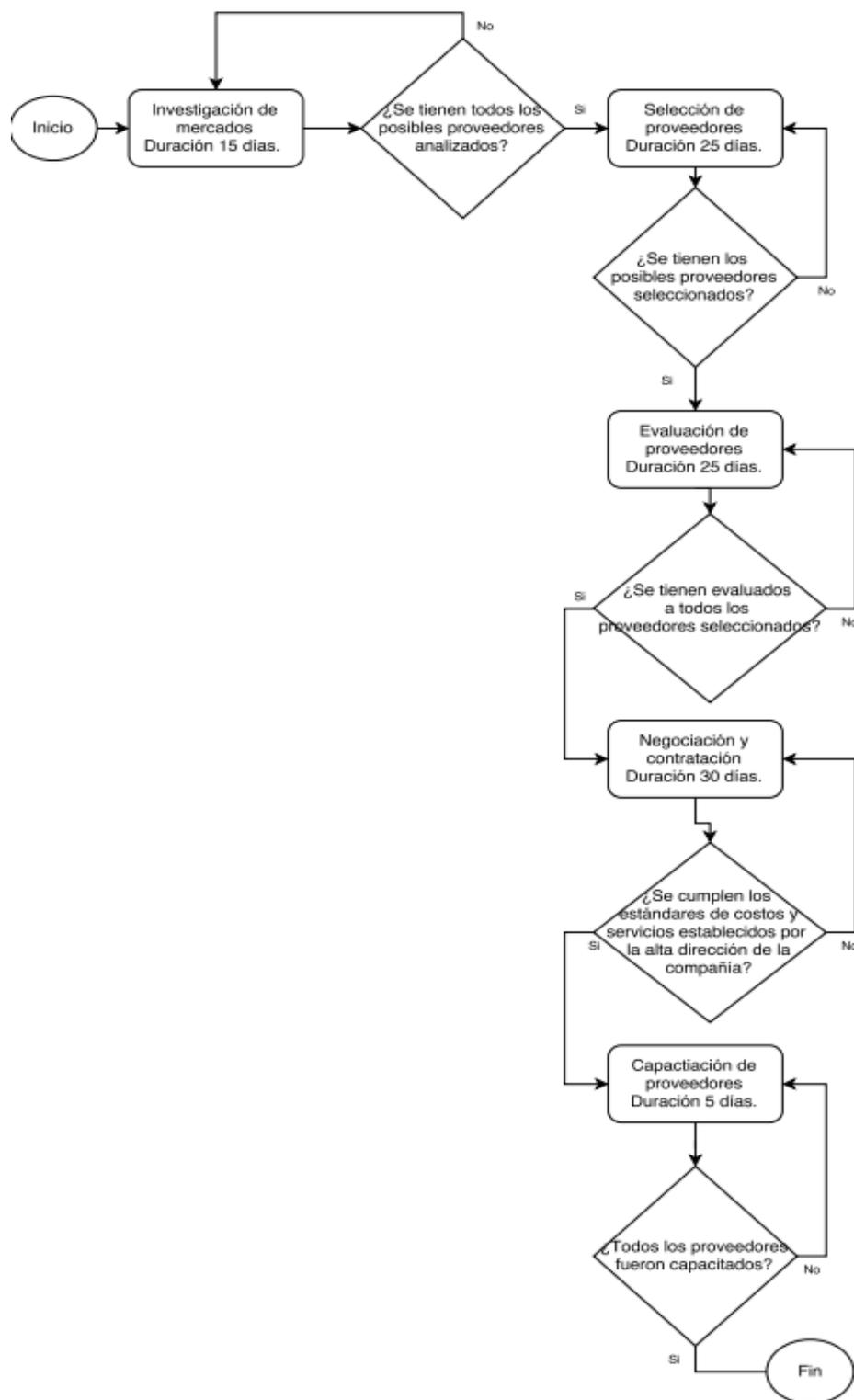
El proceso de evaluación de proveedores tiene un tiempo aproximado de 25 días calendario, donde se analiza la propuesta comercial y se establecen los formatos de evaluación de proveedores, teniendo como elemento principal el costo estándar en que el departamento de logística internacional debe cumplir.

El proceso de negociación y contratación tiene un tiempo aproximado de 30 días, en donde se deben establecer formalmente los costos para cada uno de los servicios que se estipulan al proveedor para continuar con el proceso de contratación.

Finalmente el proceso de capacitación de proveedor tiene un tiempo aproximado de una semana presencial y acompañamientos quincenales de refuerzo de temas necesarios para cada uno de los proveedores, donde se brinda toda la información necesaria con la finalidad que puedan iniciar los procesos logísticos de manera inmediata, una vez se tenga abiertos los primeros destinos finales.

El cierre de la fase de planeación se genera al confirmar las fechas de inicio del proceso de investigación de mercados y finaliza cuando se desarrolla la planeación de la capacitación de los proveedores.

En la figura 7 se presenta el diagrama de flujo general del proceso que se implementaría para el modelo de guía metodológica.



**FIGURA 7. FLUJOGRAMA DE LA GUIA METODOLOGICA PARA LA ESTANDARIZACION EN LA LOGÍSTICA DE APERTURA DE NUEVOS MERCADOS EN SUR AMÉRICA.**

#### 4.3. SECCION 3. FASE DE EJECUCIÓN

Basados en los lineamientos estructurales de análisis para proveedores, la comunicación con los involucrados, los procesos de seguimiento y de control, se plantea el siguiente modelo logístico para la apertura de nuevos mercados en sur américa, que enmarca el diseño de la guía metodológica para lograr estandarizar cada una de las acciones, procesos, planes y formatos logísticos necesarios para que todos los eslabones de la cadena de abastecimiento estén estructurados previo a la apertura de nuevos mercados.

Este diseño metodológico parte de la necesidad de estandarizar los procesos que el departamento de logística internacional requiere para aplicarlos previo a la apertura de nuevos mercados en la región sur americana. Es importante mencionar, que parte de los procesos que se están realizando actualmente, se ejecutan más por la experiencia, experticia y conocimiento de la gerencia logística que por el lineamiento estructural basados en metodologías de gestión de proyectos.

El diseño del modelo se divide en seis partes:

- ✓ Investigación de mercado de proveedores
- ✓ Selección de proveedores
- ✓ Evaluación y negociación de proveedores
- ✓ Selección final y contratación
- ✓ Capacitación de proveedores
- ✓ Seguimiento, monitoreo y control.

Esta división esta soportada en las directrices que se están ejecutando en el departamento de logística internacional y han sido aplicados para la apertura de países como Paraguay y Uruguay. Por otro lado, también se ha estructurado de una forma lógica que permita crear una metodología estandarizada para así evitar sobre costos, mal comunicación, promoviendo la evaluación y selección efectiva de los proveedores.

La figura 6 presenta el modelo cíclico que el departamento de logística internacional debe aplicar para la apertura de nuevos mercados en sur américa. Es importante destacar que el modelo logístico parte del supuesto que los análisis políticos, sociales, económicos, religiosos, geopolíticos, etc. han sido revisados, estructurados y analizados por las áreas responsables de la compañía.

Para llevar a cabo el desarrollo de esta metodología, es necesario definir los involucrados externos a la organización. Estos deben ser analizados, evaluados, seleccionados, contratados, monitoreados y capacitados para dar cumplimiento con las exigencias de la compañía. Estos involucrados externos se denominan proveedores y se deben analizar en tres tipos de servicios diferentes:

- ✓ Proveedor de almacenamiento.
- ✓ Proveedor de transporte terrestre.
- ✓ Proveedor de transporte marítimo.

a) Proveedor de almacenamiento.

Según Larrode (2014) define el proveedor de almacenamiento como “aquella persona, empresa, entidad que provee de todo lo necesario para conservar de forma organizada y segura cualquier tipo de objeto, producto, material” (p. 42). Este almacenamiento debe realizarse bajo un sistema compuesto por marcos y vigas que permiten almacenar una gran cantidad de referencias de productos.

b) Proveedor de transporte terrestre.

Según Larrode (2014) sostiene que el proveedor de transporte terrestre es “la empresa que presta el servicio de movilización de la mercadería por carreteras mediante distintos tipos de unidades de transporte” (p.363)

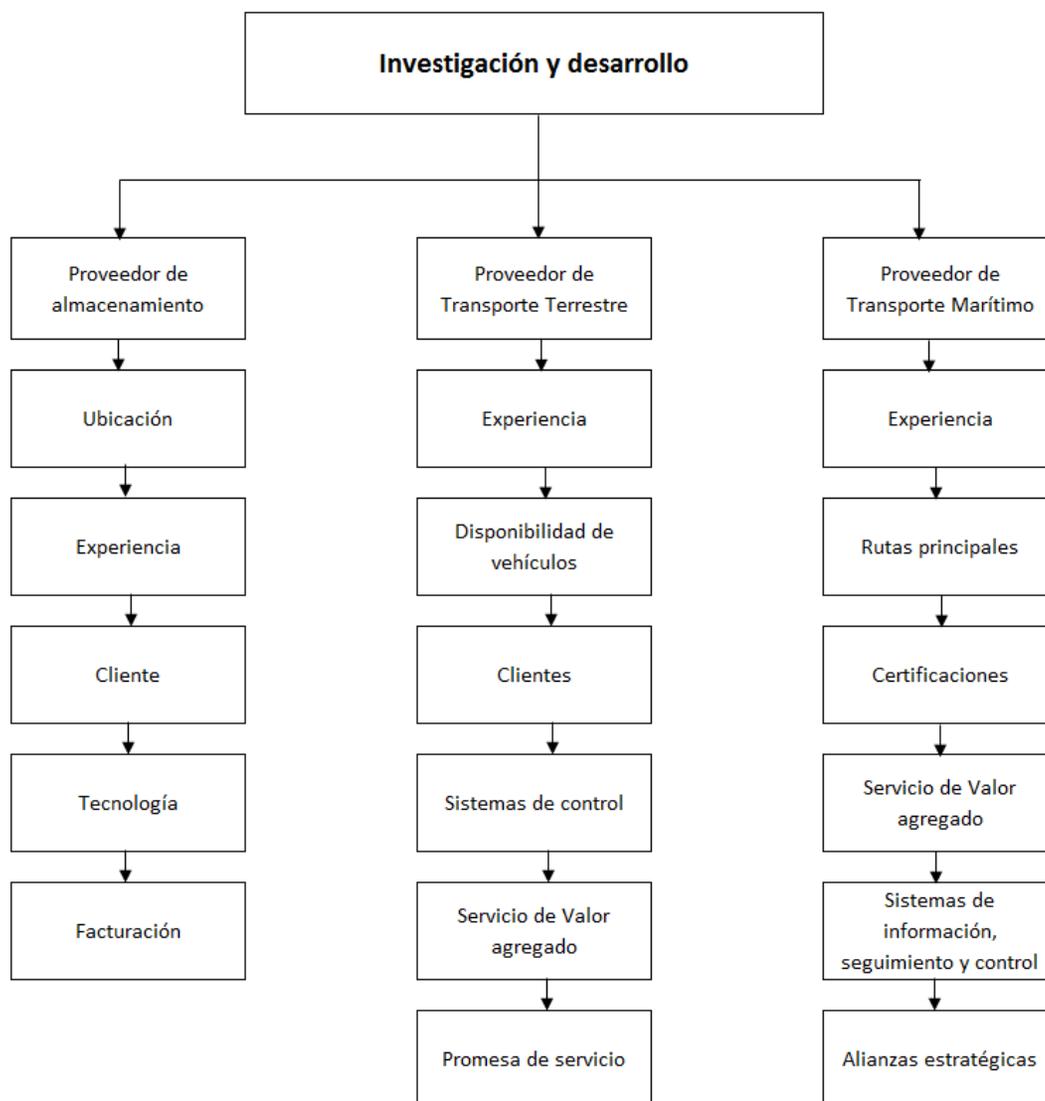
c) Proveedor de transporte marítimo-fluvial.

Según Larrode (2014) argumenta que los proveedores de transporte marítimo-fluvial son todas “aquellas organizaciones que prestan el servicio de transportar la carga mediante embarcaciones que navegan por mares, océanos, ríos o canales” (p. 365)

Una vez definido cada uno de los proveedores que el departamento de logística internacional requiere analizar, seleccionar, evaluar, contratar y capacitar, iniciando los procesos de ejecución teniendo como base el modelo logístico para la apertura de mercados de sur américa en la figura 6.

#### **4.3.1. Investigación de Mercado.**

La investigación de mercados es el proceso objetivo y sistemático que ayuda a tomar decisiones de mercados, en donde se analiza, recopila, administra y se trabaja con la información de múltiples variables, proveedores y datos que se deseen buscar (Brunet, 2003). En este caso, la investigación de mercado parte de realizar una revisión exploratoria de información acerca de proveedores en el país en el que se va a iniciar la operación. Por otro lado, la investigación de mercado abarca aquellos procesos de recolección de información que permitan analizar los datos, con la finalidad de entender de manera general las características de los servicios y productos que pueden ofrecer varios proveedores. A continuación se presenta un mapa conceptual con los elementos principales de análisis en el proceso de investigación de mercado y que se desarrollará a lo largo de la sección.



Para el caso, aplicación e inicio del planteamiento del diseño de la guía metodológica logística para la apertura de nuevos mercados, inicialmente se debe realizar un análisis de mercado de todos aquellos proveedores tanto de almacenamiento, transportadores terrestres y marítimos. En la recopilación de la información para cada proveedor siempre se busca tener los siguientes datos generales del proveedor como:

- ✓ Nombre de Empresa
- ✓ Números de Teléfono(s)
- ✓ Números de Celular (es)
- ✓ Nombre del(a) Gerente General

- ✓ Nombre del(a) Gerente Comercial o Logística
- ✓ Correos Electrónicos.

#### **4.3.1.1. Proveedor de almacenamiento.**

Al iniciar la investigación de mercado para los proveedores de almacenamiento, es necesario identificar varios elementos importantes que brindan una idea general sobre las operaciones, importancia y reconocimiento que tienen en el mercado local. Esta investigación parte de iniciar una búsqueda por motores de *internet* que determinen y evidencian todos aquellos operadores logísticos en almacenamiento que actualmente operan en el país. Al identificar aquellos posibles proveedores a analizar, es importante revisar los siguientes elementos que indiscutiblemente debe tener en la operación:

##### **UBICACIÓN.**

La ubicación es donde se encuentra el lugar de almacenamiento (también llamado bodega), el cual es un elemento estratégico y decisivo que tiene en cuenta el departamento de logística internacional para seleccionar al proveedor. Esto dado a que las bodegas se deben ubicar estratégicamente teniendo en cuenta los puertos marítimos, puertos aéreos, principales vías de comunicación, seguridad y distancia con respecto a las tiendas.

##### **EXPERIENCIA.**

La experiencia de un proveedor de almacenamiento es un elemento a tener presente a la hora de analizar la información, dado a que brinda un conocimiento y entendimiento de otras operaciones logísticas que puedan estar efectuando. Como también se puede analizar los años que lleva en el mercado, las posibles alianzas estratégicas que pueda el proveedor tener y el vasto conocimiento en el manejo de almacenamiento de diversos tipos de productos (carga seca, líquidos, carga peligrosa, etc.)

## **CLIENTES.**

El tener conocimiento de los clientes con los que el operador logístico de almacenamiento trabaja, indica de lo estructurado que puede ser la operación del proveedor. Es necesario adentrarse un poco más al detalle del servicio que les ofrece el proveedor a los clientes, dado a que existe una variedad indeterminada de tipo de productos que se pueden almacenar. Por ello, es importante identificar el enfoque, trabajo y el almacenamiento que se ofrece por parte del proveedor.

## **TECNOLOGÍA.**

En este concepto, la necesidad de detallar y tener claridad de manera general de los sistemas de información de inventarios, la cual brinda una idea sobre los procesos que actualmente pueden estar ejecutando en la operación, los procesos de seguimiento, control, monitoreo y gestión que utiliza el proveedor para darle trazabilidad al producto que está almacenando.

## **SERVICIOS ADICIONALES DE VALOR AGREGADO.**

Este concepto permite determinar posibles oportunidades que el proveedor pueda utilizar en la operación para la organización, adicional brinda información de servicios agregados que se podrían establecer para optimizar los procesos, los procedimientos y los esquemas de almacenamiento del producto.

## **FACTURACIÓN.**

Aunque esta variable no es tan decisiva para la selección de un proveedor de almacenamiento, brinda información de cuán grande es el proveedor de almacenamiento.

En el Anexo 4 se detalla el formato de aplicación para este primer análisis de investigación de mercado para el proveedor de almacenamiento.

#### **4.3.1.2. Proveedor de transporte terrestre.**

Para el segundo proveedor, la investigación de mercado se enfoca en analizar la información que se pueda obtener sobre el servicio de transporte terrestre. En el cual, es necesario identificar varios elementos importantes que brindan una idea general sobre las operaciones, importancia y reconocimiento que tienen en el mercado local.

Al identificar aquellos posibles proveedores, es importante revisar los siguientes elementos que indiscutiblemente se debe tener en la operación:

##### **EXPERIENCIA**

La información sobre la experiencia que tiene el proveedor de transporte terrestre. Es importante identificarla dado a que permite entender los años de experiencia que tiene sobre las operaciones logísticas de movimiento de producto. Adicional se puede entender la forma en que el proveedor opera de manera general.

##### **DISPONIBILIDAD DE VEHÍCULOS.**

Uno factor importante que se analiza a la hora de evaluar los proveedores de transporte terrestre, es la cantidad total de vehículos tanto propios como tercerizados para las operaciones que ejecutan. Con la finalidad de entender e interpretar la capacidad financiera, la capacidad de respuesta y la capacidad de dar solución inmediata a las necesidades de la operación logística.

##### **CLIENTES**

El saber acerca de los clientes con los que el operador de transporte trabaja, brinda la idea de lo estructurado que es la operación logística de transporte. En algunas ocasiones, en las investigaciones de mercado, se puede tener en consideración cartas de recomendaciones por parte de clientes para confirmar el servicio del proveedor, lo cual brinda una mayor información, conocimiento, confianza y seguridad a la hora de tomar decisiones de elección.

## **SISTEMAS DE CONTROL, MONITOREO Y SEGUIMIENTO.**

En muchas páginas de internet, los proveedores presentan los múltiples sistemas de información de seguimiento, control y monitoreo. Como también exponen alianzas estratégicas con entidades públicas - privadas de seguridad, lo cual respalda la operación que realiza el proveedor de transporte terrestre. Adicional, se pueden encontrar artículos periodísticos que brinden mayor información sobre acciones concretas de seguridad que pueden hacer los proveedores de transportes.

## **SERVICIOS DE VALOR AGREGADO**

Este concepto permite determinar posibles oportunidades que el proveedor pueda utilizar en la operación para la distribución del producto a todos los destinos finales, como también brinda información de servicios adicionales que se podrían establecer para optimizar los procesos, los procedimientos y los esquemas de transporte

## **PROMESA DE SERVICIO.**

Las promesas de servicios se definen como los tiempos de tránsito máximos en que los productos estarían llegando al destinatario final, dependiendo de la ciudad, distrito, municipio, región, y departamento. Esta información da un entendimiento sobre lo eficiente que puede ser el proveedor durante los procesos de distribución y entrega al cliente final.

En el Anexo 4 se detalla el formato de aplicación para este primer análisis de investigación de mercado para el proveedor de transporte terrestre.

### **4.3.1.3. Proveedor de transporte marítimo.**

Para el proveedor de transporte marítimo (también llamadas líneas navieras) quienes se enfocan en transportar en buques de alta envergadura los contenedores desde un destino inicial a un destino final. Es necesario identificar las rutas de tránsito que utilizan los proveedores de transporte marítimo, como también poder conocer alianzas estratégicas internacionales que permiten tener elementos de negociación para mejorar costos,

condiciones operativas, devolución de contenedores a lugares autorizados y una serie de beneficios que se pueden lograr alcanzar.

Al identificar aquellos potenciales proveedores de transporte marítimo, es importante revisar los siguientes elementos que indiscutiblemente se debe tener en la operación:

### **EXPERIENCIA**

Brinda la información de los años de experiencia tiene sobre las operaciones marítimas.

### **RUTAS PRINCIPALES**

Esta variable es un elemento de análisis y evaluación directo, es poder comprender las rutas de tránsito que cubren los proveedores de transporte marítimo. Esta información se analiza para determinar la viabilidad que tiene el proveedor frente a las necesidades de la organización, de analizar los tiempos de tránsito desde la salida del país origen hasta el arribo al país destino y las condiciones de servicio tanto en origen como en destino cuentan. De esta variable parte todos aquellos análisis de cumplimiento en tiempo, costo y operatividad frente a la apertura de nuevos mercados.

### **CERTIFICACIONES**

La mayoría de los proveedores de transportes marítimos, al ser organizaciones multinacionales cuentan con certificaciones de calidad, de experiencia, de centros de estudios y una serie de documentos que soportan y respalda los procesos del proveedor.

