

DISEÑO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO PARA EMPRESA DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE CAMISETAS ESTAMPADAS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL

PRESENTADO POR
DANIEL CAMARPGO PEÑA

DIRIGIDA POR
OSCAR JAVIER JAMOCÓ ANGEL

2015-01

Contenido

INDICE DE TABLAS	4
INDICE DE ILUSTRACIONES	6
GLOSARIO.....	7
ABREVIACIONES.....	9
1 INTRODUCCIÓN.....	10
2 FORMULACIÓN	13
3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	13
4 OBJETIVO GENERAL.....	14
5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
6 DIAGNÓSTICO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	15
6.1 Planeación	15
6.2 Entrevistas	17
6.3 Encuestas de Campo	19
6.4 Resultados y Análisis	22
6.4.1 Margen de Utilidad.....	22
6.4.2 Tiempo de Entrega	23
6.4.3 Devolución de Producto.....	24
6.4.4 Rotación de Producto	24
6.4.5 Método de pedido	26
6.4.6 Análisis y con conclusiones de resultados.....	27
7 ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	30
7.1 Medición de la Satisfacción de los Clientes	31
7.2 Percepción de la Satisfacción de los Clientes.....	32
8 ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO DE PRODUCTO.....	33
8.1 Características del Producto	33
8.2 Categoría de Producto	35
8.3 Codificación de Productos.....	37
8.4 Publicidad de los Productos	37
8.5 Descuentos por Productos Liquidados.....	38
8.6 Políticas de introducción de nuevos productos	38
8.7 Precio del Producto	39
8.8 Sistema de Inventarios.....	40
8.8.1 Políticas de inventario para producto terminado.....	40
9 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	41

9.1	Venta Online:	41
9.2	Venta a través de Establecimientos Comerciales	42
10	CADENA DE ABASTECIMIENTO	44
10.1	Clientes	45
10.1.1	Descripción.....	45
10.1.2	Flujos de procesos	50
10.2	Distribución	59
10.2.1	Transporte del Producto	59
10.2.2	Flujo correspondiente al Eslabón de Distribución.....	59
10.3	Producción	63
10.3.1	Flujo de producción	65
10.3.2	Plan de Producción	67
10.4	Abastecimiento	70
10.4.1	Materia Prima	70
10.4.2	Transporte de la Materia Prima	70
10.4.3	Flujo de Abastecimiento	70
10.5	Codificación de los Indicadores	74
10.6	Diagramación de la Cadena de Abastecimiento	75
10.7	Infraestructura.....	76
10.8	Gestión Humana	77
11	GESTIÓN FINANCIERA.....	79
11.1	Estructura de Costos	79
11.1.1	Costos de Distribución.....	80
11.1.2	Costos de Producción	81
11.1.3	Costos de Abastecimiento.....	82
11.1.4	Costo total del producto.....	83
11.2	Estado de Pérdidas y Ganancias (P&G).....	87
12	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
	BIBLIOGRAFÍA.....	94
	ANEXOS.....	96
	Anexo 1 - Guía para encuesta – Investigación de Clientes	96
	Anexo 2 - Investigación Clientes - Resultados encuestas	97
	Anexo 3 – Trayectos, costos y tiempos de la cadena	99
	Anexo 4 - Resumen de tasas de colocación vigencia feb 20152.....	100

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Resultados Entrevista Establecimientos. Fuente: El autor	17
Tabla 2 - Resultados Ponderación, Entrevista Locales de Ropa. Fuente: El autor	18
Tabla 3 -Resultados Entrevistas – Atributos. Fuente: El autor	19
Tabla 4 - Resultados Encuestas - Establecimientos. Fuente: El autor	21
Tabla 5 - Resultados Ponderación - Encuesta Locales de Ropa. Fuente: El autor	21
Tabla 6 - Margen de Utilidad promedio – Establecimientos Comerciales. Fuente: El autor	23
Tabla 7 - Importancia de Devoluciones de Producto - Establecimientos. Fuente: El autor	24
Tabla 8 - Importancia devolución de producto ≥ 3 – Locales. Fuente: El autor....	24
Tabla 9 - Importancia Rotación del producto – Locales. Fuente: El autor	25
Tabla 10 - Número de Días de Rotación del producto - Establecimientos. Fuente: El autor	25
Tabla 11 - Rotación del producto - Locales por cantidad de días. Fuente: El autor	25
Tabla 12 - Método y Frecuencia del Pedido- Establecimientos. Fuente: El autor .	26
Tabla 13 - Tabla resumen de resultados, por expectativa, por cliente. Fuente: El autor	28
Tabla 14 - Codificación de Productos. Fuente: El autor	37
Tabla 15 – Ejemplo de post en redes sociales 1. Fuente MONK	37
Tabla 16 – Ejemplo de post en redes sociales 2. Fuente MONK	38
Tabla 17 - Tabla de precios por Tipo. Fuente: El autor	39
Tabla 18 - Clientes Actuales MONK. Fuente: El autor	48
Tabla 19 - Tiempo de proceso Producción para 72 camisetas. Fuente: Plan de Negocios MONK	67
Tabla 20 - Planeación de la producción 2014. Fuente MONK	67
Tabla 21 - Planeación de la producción 2015. Fuente MONK	68
Tabla 22 - Planeación de la producción 2016. Fuente MONK	69
Tabla 23 - Cuadro descriptivo de Proveedores. Fuente: El autor.....	70
Tabla 24 - Formato de registro de llegadas de materia prima. Fuente: El autor ...	73
Tabla 25 - Codificación de los indicadores. Fuente: El autor	74
Tabla 26 - Cuadro Empleados. Fuente: El Autor.....	77

Tabla 27 - Tabla Aceptación o rechazo VPN & TMAR. Fuente: El autor	79
Tabla 28 - Conceptos Estructura de Costos. Fuente: El autor	79
Tabla 29 - Costos y Gastos de Distribución. Fuente: El autor	81
Tabla 30 - Cuadro de costo por proceso. Fuente: El autor.....	81
Tabla 31 - Costos de Producción. Fuente: El autor.....	82
Tabla 32 - Fuente: El Autor	82
Tabla 33 - Costos Abastecimiento. Fuente: el autor	83
Tabla 34 - Costos de producción. Fuente: El autor	83
Tabla 35 - Estrategia de servicio – Establecimientos. Fuente: El autor.	84
Tabla 36 - Estrategia de servicio – Página web. Fuente: El autor.....	84

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Logo de MONK. Fuente: MONK.	10
Ilustración 2 - Mercado Objetivo. Fuente: El autor	11
Ilustración 3 - Proceso de Investigación. Fuente: El autor	15
Ilustración 4 - Cliente, características. Fuente: El autor	16
Ilustración 5 - Resultados - Precio de Compra y Venta Locales. Fuente: El autor	22
Ilustración 6 - Tiempos de Entrega por Local. Fuente: El autor.	23
Ilustración 7 - Medición de Satisfacción clientes. Elaboración	31
Ilustración 8 - Imágenes de portal Web. Fuente MONK.....	34
Ilustración 9 - Categorías de producto. Fuente: El autor	35
Ilustración 10 - Diseños Camisetas 1. Fuente MONK	36
Ilustración 11 - Diseños Camisetas 2. Fuente MONK	36
Ilustración 12 - Gráfica de Crecimiento de No de Diseños y de No de Clientes. Fuente: El autor.....	39
Ilustración 13 - Pasos generales del método de compra online. Fuente: El autor. 41	
Ilustración 14 - Pasos generales del método de compra Establecimientos. Fuente: El autor.....	42
Ilustración 15 - Canales de Distribución. Fuente: El autor	42
Ilustración 16 - Mapa Ubicación de Chapinero Fuente: Tomado el 23 de Feb de 2015. http://www.bogotamiciudad.com	46
Ilustración 17 - Cadena de Abastecimiento. Fuente: El autor	75
Ilustración 18 - Imágenes Computador e impresora	76
Ilustración 19 - Organigrama MONK	78
Ilustración 20 - Márgenes y precio de ventas - Mercado. Fuente: El autor	85
Ilustración 21 - Márgenes y precio de ventas. – Basalto. Fuente: El autor	85
Ilustración 22 - Márgenes y precio de ventas - Madeon. Fuente: El autor	86

GLOSARIO

- Calificadores de orden: Aquellas características competitivas que deben tenerse para ser un competidor viable en el mercado. (Integral Logistics Management, Paul Schönsleben, p.37).
- Ciclo de vida del producto: Consiste en tres periodos de tiempo: diseño y manufactura, uso (y en su última instancia de consumo) y finalmente cuando son descartados.
- Ganadores de órdenes: Son aquellas características competitivas que causan un comprador específico a escoger ese bien o servicio frente a otro. Estas pueden ser consideradas como ventajas competitivas y enfocarse en una, raramente dos, de las cuatro áreas de objetivos (Calidad, Costo, Entrega y Flexibilidad) (Integral Logistics Management, Paul Schönsleben, p.37).
- Insights: Los insights son las verdades humanas que derivan de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores y que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación accionable para las empresas". consumer-truth.
- Inventarios: Los inventarios son acumulados de materia prima, provisiones, componentes, trabajo en proceso, entre otros a lo largo del canal de producción y logística de una empresa. Se considera como un amortiguador para diferencias entre el proceso de abastecimiento y demanda. Su objetivo es equilibrar la disponibilidad de producto. (Ballou, 1991).
- Tiempo de espera/ Lead Time: Tiempo requerido para realizar un proceso (o serie de operaciones). En contexto logístico, es el tiempo entre el reconocimiento de una necesidad de orden y la recepción de los bienes.(Integral Logistics Management, Paul Schönsleben, p.10).
- Tiempo de Entrega/ Delivery lead time: Es el tiempo total requerido para recibir, completar, y entregar una orden; el tiempo desde la recepción de una orden del comprador a la entrega del producto o cumplimiento de un servicio. (Integral Logistics Management, Paul Schönsleben, p.10).
- Tiempo de tolerancia del cliente: Es el lapso de tiempo que el cliente está dispuesto a tolerar desde la realización de su pedido hasta la entrega del

producto o el cumplimiento del servicio. (Integral Logistics Management, Paul Schönsleben, p.10).

- Planeación de Requerimientos de Material (MRP): Lógica de determinar el número de piezas, componentes y materiales necesarios para fabricar un producto. La MRP también proporciona el programa que especifica cuándo se debe pedir o producir cada material, pieza y componente (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).
- Pronósticos: Pronosticar es el arte de predecir eventos futuros. Puede que utilice datos históricos y que estos se proyecten hacia adelante en el tiempo mediante algún modelo matemático. Los pronósticos de la demanda son la estimación de ésta en el tiempo, la cual es usada para toma de decisiones en actividades como recursos humanos, capacidad y administración de la cadena de suministro (Heizer & Render, 2004).
- “Visual Merchandising”.: Tanto los bienes o servicios pueden ser mostrados para resaltar sus características y beneficios de manera visual a través de pantallas (Wikipedia).

ABREVIACIONES

SC: Cadena de valor/ Cadena de Abastecimiento/ Cadena de Suministros

SCM: Administración de la cadena de Suministros

MRP: Planeación de Requerimientos de Material

BOM: Listado de Materiales

MP: Materia prima

PVP: Precio de Venta al Público

TMAR: Tasa mínima atractiva de rendimiento

1 INTRODUCCIÓN

La Empresa MONK, recientemente creada en cabeza de 3 socios, nació a través del Plan de Negocio denominado "Modelo de Negocios para el desarrollo de una empresa de producción y comercialización de camisetas estampadas", planteado por el estudiante Andrés Felipe Vargas González.

La idea de la creación de MONK, radica en el interés por contribuir al espíritu juvenil de la ciudad, por medio del diseño de camisetas y sobretodo, por medio de la construcción de una marca que centra sus esfuerzos en satisfacer un mercado ávido de originalidad, menciona el estudiante Andrés Felipe Vargas Gonzáles en su Plan de Negocios y explica que el modelo tiene 3 pilares:

- a. Una oportunidad: ausencia de marca. En la investigación de mercados se detectó que los jóvenes no tienen fidelidad con una marca de camisetas.
- b. Un sistema: Enfocado a la generación de valor para el cliente. Con base en las necesidades e incluso sugerencias de diseños para las camisetas.
- c. Un atributo diferenciador: creatividad ilimitada. Este punto es justo la propuesta de valor de MONK. Un espacio de creación artística, un lienzo en el que se pueden fijar pensamientos por medio de la armonía entre frases, imágenes, colores, posiciones, tamaños, formas.

MONK es una representación de todo lo que los adolescentes y jóvenes hacen en la travesía por encontrar una identidad, un arraigo en el mundo externo que les haga crecer como seres autónomos: el mínimo común denominador: *"La locura"*: aquello que empuja al ser libre a explorar, probar, buscar, encontrar; sin miedo al fracaso. *La locura es la fuente de la vida.*

MONK es una marca colombiana de camisetas para hombre, que se inspira en el carácter y la personalidad de adolescentes y jóvenes que auto determinan su estilo; que son apasionados por la vida, porque desborda energía y buscan ser auténticos.

El logo de MONK es el siguiente:

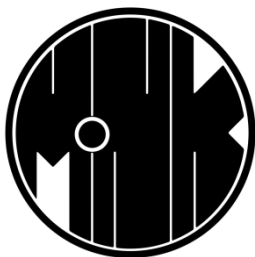


Ilustración 1 - Logo de MONK. Fuente: MONK.

MONK usa el espacio de una camiseta como objeto de arte, para estampar “*El Color de la Vida*”, teñido por esos “*nanogramos de locura*”. “*Sin Límites, como nos gusta*”

La filosofía de MONK, “Ser MONK” es que seas quien empuja su propia vida al borde de la excitación. Es una poesía de lo frenético, de lo mundano y de lo espiritual al mismo tiempo; es correr espontáneamente solo por sentir el corazón palpar a mil. Es entrar a la lluvia más brava y torrencial, y caminar, por el gusto y el placer de esa música natural interpretada por millones de gotas de agua estrellando contra el mundo.

El Mercado de MONK está definido como se muestra en la gráfica a continuación:

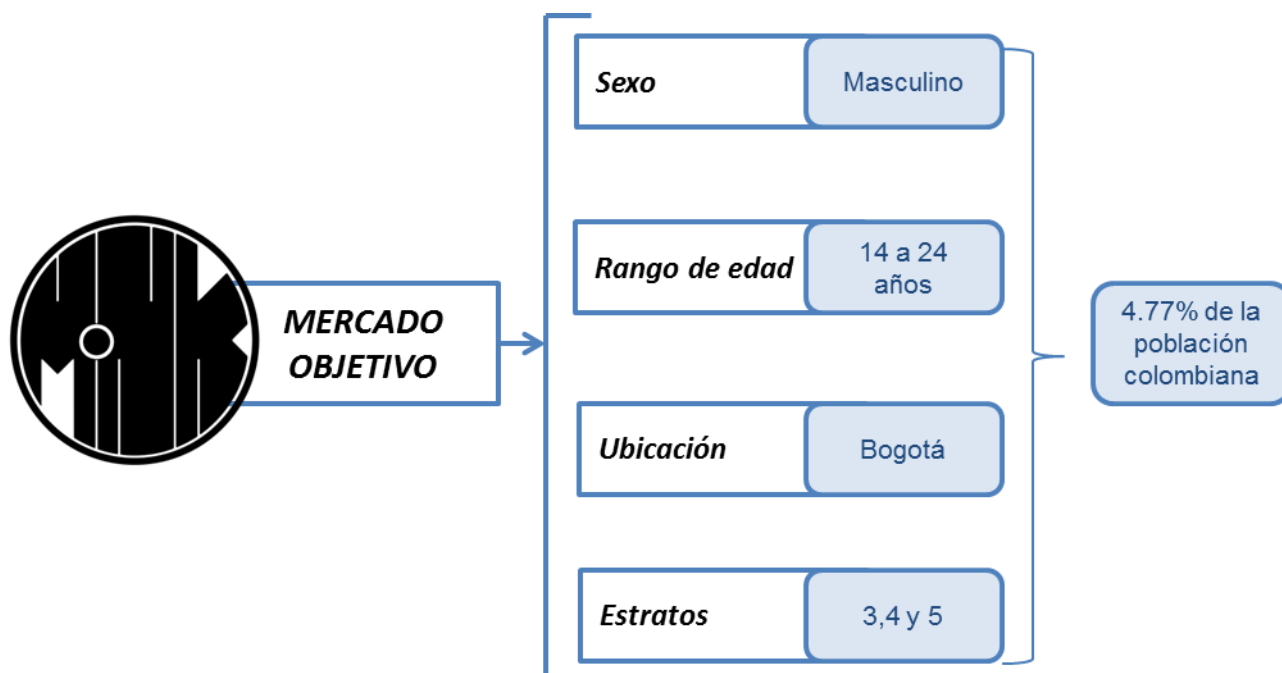


Ilustración 2 - Mercado Objetivo. Fuente: El autor

El negocio para estas camisetas está planteado con las siguientes características:

- Los canales de MONK son Establecimientos Comerciales, también denominados “detallistas”; los cuales trabajan con la modalidad de “producto en consignación”, el cual consiste que los detallistas reciben el producto y una vez es vendido es pagado a los proveedores, para el caso “MONK”.

- b. MONK garantiza a los distribuidores, exclusividad en los diseños, es decir los diseños exhibidos por un distribuidor no se encontrarán en otro establecimiento comercial.
- c. MONK garantiza a sus clientes un garantiza la calidad de sus camisetas y en caso de algún defecto, se realizará un proceso de devolución.
- d. Reconociendo la importancia de generar confianza establece un adecuado seguimiento y relacionamiento con los clientes que garantice la permanente retroalimentación del servicio.

La empresa se encuentra en una 1ª fase, teniendo como clientes 2 establecimientos comerciales ubicados en el sector de Chapinero y tiene como objetivo hacer aperturas comerciales cada 5 meses.

Para el desarrollo del presente trabajo de construcción de la cadena de abastecimiento se tuvieron en cuenta como herramientas de Ingeniería: Investigación de Mercado, Diagrama de Flujos de Procesos de los eslabones de la cadena y la ficha técnica de los mismos, Sistemas de Costeo, entre otros.

2 FORMULACIÓN

¿Cuál es el diseño de la cadena de abastecimiento de la empresa MONK para lograr satisfacer las necesidades servicio de los clientes?

3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La importancia de este trabajo puede resumirse así:

Debido a que la empresa ha iniciado sus labores recientemente, es de vital importancia realizar esta asesoría levantando la información necesaria para generar la documentación de los procesos y los respectivos flujos de procesos pertinentes a la Cadena de Abastecimiento, de tal forma de aumentar la efectividad, la eficiencia para el rendimiento de la empresa y evitar errores que puedan llevar a una insatisfacción de los clientes.

Un efectivo diseño de la Cadena de Abastecimiento para MONK es imprescindible para desarrollarse dentro del mercado, definir cada uno de sus eslabones y de esa forma poder contextualizar el producto dentro de la realidad e identificar los posibles proveedores y clientes.

Así mismo, definir los indicadores del negocio que permitan evaluar la satisfacción del cliente contribuyendo a crear valor y establecer un sistema de mejora continua; manteniendo así, una ventaja competitiva frente a la competencia.

Adicionalmente asesorar a los socios de la empresa y analizar la gestión financiera de MONK y diseñar su estructura de costos que permita definir el punto de equilibrio partiendo de una proyección de sus ventas de tal forma que los socios de MONK desarrollen estrategias hacer de este negocio un negocio rentable lo antes posible.

Como estudiante de la carrera de ingeniería industrial, el desarrollar este trabajo, permite implementar aspectos estudiados a lo largo de la carrera y pulirlos al tener la oportunidad para ejecutar en un modelo de negocio y empresa que se está creando y que desde un inicio podrá implementar aspectos de la cadena de abastecimiento, los cuales en algunas ocasiones, incluso grandes compañías ignoran.

4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la cadena de abastecimiento de MONK, empresa productora y comercializadora de camisetas estampadas, de tal forma que cumpla con las expectativas de servicio de los clientes, brindando así el producto correcto y una entrega oportuna a un costo óptimo, basado conceptos de ventaja competitiva.

5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar una investigación de clientes para conocer las necesidades del cliente.
2. Efectuar y analizar la Estrategia de Servicio de la empresa estudiada traduciendo necesidades de cliente para cumplir sus expectativas.
3. Plantear la Estrategia de Portafolio de la empresa teniendo en cuenta la demanda, el abastecimiento y los márgenes de contribución.
4. Plantear la Estrategia de Distribución para satisfacer al cliente en cada canal de la empresa.
5. Estructurar el Método de Costos que permita realizar análisis de la cadena de abastecimiento desde el punto de vista económico.

6 DIAGNÓSTICO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

El autor en este capítulo muestra que ha realizado un acercamiento a los clientes prospectos de MONK con la finalidad de conocer los criterios que para ellos son importantes en el proceso de escogencia de sus proveedores.

Una vez identificados los criterios de escogencia de sus proveedores, el autor realizó encuestas de campo para profundizar en aquellos a los que se les puede dar respuesta a través del Diseño de la Cadena de Abastecimiento, objetivo del presente trabajo.

A continuación se describe el proceso de investigación de las expectativas de los clientes y se describe cada uno de los pasos realizados



Ilustración 3 - Proceso de Investigación. Fuente: El autor

Como se muestra en la ilustración se consideran 4 etapas en el proceso de investigación, incluyen la planeación de la investigación y 2 etapas de acercamiento a los clientes, la primera a través de entrevista como un primer levantamiento de información para luego desarrollar una encuesta con preguntas específicas y profundizar en el detalle valores que los clientes consideran para cada uno de los criterios mencionados en el proceso de entrevistas. Como etapa final un análisis de los resultados que incluye las conclusiones acerca de las expectativas de los clientes de MONK.

6.1 Planeación

Como parte de esta etapa de planeación son varios puntos que se deben considerar:

Objetivo la investigación

Explorar e identificar los criterios que tienen en cuenta en el el proceso de escogencia de sus proveedores, además clasificar el nivel de importancia o prioridad que les dan a los mismos.

Audiencia de la investigación

La investigación estuvo dirigida a una muestra de los Establecimientos comerciales de ropa que cumplen con la definición de canal de distribución y pertenecen al mercado objetivo planteado. La segmentación de los clientes fue establecida en el Plan de Negocios de MONK, trabajo del estudiante Andrés Felipe Vargas González. Los clientes prospectos de MONK son Establecimientos Comerciales que cuentan con las siguientes características:

- a. Se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, localidad de Chapinero. Esta Localidad se divide en 5 UPZ (Unidades de Planeación Zonal): Pardo Rubio, Chapinero Central, El Refugio, Chico Lago y San Isidro Patios. El territorio de incidencia de MONK es Pardo Rubio y Chapinero Central, que se ubican entre el Parque Nacional o Calle 39 y la calle 67; y entre la Avenida Caracas y los Cerros Orientales. (www.oisel.info).
- b. Segmento de Clientes de estos Establecimientos se encuentra alineados con el público objetivo de las camisetitas de MONK.
- c. Se encuentran interesados en la ser un eslabón en la cadena y realizar una alianza estratégica y recibir el producto en consignación, es decir que reciben el producto y sólo hasta que éste se vende le es pagado a MONK.

