

**ESTUDIO DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y LOGISTICA EN LA EMPRESA
ALMACENES OLIMPICA**

**CLAUDIA MILENA OSORIO
MAGDA LUZ CASTAÑEDA JIMENEZ
NATALIA ANDREA RAMIREZ RAMÍREZ
PATRICIA MATEUS GARCIA
YEIMY CRISTINA HOLGUIN CARDOZO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS BASICAS, TECNOLOGIA E INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
TULUÁ – VALLE DEL CAUCA**

2012

**ESTUDIO DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y LOGISTICA EN LA EMPRESA
ALMACENES OLIMPICA**

CLAUDIA MILENA OSORIO COD43991476

MAGDA LUZ CASTAÑEDA JIMENEZ COD 41962774

NATALIA ANDREA RAMIREZ RAMÍREZ COD42119766

PATRICIA MATEUS GARCIA COD 46453007

YEIMY CRISTINA HOLGUIN CARDOZO COD 46383283

Monografía para optar el título de Ingeniero Industrial

Tutor:

ESPECIALISTA BENJAMÍN PINZÓN HOYOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS BASICAS, TECNOLOGIA E INGENIERIA**

PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

TULUÁ – VALLE DEL CAUCA

2012

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	8
OBJETIVOS.....	9
1. RESEÑA DE LA EMPRESA.....	10
2. PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA.....	12
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	13
4. AVANCE No. 1.....	14
4.1 Proveedores de primer nivel primarios y proveedores de primer nivel secundarios.....	14
4.2 Proveedores de segundo y tercer nivel.....	15
4.3 Clientes de primer nivel, segundo nivel, etc., hasta llegar al consumidor o usuario final.....	16
5. AVANCE No. 2.....	17
5.1 ADMINISTRACIÓN DEL RETORNO.....	17
Proceso estratégico.....	18
Subprocesos estratégicos.....	18
Proceso estratégico y operacional de la administración del retorno.....	23
5.2 ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE MANUFACTURA.....	26
Proceso estratégico.....	26
Sub-procesos estrategicos.....	27
Proceso Operacional.....	28

6.	AVANCE No. 3	30
6.1	106 MEJORES PRÁCTICAS EN LOGÍSTICA	30
	Clasificación para tabulación de las 106 mejores prácticas en logística	30
6.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS	36
7.	AVANCE No. 4	37
	CARACTERIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA OLÍMPICA S.A.....	37
7.1	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO	37
8.	AVANCE No. 5.....	51
	INVENTARIO ESTOCASTICO DE REVISIÓN CONTINUA.....	51
8.1	PRÓNOSTICO DE LA DEMANDA.....	52
8.2	MECANISMOS PARA EL MANEJO EFICIENTE DE LOS INVENTARIOS...53	
9.	AVANCE No. 6.....	56
	MODELO DE GESTIÓN DE ALMACENES PARA OLÍMPICA S.A.....	56
9.1	PRINCIPIOS GENERALES PARA EL ALMACENAMIENTO DE CARNES EN SUPERTIENDAS OLÍMPICA	57
9.2	TRANSPORTE	59
9.2.1	Almacenamiento Según Relación Con El Flujo De Producción	60
9.3	CLASIFICACIÓN GENERAL DE LOS ALMACENES	61
9.4	LAY-OUT ALMACENAMIENTO DE VIVERES OLÍMPICA S.A.....	62
9.5	DISTRIBUCIÓN DE ZONAS	64
9.6	SISTEMA DE ALMACENAMIENTO.....	65
10.	AVANCE No. 7.....	66

MODOS Y MEDIOS DE TRANSPORTE DE LA CARNE DE RES UTILIZADOS EN OLIMPICA S.A.	66
11. AVANCE No. 8.....	71
PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE SUPER TIENDAS OLIMPICA.....	71
11.1 SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	74
11.1.1 Criterios para la selección de proveedores.....	75
12. AVANCE No. 9.....	77
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	77
12.1 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION DE SUPERTIENDAS OLIMPICA....	78
12.2 ESQUEMA DE LA DISTRUBUCIÓN DE LA CARNE DE RES DE SUPERTIENDAS OLIMPICA	80
CONCLUSIONES GENERALES	81
FUENTES DOCUMENTALES	82

INDICE DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Estructura Organizacional	13
Gráfica 2. Nivel de Proveedores	15
Gráfica 3. Nivel de clientes	16
Gráfica 4. Administración del Retorno.	17
Gráfica 5. Retroalimentación de la Administración de Retorno.....	20
Gráfica 6.. Benchmarking.....	36
Gráfica 7. Refrigeración Rápida.....	56
Gráfica 8. Refrigeración por Etapas.....	58
Gráfica 9. Almacenamiento.....	59
Gráfica 10. Almacenamiento de Materia Prima.....	60
Gráfica 11. Auditoria de inventario de almacenes.....	61
Gráfica 12. Distribución de Zonas.....	64
Gráfica 13. Transporte	66
Gráfica 14. Traslado	67
Gráfica 15. Vehículo	68
Gráfica 16. Modo y Medios de transporte	70
Gráfica 17. Proveedores	78
Gráfica 18. Desposte	79
Gráfica 19. Empacado	79

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Conceptos Con Calificación 5 Aplica La Mejor Practica.....	30
Tabla 2. Conceptos Con Calificación 3 Aplica en Parte La Mejor Practica	34
Tabla 3. Conceptos Con Calificación 1 No Aplica La Mejor Practica	35
Tabla 4.. Resultados de Calificación.....	35
Tabla 5. Pensamiento en el Flujo.....	45
Tabla 6.. Pensamiento en Términos de interrelaciones	46
Tabla 7. Pensamiento en Términos de Sistema	47
Tabla 8. Datos de la Demanda	52
Tabla 9. Datos de Consumo	52
Tabla 10. Pronostico de la Demanda.....	53
Tabla 11. Clasificación ABC.....	54
Tabla 12. Congelación	58
Tabla 13. Análisis de Proveedores	76

INDICE DE DIAGRAMAS

	Pág.
Diagrama 1. Puntos Estratégicos.....	21
Diagrama 2. Etapas de Control.....	22
Diagrama 3. Proceso Estratégico y operacional de la Administración del Retorno	23
Diagrama 4.. Caracterización De La Logística En Olímpica S.A.....	38
Diagrama 5. Sistema de Almacenamiento	65
Diagrama 6. Distribución de la carne de Res en Olímpica S.A.....	80

INTRODUCCION

Con el vertiginoso avance de la competencia actual entre los nuevos grupos empresariales, la nueva tecnología que exige mayor agilidad y mejores tiempos de respuesta; el Supply Chain Management surge en la búsqueda de esclarecer y establecer las relaciones entre las estructuras de la organización en cuanto a los sistemas de producción y los mecanismos de articulación logísticos utilizados por las empresas.

Es necesario implementar procesos logísticos que conlleven la producción encaminada a la calidad y total satisfacción del cliente; considerando que hoy por hoy es una prioridad; en la cual los entes que participan en el proceso deben unificarse en pro de un objetivo común y bien fundamentado.

Este trabajo consolida el aporte y consideraciones pertinentes al proceso de implementación de Supply Chain Management en una empresa altamente reconocida como Olímpica. Con ello se pretende verificar procesos ya dispuestos y las posibilidades de mejora encontradas.

OBJETIVOS

- Adquirir los conceptos originales, estructura, dimensión y componentes del Supply Chain Management como punto de partida para la aprehensión de nuevas técnicas logísticas tendientes a la aplicación en las empresas del futuro laboral.
- Identificar los miembros y las dimensiones estructurales que intervienen y que son puntos clave, en la implementación adecuada y exitosa del Supply Chain Management.
- Crear una adecuada identificación de actividades, proveedores y fabricantes que dan un valor agregado a la línea de abastecimiento del producto con el fin de orquestar controladamente un equipo que se forma como parte fundamental de un proceso que persiga la satisfacción del cliente y consumidor final.
- Aplicar todas y cada una de las etapas y elementos que componen el Supply Chain Management a una empresa real establecida con el propósito de verificar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional de cada una de las integrantes del equipo de trabajo.

1. RESEÑA DE LA EMPRESA

Almacenes Olímpica es una compañía de comercio minorista de Colombia con COL\$ 52.610.99 millones en ingresos operacionales en 2007 US\$ 26,7 millones y una plataforma de 194 puntos de venta repartidos en 49 ciudades y municipios de Colombia, de los cuales 23 son supermercados SAO (Súper Almacenes Olímpica), 130 son STO (Súper Tiendas Olímpica), 25 son *Superdroguerías Olímpica* y 16 droguerías.

Historia.

Almacenes Olímpica nació en Barranquilla en el año de 1953, cuando Ricardo Char, distinguido comerciante de Lorica, Córdoba, adquirió el almacén Olímpico. Una pequeña botica ubicada en la Calle de Las Vacas en la capital del Atlántico. Vendiendo abarrotes, además de los artículos de farmacia, Ricardo ganó la confianza de sus clientes. Un año después se abrieron dos droguerías más, una en el Paseo de Bolívar y otra en la calle San Blas con 20 de Julio.

Pero fue Fuad Char, hijo mayor de Ricardo, quien le dio un vuelco a los negocios tras ponerse al frente de las farmacias, debido al accidente sufrido por su padre. Por intuición y buen olfato, más que por experiencia comercial, Fuad se lanzó a la conquista del mercado barranquillero en compañía de sus hermanos Jabib, Farid y Simón con quienes constituyeron *CHAR HERMANOS LTDA*.

El año 1968 fue histórico para la organización. Se inauguró en Barranquilla la primera Supertienda Olímpica, ubicada en la calle 30 con carrera 43 esquina, con el lema: *Suba un piso y gane pesos*. Con esto se incursionó totalmente en el mercado de los víveres y artículos para el hogar. Su estrategia de comercialización era 'Vender más a menor precio'.

A comienzos de los 70's, se inauguró la Supertienda Olímpica de la calle 72, pionera del sistema de autoservicio, que representó un logro entre los barranquilleros. Consecutivamente, se inició la conquista del mercado nacional con la apertura en Cartagena de la primera droguería y en Santa Fe de Bogotá, la Supertienda Olímpica de la calle 100. Años más tarde, en la década de los 80's, la empresa continuó su expansión con la inauguración de nuevos puntos de venta en todo el ámbito nacional.

Actualmente, además de Colombia, se encuentra en países como Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela.

Misión: Somos una de las compañías líderes en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de Droguerías, Supertiendas y Superalmacenes, orientadas a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad, ofreciendo un buen servicio y los mejores precios, con el respaldo de un talento humano comprometido e integralmente capacitado, con la confianza de sus proveedores y un avanzado desarrollo tecnológico, procurando el bienestar de la sociedad y una adecuada rentabilidad.