### **SERVICIOS DE VALOR AGREGADO**

Muchas empresas de transporte marítimo, brindan información sobre sistemas de información, seguimiento, trazabilidad, condiciones especiales en los países de origen y destino de la mercancía, información de facturación, servicios adicionales con otros proveedores y una serie de beneficios adicionales que se pueden obtener.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN, SEGUIMIENTO Y TRAZABILIDAD.**

Un elemento importante a tener en cuenta al hacer la investigación de mercado del proveedor de transporte marítimo, es identificar cómo realizan los procesos de seguimiento y trazabilidad basados en los sistemas de información gerencial. Dado a que esto permite entender la dinámica en el control de la mercancía que está en tránsito desde el país origen al país destino.

## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Este concepto, aunque no es un factor de decisión, si genera una ventaja para aquellos proveedores de transporte marítimo que cuenten con alianzas estratégicas, dado a que esto brinda un conocimiento de la importancia y el poder de negociación que tiene el proveedor como también puede ser una ventaja para el cliente al buscar reducción de costos, mejoramiento en tiempo de tránsito y mayor agilidad en los procesos administrativos.

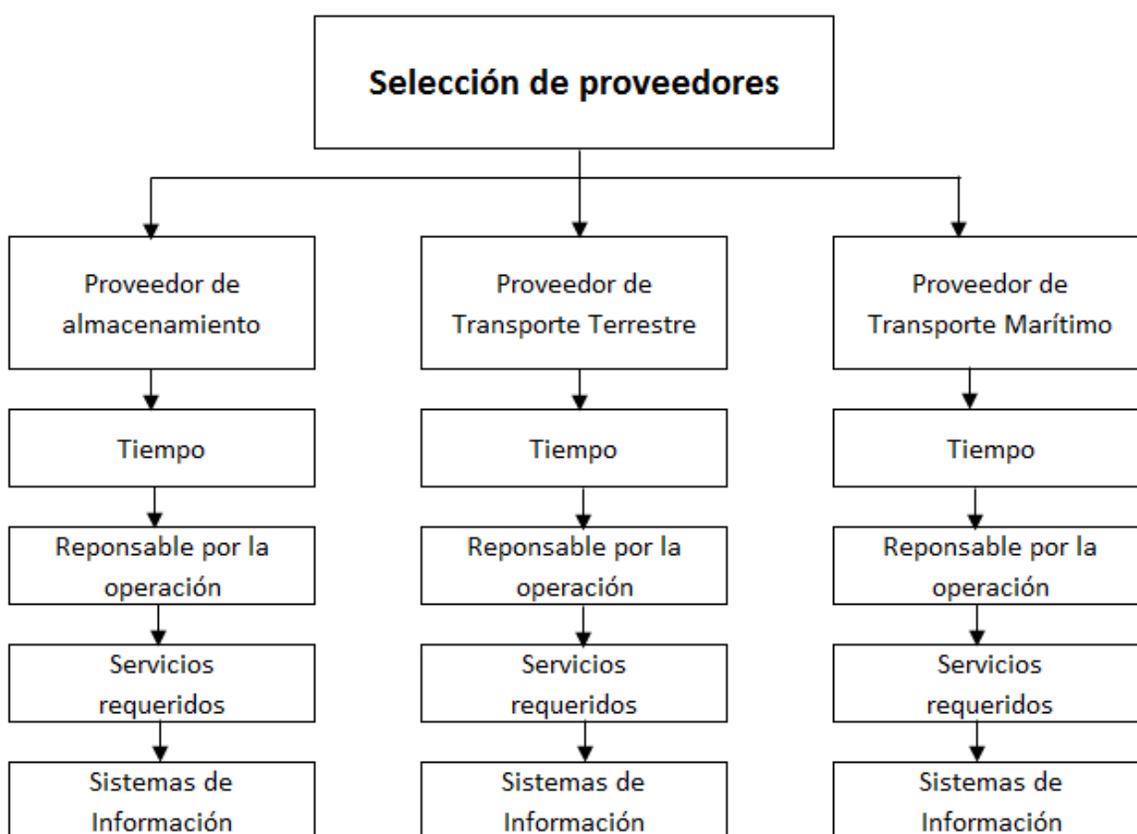
Es importante mencionar que los elementos antes descritos son las principales variables de información que se requieren obtener de la recolección de información en el análisis de mercado. Por otro lado, existen otros conceptos que se pueden identificar durante la investigación, lo importante es poder lograr tener una información clara, concisa, precisa y real de los múltiples proveedores que se pueden presentar para cada uno de los servicios que se requieren para iniciar las operaciones logísticas.

Para la consolidación de la información por proveedor, el Anexo 5 presenta la matriz de resumen de la investigación de mercado que se realizó, teniendo en cuenta las variables antes mencionadas como información adicional que se pueda obtener en la revisión de la información.

Con base en la información obtenida, recopilada y consolidada en la matriz de resumen de investigación de mercado para cada uno de los proveedores, inicia el proceso de selección de proveedores.

### 4.3.2. Selección de proveedores.

Para iniciar el proceso de selección de proveedores, se debe partir de tener identificados claramente los proveedores a los cuales se contactarán tanto por vía telefónica como por correo electrónico. Esta identificación de los proveedores parte de la recopilación de información realizada en la investigación de mercado y que se resumen en la matriz de investigación de mercado de los proveedores. A continuación se presenta un mapa conceptual con los elementos principales de análisis en el proceso de selección de proveedores y que se desarrollará a lo largo de la sección.



Para el primer contacto con el proveedor se envía una comunicación vía correo electrónico (ver Anexo 6) con la finalidad de poder obtener una mayor información por parte del proveedor y la confirmación de recibido del correo electrónico. Desde este primer acercamiento con el proveedor se le empiezan analizar algunas variables como:

- ✓ Tiempo de respuesta.
- ✓ Confirmación de haber recibido el correo electrónico
- ✓ Invitación a proseguir con la comunicación.
- ✓ Confirmación de datos de contacto.

Llegada la situación en que no se obtenga respuesta a los dos días hábiles siguientes por parte del proveedor (después de haber enviado la primera comunicación electrónica), se hace un acercamiento vía telefónica (ver Anexo 7) con la finalidad de confirmar datos generales de contacto y así poder enviar la comunicación del Anexo 4. Se aclara que después de tres intentos (tanto con comunicaciones telefónicas como electrónicas) y no se tiene respuesta del proveedor, se descarta inmediatamente la posibilidad de continuar con el proceso de selección del proveedor.

Para aquellos proveedores que dieron respuesta afirmativa y de interés para continuar con la comunicación, se coordina una teleconferencia entre las partes con la finalidad de establecer un diálogo mucho más formal, en donde se exponen los intereses de la compañía, donde se conoce por parte del proveedor una mayor información de la empresa y se entiende la dinámica de las necesidades que demanda la organización.

Al finalizar la segunda comunicación vía telefónica se envía un segundo correo electrónico confirmando los datos de contacto tanto telefónicos, celular como correo electrónico con la finalidad de tener respuesta por parte del proveedor la confirmación del interés en aplicar a la oferta y licitación (Ver Anexo 8).

Al recibir la comunicación y respuesta por parte del proveedor, se inicia el proceso de recopilación de información de todos los elementos de análisis que se tienen que tener presente en la oferta comercial para luego iniciar el proceso de evaluación de proveedores.

En esta parte de la comunicación se hace mención a los proveedores que a partir de esta etapa toda la información que se manejan entre las partes es de manera confidencial (Anexo 9) y no debe compartirse con terceros, ni empleados ni ningún otro involucrado.

Este documento tiene que ser recibido por parte del proveedor y enviarlo de manera física a las instalaciones de la oficina principal del departamento de logística internacional. Este acuerdo de confidencialidad debe ser firmado por parte del representante legal, en hoja membretada de la empresa, autenticado y enviado por correo certificado.

Al recibir el acuerdo de confidencialidad teniendo en cuenta las condiciones antes mencionadas, el siguiente paso a trabajar con cada uno de los proveedores es el envío del *Request for Proposal (RFP)* el cual está diseñado para que cada uno de los proveedores contesten en un tiempo determinado todas las preguntas que se les solicita contestar, es importante mencionar que dicho documento debe ser firmado, autenticado, impreso en hoja membretada y enviado a la compañía tanto de manera física como electrónica de acuerdo al tiempo estipulado de radicación del documento.

Aunque existe un solo *RFP*, cada uno de los proveedores deben brindar respuesta a los puntos que se solicita de manera clara y concisa. En el caso que el proveedor desee brindar mayor información, es necesario que adjunte en el punto en que está desarrollando la respuesta y justificar la razón de adicionar más documentos de lo que se les solicita.

A continuación se relaciona cada una de las características dentro del *RFP* que se le solicita a cada proveedor tanto de almacenamiento y transporte (marítimo - terrestre).

#### **4.3.2.1. Proveedor de almacenamiento.**

El enfoque y respuesta por parte de los proveedores de almacenamiento frente al *RFP* tiene las siguientes características:

##### **TIEMPO**

El *RFP* tiene una fecha en que se le envía al proveedor, una fecha de respuesta (esta respuesta tiene que ser enviada tanto por medio electrónico como por medio físico,

en hojas membretadas y firma del responsable de la aplicación) una fecha de análisis de la propuesta y una fecha de anuncio de selección (Anexo 10)

### **RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN.**

El proveedor de almacenamiento debe mencionar y definir una persona quien esté a cargo del 100% de la operación, por lo cual se debe asignar un administrador que trabajará en estrecha colaboración con el equipo de logística internacional. Este representante debe ser fluido en el inglés.

### **SERVICIOS REQUERIDOS**

Se espera que el proveedor de servicios de almacenamiento cuente con los siguientes servicios requeridos por la organización:

Procesar cualquier solicitud por parte de la organización con la finalidad de tener información clara, puntual y real del almacenamiento del producto.

Establecer un diagrama de flujo de los procesos que se ejecutan en el proceso del almacenamiento de la mercancía.

Proporcionar un único punto de contacto el cual debe ser fluido en inglés.

Proporcionar la facturación semanal.

Capacidad de análisis y de operación en el manejo de indicadores de gestión.

Proporcionar una programación de entrega semanal incluyendo todos los destinos finales.

Tener el espacio necesario disponible en almacén en condiciones de temporada alta.

Proporcionar seguimiento e informes diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

### **CONDICIONES DE LA BODEGA.**

El proveedor de bodega debe mencionar el lugar en donde se estará almacenando el producto, como también enviará un registro fotográfico con el esquema locativo de la bodega, mencionando los horarios de operación, los horarios de horas extra, el espacio

total asignado<sup>2</sup> para la operación de la organización contratante, el total de posiciones asignadas en temporada alta. Por otro lado se debe relacionar los protocolos de ingreso de la mercadería a la bodega, las rutas de evacuación y los sistemas de seguridad.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Como requisito mínimo se le solicita al proveedor un *hardware* contando con tres computadores *Pentium Class PC*, servicio de internet ilimitado, adquisición de 4 escáneres y dos impresoras. Para el caso del *software* como mínimo debe contar con *Internet Explorer 5.0* o *Netscape 4.0*, *Windows 2000/NT/ME (2000)*, con el paquete office. Adicional a estos requerimientos mínimos, el proveedor debe mencionar el uso de sistemas de información de inventarios, procesos y procedimiento de auditorías de control y monitoreo internos, uso de *Enterprise Resource Planning (ERP)* con conectividad a sistema *Electronic Data Interchange (EDI)*.

Al consolidar esta información de cada uno de los proveedores que están siendo evaluados, permite hacer una comparación de cada uno de los oferentes para luego continuar con la evaluación de costos, servicios y respuesta.

### **4.3.2.2. Proveedor de transporte terrestre.**

#### **TIEMPO**

El *RFP* tiene una fecha en que se le envía al proveedor, una fecha de respuesta (esta respuesta tiene que ser enviada tanto por medio electrónico como por medio físico, en hojas membretadas y firma del responsable de la aplicación) una fecha de análisis de la propuesta y una fecha de anuncio de selección. (Anexo 10)

---

<sup>2</sup> Al mencionar espacio total asignado, se entiende como la cantidad total de posiciones (en inglés llamado *pallet positions*) asignadas para el almacenamiento de la mercadería. Se entiende por posición la cantidad total de un promedio entre 30-40 cajas *master* de almacenamiento. Una caja *master* en promedio tiene unas dimensiones de 30 cm de alto 40cm de ancho y 30 cm de largo aproximadamente.

## **RESPONSABLE DE LA OPERACIÓN.**

El proveedor de transporte terrestre debe asignar una persona responsable el 100% de la operación de transporte de la mercadería a cada destino final. Esta persona debe tener capacidad de dar solución a problemas, manejar el inglés, trabajar bajo presión, enfocado a resultados y manejar un nivel de análisis intermedio alto para programas de office y *ERP*.

## **SERVICIOS REQUERIDOS**

Se espera que el proveedor de servicios de transporte cuente con los siguientes servicios requeridos por la organización:

- ✓ Procesar cualquier solicitud por parte de la organización con la finalidad de tener información clara, puntual y real del estado de entrega del producto al destino final.
- ✓ Capacidad de análisis y de operación en el manejo de indicadores de gestión.
- ✓ Establecer un diagrama de flujo de los procesos que se ejecutan en el proceso de entrega del producto al destino final.
- ✓ Proporcionar la facturación semanal.
- ✓ Proporcionar una programación de entrega semanal incluyendo todos los destinos finales, días y horarios de entrega, cantidad de auxiliares de descargue y cantidad de elementos de descargue.
- ✓ Tener la cantidad de vehículos necesarios para dar respuesta oportuna a las necesidades y requerimientos de la compañía.
- ✓ Proporcionar seguimiento e informes diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.
- ✓ Desarrollar indicadores de gestión de manera mensual evidenciando acciones correctivas y preventivas.

## **CONDICIONES DE LAS ENTREGAS.**

El proveedor de transporte debe asegurar la entrega total de todo el producto que sale de la bodega a los destinos finales. Esta entrega debe estar regida bajo los protocolos de entrega establecidos en la compañía, como también debe velar por el cuidado y seguridad de toda la mercadería que se está transportando. Por otro lado, el proveedor de transportes debe cumplir con la entrega de todos los documentos soportes con la finalidad de asegurar la facturación de los servicios prestados.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Como requisito mínimo se le solicita al proveedor un *hardware* contando con un computador *Pentium Class PC*, servicio de internet ilimitado. Para el caso del *software* como mínimo debe contar con *Internet Explorer 5.0* o *Netscape 4.0*, *Windows 2000/NT/ME (2000)*, con el paquete *office*. Adicional a estos requerimientos mínimos, el proveedor debe mencionar el uso de sistemas de información de seguimiento, seguridad y control. Debe establecer cuáles son los protocolos de seguridad con el que cuentan, los procesos de reclamos, los seguros con los que cuentan y los establecimientos de monitoreo que le hacen a cada vehículo.

## **INFORMACIÓN ADICIONAL.**

El proveedor de transportes debe relacionar los siguientes puntos:

- ✓ Cantidad de conductores disponibles para la operación de entrega al destino final.
- ✓ Cantidad de auxiliares de descargue disponible para la operación de entrega a los destinos finales.
- ✓ Cantidad de elementos de descargue disponibles para la operación de entrega a los destinos finales.
- ✓ Horarios de operación junto con horarios de hora extra.
- ✓ Matriz de tiempos de entrega a los diferentes destinos finales.

- ✓ Al consolidar esta información de cada uno de los proveedores de transporte permite hacer una comparación de cada uno de los oferentes para luego continuar con la evaluación de costos, servicios y respuesta.

#### **4.3.2.3. Proveedor de transporte marítimo.**

##### **TIEMPO**

El RFP tiene una fecha en que se le envía al proveedor, una fecha de respuesta (esta respuesta tiene que ser enviada tanto por medio electrónico como por medio físico, en hojas membretadas y firma del responsable de la aplicación) una fecha de análisis de la propuesta y una fecha de anuncio de selección. (Anexo 10)

##### **CONDICIONES ESPECIALES**

Se le solicita al proveedor de transporte marítimo que mencione todos aquellos conceptos que se tienen que tener presente para determinar el costo total de transporte desde el país de origen al país destino. Es importante que se mencionen los costos administrativos tanto en el país de origen como en el país destino, los tiempos máximos de devolución de los contenedores, patios de devolución de contenedores y los costos de flete desde país origen hasta país destino.

##### **MATRIZ DE TIEMPOS DE TRÁNSITO**

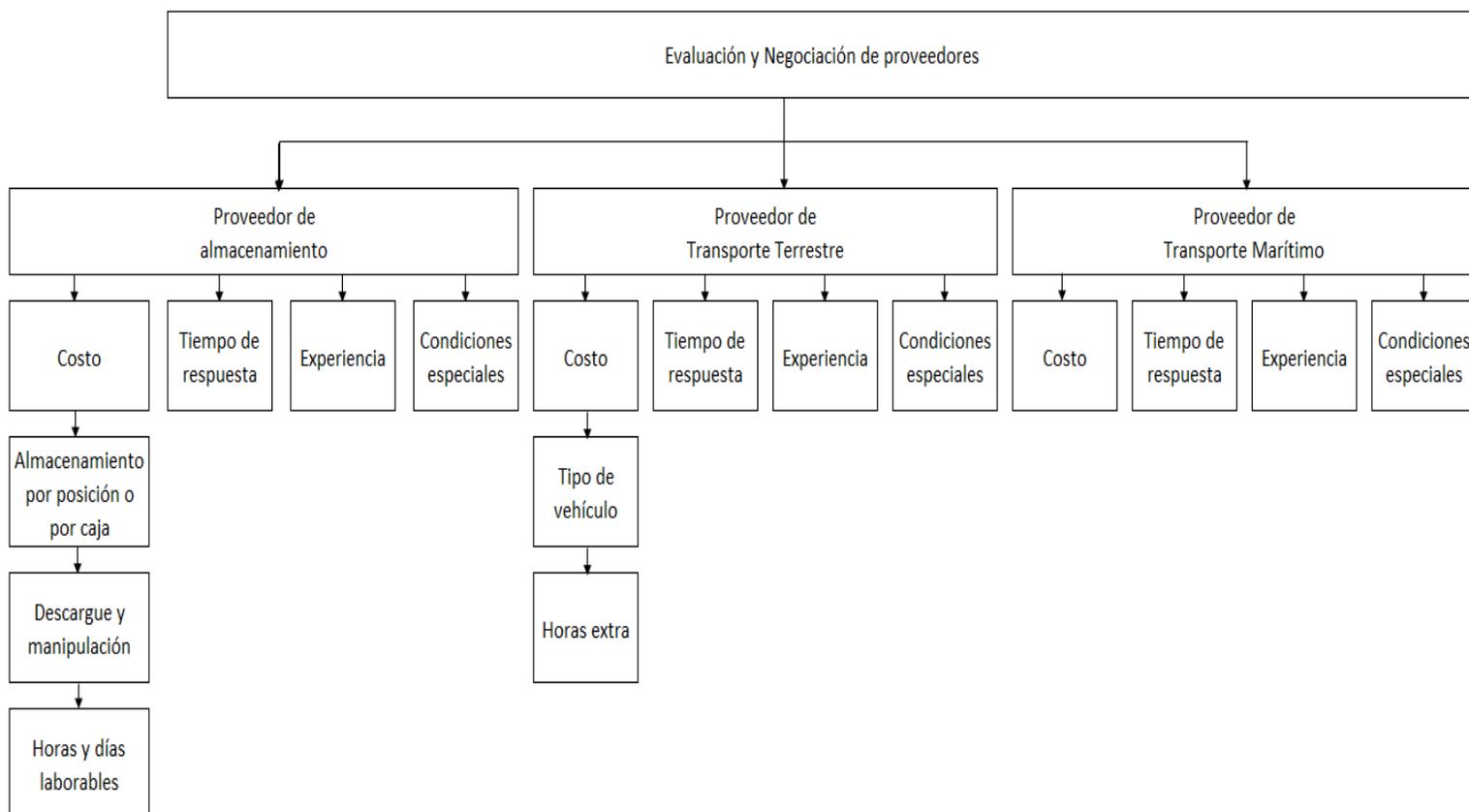
El proveedor de transporte marítimo debe mencionar todos aquellos puertos donde el buque va hacer escala, los tiempos de transbordo y los tiempos de tránsito totales desde el país de origen al país destino.

Al consolidar esta información de cada uno de los proveedores de transporte marítima permite hacer una comparación de cada uno de los oferentes para luego continuar con la evaluación de costos, servicios y respuesta.

El recibir la información por parte de cada uno de los proveedores, inician los procesos de consolidación de datos para realizar los respectivos análisis de evaluación, seguimiento y control para una posterior negociación con los proveedores.

#### 4.3.3. Evaluación y Negociación de proveedores.

El proceso de evaluación de proveedores parte inicialmente de la identificación de potenciales proveedores para los tres tipos de servicios que se demandan (almacenamiento, transporte terrestre, transporte marítimo) adicional de tener la información al detalle obtenida en la selección de proveedores. A continuación se presenta un mapa conceptual con los elementos principales de análisis en el proceso de evaluación y negociación de proveedores y que se desarrollará a lo largo de la sección.