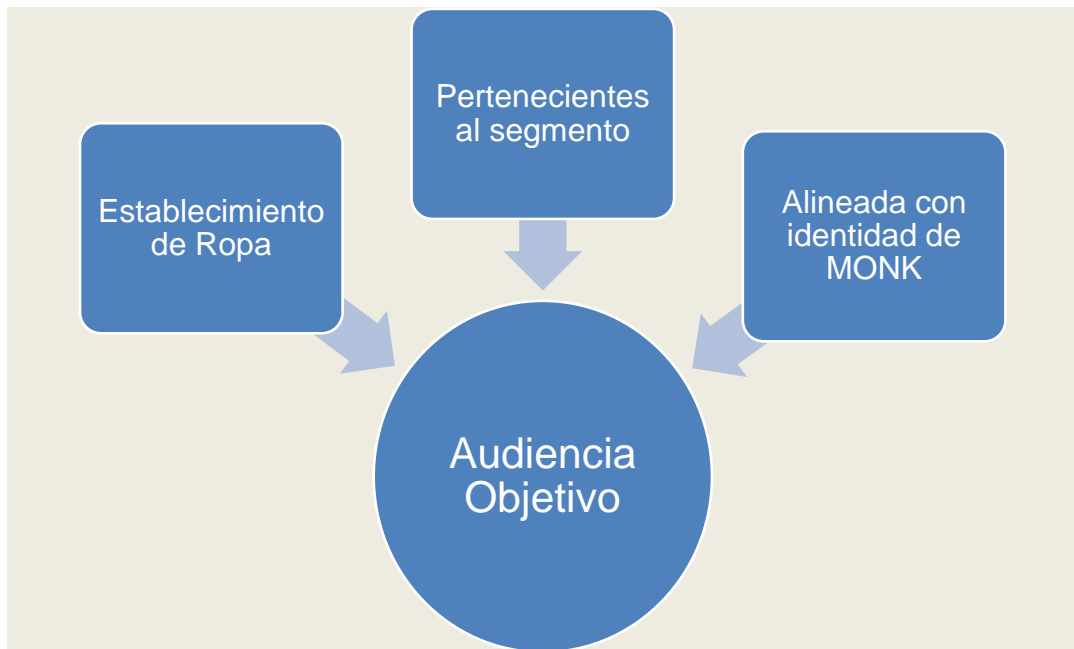


Ilustración 4 - Cliente, características. Fuente: El autor

De acuerdo a lo anteriormente descrito, se encuentran 11 locales que cumplen con las características, sin embargo se toma una muestra de 3 establecimientos, para realizar la investigación. Se seleccionan estos tres debido a que son los que más se alinean con identidad de la empresa y MONK definen que serán los Establecimientos en los cuales se concentrará para desarrollar una alianza estratégica e iniciar con ellos como primeros clientes.

6.2 Entrevistas

Para llevar a cabo las entrevistas el autor se reúne en los establecimientos seleccionados como audiencia de la investigación y mediante una conversación guiada indaga acerca de los criterios que el entrevistado considera importante para la escogencia de sus proveedores.

Los tres establecimientos seleccionados para las entrevistas fueron: Madeon, Basalto y Retro; cada uno de ellos menciona 5 atributos diferentes, como se muestra en la tabla a continuación.

Local	Atributo	Calificación	Priorización del cliente
Madeon	Método de Pago	5	1
	Margen de Utilidad	5	2
	Tiempo de entrega	4	3
	Devolución de producto	4	4
	Rotación	3	5
Basalto	Margen de Utilidad	5	1
	Tiempo de entrega	4	2
	Devolución de producto	3	4
	Método de pedido	3	5
	Rotación	4	3
Capital	Precio por mayor	5	1
	Margen de Utilidad	5	2
	Cantidad de producto	4	3
	Tiempo de entrega	4	4
	Método de pedido	3	5

Tabla 1 - Resultados Entrevista Establecimientos. Fuente: El autor

Como se observa en la tabla el total de atributos mencionados son 8: Margen de utilidad, Tiempo de Entrega, Devolución de Producto, Rotación, Cantidad de Producto, Método de Pedido y Método de Pago, Precio al por mayor.

El autor decide seleccionar los 5 criterios más importantes y que además sean relevantes para la definición de la Cadena de Abastecimiento

Para definir los 5 criterios el autor realiza un consolidado de la información y considera evaluar los siguientes puntos:

- a. Calificación respecto al No. de clientes en que el criterio fue mencionado. Es decir si los 3 clientes entrevistados incluyeron el atributo “A”, éste atributo obtiene la calificación de 5 en este punto.
- b. Promedio de calificación que tiene el atributo, de acuerdo a la calificación dada por cada uno de los 3 clientes.
- c. Calificación del promedio de la priorización del atributo. Es decir, si los tres clientes manifiestan que la prioridad del atributo “A” es 1, este atributo tendrá una calificación de 5 en este punto.
- d. El último punto a evaluar es la pertinencia del atributo para la Cadena de Abastecimiento, es decir, aquellos atributos en los que se pueda tener impacto a través de la correcta definición de la Cadena y contribuir con la satisfacción del cliente.
- e. En la tabla a continuación se presenta la ponderación de los tres primeros puntos (a.b.c) organizados en orden de los resultados y la pertinencia de cada atributo en la cadena.

Atributo	Calificación del # de clientes que mencionan	Promedio de Calificación	Promedio de la priorización	Ponderación	Para Encuesta - Pertinencia Cadena de Abastecimiento
Margen de Utilidad	5	5	4	5.4	Si
Tiempo de entrega	5	4	3	4.9	Si
Devolución de producto	3.33	3.5	2	3.6	Si
Rotación	3.33	3.5	2	3.6	Si
Método de Pago	1.67	5	5	3.5	No
Precio por mayor	1.67	5	5	3.5	No
Método de pedido	3.33	3	1	3.3	Si
Cantidad de producto	1.67	4	3	2.9	No

Tabla 2 - Resultados Ponderación, Entrevista Locales de Ropa. Fuente: El autor

Como se observa en la tabla, de acuerdo a las entrevistas los 5 primeros atributos a considerar son: margen de utilidad, tiempo de entrega, devolución de producto, rotación y método de pago.

En la última columna de la tabla, donde se indica la pertenencia a la cadena de abastecimiento se puede observar que el atributo “método de pago” no está clasificado como pertinente a la cadena y tampoco el siguiente atributo en orden de ponderación “precio por mayor”; es por eso que el atributo que queda clasificado como 5º atributo para ser considerado en la siguiente etapa de la investigación es “Método de Pedido”; quedando así el listado de atributos que son objetivo de profundización en la etapa de encuestas:

Atributo	Descripción
Margen de Utilidad	El valor de ganancia expresado en porcentaje que el cliente requiere en su condición de canal de distribución para lo cual requiere un precio de compra competitivo.
Tiempo de entrega	Capacidad de respuesta que el cliente quiere a partir de hacer un pedido
Devolución de producto	Garantía que el cliente necesita de poder devolver el producto en caso de alguna inconformidad con el mismo
Rotación	Garantía que requiere el cliente que le será cambiado un producto después de un tiempo determinado de no ser vendido. (No tener en stock el mismo diseño de estampado)
Método de Pedido	Se refiere a la forma en que el cliente desea realizar el pedido Todos los clientes manifestaron que el método usado es “por pedido”

Tabla 3 -Resultados Entrevistas – Atributos. Fuente: El autor

6.3 Encuestas de Campo

Para llevar a cabo esta etapa en el proceso de investigación, el autor construye una “Guía de Encuesta”- Ver **Anexo 1** - Guía para encuesta – Investigación de Clientes.

Las encuestas fueron realizadas a los 11 clientes prospectos de MONK. En la tabla a continuación se muestran para cada local entrevistado, los resultados respecto a la prioridad y a la calificación que le da a los 5 criterios de la Tabla 3.

Ciente	Atributos	Calificación	Priorización del cliente
Madeon	Margen de Utilidad	5	1
	Tiempo de entrega	4	2
	Devolución de producto	4	3
	Método de pedido	2	5
	Rotación	3	4
Retro	Margen de Utilidad	4	1
	Tiempo de entrega	3	5
	Devolución de producto	3	4
	Método de pedido	4	2
	Rotación	3	3
Capital	Margen de Utilidad	5	1
	Tiempo de entrega	4	2
	Devolución de producto	2	4
	Método de pedido	4	3
	Rotación	2	5
Boom	Margen de Utilidad	5	1
	Tiempo de entrega	5	2
	Devolución de producto	5	3
	Método de pedido	3	5
	Rotación	4	4
John Bandera	Margen de Utilidad	4	2
	Tiempo de entrega	3	3
	Devolución de producto	5	1
	Método de pedido	3	4
	Rotación	3	5
Rock N Rola	Margen de Utilidad	5	1
	Tiempo de entrega	4	2
	Devolución de producto	3	4
	Método de pedido	3	5
	Rotación	4	3
Basalto	Margen de Utilidad	5	1
	Tiempo de entrega	4	2
	Devolución de producto	3	4
	Método de pedido	3	5
	Rotación	4	3
Resistencia/ Dr. Martins	Margen de Utilidad	5	1
	Tiempo de entrega	4	2
	Devolución de producto	4	3
	Método de pedido	3	5

	Rotación	3	4
Ciente	Atributos	Calificación	Priorización del cliente
Djavu	Margen de Utilidad	5	1
	Tiempo de entrega	4	2
	Devolución de producto	3	3
	Método de pedido	3	5
	Rotación	3	4
Ecléctica	Margen de Utilidad	5	1
	Tiempo de entrega	4	2
	Devolución de producto	4	3
	Método de pedido	3	5
	Rotación	3	4
Cefiro Tejido	Margen de Utilidad	5	1
	Tiempo de entrega	5	2
	Devolución de producto	4	4
	Método de pedido	3	5
	Rotación	5	3

Tabla 4 - Resultados Encuestas - Establecimientos. Fuente: El autor

Con la información recolectada de los 11 establecimientos se realizó un cuadro consolidando la información obtenida en la investigación, realizando una ponderación tabulada en cuadro similar al ya mostrado anteriormente en el proceso de entrevistas. A continuación se muestran los resultados:

% peso ponderación	60%	40%
--------------------	-----	-----

Atributos	Promedio de Calificación	Promedio de Priorización del cliente	Ponderación
Margen de Utilidad	4.83	5	4.9
Tiempo de entrega	3.92	4	3.95
Devolución de producto	3.67	3	3.4
Rotación	3.5	2	2.9
Método de pedido	3.08	1	2.25

Tabla 5 - Resultados Ponderación - Encuesta Locales de Ropa. Fuente: El autor

Como se observa en la tabla el Margen de Utilidad es el criterio que los clientes consideran el más importante, seguido del Tiempo de Entrega, Devolución de

Producto, Rotación y como último de los 5 criterios se encuentra el método de pedido.

A continuación se explica en mayor detalle acerca de la información obtenida para cada uno de los criterios.

6.4 Resultados y Análisis

A continuación el autor hace referencia a cada uno de los criterios:

6.4.1 Margen de Utilidad

Para evaluar el margen de utilidad de cada uno de los clientes se les pidió información acerca de los promedios de los valores de venta y de compra; lo que le permite luego al autor hacer los cálculos de margen promedio que obtiene cada uno de los clientes.

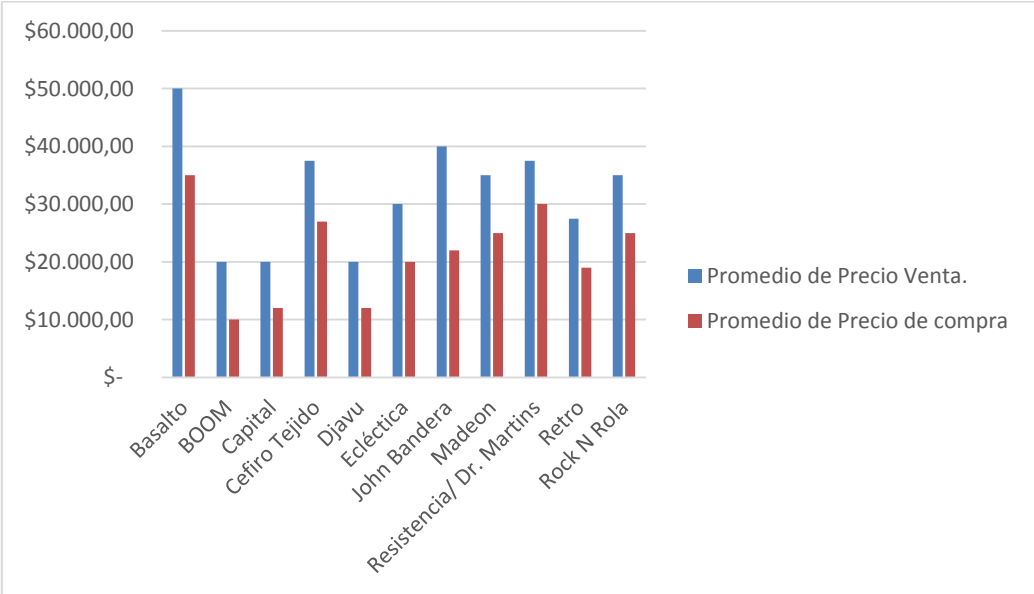


Ilustración 5 - Resultados - Precio de Compra y Venta Locales. Fuente: El autor

Los cálculos de los márgenes promedio que actualmente manejan los establecimientos comerciales estudiados en este trabajo son:

Cliente	Precio promedio de Venta	Precio promedio de Compra	Margen
Basalto	\$ 50,000	\$ 35,000	30.00%
BOOM	\$ 20,000	\$ 10,000	50.00%
Capital	\$ 20,000	\$ 12,000	40.00%
Cefiro Tejido	\$ 37,500	\$ 27,000	28.00%
Djavu	\$ 20,000	\$ 12,000	40.00%
Ecléctica	\$ 30,000	\$ 20,000	33.33%
John Bandera	\$ 40,000	\$ 22,000	45.00%
Madeon	\$ 35,000	\$ 25,000	28.57%
Resistencia/ Dr. Martins	\$ 37,500	\$ 30,000	20.00%
Retro	\$ 27,500	\$ 19,000	30.91%
Rock N Rola	\$ 35,000	\$ 25,000	28.57%

Tabla 6 - Margen de Utilidad promedio – Establecimientos Comerciales. Fuente: El autor

Como se observa en la tabla 6 de 11 de los Establecimientos comerciales tienen actualmente un margen superior al 30%.

6.4.2 Tiempo de Entrega

Como se puede ver en la Gráfica que sigue los tiempos de entrega exigidos por los locales puede ser muy variado en cada uno de ellos.

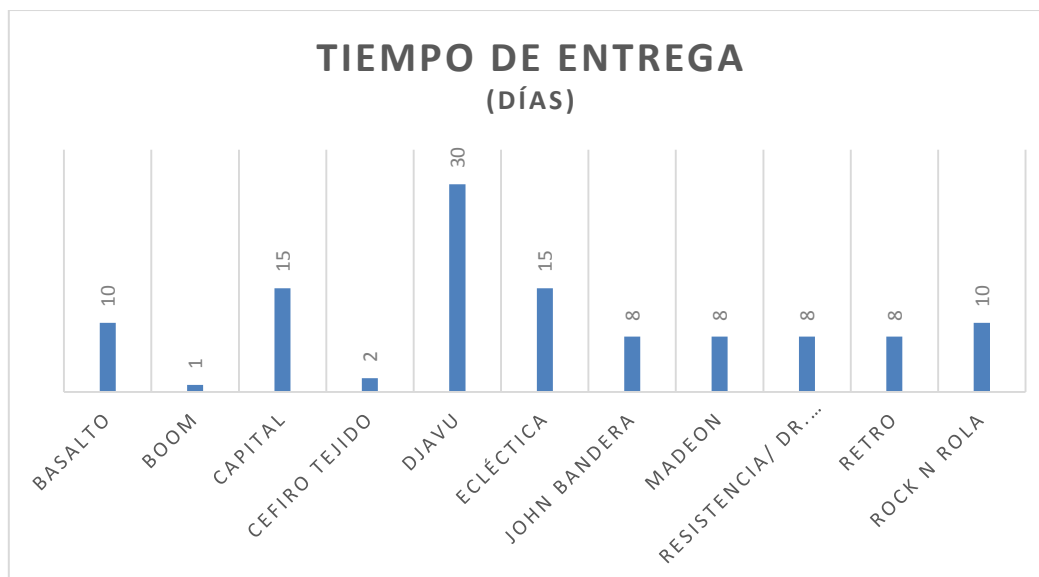


Ilustración 6 - Tiempos de Entrega por Local. Fuente: El autor.

El promedio de entrega es de: 10,45 días.

6.4.3 Devolución de Producto

En este atributo se mide la importancia que le da el cliente acerca del proceso de devoluciones de producto, en una escala de calificación de 1-5. Los siguientes son los resultados de este atributo:

Cliente	Calificación de importancia
Basalto	3
BOOM	5
Capital	2
Cefiro Tejido	4
Djavu	3
Ecléctica	4
John Bandera	5
Madeon	4
Resistencia/ Dr. Martins	4
Retro	3
Rock N Rola	3

Tabla 7 - Importancia de Devoluciones de Producto - Establecimientos. Fuente: El autor

Como se observa en la tabla 10 de los 11 locales encuestados consideran que la devolución de los productos tiene una importancia mayor o igual a 3, en escala de 1-5.

Cantidad, igual o > a 3	% por encima de 3
10	91%

Tabla 8 - Importancia devolución de producto ≥ 3 – Locales. Fuente: El autor

Este es un atributo que debe ser tomado en cuenta en proceso de modelo de servicio, y el cual será estudiado más adelante en este documento, dónde se planteará el proceso que se llevaría a cabo en caso de ser necesario un caso de devolución de producto.

6.4.4 Rotación de Producto

En este se estudia la importancia que tiene para cliente que los productos de proveedor de camiseta roten, realizando una calificación de 1-5. Y Cada cuanto debería realizarse rotación. Los siguientes fueron los resultados en cuanto a la importancia del atributo:

Atributo	Promedio de Calificación	Promedio de Priorización del cliente	Ponderación
Rotación	3,50	2,00	2,90

Tabla 9 - Importancia Rotación del producto – Locales. Fuente: El autor

A continuación el detalle del número de días que cada uno de los clientes considera adecuado para que el producto sea rotado.

Cliente	No de Días de Rotación
Basalto	15
BOOM	30
Capital	30
Cefiro Tejido	30
Djavu	30
Ecléctica	30
John Bandera	15
Madeon	8
Resistencia/ Dr. Martins	40
Retro	8
Rock N Rola	15

Tabla 10 - Número de Días de Rotación del producto - Establecimientos. Fuente: El autor

El promedio de días de rotación entre todos los clientes es de 22.8 días. Siendo 5 clientes los que responden que entre 22 y 30 días sería un número de días ideal. Sin embargo los clientes dieron esos números de días pero se mostraron abiertos a negociar este aspecto.

Tiempo (Días)	Cantidad
0-8	2
9-15	3
16-21	0
22-30	5
>30	1

Tabla 11 - Rotación del producto - Locales por cantidad de días. Fuente: El autor

Como se puede ver en la tabla aproximadamente la mitad de los locales, exigen los productos se renueven o roten por debajo de los 15 días, y el resto considera que por encima. Cabe resaltar que en la categoría de 22-30, todos son de 30 días (cada mes).

6.4.5 Método de pedido

Este atributo a pesar de ser en promedio; según los resultados, el último por priorización de los mismos, fue calificado por encima de 3. Entendiéndose aún como uno de los factores importantes del análisis.

En la siguiente tabla se observa que el 100% de los entrevistados realiza pedidos según ventas del local; es decir, las cantidades pueden variar. Esto se considera en estructuración de la Cadena.

Cliente	Toma de Pedidos	Frecuencia
Basalto	Por pedido	15
BOOM	Por pedido	15
Capital	Por pedido	15
Cefiro Tejido	Por pedido	30
Djavu	Por pedido	12
Ecléctica	Por pedido	15
John Bandera	Por pedido	15
Madeon	Por pedido	8
Resistencia/ Dr. Martins	Por pedido	20
Retro	Por pedido	8
Rock N Rola	Por pedido	15

Tabla 12 - Método y Frecuencia del Pedido- Establecimientos. Fuente: El autor

Al tener este tipo de pedido, variable según consumo de los productos en locales, debe ser de gran importancia el registro de datos y ejecución de proyecciones de venta de la empresa estudiada, a través de planeación de demanda y de esta manera poder abastecer y cumplir las demandas de los clientes.

6.4.6 Análisis y con conclusiones de resultados

El autor a través de la investigación realizada concluye que las expectativas de los clientes son las enumeradas en la siguiente tabla:

Expectativa	Descripción	Cliente	Valor / Rango de Valores	
Margen	El valor de ganancia expresado en porcentaje que el cliente requiere en su condición de canal de distribución para lo cual requiere un precio de compra competitivo.	Basalto	30.00%	NA
		Rock N Rola	28.57%	NA
		BOOM	50.00%	NA
		Capital	40.00%	NA
		Cefiro Tejido	28.00%	NA
		Djavu	40.00%	NA
		Ecléctica	33.33%	NA
		John Bandera	45.00%	NA
		Madeon	28.57%	NA
		Resistencia/ Dr. Martins	20.00%	NA
		Retro	30.91%	NA
Tiempo de Entrega	Capacidad de respuesta que el cliente quiere a partir de hacer un pedido	Basalto	10	15
		Rock N Rola	10	15
		BOOM	1	8
		Capital	15	30
		Cefiro Tejido	2	8
		Djavu	30	40
		Ecléctica	15	30
		John Bandera	8	15
		Madeon	8	15
		Resistencia/ Dr. Martins	8	15
		Retro	8	15
Devolución de Producto	Garantía que el cliente necesita de poder devolver el producto en caso de alguna inconformidad con el mismo	Basalto	10	15
		Rock N Rola	10	15
		BOOM	1	8
		Capital	15	30
		Cefiro Tejido	2	8
		Djavu	30	40
		Ecléctica	15	30
		John Bandera	8	15
		Madeon	8	15

		Resistencia/ Dr. Martins	8	15
		Retro	8	15
Rotación de Producto	Garantía que requiere el cliente que le será cambiado un producto después de un tiempo determinado de no ser vendido. (No tener en stock el mismo diseño de estampado)	Basalto	15	
		Rock N Rola	30	
		BOOM	30	
		Capital	30	
		Cefiro Tejido	30	
		Djavu	30	
		Ecléctica	15	
		John Bandera	8	
		Madeon	8	
		Resistencia/ Dr. Martins	40	
		Retro	15	
Método de pedido - Frecuencia	Se refiere a la forma en que el cliente desea realizar el pedido Todos los clientes manifestaron que el método usado es "por pedido"	Basalto	15	
		Rock N Rola	15	
		BOOM	15	
		Capital	30	
		Cefiro Tejido	12	
		Djavu	15	
		Ecléctica	15	
		John Bandera	8	
		Madeon	8	
		Resistencia/ Dr. Martins	20	
		Retro	15	

Tabla 13 - Tabla resumen de resultados, por expectativa, por cliente. Fuente: El autor

Para poder cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes el autor decide lo siguiente:

- a. En cuanto al Margen, ofrecer un precio competitivo cercano a los valores promedios de precio de compra que hoy día tienen los clientes. Igualmente considera necesario seleccionar un par de clientes que ofrezcan productos dentro de los estándares de calidad y características de las camisetas de MONK y por consiguiente el precio sea correspondiente a ello.
- b. En cuanto al Tiempo de Entrega, el autor considera ofrecer 15 días como tiempo de entrega.
- c. En cuanto a la Devolución de Producto, el autor decide ofrecer igualmente 15 días para la entrega de un nuevo producto.

