

**Abastecimiento Local de Productos con Empaque Frágil como Alternativa a los Procesos
Logísticos de Aprovisionamiento, Caso Hoteles On Vacation en San Andrés Isla**

Local Supply of Products with Fragile Packaging as an Alternative to Supply Logistics
Processes, Case of On Vacation Hotels in San Andrés Island

Jessica Dayana Durán Guerrero
Egresada no graduada, aspirante al título de
Profesional en Negocios Internacionales
Universidad Santo Tomás
Colombia, 2021

Resumen

El presente artículo busca mostrar procesos alternativos de aprovisionamiento de productos con empaque frágil usados en la cadena de hoteles On Vacation, principalmente enfocado en el manejo de proveedores locales para la operación de San Andrés isla, disponiendo de conceptos, indagaciones y beneficios de aplicar esta alternativa en la empresa y así mismo ver la trascendencia de la cadena de suministros a nivel general.

Por otra parte se presenta el análisis de la logística midiendo su alcance y procedimientos que permiten la circulación de diferentes artículos, no obstante, no todos los productos que se distribuyen hacia San Andrés llegan en las condiciones deseadas, es por esto que mediante este artículo se da a conocer cómo los proveedores locales pueden contribuir de manera positiva a la

compañía ya que evita que ésta envíe artículos desde Bogotá y así mismo se reduce el número de manipulaciones.

En este sentido, se expone el diagnóstico sobre los proveedores locales que pueden contribuir a que la empresa On Vacation opte por un proceso alternativo al actualmente implementado para adquirir productos con empaque frágil y así mismo contribuyan para que esta reciba los productos requeridos en destino en las mejores condiciones para su correcta operación.

Palabras Clave

Logística, aprovisionamiento, proveedores, suministros, distribución

Abstract

This article seeks to show alternative processes of sourcing products with fragile packaging used in the chain of hotels On Vacation, mainly focused on the management of local suppliers for the operation of San Andres island, having concepts, enquiries and benefits of applying this alternative in the company and also seeing the transcendence of the supply chain at a general level.

On the other hand, the analysis of logistics is presented by measuring its scope and procedures that allow the circulation of different articles, however, not all the products that are distributed to San Andrés arrive in the desired conditions, This is why this article shows how local suppliers can contribute positively to the company, since it prevents the company from sending articles from Bogota and also reduces the number of manipulations.

In this sense, the diagnosis is presented on the local suppliers that can contribute to the company On Vacation opt for an alternative process to the one currently implemented to acquire

products with fragile packaging and also contribute to the receipt of the products required at destination in the best conditions for its proper operation.

Key Words

Logistics, procurement, suppliers, supplies, distribution

Introducción

On Vacation es una empresa del sector turístico y hotelero que cuenta con veinte hoteles en ocho destinos en los cuales ofrece espacios con gran diversidad natural y cultural, según una entrevista hecha por el periódico El Tiempo a Laura Muñoz actual presidente de la compañía confirmó que “durante el 2019, se movilizaron más de 320.000 viajeros y hubo una ganancia de más de \$360 mil millones de pesos en venta” (El Tiempo, 2020). Considerando que la presencia de turistas crece constantemente, resulta indispensable que los procesos de abastecimiento principalmente de productos perecederos y no perecederos sean los adecuados y estén ligados a una adecuada gestión, distribución, y almacenamiento que a su vez tengan una mejora continua para su correcto funcionamiento.

La demanda del sector turístico obliga a las organizaciones hoteleras que ofrecen espacios en diferentes locaciones a adquirir diferentes artículos que permitan a turistas obtener un adecuado servicio, es por esto que la cadena de abastecimiento tiene un rol importante en la satisfacción de necesidades de aprovisionamiento, según de la Garza (2018) define el proceso de abastecimiento como “organizaciones que se conectan, trabajan con interdependencia y cooperativamente para manejar, mejorar y controlar el flujo de materiales desde los proveedores hasta los usuarios finales” (pág. 2).

Basándonos en lo anterior y teniendo en cuenta que On Vacation es una empresa que ha venido diversificando su mercado y que está en constante crecimiento, para satisfacer cada vez más las necesidades de sus clientes, busca implementar alternativas que mejoren los procesos internos, entre los que está la distribución de los productos requeridos en cada operación debido a que el proceso de compra y distribución se hace desde la sede principal en Bogotá, hacia las demás operaciones hoteleras. En este proceso, se detecta el problema principal relacionado con la llegada de los artículos al destino, donde no todos los productos se reciben en el estado y condiciones adecuadas, los más comunes que presentan averías constantes son los alimentos con envase hermético de vidrio tales como los champiñones, cerezas y los empacados en bolsas de plástico como el yogurt.

Es así como, por medio de este artículo se muestra como los proveedores locales cumplen un papel importante y sirven como alternativa para abastecer la operación más grande, San Andrés, y entregar los productos en excelentes condiciones para su uso, reducir el tiempo de entrega y así mismo reducir los costos que implican ser trasladados desde Bogotá, para esto, los proveedores deben pasar por un proceso de estudio que permite seleccionar el que mejor cumpla con los requerimientos de la compañía.

La metodología de investigación empleada para el desarrollo de este artículo es el método deductivo, el cual “se basa en determinados fundamentos teóricos, hasta llegar a configurar hechos o prácticas particulares” (Prieto, 2017, pág. 11). Con respecto a lo anterior se logran poner en evidencia algunos conocimientos teóricos adquiridos en el programa de Negocios Internacionales y que a su vez en la articulación Universidad – Empresa se pueden conectar con lo percibido durante la práctica profesional, donde la teoría, la observación y la práctica contribuyen para lograr una conclusión precisa sobre un tema general.

Reflexión

Cadena de Abastecimiento

La cadena de abastecimiento es un proceso fundamental en cualquier organización, entiéndase esta como el “conjunto de procesos y recursos que inician con el suministro de materias primas y se amplía hasta la entrega de productos o servicios al usuario final, donde se incluye el transporte” (ISO 28000, 2007).