Se hace mención, que en el paso anterior (selección de proveedores) es la identificación clara de los diferentes proveedores que aceptaron el proceso de licitación para ofertar los servicios de acuerdo al *RFP*. Este proceso de evaluación parte de la consolidación y resumen de los elementos contenidos en el *RFP* analizando los siguientes elementos para cada uno de los proveedores:

- ✓ Costo.
- ✓ Tiempo de respuesta
- ✓ Experiencia
- ✓ Condiciones especiales
- ✓ Tiempos de entrega

#### **4.3.3.1. Proveedor de almacenamiento.**

##### **COSTO.**

En este concepto se analiza el costo de varias variables del almacenamiento, los cuales se analizan teniendo en cuenta los criterios y los estándares aprobados por la alta gerencia de la organización, variables como:

##### **ALMACENAMIENTO POR POSICIÓN O POR CAJA.**

Como se ha mencionado anteriormente, una posición se define como el almacenamiento de aproximadamente entre treinta y cuarenta cajas, en donde cada caja tiene unas medidas de 30 cm de alto 40cm de ancho y 30 cm de largo aproximadamente. En este punto, el proveedor debe mencionar el costo por posición por día o el costo del almacenamiento por caja. Es importante que el proveedor mencione si existen días libres del almacenamiento del inventario.

##### **DESCARGUE Y MANIPULACIÓN.**

El proceso de descargue y manipulación significa que el proveedor debe recepcionar el contenedor de mercadería, dar apertura al contenedor, descargar el producto,

paletizarlo<sup>3</sup>, separarlo, preparar el producto para el envío a cada destino final e ingresarlo al sistema de inventarios de la compañía, para ello el proveedor debe mencionar el costo de:

- ✓ Descargue de contenedores de 20 pies<sup>4</sup> y 40 pies<sup>5</sup>.
- ✓ Proceso administrativo de ingreso de la mercadería al sistema.
- ✓ Proceso de selección de producto para entrega a cliente final.

### **HORAS Y DÍAS LABORABLES**

En esta parte el proveedor debe mencionar las jornadas laborales incluyendo los horarios habituales de trabajo como también de incluir las horas extra laborales.

- ✓ Horas de operación normal.
- ✓ Horas de operación extra.

### **TIEMPO DE RESPUESTA**

Este elemento, a pesar que no se le asigna un costo determinado, tiene una evaluación cualitativa la cual se califica de acuerdo con los criterios de eficiencia, efectividad, rápida, puntual y coherente (Ver Anexo 11) Ese tiempo de respuesta evalúa qué tan eficientes y efectivas han sido las comunicaciones con el proveedor.

### **EXPERIENCIA**

En esta variable de evaluación, se debe tener en cuenta los años de experiencia efectiva que tiene el proveedor sobre la operación logística que se está realizando, dentro de los elementos también se incluye el reconocimiento del proveedor en el mercado local como también aquellos elementos que hacen parte reconocimientos que hayan obtenido a lo largo de los años de operación.

---

<sup>3</sup> La palabra paletizar hace alusión a almacenar de una forma lógica, eficiente y de fácil manipulación. Este almacenaje se realiza de tal forma que en cada *pallet* se ubican un aproximado de entre treinta y cuarenta cajas *master*.

<sup>4</sup> El promedio de cajas *master* por contenedor de 20 pies es aproximadamente 400 cajas.

<sup>5</sup> El promedio de cajas *master* por contenedor de 40 pies es aproximadamente 1300 cajas.

## **CONDICIONES ESPECIALES**

Es importante mencionar qué tipo de condiciones especiales de almacenamiento puede ofrecer el proveedor, condiciones como días libres de almacenamiento, cantidad de posiciones de almacenaje mensuales, uso exclusivo de una parte de la bodega, reembolso por el cumplimiento de metas, etc. Lo importante es tener claridad de todos aquellos elementos y condiciones especiales que el proveedor de almacenamiento pueda otorgar durante la operación logística.

El anexo 12 presenta el formato de evaluación del proveedor de almacenamiento, donde se identifican las variables antes descritas.

### **4.3.3.2. Proveedor de transporte terrestre.**

#### **COSTO.**

En este concepto se analiza el costo en varias variables que se deben tener presente en la operación de transporte terrestre desde la bodega hasta el destino final. Estas variables son evaluadas de acuerdo a los criterios y los estándares aprobados por la alta gerencia de la organización, variables como:

#### **TIPO DE VEHÍCULOS**

En este punto el proveedor puede analizar y presentar la propuesta de dos formas:

- ✓ Por caja
- ✓ Por vehículo.

Para cada una de las variables es importante y necesario tener presente la ubicación de los puntos finales, dado a que pueden ubicarse a las afueras de la ciudad o inclusive en otras regiones del país. Para desarrollar este punto de la evaluación, es necesario tener presente la matriz (Anexo 13) de relación de cajas por vehículo para determinar la proporción y tipos de vehículos que se estarían teniendo en cuenta en la propuesta económica.

### **HORAS EXTRA**

El proveedor debe establecer los horarios extra y mencionar el costo en que se incurre por cada hora adicional.

### **TIEMPO DE RESPUESTA**

Este elemento, a pesar que no se le asigna un costo determinado, tiene una evaluación cualitativa la cual se califica de acuerdo con los siguientes criterios (ver anexo 11) Ese tiempo de respuesta evalúa qué tan eficientes y efectivas han sido las respuestas del proveedor, como también en la claridad de la información que comparte.

### **EXPERIENCIA**

En esta variable de evaluación, se debe tener en cuenta los años de experiencia con los que cuenta el proveedor sobre la operación logística de transporte que se está realizando, dentro de los elementos también se incluye el reconocimiento del proveedor en el mercado local o internacional.

### **CONDICIONES ESPECIALES**

Es importante mencionar que tipo de condiciones especiales de transporte terrestre puede ofrecer el proveedor, condiciones como elementos de descargue, auxiliares de descargue adicional, disponibilidad de escáneres adicionales, etc. Es necesario que el proveedor de transporte mencione todas aquellas condiciones especiales que considere necesarias para la evaluación del servicio.

### **TIEMPOS DE ENTREGA**

De acuerdo a la ubicación en donde se encuentran los destinos finales, es importante determinar cuánto es el tiempo de tránsito en que se puede demorar el servicio. Esta variable de análisis debe ser tenida muy en cuenta dado a que existen unos indicadores de tránsito, los cuales deben ser controlados y monitoreados. Estos lineamientos deben estar claramente identificados y tenidos en cuenta para la propuesta.

El anexo 14 presenta la el formato de evaluación del proveedor de transporte terrestre, donde se identifican las variables antes descritas.

#### **4.3.3.3. Proveedor de transporte marítimo.**

##### **COSTO**

En esta variable, al proveedor de transporte marítimo se le evalúa principalmente el costo del flete marítimo desde el país de origen al país destino.

##### **TIEMPO DE RESPUESTA**

Este elemento, a pesar que no se le asigna un costo determinado, tiene una evaluación cualitativa la cual se califica de acuerdo con los siguientes criterios (ver anexo 11) Ese tiempo de respuesta evalúa qué tan eficientes y efectivas han sido las respuestas del proveedor, como también en la claridad de la información que comparte.

##### **EXPERIENCIA**

En esta variable de evaluación, se debe tener en cuenta los años de experiencia que tiene el proveedor sobre la operación logística de transporte marítimo internacional que se está realizando. Dentro de los elementos también se incluye el reconocimiento del proveedor en el mercado internacional como también aquellos elementos que hacen parte premios que hayan obtenido a lo largo de los años de operación.

##### **CONDICIONES ESPECIALES**

Los proveedores de transporte marítimo deben mencionar todas las condiciones especiales en que se desarrolla la operación logística, estas condiciones deben ser descritas tanto para el país de origen como al país destino. Es importante que el proveedor de transporte marítimo mencione todos aquellos elementos que componen estas condiciones especiales para determinar el costo total de la operación.

## **TIEMPOS DE TRÁNSITO**

De acuerdo al país destino a donde se va a dirigir la mercadería es importante determinar cuánto es el tiempo de tránsito en que se puede demorar el servicio. Esta variable de análisis debe ser tomada muy en cuenta, dado a que existen indicadores de tránsito, los cuales deben ser controlados y monitoreados. Adicional a la información de los tiempos de tránsito es necesario tener las rutas de tránsito en que se desarrolla la operación logística con la finalidad de evaluar los países transbordo en qué estaría haciendo escala la mercadería.

El anexo 15 presenta el formato de evaluación del proveedor de transporte marítimo, donde se identifican las variables antes descritas.

El análisis de cada una de las propuestas de los proveedores, están en función de los lineamientos y objetivos de costo establecidos por la alta dirección de la compañía. Adicionalmente, se deben iniciar los procesos de negociación entre la organización y los proveedores. Estos procesos de negociación parten de la base fundamental de la identificación de los proveedores con mayor puntaje en la evaluación que se les realiza, adicional (como se ha mencionado anteriormente) también existe una evaluación cualitativa identificando el tiempo de respuesta a cada una de las etapas del modelo logístico de apertura de mercados en sur américa.

Cabe recalcar la importancia de la comunicación constante y abierta entre la organización y los proveedores, con la finalidad de establecer claramente los criterios en que se deben evaluar en los procesos de negociación. Estas negociaciones se realizan en el marco de la equidad y de la gana - gana tanto para la organización como para los proveedores, sin descuidar los lineamientos y metas corporativas establecidas por las altas directivas.

En el proceso de negociación se espera definir con claridad las dudas que los proveedores puedan tener, para ello se utilizan diversos métodos que le permitan entender

claramente el enfoque de cada servicio que se está solicitando. En donde se programan visitas a los proveedores de almacenamiento y transporte, para poder conocer las instalaciones, los servicios, las operaciones y explicar paso a paso los requerimientos necesarios por parte de la compañía.

Al finalizar el proceso de evaluación y negociación, se toma la decisión del proveedor de almacenamiento, transporte terrestre y transporte marítimo con quienes se iniciarán las operaciones logísticas para el nuevo país. Para ello es necesario iniciar los procesos de contratación y capacitación.

#### **4.3.4. Selección final y contratación.**

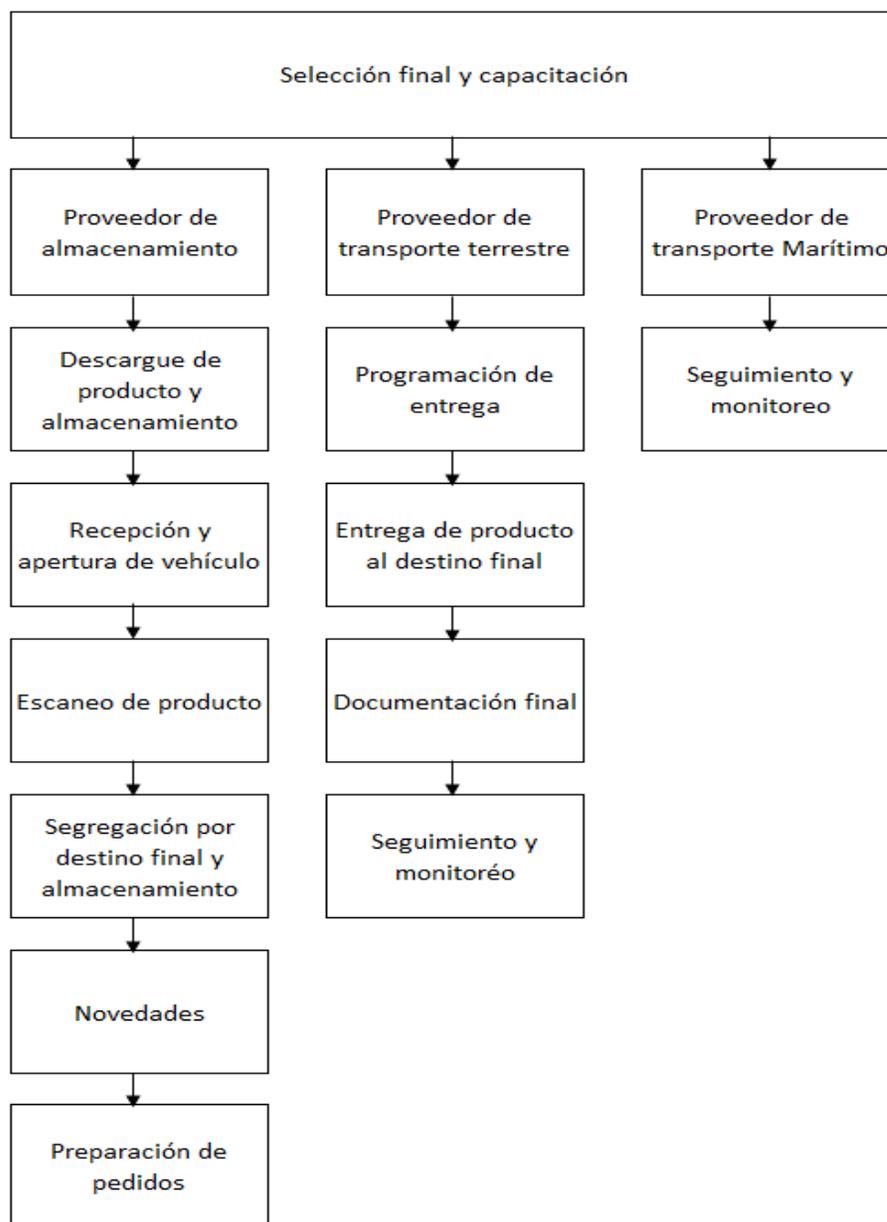
Al finalizar y concluir el proceso de evaluación y negociación con cada uno de los proveedores tanto de almacenamiento, transporte terrestre y transporte marítimo, se debe escoger y seleccionar los proveedores finales. En el anexo 16 se presenta la comunicación de aceptación y aprobación de la licitación a los proveedores de manera formal como también en el anexo 17 se presenta la comunicación de no aceptación de la licitación a los proveedores.

Al recibir la comunicación de confirmación de los proveedores que fueron seleccionados, se procede con la firma de las partes involucradas de la oferta comercial recibida. Es necesario tener estas firmas, dado a que representa el acuerdo al cual el departamento de logística internacional llegó a un acuerdo con cada uno de los proveedores tanto de almacenamiento, transporte terrestre y marítimo.

Al tener las firmas de cada uno de los involucrados se procede con la realización del contrato. Es importante mencionar que la compañía ya cuenta con un esquema y un formato establecido de contrato. Este documento tiene que ser firmado en dos originales y una copia por parte del proveedor para que sea recibido y firmado por la compañía.

#### **4.3.4.1. Capacitación de proveedores.**

El proceso de capacitaciones es uno de los principales elementos que estructuran el éxito de todas las actividades antes descritas, es importante mencionar el impacto que tienen estos procesos sobre cada uno de los objetivos a alcanzar por parte de la compañía. A continuación se presenta un mapa conceptual con los elementos principales de análisis en el proceso de selección final y contratación, que se desarrollará a lo largo de la sección.



Se ha podido establecer que los procesos de capacitación se están realizando con un periodo de tiempo muy amplio con relación al inicio de las operaciones, lo que hace que en el momento en que se requiere iniciar las operaciones, se haya perdido dicho conocimiento, información y datos. Es por ello, que en este modelo se plantean varias estrategias de comunicación con los proveedores, reforzando constantemente (por lo menos 1 una vez al mes) los procesos que tienen que desarrollar, los informes que tienen

que presentar y las acciones que tienen que cumplir con la finalidad de dar control sobre la operación.

Para ello se establecen los siguientes escenarios para cada uno de los proveedores de servicios que fueron contratados por la compañía:

#### **4.3.4.1.1. Proveedor de almacenamiento.**

Para los procesos de capacitación, el proveedor de almacenamiento debe asegurar que el producto final se reciba y salga del centro de distribución en óptimas condiciones, teniendo en cuenta el destino final. Para ello, se plantean los siguientes elementos que deben tratarse durante el proceso de capacitación:

#### **DESCARGUE DE PRODUCTO Y ALMACENAMIENTO.**

El proceso de descarga del producto en el centro de distribución abarca los siguientes elementos que deben ser trabajados, operados y manejados adecuadamente por el proveedor de almacenamiento. Este proceso abarca el protocolo necesario para la recepción de los vehículos donde se transporta el producto final hasta la finalización del descargue y cierre del vehículo. Los siguientes elementos tienen que ser trabajados durante el proceso de descargue del producto:

#### **RECEPCIÓN Y APERTURA DE VEHÍCULOS.**

El proceso de recepción y apertura de vehículos inicia cuando el operador logístico de transporte se anuncia en los puestos de seguridad del centro de distribución. En esta parte, se le solicita a los conductores el número de identificación personal y documentos soportes del producto que va a descargar. Al tener confirmación por parte del departamento de seguridad del centro de distribución, se procede a dar ingreso al vehículo. Inmediatamente se realiza un proceso de registro fotográfico de las condiciones de arribo del vehículo, del número de identificación del automotor como también de los sellos de seguridad. Esta información se debe comprobar con todos los documentos soportes que ha entregado el conductor. Si existe alguna diferencia en la información, el representante del centro de distribución debe reportar inmediatamente la novedad en el formato de

novedades de recepción de vehículos (ver anexo 18). Una vez se finaliza el proceso del registro fotográfico se procede a generar la apertura del vehículo, con la finalidad de continuar con el proceso de escaneo de producto.

### **ESCA NEO DE PRODUCTO**

El escaneo inicia cuando se hace formalmente apertura del vehículo, este proceso incluye el escaneo producto por producto con la finalidad de dar contabilidad a todo el material que es transportado en el vehículo como también de dar certeza de la cantidad total física de lo que el centro de distribución está recibiendo. Existen casos en que el producto puede estar averiado o presentar alguna no conformidad, para ello, es importante mencionar dichas novedades en los formatos de control de inventarios (Anexo 15). Durante este proceso, la información es almacenada en una memoria interna, en donde, al finalizar el escaneo se debe actualizar el sistema para determinar si existen faltantes o sobrantes en el cargamento.

### **SEGREGACIÓN POR DESTINO FINAL Y ALMACENAMIENTO**

En este proceso, es importante identificar que cada producto tiene un destino final a donde tiene que llegar, es por ello, que durante el escaneo de cada uno de los productos, un grupo de auxiliares de descargue tienen que coger producto por producto y segregarlo de acuerdo al destino final. Esta segregación, se realiza de manera manual, por ello, es necesario contar con un equipo de trabajo con altas capacidades de concentración, de trabajo bajo presión y de asertividad. Una vez finalizado el proceso de segregación de producto para los destinos finales, se procede al almacenamiento por pallets y son ubicadas de acuerdo a una secuencia lógica<sup>6</sup> en el lugar de almacenamiento. Es importante denotar que el proveedor debe tener pleno conocimiento de los procesos y sistemas de información de inventarios como también de la ubicación de cada uno de los pallets en donde se ubica el producto final.

---

<sup>6</sup> La secuencia lógica está dada a que cada proveedor maneja el sistema propio de almacenamiento y los sistemas de control de inventarios.

Paralelamente al proceso de almacenamiento, el responsable del centro de distribución tiene que finalizar con barrer completamente contenedor internamente y fijar los sellos de seguridad de salida de la bodega. Es necesario tomar registro fotográfico del estado y condición de salida del vehículo.

## **NOVEDADES**

Para cada novedad que se pueda presentar, se tienen formatos estandarizados que tiene que completar el proveedor para dar cumplimiento con las no conformidades. Para el caso de novedades de vehículos en mal estado se debe llenar el formato de novedades de vehículos (Anexo 18). En ese formato se puede especificar también aquel producto con alguna no conformidad. Es necesario tener claridad en este documento, dado a que brinda la trazabilidad del estado y la condición en que están llegando los contenedores y la mercancía al centro de distribución. Para diligenciar este documento, es necesario contar con la información contenida en los documentos entregados al departamento de seguridad del centro de distribución, incluyendo la razón de la no conformidad (del vehículo) y de las novedades encontradas durante el proceso de descargue, segregación y almacenamiento del producto final. Este soporte se diligencia sólo si existe alguna novedad durante la recepción del producto en el centro de distribución.

## **PREPARACIÓN DE PEDIDOS**

Para la preparación de pedidos, el proveedor de almacenamiento tiene que comunicarse telefónicamente con cada uno de los puntos finales para definir la cantidad de cajas, los horarios de entrega, las condiciones de entrega, la cantidad de elementos de descargue y la cantidad de auxiliares de descargue. Dicha confirmación se debe realizar solo con el gerente de la zona, con la finalidad de poder centralizar dicha información en una sola persona y así evitar cualquier novedad, contratiempo y reproceso. Para este proceso se deben:

### **A) Preparación de pedidos y escaneo de salida**

Una vez identificado el producto seleccionado por lote y referencia, el proceso de salida del centro de distribución debe realizarse a través del uso del escáner, en donde

cada producto debe ser escaneado caja por caja con la finalidad de tener confirmación de la cantidad de producto que está saliendo desde la bodega. Al finalizar el proceso se debe corroborar entre la programación generada versus la cantidad total de producto escaneado. En el eventual caso que exista alguna diferencia, se tiene que volver a contar la cantidad total de cajas que se escanearon e identificar el error. Al tener la confirmación completa de esta información, se procede a la generación de documentos.