- d. En cuanto a la Rotación de Producto, se le ofrece a los clientes una rotación quincenal.
- e. Por último el Método de Pedido para todos los clientes será “Por pedido” y se ofrece la posibilidad de realizarlo de manera quincenal.

El autor ha definido los indicadores que ayudarán a medir el cumplimiento de estas expectativas y se pueden ver en la documentación de procedimientos descrita más adelante.

Es importante anotar que para la expectativa “**Devolución de Producto**” se requiere definir los criterios para evaluar el “Producto Correcto”. El autor decide los siguientes puntos a considerar en la definición de lo que significa un producto correcto.

Para poder considerar que el producto entregado al cliente sea correcto debe cumplir con:

- a. Diseño del estampado: El diseño del estampado de la camiseta debe ser el acordado previamente en la orden de pedido.
- b. Talla de la camiseta: La talla de la camiseta recibida debe corresponder al solicitado previamente en la orden de pedido.
- c. Color: El color de la camiseta recibida debe ser el descrito en la orden de pedido correspondiente.
- d. Cantidad: la cantidad de camisetas recibidas debe corresponder exactamente a la cantidad descrita en la orden de compra del cliente.
- e. Calidad: la camiseta entregada no debe tener defectos de fabricación.

Los tres primeros aspectos: Diseño, Talla y Color de la camiseta son garantizados a través de la claridad al recibir el pedido, ésta se refleje luego en la orden de producción y finalmente en el proceso de empaque y entrega al cliente; es la Cadena de Abastecimiento la que garantiza la entrega del producto correcto al cliente.

7 ESTRATEGIA DE SERVICIO

La Estrategia de servicio busca la satisfacción del cliente: “Cumplir con los deseos del cliente, llenar sus condiciones, de tal manera que se sienta satisfecho y compensado”¹. El principal objetivo de la Estrategia de Servicio es: Traducir las necesidades del cliente a estrategias e implementación práctica, para poder cumplir sus expectativas.

Debido a que la empresa está iniciando su funcionamiento, la Estrategia de Servicio inicial considera la información obtenida como resultado de la investigación de mercados realizada en el Plan de Negocios de MONK, desarrollado por el estudiante Andrés Felipe Vargas González, y los resultados obtenidos de la Investigación de Clientes realizada en el presente trabajo expuesta anteriormente en relación a las necesidades que impactan la Cadena. (Luis Enrique Fajardo)

Es importante aclarar que para mantener un Estrategia de Servicio que satisfaga a los clientes se realizará una encuesta semestral con el objetivo de detectar la brecha entre el desempeño de la empresa frente a las expectativas del cliente.

El autor ha definido que la Estrategia de Servicio, la cual servirá para medir el grado de cumplimiento de satisfacción de los deseos de los clientes, estará conformada por los siguientes pasos:

¹ Luis Enrique Fajardo. Estrategia - Servicio Al Cliente - Investigación, Presentación PPT.

7.1 Medición de la Satisfacción de los Clientes

Para poder realizar esta medición se han definido estos pasos a seguir:

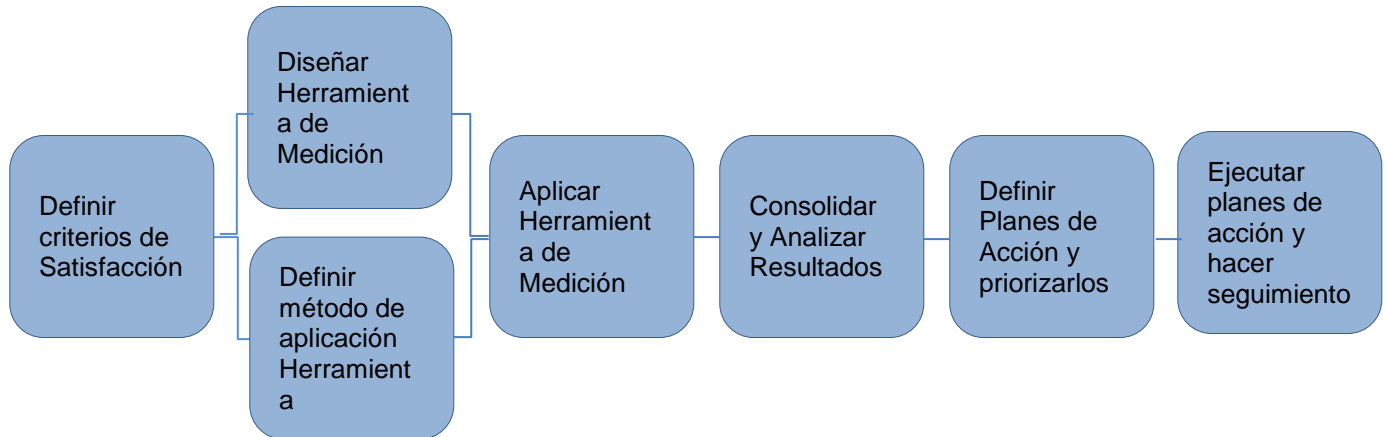


Ilustración 7 - Medición de Satisfacción clientes. Elaboración

- a. Definir criterios de Satisfacción: Los criterios de satisfacción de los clientes están dados por los atributos que se identificaron en la investigación de clientes, explicada anteriormente. Los atributos que se definen para esta medición son: margen de utilidad, tiempo de entrega, devolución, rotación. Para realizar la medición evaluará el cumplimiento de los valores comprometidos a los clientes a través de indicadores que serán presentados adelante: cumplimiento de entrega, devolución y rotación. Adicional a los atributos se adicionan el criterio cualitativo: Relacionamiento, servicio de atención: es la percepción de los clientes acerca del trato recibido con las personas contactos de MONK al realizar el pedido, recibir el producto e incluso el servicio ante las quejas y sugerencias. Es muy importante el relacionamiento pues MONK necesita afianzar la relación con el cliente y se requiere que entre las partes exista confianza, y mantener excelente comunicación, llegar a un acuerdo de colaboración y así realizar planeación conjunta. (María Paula Bahos Montoya 2014)
- b. Definir Herramienta de Medición: Este paso incluye la definición de la Herramienta que permitirá levantar toda la información pertinente a los criterios a evaluar para su posterior análisis.
- c. Definir Método de Aplicación de la Herramienta: De acuerdo a las necesidades que existan para el período en que se llevará a cabo la evaluación de satisfacción, se definirá la necesidad de realizar a través de entrevistas o encuestas virtuales.

- d. Aplicar la Herramienta de Medición: Levantamiento de información de los puntos contemplados en la herramienta a través del método definido.
- e. Consolidar los resultados, de los clientes y analizar las fortalezas y los puntos a trabajar para mejorar la satisfacción de los mismos.
- f. Definir planes de acción en referencia a los puntos que se requieran fortalecer para mejorar el grado de satisfacción del cliente.
- g. Seguimiento a los planes de acción definidos para el mejoramiento de la satisfacción del cliente.

7.2 Percepción de la Satisfacción de los Clientes

En este punto, el autor define realizar una encuesta de satisfacción interna acerca de la percepción del grado de satisfacción del cliente. Interna hace referencia a los integrantes de la empresa MONK, en especial con aquellos que tienen contacto directo con los clientes, sea por el proceso de toma de pedido, entrega de producto o recepción de sugerencias y reclamos.

Como resultados se debe obtener la clasificación de cada cliente respecto a su grado de satisfacción así:

- a. Cliente Encantado: Con un grado de Satisfacción del 100%. Cliente Leal
- b. Cliente Satisfecho: Con un grado de Satisfacción del 80 al 100%.
- c. Cliente Medianamente Satisfecho: Con un grado de Satisfacción entre el 60 al 79%. Cliente en estado de vulnerabilidad.
- d. Cliente Insatisfecho: Con un grado de Satisfacción menor al 60%. Cliente proyectado a abandonar a menos que se realice un plan de acción inmediato.

8 ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO DE PRODUCTO

En la definición del Portafolio de Productos es indispensable tener el conocimiento de la demanda del mercado, saber el comportamiento del consumidor final respecto a productos similares a los de MONK.

El estudiante Andrés Felipe Vargas González en su “Plan de Negocios de MONK”, realiza las investigaciones pertinentes y toma la decisión de orientar el negocio hacia los textiles y en esa misma línea, con el conocimiento que:

“Los hombres son los que más destinan parte de sus ingresos a la compra de ropa, dejando en segundo lugar a las mujeres que, en principio, tienen otro tipo de prioridades como los alimentos del hogar y artículos para los hijos” (EIUniversal.com, 2011). “El hombre Invierte en tecnología, aunque si es más joven prefiere la ropa y la rumba” (Sura.com). “Las personas se visten cada vez de manera más casual” dice Camilo Herrera Presidente de Raddar.

Es así, como define que su producto serán las camisetas estampadas dirigidas al público masculino con un rango de edad entre los 14 y 24 años de los estratos 3,4 y 5.

Con base en este análisis y los resultados de las investigaciones de mercado realizadas por dicho estudiantes, se determina:

8.1 Características del Producto

Las camisetas de MONK, están compuestas de algodón y poliéster y son estampadas por medio de un tipo denominado sublimación, que brinda la posibilidad de no limitarse en colores, como de no tener límites en cuanto al espacio estampado en la camiseta. “Sin límites, como nos gusta” es el slogan que combina ese atributo de producto, con el espíritu del segmento.

- a. Referencias de productos: 2 tipos: Full y Frontal, en relación a las piezas donde se encuentre parte del diseño, así:
 - Full: Camiseta estampada las 5 piezas (Frente, espalda, mangas y cuello).
 - Frontal: Camiseta estampada solo la pieza frontal.
- b. Diseños propios y únicos realizados por los artistas de MONK. Para MONK, este es un espacio de creación artística. La camiseta, es un lienzo en el que se pueden fijar pensamientos por medio de la armonía entre frases,

imágenes, colores, posiciones, tamaños, formas. Es un espacio de visibilidad de la identidad, un lugar común entre el mundo externo y el yo.

- c. Estampados que no se destiñen ni decoloran gracias a la técnica de sublimación que tampoco limita los colores en los diseños.
- d. Textiles son: Algodón 30%, Poliéster 70% (Poli algodón).
- e. Cuello de las camisetas en V. En el 85% de los encuestados a pie en la 2 Investigación de mercados, mostro una evidente inclinación por este tipo de cuellos.
- f. Camisetas Slim fit= ceñidas al cuerpo. El 100% de los clientes manifestaron la importancia de que el producto se ajuste al cuerpo.
- g. Las camisetas contarán con una marquilla con el nombre de la empresa en la manga izquierda.



Ilustración 8 - Imagenes de portal Web. Fuente MONK

8.2 Categoría de Producto

Las categorías en que son clasificadas las camisetas son las siguientes:

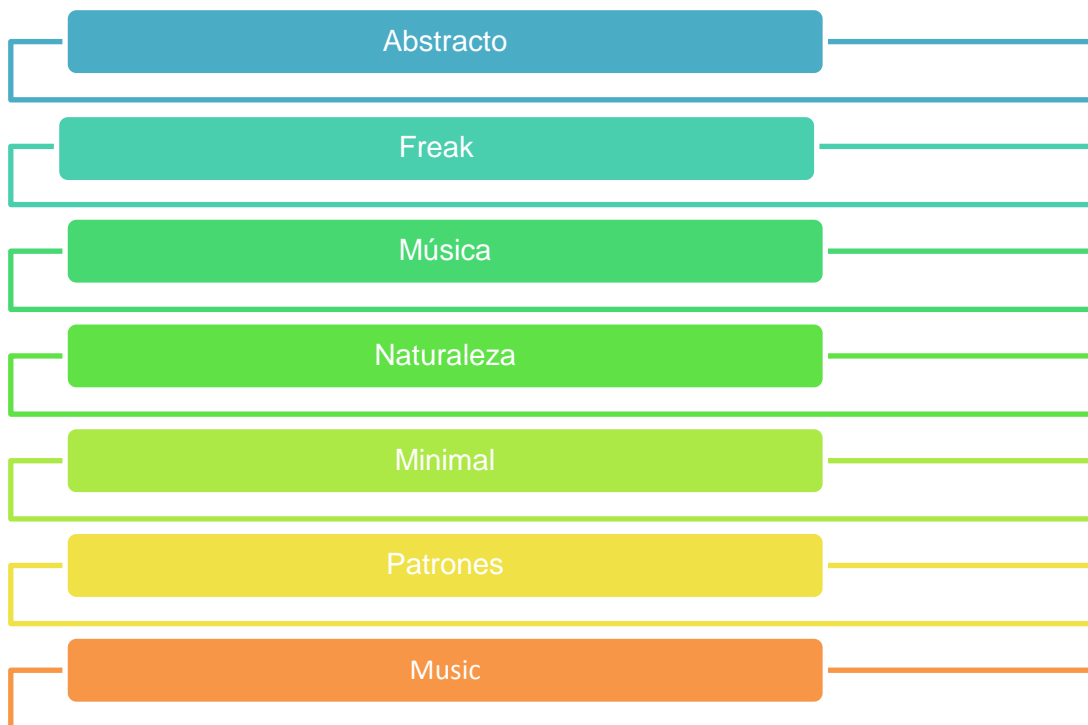


Ilustración 9 - Categorías de producto. Fuente: El autor

En este momento algunas de las categorías contienen la definición de líneas, así:

- a. Abstracto: Abstract I, Between Lines , Diamonds
- b. Freak: MAD, Sun Sun Sun, Voyeur
- c. Naturaleza: Escapismo, Floral, Galaxias, Into the Wild
- d. Minimal: Fly
- e. Patrones: Abstracto,Natural

A continuación algunos de los diseños ya comercializados en las dos tiendas que se escogieron para trabajar en la primera fase:



Ilustración 10 - Diseños Camisetas 1. Fuente MONK



Ilustración 11 - Diseños Camisetas 2. Fuente MONK

8.3 Codificación de Productos

La codificación de los productos está conformada así

Código de Categoría	Código de Línea	No de variación (consecutivo)	Talla
Conformado por las 3 primeras letras del nombre de la categoría	Conformado por las 2 primeras letras del nombre de la línea	Consecutivo iniciando con 01	Indica la letra: S, M, L

Tabla 14 - Codificación de Productos. Fuente: El autor

8.4 Publicidad de los Productos

Inicialmente el principal medio de comunicación que se utiliza para hacer conocer las camisetas de MONK es Facebook. Se hará evidencia de las camisetas de MONK, los puntos de venta, direcciones y contactos.

Pero el marketing digital va más allá: se pretende tener relación con los clientes por este medio y hacer gestión de marca: con videos, frases, música o artículos de interés, como de moda o música. Este proceso de actualización de la información en red, se gestionará semanalmente.

La página Web de MONK es: www.MONKtshirts.com

Así mismo en la red social Facebook como: MONK.tshirts

Ejemplos de Posts en Facebook:



Tabla 15 – Ejemplo de post en redes sociales 1. Fuente MONK



Tabla 16 – Ejemplo de post en redes sociales 2. Fuente MONK

8.5 Descuentos por Productos Liquidados

Para los productos que no fueron vendidos a través de los Establecimientos Comerciales y que el cliente solicitó la rotación del mismo, se les aplicará un descuento del 25% y serán promocionados a través del canal Online.

8.6 Políticas de introducción de nuevos productos

- Los diseños son exclusivos para cada Establecimiento Comercial.
- Todos los nuevos diseños se ponen a disposición de los consumidores en el canal de venta Online.
- En cada nueva entrega se ofrecerá un nuevo diseño al cliente ya vinculado con MONK.
- Los nuevos clientes contarán con 9 diseños y cada uno de ellos con una curva de tallas: S, M, L.

Considerando la proyección de nuevos productos y que se realizan 2 entregas mensuales a excepción de los meses de Junio y Diciembre que serán 3, se obtiene la siguiente proyección.

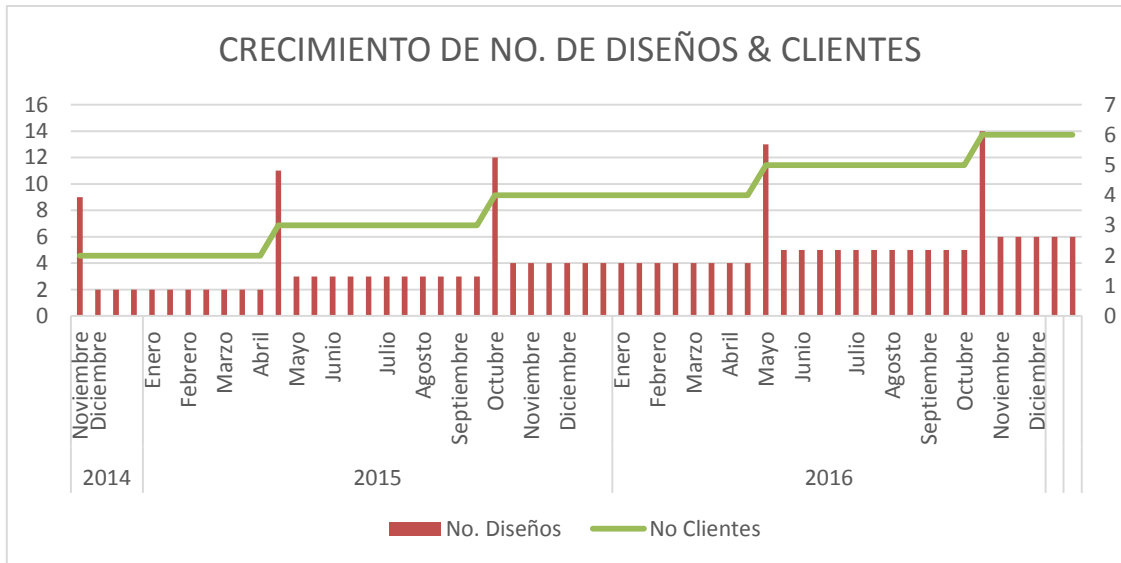


Ilustración 12 - Gráfica de Crecimiento de No de Diseños y de No de Clientes. Fuente: El autor.

8.7 Precio del Producto

La estrategia de precio que MONK utiliza utilizará se describe a continuación:

Estrategia de Penetración:

Con el objetivo de ganar clientes y posicionar las camisetas de MONK en el mercado se estableció un precio inicial bajo, el cual se incrementará paulatinamente a medida que el posicionamiento crece y se gana mercado.

Por lo cual se definió que el valor que se le pagará a MONK por una camiseta Full es de \$25.000, mientras que por una camiseta solo frontal, será de \$22.000.

El incremento de este valor a partir del 2015 es de \$2.500 y para el 2º semestres otro incremento igual.

Precio a Detallista Camiseta Full	Precio a Detallista Camiseta Frontal
\$25.000	\$22.000
\$23500	

Tabla 17 - Tabla de precios por Tipo. Fuente: El autor

Para efectos de cálculos se está contemplando el valor promedio de las dos camisetas. Precio al detallista o Establecimiento Comercial.

Respecto al Precio para el consumidor final se establece, para una camiseta full es de \$40.000 y para una frontal de \$35.200. Posteriormente, en un año, los valores serán de \$48.000 y \$43.000 respectivamente.

8.8 Sistema de Inventarios

Este también es importante para las necesidades del cliente, debido a que afecta los costos de empresa que impacta precios de venta a cliente. También influye en el tiempo de entrega y está relacionado con el método de pedido; estos dos están relacionados debido a que los clientes pueden realizar requerimientos inesperados por eventualidades que afecten las ventas que realizó en local, y si no se tiene cantidad de inventarios de seguridad, la solicitud solamente podrá ser respondida hasta pasar el tiempo de respuesta de compañía, sin embargo, se tiene un nivel de riesgo ya que se puede convertir en faltantes en caso de que el cliente decida acudir a otro proveedor. El inventario también puede utilizarse en planificación de demanda, de los productos tanto de referencias existentes como de nuevas, pertenecientes a la necesidad de los clientes de rotar el producto.

En sistema de inventarios puede realizarse Clasificación ABC, sin embargo, para el caso de empresa estudiada, el producto es uno solo, de dos tipos de referencia y cuyo Boom de materiales igual para ambos; la diferencia de estos es el proceso que requieren para su producción.

8.8.1 Políticas de inventario para producto terminado

La política general para los productos terminados se basa en el inventario de seguridad, en el cual una vez el inventario llegue al nivel de seguridad se realizará una orden de producción. El inventario de seguridad será enfocado en tener cantidades para responder a demanda de productos pedidos online, en el cual se realiza pedido de productos ya diseñados en la compañía. En el caso de los clientes, cada local en las fechas de visitas seleccionan productos a producir, y estos son programados dentro de la producción.

Se realizará seguimiento de los productos cada 15 días de las existencias, realizando un conteo de las cantidades en que posee la empresa de las referencias manejadas en el momento.

- Se producirá este tipo de producto con base en los pronósticos de venta y el sistema de inventarios
- Se tendrá un inventario de seguridad determinado a partir de :

IS= Inventario de seguridad

$$IS = D * LT + 10\% (D * LT)$$

Donde,

IS: Inventario de seguridad

D: Demanda Promedio

LT: Tiempo necesario para la producción en días

9 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia definida para distribuir las camisetas de MONK es a través de los siguientes canales de distribución:

9.1 Venta Online:

Este canal funciona a través de la página de la empresa. En esta página se encuentra el catálogo de las camisetas con sus respectivas fotos mostrando los diseños de la misma y los correspondientes precios. Para la implementación en la empresa, se realizarán dos fases:

- a. Fase I: La fecha de inicio para este canal fue: Octubre 28 de 2014. Fecha misma en que se lanzó la página web de MONK.

El método de compra para la venta online de esta primera etapa funcionará de la siguiente manera:

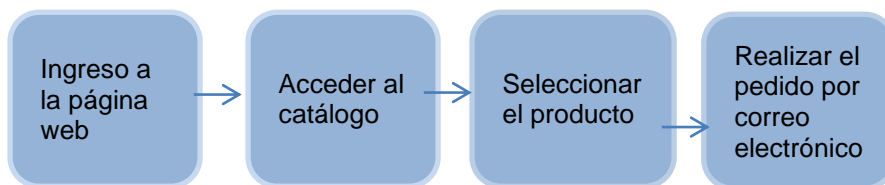


Ilustración 13 - Pasos generales del método de compra online. Fuente: El autor

El cliente al revisar el catálogo obtiene detalle de: foto del producto, nombre del mismo, valor monetario para adquirirlo, canal para adquirirlo.

Esto último hace referencia a que algunos productos se pueden adquirir además del canal online, en un establecimiento cliente de MONK.