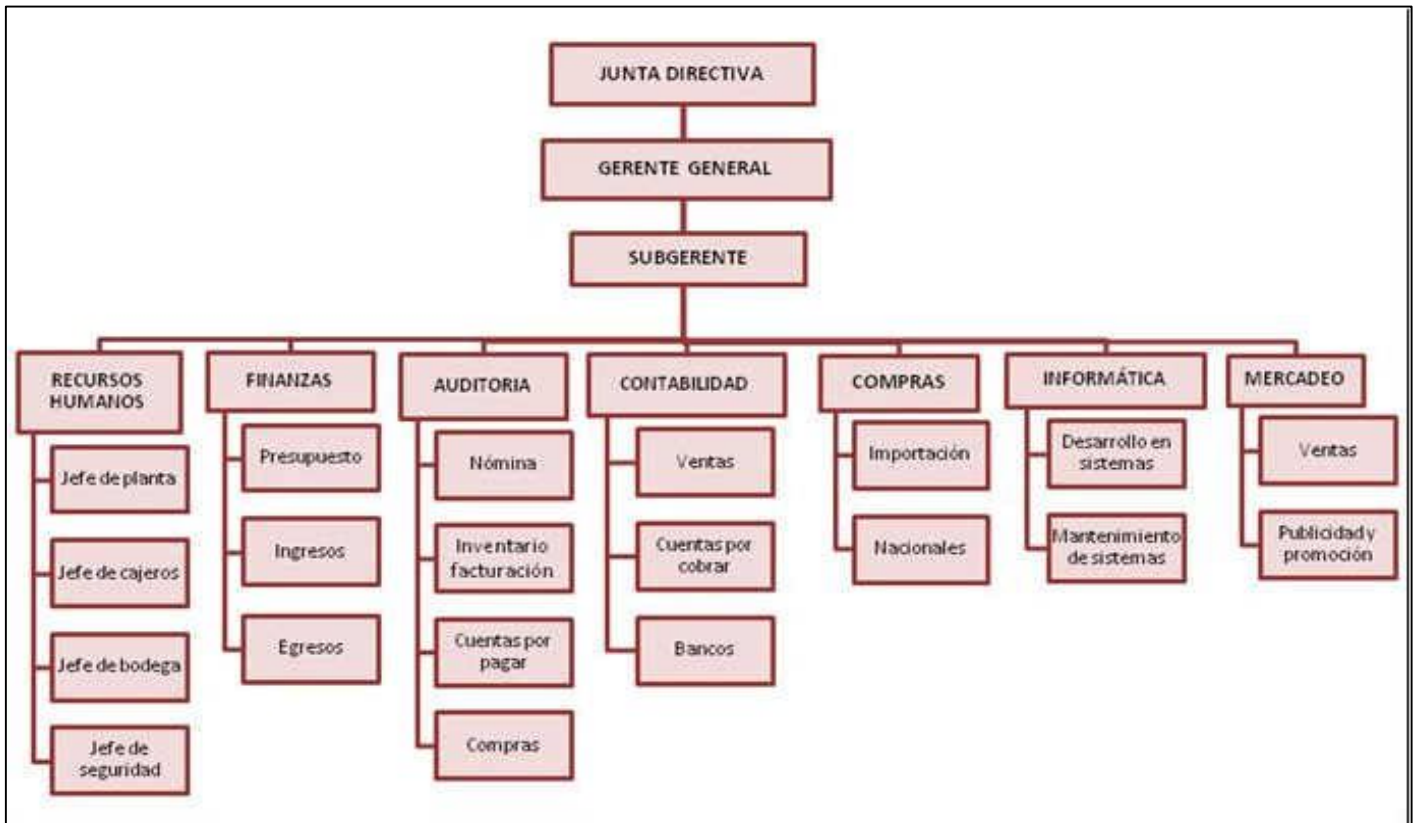
Visión: Ser una de las compañías líderes con el más alto nivel de competitividad y eficiencia en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad. Todo, a través de una cadena privada claramente diferenciada de droguerías, combinación de supermercados y droguerías, tiendas de conveniencia y almacenes, siempre orientados a satisfacer las necesidades y deseos de la comunidad colombiana, ofreciendo el mejor servicio amigable del mercado, los mejores precios y la mejor disponibilidad de productos.

2. PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

- **Frutas y Verduras:** Te ofrecemos la mejor y más amplia gama de frutas y verduras, seleccionadas por manos expertas en los campos de Colombia y a los mejores precios.
- **Carnes:** Nuestro liderazgo en carnes comienza en los mejores campos de la Costa Atlántica y en los Llanos Orientales de Colombia. Las ganaderías, la selección, el empaque y la distribución son procesos en los que somos líderes por experiencia e innovación.
- **Panadería:** Contamos con las mejores plantas de panadería industrial, materia prima y panaderos expertos, que nos permiten llevar el mejor producto a su mesa.
- **Delicatessen:** Todo nuestro proceso en el Delicatessen tiene estándares de calidad. La selección detallada de ingredientes, el personal especializado y el departamento de aseguramiento de nuestros alimentos, nos permite entregar un producto de excelencia.
- **Electrodomésticos:** Para el hogar, ofrecemos diferentes alternativas en productos de vanguardia y de las mejores marcas en audio y video digital, línea blanca y tecnología.
- **Misceláneos:** Hemos modernizado nuestra infraestructura de compras en muebles, adornos, artículos de cocina y Navidad, juguetería, ferretería, lencería y motos, importando los productos de mejor calidad y acordes con las tendencias mundiales.
- **Textiles:** Tenemos un diverso surtido con las tendencias actuales de la moda, con diseños nacionales, importados y exclusivos. Hoy día contamos con nuestra marca propia Dakota, que ofrece excelentes prendas de gran diseño y calidad.
- **Droguería:** Somos líderes a nivel nacional en venta y comercialización de medicamentos. Manejamos convenios con las entidades más reconocidas de Colombia.
- **Cosméticos:** Ofrecemos una amplia gama de productos cosméticos, con los mejores precios y en marcas mundialmente reconocidas.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfica 1. Estructura Organizacional



Fuente: Integrantes del Grupo.

4. AVANCE 1

La empresa escogida por el grupo fue Almacenes Olímpica S.A ya que la misma cuenta con diferentes sucursales en cada una de las ciudades donde nos encontramos las integrantes del grupo lo cual facilita la accesibilidad a la información; y el producto seleccionado de la sección carnes es la carne de res ya que es un alimento de primera necesidad y su cadena de suministro se torna muy interesante.

Producto seleccionado. El producto seleccionado para realizar el trabajo se encuentra en la sección de carnes que comercializa las Supertiendas Olímpica S.A. En este caso, de la sección carnes se ha escogido la carne de res como producto de estudio para solución de la actividad, teniendo en cuenta que es un alimento de primera necesidad y su cadena de suministro se torna muy interesante.

Criterios:

- La empresa es comercializadora de víveres y productos de consumo masivo.
- Tiene sucursales en diferentes ciudades del país.
- Se cuenta con fácil accesibilidad a la información.
- El producto escogido es de consumo masivo.

4.1 PROVEEDORES DE PRIMER NIVEL PRIMARIOS Y PROVEEDORES DE PRIMER NIVEL SECUNDARIOS

Productores: Son los ganaderos de los mejores campos de la Costa Atlántica y en los Llanos Orientales de Colombia, a los cuales se les pide una serie de requisitos de los animales.

Transportador: Camiones de carga, traslado de los animales desde las fincas ganaderas hasta el frigorífico.

4.2 PROVEEDORES DE SEGUNDO Y TERCER NIVEL

Plantas De Beneficio Frigoríficos: Donde ingresan los animales en pie y se sacrifican con las debidas normas estipuladas por los entes encargados.

Transporte: traslado de la carne a las plantas de desposte y empaque.

Planta De Desposte Y Empaque:

Transportador: Desde la planta de desposte y empaque hasta los puntos de distribución.

Distribución: Entrega de los productos cárnicos empacados y sellados debidamente a los almacenes Olímpica.

Gráfica 2. Nivel de Proveedores



Fuente: Integrantes del grupo.

4.3 CLIENTES DE PRIMER NIVEL, SEGUNDO NIVEL, ETC., HASTA LLEGAR AL CONSUMIDOR O USUARIO FINAL.

Cientes De Primer Nivel: Son los clientes directos compradores de carne en los diferentes almacenes Olímpica como: amas de casa o dueños de restaurantes.

Consumidores Finales: Son los comensales de dichos restaurantes y miembros de las familias de las amas de casa clientes compradoras de almacenes Olímpica.

Gráfica 3. Nivel de clientes



Fuente: Integrantes del Grupo

5. AVANCE 2

5.1 ADMINISTRACIÓN DEL RETORNO

Una efectiva administración del proceso de retorno permita a la firma identificar oportunidades de mejoramiento en productividad y abrirse paso en sus proyectos.

Gráfica 4. Administración del Retorno.



Fuente: Contenido Unidad 2- Los Procesos En Supply Chain Management – Enfoque Estratégico.

PROCESO ESTRATÉGICO

Las normas de calidad y medioambientales vigentes para el procesamiento de la carne, manejo seguro de alimentos y reglamento de expendio de carnes que son de orden público y de interés general para regular el funcionamiento y operación de los negocios dedicados a la venta de carnes frescas y de sus subproductos para consumo humano; rigen las actividades de la sección de carnes de Supertiendas Olímpica

El producto en su proceso de embalaje se somete a una clasificación, posteriormente se elabora en cada empaque una descripción concisa de fecha de corte, fecha final de maduración y tipo de tratamiento recomendado para la cocción teniendo en cuenta dureza y otras características primordiales.

Lo anterior con el fin de que el cliente se informe con la mayor claridad posible acerca del alimento que está adquiriendo y como debe prepararlo. Se pretende brindar seguridad por conocimiento del alimento que se compra de acuerdo a las necesidades específicas de cada segmento.

Por otra parte el encargado de las ventas y quien está en contacto permanente con los clientes tiene una capacitación en manejo de carnes para consumo humano provenientes del sacrificio efectuado del ganado bovino, porcino y de aves.

SUBPROCESOS ESTRATÉGICOS

Análisis DOFA

Fortalezas

- ✓ Amplia cobertura geográfica.
- ✓ Aplicación de un modelo de tiendas multiformato que permite una expansión dinámica y adaptable.
- ✓ Altos niveles de eficiencia operacional.
- ✓ Sana política de endeudamiento y adecuados niveles de cobertura de deuda.
- ✓ Fuerte capacidad de negociación con proveedores.
- ✓ Conocimiento integral del negocio.

Oportunidades

- ✓ Diversificación de los ingresos a través de servicios complementarios como ventas a distancia, ventas por Internet y arrendamiento de espacios.
- ✓ Bajos niveles de compra por transacción de los consumidores colombianos en comparación con estándares internacionales.
- ✓ Incremento de la participación de las marcas propias con márgenes de rentabilidad superiores.
- ✓ Expansión en ciudades pequeñas e intermedias.
- ✓ Alianzas estratégicas con competidores nacionales o extranjeros.

Debilidades

- ✓ Sector con intensa competencia por parte de jugadores nacionales e internacionales.

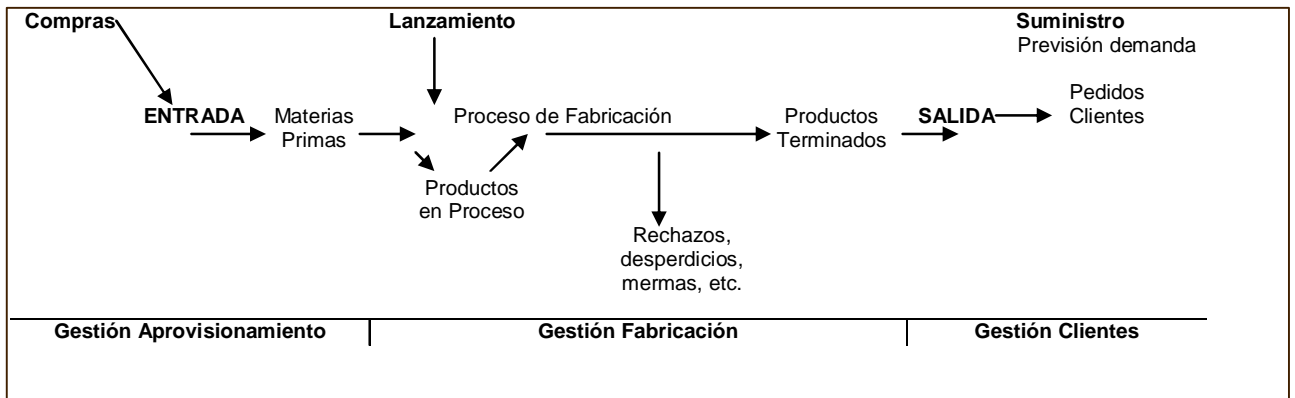
Amenazas

- ✓ Intensificación de la competencia nacional y entrada de competidores internacionales adicionales.
- ✓ Disminución de la participación de mercado en la costa norte de Colombia por llegada de competidores.
- ✓ Disminución de los márgenes de rentabilidad por guerra de precios entre supermercados.