### **B). Generación de documentos**

La generación de documentos parte del proceso de haber confirmado la cantidad total de producto a enviar a los destinos finales, en donde se deben generar dos documentos importantes:

- ✓ Ficha Técnica

En la ficha técnica se diligencia toda la información del destino final, número de guía terrestre, cantidad de producto a entregar, cantidad de elementos de descargue, cantidad de auxiliares, día y hora de entrega (ver anexo 19)

- ✓ Documento formal de entrega

El documento formal de entrega es la relación de todos los productos que son entregados en los destinos finales. (Ver anexo 20)

Estos documentos son los soportes necesarios que requiere el destino final para proceder con el recibo del producto en sus bodegas como también de confirmar a través del sistema la recepción de inventarios. Con dicha confirmación, se procede a hacer la entrega formal al proveedor de transportes.

El cierre del proceso de capacitación para proveedores de almacenamiento se consolida en el siguiente cuadro.

**CUADRO 8. PLAN DE CAPACITACION PARA EL PROVEEDOR DE ALMACENAMIENTO.**

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>¿A QUIÉN?</b>	<b>PROVEEDOR DE ALMACENAMIENTO</b>	
<b>Lugar principal (presencial)</b>	Oficina principal en Bogotá, Colombia	
<b>Lugar para refuerzo</b>	Reuniones quincenales vía videoconferencia	
<b>Duración en lugar principal</b>	1 semana	
<b>Duración en lugar para refuerzo</b>	2 horas cada 15 días.	
<b>Costo en lugar principal (usd)</b>	30.000	
<b>Costo en lugar para refuerzo (usd)</b>	1.000	
<b>Temas</b>	<b>Logística de recepción de vehículos</b>	<b>Almacenamiento</b>
<b>Sub temas</b>	Descargue de producto	Almacenamiento y Escaneo de producto
	Recepción y apertura de vehículos	Preparación de pedidos y escaneo de salida
		Generación de documentos

Fuente. Autor, 2016

#### **4.3.4.1.2. Proveedor de transporte terrestre.**

El proceso de transporte terrestre inicia una vez el proveedor de almacenamiento formalmente le entrega los documentos (ficha técnica y documento formal de entrega) junto con el total del producto escaneado. Dentro del proceso que se tiene que realizar se identifican los siguientes elementos:

#### **PROGRAMACIÓN DE ENTREGA**

Una vez el proveedor de almacenamiento tiene programación de las entregas a los destinos finales, es enviada al proveedor de transporte terrestre para iniciar procesos de programación de vehículos necesarios para las entregas. En esta parte del proceso, se reevalúa los horarios en que deben ser entregados el producto final. Si existe alguna diferencia, ésta es comunicada al proveedor de almacenamiento para reconfirmar la información con el gerente de la zona. Por otro lado, al tener la programación de vehículos, se coordina la hora en que deben llegar al centro de distribución para iniciar el proceso de cargue del producto final a los vehículos. Es importante mencionar, si existe alguna novedad en el trayecto desde el centro de distribución a los destinos finales, esta debe ser informada inmediatamente al representante de la bodega para establecer contacto directo con los destinos finales.

Una vez el vehículo llega en el horario, en el día, con los elementos de descargue y los auxiliares coordinados, el gerente de la zona, procede a revisar físicamente el estado del vehículo para identificar cualquier anomalía y ser reportada inmediatamente. Si no existe situación particular, se procede a iniciar el descargue del producto final en la bodega.

#### **ENTREGA DE PRODUCTO AL DESTINO FINAL.**

El proceso de entrega del producto al destino final, inicia con la aceptación por parte del gerente de la zona en iniciar el descargue del producto final por lote y categoría para que pueda ser identificada y escaneada por parte del gerente de la zona. Es importante detallar que los auxiliares de descargue deben ubicar el producto de acuerdo al lote y categoría en la bodega del almacén.

El proceso finaliza una vez todo el producto que se programó, sea entregado a satisfacción al gerente de la zona y que efectivamente la cantidad total que se menciona en los documentos soportes haya contrastado con lo recibido físicamente. La confirmación de esta recepción del producto se tiene que confirmar mediante la entrega de documentos soportes que avalan la recepción sin ninguna novedad.

### **DOCUMENTACIÓN**

Los documentos como la ficha técnica y el documento formal de entrega deben ser firmados y sellados por las partes involucradas. Adicional, se tiene que generar un documento por parte del gerente de la zona, el cual certifica que el producto fue recibido a conformidad y sin ninguna novedad. Este documento llamado, confirmación de entrega de producto final (Anexo 21) tiene que ser firmado y sellado por los involucrados y debe ser soporte de entrega por parte del proveedor de transportes para generar procesos de facturación.

### **SEGUIMIENTO Y MONITOREO.**

El seguimiento y monitoreo debe ser una variable intrínseca en la operación de transporte, el cual inicia desde la entrega del producto por parte del proveedor de almacenamiento hasta la entrega satisfactoria al destino final. Este proceso de monitoreo abarca la constante comunicación con los departamentos de seguridad y prevención que puedan tener, como también de generar las alarmas necesarias por si alguna variable durante el proceso logístico pueda modificarse y afectar los horarios de entrega y/o el producto final. El proveedor de transportes debe velar por el cuidado y protección de todo el producto, por ello debe contar con sistemas de GPS, comunicación 24/7, radiofrecuencias, teléfonos inteligentes y toda la tecnología necesaria para la operación.

El cierre del proceso de capacitación para proveedores de transportes se consolida en el siguiente cuadro.

**CUADRO 9. PLAN DE CAPACITACION PARA EL PROVEEDOR DE TRANSPORTE TERRESTRE.**

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>¿A QUIÉN?</b>	<b>PROVEEDOR DE TRANSPORTE TERRESTRE</b>	
<b>Lugar principal (presencial)</b>	Oficina principal en Bogotá, Colombia	
<b>Lugar para refuerzo</b>	Reuniones quincenales vía videoconferencia	
<b>Duración en lugar principal</b>	1 semana	
<b>Duración en lugar para refuerzo</b>	2 horas cada 15 días.	
<b>Costo en lugar principal (usd)</b>	30.000	
<b>Costo en lugar para refuerzo (usd)</b>	1.000	
<b>Temas</b>	<b>Despachos</b>	<b>Seguimiento y trazabilidad</b>
<b>Sub temas</b>	Programación de entrega	Documentación
	Entrega de producto al destino final	Seguimiento y monitoreo

Fuente. Autor, 2016

#### **4.3.4.1.3. Proveedor de transporte marítimo.**

Aunque al proveedor de transporte marítimo no se le tiene una estructura de capacitación formal, es importante generar un espacio de conocimiento y entendimiento de los elementos principales, necesidades de información y comunicación que se requiere en el proceso logístico. Por ello se plantea el siguiente elemento como refuerzo y proceso de estandarización con el proveedor de transporte marítimo:

#### **SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

Uno de los elementos primordiales e importantes en la cadena de abastecimiento para la operación logística, es el constante seguimiento y monitoreo de todos los cargamentos que se están transportando con la línea naviera. Es importante que el proveedor envíe dos veces por semana un reporte donde identifique el número del embarque, los puertos de conexión, los tiempos de tránsito y la fecha aproximada de arribo al país destino. Es necesario mantener una constante comunicación por cualquier novedad, con la finalidad de conservar toda información posible y tomar medidas en el momento en que se requieran.

Por otro lado, en algunas ocasiones es importante hacer reuniones presenciales con este proveedor con la finalidad de dar a conocer a mayor claridad todas las operaciones, mercados, necesidades, requerimientos y exigencias por parte de la operación logística y así mejorar cualquier novedad que se pueda presentar a lo largo de la operación.

El cierre del proceso de capacitación para proveedores de transporte marítimo se consolida en el siguiente cuadro.

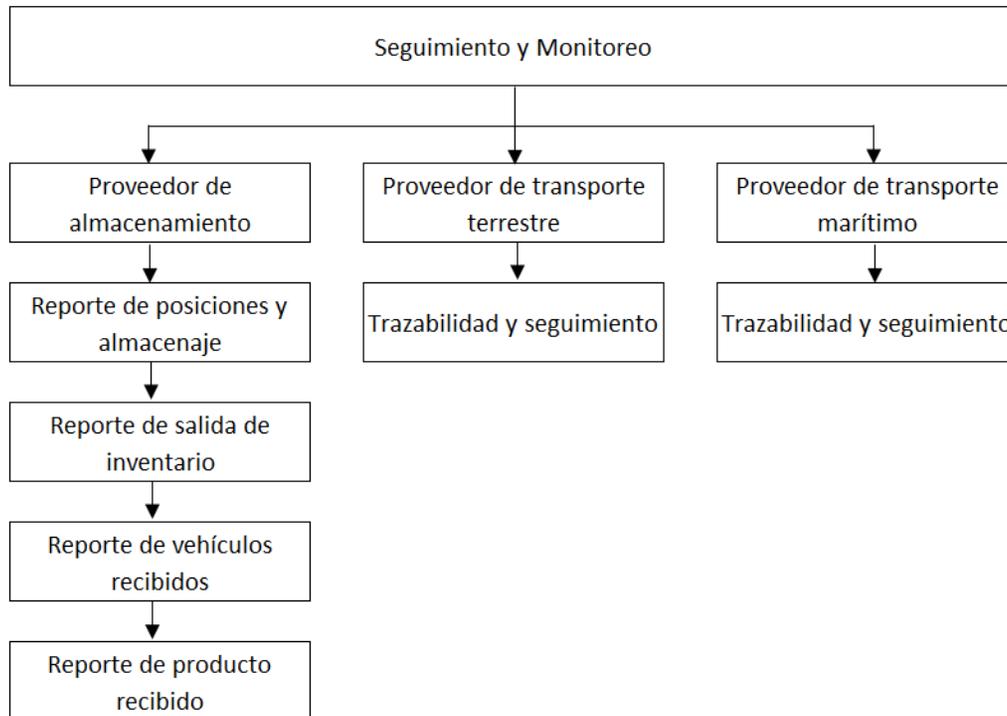
**CUADRO 10. PLAN DE CAPACITACION PARA EL PROVEEDOR DE TRANSPORTE MARITIMO.**

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>¿A QUIÉN?</b>	<b>PROVEEDOR DE TRANSPORTE MARÍTIMO</b>
<b>Lugar principal (videoconferencia)</b>	Video conferencia
<b>Lugar para refuerzo</b>	Reuniones quincenales teleconferencia
<b>Duración en lugar principal</b>	2 horas cada 15 días.
<b>Duración en lugar para refuerzo</b>	2 horas cada 15 días.
<b>Costo en lugar para refuerzo (usd)</b>	1000
<b>Temas</b>	<b>Seguimiento y trazabilidad</b>
<b>Sub temas</b>	Documentación
	Seguimiento y monitoreo

Fuente. Autor, 2016

#### 4.4. SECCION 4. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

A continuación se presenta un mapa conceptual con los elementos principales de análisis en el proceso de seguimiento y monitoreo que se desarrollará a lo largo de la sección.



##### 4.4.1. Proveedores

Uno de los elementos principales para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos del proyecto de apertura de nuevos mercados en sur américa, es el seguimiento, monitoreo y control a cada uno de los principales actores e involucrados que hacen parte de la cadena logística internacional. Inicialmente, se trabaja con el proveedor de almacenamiento, para identificar cada uno de los controles, reportes e información que se necesitan durante la aplicación y desarrollo de cada proceso que realizan. Por otro lado, en el caso del proveedor de transporte, se trabajarán plantillas de seguimiento, control y monitoreo de las entregas a cada uno de los destinos finales, el cumplimiento del protocolo, la cantidad de auxiliares, los elementos de descargue y todos aquellas variables que se tienen que medir para dar cumplimiento con las necesidades del cliente final. Adicional, se presenta la plantilla para

el control e información por parte del proveedor de transporte marítimo. Finalmente, se considera importante detallar la información y necesidades de los involucrados internos de la organización.

#### **4.4.1.1. Proveedor de almacenamiento**

Para el proveedor de almacenamiento se tienen los siguientes reportes de control y monitoreo. Es importante que esta información sea enviada una vez por semana, con la finalidad de poder dar entendimiento del estado del almacenamiento del producto final, de la recepción y salidas del material para la construcción de los locales y el seguimiento constante al inventario.

##### **REPORTE DE POSICIONES Y ALMACENAJE.**

El reporte de posiciones y almacenaje (Anexo 22) busca definir y presentar todo el material de producto final que está almacenado en el centro de distribución por posición. El reporte presenta una matriz que menciona el distrito al cual pertenece cada destino final, el destino final, y los días del mes por posición de almacenamiento. Para el desarrollo de este reporte el proveedor de almacenamiento debe:

- ✓ Determinar la cantidad de cajas por posición de almacenamiento.
- ✓ Determinar la cantidad de posiciones por destino final.
- ✓ Determinar los días de recibo del producto final en el centro de distribución.

La finalidad de este reporte es poder identificar el estado del inventario que hay en el centro de distribución y determinar los días de inventario que cada destino final tiene y tomar decisiones logísticas de distribución a tiendas.

##### **REPORTE DE SALIDA DE INVENTARIO.**

El reporte de salida de inventario (Anexo 23) permite determinar el día de salida del producto final al destino final, la fecha de la generación del despacho, el nombre del conductor, la empresa de transporte terrestre, la cantidad y los lotes que se están entregando. Este reporte busca presentar todas aquellas salidas de inventario que el centro

de distribución ha tenido, de acuerdo a la demanda de cada uno de los destinos finales. Esta información parte de la programación de entrega a tiendas semanales, la disponibilidad de vehículos y los días en que se tiene que entregar el producto a los destinos finales.

### **REPORTE DE VEHÍCULOS RECIBIDOS**

El reporte de vehículos recibidos (Anexo 24) determina todos aquellos tipos de vehículos que son recibidos en el centro de distribución. Para realizar dicho reporte se requiere:

- ✓ Fecha de arribo del vehículo
- ✓ Tipo de Vehículo
- ✓ Cantidad de producto final recibido por vehículo.

El completar este reporte, parte de la fecha en que llega el vehículos al centro de distribución, como también el tipo de producto que contiene el vehículo (material de mercadeo, producto final, insertos publicitarios).

### **REPORTE DE PRODUCTO RECIBIDO.**

El reporte de producto recibido (Anexo 25) parte inicialmente del reporte de vehículos recibidos (Anexo 24) incluyendo la cantidad de producto final para cada destino. Es decir, tal como se ha mencionado anteriormente, cada producto final tiene una nomenclatura e información que determina cual es el lote, cantidad y dirección del destino final. Es así, que al llegar el producto y almacenarlo en el centro de distribución se debe determinar la cantidad de producto final que se está asignado a cada destino, con la finalidad de tener claramente detallada la información de producto que está siendo almacenado y despachando a cada uno de los destinos finales.

Es importante mencionar que, frente a cada uno de estos documentos antes descritos, se generen espacios quincenales de reuniones mediante teleconferencias, con la finalidad de reforzar cada uno de los procesos que se están llevan a cabo, para resolver

preguntas como también para determinar los pasos siguientes que se tienen que realizar en la operación de centro de distribución.

#### **4.4.1.2. Proveedor de transportes terrestre**

Para el proveedor de transporte es importante establecer controles, seguimientos y monitoreo de cada una de las entregas que se realizan a los destinos finales, con la finalidad de determinar los horarios de entrega, el cumplimiento del protocolo de entrega, la cantidad de auxiliares de descargue, la cantidad de uso de elementos de descargue y el cumplimiento de entrega total del producto final. El siguiente reporte (anexo 26) detalla el estado de los despachos a cada una de las ciudades como también detalla cualquier novedad que se pueda presentar durante el proceso logístico de entrega del producto al destino final.

Paralelamente al envío de dicho reporte, es necesario que un representante del proveedor de transporte terrestre se comuniquen telefónicamente con los gerentes de zona con la finalidad de dar información de cualquier novedad, situación o demora que podría afectar la fecha y hora de la programación de entrega a los destinos finales. Cualquier novedad que pueda afectar debe ser reportada por el proveedor de transporte terrestre y tomar acciones inmediatas de ajuste de programación (Anexo 27).

Es importante mencionar que, frente a cada uno de estos documentos antes descritos, se deben generar espacios semanales de reuniones mediante teleconferencias, con la finalidad de reforzar cada uno de los procesos que se están llevando a cabo, para resolver preguntas, confirmar disponibilidad de vehículos para la operación de entrega a los destinos finales, como también definir los pasos siguientes que se tienen que realizar en la operación del proveedor de transporte terrestre.

#### **4.4.1.3. Proveedor de transporte marítimo**

Para el proveedor de transporte marítimo es importante establecer un formato de seguimiento y trazabilidad que (anexo 28) permita tener un conocimiento pleno de la información del estado de cada uno de los embarques que han salido desde el país de origen al país destino. En este reporte se identifica la fecha de salida desde el país de origen, la fecha de arribo a los puertos conexión, la fecha de salida desde el país de conexión y la fecha de arribo al país destino, adicional una columna de observaciones generales para establecer cualquier novedad existente durante el proceso logístico.

#### **4.4.2. Involucrados internos de la organización**

En este punto se menciona un elemento fundamental en el éxito del proyecto, el cual es la comunicación directa y constante con todas aquellas áreas de la organización. Esta comunicación permite dar comprensión, entendimiento a todos aquellos involucrados internos de la empresa, con la finalidad que puedan dimensionar el alcance logístico de cada uno de los embarques al país destino. Es de suma importancia, el mantener informados a todas las áreas organizacionales que dependen de la información del departamento de Logística. En el siguiente cuadro N 4 se describen todas las áreas de la empresa que requieren tener información del estado de los procesos logísticos en cuanto a la apertura de mercados.

**CUADRO 11. AREAS DE LA EMPRESA QUE REQUIEREN INFORMACION DEL ESTADO DE LOS PROCESOS LOGISTICOS.**

DEPARTAMENTO	REQUERIMIENTO	FRECUENCIA	MEDIOS	FORMATO
Compras	Para el departamento de compras, es muy importante establecer comunicación e información constante de todos los embarques tanto aéreos como marítimos que determinen el estado actual de la mercancía. Esto les permite coordinar tiempos, movimientos y otros procesos que dependen diversas áreas para iniciar los procesos de venta, adquisición y apertura de tiendas.	Semanal	Correo electrónico	SI (Anexo 30)
Ventas	A este departamento le interesa saber el día en que debe estar finalizada la construcción y entrega de las tiendas. La comunicación debe enfocarse en brindar fechas en que se estaría entregando producto, material de mercadeo, material de suministros e insumos para la operación completa de las tiendas.	Quincenal	Correo electrónico	SI (Anexo 31)

Construcción	<p>Para este departamento es importante comunicarle la fecha en que los materiales de construcción (lámparas, baldosas, estantes, mesas, marcos, etc.) se encuentran nacionalizados y almacenados en el centro de distribución. Adicional, es importante mantener una comunicación de la fecha en que se entregan cada uno de los elementos de construcción al proveedor, con la finalidad que tenga pleno conocimiento de cuándo deben iniciar las obras de construcción.</p>	Dos veces por mes	Correo electrónico	No
Recurso Humano	<p>Para el departamento de Recurso Humano, es importante la comunicación de la disponibilidad de producto en el país, con la finalidad de iniciar procesos de capacitación con las personas contratadas para cada una de las tiendas. Es necesaria la información de la disponibilidad de algunos lotes específicos para que los procesos de conocimiento,</p>	Dos veces por mes	Correo electrónico	No

	entendimiento y comprensión del producto sean completamente claro para todos los nuevos involucrados.			
Planeación de demanda	Para el departamento de planeación de demanda, la comunicación de la fecha en que sale la mercadería desde el origen, el control de los tiempos de tránsito, la fecha de arribo al país destino para iniciar procesos de nacionalización, la fecha en que se tiene almacenado el producto en la bodega y la fecha en que se entrega la mercadería a cada una de las tiendas.	Semanal	Correo electrónico	SI (Anexo 30 - 31)

Financiera y Contabilidad	<p>Para el departamento de finanzas, la comunicación debe estar enfocada a las fechas en que estaría llegando la mercadería al país destino con la finalidad de tener los recursos económicos necesarios para generar los pagos aduaneros.</p> <p>Por otro lado, se analiza la importancia de tener claridad en los formatos de aprobación de facturas de servicios por parte de los proveedores, el cumplimiento de los soportes correctos para proceder a generar los pagos y la comprensión de las tarifas aprobadas para cada uno de los proveedores.</p>	Dos veces por mes	Correo electrónico	No
---------------------------------	---	-------------------	--------------------	----

Tecnología	<p>Al departamento de Tecnología e información se requiere tener una comunicación constante de cada uno de los embarques tanto aéreos como marítimos que están en tránsito al país destino, de igual forma es necesario informar sobre cada uno de los hitos importantes en toda la cadena logística. Tales como el inicio y finalización del proceso de nacionalización, recepción del embarque en las bodegas, envío del material al destino final y la prueba de entrega al destino final. Es muy importante mantener constante comunicación con este involucrado, dado a que los elementos de tecnología son prioritarios en los embarques a las tiendas, oficinas principales y centros de distribución.</p>	Semanal	Correo electrónico	SI (Anexo 30)
------------	---	---------	--------------------	------------------

Inventarios	Para el departamento de inventarios es necesario mantenerlos informados de la fecha en que la mercadería se envía a los destinatarios finales como también la confirmación de la finalización del proceso de recepción del producto en cada una de las tiendas. En esta comunicación, también es necesario mencionar todas aquellas novedades tecnológicas y procedimentales que se puedan presentar en el momento de la descarga del producto en las tiendas.	Semanal	Correo electrónico	No
-------------	--	---------	--------------------	----

Pérdidas y Previsiones	<p>Para este departamento es importante mencionarle toda la información que se recibe por parte de los proveedores, la selección de los proveedores, la ubicación de la bodega, los medios de transporte en que moviliza la mercadería, las posibles novedades que se puedan presentar en el transporte, los momentos en que hay pérdidas de material. La comunicación con este departamento busca reducir totalmente el riesgo que pueda existir en toda la cadena Logística de abastecimiento.</p>	Una vez por mes	Correo electrónico	No
------------------------------	--	--------------------	-----------------------	----

Fuente. Autor, 2016

## 5. CONCLUSIONES.

La propuesta del modelo de guía metodológica para la organización, parte de una necesidad de estructurar modelos basados en la gestión de proyectos que permitan mejorar los actuales procesos en la apertura de nuevos mercados en sur américa, como también en dar inicio a la creación de una cultura organizacional basada en las buenas prácticas de proyectos del PMI. Es por ello que el alcance, cumplimiento de entregables y logro de cada uno de los objetivos del presente proyecto, abarcó la creación de todos aquellos formatos de evaluación como las matrices de información para el proveedor de almacenamiento, transporte terrestre y transporte marítimo permitiendo consolidar y evaluar la información necesaria para determinar los elementos de identificación a cada uno de estos, con la finalidad de iniciar la selección, evaluación, consolidación y análisis de la información.