Este conjunto de actividades surgió en los años sesenta denominado “gerencia de distribución física” donde se desarrollaban diferentes labores como almacenamiento, inventarios, despachos, entre otras, que luego sería entendida como aquella que de manera directa o indirecta satisface al consumidor final y a su vez genera ganancias. Es de esta forma como la cadena de abastecimiento se ha ido desarrollando de tal manera que comprende diferentes eslabones que facilitan disponer de diversos artículos, en diferentes industrias y lograr una rentabilidad notable.

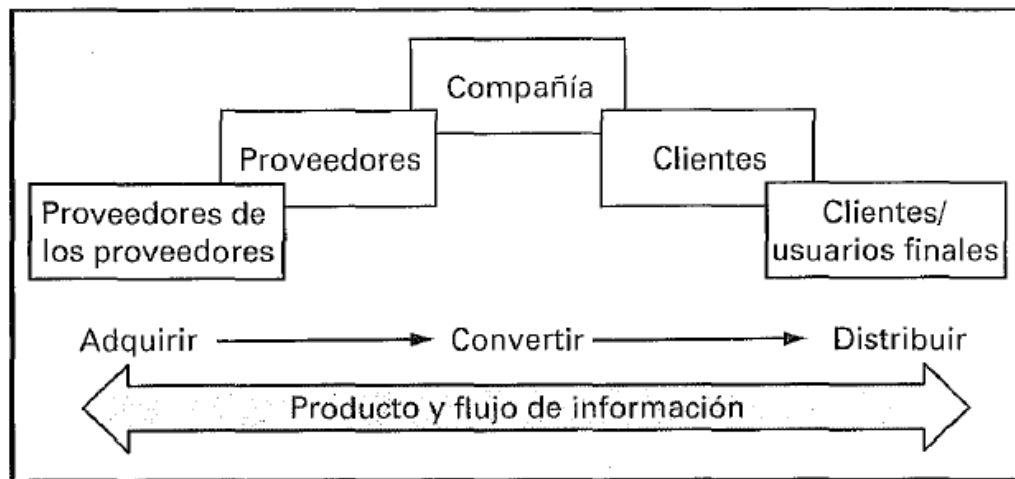
Cabe considerar, por otra parte que “la cadena de suministros incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes” (Evaluando Software, 2017). Es así como este proceso no es una opción, todas las compañías deben aplicarla para desarrollar o distribuir diferentes bienes o servicios según su modelo de negocio, lo que si resulta opcional y según sus necesidades, es determinar los participantes de la cadena, que puede hacer que esta sea corta o larga.

La cadena de abastecimiento o suministros está compuesta por diferentes eslabones, en los cuales se desarrollan diferentes actividades, Briceño (2012) los clasifica y define de la siguiente manera:

- Proveedores: son los encargados de proveer la materia prima para su transformación
- Productores: es allí donde se transforman las materias primas en productos terminados según los requerimientos del cliente
- Distribuidores: tienen presencia desde los productores, además se encarga del almacenaje y envío de los productos terminados al consumidor final
- Organismos de apoyo: manejo de materiales, almacenamiento, embalaje, compras, cooperación entre producción y distribución e información. (pág. 26)

Figura 1

Alcance de la moderna cadena de suministros



Fuente: Administración de la cadena de suministro (Ballou, 2004).

El esquema presentado por Ballou en su libro “Logística, Administración de la Cadena de Suministro”, muestra de manera general las partes que intervienen en un proceso de aprovisionamiento en un entorno moderno, empezando con las actividades de los proveedores de los proveedores y que junto con diferentes organismos de apoyo, concluye con los clientes o usuarios finales, donde a lo largo de esta no solo se comparte un producto, sino que se va generando un flujo de información durante todo el proceso.

Si bien es cierto, las actividades desarrolladas durante la cadena de suministro están relacionadas con la transformación de un bien pasando por diferentes procesos a lo largo de esta, no todas las compañías manejan los mismos procedimientos y los mismos eslabones, pero pueden tener actividades en común, las cadenas del sector terciario tienden a ser más cortas que las de los demás sectores de la economía, por otra parte:

Una de las cosas más importantes al establecer la cadena de suministro en una organización, es ver las ventajas y beneficios ante una efectiva aplicación, que hace que se vean reflejados en significativos ahorros sino que también en el aumento del nivel en cuanto a la competitividad de manera eficiente y sostenible en el mercado. (González, 2014, pág. 59)

En cada eslabón se va generando valor, lo que permite brindar productos que cumplan con las exigencias del consumidor final y contribuyendo a que estos estén disponibles en el lugar requerido, a tiempo y en las mejores condiciones, en otras palabras:

Cuenta con poco valor un producto o servicio si no está disponible en el lugar y momento que los clientes deseen consumirlo, además, el valor se ha creado desde el momento que una empresa mueve sus productos hacia el consumidor o que tenga un inventario disponible y oportuno, es un valor que antes no tenía y que es tan importante como el que se crea al fabricarlo con buena calidad o que cuente con un precio bajo. (Ballou, 2004, pág. 18)

La cadena de suministro o abastecimiento comprende diferentes formas que Cannella, Ciancimino y Framinan (2010) definen como arquetipos de la cadena de suministro clasificados de la siguiente manera:

- Tradicional: los pedidos se hacen basándose en el nivel de inventario que posean y no se considera la condición de los demás miembros
 - A información compartida: los pedidos los realizan de manera independiente cada uno de los miembros y todos pueden acceder a la demanda del mercado la cual usan para la toma de decisiones en cuanto a las cantidades que se le piden al proveedor
 - Con pedido gestionado por el proveedor: la cantidad sugerida por el minorista la toma el proveedor, al estar centralizadas las decisiones, ni la estructura, ni la metodología del pedido de los miembros se modifican
 - Sincronizada: de manera coordinada, todos los miembros realizan los pedidos, entre ellos se transmiten información en tiempo real del nivel de inventario, los datos de ventas al consumidor y de los productos que se encuentran en tránsito.
- (págs. 140-144)

Teniendo en cuenta lo anterior, cada empresa cuenta con una cadena de suministros ajustada a su forma de negocio, es por esto, que para el caso de On Vacation, se maneja una cadena tradicional ya que ésta es quien interactúa directamente con los proveedores y es autónoma de tomar sus decisiones de pedido con respecto a lo requerido en cada destino y teniendo en cuenta su inventario.