Retroalimentación de la Administración de retorno

Para una correcta administración de retorno debemos tener en cuenta la siguiente retroalimentación, para no obviar ningún punto de la cadena de suministros.

Gráfica 5. Retroalimentación de la Administración de Retorno

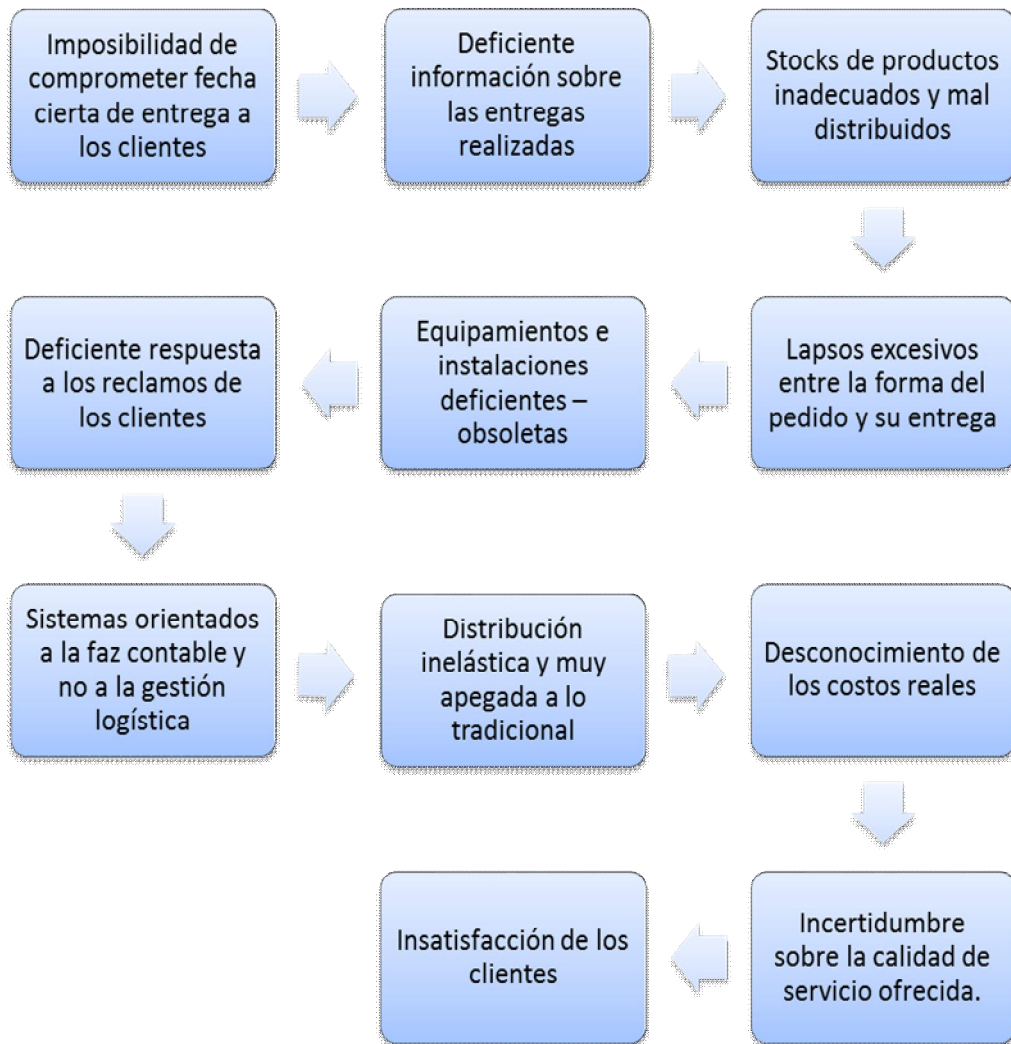


Fuente: Integrantes del Grupo.

De acuerdo a lo anterior para lograr una perfecta cadena de suministro donde hacer una logística perfecta es lograr, el producto perfecto en el cliente perfecto, al costo perfecto con el precio perfecto, en el momento perfecto y con la calidad perfecta, y el Supply Chain Management procura la realización de esto gerenciando el Proceso Logístico desde el proveedor de materias primas hasta la mesa del consumidor.

Puntos Estratégicos. Se analizaron los siguientes puntos estratégicos para implementar una excelente logística en el retorno de la información y de los productos en almacenes Olímpica

Diagrama 1. Puntos Estratégicos



Fuente: Integrantes del grupo.

Después del diagnóstico de los posibles puntos de retorno de los productos en almacenes Olímpica se controlarán las siguientes etapas:

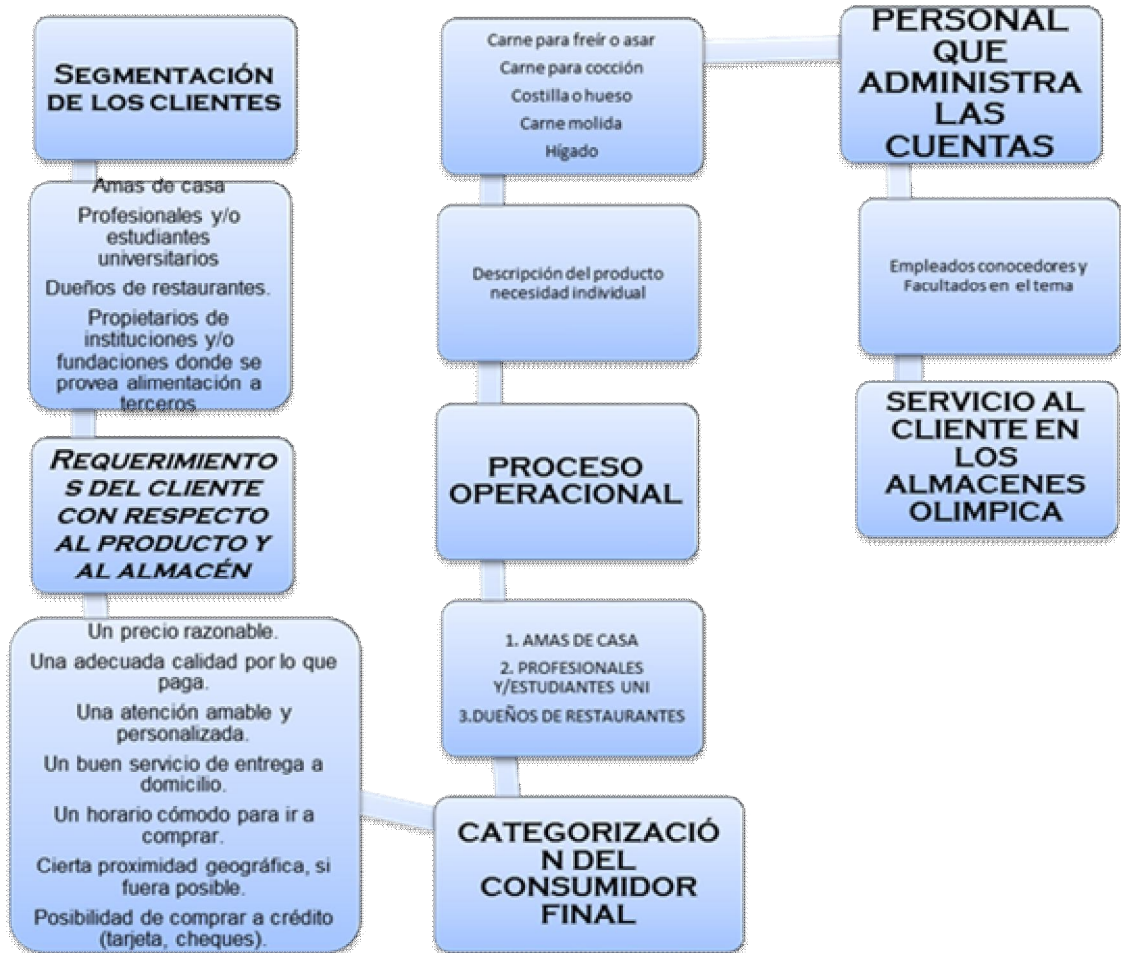
Diagrama 2. Etapas de Control



Fuente: Integrantes del grupo.

PROCESO ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RETORNO

Diagrama 3. Proceso Estratégico y operacional de la Administración del Retorno



Fuente: Integrantes del grupo.

Para el control del punto crítico con los clientes se continúa con el desarrollo y cumplimiento de:

- ✓ **Usar las relaciones actuales para incrementar las ventas.** Es bien sabido que las probabilidades de vender a clientes ya existentes son mucho mayores que las de vender a un cliente nuevo, con lo que el costo comercial es mucho menor. Es por lo anterior que almacenes Olímpica utiliza la venta cruzada con sus clientes que consiste en aprovechar la relación con el cliente para ofrecerle un producto o servicio complementario al que ha comprado.

- ✓ **Usar la información para dar un servicio excelente.** Como ya conocemos bien las necesidades de nuestros clientes tenemos oportunidades de ofrecerles un mejor servicio o un *producto + servicio* (concepto de producto ampliado).
- ✓ **Introducir procesos reproducibles de ventas.** Encontrar relaciones entre los clientes nos permite realizar ofertas estandarizadas y lanzar campañas a segmentos determinados, con un costo comercial menor y una mayor probabilidad de éxito
- ✓ **Crear valor y fomentar la fidelización.** Ofrecemos al cliente productos de calidad a un muy buen precio es algo que ellos valoran y algo que no tiene la competencia con lo cual obtenemos una ventaja competitiva muy importante
- ✓ **Implementar soluciones proactivas.** Si se detecta un problema en un producto a través de la información que han proporcionado los clientes, es posible entonces resolver el problema en el resto antes de que se reproduzca, causando una impresión excelente.

Para la red de retorno se tiene que:

- a) Identificar los componentes de productos y servicios que son clave:

En las Supertiendas Olímpica S.A la carne de res debe responder a las expectativas de los clientes en cada región del país siendo los principales componentes:

- ✓ La estructura de la colocación de la carne en los puntos de venta
- ✓ Ser competitivos en la adquisición de la carne
- ✓ Ser competitivos en la venta del producto
- ✓ La calidad del producto y de los procesos que conforman la red de suministro.
- ✓ Información sobre las características del producto: Información en el punto de venta (Información interna) e Información externa.
- ✓ Control de los flujos.

b) Identificar criterios para categorizar proveedores

✓ Primer nivel:

Ganaderos de las regiones de la Costa Atlántica y Llanos Orientales son quienes suministran la materia prima principal en el proceso siendo esta la carne de res, la cual cumple con características específicas que garantizan la calidad del producto final.

✓ Segundo nivel:

Transporte compuesto por los proveedores que garantizan el desplazamiento del ganado de las fincas a las plantas de sacrificio, de las plantas de sacrificio a las plantas de desposte y empaque y de estas últimas a las cavas que surten las tiendas olímpica y demás clientes que componen la red de negocios logrando garantizar cubrir la demanda solicitada.

Cuando se presenta una devolución por mal estado del alimento se reemplazará inmediatamente al cliente con uno de similar característica en perfectas condiciones aptas para consumo. La devolución pasará por una clasificación para determinar la falla de control que produjo su mal estado y se llevará a corrección al transporte o proveedor de primer nivel.

Las Plantas de procesamiento cumplen la labor de garantizar la correcta manipulación de la materia prima para alcanzar los estándares de calidad exigidos y que garantizan la competitividad y permanencia en el mercado.

✓ Tercer nivel:

Veterinarios y suministros varios

Estos proveedores se encuentran en vínculos de procesos no administrados debido a que se relacionan directamente con los ganaderos quienes garantizan la calidad del ganado mediante la calidad de los ejemplares que pasan a las plantas de sacrificio, contando con tecnología de punta lo cual permite optimizar los procesos vinculados y disminuir costos.

c) Proveer parámetros para el grado de customización de productos y servicios acordados.