Adicional a lo anterior, y en búsqueda de crear controles y procedimientos que evaluarán todos los servicios proporcionados por los proveedores, se logró estandarizar las matrices de evaluación, seguimiento y control, en donde se consolida la información cuantitativa y cualitativa, identificando costos de operación, costos de tiempos extras, costos por caja, condiciones especiales de descargue, tiempos de tránsito, costos adicionales por operaciones tanto en los países de origen como en países destino, días libres de manejo de contenedores y entre otras características que permiten hacer evaluaciones basados en los parámetros exigidos por la empresa.

Esta estandarización, permitió diseñar todos aquellos reportes de seguimiento y control que lograron determinar el éxito de la operación logística internacional para la apertura de nuevos mercados. Reportes como el de novedades de vehículos recibidos, ficha técnica, documento de entrega a destino final, documento de entrega de producto final, reporte de posiciones y almacenaje, reporte de salida de inventario, reporte de vehículos recibidos en el centro de distribución, reporte de producto recibido, reporte de seguimiento y control de vehículos en tránsito, reporte de seguimiento y trazabilidad de contenedores y entre otros documentos que permiten brindar información, seguimiento,

control y trazabilidad en toda la operación logística teniendo en cuenta los parámetros aceptados por *Payless Shoes*.

Por otro lado, la búsqueda constante por parte del departamento de logística internacional de desarrollar esquemas claros de comunicación enfocados a satisfacer las necesidades informativas de cada uno de los involucrados del proyecto, permitió crear todos aquellos procesos de comunicación formal en cada ciclo de vida del proyecto, identificando la importancia, el alcance y la necesidad para cada uno de los involucrados tanto internos como externos de la organización. Dentro de estos procesos, se logró estandarizar la comunicación directa con los proveedores de almacenamiento, transporte terrestre y transporte marítimo, con la finalidad de poder estructurar las obligaciones, responsabilidades y necesidades que se deben realizar en el cumplimiento de los objetivos de la empresas, permitiendo estructurar diversas formas de comunicación tales como la redacción de correos electrónicos, la información de cómo se deben hacer las llamadas telefónicas, las cartas de aceptación de propuestas económicas, las cartas de rechazo de propuestas económicas y los documentos en donde se informa y se comunica el estado en que se encuentran cada uno de los embarques de producto con destino al nuevo país.

Además, dentro de los procesos de comunicación, existe la necesidad de espacios en que los proveedores brinden todo el estado actual de los procesos logísticos. Con esta necesidad, se plantearon todos aquellos elementos necesarios a los proveedores que permitieron dar una comunicación del estado de los procesos en que se encuentra la Logística internacional. Brindando toda la información para el uso efectivo y eficiente por parte del departamento de Logística internacional de *Payless Shoes*. Estos eventos facilitaron la interacción con los proveedores de almacenamiento y transporte tanto terrestre como marítimo, como con todas aquellas áreas organizacionales de la empresa que tienen un impacto directo sobre el cumplimiento de la apertura de nuevos mercados en sur américa.

Con la estandarización de formatos de evaluación, seguimiento y control y la creación de espacios formales de comunicación con todas las áreas de la organización,

permitieron desarrollar y estructurar todos aquellos planes de capacitación para cada proveedor seleccionado, asegurando la ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y responsabilidades que cada uno tiene, identificando los temas, la ubicación, el tiempo y el presupuesto necesario.

Desde el enfoque de los temas se identificaron los elementos necesarios para que los proveedores manejen con éxito la operación logística. Para el caso del proveedor de almacenamiento, temas como manejar en la operaciones diaria, temas como el descargue del producto en el centro de distribución, la recepción y apertura de vehículos, el escaneo de producto, la segregación por destino final y el proceso de almacenamiento, preparación de pedidos, generación de documentos y entre otros elementos necesarios que son imprescindibles en el proceso de capacitación para el proveedor de almacenamiento. Para el proveedor de transporte terrestre, temas como el manejo de la programación de entrega a los destinos finales, procesos de entrega y descargue del producto en las bodegas de los destinos finales, los procesos de seguimiento y monitoreo constante que deben realizar durante el trayecto desde el centro de distribución a los destinos finales y entre otros elementos que permiten dar el conocimiento sobre las exigencias y parámetros establecidos por la compañía. Para el proveedor transporte marítimo, identificando la importancia que tiene sobre todo el proceso de Logística internacional, como también asignando un costo, el lugar, el grupo objetivo, el tiempo y los temas en que se debe realizar la capacitación.

Dichos planes de capacitación fueron creados para cada uno de los proveedores permitiendo asegurar la ejecución efectiva de los procesos y acciones que se deben cumplir de acuerdo a los estándares planteados por *Payless Shoes*. Estos planes establecieron los temas principales que cada proveedor necesita conocer en pro de dar inicio y continuidad a los procesos logísticos internacionales, con la finalidad de responder a los requerimientos actuales por parte del departamento de logística internacional, en donde la prioridad es la comunicación constante, el manejo de los sistemas de información, la información confiable, veraz, rápida y efectiva y el control total de todos los procesos necesarios para el cumplimiento de las necesidades y parámetros exigidos por la compañía.

Por último, con el desarrollo y modelamiento del presente proyecto, se concluye que la empresa cuenta con la primera guía metodológica para la estandarización en la logística de aperturas en nuevos mercados que permitió determinar, basado en la metodología estandarizada de proyectos, todos aquellos procesos, procedimientos y formatos, necesarios para lograr aperturar nuevos mercados de acuerdo a las exigencias y necesidades de la compañía. Permitiendo responder a los requerimientos y necesidades por parte del departamento de logística internacional, el cual, en el pasado las aperturas se realizaban más por capacidad y experiencia del equipo logístico que por una metodología clara, estandarizada y enfocada bajo los criterios de proyectos que permitieran estructurar y esquematizar los procesos de aperturas.

## 6. RECOMENDACIONES.

Para dar continuidad y estructura a la guía metodológica en la estandarización de procesos para la apertura de nuevos mercados en sur américa, es necesario la revisión de la misma por parte del *senior* de logística internacional, el vicepresidente de logística internacional, los gerentes del centro de distribución en Panamá, la gerente regional del caribe, la gerente regional de centro américa y los coordinadores internacionales logísticos, con la finalidad de hacer los comentarios necesarios para hacer mejoras constantes a la guía y pueda ser implementada en las otras regiones, debido a que la guía está desarrollada para la región sur americana, sin embargo, es recomendable que se haga una revisión clara y detallada para realizar los ajustes necesarios y pueda ser implementada en otras regiones (como Centroamérica y las islas del caribe).

Por otro lado, dado a que muchas políticas, procesos y procedimientos están en constante actualización para la mejora continua de los procesos, como también enfocándose a las nuevas necesidades y requerimientos de la alta dirección tanto de la compañía como de los mismos mercados, es necesario hacer revisiones, actualizaciones y ajustes de la guía de manera anual, con el objeto de hacer los ajustes necesarios en el alcance que demande cada apertura de mercados. Esta actualización, también exige la traducción al inglés de la guía, con la finalidad de tener mucho mayor alcance en la región del caribe y en las aperturas que tiene planeada la compañía a nivel internacional, que permitan extender el alcance que tiene la guía sobre la operación logística internacional, con la finalidad de unificar todos los procesos y procedimientos que se realicen previo al inicio e implementación de la guía.

Frente a un enfoque tanto académico como logístico del desarrollo de la guía metodológica, es recomendable que para las fases de inicio y planeación del proyecto se realicen investigaciones que busquen ampliar el alcance para dichas fases, dado a que, para la actual guía, la profundidad y enfoque no están desarrollados para estas dos fases.

Como también se propone, para una segunda etapa para la guía metodológica en donde se analicen cada uno de las fases de operación que tiene el proyecto. Esto permitirá ahondar cada vez más en crear una cultura organizacional basada en proyectos, en desarrollar todas aquellas áreas del conocimiento planteadas en la metodología de gestión de proyectos y darle mayor alcance a cada una de las fases de la guía.

Finalmente y en aras de continuar con los primeros esquemas de proyectos en la empresa, es recomendable generar procesos de capacitación interna en la compañía con el enfoque de la gestión de proyectos, con la finalidad de iniciar la aplicación de la guía, bajos los parámetros y criterios establecidos por los PMBOK. Generando espacios de creación de conocimiento, mejoramiento de procesos, estandarización de procedimientos, implementación de acciones de mejora, aprendizaje continuo y procesos basados en las buenas prácticas de los proyectos.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Asociación Chilena de Municipalidades (2015). *Ciclo de Vida de los proyectos. División de Planificación, Estudios e Inversión. Santiago de Chile*. Chile. Obtenido el 6 de Febrero 2016 en [http://www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/documentos/2012/PREPARACION\\_Y\\_EVALUACION\\_DE\\_INICIATIVAS\\_DE\\_INVERSION\\_CON\\_RECURSOS\\_PUBLICOS/PPT07.pdf](http://www.munitel.cl/eventos/seminarios/html/documentos/2012/PREPARACION_Y_EVALUACION_DE_INICIATIVAS_DE_INVERSION_CON_RECURSOS_PUBLICOS/PPT07.pdf) pp 1-20

Bakouros, Yannis & Kelessidis, Vassilis. (2002) *Project Management*. Report produced for the EC fundes project. Thessaly University. Obtenido el 4 de Febrero en [http://www.adi.pt/docs/innoregio\\_pmanagement.pdf](http://www.adi.pt/docs/innoregio_pmanagement.pdf). pp 1-33

Bounacore, Domingo (1980). *Diccionario de Bibliotecología*. Buenos Aires Argentina. Editorial Marymar.

Brunet, Catarina (2003). *Plan de exportación de talavera a España*. Licenciatura en International Business Administración. Tesis de Maestría. Universidad de las Américas Puebla. México.

Bunge, Mario. (1996). *La investigación científica*. Mc Gill University. Editorial Ariel, S.A. Barcelona. Obtenido el 4 de Febrero en <https://es.scribd.com/doc/242532404/La-investigacion-cientifica-Mario-Bunge-pdf> pp 1-208

Corrales, Marco (2012). *Plan de gestión de las áreas de alcance, tiempo, costo y calidad del proyecto boulevard de calle, barrio chino*, San José Costa Rica. Proyecto Final de Graduación. Universidad Internacional de Costa Rica. Obtenido el 29 de Enero del 2016

Cortes, Manuel & Iglesias Miriam. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Primera edición. Universidad Autónoma del Carmen. Campeche, México. Colección Material Didáctico 10. Obtenido el 4 de Febrero en <http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/contenido2.pdf> pp 1-100

Council of Europe. European Union (EU). (2015). *What is a project? Project Management T-kit*. Obtenido el 4 de Febrero en [http://pjp-eu.coe.int/documents/1017981/1667915/2\\_project.pdf/f317e5f0-dbc5-4fc7-bd94-79d22a21683d](http://pjp-eu.coe.int/documents/1017981/1667915/2_project.pdf/f317e5f0-dbc5-4fc7-bd94-79d22a21683d). pp 28-37

Critical Tools (2016). *Project Planning Software*. WBS Chart Pro. Obtenido el 29 de Enero 2016. En <http://www.criticaltools.com.html>

Education Training Unit (ETU) (2011). *Project Management Guide. Technical aspects to project management*. Obtenido el 4 de Febrero en <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/development/project.pdf> pp 1-11

Escuela Bancaria y Comercial de México (2015). *Curso de Administración de proyectos*. Obtenido el 4 de Febrero de 2016 en <http://www.ebc.mx/curso/temario/curso-administracion-de-proyectos.pdf> pp 1-15

Gortari, Efi (1980). *El método científico y sus pasos*. Editorial Grijalbo. Mexico. Obtenido el 4 de Febrero en <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1932/6.pdf> pp 1-15

*Guía para la formulación de proyectos considerando la metodología del banco de proyectos de la Universidad Nacional de Colombia*. (BPUN) (2007). Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín. Centro de Publicaciones. Medellín, Colombia.

Hernández, Roberto & Fernández, Carlos & Baptista, Pilar. (2008) *Metodología de la Investigación*. Montreal, Canadá. McGraw-Hill.

Instituto de Educación del Envigado (2015). *Conceptos Generales de la Gestión de Proyectos*. Envigado, Colombia. Obtenido el 2 de Febrero en <http://www.iue.edu.co/documents/emp/aspectosGenProyecto.pdf>. Pp 1-8

Johansen, Bertoglio (1996). *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones*. Editorial Limusa. pp 1-241.

López, Bruno (2013). *Administración de Proyectos*. Instituto Tecnológico de México. Instituto tecnológico de nuevo Laredo. Obtenido el 4 de Febrero en [http://www.itnuevolaredo.edu.mx/takeyas/apuntes/seminario\\_tesis/apuntes/metodologia/administracion%20de%20proyectos1.pdf](http://www.itnuevolaredo.edu.mx/takeyas/apuntes/seminario_tesis/apuntes/metodologia/administracion%20de%20proyectos1.pdf) pp 1-9

Larode, Emilio. (2014). *Logística y Transporte*. Editorial Empresarial. Bogotá. Colombia.

Martinic, Sergio. *Diseño y evaluación de Proyectos Sociales*, México: COMEXANI – CEJUV 1997.

Michael, Porter (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Plaza & Janes Editores.

Ortiz, H. (2006). *Análisis financiero aplicado y principios de Administración financiera*. Departamento de Publicaciones Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. pp. 215-325

Poo, Aurora (2005). *La gerencia de Proyectos y la administración de proyectos*. Universidad Metropolitana de México. Administración y Tecnología para el Diseño e Investigación. Obtenido el 6 de Febrero de 2016 en [http://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2005/2\\_2005.pdf](http://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2005/2_2005.pdf) pp 1-15

Project Management Do (2016). *Áreas del conocimiento*. Obtenido el 16 de Febrero en <http://projectmanagementdo.com/servicios/project-management/>

Project Management Institute, PMI. 2013. *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK) (5a ed.). Pennsylvania, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc. pp 1-589

Porter, Michael. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial en español: Plaza & Janes Editores SA. pp 1-1020

PSS (2016). *Iniciativas y Estrategias*. Estados Unidos. Topeka. Kansas. pp. 1-3.

Ruthford, Jay (2014). *Plan de gestión para la actualización de la metodología de administración de proyectos en la empresa stack pointer con enfoque en desarrollo ágil. Proyecto Final de graduación*. Universidad Internacional de Costa Rica. Obtenido el 29 de Enero del 2016 en <http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP1372.pdf>

Ramírez, Alberto (2012). *Metodología de la investigación Científica*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. pp 1-111

Saravia, Jorge (2007). *Guía para la elaboración del marco lógico*. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Área de Proyectos Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia. Obtenido el 1 de Febrero 2016 en [http://www.uao.edu.co/sites/default/files/GUIA\\_MARCO\\_LO.pdf](http://www.uao.edu.co/sites/default/files/GUIA_MARCO_LO.pdf)

Samperio, Ciro (2010). *Administración de Proyectos. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Sistema de Universidad. Unidad 5. Obtenido el 4 de Febrero de 2016 en [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/mte/PRES23.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/mte/PRES23.pdf) pp 1-15

Silvestrini, María & Vargas, Jacqueline (2008). *Fuentes de información primaria, secundaria y terciaria*. Universidad Interamericana. Recinto de Ponce. Puerto Rico. Obtenido el 8 de Febrero 2016 en <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf> pp 1-16

Sociedad Latinoamericana para la calidad (2000). *Herramientas de Control de Calidad*. Universidad Central de Colombia. Bogotá Colombia. pp 1-3

Tamayo. Mario (1981). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa. Obtenido el 4 de Febrero en [http://www.biblioises.com.ar/Contenido/000/001/MARIO\\_TAMAYO\\_PROCESO\\_INVEST\\_CIENTIFICA.pdf](http://www.biblioises.com.ar/Contenido/000/001/MARIO_TAMAYO_PROCESO_INVEST_CIENTIFICA.pdf) pp 1-175

Tapias, Daniel (2015). *Ciclo de vida de los proyectos. Capítulo 4. Escuela Politécnica Superior*. Universidad Autónoma de España. Obtenido el 6 de Febrero en [http://arantxa.ii.uam.es/~proyectos/teoria/C4\\_Ciclo%20de%20vida.pdf](http://arantxa.ii.uam.es/~proyectos/teoria/C4_Ciclo%20de%20vida.pdf) pp 1-53

Universidad de la Salle (2008). *Fuentes de la Información*. Departamento Virtual. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia. Obtenido el 8 de Febrero 2016 en [http://evirtual.lasalle.edu.co/info\\_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf](http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf) pp1-20

Universidad EAFIT (n.d). *Consultorio Contable. Notas de Clase. EBITDA*. Universidad EAFIT de Colombia. Obtenido el 13 de Febrero 2016 en <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2020%20EBITDA.pdf>

Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). (2015). *Estructura Básica para Elaborar el documento final del PFG*, San José, Costa Rica.

Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). (2015). *Introducción a la administración de proyectos*. San José, Costa Rica. pp. 1-78

Universidad de Castilla. (2014) El proyecto. Obtenido el 2 de Febrero 2016 en <https://www.uclm.es/area/egi/OFITEC/Descarga/PROYECTO.PDF>

Vargas, Ronald. (2006) *Herramientas para realizar una investigación. Enfoque a la realización de tesis de Maestría del Centro de Levantamiento Aeroespaciales y aplicación para el desarrollo Sostenible de los Recursos Naturales* (clase). Universidad Mayor de San Simón. Cochabamba, Bolivia. Obtenido el 4 de Febrero en [http://www.css.cornell.edu/faculty/dgr2/teach/msc/NRM\\_004\\_E.pdf](http://www.css.cornell.edu/faculty/dgr2/teach/msc/NRM_004_E.pdf) pp 1-43

Whittington, Richard (2003). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* Madrid. Thomson. pp 1-182

## 8. GLOSARIO DE TERMINOS.

*Brand:* Por sus siglas en inglés, la palabra *brand* hace referencia a marcas. Según el diccionario de Oxford se define Brand es Marca.

*Retail:* Por sus siglas en inglés, la palabra *retail* hace referencia a las ventas al por menos.

## 9. ANEXOS

## ANEXO 1. ACTA DEL PFG

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha de Firma del Acta.</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
	GUIA METODOLÓGICA PARA LA ESTANDARIZACIÓN EN LA LOGÍSTICA DE APERTURAS EN NUEVOS MERCADOS PARA LA EMPRESA PAYLESS SHOES.
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<p>Áreas de conocimiento:</p> <p>Tiempo.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Gestión de los Interesados.</p> <p>Grupos de procesos:</p> <p>Iniciación y Planificación.</p>	<p>Sector del <i>retail</i> en calzado.</p> <p>Área enfocada a la logística y cadena de abastecimiento</p>
<b>Fecha tentativa de inicio del proyecto.</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
1 de Febrero de 2016	27 de Julio 2016
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	

**Objetivo general :**

- ✓ Estructurar un modelo de guía metodológica logística basada en los ciclos de vida de los proyectos y las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) para la estandarización de procesos necesarios en la apertura de nuevos mercados en sur américa para la empresa *Payless Shoes*.