La economía de San Andrés y Providencia se basa principalmente en el turismo y el comercio, estas actividades son complementadas por la pesca y la agricultura, pero dichas actividades son insuficientes para abastecer las islas, es por esto que deben importar la mayor parte de los productos para el consumo de locales y turistas. (Gobernación del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2019)

Por otra parte, San Andrés, considerada la operación más grande de On Vacation, cuenta con ocho hoteles, donde se desarrolla la cadena de suministros de la siguiente manera; en primer lugar el almacenista emite una solicitud de compras entendida como “una solicitud emitida internamente a un departamento de compras para solicitar partes o servicios” (IBM, 2020). Esta se emite basándose en la ocupación y el stock, para luego ser evaluada por el comprador quien es el encargado de contactar al proveedor que mejor contribuya con precio y calidad por medio de una orden de compra la cual “detalla el precio, el tipo de producto, la cantidad a comprar, condiciones de pago y formas de entrega” (Debitoor, 2019). De este modo, se programan tiempos de entrega en la bodega principal en Bogotá, de allí según el cronograma de vuelos los artículos son trasladados hacia el aeropuerto Internacional el Dorado para ser transportados a San Andrés donde los almacenistas reciben en el aeropuerto Internacional Gustavo Rojas Pinilla y movilizan la mercancía hasta el centro de acopio donde se verifica el contenido para ser almacenada y finalmente distribuida a cada uno de los hoteles del destino.

Las políticas y procesos de aprovisionamiento de la empresa según el manual de compras y abastecimiento de la compañía, establece que cualquier requisición de bienes o servicios serán resultado de las necesidades generadas por cada una de las áreas de la compañía de acuerdo a sus actividades. Todas las compras para el abastecimiento y suministro de productos o servicios están a cargo de la dirección de compras y logística, lo que comprende la columna vertebral que soporta la operación de la compañía.

Cada área debe establecer un plan de acción anual determinando sus necesidades y requerimientos, como el de sus procesos críticos para la operación de la empresa, asegurando la disponibilidad y oportunidad de los insumos, provisionando los rubros necesarios por centro de

costo para el abastecimiento y suministro de los bienes o servicios, este proceso será ejecutado y acompañado por la Gerencia Financiera, áreas de planeación, tesorería, contabilidad y compras.

Logística

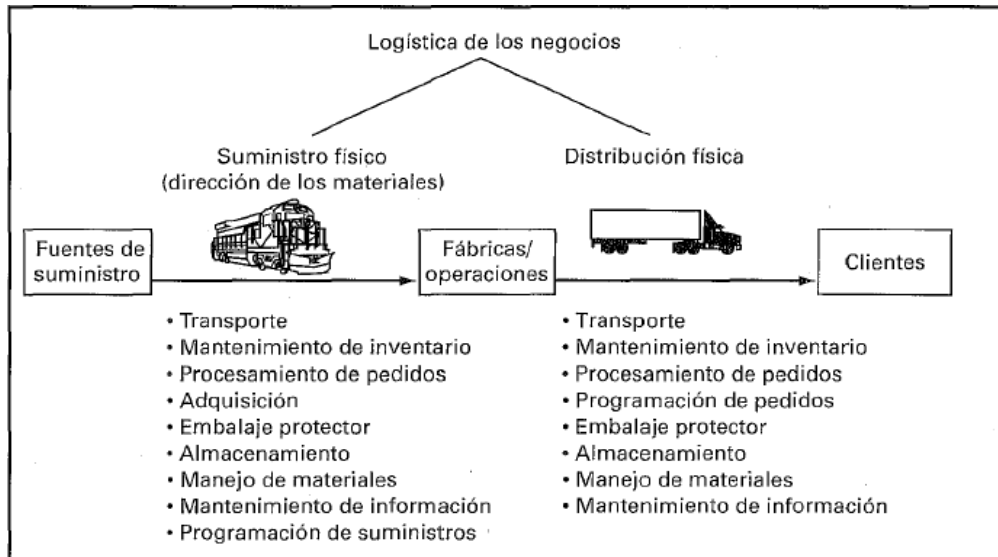
La logística es un proceso que complementa de manera importante a la cadena de suministros, el Council of Supply Chain Management Professionals (2013) la define como:

La planificación, implementación y control de todos los procedimientos que se llevan a cabo para el transporte y almacenamiento de bienes de forma efectiva y eficiente, donde adicionalmente se incluye la información desde su origen hasta el punto final o de consumo para cumplir con los requerimientos del cliente, donde se incluyen todos los movimientos internos, externos, entrantes y salientes. (pág. 117)

El departamento de logística en una empresa, va ligado al de compras el cual “involucra el proceso de localizar proveedores, adquirir materiales a través de negociaciones donde se tiene en cuenta el precio, las condiciones de pago y recibir los materiales, de igual forma se debe garantizar el aprovisionamiento con las especificaciones solicitadas” (Borjas, 2007, pág. 72). Por otra parte el departamento de compras de On Vacation, se compone de diferentes analistas, encargados de compras de alimentos y bebidas, suministros, servicios (mercadeo), obras y mantenimiento, proteínas, compras rutinarias y no rutinarias. Por todo lo anterior se establece la importancia de coordinar entre compras y logística la adquisición y distribución de los artículos requeridos en las diferentes operaciones.

Figura 2

Actividades de la logística en la cadena de suministros inmediata de una empresa



Fuente: Administración de la cadena de suministro (Ballou, 2004).

La logística a lo largo del tiempo ha ido cambiando las formas de operar, su alcance y a su vez ha integrado y diversificado las actividades que tienen lugar en diferentes escenarios e industrias. Como lo muestra la figura 2 comprende diferentes actividades a lo largo de la cadena de suministros, pero implementarlas varía de una empresa a otra dependiendo sus intereses y modelo de negocio. Así mismo “estas actividades se organizan, dependiendo del punto donde puedan tener lugar en el canal de suministros” (Ballou, 2004, pág. 10).

Con respecto a lo anterior, la logística ha ido ampliando su campo de acción, es por esto que se presentan 3 ámbitos:

- Distribución física: se centra en la reducción de costos ligados al transporte
- Integración de las actividades internas: comprende el flujo de materiales en la empresa, donde no se tienen en cuenta la relación con los clientes y proveedores.