✓ Implementar tecnología que permita controlar la calidad de ganado enviado a las plantas de sacrificio.

✓ Garantizar el cumplimiento de la demanda.

✓ Procesos en las plantas caracterizados por trabajar con criterios de desarrollo sostenible y sustentable.

- ✓ Desarrollar empaques que garanticen la calidad y conservación del producto y a la vez contribuyan al cuidado del medio ambiente.
 - ✓ Caracterizar el producto de tal manera que el cliente adquiera la capacidad de reconocerlo entre la competencia bajo parámetros de calidad, costo y beneficios.
 - ✓ Alcanzar clientes satisfechos conociendo sus preferencias y necesidades.
- d) Desarrollar estructura de métricas.
- ✓ Relaciones gana-gana; de tal manera que se satisfagan las necesidades de las compañías relacionadas en la red de negocios (optimización de costos, compromisos reales de servicio, calidad y detección de fallas).
 - ✓ Evaluar sistemas en los procesos de abastecimiento, administración de inventarios, facturación, merchandising.
 - ✓ Administrar los procesos de tal manera que la carne llegue al consumidor final con los estándares de calidad exigidos y se disminuyan las devoluciones y pérdidas por daño en el producto.
 - ✓ Implementar políticas y estrategias que permitan la innovación en el producto a lo largo de la red de negocios optimizando costos y aumentando a productividad.

5.2 ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE MANUFACTURA

PROCESO ESTRATÉGICO.

El proceso de manufactura en Supertiendas Olímpica no se da como tal en la sección de carnes ya que se trata de una compra que se hace a los ganaderos de la región de la costa Atlántica; por lo tanto se hace una descripción del procedimiento desde la compra de la carne hasta la llegada al consumidor final así:

- ✓ Compra a los ganaderos de la región donde se revisa la información individual de lote y sistema de alimentación entre otros aspectos importantes.

- ✓ Transporte de la los animales en camiones de carga desde las fincas hasta el frigorífico.
- ✓ Plantas de beneficio frigorífico: Donde ingresan los animales en pie y se sacrifican con las debidas normas estipuladas por los entes encargados.
- ✓ Transporte donde nuevamente se hace traslado de la carne a las plantas de desposte y empaque.
- ✓ Plantas de desposte y empaque.
- ✓ Transporte desde la planta de desposte y empaque hasta los puntos de distribución.
- ✓ Distribución y entrega de los productos cárnicos empacados y sellados debidamente a los almacenes Olímpica
- ✓ Clientes directos compradores de carne en los diferentes almacenes Olímpica como: amas de casa o dueños de restaurantes.
- ✓ Consumidor final Son los comensales de dichos restaurantes y miembros de las familias de las amas de casa clientes compradoras de almacenes Olímpica.

SUB-PROCESOS ESTRATEGICOS

- a) Revisar las estrategias de manufactura, aprovisionamiento, marketing y logística.
 - ✓ Fijar objetivos corporativos en la red de negocios mediante la investigación y desarrollo del producto lo cual direcciona mercados, oportunidades y preferencias necesarias para la permanencia del producto en mercados altamente competitivos.
 - ✓ Planear y controlar los mercados.
 - ✓ Identificar el producto brindando la información sobre las características que lo diferencian en el mercado como la información suministrada en el punto de venta como la información externa.
 - ✓ Aplicar tecnologías de punta en aquellos procesos determinantes de la calidad y conservación del producto.
 - ✓ Utilizar estrategias a través de la red de negocios que permitan posicionar el producto a nivel nacional e internacional y a la vez se

logre alcanzar los objetivos de proveedores y clientes reduciendo costos, aumentando la productividad y elevando utilidades.

b) Determinar grado de flexibilidad de manufactura requerida.

- ✓ Determinar la capacidad de cada proveedor para cumplir los requerimientos solicitados con el fin establecer políticas de cumplimiento de demanda.

c) Determinar las ventajas push-pull

- ✓ Pronóstico de la demanda a largo plazo, teniendo en cuenta tiempos de entrega, capacidad de mantenimiento y disposición de inventario del producto lo cual permitirá una colocación de los requerimientos de los clientes justo a tiempo.

d) Identificar restricciones y requerimientos de manufactura

- ✓ Se debe establecer claramente las políticas de manejo de inventario a través de la red de negocios teniendo en cuenta la necesidad de incluir procesos que garanticen la calidad y conservación del producto hasta la llegada al consumidor final.

e) Desarrollar estructura de métricas

- ✓ Evaluar periódicamente la evolución y competitividad del producto en la permanencia del mercado.
- ✓ Administrar los procesos de tal manera que la carne llegue al consumidor final con los estándares de calidad exigidos y se disminuyan las devoluciones y pérdidas por daño en el producto.
- ✓ Implementar políticas y estrategias que permitan la innovación en el producto a lo largo de la red de negocios optimizando costos y aumentando a productividad.

PROCESO OPERACIONAL

1. Diferenciar proveedores

- ✓ En los diferentes niveles de proveedores se aplica procesos que identifican la importancia de cada uno en la red de negocios y por ende en la repercusión que existen en el logro de los objetivos de Olímpica.

- ✓ Establecer prácticas y procedimientos administrativos y de producción cuyo objetivo es asegurar la competitividad y desarrollo del negocio con el fin de cumplir con las metas de la organización y las expectativas de los clientes y de los integrantes de la red de negocio.
2. Preparar equipos de administración proveedor/segmento
 - ✓ Se implementa en cada uno de los puntos del manejo de la red de negocios mano de obra altamente calificada quienes garantizan optimizar uno a uno los procesos
 3. Revisar internamente proveedor/segmento
 - ✓ Optimizar costos y disminuir averías.
 - ✓ Cumplimiento de las órdenes requeridas en la demanda del producto.
 - ✓ Innovación de nuevos productos con altos estándares de calidad.
 4. Identificar oportunidades con los proveedores
 - ✓ Abrir mercados altamente competitivos.
 - ✓ Mejorar cada uno de los procesos involucrados en la red de negocios con el fin de optimizar productividad y reducir costos.
 - ✓ Enfocar cada uno de los procesos a mejorar el servicio al cliente.
 5. Desarrollar productos/servicios acordados y comunicación del plan
 - ✓ Fijar políticas definiendo las condiciones de aplicación de las estrategias de cada nivel de la red de negocios.
 6. Implementar productos/servicios acordados
 - ✓ Evaluar y aplicar estrategias incluyentes de tecnología de punta que permitan garantizar la calidad y competitividad del producto
 7. Medir rendimiento generación de reportes costo/beneficio
 - ✓ Con la evaluación implementada se pretende analizar el comportamiento y rotación del producto en el proceso de negocio determinando utilidades y ventajas competitivas asumiendo fallas y generando mejoras que incrementen beneficios en la red de negocio.

6. AVANCE 3

6.1 106 MEJORES PRÁCTICAS EN LOGÍSTICA

CLASIFICACION PARA TABULACION DE LAS 106 MEJORES PRÁCTICAS EN LOGISTICA

Tabla 1. Conceptos Con Calificación 5 Aplica La Mejor Practica

N°	CONCEPTOS CON CALIFICACION 5 APLICA LA MEJOR PRACTICA
1	2. La Red de Negocios de la EMPRESA sigue un plan para establecer sociedades y/o alianzas.
2	14. La calidad de los datos disponibles sobre el "desempeño" en La Red de Negocios de la EMPRESA es mejor hoy, que hace tres años.
3	16. Los ejecutivos de La Red de Negocios de la EMPRESA saben comparar el desempeño Logístico general, con el de los competidores principales.
4	17. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene estrategias de servicios Logísticos diferentes y específicos para diferentes Clientes.
5	18. El desempeño de La Red de Negocios de la EMPRESA se orienta hacia la integración de las operaciones con los socios del Supply Chain.
6	19. La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza con éxito las soluciones Logísticas basadas en el tiempo, tales como: reaprovisionamiento continuo, respuesta rápida y justa a tiempo con los Clientes y Proveedores.
7	21. La Red de Negocios de la EMPRESA establece, con sus Clientes y Proveedores, "relaciones de Supply Chain Management", que operan bajo principios de riesgo y beneficio compartidos.
8	22. Las bases de datos para la planeación y la operación de la Logística están integradas a través de aplicaciones dentro de La Red de Negocios de la EMPRESA.
9	23. La Red de Negocios de la EMPRESA mantiene tanto una base de datos integrada, como métodos de acceso a la misma, en tal forma que facilitan "compartir la información"
10	24. La Red de Negocios de la EMPRESA destina empleados suyos, en las instalaciones de los Clientes y/o Proveedores para facilitar la coordinación.
11	25. Las operaciones Logísticas se ejecutan de manera estandarizada, "a todo lo largo y ancho" de La Red de Negocios de la EMPRESA.
12	26. La Red de Negocios de la EMPRESA ha reducido notablemente sus instalaciones y la complejidad de sus operaciones en los últimos tres años.
13	27. La confiabilidad en las entregas de La Red de Negocios de la EMPRESA se ha incrementado en los últimos tres años.
14	28. La Red de Negocios de la EMPRESA ha reducido notablemente la complejidad del mercado relacionado con sus productos y servicios en los últimos tres años.
15	29. La Red de Negocios de la EMPRESA busca activamente relaciones comerciales y programas, diseñados para que sus Clientes se involucren más allá de las meras transacciones comerciales.
16	30. La Red de Negocios de la EMPRESA ha asignado a los Clientes puntos de stock primarios y secundarios para una respuesta automática en casos de rupturas (agotamiento) de stocks.

17	31. La Red de Negocios de la EMPRESA ha incrementado su flexibilidad operacional mediante la "cooperación" en el Supply Chain.
18	32. La Red de Negocios de la EMPRESA ha desarrollado programas para "postergar o posponer" la producción o ensamble del producto final, hasta cuando se tenga certeza de las preferencias del Cliente.
19	33. El número de medidas de desempeño interno que se usan con regularidad en La Red de Negocios de la EMPRESA, se ha incrementado en los últimos cinco años.
20	34. Los ejecutivos en La Red de Negocios de la EMPRESA toman decisiones utilizando las medidas del "costo total".
21	35. La Red de Negocios de la EMPRESA hace Benchmarking sobre mejores prácticas y/o procesos y comparte los resultados con sus Proveedores.
22	37. La Red de Negocios de la EMPRESA define claramente, junto con sus socios de Supply Chain, tanto operaciones específicas como responsabilidades.
23	38. Durante los tres últimos años La Red de Negocios de la EMPRESA ha reducido por lo menos en un 25% el "Lead Time" de orden de pedido-envío-entrega.
24	40. La Red de Negocios de la EMPRESA logra integrar exitosamente sus operaciones con las de sus Clientes y Proveedores, mediante el desarrollo de programas y actividades interconectadas.
25	41. La información de La Red de Negocios de la EMPRESA es precisa y oportuna y se le preserva de tal manera que se facilita su uso.
26	42. La Red de Negocios de la EMPRESA comparte efectivamente entre todos sus procesos la información operacional.
27	43. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene una capacidad adecuada para compartir internamente, tanto la información estándar como específica de cada Cliente.
28	44. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene políticas y procedimientos establecidos de común acuerdo, para estandarizar las operaciones Logísticas.
29	46. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene un programa flexible de servicios especiales que pueden ser adecuados a demandas cambiantes de los Clientes.
30	47. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene programas que autorizan y satisfacen solicitudes especiales hechas por Clientes selectos (clientes clase A).
31	48. En comparación con hace tres años, la capacidad logística de La Red de Negocios de la EMPRESA ha mejorado en el responder (Pull-halar), más que en el ejecutar operaciones predeterminadas (Push-empujar).
32	49. Hoy en día, los datos para medir el desempeño Logístico y el de La Red de Negocios de la EMPRESA en general, están disponibles de una forma más oportuna que hace tres años.
33	53. La Red de Negocios de la EMPRESA está comprometida en alcanzar un desempeño Logístico 0 defectos.
34	54. En La Red de Negocios de la EMPRESA se piensa y se acepta que tanto la dirección estratégica como el papel y el desempeño de nuestros socios de Supply Chain son claves para lograr nuestro éxito.
35	56. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene programas de acción, para capturar la experiencia y experticia de las personas y transmitir estos conocimientos a toda la organización.
36	57. La Red de Negocios de la EMPRESA ha establecido guías para el desarrollo, mantenimiento y monitoreo constante de las relaciones entre los miembros del Supply Chain.
37	58. Los sistemas de información Logísticos de La Red de Negocios de la EMPRESA capturan y mantienen los datos en tiempo real.