El tiempo de entrega por este medio es de 7 días si el producto se encuentra en stock, de no ser así el tiempo de entrega estará en 14 y 17 días.

Para realizar el pago es en el momento de entrega del producto, para a lo cual se coordina la fecha y hora de la misma.

- b. Fase II: En este momento se está en proceso de investigación para desarrollar en la página la posibilidad que el cliente pueda seleccionar el producto y automáticamente le añada al carrito de compra y con esto llegue la notificación a MONK y por lo tanto el cliente no requiere realizar el pedido a través de correo electrónico. Además se está en el proceso de

investigación para poder permitir la compra de productos por este medio a través de Tarjetas de Crédito. Aún no se tiene fecha de inicio de esta fase.

9.2 Venta a través de Establecimientos Comerciales

Este canal de distribución para llegar al consumidor final funciona a través del contacto directo con la persona de MONK quien realiza una visita quincenal para recibir el pedido.

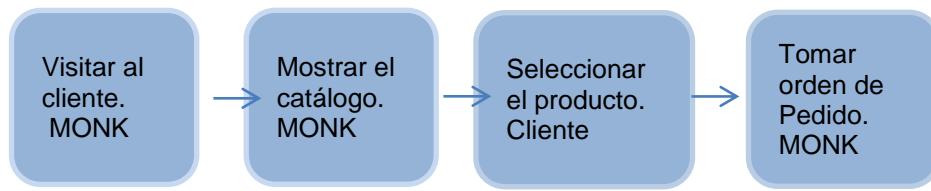


Ilustración 14 - Pasos generales del método de compra Establecimientos. Fuente: El autor.

Una vez se toma el pedido continúa con los procesos de abastecimiento y producción según corresponda. El tiempo de entrega por este medio es de 15 días.

La estrategia inicial es contemplar dos Establecimientos Comerciales como canales para llegar al consumidor final.

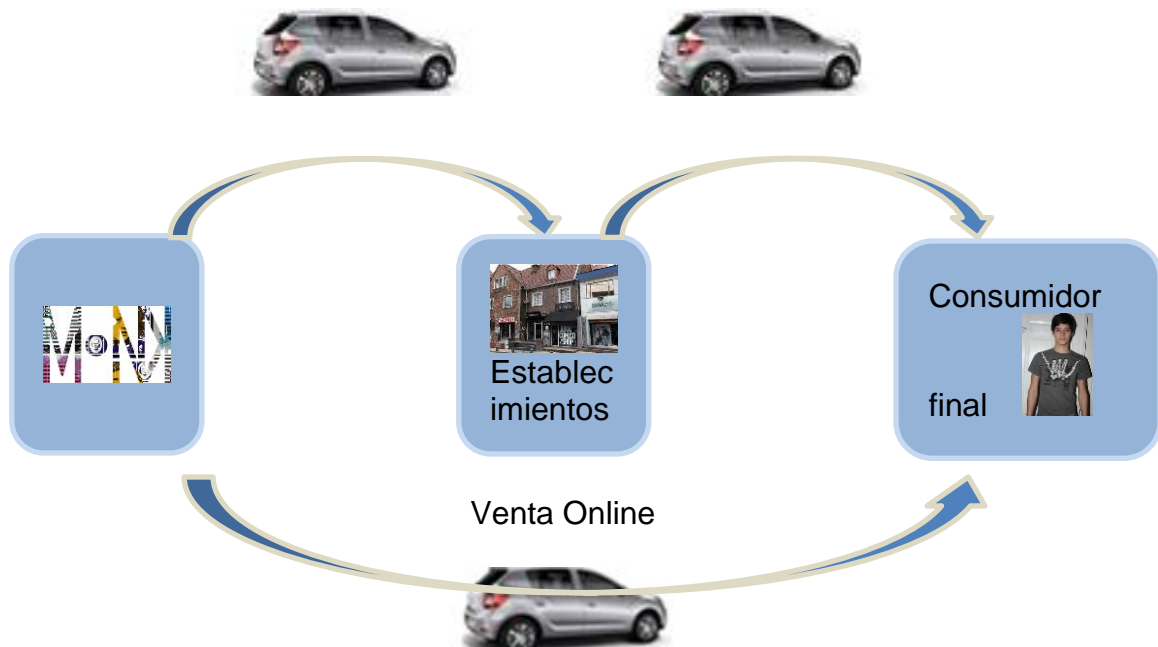


Ilustración 15 - Canales de Distribución. Fuente: El autor

10 CADENA DE ABASTECIMIENTO

Así como dice el libro de Porter (Porter 1987), la ventaja competitiva hace la diferencia entre el éxito o el fracaso de las empresas, a través de esta se busca establecer una posición provechosa y sostenible. Así mismo menciona lo siguiente, “La herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notoria es la cadena de valor, que divide a una empresa en las actividades discretas que desempeña en diseño, producción, mercadotecnia y distribución de su producto”²

La logística en/entre las empresas es la organización, planeación, y realización del flujo total de los bienes, data, y control a lo largo del ciclo del producto. (Schönsleben et al., 2007) La logística de suministro es el conjunto de actividades que se repiten a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en producto terminado y se añade valor para el consumidor. (Ballou et al., 2004) En este capítulo de planeación de la cadena de abastecimiento se buscará que las áreas funcionales de la empresa utilicen desde un inicio correctamente los recursos, siempre enfocándose en satisfacer las necesidades de los clientes y así obtener una buena percepción de servicio.

En esa línea el autor al plantear el Diseño de la Cadena de Abastecimiento, tomó en cuenta las expectativas de los clientes, descritas en el capítulo No 1, las cuales garantiza ofrecer mediante las operaciones de los procesos que han documentado en el presente capítulo. El autor propone 6 procesos así:

1. Proceso de Ventas
2. Proceso de Pago
3. Proceso de Devoluciones
4. Proceso de Distribución
5. Proceso de Producción
6. Proceso de Abastecimiento

Estos procesos se realizaron luego de levantar la información de las actividades en cada uno de los eslabones y la toma de tiempos en los mismos. Al ser ejecutados estos procesos como se encuentran documentados se impacta de manera directa el cumplimiento de las expectativas descritas en el primer capítulo.

² PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento De Un Desempeño Superior*. 1a ed. ed. México: Compañía Editorial Continental, 1987. p. 550 p.9682607787

PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento De Un Desempeño Superior*. 1a ed. ed. México: Compañía Editorial Continental, 1987. p. 550 p.9682607787

Es así, que cada uno de los procesos, descritos en el presente capítulo garantiza la satisfacción del cliente y esto se comprueba a través de los indicadores de gestión, también incluidos en el presente capítulo.

A continuación se detalla cada uno de los eslabones de la Cadena de Abastecimiento, a decir: Clientes, Distribución, Producción, Abastecimiento; los cuales se encuentran sincronizados entre sí, gracias a que los integrantes de la cadena mantienen una comunicación permanente y un espíritu de colaboración que impacta positivamente en inventarios, eliminación de ventas perdidas, cumplimiento de los tiempos de entrega, nivel de servicio, entre otros.

10.1 Clientes

Como ya se ha visto anteriormente, la empresa estudiada tiene 2 diferentes canales por los cuales realizará la gestión sus ventas de producto:

- a. Online.
- b. Establecimientos Comerciales (Detallistas)

Es importante resaltar que para ambos se identificaron las necesidades, en el caso del canal Online por el cual MONK llega de manera directa al consumidor final, se tomaron en cuenta los resultados de las investigaciones de mercado realizadas en el Plan de Negocios realizada por el estudiante Andrés Felipe Vargas González.

De acuerdo a esto a continuación la descripción de los Establecimientos Comerciales, clientes directos en primera modalidad y consumidor final a través del 2º canal de distribución.

10.1.1 Descripción

Los clientes de MONK son tiendas detallistas, considerándolos como parte de la cadena siendo un canal de distribución para que éstos a su vez sean encargados de llegar al consumidor final, realizando la re-venta de las camisetas producidas por MONK.

En la investigación de mercado los establecimientos exhiben productos en los escaparates y utilizan el sistema de consignación del producto, lo que significa que el producto es pagado al proveedor sólo cuando es vendido.

Los clientes de MONK están ubicados en la ciudad de Bogotá – Colombia, en el Sector de Chapinero, localidad ubicada entre el Parque Nacional o Calle 39 hasta la calle 100 y entre la Avenida Caracas que posteriormente se convierte en Autopista Norte y Los Cerros Orientales.

Chapinero está dividida en 5 UPZ (Unidades de Planeación Zonal): Pardo Rubio, Chapinero Central, El Refugio, Chico Lago y San Isidro Patios. El territorio de incidencia de MONK es Rubio Pardo y Chapinero Central, que se ubican entre el Parque Nacional o Calle 39 y la calle 67; y entre la Avenida Caracas y los Cerros Orientales. (Bogotá.gov.co)

(Mapa de Chapinero)



Ilustración 16 - Mapa Ubicación de Chapinero Fuente: Tomado el 23 de Feb de 2015.
<http://www.bogotamiciudad.com>

De los trece Establecimientos Comerciales considerados como clientes potenciales, se escogieron dos para iniciar labores, éstas son: Basalto y Madeon, la escogencia se realizó en relación a que se encuentran alineados con los objetivos de MONK en cuanto a su target, identidad, fuentes de inspiración y porque para ellos es importante la experiencia de compra: Lo que se denomina, Visual Merchandising.

Se descartan las siguientes tiendas por ser consideradas competencia: Ciudad Freak, Juan, 2do Acto, FreeLine.

Quedando así 7 tiendas como prospectos para ser consideradas más adelante por MONK: Resistencia/Dr. Martins, Rock N Rola, Retro, John Bandera, Capital, Ecléctica, Djavu.

A continuación en la tabla Clientes Actuales MONK se encontrará el detalle de los clientes actuales, en los cuales la empresa inició ventas. En ésta se encontrará para cada una de éstos lo siguiente: El nombre, descripción con detalles del

cliente, los Insights detectados sobre estos, la frecuencia de compra, la fecha en que iniciaron compra y el precio de Venta en caso de aplicar.



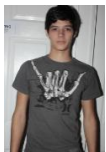
Nombre	Descripción	Marcas que manejan	Insights detectados	Frecuencia de Compra	Inicio compra	Precio Compra	Precio Venta
Madeon Slava Petrov 	Venta y Comercialización de ropa para jóvenes Ubicación: Cra 13 No 56 – 48	3	<ul style="list-style-type: none"> - Diseños Creativos (Moderno, Freaky's, Bizarros - Relacionados con tienda). - Variedad de Colores. - Garantía de calidad (Devolución). - Cumplimiento en tiempo de aprovisionamiento. - Relacionamiento con Proveedor 	15 días	Noviembre de 2014	\$ 23.500	\$30.000
Basalto 	Comercialización de chaquetas, vestidos, camisetas, zapatos, y accesorios. Ubicación: Carrera 7 N. 54A-18	3	<ul style="list-style-type: none"> - Diseños alineados con Local. - Relacionamiento con Proveedor. 	15 días	Noviembre de 2014	\$ 23.500	\$50.000
Consumidor final 	Jóvenes de género masculino entre 14 y 24 años de extractos 3,4 y 5.	No se encuentra comprometido de acuerdo a la inv. de mercados	En la investigación de mercados se encontró: <ul style="list-style-type: none"> - Camisetas ceñidas. - Cuello en V. - Diseños irregulares o full print. - Variedad en los colores. 	6 meses, estacionalidad mitad y final de año	Diciembre de 2014	Mismo precio del Establecimiento que tiene el diseño seleccionado	NA

Tabla 18 - Clientes Actuales MONK. Fuente: El autor

Como se puede ver en el cuadro, hay dos clientes llamados Madeon y Basalto en los cuales se ubican las camisetas por comisión para ser exhibidas a consumidores final. Por otro lado, se encuentra también en el cuadro al consumidor final al cual se llega a través del canal online ya comentado previamente.

Para que los productos ofrecidos por la empresa sean aceptados por clientes, y a su vez por los consumidores se identifica que es muy importante el tema del producto en sí, en diferentes aspectos: diseños de la camiseta, forma de la misma (ceñidas, cuello colores, diferentes) Estos son considerados en la empresa para el proceso de diseño de los productos, y a través del estudio de la cadena de abastecimiento del trabajo se asegura que aquellos productos que sean pedidos sean entregados de acuerdo a recibido en ordenes de pedido.


Se identifica que también hay diferencia en precio de venta público (PVP) entre los dos clientes. Y parte de lo ofrecido por la empresa es que los productos ofrecidos a cada tienda son exclusivos, por lo que se asegurando un único PVP por camiseta.

10.1.2 Flujos de procesos

Dicho esto el autor elabora la ficha técnica de los procedimientos correspondientes al eslabón de Clientes, a decir: Proceso de Ventas y Proceso de Pagos.

10.1.2.1 Proceso de Ventas

Para el proceso de ventas se registra en la ficha a continuación se muestra el objetivo, alcance, actividades e indicadores; adicionalmente se muestran los procesos que el autor propone a MONK para llevar el registro de la información que hace parte de este proceso.

	Proceso de Ventas	Código VENTA
Tipo de Documento Guía	Elaborado por: Daniel Camargo Peña	Fecha actualización: 23.02.15

Objetivo: Describir el proceso obtención de una orden de pedido.																							
Alcance Inicia con la llegada a los clientes, sea presencial o virtual de acuerdo al tipo de canal, hasta la obtención de una orden de pedido																							
Actividades Las actividades del flujo se han independizado de acuerdo al canal de distribución, a continuación se listan las del canal de Establecimientos Comerciales contemplado como “detallistas” en el diagrama de flujo.																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="235 1459 358 1486">No</th> <th data-bbox="358 1459 659 1486">Actividades a realizar</th> <th data-bbox="659 1459 1097 1486">Descripción</th> <th data-bbox="1097 1459 1409 1486">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="235 1486 358 1583">1</td> <td data-bbox="358 1486 659 1583">Visitar al cliente</td> <td data-bbox="659 1486 1097 1583">Se visita al cliente con el objetivo de presentar los productos y lograr una orden de pedido.</td> <td data-bbox="1097 1486 1409 1583">Administrador de MONK</td> </tr> <tr> <td data-bbox="235 1583 358 1677">2</td> <td data-bbox="358 1583 659 1677">Revisar el catálogo</td> <td data-bbox="659 1583 1097 1677">Revisar el catálogo para evaluar qué producto desearía</td> <td data-bbox="1097 1583 1409 1677">Detallista/Local/ Establecimiento Comercial</td> </tr> <tr> <td data-bbox="235 1677 358 1772">3</td> <td data-bbox="358 1677 659 1772">Seleccionar productos y cantidades</td> <td data-bbox="659 1677 1097 1772">Escoger los productos que desea cotizar, igualmente las cantidades.</td> <td data-bbox="1097 1677 1409 1772">Detallista/Local/ Establecimiento Comercial</td> </tr> <tr> <td data-bbox="235 1772 358 1890">4</td> <td data-bbox="358 1772 659 1890">Solicitar la cotización</td> <td data-bbox="659 1772 1097 1890">Solicitar la cotización de los productos y cantidades deseadas. Y solicita las condiciones de entrega.</td> <td data-bbox="1097 1772 1409 1890">Detallista/Local/ Establecimiento Comercial</td> </tr> </tbody> </table>	No	Actividades a realizar	Descripción	Responsable	1	Visitar al cliente	Se visita al cliente con el objetivo de presentar los productos y lograr una orden de pedido.	Administrador de MONK	2	Revisar el catálogo	Revisar el catálogo para evaluar qué producto desearía	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial	3	Seleccionar productos y cantidades	Escoger los productos que desea cotizar, igualmente las cantidades.	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial	4	Solicitar la cotización	Solicitar la cotización de los productos y cantidades deseadas. Y solicita las condiciones de entrega.	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial			
No	Actividades a realizar	Descripción	Responsable																				
1	Visitar al cliente	Se visita al cliente con el objetivo de presentar los productos y lograr una orden de pedido.	Administrador de MONK																				
2	Revisar el catálogo	Revisar el catálogo para evaluar qué producto desearía	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial																				
3	Seleccionar productos y cantidades	Escoger los productos que desea cotizar, igualmente las cantidades.	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial																				
4	Solicitar la cotización	Solicitar la cotización de los productos y cantidades deseadas. Y solicita las condiciones de entrega.	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial																				
1	Visitar al cliente	Se visita al cliente con el objetivo de presentar los productos y lograr una orden de pedido.	Administrador de MONK																				
2	Revisar el catálogo	Revisar el catálogo para evaluar qué producto desearía	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial																				
3	Seleccionar productos y cantidades	Escoger los productos que desea cotizar, igualmente las cantidades.	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial																				
4	Solicitar la cotización	Solicitar la cotización de los productos y cantidades deseadas. Y solicita las condiciones de entrega.	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial																				

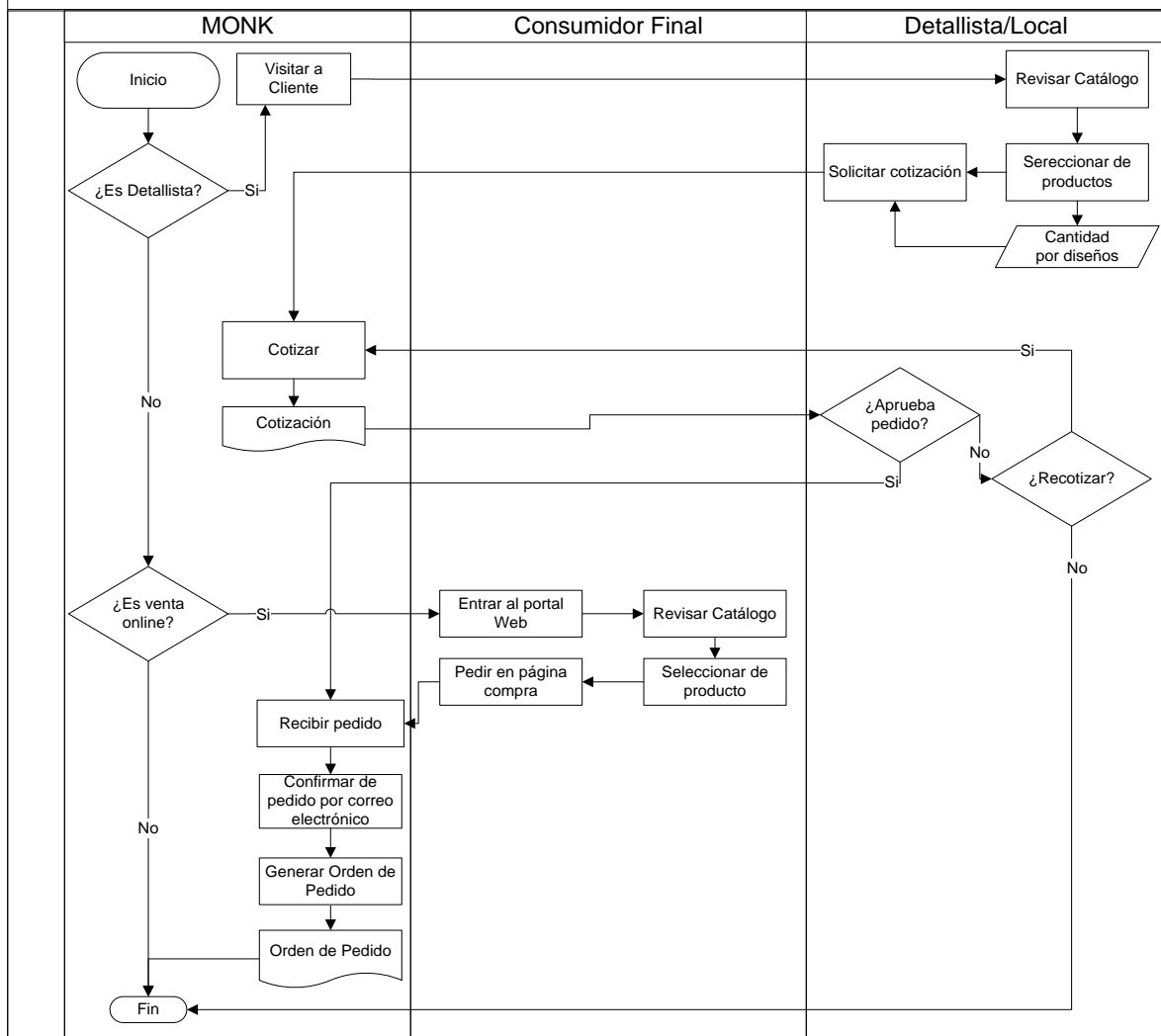
5	Realizar Cotización	Cotizar las camisetas deseadas por el cliente indicando las condiciones de entrega.	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial
6	Generar la cotización	Entregar al cliente una cotización de los productos y cantidades deseadas	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial
7	Revisar la cotización	El cliente revisa y decide si aprueba o no el pedido. De no aprobarlo se repite el paso No.5. Si lo aprueba pasa al paso No8.	Detallista/Local/ Establecimiento Comercial
8	Recibir el pedido	Se formaliza el pedido en MONK	Administrador de MONK
9	Confirmar pedido	Se le confirma vía correo el pedido y las condiciones de entrega	Administrador de MONK
10	Generar Orden de pedido	Se genera la orden de pedido para seguir con el siguiente proceso de producción.	Administrador de MONK

Para el caso en el que el canal sea la página web de MONK, las actividades son las descritas a continuación:

No	Actividades a realizar	Descripción	Responsable
1	Entrar a la web de MON	Se ingresa a la página web de MONK.	Consumidor final
2	Revisar el catálogo	Revisar el catálogo para evaluar qué producto desearía.	Consumidor final
3	Seleccionar productos y cantidades	Escoger los productos que desea cotizar, igualmente las cantidades.	Consumidor final
4	Realizar el pedido	Colocar el pedido a través de la página web.	Consumidor final
5	Recibir el pedido	A través de la página recibe la solicitud de pedido.	Administrador de MONK
6	Confirmar el pedido	A través de un correo electrónico confirma recepción del pedido	Administrador de MONK
7	Generar orden de pedido	Una vez se confirma el pedido se procede a generar la orden de compra para seguir con el siguiente proceso de producción.	Administrador de MONK

Flujo del proceso

Proceso de Venta



Indicadores

A continuación se muestran los indicadores correspondientes al proceso de ventas, se muestra en una tabla que incluye: el objetivo, periodicidad, responsable, variables, fórmula, fuente de información, meta y el impacto que tiene en la cadena de abastecimiento.

Indicador de cumplimiento a clientes

INDICADOR	OBJETIVO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	META	IMPACTO
CUMPLIMIENTO A CLIENTES/ CONSUMIDOR	Medir la satisfacción del cliente teniendo en cuenta los tiempos de entrega a los que se comprometió la empresa	Mensual	Administrador de los puntos de venta	Entregas cumplidas se refiere a los pedidos que se entregaron en la fecha pactada. Entregas totales son los pedidos totales que se realizaron en el tiempo determinado	$(\text{No de entregas cumplidas} / \text{No de entregas totales}) * 100$	Registro de entregas a cliente: En este registro se tiene la fecha de entrega pactada con el cliente y la fecha de entrega real.	98%	Alto - Debido a que con éste se tendrá certeza sobre qué tan coordinada está la cadena y cumplir los compromisos con el cliente.