- Integración de las actividades internas y externas: integra el flujo de materiales en la cadena de suministros donde la empresa participa. Busca una ventaja en la producción y una ventaja competitiva. (Gómez, 2014, pág. 8)

Cada uno de los procesos desarrollados tanto en el interior como en el exterior de la empresa deben estar orientados a la satisfacción del consumidor final, de la misma forma la logística tiene como objetivos según Mora (2010) “reducir el costo operativo para que signifique un factor clave de éxito, que el suministro de los productos requeridos por el cliente se desarrolle adecuada y oportunamente y de esta forma convertir la logística en una ventaja competitiva” (pág. 11). Todo lo anteriormente mencionado además de satisfacer al cliente, es en función de la rentabilidad y las ventajas competitivas que la compañía puede lograr, planteándose y desarrollando de manera eficiente tales objetivos.

Existe un elemento que tiene gran relevancia dentro la distribución de la mercancía, que funciona como agente protector y que hace que la mercancía llegue en el mejor estado al destino, se trata del embalaje conocido también como “embalaje de transporte, protege el producto durante el transporte, colabora en los manipuleos, apilamientos, facilita el almacenamiento, protege contra riesgos, climáticos y físicos” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). Así mismo como función de información están los pictogramas, que permiten distinguir el tipo de mercancía y su posición adecuada para una correcta manipulación y clasificación, en otras palabras, se debe “cumplir con los estándares según la modalidad de transporte utilizado y el tipo de producto, para esto, es esencial que las dimensiones, las condiciones a tener en cuenta para la manipulación y las especificaciones del peso estén detalladas y visibles” (Legiscomex , 2017).

Resulta importante mencionar el proceso empleado para preparar la mercancía y el procedimiento logístico que desarrolla la empresa On Vacation. Una vez la mercancía es entregada por el proveedor en la bodega principal, ésta es revisada y organizada por el almacenista el cual según el producto, usa cajas de cartón, división con cartón doble en cruz, vinipel, zuncho, rotulado, marcado, nevera de icopor y cinta de seguridad, como elementos de embalaje y protección de la mercancía, para posteriormente ser transportada por el vehículo corporativo al aeropuerto, una vez está allí es puesta a disposición de los operadores aéreos entendidos como “una organización que posee un certificado de operador aéreo (AOC) y se ocupa de operaciones de carga y del transporte aéreo comercial de pasajeros” (Mejia & De La Cruz, s.f). La compañía tiene lazos comerciales con Latam, Deprisa y Caribe Cargo, quienes son las encargadas de transportar hasta San Andrés todos los artículos que requiera la operación.

Los productos que adquiere On Vacation en Bogotá y que requieren ser transportados con frecuencia hacia San Andrés son: abarrotes, frutas y verduras, proteínas, lácteos, embutidos y suministros. Cada una de las piezas son preparadas, como se mencionó anteriormente, para ser transportadas con su adecuado embalaje, pero hay mercancía que no llega en las mejores condiciones; productos como las cerezas, los champiñones y el yogurt presentaron daños frecuentes en un periodo de tiempo de seis meses, según el seguimiento hecho se estableció que las averías ocurrían por la inadecuada manipulación en el aeropuerto de San Andrés, por esta razón se considera pertinente optar por otras alternativas de aprovisionamiento de estos artículos que permitan disponer de ellos en perfecto estado y donde se reduzca el número de manipulaciones.

Por otro lado, es fundamental contar con una póliza de seguro contra daños la cual “tiene como objetivo cubrir las pérdidas parciales o totales ocasionadas durante el transporte” (Latam

Cargo, 2020). Al contar con una póliza que cubra con gran parte de los daños presentados durante el transporte, se evita que la empresa asuma los daños por completo y reduzca los costos que implican adquirir de nuevo los productos.

El departamento de logística de la compañía busca siempre la mejora continua, es por esto que indaga sobre las problemáticas que se presentan en el desarrollo de sus actividades y a su vez propone alternativas que lleven a mejorar los procesos, para OBS Business School (2020) “este departamento en una empresa puede contribuir a impulsarla hacia el éxito o a participar activamente en el fracaso de sus operaciones”. En otras palabras, este departamento tiene una gran responsabilidad porque de él depende el cumplimiento de diferentes actividades que sin una correcta gestión y coordinación puede hacer que falle la cadena de suministros.

Los productos que presentan daños constantes cuentan con un empaque de vidrio en el caso de las cerezas y los champiñones y en bolsas de plástico en el caso del yogurt. “El vidrio es usado como envase para diferentes alimentos por su transparencia, resistencia a las condiciones ambientales y es impermeable, este material tiene una composición dura porque no se raya fácilmente, pero frágil a la vez porque se rompe de forma fácil” (Barreto, 2019). Por otro lado, para el caso del yogurt y su empaque de plástico se puede considerar poco resistente lo que provoca daños del producto cuando no hay una adecuada manipulación por parte del personal encargado de su cargue y descargue en toda la cadena de abastecimiento.

Según el formato de seguimiento usado por el personal de la compañía en los diferentes puntos de control siendo estos, bodega Bogotá, aeropuerto Bogotá y aeropuerto San Andrés, donde en cada uno se diligencia la fecha, clase de artículos, el número de piezas, tipo de empaque, proveedor, número de factura, número de guía, comprador que remite y personal que

entrega y recibe. Este formato se diligencia desde la Bodega principal en Bogotá, hasta recibir la mercancía en San Andrés donde se verifica su estado y se traslada hasta el centro de acopio, en caso de presentar daños, se procede a hacer la respectiva reclamación a la aerolínea. Por lo anterior se puede establecer que los daños ocurren en la manipulación del personal de la aerolínea en destino, ya que una vez hecho el seguimiento de los formatos, en los diferentes puntos de control la mercancía se ha recibido en perfecto estado.