38	59. En La Red de Negocios de la EMPRESA no tiene problemas para compartir información estratégica con determinados Clientes y Proveedores.
39	60. La Red de Negocios de la EMPRESA emplea activamente estándares industriales para el intercambio de datos.
40	61. La Red de Negocios de la EMPRESA ha reducido substancialmente la complejidad de canales en los últimos tres años.
41	62. La Red de Negocios de la EMPRESA regularmente alcanza los objetivos de los rendimientos Logísticos establecidos.
42	63. En La Red de Negocios de la EMPRESA se revisan con regularidad los compromisos de servicios específicos al Cliente, con el propósito de expandirlos o eliminarlos.
43	64. Las operaciones Logísticas de La Red de Negocios de la EMPRESA están sincronizadas con las operaciones de los Clientes y Proveedores.
44	65. En La Red de Negocios de la EMPRESA disponemos de amplias medidas de desempeño Logístico en términos de costo, productividad, servicio al cliente, administración de activos y calidad.
45	67. La Red de Negocios de la EMPRESA ha invertido en tecnología para facilitar el intercambio de datos entre organizaciones o miembros del Supply Chain.
46	68. Conjuntamente con Clientes "clave" La Red de Negocios de la EMPRESA formula y desarrolla planes estratégicos
47	70. En La Red de Negocios de la EMPRESA, el desempeño Logístico se presenta en términos de tasa de retorno sobre la inversión o sobre los activos.
48	72. La Red de Negocios de la EMPRESA ha establecido una serie de prácticas de cooperación para Clientes y Proveedores, en aquellas situaciones en que la empresa NO es el actor o partícipe principal.
49	73. La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza un proceso de visualización Logística formal para identificar requerimientos Logísticos de futuros Clientes.
50	75. La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a asesorar a sus Proveedores de servicios, en la financiación de sus equipos de capital.
51	78. Los sistemas de información logística de La Red de Negocios de la EMPRESA facilitan el comercio electrónico y los negocios electrónicos vía Internet.
52	79. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene establecidas guías, (protocolos), para dar por terminadas las alianzas y asociaciones.
53	80. La Red de Negocios de la EMPRESA coopera con los Clientes y Proveedores en la formulación de los pronósticos y en la planeación.
54	81. El desempeño Logístico de La Red de Negocios de la EMPRESA guarda relación con el EVA.
55	82. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene en acción programas tendientes a generar un impacto positivo sobre los Proveedores primarios y secundarios.
56	83. La Red de Negocios de la EMPRESA comparte recursos tecnológicos con sus Proveedores clave con el propósito de facilitar operaciones.
57	84. La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza iniciativas para identificar valor agregado para el Consumidor Final, que es aportado por la logística
58	85. La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a considerar inversiones en suministro de materiales o en procesos de desarrollo de nuevos productos o servicios
59	88. La Red de Negocios de la EMPRESA ha simplificado notablemente "operaciones complejas" mediante el desarrollo de operaciones separadas enfocadas en canales individuales, durante los

	tres últimos años.
60	89. El desempeño Logístico de La Red de Negocios de la EMPRESA se reporta sobre la base del Costo Total, el cual incluye el costo de capital.
61	90. La dirección de La Red de Negocios de la EMPRESA tiene claro que el enfoque de Supply Chain, implica una elevada dosis de Empowerment.
62	91. La Red de Negocios de la EMPRESA ha desarrollado interfaces (de información) con los Clientes, en tal forma que permiten importantes ajustes de último momento sin perder la eficiencia planeada.
63	92. Los ejecutivos de La Red de Negocios de la EMPRESA están en capacidad de identificar las órdenes de pedido que generen utilidades.
64	93. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene claramente definida una estructura legal para orientar la cooperación en el Supply Chain.
65	94. La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza capacidades Logísticas como una base para seleccionar Proveedores.
66	96. La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a comprometerse a compartir responsabilidades con sus Proveedores, en el desarrollo y comercialización de nuevos productos y/o servicios.
67	97. Los incentivos de La Red de Negocios de la EMPRESA se fundamentan en el mejoramiento de procesos.
68	98. La Red de Negocios de la EMPRESA ha disminuido significativamente el número de Proveedores para mejorar la integración en el Supply Chain
69	99. Cuando La Red de Negocios de la EMPRESA ha estado en situaciones de líder, ha establecido claramente los límites de comportamiento aceptables, en una asociación o alianza.
70	100. En los últimos tres años, La Red de Negocios de la EMPRESA ha aumentado el uso de la planeación integrada de inventarios, transporte y almacenamiento.
71	102. La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a establecer acuerdos a largo plazo con los Proveedores.
72	103. El desempeño Logístico de La Red de Negocios de la EMPRESA se presenta en términos del impacto que se genera sobre el P y G de la misma.
73	105. La Red de Negocios de la EMPRESA se ha comprometido activamente en iniciativas tendientes a normalizar prácticas y operaciones en el Supply Chain.
74	106. La Red de Negocios de la EMPRESA comparte con los socios del Supply Chain un sistema de expectativas y realiza actividades para alcanzarlas.
74 TOTAL DE CONCEPTOS CON CALIFICACION N° 5 EQUIVALENTE AL 69.81%	

Fuente: Integrantes del Grupo.

Tabla 2. Conceptos Con Calificación 3 Aplica en Parte La Mejor Practica

N°	CONCEPTOS CON CALIFICACION 3 APLICA EN PARTE LA MEJOR PRACTICA
1	1. La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza "Requerimientos Logísticos" como base para la segmentación de los clientes
2	3. La Red de Negocios de la EMPRESA incrementó la rotación de inventarios al menos en un 25% en los últimos tres años.
3	4. La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza ampliamente "equipos de trabajo interfuncionales" para realizar las operaciones diarias.
4	6. La Red de Negocios de la EMPRESA comparte efectivamente información operacional externamente con Clientes y/o Proveedores.
5	7. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene la habilidad adecuada para compartir tanto la información estandarizada como personalizada, externamente con Clientes y/o Proveedores.
6	8. La Red de Negocios de la EMPRESA estimula la implementación de mejores prácticas Logísticas.
7	10. Los sistemas de pago (compensación), incentivos y bonificaciones en La Red de Negocios de la EMPRESA estimulan la adhesión a las políticas y procedimientos establecidos.
8	11. Las operaciones Logísticas de La Red de Negocios de la EMPRESA se enfocan hacia facilitar el éxito de los Clientes "clave" principales.
9	12. La Red de Negocios de la EMPRESA es capaz de adaptarse a un amplio rango de requerimientos específicos de los Clientes, implementando soluciones pre planeadas.
10	13. La Red de Negocios de la EMPRESA obtiene información directamente de los Clientes para facilitar la formulación de planes operacionales y reducir la dependencia de los pronósticos.
11	15. La Red de Negocios de la EMPRESA ha implementado medidas de desempeño que abarcan todas las relaciones del Supply Chain.
12	20. La Red de Negocios de la EMPRESA ha implementado medidas de desempeño que abarcan todas las relaciones del Supply Chain.
13	36. La orientación de La Red de Negocios de la EMPRESA se ha desplazado desde la dirección por funciones a la dirección por procesos.
14	39. Los mandos medios (ejecutivos) de La Red de Negocios de la EMPRESA están autorizados para tomar decisiones autónomamente en conformidad con las políticas establecidas.
15	45. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene programas en desarrollo, para implementar desempeños Logísticos estándar.
16	50. Fuera de nuestras estadísticas internas de servicio al Cliente, La Red de Negocios de la EMPRESA emplea un programa formal que mide la satisfacción de los Clientes.
17	51. La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza puntos de referencia Benchmarking fuera de nuestra propia industria.
18	52. La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza referencias de beneficio Benchmarking en medidas de desempeño.
19	55. La Red Logística de La Red de Negocios de la EMPRESA contempla una combinación de instalaciones de distribución, entregas muelle a muelle y operaciones de entrega especial, para satisfacer los requerimientos especiales de los Clientes.
20	66. La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza costeo basado en la actividad (ABC) en Logística.
21	69. La Red de Negocios de la EMPRESA ha establecido la tradición de permitir que sus Proveedores participen en la toma de decisiones estratégicas.

22	71. La Red de Negocios de la EMPRESA tiene establecido un programa que integra y facilita requerimientos de los Clientes a todo lo largo y ancho de nuestras unidades estratégicas.
23	74. La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a compartir los resultados de desempeño de sus Proveedores, con otros Proveedores que desean cooperar.
24	76. La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a financiar a sus Proveedores, en la adquisición de sus equipos de capital.
25	77. Los sistemas de información están siendo expandidos de manera que puedan reflejar más procesos integrados a todo lo largo y ancho de La Red de Negocios de la EMPRESA.
26	86. La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a compartir resultados de alto desempeño con los Proveedores de Servicios.
27	87. La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a compartir resultados de alto desempeño con clientes que deseen cooperar.
28	95. La Red de Negocios de la EMPRESA comparte los costos de investigación y desarrollo y sus resultados con sus Proveedores primarios.
29	101. La Red de Negocios de la EMPRESA ha establecido una fuerte Red de Proveedores que estimula la cooperación con los Proveedores primarios y secundarios.
30	104. La Red de Negocios de la EMPRESA ha aumentado el uso de estándares EDI (XLM) durante los últimos tres años.
30 TOTAL DE CONCEPTOS CON CALIFICACION N° 3 EQUIVALENTE AL 28.30%	

Fuente: Integrantes del Grupo.

Tabla 3. Conceptos Con Calificación 1 No Aplica La Mejor Practica

N°	CONCEPTOS CON CALIFICACION 1 NO APLICA LA MEJOR PRACTICA
1	5. Los sistemas de información logísticos de La Red de Negocios de la EMPRESA están siendo ampliados para incluir más aplicaciones integradas....
2	9. La Red de Negocios de la EMPRESA ha rediseñado a profundidad rutinas y procesos de trabajo en los últimos tres años.
2 TOTAL DE CONCEPTOS CON CALIFICACION 1 EQUIVALENTE AL 1.89%	

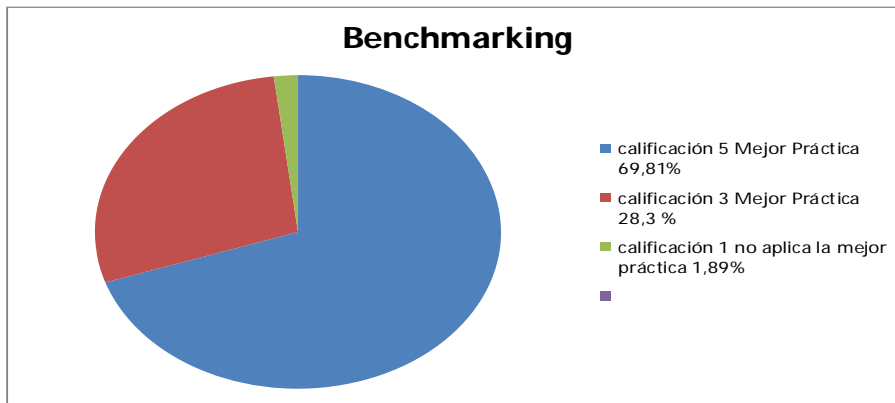
Fuente: Integrantes del Grupo.