**Objetivos específicos**

- ✓ Desarrollar un modelo de guía metodológica logística, formatos de evaluación, de seguimiento y control a los proveedores para garantizar el cumplimiento de los parámetros aceptados por *Payless Shoes*.
- ✓ Desarrollar procesos de comunicación formales en el ciclo de vida del proyecto para informar avances, hacer seguimientos a los objetivos y dar cumplimiento a las necesidades de los interesados.
- ✓ Estructurar un plan de capacitación a cada uno de los proveedores seleccionados para asegurar la ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y de los pasos que tienen que realizar en el cumplimiento de las tareas.

**Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

Uno de los objetivos estratégicos de la empresa es el enfoque en oportunidades de crecimiento en comercio electrónico y comercio internacional. Para ello, la empresa ha dispuesto un plan agresivo de expansión en los países de sur américa, incursionando hoy en día en Paraguay, Uruguay, Perú y teniendo operación actual en Colombia y Ecuador. Dentro del plan de crecimiento de la organización, se identifica la importancia que tiene el departamento de logística internacional sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este departamento debe velar por que todos los procesos logísticos necesarios, para la

puesta en marcha de la apertura de mercado, estén coordinados, gestionados, y contratados, previo al inicio de la operación. Es por ello, que el objetivo del presente proyecto es lograr estandarizar cada una de las acciones, procesos, procedimientos, planes y formatos logísticos necesarios para que todos los eslabones de la cadena de abastecimiento estén estructurados previo a la apertura de nuevos mercados, apoyado en las buenas prácticas para la administración de proyectos recopiladas en el PMBOK (PMI, 2013).

En vista que actualmente el departamento de logística internacional no cuenta con una metodología logística en apertura de mercados, basada en la dirección y gestión de proyectos, se analiza que el alcance, impacto y beneficios que puede tener dicha herramienta metodológica, abarca muchos de los involucrados tanto directos como indirectos, los cuales puede lograr reducir reprocesos, costos, tiempos y recursos. Así mismo, se destacan beneficios sobre los intereses internos de la empresa, si no también tiene un impacto positivo sobre el mercado al cual está llegando. Este impacto se ve reflejado en oportunidades laborales para los nativos de los países, dado a permite generar empleo en diversas áreas administrativas, de mercadeo, legal, etc. Lo cual se traduce en la apertura de nuevas tiendas, permitiendo contratar personas que trabajen directamente en ellas, como también personal que trabajan en las áreas de la organización (mercadeo, finanzas, legal, etc.)

Por otro lado, el desarrollar esta metodología permite determinar acciones que logren tener una comunicación directa, puntual y oportuna con todos los involucrados, en pro de generar proceso de capacitación eficiente, evaluaciones, seguimiento y control sobre cada uno de los procesos que realizan los proveedores. Adicional, el crear cada uno de los procesos permite plantear estrategias de gestión para la efectividad y éxito de la operación logística en los nuevos países, lo que conlleva a generar y dar cumplimiento a cada uno de los objetivos estratégicos de la compañía como también permite tener el producto en el momento correcto, en el lugar correcto y en la distribución correcta.

Finalmente, se entiende que este tipo de proyectos tienen un impacto directo sobre los objetivos estratégicos de la compañía, en el alcance de cada uno de las necesidades de los inversionistas tanto nacionales como extranjeros, en el entender la dinámica de crecimiento

que tiene la organización, en el establecimiento y recordación de la marca en cada uno de los mercados a los cuales se está incursionando, en el crecimiento de las ventas tanto netas como operativas, en el cumplimiento del indicador financiero EBITDA de la compañía y en el cumplimiento de la estrategia de expansión agresiva que tiene la empresa para Sur América. Como también, este proyecto tiene el alcance de poder entender las acciones puntuales que tiene que realizar el departamento de logística para la apertura de nuevos países en Sur América.

### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

El producto final es un documento con una guía metodológica basada en los ciclos de vida de los proyectos para la estandarización de procesos logísticos necesarios en la apertura de nuevos mercados en Sur América para la empresa Payless Shoes.

Los entregables se conforman de:

- ✓ Diseño de formatos de evaluación, seguimiento y control de proveedores que garanticen el cumplimiento de los parámetros aceptados por Payless Shoes.
- ✓ Plan de comunicación formal en cada ciclo de vida del proyecto para informar avances, hacer seguimientos a los objetivos y dar cumplimiento a las necesidades de los interesados.
- ✓ Plan de capacitación para cada uno de los proveedores seleccionados para asegurar a ejecución efectiva de los procesos, de las acciones y de los pasos que tienen que realizar para el cumplimiento de las tareas.

### **Supuestos**

- ✓ Se cuenta con el tiempo necesario para poder presentar todos los entregables necesarios para la aprobación del Proyecto Final de Grado.

- ✓ La respuesta a los avances de cada uno de los entregables es oportuna, concreta y directa.
- ✓ El ejercicio laboral no interfiere con el tiempo necesario para tener excelentes entregables.
- ✓ Se cuenta con el apoyo de todos los involucrados de la empresa para evaluar cada uno de los procesos metodológicos que se va a estandarizar.
- ✓ Existe apoyo constante de personas con alta experiencia en análisis de metodologías y procedimientos logísticos en apertura de nuevos mercados en Sur américa.
- ✓ Se cuenta con el tiempo suficiente de la Gerente de Logística Regional, para analizar la aplicación de formatos y procesos de evaluación de proveedores.

### **Restricciones**

- ✓ Posibilidad en que la bibliografía acerca de metodologías enfocadas a las aperturas de mercados para Sur américa sea limitada.
- ✓ La poca literatura de procedimientos logísticos en la estandarización de formatos, documentos y procesos, pueda sesgar el resultado y la comparación entre modelos.
- ✓ La poca retroalimentación y seguimiento por parte de alta dirección de la empresa, en el planteamiento y diseño de la metodología, podría impactar en la calidad de los entregables del proyecto.
- ✓ El limitado tiempo dedicado al soporte y apoyo de los involucrados claves en el desarrollo de la metodología afecta directamente el alcance del proyecto.

- ✓ La existente bibliografía de procesos logístico, puede que no tenga la calidad ni profundidad que merece el actual proyecto, lo cual podría impactar directamente en el resultado de cada uno de los entregables.
- ✓ La poca oferta de involucrados con alta experiencia en aplicación de procesos logísticos para aperturas de mercados en Sur américa.

### **Identificación riesgos**

- ✓ Si no se tiene el apoyo necesario por parte de la alta dirección de la empresa, podría no tener el alcance suficiente sobre los procesos logísticos de la organización, impactando en el resultado final de los entregables.
- ✓ Si no se hace una revisión bibliográfica de calidad sobre procesos y procedimientos logísticos para apertura de mercados en Sur américa, podría sesgar el resultado de cada uno de los entregables, impactando el alcance del proyecto sobre la organización.
- ✓ Si no se tienen claros los posibles formatos, procesos y procedimientos logísticos en apertura de mercados en Sur américa, podría generar reprocesos en el desarrollo del Proyecto Final de Grado, impactando en tiempo, costo, alcance y calidad de cada uno de los entregables,
- ✓ El alcance que tiene el Proyecto Final de Grado es bastante robusto, por lo cual el acceso a la información, el análisis de datos, y la estandarización de los procesos pueden llevar a dilatar las entregas semanales.
- ✓ La poca participación de involucrados con alta experiencia en el desarrollo de metodologías, podría sesgar el resultado del proyecto, impactando el resultado de cada uno de los entregables.

- ✓ La estandarización de formatos y documentos con un limitado alcance de evaluación de servicios y costos, podría repercutir en una mala selección de proveedores, impactando directamente los resultados tanto del proyecto como de la organización.
- ✓ Si no se tiene clara la finalidad del Proyecto Final de Grado desde el inicio y el impacto que tiene sobre la organización, podría generar reprocesos y pérdida de tiempo, impactando directamente en el tiempo, alcance y calidad de la presentación de cada uno de los entregables.
- ✓ Si no se tiene claro el alcance del desarrollo del Proyecto Final de Grado, podría generar procesos adicionales de revisión bibliográfica, escritura, lectura y redacción, impactando en el tiempo, calidad y entrega de los documentos exigidos la organización.
- ✓ Si no se cuenta con el conocimiento necesario para el manejo de los sistemas de información y comunicación, podría generar entregas de baja calidad, impactando directamente en los resultados de los entregables y la aplicación de los mismos sobre la organización.
- ✓ Si no se realiza una revisión bibliográfica profunda en cada uno de los conceptos y temas del Proyecto Final de Grado, podría no cumplir con las especificaciones y exigencias por parte de la alta dirección de la compañía, impactando directamente en la calidad de entrega.

### **Presupuesto**

Para la realización del Proyecto Final de Grado no se tiene un presupuesto definido. Sin embargo si se desea cuantificar, se podría mencionar que como mínimo se destinen cuatro horas diarias durante treinta días y con un valor de treinta mil pesos colombianos la hora de trabajo. Esto equivale a tres millones seiscientos mil pesos colombianos o también a mil ciento veinticinco dólares.

<b>Principales hitos y fechas</b>		
<b>Nombre de Hito</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha final</b>
Presentación de estructura del seminario de grado.	28 de Enero 2016	28 de Enero 2016
Presentación de rúbricas y condiciones de presentación de trabajos.	28 de Enero 2016	28 de Enero 2016
Presentación del Chárter	1 de Febrero 2016	7 de Febrero 2016
Presentación de la EDT del Proyecto Final de Grado	1 de Febrero 2016	7 de Febrero 2016
Presentación de correcciones de todos aquellos trabajos revisados por el docente.	8 de Febrero 2016	6 de Marzo 2016
Presentación de la introducción y del cronograma del Proyecto Final de Grado.	8 de Febrero 2016	14 de Febrero 2016
Presentación del Marco Teórico del Proyecto Final de Grado.	15 de Febrero 2016	21 de Febrero 2016
Presentación del Marco Metodológico del Proyecto Final de Grado.	22 de Febrero 2016	28 de Febrero 2016
Presentación del documento completo con correcciones.	29 de Febrero 2016	6 de Marzo 2016

Presentación del resumen ejecutivo del Proyecto Final de Grado.	29 de Febrero 2016	6 de Marzo 2016
Presentación del Chárter final y aceptado.	29 de Febrero 2016	6 de Marzo 2016
Inicio del desarrollo Proyecto Final de grado.	6 de Marzo 2016	15 de Marzo 2016
Desarrollo y revisión de entregables del Proyecto Final de grado.	6 de Marzo 2016	4 de Julio 2016
Aprobación del Proyecto Final de grado. Por parte del tutor.	5 de Julio 2016	6 de Julio 2016
Revisión del Proyecto Final de Grado por parte de los lectores	6 de Julio	6 de Agosto
Correcciones del Proyecto Final de Grado	6 de Agosto	15 de Agosto
Sustentación del Proyecto Final de Grado.	18 de Agosto	23 de Agosto.

### **Información histórica relevante**

La empresa americana de calzado más grande de los Estados Unidos de América está aplicando estrategias de crecimiento y expansión en los países de sur américa. Para el logro y alcance de estas estrategias de expansión, se han planteado diversos escenarios en los

cuales confluyen múltiples departamentos de la organización. Dentro de los departamentos se pueden identificar compras, planeación de demanda, legal, logística, tecnología, financiero, contabilidad, recurso humano, contrataciones.

Dentro de los objetivos para el éxito de aperturas de nuevos mercados en Sur América, es lograr tener estructurados todos los esquemas logísticos que permitan tener los materiales y productos necesarios para la operación completa de todas las tiendas y oficinas en los países en donde la organización va a incursionar.

En la actualidad la organización tiene presencia en los países de Colombia y Ecuador, para el 2015 se logró tener presencia en Paraguay y para el 2016 se tiene planeado la apertura de Uruguay. Para los próximos dos años se plantea incursionar en Chile, Bolivia y Argentina. Para las últimas aperturas en los países de Sur América que la organización ha tenido, se ha podido identificar que existen muchos vacíos en la gestión eficiente de proyectos, en los procesos, los procedimientos, formatos, auditorías y controles. Esto permite determinar la importancia que tiene el presente proyecto final de grado, en ayudar a resolver la problemática en la que actualmente tiene el departamento de logística y poder estandarizar cada uno de los procesos necesarios y requeridos desde la búsqueda de proveedores, las negociaciones, los procesos de capacitación, la aplicación de los procesos logísticos por parte de los proveedores hasta los procesos de facturación necesarios y exigidos por el departamento de finanzas.

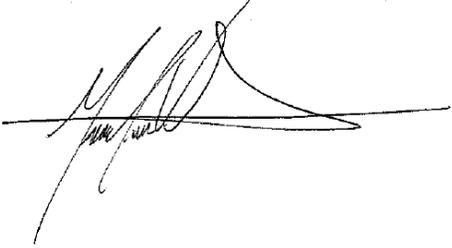
#### Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados	Influencia (Directa o Indirecta)	Interés	Información básica.
Gerente de Logística	Directa	Alto	Brinda soporte, experiencia, conocimiento y apoyo en el análisis de cada uno de los procesos y procedimientos necesarios para

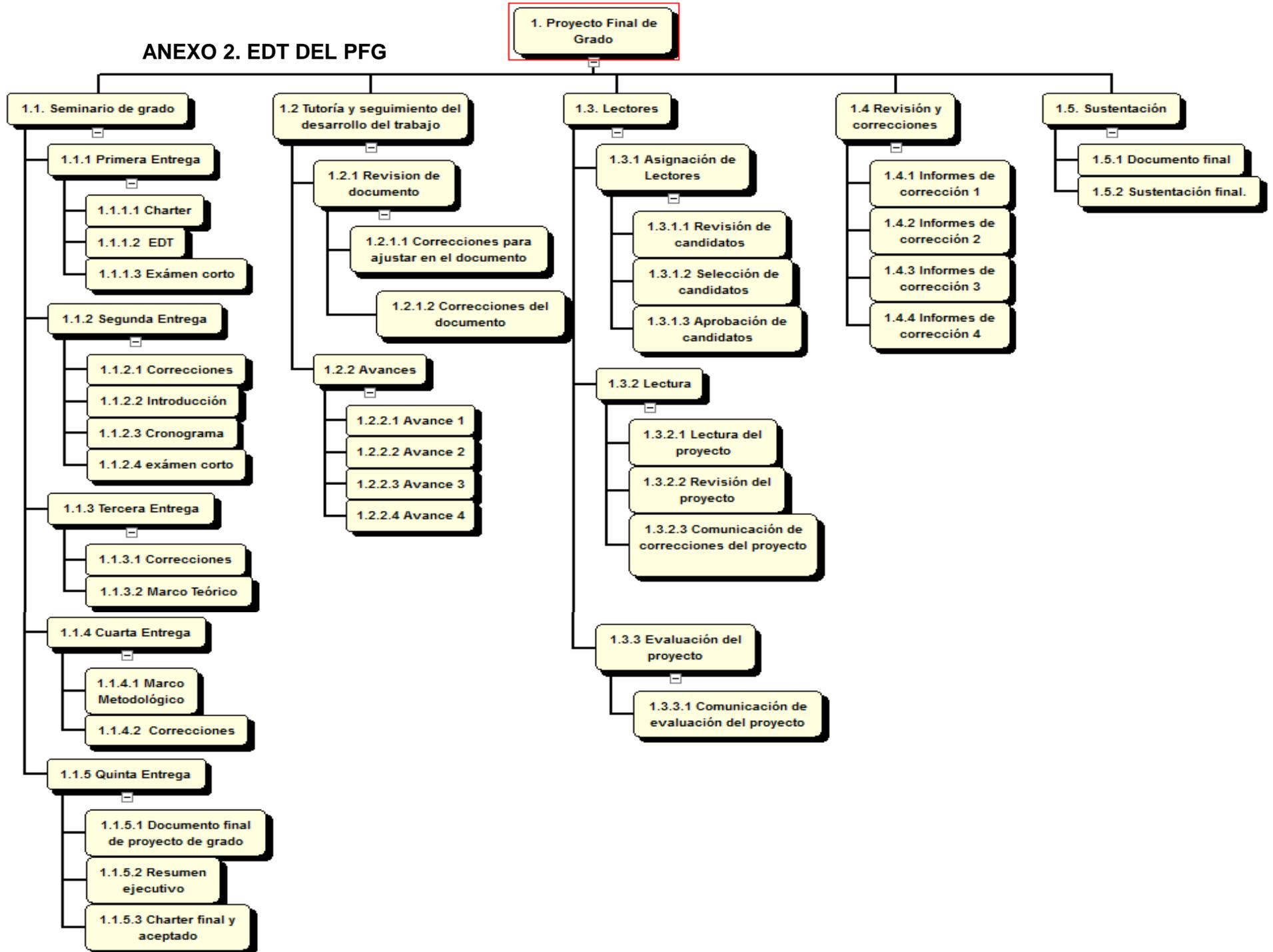
			aplicar en la cadena logística y abastecimiento.
Coordinador de Logística.	Directa	Alto	Apoya operativamente el desarrollo y análisis de procedimientos y formatos de evaluación, seguimiento y control de procesos de apertura de mercados en Sur América.
Senior Manager de Logística.	Directa	Alto	Apoya en conocimiento y experiencia en la aplicación de metodologías de análisis y seguimiento.
Gerente General	Directa	Alto	Referencia posibles procesos adicionales a evaluar, para la implementación en la metodología.
Director del Proyecto.	Directo	Alto	Cumplir con el desarrollo del Proyecto Final de Grado, con todos los requerimientos, exigencias y calidad. Entregar el 100% del proyecto finalizado.
Áreas organizacionales de la empresa.	Directo	Alto	Brinda soporte, experiencia, conocimiento y apoyo en el análisis de cada uno de los procesos y procedimientos necesarios para aplicar en la cadena logística y abastecimiento.

Familia.	Directa	Alta	Apoyo constante en la realización de cada uno de las etapas de desarrollo del Proyecto Final de Grado.
Empresas proveedoras de energía e Internet.	Indirecta	Baja	<p>Aumentar el consumo de energía durante la realización del Proyecto Final de Grado.</p> <p>Aumentar el consumo de internet durante la realización del Proyecto Final de Grado.</p>
Bibliotecas.	Indirecta	Media	Tener información con antelación de los documentos de investigación, tesis y revistas que el estudiante va a utilizar, con la finalidad de tener la disponibilidad necesaria en el momento en que se requiera.
Tutor.	Directa	Alta	Todos los documentos deben ser presentados con un nivel alto de calidad, con una buena redacción, sin tachones, sin comentarios. Es necesario dar cumplimiento con todo lo exigido en las rúbricas como también en las fechas de entrega de los documentos.
Lectores.	Directa	Alta	El documento debe tener una redacción, sintaxis y estructura coherente, basados en los

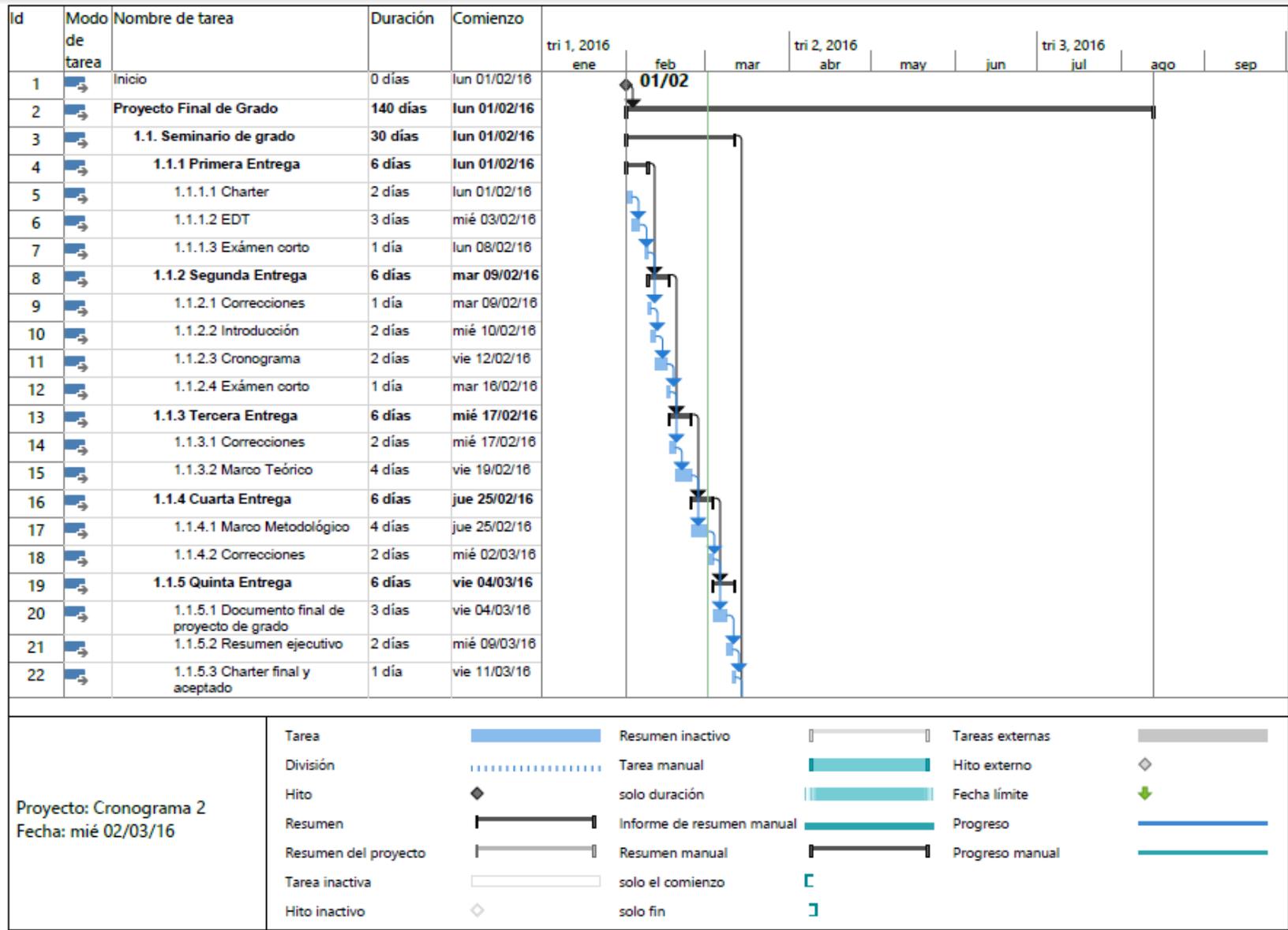
			lineamientos y exigencias de la universidad.
Profesor del seminario.	Directa	Alta	Dar cumplimiento tácito a todos los entregables, manteniendo una comunicación constante y realizando las correcciones respectivas
Jefes de Bodega de Paraguay, Colombia, Ecuador, Uruguay y Perú.	Indirecta	Media	Brindar información suficiente sobre la aplicación de metodologías, procesos, formatos y documentos de evaluación, seguimiento y control
Agentes aduaneros.	Indirecta	Media	Dar soporte y apoyo a las preguntas que se puedan realizar, enfocadas a dar un entendimiento de aplicación de metodologías de evaluación.
Equipo Virtus.	Indirecta	Media	Mantener una comunicación constante, de apoyo, seguimiento y refuerzo en la realización del proyecto final de grado.