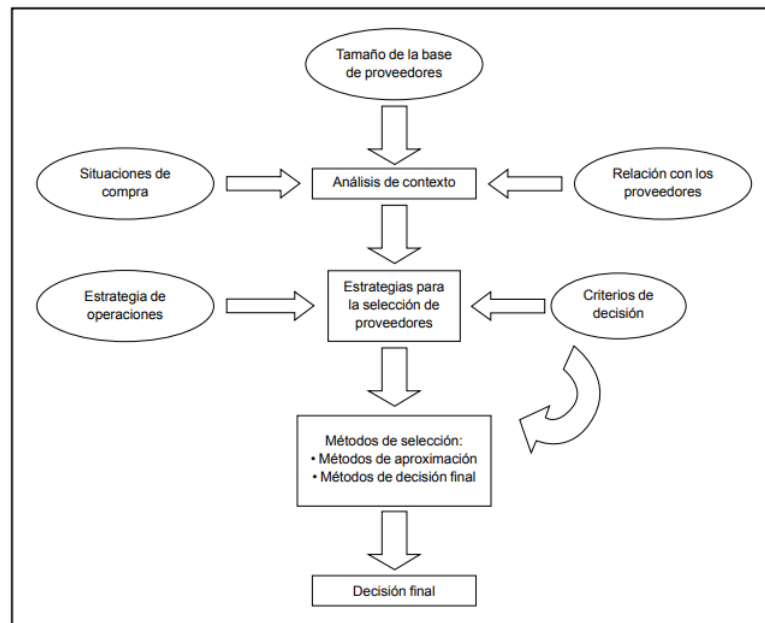
Proveedores

Los proveedores componen uno de los eslabones de la cadena de suministros, considerado uno de los más importantes y la base de la cadena, según Vega (2014) “un proveedor abastece a otras empresas con artículos, que pueden ser comprados para su venta directa o para transformarlos y posteriormente venderlos, este puede ser una empresa o una persona” (pág. 1). Para la compañía es importante crear relaciones comerciales estratégicamente que contribuyan al adecuado desempeño de diferentes labores y así mismo, prestar un mejor servicio.

Según el modelo de negocio de cada empresa se establece el tipo de proveedores que se requieren para abastecer y cumplir con las exigencias tanto internas, como externas, donde debe predominar la calidad de estos, que la cantidad. La siguiente figura muestra algunos aspectos importantes a la hora de elegir un proveedor independientemente de los productos que ofrezcan.

Figura 3

Estrategia para la selección de proveedores



Fuente: Selección de Proveedores: Una aproximación al estado del arte (Sarache, Castrillón, & Ortiz, 2009).

El esquema representa el proceso riguroso que se debe tener en cuenta a la hora de elegir un proveedor que cumpla con las exigencias y contribuya de manera positiva al desarrollo de actividades inmersas en el aprovisionamiento de los artículos necesarios en la cantidad, calidad y tiempo adecuado. En relación a lo anterior:

Para seleccionar los proveedores se debe emplear una política adecuada que debe considerar al menos tres puntos: (1) analizar las particularidades y el contexto de la cadena de suministros, (2) tener una estrategia para la función de aprovisionamiento y la toma de decisiones y (3) para la selección contar con métodos que contribuyan a la decisión. (Sarache, Castrillón, & Ortiz, 2009, pág. 162)

Cada empresa tiene la autonomía de determinar la forma de selección los proveedores, en On Vacation, el analista de compras es el encargado de buscar y contactar los proveedores según

el tipo de productos que se requieran, el cual realiza un cuadro comparativo de todos los proveedores una vez se haya recibido una cotización de cada uno, donde elige el mejor y más conveniente teniendo en cuenta precio y calidad, además, los proveedores muestran sus productos presencialmente donde los analistas verifican su calidad. Una vez elegido, se estudian mediante el sistema SARLAFT (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo) el cual compone dos fases:

Funciona como herramienta de prevención del riesgo, la cual tiene como objetivo evitar que en el sistema financiero ingrese recursos que provengan de actividades como el lavado de activos o del terrorismo. Por otra parte, contribuye al control donde se detecta y reporta cualquier intento de dar apariencia de legalidad a procedimientos asociados a las actividades ilegales anteriormente mencionadas. (Unidad de Información y Análisis Financiero, 2013)

Una vez hecho el estudio y análisis en el sistema anteriormente mencionado y de salir negativo, pasan a ser creados en el departamento de contabilidad en el sistema ZEUS para el sector hotelero, entendido como “un software de gestión que permite controlar de forma rápida y sencilla todas las áreas operativas de un hotel” (ZEUS TECNOLOGIA, 2019). Posteriormente se exige a cada proveedor completar y recopilar una serie de documentos que certifiquen su actividad y forma de pago, además, periódicamente se realiza una actualización de documentos y evaluación de los mismos para verificar que cumplan con las exigencias, además, se hacen visitas a las instalaciones para completar la evaluación.

Para la selección de los proveedores se utilizan básicamente criterios económicos (precio, descuentos, gastos de transporte, gastos de envase y embalaje, plazos de pago, plazos de

entrega) y criterios de calidad (servicio postventa, periodo de garantía, localización e instalaciones del proveedor y capacidad organizativa), aunque se pueden utilizar una combinación de ambos, no obstante, la ponderación de cada criterio es algo muy particular de cada empresa. (Hernández, 2014, págs. 112, 119)

Tabla 1

Unidades averiadas y en buen estado por cada entrega

	Yogurt	Champiñones	Cerezas
Entregas por semana	10 Litros	20 cajas x 6 Unidades 120 Unidades	5 cajas x 4 Unidades 20 Unidades
Cantidad averiada	7 Litros	2 Unidades x caja 40 unidades	2 Unidades x caja 10 Unidades
Cantidad en buen estado	3 Litros	80 Unidades	10 Unidades

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (On Vacation , 2020).

La tabla anterior presenta en promedio los productos que fueron reportados constantemente por daños, se muestran las cantidades enviadas desde Bogotá hacia San Andrés semanalmente de cada producto donde se puede evidenciar que más de la mitad de todos los productos llegan en mal estado y pocas unidades resisten y llegan en perfecto estado. La tabla permite dar una noción de lo que ocurrió en las entregas semanales y que al cabo de seis meses las pérdidas son grandes, donde la compañía debe adquirir nuevos productos y enviarlos nuevamente para no entorpecer el funcionamiento de la operación de sus hoteles en San Andrés.