Indicador de Devoluciones

INDICADOR	OBJETIVO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	META	IMPACTO
DEVOLUCIONES DE CLIENTE/ CONSUMIDOR	Medir proporción de devoluciones en dinero frente a ventas realizadas y percepción del cliente de calidad de los productos.	Mensual	Administrador de los puntos de venta	Devoluciones se entiende como los productos que después de comprados por el cliente son devueltos. Ventas totales son las ventas en dinero que se realizaron en el periodo determinado	$(\text{Devoluciones}(\$) / \text{Ventas totales}(\$)) * 100$	Registro de devoluciones en el cual se especifica cada vez que hay una devolución la razón de la misma, el tipo de producto devuelto y las razones para la devolución	1%	Alto - con este indicador se medirá la porción de dinero que representan las devoluciones y también se clasificará el motivo por el cual fueron las devoluciones de esta forma se determinará en que eslabón de la cadena se localiza el problema

Formatos:

Para el Indicador de Cumplimiento a Cliente, se requiere el formato para documentar el registro de entregas, así

Formato de Registro de Entregas

Cliente/ Consumidor	Especificación del pedido	Fecha del Pedido	Fecha de Entrega	Fecha de Entrega Real	Retraso (Si/No)	Causa

Los incumplimientos de las entrega de pedidos al cliente fueron parametrizadas de la siguiente manera:

- a. Retrasos de entrega de proveedores de la empresa.
- b. Retrasos en el transporte.
- c. Inconformidad del producto terminado.

Para el Indicador de Devoluciones se documentará información de la fecha de devolución, las características del producto, el color y la talla; en el siguiente formato:


Fecha	Producto devuelto	Motivo de devolución

Los motivos de las devoluciones serán tipificados de la siguiente manera:

- a. Inconformidad con el material.
- b. Defectos de Confección.
- c. Gusto.
- d. Otra, especificando motivo.

10.1.2.2 Proceso de Pagos

Para el proceso de pagos se registra en la ficha a continuación se muestra el objetivo, alcance, actividades e indicadores; adicionalmente se muestran los procesos que el autor propone a MONK para llevar el registro de la información que hace parte de este proceso.

	Proceso de Pago	Código PAGO
Tipo de Documento Guía	Elaborado por: Daniel Camargo Peña	Fecha actualización: 23.02.15

Objetivo:

Describir el proceso obtención del pago de las ventas realizadas por MONK.

Alcance

Inicia con la visita al distribuidor y revisión de los productos vendidos (por tratarse de un método en consignación) hasta la obtención del dinero producto de la venta. Esto es para el caso del canal de Establecimientos Comerciales que llegan al consumidor final.

Para el caso de la venta a través de la página web, el proceso inicia con el concepto de conformidad del consumidor final al recibir el producto solicitado y finaliza con la entrega del dinero; previo a esto están conectado los procesos de venta y de distribución

Actividades

Las actividades del flujo se han independizado de acuerdo al canal de distribución, a continuación se listan las del canal de Establecimientos Comerciales contemplado como “detallistas” en el diagrama de flujo.

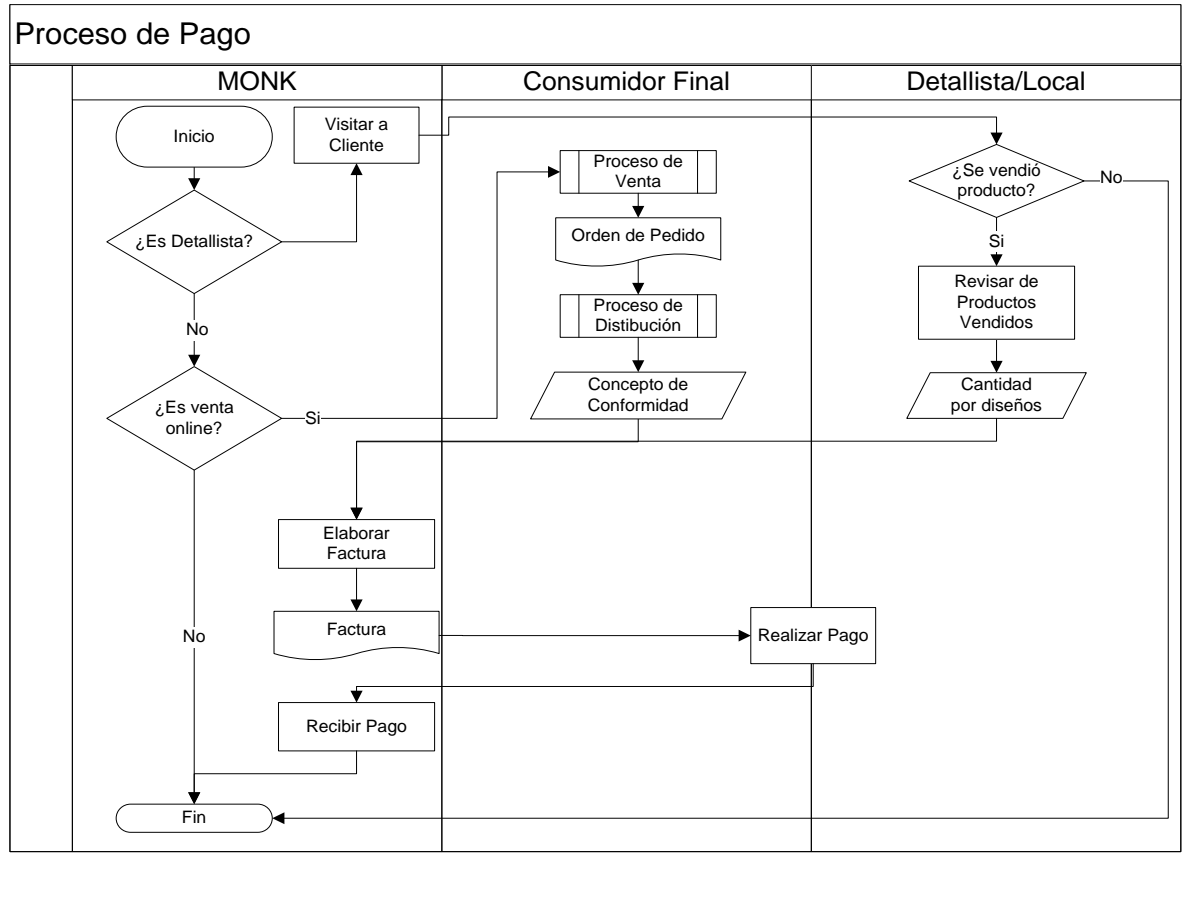
No	Actividades a realizar	Descripción	Responsable
1	Visitar al cliente	Se realiza la visita al distribuidor con el objetivo de revisar el inventario de producto en el local.	Administrador de MONK.
2	Revisar productos vendidos	Si el cliente vendió producto, se revisa cuáles productos fueron vendidos-	Administrador de MONK.
3	Elaborar factura	De acuerdo a la clasificación y Precio del Producto se elabora la factura.	Administrador de MONK.
4	Realizar el pago	Entrega del valor correspondiente para pagar la factura	Establecimiento Comercial.
5	Recibir el pago	Recepción del dinero correspondiente al valor de la factura.	Administrador de MONK.

Para el caso en el que el canal sea la página web de MONK, las actividades son las descritas a continuación:

No	Actividades a realizar	Descripción	Responsable
1	Concepto de Conformidad.	Al recibir los productos el consumidor final da su concepto de conformidad	Consumidor final
2	Elaborar factura	De acuerdo a la clasificación y Precio del Producto se elabora la	Administrador de MONK.


		factura.	
3	Realizar el pago	Entrega del valor correspondiente para pagar la factura	Establecimiento Comercial.
4	Recibir el pago	Recepción del dinero correspondiente al valor de la factura.	Administrador de MONK.

Flujo del proceso



10.1.2.3 Proceso de Devoluciones

Para el proceso de devoluciones se registra en la ficha a continuación se muestra el objetivo, alcance, actividades e indicadores; adicionalmente se muestran los procesos que el autor propone a MONK para llevar el registro de la información que hace parte de este proceso.

	Proceso de Devolución	Código DEVO
Tipo de Documento Guía	Elaborado por: Daniel Camargo Peña	Fecha actualización: 23.02.15

Objetivo:

Describir el proceso en el que el distribuidor requiere realizar una devolución por alguna falla en el despacho o en el producto.

Alcance

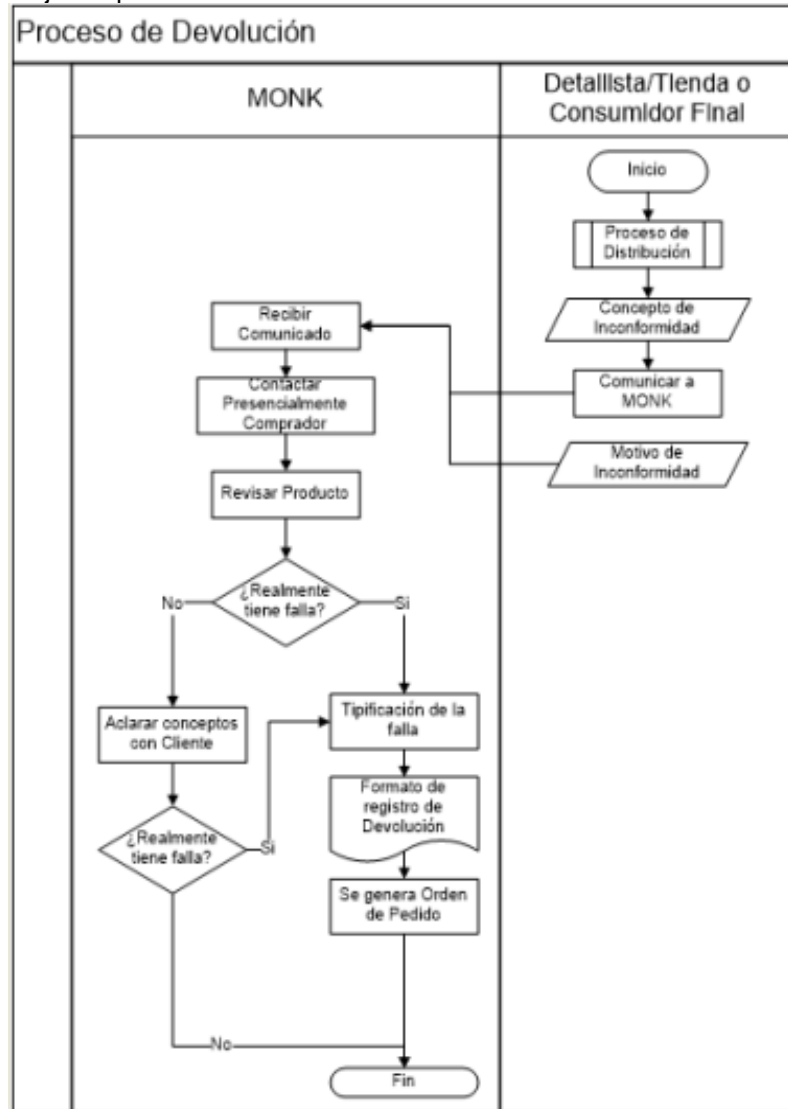
Inicia con la comunicación a MONK, de parte del distribuidor, indicando inconformidad y termina en una orden de pedido que busca hacer la corrección que se requiera.

Actividades

A continuación el detalle de las actividades del flujo.

No	Actividades a realizar	Descripción	Responsable
1	Comunicar inconformidad	Luego de revisar la entrega de los productos solicitados por el cliente, este manifiesta la inconformidad a MONK, vía correo electrónico.	Detallista/Establecimiento Comercial Consumidor final
2	Recibir el comunicado	Se recibe el comunicado	Administrador de MONK
3	Visitar al cliente	Se realiza contacto personal con el cliente con la finalidad de revisar el suceso	Administrador de MONK
4	Revisar el producto	Se procede a revisar si procede la inconformidad del producto	Administrador de MONK
5	Aclarar conceptos con Detallista/Consumidor final	Si no se encuentra falla o error de manera inmediata se aclaran los puntos. Si no existe falla se finaliza el proceso, de si existir falla se procede con el paso 6	Administrador de MONK
6	Tipificar falla	Se clasifica el tipo de falla en el formato de registro de devolución.	Administrador de MONK
7	Generar orden de pedido	Con la finalidad de corregir la falla o error presentado se procede a generar la orden de pedido para corregirla	

Flujo del proceso



Indicador

A continuación se muestran el indicador correspondiente al proceso de devoluciones, se muestra en una tabla que incluye: el objetivo, periodicidad, responsable, variables, fórmula, fuente de información, meta y el impacto que tiene en la cadena de abastecimiento.

Indicador de Devoluciones

INDICADOR	OBJETIVO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	META	IMPACTO
DEVOLUCIONES DE CLIENTE/ CONSUMIDOR	Medir proporción de devoluciones en dinero frente a ventas realizadas y percepción del cliente de calidad de los productos.	Mensual	Administrador de los puntos de venta	Devoluciones se entiende como los productos que después de comprados por el cliente son devueltos. Ventas totales son las ventas en dinero que se realizaron el periodo determinado	$\frac{\text{Devoluciones}(\$)}{\text{Ventas totales}(\$)} \cdot 100$	Registro de devoluciones en el cual se especifica cada vez que hay una devolución la razón de la misma, el tipo de producto devuelto y las razones para la devolución	1%	Alto - con este indicador se medirá la porción de dinero que representan las devoluciones y también se clasificará el motivo por el cual fueron las devoluciones de esta forma se determinará en que eslabón de la cadena se localiza el problema

Los incumplimientos de las entrega de pedidos al cliente fueron parametrizadas de la siguiente manera:

- a. Retrasos de entrega de proveedores de la empresa
- b. Retrasos en el transporte
- c. Inconformidad del producto terminado

10.2 Distribución

Para continuar con el diseño de la cadena de abastecimiento de las camisetas de MONK se debe diseñar el eslabón de distribución de acuerdo a: los resultados arrojados por la investigación de mercado sobre posibles clientes en Bogotá, las necesidades de los clientes finales e intermediarios y la manera en que se distribuye el producto y el sistema de empaque y embalaje.

10.2.1 Transporte del Producto

El transporte del producto terminado hacia los detallistas/establecimientos comerciales y /o al consumidor final se realiza a través de transporte público, a decir buses.


10.2.2 Flujo correspondiente al Eslabón de Distribución

Comienza a contarse desde que el cliente coloca la orden de compra a la empresa, en este momento se verifica en almacén el stock de la materia prima y se evalúa las necesidad de adquirir, en caso de ser necesario se compra la

materia prima necesaria la persona encargada del almacén debe revisar si la cantidad solicitada se encuentra en stock en la bodega.

Si el stock ya está comprometido o no alcanza, se debe colocar una orden de compra de materia prima. Una vez se tiene la materia prima se inicia el proceso de entrega a los proveedores contratados para realizar los diferentes procesos de producción del producto. Al completar el pedido, realizar el embalaje y entregar el pedido al cliente

A continuación se muestra la ficha técnica del procedimiento correspondiente

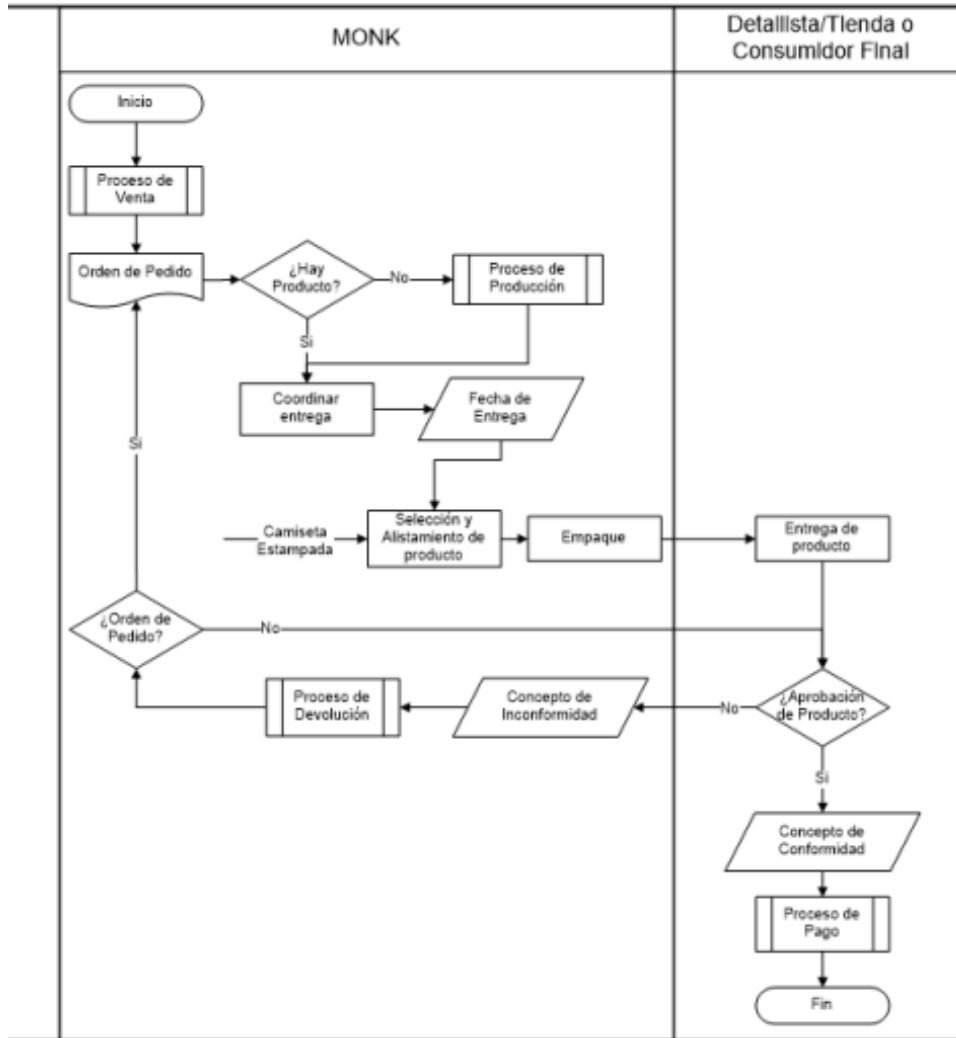
	Proceso de Distribución	Código DIST
Tipo de Documento Guía	Elaborado por: Daniel Camargo Peña	Fecha actualización: 23.02.15

Objetivo:			
Describir el proceso de despacho y entrega al detallista/establecimientos comerciales y consumidores finales.			
Alcance			
Inicia con la verificación de inventario en el almacén coordinación de entrega de pedidos, posterior a los procesos de venta y producción y termina en la aceptación de la entrega.			
Actividades			
A continuación las actividades correspondientes al proceso de distribución			
No	Actividades a realizar	Descripción	Responsable
1	Revisar inventario	De acuerdo a la orden de pedido se valida el inventario en el almacén como resultado	Auxiliar
2	Coordinar entrega	De acuerdo a la orden de pedido y al inventario en el almacén como resultado del proceso de producción, se procede a coordinar con el distribuidor o Consumidor final la entrega respectiva.	Auxiliar
3	Selección y Alistamiento de pedido.	Se seleccionan los productos a entregar y se alistan	Auxiliar
4.	Empaque	Se procede luego a empaçar	Auxiliar
5	Entrega	Se lleva el producto al Detallista o consumidor final	Auxiliar
6	Emitir concepto de conformidad	Se revisa y se emite la conformidad. De no existir conformidad sigue el proceso de	Detallista/Consumidor final.

Devolución. De existir conformidad se procede con el proceso de pago.

Flujo del proceso

Proceso de Distribución



Indicadores

A continuación se muestran los indicadores correspondientes al proceso de distribución, se muestra en una tabla que incluye: el objetivo, periodicidad, responsable, variables, fórmula, fuente de información, meta y el impacto que tiene en la cadena de abastecimiento.

Agotados

INDICADOR	OBJETIVO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	META	IMPACTO
AGOTADOS	Conocer los productos de los cuales no se tiene inventario y están representando un costo por ruptura	Mensual	Administrador de los puntos de venta	Unidades agotadas se refiere a cuantas unidades de cada producto fueron rechazadas por no poder responder al pedido. Unidades vendidas se refiere a la cantidad de unidades vendidas de cada producto	$\frac{\text{Unidades agotadas} \times \text{Unidades vendidas}}{\text{Unidades agotadas} + \text{Unidades vendidas}} \times 100$	Se llevara un registro unidades en pedidos solicitados. Las ventas totales saldrán de los registros de ventas mensuales por referencia	5%	Alto - A través de este indicador se puede determinar si los pronósticos no están reflejando la realidad; además, si no se está cumpliendo a tiempo con la entregas al punto de venta.

Rotación de Inventarios de Empresa

INDICADOR	OBJETIVO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	META	IMPACTO
ROTACIÓN DE INVENTARIOS DE EMPRESA	Conocer la rotación de los productos en empresa	Mensual	Administrador de planeación de demanda	Unidades pronosticadas es el inventario planeado. Inventario promedio es igual al Inventario final menos el inicial durante el mes	$\frac{\text{Unidades pronosticadas}}{\text{Inventario promedio}}$	Registros de inventario de la empresa	Determinado por la empresa	Alto - Se conocerá como están rotando los productos y así se podrán determinar políticas de inventarios (Desde el punto de vista de demanda total)

Rotación de Inventario de Clientes

INDICADOR	OBJETIVO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	META	IMPACTO
ROTACIÓN DE INVENTARIOS DE CLIENTES	Conocer la rotación de los productos en los clientes	Mensual	Administrador de los puntos de venta	Capacidad del local, es aquella acordada con cliente para destinar para productos de la empresa. Inventario promedio es igual al Inventario final menos el inicial durante el mes	Capacidad del local/Inventario promedio	Registros de inventario del cliente.	Determinado por la empresa	Alto - Se conocerá como están rotando los productos y así se podrán determinar políticas de inventarios. (Desde el punto de vista de demanda por Cliente)

Cumplimiento de Entrega

INDICADOR	OBJETIVO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	META	IMPACTO
CUMPLIMIENTO TIEMPO DE ENTREGA	Medir el tiempo empleado en llevar los productos terminados a los puntos de venta y consumidores directos	Semanal	Personal involucrados en el transporte	Fecha en que empresa tiene a su disposición el producto listo para entrega/ Consumidor Fecha de entrega a los puntos de venta especificando la hora	(Fecha de entrega al punto de venta – Fecha de producto terminado)	Registros de entrega al cliente /consumidor	12 horas	Alto - A través de éste indicador se determinará si el transporte de la mercancía desde la planta hacia los puntos de venta es un determinante para el cumplimiento a los clientes

10.3 Producción


Continuando con el diseño de la cadena de abastecimiento de las camisetas de MONK, se estructura el eslabón de producción. Este es el eslabón central de la cadena de abastecimiento y condiciona aspectos fundamentales relacionados con los flujos de información, material y capital uniendo los eslabones de aprovisionamiento y distribución.