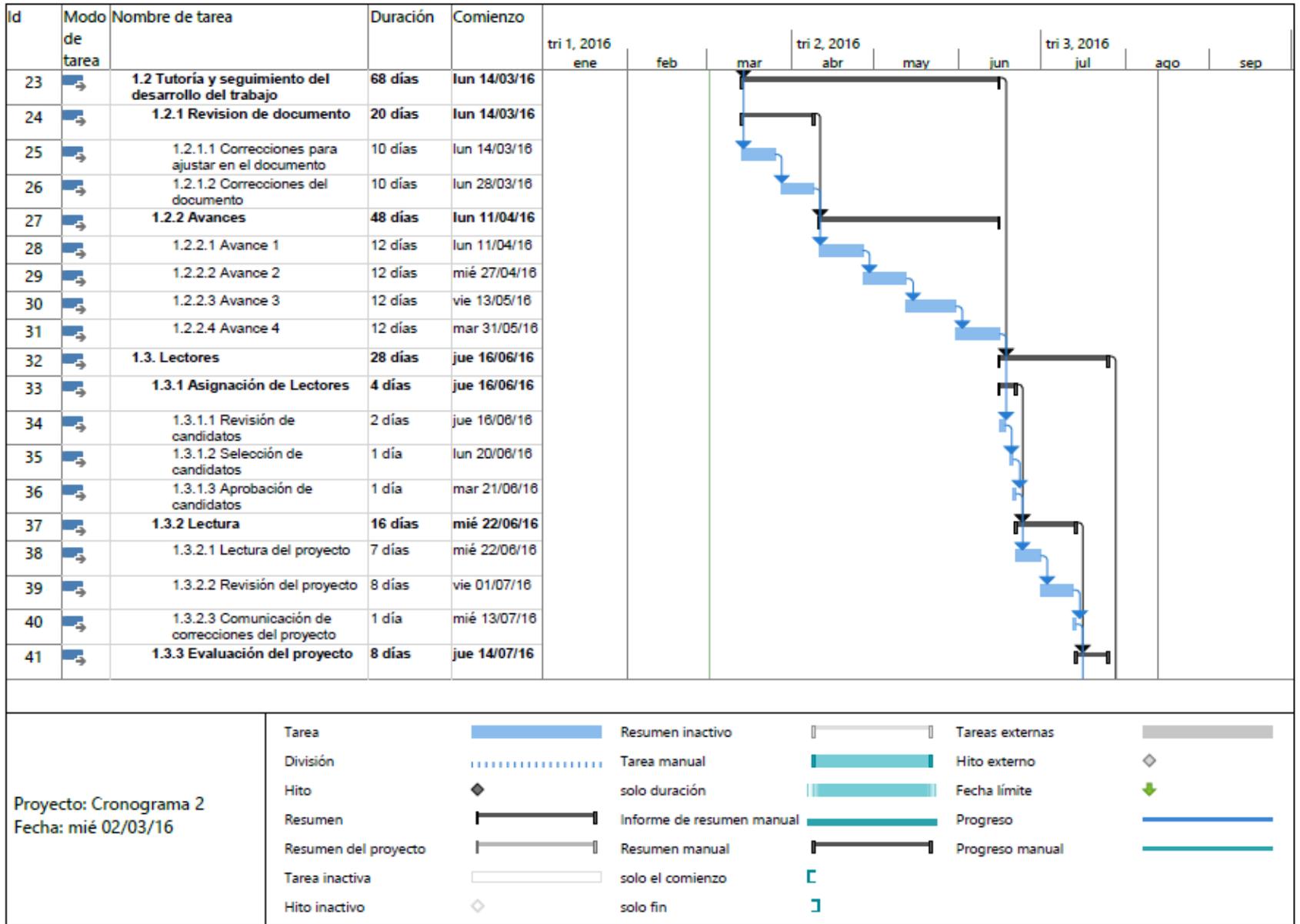
<p><b>Director de proyecto:</b></p> <p><b>Mario Andrés Vargas Martínez.</b></p>	<p><b>Firma:</b></p> 
<p><b>Autorización de:</b></p> <p><b>Luis Diego Villalobos Yock</b></p>	<p><b>Firma:</b></p> 

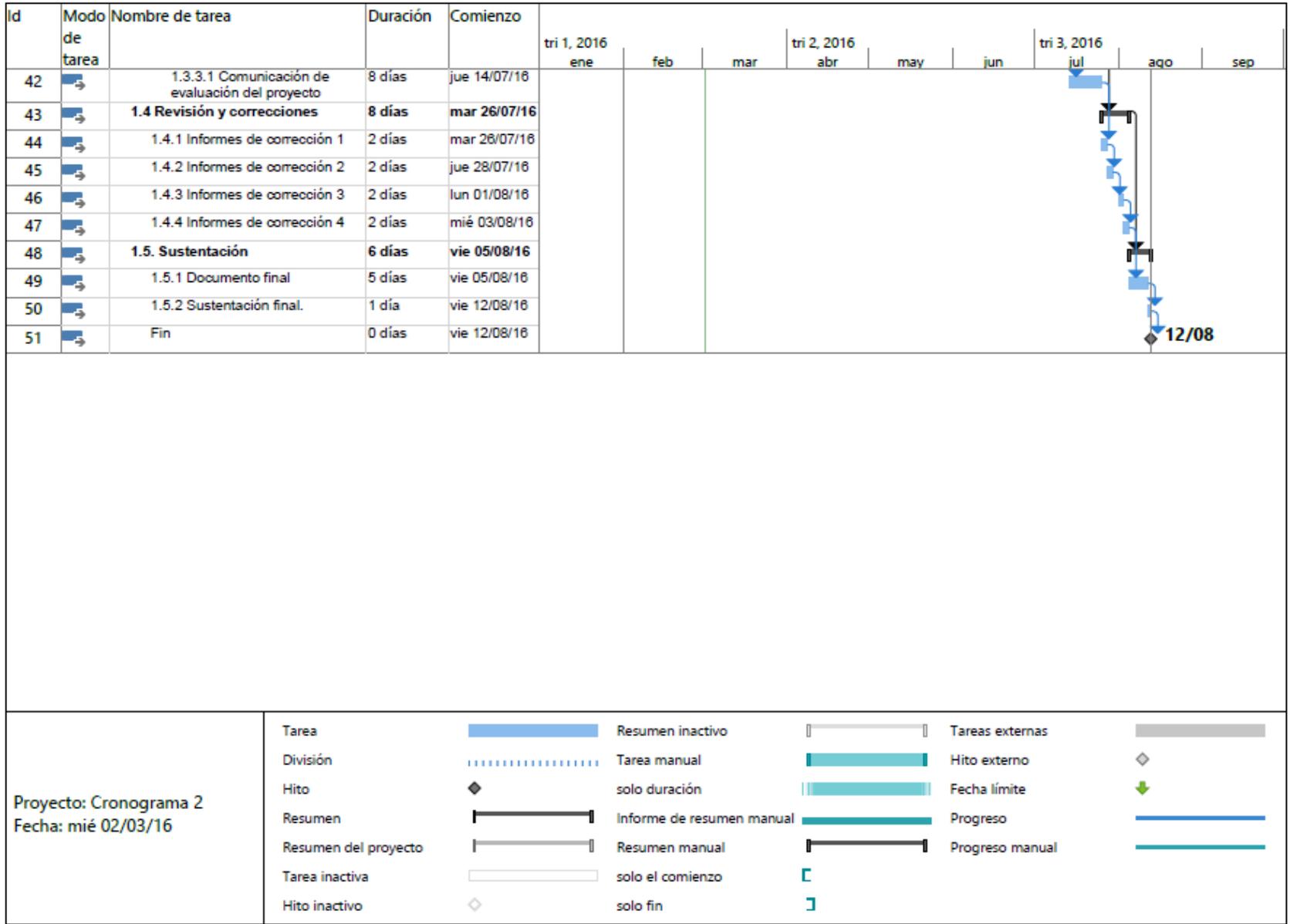
**ANEXO 2. EDT DEL PFG**



### ANEXO 3. CRONOGRAMA DEL PFG







**ANEXO 4. MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LOS PROVEEDORES.**

<b>Matriz de recolección de información de los proveedores</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Proveedor A</b>	<b>Proveedor B</b>	<b>Proveedor N</b>
Ubicación de las bodegas			
Experiencia en el mercado			
Principales clientes			
Sistemas de información de inventarios			
Servicios de valor agregado			
Facturación			
Disponibilidad de vehículos (si aplica)			
Sistema de control y monitoreo			
Certificaciones			
Promesa de servicio (si aplica)			
Otros			

Fuente, Autor, 2016

### ANEXO 5. MATRIZ DE ANÁLISIS DE MERCADO PARA PROVEEDORES

<b>Matriz de Análisis de Mercado para proveedores</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>Proveedor de almacenamiento</b>	<b>Proveedor de transporte Terrestre</b>	<b>Proveedor de transporte Marítimo</b>
<b>Datos Generales del proveedor</b>	X	X	X
<b>Ubicación</b>	X		
<b>Experiencia</b>	X	X	X
<b>Clientes</b>	X	X	X
<b>Sistemas de información</b>	X	X	X
<b>Servicios adicionales de valor agregado</b>	X	X	X
<b>Facturación</b>	X		
<b>Disponibilidad de vehículos</b>		X	
<b>Promesa de servicio</b>		X	X
<b>Rutas Principales</b>		X	X
<b>Certificaciones</b>	X	X	X
<b>Alianzas estratégicas</b>	X	X	X

<b>Otros</b>			
--------------	--	--	--

Fuente, Autor, 2016

## **ANEXO 6. COMUNICACIÓN CON PROVEEDOR PARA UN PRIMER ACERCAMIENTO.<sup>7</sup>**

Cordial Saludo.

De acuerdo a una investigación de mercado se evidencia que su compañía tiene operaciones en el país XXX, en donde próximamente nuestra organización multinacional estará abriendo operaciones logísticas, el interés de esta comunicación es tener una confirmación por parte de ustedes y en brindarme los contactos telefónicos y correos electrónicos de los gerentes comerciales, logísticos u operativos de la organización.

Agradeciendo su tiempo.

Cordialmente,

---

<sup>7</sup> Es importante mencionar que en la primera comunicación no se menciona el nombre de la organización, dado a que se debe conservar una confidencialidad de la información que se le brinda al proveedor.

## **ANEXO 7. COMUNICACIÓN VÍA TELEFÓNICA.**

Buen Día

Mi nombre es XXX y trabajo para una empresa multinacional del sector de *retail*, en donde próximamente estaremos abriendo operaciones logísticas en este país. Estuvimos revisando a través de páginas de internet sobre los servicios con los que ustedes cuentan y nos interesa conocer más de su organización, me podría comunicar con la persona responsable de la gerencia comercial o logística con la finalidad de poner tener sus datos de contacto, números telefónicos, números celulares y correo electrónico para ponernos en contacto.

**ANEXO 8. COMUNICACIÓN DE CONFIRMACIÓN POR PARTE DEL PROVEEDOR.**

Cordial Saludo.

De acuerdo a nuestra comunicación telefónica le comparto los medios en los cuales ustedes nos pueden contactar:

- ✓ Dirección
- ✓ Teléfono
- ✓ Celular
- ✓ Correo Electrónico.

Requerimos por parte de ustedes que nos den respuesta a este correo electrónico con los datos de la persona responsable que estará liderando este proceso de licitación como también la confirmación e interés de iniciar el proceso de licitación.

## ANEXO 9. ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD<sup>8</sup>

EL PRESENTE ACUERDO se celebra a partir de \_\_\_\_\_ 20XX entre XXXX denominada Organización, y XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX., una sociedad XXXXX de XXXX, con su principal domicilio comercial en XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, y cualquier compañía matriz, sucursal o filial de la misma (en adelante como el “Proveedor”).

### CONSIDERANDO QUE:

EL PRESENTE ACUERDO se celebra con referencia a los siguientes hechos:

A. El Proveedor está o puede estar dedicado al negocio de logística, agencia de aduanas y servicios relacionados en el país destino (en adelante denominados los “Servicios”).

C. Organización y Proveedor desean discutir la retención de los Servicios del Proveedor (en adelante denominado el “Proyecto”).

D. Organización y/o el Proveedor (en adelante denominado “Parte Divulgadora”) están dispuestos a divulgarse la Información Confidencial (conforme a como se define a continuación) en uno al otro (en adelante denominado “Parte Receptora”) únicamente para fines de evaluación del Proyecto.

E. ORGANIZACIÓN y el Proveedor, con el fin de inducir a la Parte Divulgadora a proveer a la Parte Receptora una oportunidad para llevar a cabo dicha evaluación del Proyecto conviene por medio del presente documento que protegerá la confidencialidad de la Información Confidencial suministrada en virtud del presente acuerdo y restringirá su uso sección lo aquí estipulado.

EN CONSECUENCIA, las partes acuerdan lo siguiente:

**1. Definición de Información Confidencial.** Para los fines del presente Acuerdo, el término “Información Confidencial” significa toda información de cualquier

---

<sup>8</sup> El siguiente acuerdo de confidencialidad es estructurado, redactado y aprobado por el departamento legal de la compañía (PSS, 2016), por lo cual, también es de uso personal y confidencial de la organización, no se puede generar ninguna copia sin previa autorización.

índole que la Parte Divulgadora o cualquier de sus empleados, agentes, o contratistas divulguen a la Parte Receptora o a cualquier de sus empleados, agentes o contratistas en conexión con el Proyecto. La Información Confidencial incluye, pero sin limitarse, la información que se relaciona a continuación:

(a) Toda información que se relaciona con los seguros, prevención de pérdidas, mantenimiento del almacén, compras, flete y logística, telecomunicaciones, métodos de entrenamiento, recursos humanos, beneficios de salud, alquiler con derecho de compra (leasing), comercialización (planes, estrategias, métodos), rentabilidad, información financiera y de operaciones (incluyendo organización, métodos de hacer negocios, ubicación de almacenes, planes futuros y así sucesivamente), información técnica y de negocios, datos e información de mercadeo, planes, planos, datos de investigación y desarrollo, sitios futuros de almacenamiento, resúmenes y datos contables, planes estratégicos y de negocios, licenciamiento, adquisición o despojo de planes u oportunidades y métodos de hacer negocios de la Parte Divulgadora;

(b) información derivativa basada en o proveniente de la Información Confidencial, incluyendo, pero sin limitarse, análisis, compilaciones, impresiones mentales registradas, notas, estudios, reportes o resúmenes, haciendo caso omiso de cómo fueron comunicados, memorializados o reproducidos y

(c) todos los planes, estrategias, modelos, métodos, procesos, sistemas, formularios, software, procedimientos, matrices, algoritmos, fórmulas matemáticas, diseños, esquemas, tácticas, paradigmas, arquetipos, patrones, prototipos, constructos, programas, planos, fotografías, películas, cintas de video, cintas de audio, guiones, libros de cuentos, material escrito u otros escritos o cualquier otro material (en adelante denominado “Materiales, Métodos y Procesos”) obtenidos de –o bajo la dirección de- cada una de las partes del presente acuerdo o de cualquiera de sus empleados, agentes o contratistas en conexión con el Proyecto.

**2. Excepciones.** No obstante lo anterior, la siguiente información no se considera Información Confidencial:

- (a) Cualquier información que, en el momento de la divulgación, sea parte del dominio público;
- (b) Cualquier información que posteriormente se convierta en parte del dominio público mediante una publicación u otro medio sin culpa alguna de la Parte Receptora o de cualquiera de sus empleados, agentes o subcontratistas;
- (c) Cualquier información que posteriormente un tercero divulgue a la Parte Receptora sin estar en violación de un derecho u obligaciones de confidencialidad;
- (d) Cualquier información que la Parte Divulgadora haya consentido divulgar al público por escrito con anterioridad; ó
- (e) Cualquier información que se requiera divulgar por mandato judicial, por requerimiento del gobierno o cualquier agencia gubernamental y/u otro requerimiento legal, siempre y cuando la Parte Receptora cumpla con las estipulaciones de la Sección 5 del mismo.

**3. Prohibición sobre Uso y Divulgación.** De cuando en cuando, durante el término del presente Acuerdo, la Parte Divulgadora podrá divulgar a la Parte Receptora y/o a sus empleados, agentes o subcontratistas, dicha Información Confidencial, siempre y cuando nada de lo estipulado en el presente Acuerdo cree sobre las partes del mismo una obligación de divulgar cualquier Información Confidencial a la otra parte, esto es, cada una de las partes del Acuerdo podrá, a opción propia, divulgar la Información Confidencial a la otra parte incluso si la otra parte la requiere. Las partes del Acuerdo acuerdan y convienen por el presente Acuerdo:

- (a) revisar, considerar y tratar toda Información Confidencial como secreta y confidencial y hacer uso de su mejor esfuerzo para evitar la divulgación a terceros por parte de cualquier empleado, agente, subcontratista, directa o indirectamente, a cualquier persona que no necesite razonablemente conocer la Información Confidencial para los fines específicos del Proyecto;
- (b) No usar la Información Confidencial excepto para los fines específicos de impulsar el Proyecto;
- (c) Tomar todos los pasos necesarios y apropiados para mantener la confidencialidad de cualquier Información Confidencial revelada según lo aquí estipulado, incluyendo garantizar la confidencialidad de cualquier Información Confidencial

suministrada a los empleados, agentes, subcontratistas y sucesores de la Parte Receptora o cesiones de las partes anteriormente mencionadas, incluyendo, sin limitarse, la celebración de acuerdos de confidencialidad con dichas partes en una forma substancialmente similar al presente Acuerdo;

(d) Tomar todos los pasos necesarios y apropiados para evitar el uso de la Información Confidencial en cualquier forma que violare las leyes estatales o federales en materia de títulos valores o cualquier otra ley;

(e) No copiar o duplicar, de ninguna manera en lo absoluto, la Información Confidencial sin un permiso expreso por escrito de la Parte Divulgadora;

(f) No referirse a Parte Divulgadora, o al Proyecto, ni oralmente ni por escrito, en cualquiera de los comunicados de prensa, materiales promocionales, presentaciones a clientes (aparte de las partes del presente acuerdo) o a clientes futuros o potenciales, en resúmenes de negocios, o en cualquier otra información suministrada a terceros, excepto por consentimiento expreso por escrito por parte de la Parte Divulgadora;

(g) No discutir o referirse a hallazgos, conclusiones, recomendaciones o datos fundamentales del mismo con terceros, excepto por consentimiento expreso por escrito por parte de la Parte Divulgadora; y

(h) Usar toda la Información Confidencial, incluyendo, pero sin limitarse, Materiales, Métodos y Procesos para el uso y/o beneficio único de las partes del Acuerdo y el Proyecto, y no usar la Información Confidencial, incluyendo, pero sin limitarse, los Materiales, Métodos y Procesos, para beneficio de cualquier otra parte.

La Parte Receptora es completamente responsable ante la Parte Divulgadora por los daños y perjuicios que dicha Parte Divulgadora sufra como consecuencia de la divulgación o uso de la información en violación del presente Acuerdo por parte de los agentes, empleados o subcontratistas de la Parte Receptora.