Teniendo en cuenta las constantes averías de los tres productos mostrados en la tabla anterior, comprados y enviados desde Bogotá y teniendo en cuenta el criterio de calidad que versa sobre la localización e instalaciones del proveedor, se propone la alternativa de un

proveedor local en San Andrés que asegure que los productos se obtengan en las instalaciones de la empresa en la mejor calidad. Para esto, se evalúan y comparan diferentes proveedores locales con proveedores de Bogotá como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2

Lista de Precios de Proveedores de San Andrés y Bogotá

PRODUCTO	LUGAR	PRECIO	PRESENTACIÓN	PROVEEDOR
Champiñones	San Andrés	\$ 5.000	Frasco 425 gr	Almacenes JR
		\$ 5.450	Lata 425 gr	Inpesca
		\$ 6.500	Frasco 425 gr	Leccese
	Bogotá	\$ 4.277	Frasco 280 gr	Ventas Institucionales
		\$ 3.594	Frasco 280 gr	Jumbo
		\$ 11.110	Frasco 280 gr	Almacenes Éxito
Cerezas	San Andrés	\$ 15.000	Galón	Almacenes JR
		\$ 17.000	Galón	Leccese
		\$ 49.800	Galón	Inpesca
	Bogotá	\$ 4.286	Frasco 250 gr	Ventas Institucionales
		\$ 8.390	Frasco 250 gr	Jumbo
		\$ 8.290	Frasco 250 gr	Almacenes Éxito
Yogurt	San Andrés	\$ 16.800	1750 gr	Inpesca
	Bogotá	\$ 20.000	Galón 4000 cc	Ventas Institucionales

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (On Vacation , 2020).

En el cuadro anterior se muestran los artículos y su presentación comparando los precios de proveedores de San Andrés como Almacenes JR, Inpesca y leccese y proveedores de Bogotá como Jumbo, Almacenes Éxito y Ventas Institucionales, este último ha venido teniendo vínculo comercial con la empresa On Vacation durante mucho tiempo. Se puede observar que para el caso de proveedores locales, el proveedor Almacenes JR cuenta con los precios más bajos en los artículos a excepción del yogurt que no está dentro de su portafolio, comparado con proveedores como Inpesca y Leccese. Además resulta importante resaltar que si bien pueden no tener las mismas presentaciones, pueden variar por muy poca cantidad, pero que aun así logran contar con

buenos precios comparando con las presentaciones enviadas desde Bogotá adquiridas del proveedor Ventas Institucionales o proveedores nuevos como Jumbo y Almacenes Éxito, con los que la empresa no ha tenido un vínculo comercial, los cuales ofrecen presentaciones similares a precios más elevados.

Almacenes JR resulta la mejor opción como proveedor local en la operación de San Andrés principalmente para los productos mostrados en la tabla, los cuales presentaron constantes daños durante seis meses. Este proveedor cuenta con gran trayectoria en el mercado, “desde 1981 ofrece un amplio portafolio de productos importados, con más de 7.000 referencias y actualmente cuenta con ocho almacenes en la zona comercial de la isla” (Almacenes JR, 2017). Además un aspecto muy importante que cabe resaltar es la cercanía de uno de los almacenes, el cual queda a pocas calles del centro de acopio de la cadena hotelera, lo que facilita la adquisición en perfecto estado de los artículos para la distribución a los diferentes hoteles de la isla. Diversificar los proveedores resulta favorable para la compañía ya que al crear vínculos nuevos permite comparar y seleccionar con respecto a los antiguos, la opción que más le convenga a la empresa y así obtener mejores resultados de calidad y precios, como lo mencionan Julián Santos, Ángel Muñoz y José Prieto en su libro “Logística”:

Mantener siempre un vínculo con los mismos proveedores de siempre puede llegar a ser “peligroso” ya que se puede estar pagando la mercancía a un precio mayor de lo que cuestan y que no haya una retribución tangible al pagar más, además, se puede encontrar más empresas que permitan disponer de los mismos artículos a un precio menor. (Santos, Muñoz, & Prieto, 2018, pág. 60)

La empresa On Vacation se ha venido acogiendo a la distribución desde Bogotá hacia San Andrés Isla por temas de economía y calidad, este proceso lo han venido haciendo de esta manera desde que la compañía empezó a operar en este destino. La cadena hotelera no reporta haber hecho un estudio al respecto para acogerse a los proveedores locales de todos los productos requeridos para la operación de sus ocho hoteles existentes.

Para el caso de estudio se requiere hacer una evaluación de criterios a los proveedores locales de San Andrés los cuales permiten establecer cuál es la mejor opción para la empresa y así reducir los envíos desde Bogotá. La empresa On Vacation cuenta con un formato de evaluación de proveedores que permite comprar y seleccionar un proveedor que cumpla con lo que ésta requiere, en la siguiente tabla se muestra un esquema adaptado del manual de compras donde el 50% de la evaluación lo componen los ítems del concepto de calidad y el otro 50% lo componen los conceptos financiero, infraestructura y atención y servicio, donde los proveedores para ser aprobados deberán cumplir con el 65% del puntaje siendo uno el puntaje más bajo y diez el puntaje máximo por ítem.

Tabla 3

Esquema de evaluación de proveedores implementada por la compañía según el manual de compras

	Peso por Criterio	Inpescar	Almacenes JR	Leccese
FINANCIERO (10 puntos)				
Forma y plazo de pago: Crédito, contado	10 puntos	7	8	5
CALIDAD (50 puntos)				
Implementación sistemas de calidad	10 puntos	5	7	4
Cumplimiento de especificaciones técnicas, presentación de productos: etiquetas, empaques	10 puntos	9	9	9
Antigüedad o tiempo de ejercer su objeto social	10 puntos	5	8	6
Documentación requerida cumpla con las normas legales	10 puntos	5	9	5
Aprobación de sanidad	10 puntos	10	10	10
INFRAESTRUCTURA (20 puntos)				
Inspección a los establecimientos	10 puntos			
Verificación que los vehículos encargados del transporte cumplan con los estándares de higiene	10 puntos			
ATENCIÓN Y SERVICIO (20 puntos)				
Cumplimiento de la entrega	5 puntos	2	4	4
Respuestas a no conformidades	5 puntos	2	4	3
Precios competitivos del mercado	5 puntos	3	4	3
Emisión de notas crédito	5 puntos	2	4	4
Total		50	67	53

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (On Vacation , 2020).