El proceso de producción se encuentra subcontratado así

Servicio	Descripción	Proveedor	Ubicación
Cortar	Se entregan m2 de tela comprada	Jovanny	Cr 12, Calle 4 Sur. Policarpa
Sublimar	En éste se realiza proceso de estampación de camiseta.	Estampados Y Láminas	Cl 13 Sur # 12 - 74 Lc. 1148
Confeccionar	Teniendo las camisetas estampadas se mandan a confeccionar. De este proceso resulta Producto Terminado	Lalo	Cr 12 # 3-.64 Sur. 3° Piso. Policarpa

10.3.1 Flujo de producción

A continuación se muestra la ficha técnica del procedimiento correspondiente

	Proceso de Producción	Código PROD
Tipo de Documento Guía	Elaborado por: Daniel Camargo Peña	Fecha actualización: 23.02.15

Objetivo:

Describir el proceso de transformación de las materias primas: mediante el trabajo de cada una de ellas y armado hasta convertirlas en el producto final: camisetas.

Alcance

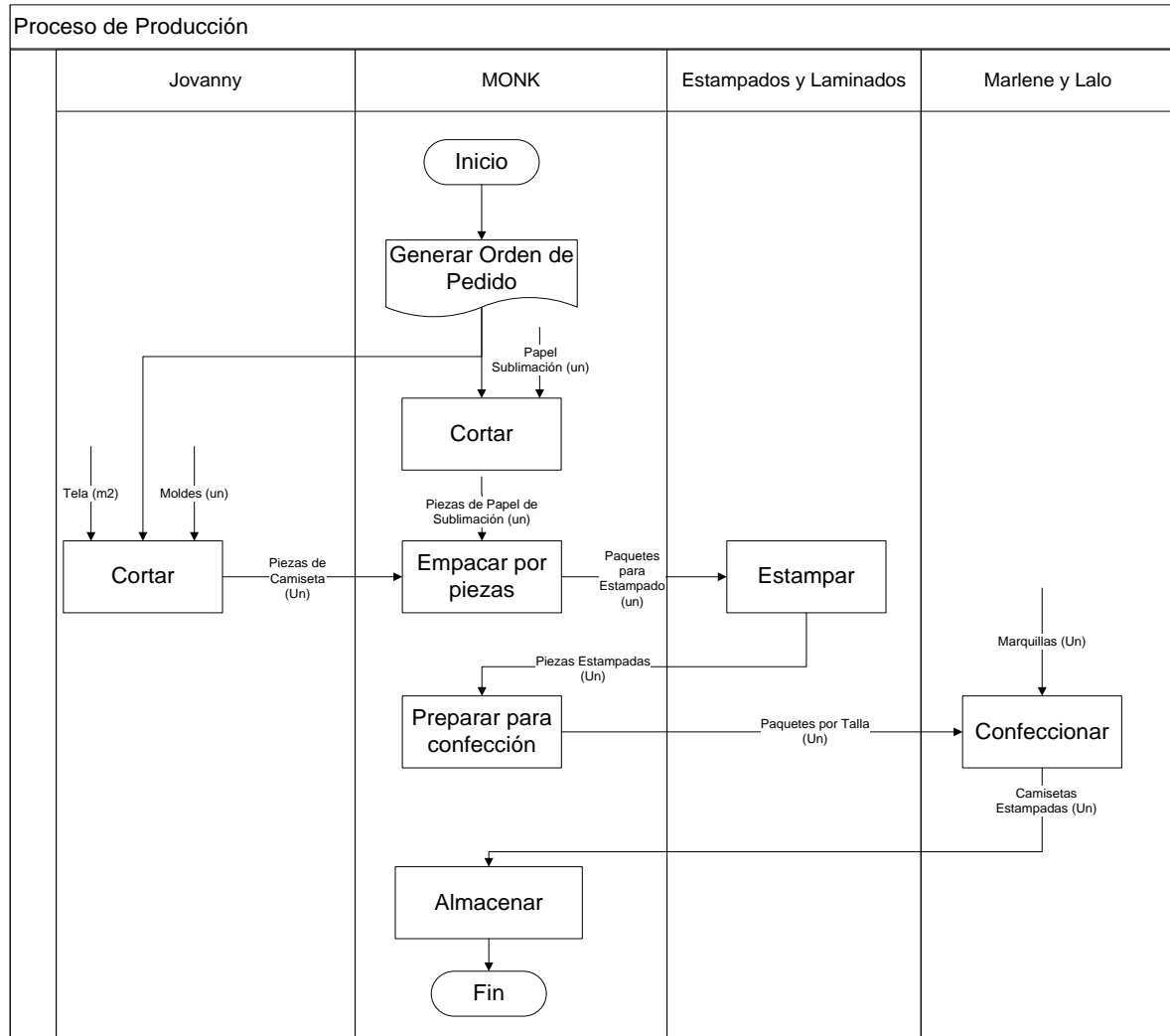
Inicia con la generación de la orden de pedido que coloca el cliente a MONK y finaliza con el almacenaje del producto final: camisetas.

Actividades

No	Actividades a realizar	Descripción	Responsable
1	Cortar los textiles en las piezas requeridas	De acuerdo a la solicitud de servicio, teniendo como entrada los textiles (al igual que los moldes, se procede a cortar las piezas para la producción de las camisetas: mangas, parte frontal y parte posterior.	Operario proveedor servicio de Corte "Jovanny"
2	Cortar el papel de sublimación	En paralelo a la solicitud de servicio de corte se solicita al auxiliar que realice el corte del papel de sublimación,	Auxiliar de MONK
3	Empacar piezas	Una vez se recibe las piezas de la camiseta, se une con el papel de sublimación cortado; armando los paquetes que se llevarán al proveedor del servicio de estampado.	Auxiliar de MONK
4	Estampar	Se procede a estampar los textiles con el papel de sublimación.	Operario proveedor servicio de Estampado y Laminados
5	Preparar para confección	Al recibir las piezas estampadas se procede a preparar los grupos de piezas por talla y camiseta para llevar al proveedor de Confección.	Auxiliar de MONK
6	Confección	Al recibir los paquetes de las piezas y teniendo las	Operario proveedor servicio de Confección

		“marquillas” se procede al armado de las camiseta.	“Marlene y Lalo”
7	Almacenar	Se reciben las camisetas y se almacenan para su posterior envío al cliente.	Auxiliar de MONK

Flujo del proceso



De acuerdo al procedimiento descrito anteriormente y al levantamiento de la información de los tiempos, se concluye que el número de días de elaboración para 72 camisetas, como se muestra a continuación:

Proceso Para 72 Camisetas	Tiempo	
	Comprar Rollo Tela	1
Cortar Rollo de Tela		
Impresión Papel Sublimación	1	día
Corte Impresión	1	día
Estampación de Piezas	1	día
Confección	3	días
Entrega De Producto	1	día
Total	8	Días Hábiles

Tabla 19 - Tiempo de proceso Producción para 72 camisetas. Fuente: Plan de Negocios MONK

10.3.2 Plan de Producción

Una vez especificadas las máquinas necesarias para la producción, se debe establecer un plan de producción para cumplir con el mínimo de demanda establecida por el mercado.

La capacidad de producción debe establecerse con el tiempo que demoran todos los elementos del proceso de producción.

A continuación se muestra el cuadro de la planeación de la producción realizada por la empresa MONK para los años 2014, 2015 y 2016

Para el año 2014, iniciando labores en Noviembre, así:

Año	Mes	Visitas	PRODUCCIÓN	
			Total No. Camisetas Producir	Total No. Diseños Producir
2014	Noviembre	0	72	24
	Diciembre	1	18	
		2		6
		3		

Tabla 20 - Planeación de la producción 2014. Fuente MONK

Para el año 2015, iniciando labores en Noviembre, así:

Año	Mes	Visitas	PRODUCCIÓN	
			Total No. Camisetas Producir	Total No. Diseños Producir
2015	Enero	4	18	
		5		6
	Febrero	6	0	
		7		
	Marzo	8	45	15
		9		
	Abril	10	18	
		11		6
	Mayo	12	0	
		13		
	Junio	14	27	9
		15		
		16		
	Julio	17	27	9
		18		
	Agosto	19	54	18
		20		
	Septiembre	21	0	
		22		
	Octubre	23	27	9
		24		
	Noviembre	25	36	
		26		12
	Diciembre	27	36	
		28		
		29		12

Tabla 21 - Planeación de la producción 2015. Fuente MONK

Los recuadros sombreados significan que en esos meses se planea adquirir nuevos clientes.

Para el año 2016, como se muestra en la siguiente tabla:

Año	Mes	Visitas	PRODUCCIÓN	
			Total No. Camisetas Producir	Total No. Diseños Producir
2016	Enero	30	0	
		31		
	Febrero	32	36	12
		33		
	Marzo	34	63	
		35		21
	Abril	36	0	
		37		
	Mayo	38	36	12
		39		
	Junio	40	45	
		41		15
		42		
	Julio	43	45	
		44		15
	Agosto	45	0	
46				
Septiembre	47	72	24	
	48			
Octubre	49	45		
	50		15	
Noviembre	51	0		
	52			
Diciembre	53	54	18	
	54			
	55			

Tabla 22 - Planeación de la producción 2016. Fuente MONK

Igualmente a lo anterior mencionado en azul están indicando los meses en los que se planea adquirir nuevos clientes

10.4 Abastecimiento

10.4.1 Materia Prima

Para el desarrollo de las camisetas de MONK se requieren la siguiente materia prima:

Materia Prima	Descripción	Proveedores	Ubicación de Proveedores
Textiles	Es aquella tela que se utiliza para la realización de las camisetas	Compra Rollo de Tela	Cr 52C #41A - 37 Sur (Alquería)
Papel de Sublimación	Este es utilizado para cada pieza realizar la técnica de sublimado	Estampados y Laminados	Cl 13 Sur # 12 - 74 Lc. 1148
Marquillas	Las marquillas son usadas para ponerle a las camisetas en una manga, como reconocimiento de la marca	Saturno	Cr 9 # 9-35 Local 113
Bolsas	Es usada para entregarse a los clientes o consumidor con bolsa con diseño de la empresa	Aag Publicidad	Calle 31C sur # 12H - 15. Gustavo Restrepo


Tabla 23 - Cuadro descriptivo de Proveedores. Fuente: El autor

10.4.2 Transporte de la Materia Prima

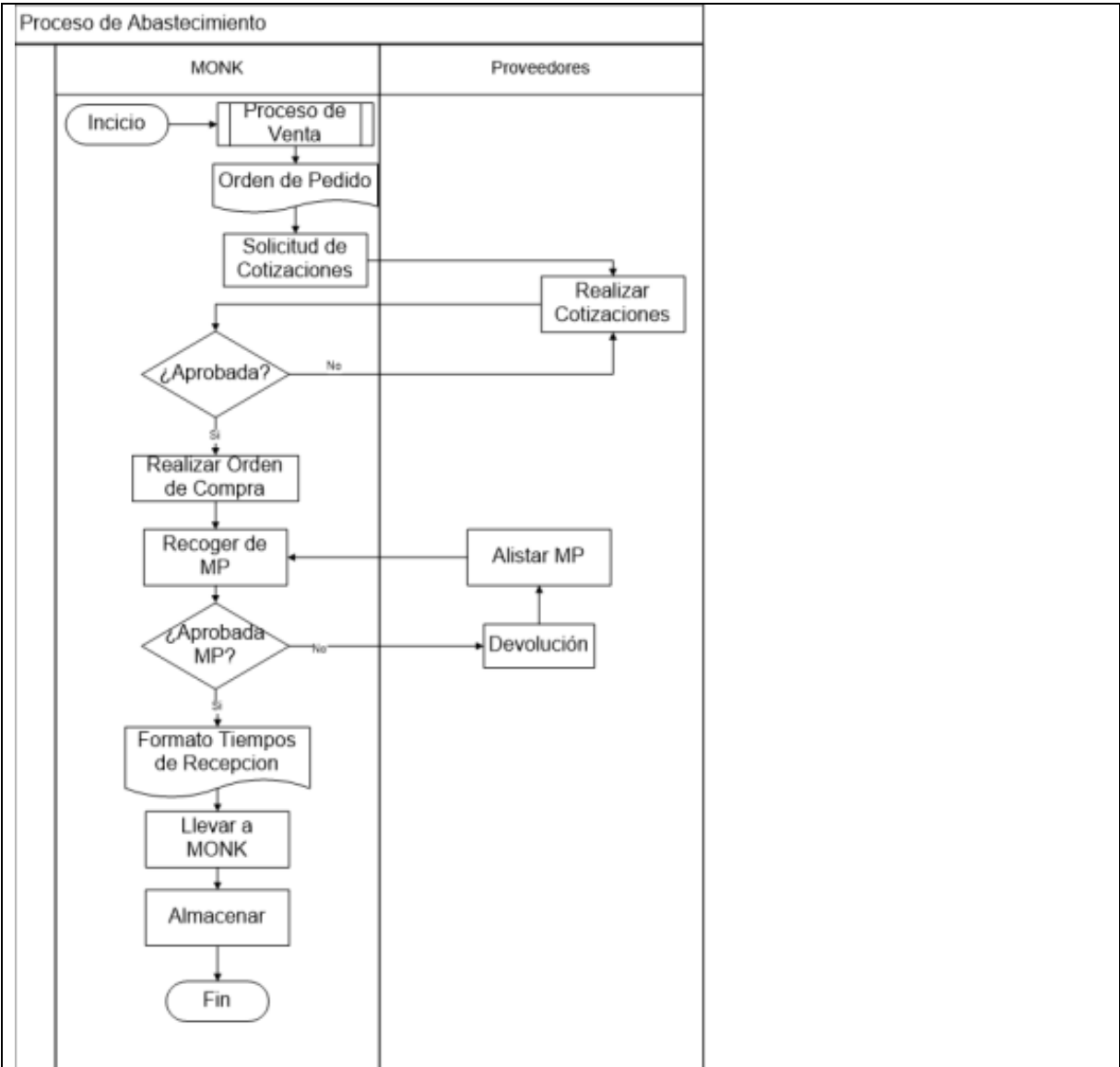
El transporte de la Materia Prima desde los proveedores hacia MONK y hacia los proveedores de Servicio se realiza en transporte público.

10.4.3 Flujo de Abastecimiento

A continuación se muestra la ficha técnica del procedimiento de Abastecimiento.

	Proceso de Abastecimiento	Código ABAS
Tipo de Documento Guía	Elaborado por: Daniel Camargo Peña	Fecha actualización: 23.02.15

Objetivo:			
Describir el proceso de abastecimiento de la Materia Prima necesaria para realizar el proceso de producción y cumplir con las necesidades de los clientes.			
Alcance			
Inicia con la solicitud de cotizaciones hasta el almacenamiento de la materia prima.			
Actividades			
A continuación las actividades correspondientes al proceso de abastecimiento			
No	Actividades a realizar	Descripción	Responsable
1	Solicitud de cotización	Con la orden de pedido e inicia con la solicitud de cotizaciones a los diferentes proveedores.	Auxiliar
2	Revisar cotización	Se revisa las cotizaciones y de ser aprobada alguna continua con el paso e, de no ser aprobada se debe solicitar nuevamente	Auxiliar Administrador MONK
3	Realizar orden de compra	Se le pide al proveedor las necesidades de MP	Auxiliar
4.	Recoger MP	Se realiza la conformidad de la MP y se registra en el formato de tiempos de recepción	Auxiliar
5	Transporta a MONK	Se transporta la MP a MONK	Auxiliar
6	Almacenar	Se procede a almacenar la MP	Detallista/Consumidor final.
Flujo del proceso			



Indicadores

A continuación se muestran los indicadores correspondientes al proceso de abastecimiento, se muestra en una tabla que incluye: el objetivo, periodicidad, responsable, variables, fórmula, fuente de información, meta y el impacto que tiene en la cadena de abastecimiento.

Recepciones a Tiempo

INDICADOR	OBJETIVO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	META	IMPACTO
RECEPCIONES A TIEMPO	Conocer el cumplimiento de los proveedores	Mensual	Personal de abastecimiento	Recepciones a tiempo se refiere a las entregas que el proveedor hizo en el tiempo pactado en la negociación y con las condiciones establecidas previamente	$(\text{No de pedidos recibidos a tiempo} / \text{No de pedidos recibidos totales}) * 100$	Registro de llegada de Materias primas	95%	Alto - Este permite evaluar cumplimiento de los proveedores, y permite tomar decisiones sobre procedimiento de relacionamiento con proveedores.

Devoluciones de pedidos

INDICADOR	OBJETIVO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	VARIABLES	FORMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	META	IMPACTO
DEVOLUCIONES DE PEDIDOS	Medir la cantidad de pedidos de productos o servicios adquiridos que es devuelta por inconformidades de calidad	Mensual	Personal de abastecimiento	Los pedidos al proveedores devuelta son aquellos que por defectos de calidad son devueltos	$(\text{Pedidos al proveedor devueltos} / \text{Pedidos adquiridos}) * 100$	Registro de devoluciones a proveedor	5%	Alto - Con este indicador se conocen las causas de la devolución y el proveedor que está generando las inconformidades

El formato para el registro de llegadas de materia prima se muestra a continuación:

Proveedor	Orden de pedido No	Producto o Servicio Adquirido	Fecha Pactada	Fecha Real

Tabla 24 - Formato de registro de llegadas de materia prima. Fuente: El autor

10.5 Codificación de los Indicadores

En la tabla a continuación el autor muestra un resumen de todos los indicadores de la Cadena de Abastecimiento definida , indicando el eslabón de la Cadena al que pertenece, el código asignado, la meta, señales de alarma y las acciones que se sugiere a MONK tomar en caso de llegar al porcentaje de alarma indicado

INDICADOR	ESLABÓN	CODIGO	META	ALARMA	ACCIONES COMPLEMENTARIAS
Cumplimiento a Clientes/Consumidor	Clientes	C.1	98%	85%	Cuando el indicador llegue a 85% o menos se realizará una revisión sobre las razones del incumplimiento y se revisarán éstas para establecer el motivo del resultado.
Devoluciones de Clientes/Consumidor	Clientes	C.2	1%	5%	Cuando la medición sea de 5% o más se revisarán las razones de las devoluciones y se hará contacto directo con el punto en la cadena involucrado estudiando la causa específica.
Agotados	Distribución	D.1	5%	12%	Es necesario hacer una revisión cuando el indicador esté por encima del 12% y determinar si el pronóstico no está siguiendo el comportamiento de la realidad o si hay incumplimientos por parte de proveedores.
Rotación de Inventarios de empresa	Distribución	D.2	>90% <110%	<90%	Si la rotación establecida por la empresa está sobrepasando los límites es necesario determinar si hay que ordenar más de alguna referencia o por el contrario sacar alguna del portafolio de productos. Esto depende de comportamiento.
Rotación de Inventarios de Cliente	Distribución	D.3	>50% <100%	<50%	Si la rotación establecida por la empresa está sobrepasando los límites es necesario determinar si hay que ordenar más de alguna referencia o por el contrario sacar alguna del portafolio de productos. Esto depende de comportamiento.
Cumplimiento de tiempo de entrega	Distribución	D.4	12 Horas	36 Horas	Un incumplimiento de parte del eslabón transporte tendrá que ser analizado teniendo en cuenta las causas y en caso de que se excedan 36 horas en entregar la mercancía es necesario evaluar planeación de transporte
Recepciones a tiempo	Abastecimiento	S.1	95%	85%	En el momento en que el indicador disminuya a 85% es necesario analizar el proveedor que está generando inconvenientes y tomar decisiones sobre el mismo
Devoluciones de pedidos	Abastecimiento	S.2	5%	10%	Cuando las devoluciones pedidos sean del 10% o más, primero se observaran las causas por las cuales se realizó la devolución y adicionalmente se estudiará el proveedor al que se le hicieron devoluciones para determinar si es necesario cambiar de proveedor o si es posible pactar metas con el mismo.

Tabla 25 - Codificación de los indicadores. Fuente: El autor

10.6 Diagramación de la Cadena de Abastecimiento

Para la sinergia de los eslabones diseñados se plantea la siguiente diagramación (incluyendo al cliente final sin importar que la empresa no tenga contacto directo con el mismo en el flujo del producto).

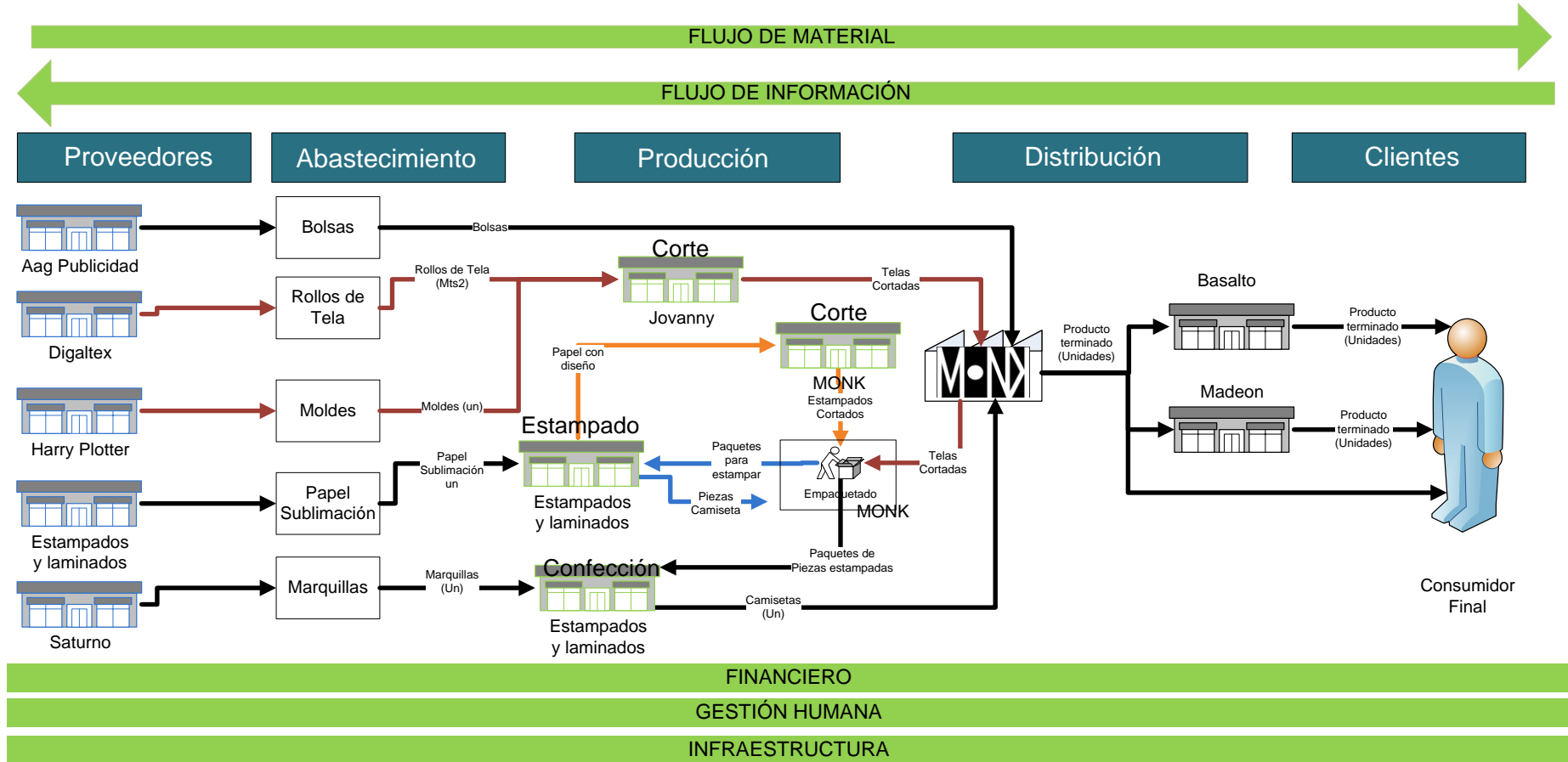


Ilustración 17 - Cadena de Abastecimiento. Fuente: El autor

10.7 Infraestructura

La empresa MONK cuenta en este momento para poder desempeñar sus funciones con una bodega donde realiza: funciones administrativas, actividades propias del proceso de producción y armado de pedidos para entrega.