**4. Devolución de la Información Confidencial.** A la terminación del Proyecto o por solicitud de la Parte Divulgadora, la Parte Receptora, a opción única de la Parte Divulgadora, devolverá a la Parte Divulgadora, o destruirá de una manera apropiada, toda Información Confidencial divulgada bajo el presente Acuerdo, incluyendo todas las copias o duplicados de la misma en posesión de la Parte Receptora o de cualquier agente,

empleado, contratista u otra persona que hubiere recibido dicha Información Confidencial de la misma.

**5. Cumplimiento con las Citaciones u Órdenes de la Corte.** En caso de que a la Parte Receptora le hagan entrega de una orden administrativa o de la corte exigiendo la divulgación de cualquier información que sea considerada como Información Confidencial, entonces la Parte Receptora notificará de inmediato a la Parte Divulgadora, oralmente o por escrito, el hecho de la entrega de dicha orden, la información solicitada y el tiempo para responder a ella. La Parte Receptora cooperará completamente con la Parte Divulgadora en el cuestionamiento de cualquier citación u orden que exija la divulgación de la Información Confidencial. Si la Parte Divulgadora decide no cuestionar decide no recusar dicha citación u orden, entonces la Parte Receptora podrá divulgar dicha información según se exige ahí. La Parte Divulgadora dará aviso a la Parte Receptora dentro de un período no mayor de tres (3) días hábiles contados a partir del recibo de la notificación de la misma si tiene la intención de recusar la citación u orden.

**6. Supervivencia.** No obstante cualquier disposición en contrario a lo aquí estipulado, la obligaciones de confidencialidad serán vigentes por un período de cinco (5) años contados a partir de la fecha de divulgación de cualquier Información Confidencial bajo el presente Acuerdo.

**7. Recursos.** Si la Parte Receptora usa o divulga, o amenaza divulgar con palabras o acciones, la Información Confidencial en violación de las disposiciones del presente Acuerdo o viola las provisiones aquí incluidas, entonces la Parte Divulgadora tendrá derecho a buscar reparación según lo aquí estipulado mediante la selección de uno o más de los siguientes recursos, según lo considere apropiado:

(a) Buscar desagravio por mandato judicial para prohibir el uso o divulgación de la Información Confidencial;

(b) Buscar la indemnización monetaria por el uso indebido o divulgación de la Información Confidencial;

(c) Buscar el pago de gastos y honorarios de abogado; o

(d) Cualquier combinación de los arriba mencionados.

La Parte Receptora específicamente acuerda que el desagravio por mandato judicial estará disponible para prohibir el uso o divulgación de la Información Confidencial u otra

información cuya divulgación está aquí prohibida, en el sentido de que será difícil establecer que indemnización monetaria, si la hubiere, es apropiada por el incumplimiento del presente Acuerdo. Las partes acuerdan que en caso de cualquier incumplimiento o amenaza de incumplimiento de cualquier de las disposiciones de presente Acuerdo, la parte no incumplidora tendrá derecho a obtener de cualquier corte de jurisdicción competente un desagravio preliminar y permanente por mandato judicial, al igual que una indemnización monetaria, la cual puede ser apropiada bajo estas circunstancias, incluyendo, pero sin limitarse, un arreglo de cuentas equitativo de todas las ganancias y beneficios que surjan de cualquier incumplimiento del presente Acuerdo.

8. **Ley Vigente.** El presente Acuerdo se regirá e interpretará conforme a las leyes del Estado y País donde se ubica la casa matriz de la organización.

9. **Arbitramento.** Todas las disputas, diferencias y controversias que surjan de o en conexión con el presente Acuerdo, que no puedan dirimirse amigablemente dentro de un período no mayor de treinta (30) días contados a partir de la primera vez que surgieron y se remitirán y dirimirán en el arbitramento que tendrá lugar el Estado y País donde se ubica la casa matriz de la organización, y por tres (3) árbitros bajo las normas de arbitramento de la Cámara de Comercio Internacional y, con la firma y entrega del presente Acuerdo, ambas partes del Acuerdo consienten al arbitramento exclusivo y el laudo arbitral de dicho arbitramento será definitivo y legalmente vinculante para ambas partes del presente Acuerdo.

10. **Costos y Gastos.** Todos los costos y gastos incurridos en conexión con la evaluación de la factibilidad de Proyecto correrán por cuenta de cada una de las partes del presente Acuerdo que lleve a cabo la evaluación respectivamente.

11. **No Compensación.** Ninguna de las partes del presente Acuerdo tendrá derecho a una compensación por parte de la otra parte por razón de la cesación de la evaluación de la factibilidad del Proyecto y/o la terminación del presente Acuerdo por parte de la otra parte del Acuerdo conforme a lo aquí estipulado o a la ley vigente. Además, ninguna de las dos partes del presente Acuerdo tendrá derecho a una compensación por parte de la otra parte en razón de la negativa de la otra parte a celebrar acuerdos definitivos con respecto a, o para llevar a cabo, el Proyecto.

**12. Efecto Vinculante; Acuerdo Único; Sin Beneficios para Terceros;**

**Modificación.** El presente Acuerdo será vinculante y cobrará efecto para el beneficio de las partes del presente Acuerdo partes y de sus sucesores y cesionarios permitidos. El presente Acuerdo es el acuerdo único entre las partes y reemplazará a todos los acuerdos y convenios previos con respecto del presente Acuerdo. Nada de lo estipulado en el presente Acuerdo, expreso o implícito, tiene la intención de conferir ni conferirá a ninguna persona, aparte de las partes del mismo y a sus respectivos sucesores y cesionarios permitidos, ningún derecho, beneficio o recurso de ninguna naturaleza bajo o en razón del presente Acuerdo. El presente Acuerdo no podrá cambiarse o modificarse, excepto si se hace por escrito y es firmado por ambas partes del Acuerdo.

**13. Divisibilidad.** Si se considera que cualquier disposición del presente Acuerdo no se puede hacer cumplir, el presente Acuerdo se considerará divisible y dicha disposición se considerará inoperante en la medida en que se considere inexigible. En todos los demás respectos, el presente Acuerdo permanecerá completamente vigente, siempre y cuando, sin embargo, que si dicha disposición se pueda hacer cumplir por limitación del mismo, entonces dicha disposición se considerará ser muy limitada y se hará cumplir al máximo punto permitido por la ley vigente.

**14. Honorarios de Abogado.** Si alguna de las dos partes incurre en cualquier gasto, incluyendo los honorarios de abogados y de testigos expertos, en conexión con cualquier acción o procedimiento entablado por cualquiera de las dos partes para proteger, hacer valer o defender sus derechos u obligaciones bajo presente Acuerdo, entonces la parte favorecida recuperará dichos gastos razonables, los cuales correrán por cuenta de la otra parte.

**15. Notificaciones.** Todas las notificaciones que deben hacerse bajo el presente Acuerdo, a menos que se especifique lo contrario, serán en el idioma inglés y se enviarán a las partes por correo certificado, solicitando el documento de acuse de recibo, con gastos de correo previamente pagados, o por medio de un servicio de mensajería aérea nacional reconocido a nivel nacional a las siguientes direcciones:

Para el Proveedor:

---

---

---

Para Organización:

---

---

---

Toda notificación se considerará dada y **entregada**:

(a) En la fecha de recibo o negativa de recibo por parte de la otra parte, si se envía y entrega mediante una entrega personal o por vía aérea o un servicio de mensajería aérea nacional comparable y siempre y cuando dicho recibo o negativa de recibo esté evidenciado por escrito por parte del servicio de entrega; o

(b) En el tercer día hábil luego de haber puesto dicha notificación al correo, si se envía por correo y se deposita en el Correo Certificado Registrado o Certificado con los gastos de correo previamente pagados, solicitando el documento de acuse de recibo, y dirigido a las partes arriba mencionadas:

**16. Renuncia de Derechos.** Ninguna demora, incumplimiento u omisión de las partes en cualquier momento para requerir el cumplimiento por parte de la otra parte de cualquier de los términos o convenios del mismo afectará el derecho total de exigir dicho cumplimiento en cualquier momento en lo sucesivo. Si las partes del presente Acuerdo no ejercen ninguno de sus derechos aquí estipulados no constituirá una renuncia de tales derechos.

**17. Ejemplares.** El presente Acuerdo puede ser firmado por las partes del presente Acuerdo en cualquier número de ejemplares de un mismo tenor, considerándose cada una de las cuales un original, pero todas ellas en conjunto constituirán uno y el mismo acuerdo. Cada ejemplar puede consistir de un número de copias del mismo, cada una de ellas firmadas por menos de la totalidad, pero juntas firmadas por todas las partes del presente Acuerdo.

**18. Ambigüedades.** Las partes del presente Acuerdo reconocen que el presente Acuerdo se celebró en el contexto de negociaciones libres y comprensibles, que no es un contrato de adhesión y que es producto de una negociación individual entre las partes del presente Acuerdo que disfrutaban de una fortaleza de negociación igual. En caso de que las partes del presente Acuerdo recurran a un tribunal o árbitro(s) para interpretar cualquier

disposición en el presente Acuerdo, las partes del mismo acuerdan que cualquier ambigüedad no se interpretará en contra de la otra parte simplemente porque organización y el Proveedor puedan haber hecho un borrador de dicha disposición antes de las firma del mismo.

Las partes del presente Acuerdo reconocen que lo anterior establece con exactitud el acuerdo alcanzado por las mismas.

En testimonio de lo anterior, las partes del presente Acuerdo han firmado el presente Acuerdo a través de sus representantes debidamente autorizados a partir de la fecha que aparece escrita arriba.

## ORGANIZACIÓN

---

Firma

Nombre

Cargo

## PROVEEDOR

Firma

Nombre

Cargo

**ANEXO 10. TABLA DE TIEMPO DEL RFP.**

CONCEPTO	FECHA
Entrega del RFP al Proveedor:	Día / Mes / Año
Entrega límite del RFP por parte del proveedor.	Día / Mes / Año
Análisis de propuesta	Día / Mes / Año
Selección del proveedor.	Día / Mes / Año

Fuente, Autor, 2016

### ANEXO 11. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RESPUESTA.

CONCEPTO	PROVEEDOR DE ALMACENAMIENTO			
	A	B	C	N
Eficiente				
Efectiva				
Rápida				
Puntual				
Coherente				
<b>Promedio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente, Autor, 2016

La calificación va de 1 a 3, donde 1 es la calificación más alta y 3 es la calificación más baja.

**ANEXO 12. MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LOS PROVEEDORES DE ALMACENAMIENTO.**

CONCEPTO	PROVEEDOR DE ALMACENAMIENTO			
	A	B	C	N
Costo por caja o por posición de almacenaje				
Costo Descargue y manipulación				
Costo de operación para contenedor de Costo 20'				
Costo de operación para contenedor de 40'				
Tiempos de Horas de operación				
Tiempos de operación en hora Normal				
Tiempos de operación en hora Extra Costo Extra				
Tiempo de respuesta				
Experiencia				
Condiciones especiales				

Fuente. Autor, 2016

**ANEXO 13. RELACIÓN DE CAJAS POR VEHÍCULO.**

<b>RELACIÓN DE CAJAS POR VEHÍCULO</b>	
<b>TIPO DE VEHÍCULO</b>	<b>CAPACIDAD DE CARGA</b>
1.5 toneladas	Hasta 120 <i>cajas master</i>
3.5 Toneladas	Entre 121 <i>cajas master</i> hasta 190 <i>cajas master</i>
4.5 toneladas	Entre 191 <i>cajas master</i> hasta 350 <i>cajas master</i>
8 Toneladas	Entre 350 <i>cajas master</i> hasta 450 <i>cajas master</i>
18 Toneladas	Entre 451 <i>cajas master</i> hasta 1500 <i>cajas master</i>

Fuente. Autor, 2016

**ANEXO 14. MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LOS PROVEEDORES DE TRANSPORTES.**

CONCEPTO	PROVEEDOR DE TRANSPORTES			
	A	B	C	N
<b>Costo por caja o Costo por vehículo (local**)</b>				
1.5 Toneladas*				
3.5 Toneladas*				
4.5 Toneladas*				
8 Toneladas*				
18 Toneladas*				
<b>Costo por caja o Costo por vehículo (nacional***)</b>				
1.5 Toneladas*				
3.5 Toneladas*				
4.5 Toneladas*				
8 Toneladas*				
18 Toneladas*				
Costo de auxiliar de descarga				
Costo de movimiento de contenedor 20' desde puerto a bodega.				
Costo de movimiento de contenedor 40' desde puerto a bodega.				
Tiempo de respuesta				

Experiencia				
Condiciones especiales				
Tiempos de entrega Local				
Tiempos de entrega Nacional				
* cada vehículo debe contar con un auxiliar de descargue				
** Local se denomina el tránsito de vehículos urbanos, dentro de la misma ciudad				
*** Nacional se denomina el tránsito de vehículos regionales, fuera de la misma ciudad.				

Fuente. Autor, 2016

**ANEXO 15. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDOR DE TRANSPORTE MARÍTIMO.**

País de origen	Puerto de origen	País de destino	Puerto de destino	Line naviera	Tiempo de tránsito	Frecuencia de salida puerto de origen	Puertos de conexiones

Costo de contenedor de 20'	Cargos en origen de 20'	Costo de contenedor de 40'	Cargos en origen de 40'	Cargos en destino de 20'	Cargos en destino de 40'	Total Costo 20'	Total Costo 40'

IMO <sup>9</sup> 20'	IMO 40'	¿Se puede hacer liberación de documentos en puerto destino?	Lugar de devolución del contenedor	Días libres en origen para contenedores	Días libres en destino para contenedores	Costo por demora en origen	Línea crediticia	Validez

Fuente. Autor, 2016

<sup>9</sup> El termino IMO se hace referencia a toda carga peligrosa inflamable.

## **ANEXO 16. COMUNICACIÓN DE ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA LICITACIÓN A LOS PROVEEDORES.**

Bogotá XX del mes de XXX, del año XXX

Estimado proveedor

La organización *Payless Shoes* se complace en informar que su propuesta ha sido aceptada por las directivas de la organización. Consideramos la elección como la mejor en una evaluación de varios proveedores y estamos seguros que contamos con el mejor proveedor que buscará preservar los intereses de las dos partes tanto a corto, mediano y largo plazo.

Los pasos siguientes es poder establecer y firmar los contratos entre las partes y establecer el periodo de capacitación, en donde formalmente ustedes deben venir a la ciudad de Bogotá, Colombia para iniciar dichos procesos.

De nuevo, felicitaciones por ser parte de nuestra familia más grande en retail del mundo.

Quien los saluda sinceramente

Gerente de logística Internacional.

**ANEXO 17. COMUNICACIÓN DE NO ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA LICITACIÓN A LOS PROVEEDORES.**

Bogotá XX del mes de XXX, del año XXX

Estimado proveedor

La organización *Payless Shoes* informa que su propuesta no ha sido aceptada por las directivas de la organización. Consideramos que los elevados costos y tiempos de respuesta no cumplieron con las exigencias y lineamiento de la corporación. No sin antes mencionar el agradecimiento por haber participado en esta licitación y sabemos que en un mediano o largo plazo podremos establecer relaciones comerciales,

Cordialmente,

Gerente de logística Internacional.

## ANEXO 18. REPORTE DE NOVEDADES DE VEHÍCULOS RECIBIDOS.

### CONTROL DE RECEPCION DE MERCANCIA NO CONFORME EN CENTRO DE DISTRIBUCION

COLOMBIA

Fecha

N° Formulario

Tipo de Mercancia	<input type="text"/>	Cía. de Transporte	<input type="text"/>
País de Procedencia	<input type="text"/>	Nombre del Conductor	<input type="text"/>
Factura Comercial	<input type="text"/>	BL	<input type="text"/>
Contenedor	<input type="text"/>	Marchamo / Sello	<input type="text"/>
PoolPoint	<input type="text"/>		

Estado de Mercadería			Observaciones				
<input type="checkbox"/> Golpeada	<input checked="" type="checkbox"/> Sobrante	<input type="checkbox"/> Manchada	Abierta	Sobrante	Manchada	Golpeada	Faltante Interno
				3			
<input type="checkbox"/> Humeda	<input type="checkbox"/> Faltante Interno	<input type="checkbox"/> Abierta					

Fotografías del Recibo de mercancía

## ANEXO 19. FICHA TÉCNICA

Ficha tecnica para entrega de Mercancia Payless ShoeSource				Fecha elaboración	
				Consecutivo ficha tecnica	
<b>Contactos proveedores de logistica</b>					
Contacto #1 Pool Point y/o proveedor de logistica (tel fijo y cel)					
Contacto #2 Pool Point y/o proveedor de logistica (tel fijo y cel)					
Contacto #4 proveedor de transporte (tel fijo y cel)					
<b>Datos del Conductor y auxiliares de descargue</b>					
# de remision					
Nombre del conductor					
Doc. Identificacion Cond.		# Celular Cond.			
Placa Vehiculo		# Precinto llegada			
Si es vehiculo en multiruta, # de precinto de la siguiente tienda Puerta Trasera					
Si es vehiculo en multiruta, # de precinto de la siguiente tienda Latera Derecha					
Si es vehiculo en multiruta, # de precinto de la siguiente tienda Latera Izquierda					
Cantidad de auxiliares de descargue requeridos en esta entrega					
Cantidad de custodios (seguridad) requeridos en esta entrega					
Cantidad de implementos de descargue requeridos en esta entrega					
<b>Detalle de la entrega</b>					
Tienda (# y nombre)	Dia de entrega acordada	Hora de entrega acordada			
Direccion de la tienda					
Centro Comercial					
Ciudad					
Teléfono fijo tienda					
Telefono Celular Tienda					
Nombre Gerente de tienda					
# Celular Gerente de tienda					
<b># SDR Asociado a la entrega</b>					

Fuente, PSS, 2016

**ANEXO 20. DOCUMENTO FORMAL DE ENTREGA A DESTINO FINAL.**

<b>Documento de entrega final</b>			
<b>Numero de lote</b>	<b>Numero de lote</b>	<b>Numero de lote</b>	<b>Numero de lote</b>
8000112	8000117	8000122	8000127
8000113	8000118	8000123	8000128
8000114	8000119	8000124	8000129
8000115	8000120	8000125	8000130
8000116	8000121	8000126	8000131
8000117	8000122	8000127	8000132
8000118	8000123	8000128	8000133
8000119	8000124	8000129	8000134
8000120	8000125	8000130	8000135
8000121	8000126	8000131	8000136
8000122	8000127	8000132	8000137
8000123	8000128	8000133	8000138
8000124	8000129	8000134	8000139
8000125	8000130	8000135	8000140
8000126	8000131	8000136	8000141
8000127	8000132	8000137	8000142

Fuente, PSS, 2016

**ANEXO 21. CONFIRMACIÓN DE ENTREGA DE PRODUCTO FINAL.**

Confirmacion de entrega de producto final			
Numero de lote recibido	Numero de lote recibido	Numero de lote recibido	Numero de lote recibido
800031	800032	800033	800035
800036	800040	800041	800042
800043	800044	800047	800048
800050	800051	800052	800053
800054	800055	800056	800066
800067	800068	800069	800070
800071	800072	800090	800111
800112	800113	800114	800115
800119	800120	800121	800122
800123	800129	800130	800131
800132	800133	800134	800135
800136	800137	800138	800139
800140	800141	800142	800143
800144	800145	800196	800197
800216	800217	800218	800224
800225	800240	800241	800242

Fuente, PSS, 2016



**ANEXO 23. REPORTE DE SALIDA DE INVENTARIO.**

<b>Destino Final</b>	<b>Direccion</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Lotes</b>	<b>Cantidad entregada</b>	<b>Fecha Despacho</b>	<b>Nombre Gerente</b>	<b>Nombre conductor</b>	<b>Placa del Vehiculo</b>	<b>Proveedor de transportes</b>	<b>Documento de salida</b>

Fuente, PSS, 2016

**ANEXO 24. REPORTE DE VEHÍCULOS RECIBIDOS.**

Centro de distribucion	Tipo de vehiculo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agt	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
	Contenedor 20'													
	Contenedor 40'													
	Turbo													
	Van													
Total														

Fuente, PSS, 2016





**ANEXO 27. COMUNICACIÓN TELEFÓNICA DE PROVEEDOR DE TRANSPORTE POR NOVEDAD.**

Buen día

Somos el proveedor de transporte, le cumplo con informar que hemos tenido una novedad en el tránsito desde la ciudad de origen la ciudad destino, lo cual ha afectado el horario inicial de compromiso de entrega. Para ello, le estamos llamando para modificar el horario de entrega para el día XXX y hora XXX.

Agradecemos su entendimiento de la situación.

Cordialmente.





**ANEXO 30. SEGUIMIENTO DE ESTATUS DE CONTENEDORES.**

GNFR									
FACTURA COMERCIAL	DOCUMENTO DE CONTENEDOR	ORIGEN	LINEA NAVIERA	TIENDA	PAIS DE SALIDA	PAIS DE LLEGADA	FECHA DE LLEGADA	TOTAL TIEMPO TRANSITO	TIEMPO REAL DE TRANSITO

Fuente, PSS, 2016