La tabla anterior muestra un acercamiento a la forma en la que la empresa evalúa sus proveedores teniendo en cuenta criterios mencionados en el manual de compras, donde se puede evidenciar que una vez avaluados los criterios, el proveedor Almacenes JR con un total de 67 puntos respondiendo a los requerimientos establecidos por la compañía, es aprobado, con respecto a los proveedores Inpescar y Leccese que obtuvieron 50 puntos y 53 puntos respectivamente, por otro lado, para el concepto de infraestructura se debe evaluar visitando las instalaciones de cada uno de los proveedores, es por esto que en la tabla no se muestra la evaluación de estos criterios.

Teniendo en cuenta la evaluación de proveedores y el estudio de precios, el proveedor Almacenes JR cumpliría con la calidad requerida por la cadena hotelera para abastecer la operación de San Andrés Isla. Por otro lado, para constatar el cumplimiento de calidad de los productos ofrecidos por el proveedor local, todos los artículos que se entreguen en centro de acopio deben pasar por una inspección previa al almacenaje para ser verificados y que cumplan con la calidad requerida, donde se tiene en cuenta factores como la presentación, cantidad, fecha de vencimiento, que el empaque esté en perfecto estado, sin fisuras ni ningún tipo de daño y que cumplan con la cadena de frío según sea el caso.

Según la indagación hecha al proveedor Almacenes JR, manifiesta que cuenta con una oferta suficiente para cubrir la demanda requerida por On Vacation y que puede ser brindada con la misma frecuencia que cubren los despachos otros proveedores desde Bogotá, los cuales se realizan una vez por semana donde en promedio se requieren ciento veinte unidades de champiñones, veinte unidades de cerezas y diez litros de yogurt.

Está claro que algunas de las ventajas de usar el proveedor local y no seguir usando el proveedor ubicado en Bogotá, es el valor por producto, el estado de la mercancía y la cercanía del proveedor. A su vez se reduce el número de manipulaciones, el pago del transporte aéreo y la inversión en embalaje, que hace que se incrementen los costos y que al final no contribuyen a la reducción de la mercancía averiada.

Por otro lado, se puede considerar el cambio del empaque, por materiales como latas en el caso de las cerezas y los champiñones o plástico en el caso del yogurt, que sea resistente a las manipulaciones por las que tiene que pasar la mercancía durante todo el proceso de abastecimiento. Además el embalaje puede ser reforzado de tal manera que los productos no

sufran ningún daño en la manipulación y transporte de los mismos donde se puede hacer uso de cajas de cartón corrugado triple de alta resistencia, cajas de madera, o cajas de plásticas, estos dos últimos pueden ser reutilizados en más abastecimientos. Así mismo reforzar la seguridad en el interior de las cajas con separadores que permitan aislar cada unidad de producto como la espuma de polietileno y el poliestireno expandido para embalaje, los cuales cuentan con características de “resistencia, facilidad de corte, moldeo y flexibilidad, excelente comportamiento frente a varios impactos y vibraciones, convirtiéndolos en materiales de embalaje fiables para realizar envíos de todo tipo de productos”. (Brafim, 2019)

Conclusiones

On Vacation continúa mejorando sus procesos tanto internos, como externos permitiendo cumplir con las exigencias del mercado y de sus clientes para brindarles una gran experiencia en sus instalaciones. Para esto, se integran diferentes departamentos como compras, logística e inventarios, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la compañía en cuanto al aprovisionamiento de diferentes artículos, mostrando propuestas de mejora, partiendo de falencias operacionales.

Está claro que la cadena de suministros es fundamental en cualquier empresa independientemente de su modelo de negocio pues resulta importante establecer vínculos comerciales estratégicamente a lo largo de esta, que permitan el desarrollo de todas las actividades según lo establecido por la compañía. Cabe resaltar que si algún eslabón de la cadena de suministros falla, provocará retrasos e inconsistencias en los productos que se pretenden ofrecer al consumidor final en el destino, es así como el éxito de una cadena de suministros depende de una adecuada integración y coordinación con las diferentes partes que la componen.

El departamento de logística cuenta con una gran responsabilidad en todo el proceso de aprovisionamiento, ya que es el encargado de preparar las piezas con el embalaje según el tipo de mercancía y de gestionar el envío de la misma desde Bogotá hacia San Andrés. No obstante, por la naturaleza del empaque de productos como los champiñones, cerezas y yogurt, provocan que constantemente las piezas lleguen rotas debido a que no resisten las manipulaciones. Según el plan de seguimiento de la mercancía establecido por la empresa y las indagaciones hechas al personal que interviene en el proceso logístico se identificó que la responsabilidad de los daños recae sobre el personal de la aerolínea en destino.

Una vez realizado el estudio sobre los constantes daños reportados, se propone la inserción de proveedores locales como proceso alternativo de aprovisionamiento al actualmente usado para abastecer la operación de San Andrés, donde se reduce el número de manipulaciones, logrando obtener en las mejores condiciones los artículos para los diferentes centros de costo de la empresa. Esta propuesta evita que los productos lleguen en mal estado, ya que los proveedores se encargan de entregarlos en las instalaciones de la empresa permitiendo disminuir el riesgo de averías, además, se logra reducir costos y tiempos de entrega. Por otra parte, con esta alternativa la empresa no debe incurrir en gastos de transporte, embalaje y volver a adquirir los productos averiados. Al analizar los proveedores de San Andrés, se pudo constatar que cumplen o están cerca de cumplir todos los requisitos exigidos por On Vacation y su vez ofrecen precios bajos en presentaciones similares a las usadas normalmente por la empresa, lo que resulta favorable y contribuye con la mejora constante de los procesos de la compañía.