En dichas bodegas cuenta con 2 escritorios de trabajo, un estante donde son almacenadas las camisetas y un estante para almacenaje de la materia prima.

Como parte del proceso de inversión de los socios, cuenta con 2 computadores: 1 MAC para diseño con los programas de Adobe Illustrator, Photoshop o CorelDRAW y 1 computador lenovo X230 con Microsoft office, además 1 impresora a color EPSON L110 a coloruso de Adobe Illustrator, Photoshop o CorelDRAW para el diseño en un computador de escritorio. Se utiliza una impresora Epson Tx30 o Epson L110.



Ilustración 18 - Imágenes Computador e impresora

Acerca de la infraestructura de los satélites donde se realizan los procesos de corte, estampado y confección:

Para la técnica de sublimación se utilizan sólo impresoras inkjet (inyección de tinta) y Termo Fijadora.



10.8 Gestión Humana

La empresa MONK ha iniciado sus labores con 1 Administrador, 1 Diseñador Gráfico y 1 auxiliar.

Cargo	Funciones	Perfil
Administrador	<p>Las principales funciones de este rol son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar un adecuado servicio al cliente manteniendo contacto con los clientes para Ofrecer, Vender, las camisetas de MONK a los clientes. - Gestionar quejas y sugerencias. - Liderar el equipo de Gestión Humana conformado por el Auxiliar y el Diseñador Gráfico. - Aprobar proveedores de MP y Servicios requeridos. - Llevar las finanzas de MONK - Reportar a los socios 	<p>Administrador de Empresas organizado, estructurada con excelentes relaciones interpersonales, orientado a las personas y alto sentido de responsabilidad y de cumplimiento a la satisfacción de los clientes</p>
Diseñador Gráfico	<p>Las principales funciones de este rol son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear y realizar los diseños que serán estampados en las camisetas. - Apoyo al Administrador de acuerdo a necesidades. 	<p>Diseñador creativo, con alto sentido de la responsabilidad. Orientado al loro y excelentes relaciones interpersonales. Persona con alto criterio del detalle y la calidad.</p>
Auxiliar	<p>Las principales funciones de este rol son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar cotizaciones a proveedores. - Realizar el armado y empaquetado de piezas y producto terminado. - Encargado del transporte de MP y Producto terminado entre los diferentes eslabones de la Cadena de Abastecimiento. 	<p>Practicante de Administración de Empresas.</p>

Tabla 26 - Cuadro Empleados. Fuente: El Autor



El organigrama de MONK es el siguiente

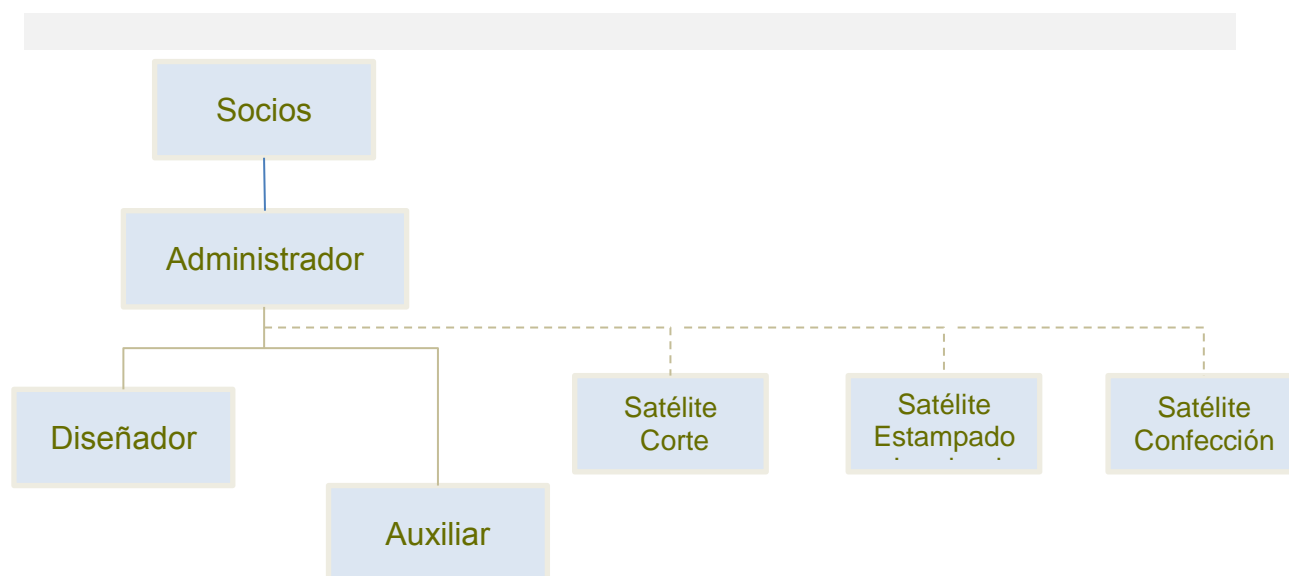


Ilustración 19 - Organigrama MONK

En la ilustración anterior se identifican los empleados de MONK, además de estos se encuentran los satélites de los proveedores que hacen parte del total de ejercicio que realiza.

11 GESTIÓN FINANCIERA

En este capítulo el autor muestra los cálculos de la empresa en relación a sus costos y gastos con la finalidad de calcular el punto de equilibrio de MONK y entregar así a sus socios la situación actual y proyectada a 5 años de tal forma que puedan definir planes de acción que puedan mejorar y hacer rentable la empresa.

El método que el autor utilizó para realizar el análisis de la situación financiera de la empresa está basada en la evaluación del valor presente neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR: tasa interna de rendimiento es el interés que hace el valor presente igual a cero).

Técnica	Aceptación	Rechazo
VPN	≥ 0	< 0
TIR	$\geq \text{TMAR}$	$< \text{TMAR}$

Tabla 27 - Tabla Aceptación o rechazo VPN & TMAR. Fuente: El autor

De esta manera se le asesora y concluye a los inversionistas acerca de su situación financiera.

El autor ha dividido éste capítulo en dos sesiones: Estructura de Costos y la 2ª hace referencia al P&G y el cálculo del VPN y la TIR.

11.1 Estructura de Costos

A continuación el autor presenta la estructura de costos modelo en la cual se basó para definir la utilidad de MONK y de los Establecimientos Comerciales que se encuentran trabajando actualmente con MONK bajo la modalidad “en consignación”. La misma estructura se utiliza para el cálculo del margen de utilidad de los mismos.

Es sumamente importante este análisis por cuanto nos permite garantizar que el margen de utilidad esperado por los clientes se cumpla.

Para realizar la estructura costos se realiza de la siguiente manera:

Concepto	Descripción
Costo MONK	Costos de ventas de la empresa MONK
+ Utilidad MONK	Utilidad que se desea ganar MONK
\geq Precio Venta Cliente/Detallista	Precio de Venta
+Utilidad Cliente	Utilidad que gana Cliente
Precio de venta Público (PVP)	Precio al que el consumidor final compra producto

Tabla 28 - Conceptos Estructura de Costos. Fuente: El autor



En este cuadro se describe cada uno de los conceptos que se utilizarán para identificar la viabilidad de cumplir con utilidades de los involucrados en el proceso de la cadena de abastecimiento estudiada y que en consecuencia afecta cliente final, el cual compra de acuerdo al PVP.

Para realizar éste análisis es necesario tener en cuenta que los valores que corresponden al costo MONK y al precio de venta al público son valores inamovibles en el cuadro. El costo MONK, el cual es el necesario para realizar el producto y PVP, el precio al que el consumidor compra.

Habiendo dicho esto, se presenta el cálculo asociado a cada eslabón de la cadena, con la finalidad de obtener el “costo de venta de MONK”. Los valores utilizados en este ejercicio fueron realizados con información otorgada por la empresa que se basa en los datos recolectados de su primera producción.

Para los cálculos de costos se utiliza como base el siguiente cuadro: Anexo 3 – Trayectos, costos y tiempos de la cadena y costos de producción., específicamente para los relacionados con los gastos que se dan en la Cadena.

Al realizar el cálculo del costo de la cadena debe incluir los costos de cada eslabón, así:

11.1.1 Costos de Distribución

Para el eslabón de Distribución se calculan los gastos operativos, es decir: gastos de transporte y gastos de mano de obra, es decir la persona que mueve la Materia Prima o el Producto Terminado, realizados a través del transporte público. (Ver costos asociados en **Anexo 3 – Trayectos, costos y tiempos de la cadena**)

Gasto Transporte en Distribución

Para transportar un producto terminado, se requiere 2 trayectos, ida y vuelta, por lo que el total promedio por este concepto es de \$3.600.

Gasto de Mano de Obra en Distribución

Para el cálculo del gasto de mano de obra, se realiza con base en el tiempo que le demora al auxiliar en entregar un pedido y volver. Considerando el salario mínimo de este auxiliar y a razón de 160 horas al mes y en consideración que el transporte del producto terminado es de 3 horas aproximadamente, se tiene que el costo de \$11.550.



Para realizar el cálculo del valor por camiseta se toma un promedio de camisetas transportadas en cada pedido, el cual es 35, utilizado en esta producción para abastecer los locales iniciales de MONK.

Por lo tanto, el costo por camiseta para este eslabón es de \$433.

	72 Camisetas	Por camiseta
Costos y Gastos de Distribución	\$15,150	\$433
Gastos Transporte en Distribución - Cliente	\$3,600	\$103
Gastos de Mano de Obra en Distribución - Cliente	\$11,550	\$330

Tabla 29 - Costos y Gastos de Distribución. Fuente: El autor

11.1.2 Costos de Producción

Ahora se realizará el cálculo particular para el eslabón de Producción de la cadena. Estos están relacionados con costos de producción, gastos transporte y gastos de mano de obra debido al tiempo de transporte.

Costos de Servicios sub-contratados

A continuación se ve una gráfica de costos en la producción de la camiseta estampada.

Proceso	Costo
Corte	\$588
Sublimado	\$350
Confección	\$1.300
Total x Unidad	\$2.238

Tabla 30 - Cuadro de costo por proceso. Fuente: El autor

Esta tabla muestra que el valor total de los servicios sub-contratados de producción por camiseta de \$2.238 por los procesos incurridos y su valor unitario.

Gasto Transporte en producción

Se considera acá los gastos de transporte de la materia prima y producto en proceso, se tiene en total 9 trayectos. Utilizando el transporte público el promedio de gasto de \$16.200 por todas las unidades. Considerando un promedio de producción de 50 camisetas, estaría dando un gasto de transporte de \$324 por unidad.

Gasto de Mano de Obra en producción

En éste gasto la variable independiente es el tiempo, dividido en dos procesos:

- Tiempo dedicado por trabajador en Corte de Papel Sublimado. Considerando un salario del mínimo y 8 horas diarias, el costo de \$30.800
- Tiempo dedicado por trabajador en transportes.
El cual es de 3 horas, resultando un costo de \$11.550.



Para un total de \$42.350 para las 72 camisetas, lo que nos da \$847 por camiseta.

El siguiente cuadro muestra el resumen de cálculos descritos, y totales encontrados para el eslabón de producción. Teniendo así como resultando en un total de \$3.409 por camiseta:

	72 Camisetas	Por camiseta
Costos y Gastos de Producción	\$58,550	\$3,409
Costos de Producción (variable)	-	\$2,238
Gastos Transporte en producción (fijo)	\$16,200	\$324
Gastos de Mano de Obra en Producción (fijo)	\$42,350	\$847

Tabla 31 - Costos de Producción. Fuente: El autor

11.1.3 Costos de Abastecimiento

Ahora se realizará el cálculo particular para el eslabón de Abastecimiento de la cadena. Estos están relacionados con costos de Materia Prima

Costo de MP

A continuación se ve una gráfica de costos en la producción de la camiseta estampada.

Material	Costo
Bolsa	\$302
Marquilla	\$84
Tela	\$3.480
Papel de sublimación	\$7.327
Total x Unidad	\$11.193

Tabla 32 - Fuente: El Autor

Esta tabla muestra que el valor total de producción es de \$11.193 en materia prima por su valor unitario.

Gasto transporte en Abastecimiento

El transporte para buscar la materia prima llevarla a MONK y/o llevarla al proveedor son 6 trayectos. Utilizando el transporte público se tiene un promedio de gasto de \$10.800 por todas las unidades, y un gasto de \$309 por unidad.



Gasto en Mano de Obra en Abastecimiento

En éste la variable independiente es el tiempo, el cual es de 8 horas, resultando un costo de \$30.800.

Sumando el costo de materia prima, los gastos de transporte de abastecimiento y la MO de abastecimiento, nos quedaría así:

	72 Camisetas	Por camiseta
Costos y Gastos de Abastecimiento	\$41,600	\$12,382
Costos de Abastecimiento MP	-	\$11,193
Gasto Transporte Abastecimiento	\$10,800	\$309
Gasto Mano de Obra Abastecimiento	\$30,800	\$880

Tabla 33 - Costos Abastecimiento. Fuente: el autor

Para un total de \$12.382 por camiseta como costo de abastecimiento.

11.1.4 Costo total del producto

Teniendo en cuenta los costos ya mencionados se calcula el costo total del producto. Éste da un valor de \$16.223, valor el cual será utilizado para realizar cálculo de en el siguiente numeral.

	72 Camisetas	Por camiseta
Costos y Gastos de Abastecimiento	\$41,600	\$12,382
Costos y Gastos de Producción	\$58,550	\$3,409
Costos y Gastos de Distribución	\$15,150	\$433
Total Costos y Gastos de Producción	\$115,300	\$16,223

Tabla 34 - Costos de producción. Fuente: El autor

A continuación el autor presenta la estructura de costos para la empresa MONK, en relación a las ventas realizadas a los detallistas, que para este momento son dos: Basalto y Madeon.



A través de Establecimientos Comerciales		Mercado	Clientes actuales	
		Promedio de Clientes*	Basalto	Madeon
	Costo MONK	\$16.223,00	\$16.223,00	\$16.223,00
	Utilidad MONK	\$7.277,00	\$13.777,00	\$7.277,00
	+ Precio Venta (PV)= P costo Distribuidor	\$23.500,00	\$30.000,00	\$23.500,00
	Utilidad cliente	\$15.500,00	\$20.000,00	\$11.500,00
	+ Precio Venta Público (PVP)	\$39.000,00	\$50.000,00	\$35.000,00
	Margen Clientes	39,74%	40,00%	32,86%
	<u>Nota</u> *Para la columna "Mercado", \$39.000 corresponde al promedio de venta de los clientes que compran por encima de \$23500			

Tabla 35 - Estrategia de servicio – Establecimientos. Fuente: El autor.

La gráfica se explica así:

Considerando los Precios de Ventas a los distribuidores o detallistas (Establecimientos Comerciales), el margen de utilidad de MONK es de 39.7%. Igualmente se muestra la estructura considerando el valor promedio de PVP de aquellos clientes que compran por encima de \$23.500 y que por lo tanto pueden adquirir las camisetas de MONK, con ese valor MONK está ofreciendo un margen de utilidad del 39.74% que representa un valor promedio. Luego se muestra la estructura para los 2 clientes actuales: Basalto y Madeon, el primero con un margen de 40% y el 2º con 32.86%. Con lo cual se muestra que se les está garantizando la expectativa del margen que fue el criterio calificado como de mayor importancia.

Para el caso de cuando MONK vende directamente al Consumidor final a través de su página web, la estructura es la siguiente:

A través de Página Web		Mercado	Clientes actuales	
			Basalto	Madeon
	Costo MONK	\$16,223.00	\$16,223.00	\$16,223.00
	Utilidad	\$22,777.00	\$13,777.00	\$18,777.00
	Precio Venta (PV)= P costo Distribuidor	-	-	-
	Utilidad cliente	-	-	-
	Precio Venta Público (PVP)	\$39,000.00	\$30,000.00	\$35,000.00
	Margen	58.40%	45.92%	53.65%

Tabla 36 - Estrategia de servicio – Página web. Fuente: El autor.



Esta ilustración se explica así:

En la misma línea que el 1er cuadro tomando el valor promedio del PVP de los clientes que pueden adquirir las camisetas, se estaría obteniendo un margen del 58.4%. Para los casos en que MONK venda una camiseta directamente al consumidor la venderá al mismo precio del establecimiento que tenga la misma camiseta, es así que para el caso de camisetas ofrecidas en Basalto MONK obtiene un margen de 45.92% y Madeon 53.65%.

Como se puede observar son muy buenos márgenes para MONK por lo que se le sugiere no dejar de lado este canal de distribución y realizar la publicidad necesaria para que sus camisetas sean conocidas ampliamente y logren el posicionamiento representativo.

En resumen lo podemos ver gráficamente así:

Margen con el promedio de PV de los distribuidores que podrían comprar a MONK (porque su Precio de Compra es igual o superior al que MONK le ofrece)

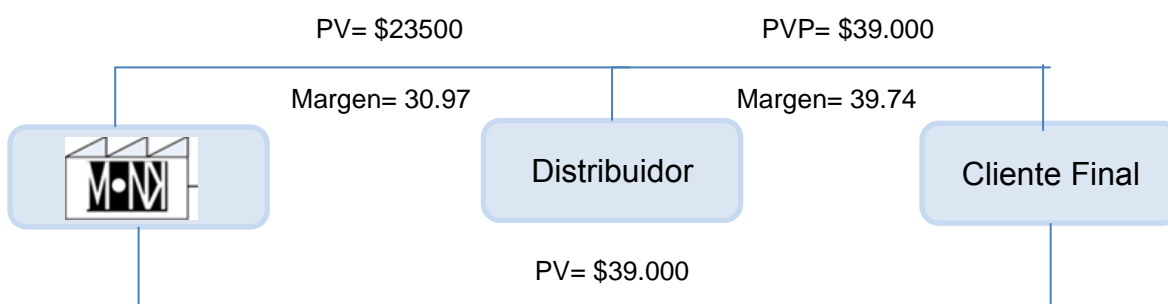


Ilustración 20 - Márgenes y precio de ventas - Mercado. Fuente: El autor

En los cuadros que se encontrarán a continuación dónde se aclara el esquema de manejo para cada uno de los clientes distribuidores, se hace la aclaración de que los productos vendidos por el canal online que tiene contacto directo con el cliente, maneja para cada esquema los mismos diseños de producto que está manejando el establecimiento comercial.

Margen para los productos vendidos con el mismo diseño que Basalto

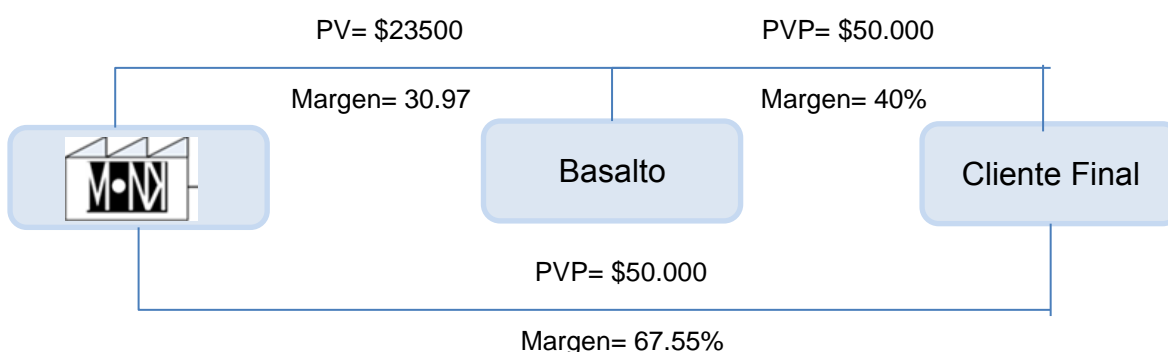


Ilustración 21 - Márgenes y precio de ventas. – Basalto. Fuente: El autor



Margen para los productos vendidos con el mismo diseño que Madeon

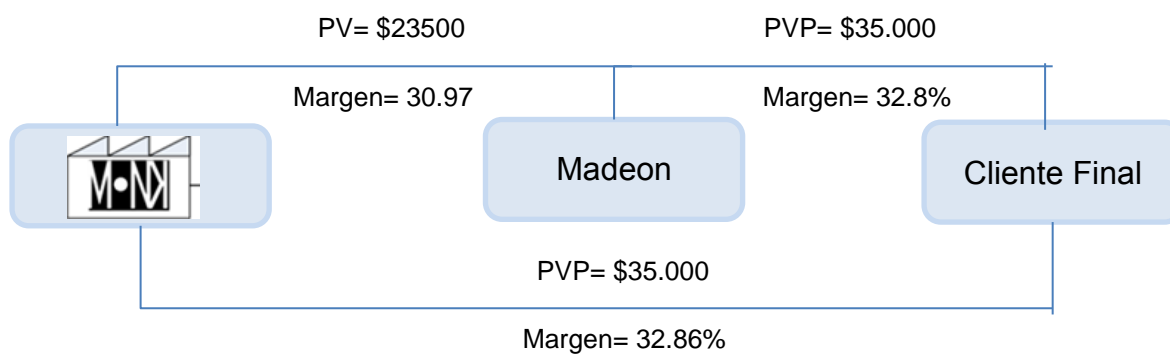


Ilustración 22 - Márgenes y precio de ventas - Madeon. Fuente: El autor

11.2 Estado de Pérdidas y Ganancias (P&G)

En ésta sección el autor presenta el estado de Pérdidas y Ganancias, el cual es de vital importancia para analizar la situación del negocio de camisetas MONK y así los inversionistas tomen acciones preventivas y decisiones pertinentes que les permita proyectar positivamente su negocio.

Antes de entrar en el detalle particular es importante recordar al lector que el P&G nos ayuda a medir el rendimiento de la empresa mes a mes/ año a año.