Tabla 4. Resultados de Calificación.

CALIFICACION 5 APLICA LA MEJOR PRÁCTICA.	74	69.81%
CALIFICACION 3 APLICA EN PARTE LA MEJOR PRÁCTICA.	30	28.30%
CALIFICACION 1 NO APLICA LA MEJOR PRÁCTICA.	2	1.89%
TOTAL	106	100%

Fuente: Integrantes del Grupo.

Gráfica 6. Benchmarking



Fuente: Integrantes del Grupo.

6.2 ANALISIS DE RESULTADOS

Se puede observar en los datos analizados que la calificación 5 en la mejor práctica con un 69,81% indica que se ha implementado con éxito en almacenes Olímpica el Benchmarking que se implementa en la cadena de suministros de una organización porque deben ser constantemente revisadas las operaciones para identificar dónde se pueden realizar mejoras o eliminar las deficiencias. Uno de los métodos para ayudar a hacer esto es llevar a cabo una serie de pruebas de evaluación comparativa sobre sus procesos de cadena de suministro.

Benchmarking o la fijación de objetivos permite a almacenes Olímpica evaluar las oportunidades que tiene para mejorar una serie de áreas en su cadena de suministro, incluyendo la productividad, la precisión del inventario, la precisión del envío, la densidad de almacenamiento y tiempo.

En la mejor práctica de calificación 3 obtuvimos un 28,30% esto quiere decir que en esta categoría donde tenemos 30 datos, se debe trabajar muchísimo más para lograr alcanzar el 100% de los objetivos propuestos

En la categoría 1 no aplica la mejor práctica con un 1,89%. Los sistemas de información logísticos de La Red de Negocios de la EMPRESA están siendo ampliados para incluir más aplicaciones integradas.

La Red de Negocios de la EMPRESA ha rediseñado a profundidad rutinas y procesos de trabajo en los últimos tres años, con lo anterior queda claro que estos datos analizados deben ser observados, para ser mejorados a través de constante seguimiento, asegurando la calidad de los procesos en la cadena de suministros.

7. AVANCE 4

7.1 CARACTERIZACION DE LA LOGISTICA EN LA EMPRESA OLIMPICA S.A

7.1.1 Descripción del sistema logístico.

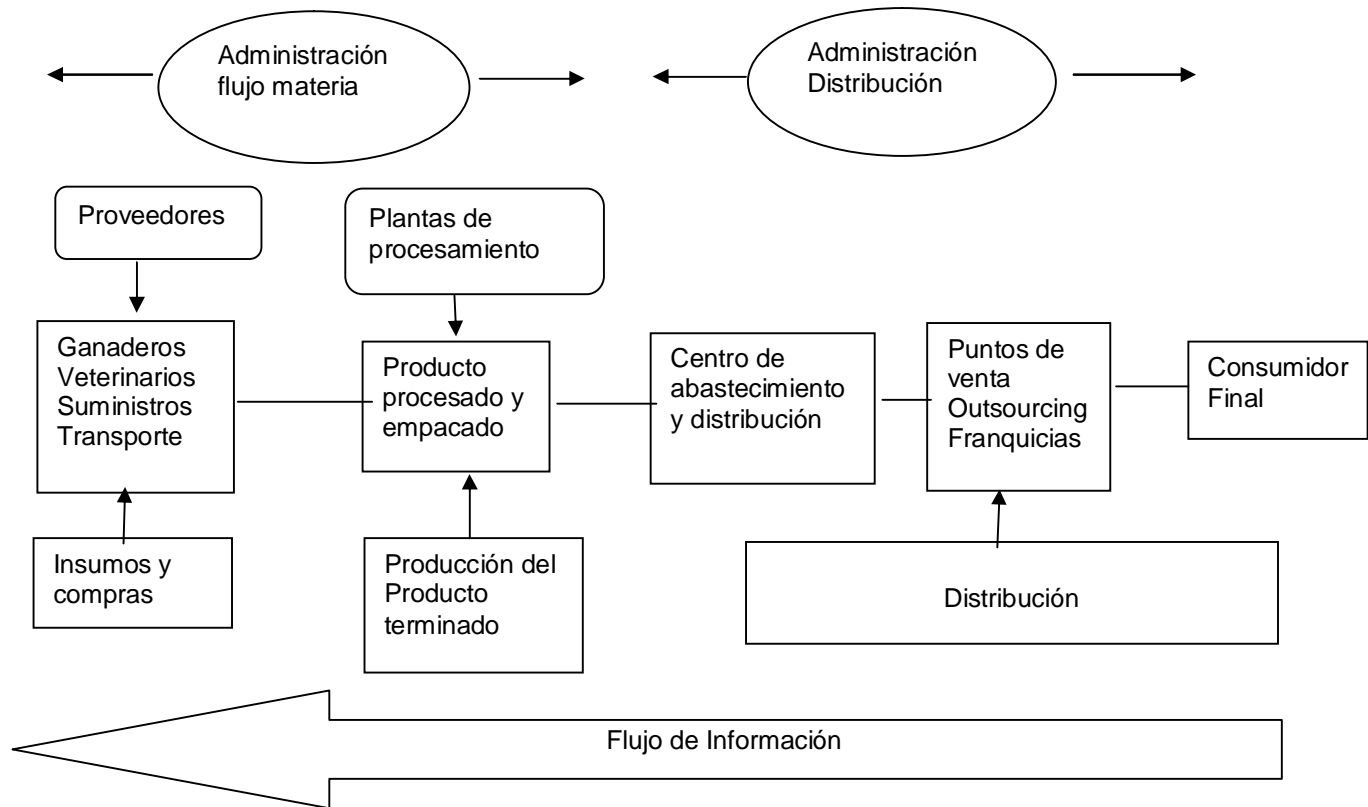
Olímpica S.A. ha sido líder en la implementación de las mejores prácticas logísticas y de aprovisionamiento en Colombia durante los últimos 5 años, a través de la puesta en marcha del proyecto Reabastecimiento Asistido por el Proveedor - RAP, cimentado en la filosofía VMI (vendor Managed Inventory); la cual permite a los socios de negocio tener visibilidad de la demanda de manera bidireccional, conocer sus pronósticos de pedidos e información referente a promociones, para así anticiparse al mercado y satisfacer la demanda futura, disminuyendo el nivel de agotados en el punto de venta, permitiendo el aumento en la disponibilidad del producto y la reducción de procesos, costos de inventario, transporte y logística.

"El proyecto R.A.P., es la clara muestra de la puesta en marcha de procesos colaborativos, donde el proveedor define las cantidades de sus productos a enviar en cada punto de venta con base, en la información entregada directamente por nuestro sistema, buscando cumplir con los objetivos trazados para ambas compañías, lo cual hace la góndola más rentable y se traduce en el mejoramiento de los indicadores de venta, reducción de agotados, rotación de inventarios, entre otros"

El proyecto de Reabastecimiento Asistido por el Proveedor le ha permitido a Olímpica S.A. ir más allá de la relación cotidiana con sus proveedores, los cuales bajo este esquema se convierten en aliados estratégicos, comprometidos de manera directa con la colocación de la mercancía en cada punto de venta.

Desde la logística establecemos estrategias que permiten mejorar la competitividad de nuestra compañía, apoyando el marketing y la gestión comercial con el fin de poner a disposición de nuestros clientes los productos en forma oportuna, con la mayor calidad, de acuerdo a la demanda y "siempre a precios bajos, siempre". Buscamos el balance entre los días de inventario y los agotados de forma que el nivel de servicio al cliente sea el adecuado, entendemos que los proveedores de las cadenas invierten muchos recursos tratando de comprender los hábitos de consumo de los clientes, desarrollando sus productos e incentivando la demanda, luego el proveedor es quién mejor conoce la potencialidad de sus productos frente a su mercado objetivo, lo que buscamos con esta herramienta es darle la oportunidad al proveedor que gestionemos conjuntamente la demanda de sus artículos manteniendo el control de los inventarios, bajando los agotados, incrementando las ventas y logrando la satisfacción del consumidor.

Diagrama 4. Caracterización De La Logística En Olímpica S.A



Fuente: Integrantes del Grupo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERATIVA

- Planeación estratégica:
 - ✓ Estudio y análisis del mercado a largo plazo por medio de la planeación del Marketing y publicidad del producto.
 - ✓ Ubicación de puntos de venta de tal manera que el cliente tenga acceso rápido y fácil, a la vez la distribución se realice en tiempos óptimos con el fin de cubrir la demanda requerida.
- Planeación táctica:

Organización a mediano plazo interviene la producción del producto terminado, la capacidad de los proveedores, manejo de inventarios y transporte.
- Planeación Operativa:

Cubrimiento de la demanda para satisfacer al consumidor final optimizando costos, tiempos de entrega y manejo de inventarios.

CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES

OLÍMPICA utiliza parámetros razonables y objetivos para la escogencia de los proveedores y los productos, para lo cual tendrá en cuenta las características de cada uno.

OLÍMPICA da a conocer a los proveedores la totalidad de la información relevante respecto a las políticas internas de selección de proveedores y productos. De igual forma, cualquier modificación a dichas políticas serán informadas, previamente a su implementación.

La compra y contratación de bienes se realiza guardando sujeción a las normas aplicables al comercio.

Igualmente se desarrolla en forma tal que asegure:

- ✓ Contratar a los proveedores que mejor satisfagan las necesidades de la compañía, a un precio racional y con compromisos reales de servicio y atención de fallas.
- ✓ La optimización de los costos indirectos (diferentes al precio de compra) en la administración del proceso de abastecimiento.
- ✓ Establecer una relación con visión de futuro y enmarcada en una posición de gana gana.
- ✓ Asegurar el seguimiento total de las actividades del proveedor, para prevenir y evitar problemas, generados por entregas atrasadas, facturación errónea, etc.

Las decisiones relacionadas con la aceptación de proveedores, las tomará el Comité Comercial, el cual estará conformado por los siguientes funcionarios:

- Vicepresidente Comercial
- Gerente de Perecederos
- Director Nacional de Víveres
- Director Nacional de Droguerías
- Gerente Nacional de Compras Sao
- Director Nacional Misceláneos

El Vicepresidente Comercial presidirá el comité y asistirá por derecho propio a todas las reuniones convocadas.

ACTIVIDADES PROMOCIONALES

Las actividades promocionales son un conjunto de actividades comerciales cuya finalidad es intensificar las ventas de la compañía, estimulando la decisión de compra del cliente.

Estas actividades pueden ser:

- ✓ De gran impacto e inversión publicitaria, tales como “Olimpiadas y Aniversario”.
- ✓ De inversión publicitaria importante pero más limitada, como Semana Santa y Súper ofertas Olímpica.
- ✓ De baja inversión publicitaria, las cuales generalmente se realizan a nivel local, como la reinauguración de un punto de venta.

Anualmente, OLÍMPICA diseña un calendario comercial en el cual se proyectan todas las actividades promocionales que se realizarán en un espacio de tiempo determinado. OLÍMPICA informará de manera anticipada a los proveedores, sobre los requisitos e incentivos para participar, en forma voluntaria en las promociones relacionadas con la apertura de nuevos almacenes, calendarios promocionales y eventos de aniversario.

RECEPCIÓN DE MERCANCÍA

La recepción de la mercancía se realiza en los Centros de Distribución o en los Puntos de Venta según se haya convenido en la Orden de Compra o Nota de Pedido.