Finalmente, cabe mencionar que sus proveedores se encuentran en su gran mayoría en la ciudad de Bogotá y manejan pocos proveedores locales, con el fin de tener un mejor control, siendo la oficina principal en Bogotá la encargada de seleccionar, evaluar calidad, establecer una relación comercial y hacer los envíos hacia la operación de San Andrés. Por otro lado, al manejar proveedores locales, estos deben pasar por un proceso de evaluación y selección, lo que permite que la empresa establezca acuerdos confiables y seguros como lo hace con proveedores establecidos en Bogotá.

Bibliografía

Almacenes JR. (2017). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://www.almacenesjr.com/nosotros/>

Ballou, R. (2004). *Logística, Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson Educación.

Barreto, P. (2019). *Envases de Vidrio para Alimentos*. Obtenido de <https://envasesde.com/blog/vidrio/>

Borjas, C. (2007). La administración de compras en las empresas distribuidoras de combustible de Maracaibo. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99314566005>

Brafim. (2019). *Separadores y Celdillas para Cajas* . Obtenido de <https://www.brafim.com/productos/embalajes-a-medida/embalajes-retornables-y-ckd/separadores>

Briceño, M. (2012). *Caracterización de la cadena de abastecimiento en las PYMES de la comunicación gráfica impresa en Colombia*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1582/BricenoManuel2012.pdf;jsessionid=E78E3BBA012F98F85678CFB744BD51FE?sequence=6>

Cámara de Comercio de Bogotá. (Diciembre de 2019). *Sistema de empaque, envase, embalaje y etiquetas*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14382/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20Sistema%20de%20Empaque%20Envase%20Embalaje%20y%20Etiquetas>

a%20para%20una%20Exportaci%C3%B3n%20%28002%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Cannella, S., Ciancimino, E., & Framinan, J. (2010). *Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro*. Obtenido de Universia Business Review:
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587007.pdf>

Council of Supply Chain Management Professionals . (Agosto de 2013). *Supply chain management terms and Glossary* . Obtenido de <https://www.cisco-eagle.com/uploads/cscmp/cscmp-glossary.pdf>

Debitoor. (2019). *Glosario de contabilidad, orden de compra*. Obtenido de Orden de compra:
<https://debitoor.es/glosario/orden-de-compra>

El Tiempo. (26 de Febrero de 2020). *On Vacation le Apuesta a su Crecimiento y Transformación Corporativa*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/on-vacation-le-apuesta-a-su-crecimiento-y-transformacion-corporativa-466596>

Evaluando Software. (16 de Noviembre de 2017). *Que es la cadena de suministros o cadena de abastecimiento*. Obtenido de <https://www.evaluandosoftware.com/la-cadena-suministros-cadena-abastecimiento/>

Garza, R. d. (2018). *La importancia de la cadena de suministro y su administración*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5532/la-importancia-de-la-;jsessionid=4B94E461B9B77679911863B5A374C7F5.jvm1?sequence=1>

Gobernación del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2019). *Economía*. Obtenido de La Economía de las Islas :

<https://www.sanandres.gov.co/index.php/archipelago/informacion-general/economia#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20del%20Departamento%20de,anteriores%20actividades%20son%20complementadas%20por>

Gómez, J. (Febrero de 2014). *Gestión logística y comercial*. (M. H. Education, Ed.) Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193636.pdf>

González, J. (Enero de 2014). *Estudio de logística y cadena de suministro basada en arquetipos*. Obtenido de Universidad Autonoma del Estado de México: http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/31123/Tesina_estudio_de_la_logistica_y_cadena%20de%20suministro_basada_en_arquetipos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, C. (2014). *Gestión de Proveedores*. ELEARNING S.L. Obtenido de <https://pdf2292c4e140b8bfcad64138bf0551742f.odilo.us/#/c4bd38ed00454e2f8b43129528d89271/ee0b75e38db437f0b5796789fe64df116d4b34f226cca19767571595042d0064>

IBM. (2020). *IBM Knowledge Center*. Obtenido de Descripción general de las solicitudes de compra: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SS8CCV_7.6.0.9/com.ibm.mbs.doc/pr/c_pr_overview.html

ISO 28000. (09 de 2007). *Sistema de Gestión de Seguridad en la Cadena de Suministro*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:28000:ed-1:v1:en>

Latam Cargo. (2020). *Latam cargo insurance*. Obtenido de <https://www.latamcargoinurance.org/>

Legiscomex . (2017). *Legiscomex*. Obtenido de Preparación del producto a exportar:

https://www.legiscomex.com/Documentos/PROCESOEXPO_PASO7

Mejia, J., & De La Cruz, A. (s.f). *Optimización de procesos operacionales en una aerolinea aplicando la metodología PHVA*. Obtenido de

https://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/20132_3.pdf

Mora, L. (2010). *Gestión logística integral*. Bogotá: ECOE Ediciones. Obtenido de ECOE Ediciones:

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxyZW1cnNvc2RlbGF1bGFsb2dpc3RpY2F8Z3g6NWMwNWVlM2JjMWM4ODNiYQ>

OBS Business School. (2020). *Tendencias & Innovación*. Obtenido de Departamento de Logística: una responsabilidad, varias combinaciones: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/operaciones/departamento-de-logistica-una-responsabilidad-varias-combinaciones>

On Vacation . (2020). *On Vacation* . Obtenido de <https://www.onvacation.com/>

Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del. *Pontificia Universidad Javeriana*.

Santos, J., Muñoz, A., & Prieto, J. (2018). *Logística*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de https://www2.uned.es/experto-logistica-transporte-distribucion/tablon_13_14/AVANCE_TOMO1.pdf

Sarache, W., Castrillón, O., & Ortiz, L. (2009). Selección de Proveedores: Una aproximación al estado del arte . *Cuadernos de Administración*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/205/20511730008.pdf>

Unidad de Información y Análisis Financiero. (Enero de 2013). *SARLAFT*. Obtenido de

https://www.uiaf.gov.co/transparencia/informacion_interes/glosario/sarlaft

Vega, L. (2014). Controla el proceso de abastecimiento de bienes para la empresa. Obtenido de Secretaría de Educación Pública .

ZEUS TECNOLOGIA. (2019). *Software robusto para su hotel*. Obtenido de ZEUS Hoteles:

<https://www.zeustecnologia.com/productos/front-office/hoteles>