En el desarrollo del P&G se han tenido las siguientes consideraciones:

- a. Se realiza el P&G desde el año 2014 hasta el año 2019, considerando que la empresa MONK inicia labores a partir del Noviembre del 2014.
- b. En cuanto a los Ingresos:
 - Proyección de las ventas hasta el año 2019, se realizó considerando las Ventas a los Establecimientos Comerciales/ Detallistas (2 para el año 2014 y 4 los siguientes años), Ventas a través de la página web de MONK y las ventas realizadas del Producto en Liquidación. El incremento de las mismas entre los años es
 - i. Se consideró el incremento de 9 camisetas por mes.
 - ii. Cuando se vincula un cliente se considera para la primera visita 72 camisetas.
 - El autor asume que del producto en liquidación realizará ventas del 20% de los productos puestos en los Establecimientos. Es decir, se asume que los Establecimientos venden el 80% de los productos entregados.
 - De acuerdo a ello los ingresos por ventas se calcularon en consideración a las cantidades de camisetas proyectadas para cada uno de los clientes actuales: Madeon y Basalto y clientes futuros, que para fines de los cálculos se consideraron dos clientes más.
 - Se tuvo en cuenta los diferentes precios de ventas de acuerdo al establecimiento.
 - Dicho esto, el valor total de ingresos es
$$\text{Total Ingresos: Camisetas Vendidas Madeon} \times \text{PV Madeon} + \text{Camisetas Vendidas} \times \text{PV Basalto} + \text{Camisetas Vendidas} \times \text{PV Nuevo Cliente} + \text{Camisetas Vendidas} \times \text{PV Nuevo Cliente}$$



c. En cuanto a los Egresos:

- Se consideraron como Costos Variables: costos de Abastecimiento, costos de Distribución y los costos de Producción; los cuales fueron calculados de acuerdo a lo presentado en la sección “Estructura de Costos” de este documento.
- Como Gastos Operativos de Ventas: Transporte de Abastecimiento, Transporte incurridos en los Procesos de Producción y Transporte de Distribución; los cuales están clasificados como Gastos variables por ser rubros dependiente a las ventas.
- Los Gastos Operativos Administrativos: Salarios, Prestaciones Sociales, Auxilio de Transporte, Arriendo, Servicios, Publicidad, Constitución, Depreciación de Computadores, Proyecto de asesoría del actual trabajo. Estos gastos están clasificados como gastos fijos dentro del estado de Pérdidas y Ganancias.
- El valor de la inflación considerado es del 3%.
- La vida útil de los Computadores es de 3 años.
- No se tiene préstamos por lo cual no se incluye valor de interés.
- De acuerdo a la ley Ley 1429 de 2010, que hace referencia a los beneficios fiscales para las nuevas empresas (Fuente: <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/beneficios-tributarios-al-crear-empresa-en-colombia>) , y considerando que la constitución de la Empresa es en el año 2015 se procede a calcular los impuestos (33%) así:
 - i. Dos primeros años 0%.
 - ii. Tercer año gravable: 25%
 - iii. Cuarto año gravable: 50%.
 - iv. Quinto año gravable: 75%
- Para el cálculo del flujo de caja anual el valor de la depreciación es llevada al año 2014 que es el año en el que se adquieren los computadores.

De acuerdo a todas las premisas anteriormente descritas, el autor procede a realizar el “Estado de Pérdidas y Ganancias”, el cual muestra como datos importantes los siguientes resultados:

- d. La empresa MONK inicia a tener utilidades a partir del año 2017.
- e. Se calculó el punto de equilibrio (Punto en que los ingresos totales son iguales a los costos totales) con la finalidad de conocer la cantidad de camisetas que se necesitan vender cada año para proporcionar visibilidad a los inversionistas y puedan definir las estrategias de publicidad y



mercadeo necesarias para lograr con esas ventas. Los resultados se muestran a continuación.

Punto de Equilibrio	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad de Camisetas	266	1765	1315	722	529	461

En la tabla se observa por ejemplo que para el año 2015, es que la empresa MONK debe vender un total de 1765 camisetas como mínimo para no obtener pérdidas, si logra vender más camisetas obtendrá utilidades.

La fórmula utilizada para éste cálculo fue:

$$\text{Punto de Equilibrio (unid)} = \frac{\text{Total Costos fijos anuales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo de Venta Unitario}}$$

- f. Igualmente se calculó el punto de equilibrio en pesos, es decir el valor anual de ingresos por venta; los resultados se muestran a continuación:

Punto de Equilibrio	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas	\$7,102,510	\$48,615,166	\$39,016,88	\$24,871,751	\$18,714,899	\$16,405,926

la tabla se observa por ejemplo que para el año 2015, es que la empresa MONK debe vender un total de \$48.615.166.12 como mínimo para no obtener pérdidas, si logra vender más camisetas obtendrá utilidades.

La fórmula utilizada para éste cálculo fue:

$$\text{Punto de Equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}}$$

- g. Para evaluar la rentabilidad para la empresa MONK el autor decide hacer uso del análisis del VPN y TIR, realiza el flujo de caja anual para los 6 años analizados, lo que arroja los siguientes resultados.

VPN	\$28,748,691.87
TIR	36.84%



Como se había explicado anteriormente, al obtener estos resultados se demuestra unos resultados favorables para el inversionista, al obtener una Tasa Interna de Retorno superior al interés que obtendría si colocará el dinero a rentar en un banco, compañía de financiamiento o cualquier entidad financiera. Para mayor detalle de los valores de tasa de colocación a febrero de 2015 ver **Anexo 4 - Resumen de tasas de colocación vigencia feb 20152**

Todo lo anteriormente explicado se puede revisar en la representación gráfica del P&G para los años: 2015 hasta 2019, a continuación.

Estado P&G

Clientes		2	4	6	9	13	19
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Producto Regular	Und. Vendidas	58	212	302	529	772	1128
	Unidades Venta Madeon (un)	29	32	35	37	45	45
	Precio Venta Madeon	\$23.500,00	\$25.000,00	\$28.500,00	\$35.000,00	\$36.000,00	\$37.000,00
	Unidades Venta Basalto (un)	29	32	35	37	45	45
	Precio Venta Basalto	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$35.000,00	\$36.000,00	\$36.000,00
	Unidades Venta Mercado (un)	0	148	232	452	857	1638
Producto Liquidado	Venta Mercado	\$23.500,00	\$25.000,00	\$28.500,00	\$35.000,00	\$36.000,00	\$36.000,00
	Und. Vendidas	14	56	86	127	185	271
Producto Online/Directo	Precio Venta	\$17.625,00	\$18.750,00	\$21.375,00	\$26.250,00	\$27.000,00	\$27.000,00
	Und. Vendidas	18	20	44	257	617	1049
Precio Venta Promedio		\$39.000,00	\$39.000,00	\$40.000,00	\$41.000,00	\$42.000,00	\$42.000,00
Total unidades vendidas		90	288	432	913	1574	2448

\$27.780,56 \$25.312,50 \$28.374,42 \$35.372,12 \$41.297,76 \$46.420,75

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	\$ 2.500.250	\$ 7.290.000	\$ 12.257.750	\$ 32.294.750	\$ 65.002.680	\$ 113.637.996
Producto regular - Madeon	\$ 681.500	\$ 800.000	\$ 997.500	\$ 1.295.000	\$ 1.620.000	\$ 1.665.000
Producto regular - Basalto	\$ 870.000	\$ 960.000	\$ 1.050.000	\$ 1.295.000	\$ 1.620.000	\$ 1.620.000
Producto regular - Precio Mercado	\$ -	\$ 3.700.000	\$ 6.612.000	\$ 15.834.000	\$ 30.853.680	\$ 58.977.996
Producto Liquidación	\$ 246.750	\$ 1.050.000	\$ 1.838.250	\$ 3.333.750	\$ 4.995.000	\$ 7.317.000
Producto Online/Directo	\$ 702.000	\$ 780.000	\$ 1.760.000	\$ 10.537.000	\$ 25.914.000	\$ 44.058.000
Costos de Venta	\$ 1.208.790	\$ 3.868.128	\$ 5.802.192	\$ 10.744.800	\$ 15.687.408	\$ 24.457.851
Compra de MP	\$ 1.007.370	\$ 3.223.584	\$ 4.835.376	\$ 8.954.400	\$ 13.073.424	\$ 20.382.453
Corte	\$ 52.920	\$ 169.344	\$ 254.016	\$ 470.400	\$ 686.784	\$ 1.070.748
Sublimado	\$ 31.500	\$ 100.800	\$ 151.200	\$ 280.000	\$ 408.800	\$ 637.350
Confeción	\$ 117.000	\$ 374.400	\$ 561.600	\$ 1.040.000	\$ 1.518.400	\$ 2.367.300
Utilidad Bruta	\$ 1.291.460	\$ 3.421.872	\$ 6.455.558	\$ 21.549.950	\$ 49.315.272	\$ 89.180.145
Gasto Operativos de Ventas	\$ 111.600	\$ 804.600	\$ 1.137.600	\$ 1.137.600	\$ 1.137.600	\$ 1.137.600
Transporte de Abastecimiento	\$ 21.600	\$ 97.200	\$ 86.400	\$ 86.400	\$ 86.400	\$ 86.400
Transporte para Procesos productivos	\$ 32.400	\$ 145.800	\$ 129.600	\$ 129.600	\$ 129.600	\$ 129.600
Transporte de Distribución	\$ 57.600	\$ 561.600	\$ 921.600	\$ 921.600	\$ 921.600	\$ 921.600
Gastos Operativos Administrativos	\$ 3.484.032	\$ 16.036.388	\$ 16.185.385	\$ 16.141.332	\$ 16.181.744	\$ 16.574.176
Salarios	\$ 1.159.830	\$ 7.538.895	\$ 7.538.895	\$ 7.538.895	\$ 7.538.895	\$ 7.538.895
Prestaciones sociales	\$ 1.129.992	\$ 6.779.949	\$ 7.118.946	\$ 7.474.894	\$ 7.848.638	\$ 8.241.070
Auxilio de transporte	\$ 444.000	\$ 444.000	\$ 444.000	\$ 444.000	\$ 444.000	\$ 444.000
Arriendo	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Servicio de Luz	\$ 10.210	\$ 10.210	\$ 10.210	\$ 10.210	\$ 10.210	\$ 10.210
Publicidad	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Constitución	\$ -	\$ 90.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación del Computadores	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ -
Proyecto de asesoría Trabajo de grado	\$ -	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ -	\$ -
Utilidad Operacional	\$ (2.304.172)	\$ (13.419.116)	\$ (10.867.427)	\$ 4.271.018	\$ 31.995.928	\$ 71.468.369
Gastos No Operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI	\$ (2.304.172)	\$ (13.419.116)	\$ (10.867.427)	\$ 4.271.018	\$ 31.995.928	\$ 71.468.369
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 352.359	\$ 5.279.328	\$ 17.688.421
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ (2.304.172)	\$ (13.419.116)	\$ (10.867.427)	\$ 3.918.659	\$ 26.716.600	\$ 53.779.948
Reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UN	\$ (2.304.172)	\$ (13.419.116)	\$ (10.867.427)	\$ 3.918.659	\$ 26.716.600	\$ 53.779.948
Punto de Equilibrio (Camisetas)	266	1765	1315	722	529	461
Punto de Equilibrio (\$)	\$7.102.510,80	\$48.615.166,12	\$39.016.886,00	\$24.871.751,81	\$18.714.899,36	\$16.405.926,37

12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con el Diseño de la Cadena de la Cadena de Abastecimiento planteada, se logra el objetivo de cumplir con las expectativas de los clientes de MONK respecto a los atributos identificados como parte de la investigación de Clientes realizada en este trabajo. Siendo el margen el principal factor para los clientes y demostrado en el capítulo de 1 y 6 con los cálculos de dicho atributo.
- Se concluye que con el Diseño de la Cadena de Abastecimiento, el autor de este trabajo logra generar una estructura de costos orientada a la optimización de los mismos; lo cual se comprueba mediante los resultados arrojados a través del Estado de Pérdidas y Ganancias.
- El autor concluye que es un muy buen negocio para los inversionistas debido a los resultados arrojados en el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a 5 años, sin embargo recomienda incluir en su estrategia de Marketing un enfoque al canal online a través de su página WEB por cuanto se muestra en la estructura de costos que la venta por este canal logra un margen considerablemente más alto que por el canal de los Establecimientos Comerciales.
- Se concluye que el punto de equilibrio es alcanzable con la capacidad instalada y estructura que tiene la empresa MONK,
- Así mismo, recomienda a la empresa MONK a utilizar la documentación de los procesos de todos los eslabones de la Cadena de Abastecimiento como se presentan en el actual documento de tal forma de garantizar las expectativas de los clientes en cuanto a lograr la entrega oportuna de los productos (Lead Time: 8días) entregar el producto correcto de acuerdo a los pedidos realizados y generando un buen servicio al cliente con los servicios de Devolución y Rotación de Producto.
- Se recomienda llevar un seguimiento periódico y riguroso de los indicadores sugeridos para cada uno de los procesos de la Cadena, aquí documentados.
- Se recomienda mantener un precio competitivo de los productos, el cual junto con otros aspectos del modelo de servicio cumplen con necesidades del cliente. Es por esto que a lo largo de la cadena se buscó mantener este factor a favor de la compañía. Los costos deben ser analizados por la



empresa de manera periódica con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que aportan al margen de utilidad.

- Se recomienda utilizar una estrategia de precio de venta diferenciado por clientes, como se muestra en la estructura de costos donde se evalúan los precios. El tener precios diferenciados se obtiene beneficio para la empresa en relación a sus utilidades.
- Se recomienda realizar de manera periódica un análisis del margen de utilidad como se muestra en la sesión “estructura de costos” de la gestión financiera con la finalidad de mantener las expectativas del cliente a ese respecto.
- Se recomienda también aplicar la Estrategia de Servicios, lo cual apoya y garantiza un seguimiento continuo y cercano con los clientes para evaluar su percepción respecto al servicio recibido por MONK, lo cual le permitirá cumplir con su filosofía de mantener actualizado el diseño de sus camisetas de acuerdo a las realidades del mercado.
- Se recomienda realizar Investigaciones de Cliente semestralmente con la finalidad de diagnosticar y actualizar las expectativas de los mismos y de esa manera realizar los ajustes necesarios para poder lograr un cliente satisfecho. Se sugiere utilizar la metodología planteada en este trabajo.



BIBLIOGRAFÍA

Andrés Felipe Vargas González. Modelo De Negocios Para El Desarrollo De Una Empresa De Producción y Comercialización De Camisetas Estampadas. Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá mi ciudad. Bogotá Mi Ciudad. [Print(0)]. [Consultado el Feb 232015]. Disponible en: <http://www.bogotamiciudad.com>

Cannella, S., Ciancimino, E., Framinan, J., & Disney, S. (2010). Los cuatro arquetipos de cadenas de suministros. *Universia Business Review*, 134-149.

Heizer, J., & Render, B. (2004). Principios de administración de operaciones. Mexico: PEARSON Education.

Empresa De Producción y Comercialización De Camisetas Estampadas. Pontificia Universidad Javeriana,

Fajardo, L. E. (2014). Gestión de la demanda Enfoque Cuantitativo. Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca, Colombia.

Luis Enrique Fajardo. Estrategia - Servicio Al Cliente - Investigación, Presentación PPT. [Print(0)]:

Luis Enrique Fajardo. Gestión Portafolio y Estrategia Distribución, Presentación PPT. [Electronic(1)]:2014.

María Paula Bahos Montoya. Propuesta De Mejoramiento En La Planificación De La Cadena De Abastecimiento De La Compañía Laboratorios Iberopharma SAS. Pontificia Universidad Javeriana, 2014.

MARÍN VALDERRAMA, Juliana María. Propuesta De Rediseño De La Cadena De Abastecimiento De La Empresa De Confecciones Gaf y Definición De Los Indicadores De Gestión . Bogotá.: 2011

Bogotá mi ciudad. Bogotá Mi Ciudad. [Print(0)]. [Consultado el Feb 23 2015]. Disponible en: <http://www.bogotamiciudad.com>

Memprende. Memprende, [Consultado en Feb 25 2014]. Disponible en: <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/beneficios-tributarios-al-crear-empresa-en-colombia>)



Paul Schönsleben. Integral Logistics Management, Operations and Supply Chain Management in Comprehensive Value-Added Networks. Third Edition ed. New York:

Auerbach Publications, 2007. 1033 p. ISBN 1420051946

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento De Un Desempeño Superior. 1a ed. ed. México: Compañía Editorial Continental, 1987. 550 p. p. ISBN 9682607787



ANEXOS

Anexo 1 - Guía para encuesta – Investigación de Clientes

Guía para encuesta

1. Margen de contribución del cliente:
 - a. ¿Cuál es el precio de venta del producto?
 - b. ¿Cuál es el valor de compra de producto?

2. Tiempo de Entrega
 - a. ¿Cuál es la importancia tiene el tiempo de entrega de sus pedidos? (califique de 1-5)
 - b. ¿Cuál es el tiempo de entrega que usted considera como ideal?

3. Devoluciones
 - a. ¿Qué tan importante es para usted que proveedor maneje devoluciones de producto? (Califique de 1-5).

4. Método de Pedido
 - a. ¿Qué método realiza para la toma de sus pedidos?
 - b. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos? (Días)

5. Rotación
 - a. ¿Qué tan importante es que el producto rote? (Califique de 1-5).
 - b. ¿Cada cuánto debe rotar?

Anexo 2 - Investigación Clientes - Resultados encuestas

Nombre	Multimarca	Margen de contribución				Entrega			Pedidos			Rotación	
		Margen de utilidad Establecimiento (1-5)	Margen de utilidad Establecimiento	Precio Venta.	Precio de compra	Tiempo de Entrega (1-5)	¿Cual es el tiempo que usted considera es ideal? (Día)	Devoluciones de producto (1-5)	Importancia	Toma de Pedidos	Frecuencia de pedidos (días)	Rotación del producto (1-5)	Rotación del producto (Cada Cuanto)
BOOM	Si	5	100%	\$20.000	\$10.000	5	1	5	3	Por pedido	15	4	
John Bandera	Si	4	82%	\$40.000	\$22.000	3	8	5	3	Por pedido	15	3	30
Madeon	Si	5	50%	\$30.000	\$20.000	4	8	4	2	Por pedido	8	3	8
Rock N Rola	Si	5	40%	\$35.000	\$25.000	4	10	3	3	Por pedido	15	4	15
Basalto	Si	5	43%	\$50.000	\$35.000	4	10	3	3	Por pedido	15	4	15



										o			
Retro	Si	4	45%	\$27.500	\$19.000	3	8	3	4	Por pedido	8	3	8
Resistencia/ Dr. Martins	Si	5	25%	\$37.500	\$30.000	4	8	4	3	Por pedido	20	3	45
Capital	Si	5	67%	\$20.000	\$12.000	4	15	2	4	Por pedido	15	2	60
Djavu	Si	5	67%	\$20.000	\$12.000	4	30	3	3	Por pedido	11,5	3	60
Ecléctica	Si	5	50%	\$30.000	\$20.000	4	15	4	3	Por pedido	15	3	30
Cefiro Tejido	Si	5	40%	\$37.500	\$27.000	5	2	4	3	Por pedido	30	5	30

Anexo 3 – Trayectos, costos y tiempos de la cadena

	Origen		Destino	Costo	Eslabón		Tiempo de Transporte (Hrs)
Suministro y Producción	MONK	-->	Prov. Marquillas	\$ 1.800,00	Abastecimiento	Compra	1,5
	Prov. Marquillas	-->	MONK	\$ 1.800,00	Abastecimiento	Compra	1,5
	MONK	-->	Proveedores de Tela	\$ 1.800,00	Abastecimiento	Compra	1
	Proveedores de Tela	-->	Proveedor Corte	\$ 1.800,00	Abastecimiento	Servicio	0,5
	Proveedor Corte	-->	MONK	\$ 1.800,00	Producción	Servicio	1
	MONK	-->	Prov. Estampado & Sublimado	\$ 1.800,00	Abastecimiento	Compra de Papel Estampado	2
	Prov. Estampado & Sublimado	-->	MONK	\$ 1.800,00	Producción	Compra de Papel Estampado	1
	MONK	-->	Prov. Estampado & Sublimado	\$ 1.800,00	Abastecimiento	Compra de Papel Estampado	1,5
	Prov. Estampado & Sublimado	-->	MONK	\$ 1.800,00	Producción	Compra de Papel Estampado	1
	MONK	-->	Confección 1	\$ 1.800,00	Producción	Servicio	1,5
	Confección 1	-->	MONK	\$ 1.800,00	Producción	Servicio	1
	MONK	-->	Confección 2	\$ 1.800,00	Producción	Servicio	1,5
	Confección 2	-->	MONK	\$ 1.800,00	Producción	Servicio	1
	MONK	-->	Confección 2	\$ 1.800,00	Producción	Servicio	1,5
	Confección 2	-->	MONK	\$ 1.800,00	Producción	Servicio	1
Distribución	MONK	-->	Local	\$ 1.800,00	Distribución	MONK	2
	Local	-->	MONK	\$ 1.800,00	Distribución	MONK	1



Anexo 4 - Resumen de tasas de colocación vigencia feb 20152

Resumen tasas de colocación

1.3.1 Últimos datos cargados al sistema

Tasa efectiva anual y monto en millones de pesos. Cifras de carácter **provisional**.

vigencia desde: 02/02/2015

hasta: 06/02/2015

Cuenta	Bancos comerciales		Compañías de financiamiento comercial		Entidades financieras especiales		Cooperativas financieras		Total establecimientos	
	Tasa	Monto	Tasa	Monto	Tasa	Monto	Tasa	Monto	Tasa	Monto
Crédito de consumo	17,84%	\$700.834,62	19,44%	\$24.534,13	12,13%	\$91,70	17,72%	\$18.052,05	17,89%	\$743.512,50
Créditos Comerciales (Ordinario)	10,91%	\$850.966,31	12,50%	\$132.061,38			14,39%	\$2.527,58	11,13%	\$985.555,27
Créditos Comerciales (Preferencial o Corporativo)	6,99%	\$1.476.532,79	10,09%	\$20.631,68					7,03%	\$1.497.164,47
Créditos Comerciales (Tesorería)	8,58%	\$173.929,78	20,66%	\$80,90					8,59%	\$174.010,68
Microcréditos (Diferentes de Leasing)	35,58%	\$69.739,54	35,25%	\$6.513,98			23,87%	\$1.821,81	35,28%	\$78.075,33
Microcréditos (Modalidad de Leasing)	25,34%	\$86,95							25,34%	\$86,95
Tasa de interés de colocación Banco de la República Semanal	10,58%	\$3.063.119,68	13,18%	\$177.243,37	12,13%	\$91,70	17,31%	\$20.579,63	10,76%	\$3.261.034,37
Tasa de interés de colocación sin Tesorería	10,60%	\$3.028.333,73	13,18%	\$177.227,19	12,13%	\$91,70	17,31%	\$20.579,63	10,79%	\$3.226.232,24
Tasa de interés de colocación Total	10,49%	\$3.202.263,50	13,18%	\$177.308,09	12,13%	\$91,70	17,31%	\$20.579,63	10,67%	\$3.400.242,91

Fuente: cálculos del Banco de la República con base en la información del formato 088 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Nota: las tasas de interés de colocación para **total establecimientos** no incluyen las tasas de las entidades financieras especiales excepto el Fondo Nacional de Ahorro.