Durante la entrega de mercancía el proveedor deberá tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Cumplir con la entrega de mercancía en la fecha indicada de acuerdo con las cantidades y las referencias solicitadas en la Orden de Compra.
- ✓ La frecuencia de entregas mínima será de dos (2) veces por semana en la totalidad de los puntos de venta de OLÍMPICA.
- ✓ Se exigirá un porcentaje de cumplimiento mínimo equivalente al 97% en el 100% de las entregas en la totalidad de los puntos de venta, tanto en referencias como en unidades.
- ✓ Enviar con anticipación el aviso de despacho.
- ✓ Tratándose de proveedores sujetos al Régimen Común, deberá entregar el original de la factura de venta y una (1) copia. La factura deberá cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 617 del Estado Tributario.
- ✓ Si se trata de proveedores sometidos al Régimen Simplificado y éste no expide la factura con los requisitos establecidos en el artículo 617 del

Estado Tributario, deberá firmar el documento equivalente a factura que se entregará al proveedor en el lugar de entrega de la mercancía.

- ✓ Facturar a nombre de OLÍMPICA S.A. e identificar el código del punto de venta o centro de distribución.
- ✓ Entregar copia de la Orden de Compra.
- ✓ Verificar que el código de barras correspondiente a los productos que se entregan coincidan con los códigos de barra de la Orden de Compra emitida por OLÍMPICA.
- ✓ Organización y clasificación de la mercancía de forma tal que agilice la identificación de las referencias y la entrega en el punto de venta. En especial se exige la clasificación de mercancías por referencias.
- ✓ Organización, clasificación y embalaje de las mercancías que impida los deterioros causados por razón del transporte.
- ✓ La mercancía se recibe por bulto, caja o empaque, el cual deberá indicar en su exterior lo siguiente:
 - Destino y código del punto de venta
 - Descripción de la mercancía
 - Indicación del manejo de la mercancía
 - Sellar correctamente las cajas, evitando violación de las mismas
- ✓ Devolución de mercancía al momento del recibo de un pedido OLÍMPICA:
No recibirá mercancía al proveedor cuando se presente una o más de las siguientes circunstancias:
 - Mercancía facturada pero no pedida.
 - Mercancía en mal estado, con defectos en su presentación, vencida o próxima a vencerse.
 - Artículos sin código de barras o con códigos de barras equivocados.
 - Artículos sin etiquetaje de origen y en cuya nota de pedido se especifica que deban tenerlo.
 - Mercancía entregada con faltante, es decir, cuando la cantidad facturada es mayor a la recibida físicamente.
- ✓ En caso de que se deban hacer devoluciones por cualquiera de las causas anteriores, el transportador o encargado de entregar pedidos de mercancía en nuestros puntos de venta o centrales de distribución, deberá retirarlas.
- ✓ La entrega de las devoluciones será soportada mediante un documento denominado "Novedades en el recibo", en el cual se registrarán los artículos no recibidos, documento que se debe contener el nombre y firma del receptor del punto de venta o central de distribución, nombre e identificación del transportador y placas del vehículo.

ESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Nuestros puntos de venta cuentan con tecnologías de información (software o aplicación comercial que soporta todo el ciclo comercial del producto) que permiten registrar y almacenar en el sistema, el movimiento físico del producto, de esta manera, simplifican, acortan y soportan la ejecución de todos los procesos de dichos puntos de venta.

OPERACIÓN LOGÍSTICA DE MERCHANDISING

La operación logística de merchandising es el proceso del manejo eficiente de mercancías con el propósito de soportar la operación diaria en lo referente al surtido, exhibición y control de los artículos en cada una de las categorías de productos, prestando de esta forma un excelente servicio al cliente.

BENEFICIOS OBTENIDOS POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OPERACIÓN LOGÍSTICA

Beneficios Para Olímpica

- Surtido eficiente en las góndolas de exhibición desde la apertura hasta el cierre de los puntos de venta, incluyendo domingos y festivos.
- Disminución de agotados en los lineales atribuibles a la Operación, por presencia permanente del surtidor en el punto de venta.
- Supervisión permanente en el punto de venta, a través del supervisor del operador.
- Disminución en las filtraciones de mercancía y averías por exceso de manipulación.
- Administración y control del recurso humano asignado a la Operación.
- Balanceo adecuado del inventario del punto de venta (Reducción de inventario de mercancía con poca o ninguna rotación).
- Aplicación correcta de las técnicas y prácticas del merchandising.

Beneficios Para El Proveedor.

- Exhibición y surtido de sus productos en la góndola en todos los puntos de venta que se encuentran en operación.
- Adecuado manejo de la rotación de sus productos.
- Reducción de personal directo de merchandising.
- Reducción en el costo de Operación.

CICLO DEL SERVICIO

La operación logística de Merchandising en Olímpica contempla única y exclusivamente el manejo de las siguientes actividades por parte del personal operativo:

- Frenteo de mercancías
- Limpieza de mercancías y góndolas
- Descargue de mercancías en el recibo
- Almacenamiento de mercancías en las bodegas
- Marcaje de mercancías
- Surtido de mercancías
- Relación de inventarios cíclicos
- Reporte de información de productos agotados
- Manejo de averías
- Resurtido
- Realización de inventarios en puntos de venta

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOGISTICA

- Director Nacional Proyecto de Merchandising.

Responde por la planeación, dirección, coordinación, supervisión y evaluación de las operaciones del merchandising en los puntos de venta, con el fin de lograr un óptimo desempeño comercial del personal de mercaderistas y contribuir al mejoramiento de los resultados comerciales y financieros de la empresa y sus relaciones con los proveedores. Reporta a la Vicepresidencia Comercial.

-Coordinador logístico por Operador/Regional.

Coordina el servicio de Operación logística en los diferentes puntos de venta, de tal manera que se logre:

- Homologación del servicio
- Optimización de los procesos
- Atención oportuna a proveedores y a OLÍMPICA en la solución de problemas referentes a la prestación del servicio y mantenimiento de los estándares definidos en los puntos de venta.

El Coordinador logístico reporta a la Gerencia Regional del Operador.

- Supervisor de punto de venta

Responde por la administración y coordinación del grupo de auxiliares de surtido, con el fin de llevar a cabo una Operación eficiente. Igualmente responde por la implementación y aplicación de las directrices de OLÍMPICA, en cuanto a surtido y

exhibición se refiere, en el punto de venta. Reporta al Coordinador logístico y al Gerente del punto de venta.

- **Auxiliares de Merchandising**

Participan en el descargue, almacenamiento, limpieza, frenteo, surtido, resurtido, realización de inventarios cíclicos y semestrales en los puntos de venta. Responde, además, por el marcaje de mercancías y todas las labores concernientes al manejo de exhibiciones, garantizando el cumplimiento de las planimetrías definidas por OLÍMPICA. Reportan al Supervisor del punto de venta.

NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Con el objeto de mantener una comunicación permanente con los proveedores y darle solución inmediata a sus inquietudes, se establecieron los siguientes niveles de responsabilidad:

- *El gerente del punto de venta responde a OLÍMPICA y al proveedor por:*

- Atención directa al proveedor
- Pedidos
- Exhibiciones adicionales
- Ofertas
- Negociaciones
- Agotados

- *El supervisor del operador responde al Gerente del punto de venta por:*

- Cumplimiento de las estrategias de exhibición
- Surtido eficiente
- Cumplimiento de turnos
- Manejo de personal
- Reemplazos de personal
- Apoyo en el manejo de víveres a la administración del punto de venta.

- *El Auxiliar de merchandising responde al Supervisor del Operador del punto de venta por:*

- Frenteo de mercancía
- Recibo de mercancía
- Limpieza del producto en el lineal
- Surtido y resurtido
- Marcaje de productos
- Demás actividades inherentes a su labor.

- *El proveedor responde por:*

- La supervisión de la Operación
- La capacitación permanente al personal de merchandising de los puntos de venta en cuanto al manejo y exhibición de productos.

- *Valores agregados al servicio de operación logística.*

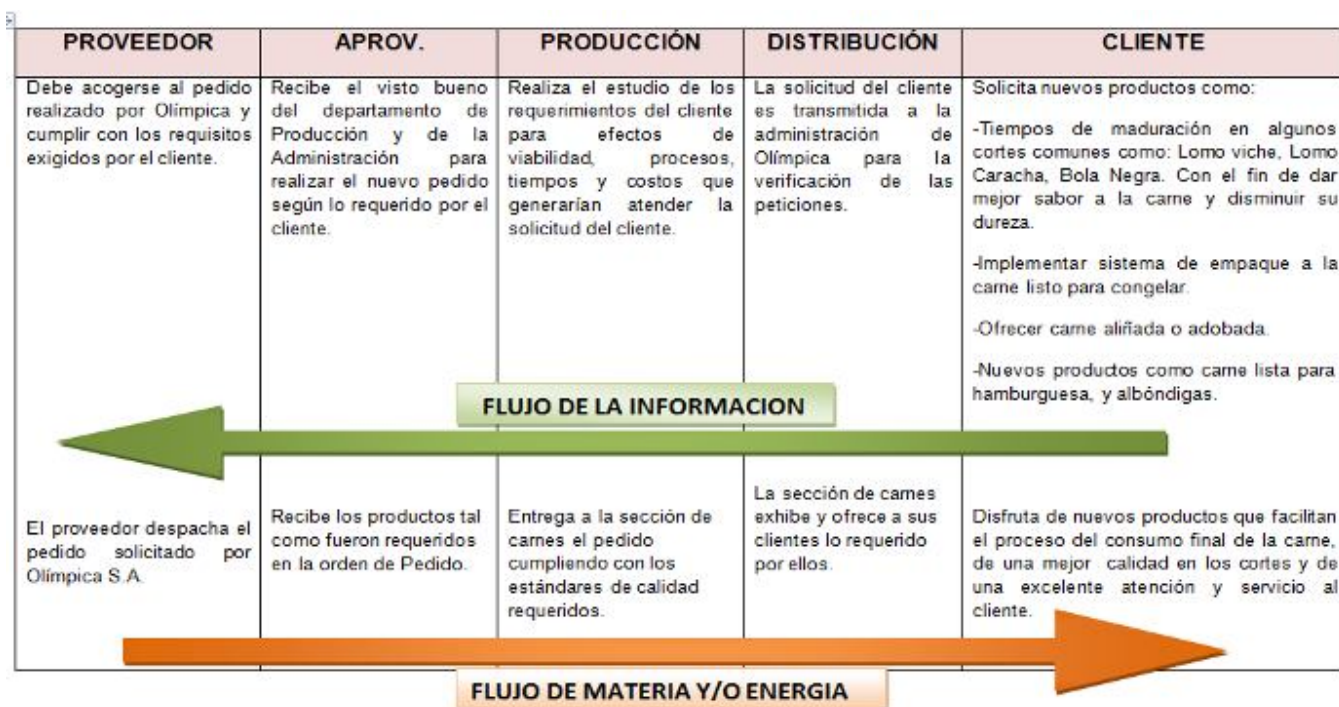
OLÍMPICA se beneficia con el manejo a través del operador logístico contratado al obtener valores agregados en el servicio, tales como:

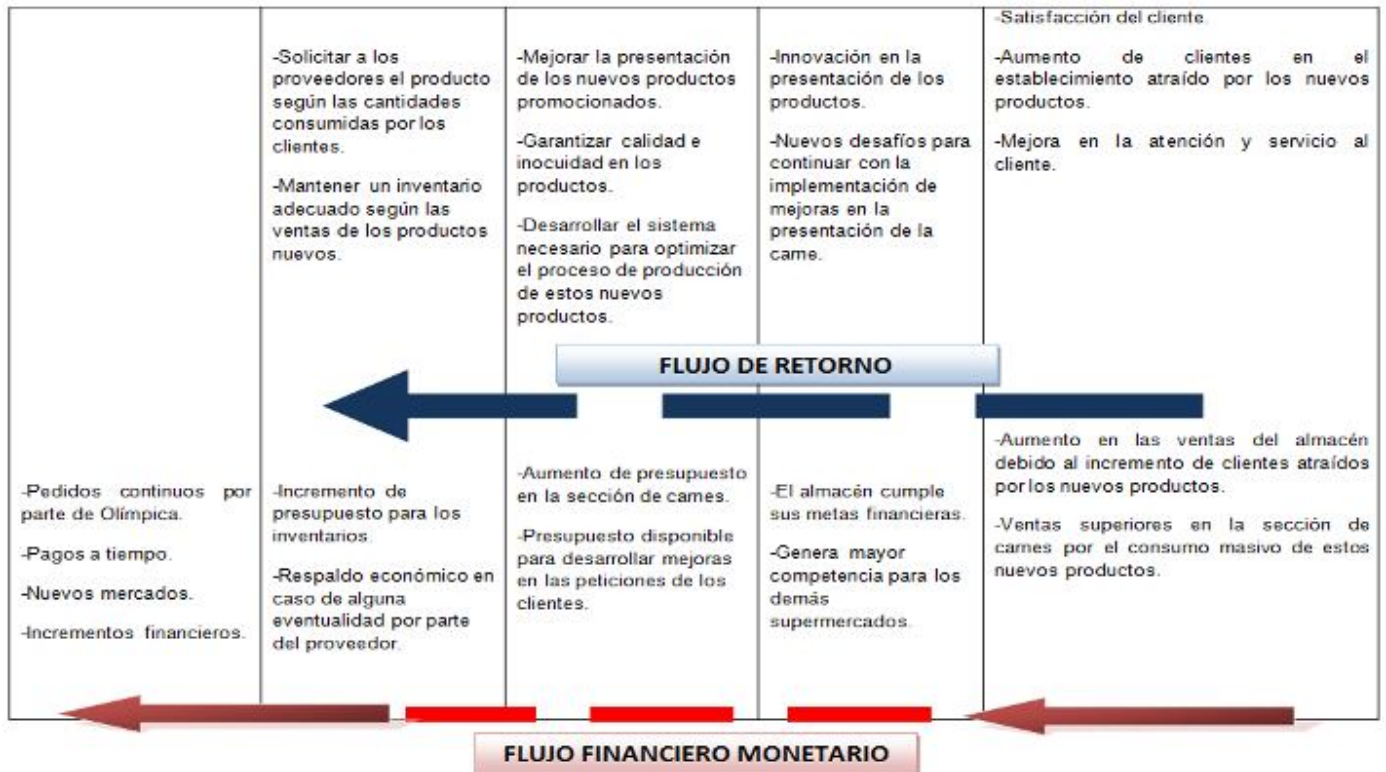
- Know How en la operación de merchandising
- Experiencia según años de servicios aplicados al esquema
- Infraestructura en todo el territorio nacional
- Selección de personal.
- Capacitación permanente al recurso humano que ejecuta la operación.

EL SISTEMA LOGISTICO SE PUEDE IMPLEMENTAR EN:

A. PENSAMIENTO EN EL FLUJO

Tabla 5. Pensamiento en el Flujo

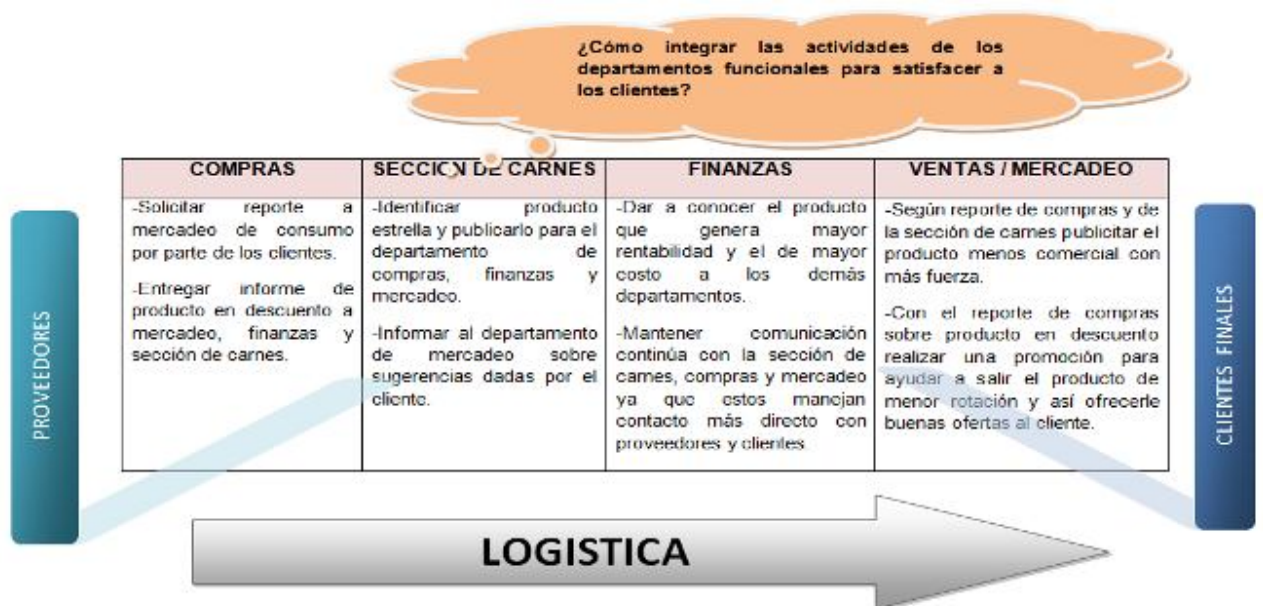




Fuente: Integrantes del Grupo

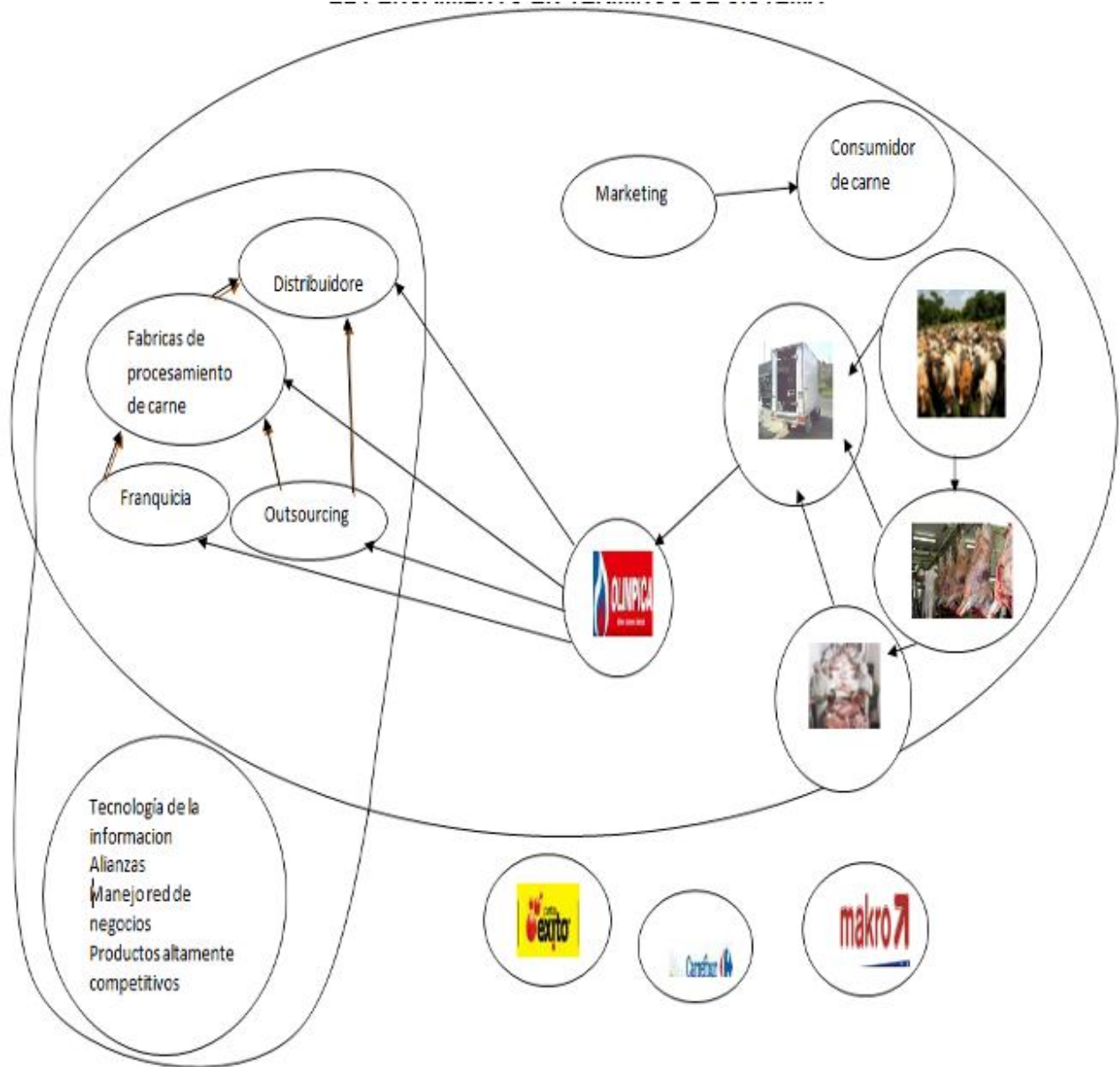
B. EL PENSAMIENTO EN TÉRMINOS DE INTERRELACIONES

Tabla 6. Pensamiento en Términos de interrelaciones



C. EL PENSAMIENTO EN TÉRMINOS DE SISTEMA

Tabla 7. Pensamiento en Términos de Sistema



Fuente: Integrantes del Grupo

ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DE SUPERTIENDAS OLIMPICA

ENTREVISTA 1.

Nombre: Juan Carlos Rojas

Edad: 32 años

Cargo: Operador logístico.

1. ¿En la empresa se observa una organizada división por secciones?

R/ Si muy notoria y práctica.

2. ¿Cada sección tiene sus funciones propias y definidas de manera clara?

R/ Por supuesto, cada operador logístico tiene a su cargo una sección la cual se debe mantener en las mejores condiciones para el agrado de los clientes.

3. ¿se lleva a cabo un estricto control de calidad del producto en la empresa?

R/ Esto es indispensable ya que es una política primordial de la compañía.

4. ¿Qué sección del supermercado requiere mayor cuidado y atención logística y por qué?

R/ Las secciones de carnes y lácteos (zonas frías) debido a que estas necesitan constante rotación de los productos (15 o 20 días) por sus fechas de vencimiento.

5. ¿considera usted que en su lugar de trabajo se manejan buenas políticas de funciones asignadas?

R/ Si claro, todos y cada uno de los trabajadores de supertiendas Olímpica damos lo mejor de sí y esto se ve reflejado en la organización, presentación y exhibición de los productos.

6. ¿Cómo se maneja el proceso rotativo en las supertiendas?

R/ Básicamente se va rotando los productos cuando llegan nuevos, manejando un listado de todos los productos con sus fechas de caducidad y esto facilita el proceso de clasificación y rotación de productos a exhibir y promocionar.

ENTREVISTA 2.

Nombre: Luisa Fernanda Hernández Gil

Edad: 29 años

Cargo: Administradora Tienda Olímpica.

1. Dentro de la organización en la cual usted presta sus servicios, ¿Qué actividades y responsabilidades posee como Administradora?

R//: Principalmente administrar y coordinar todos los procesos que intervienen en la comercialización de productos perecederos, no perecederos y misceláneos del almacén, realizar ventas con unas metas establecidas por la gerencia principal del almacén, ofrecer atención, servicio y calidad a los clientes, control del almacén, de personal, de proveedores, entre otras cosas.

2. ¿Qué estrategias utiliza para ir al éxito y no al fracaso?

R//: La empresa tiene establecido un análisis organizacional que ha sido fundamental para la construcción de estrategias que son permanentemente controladas y monitoreadas. Algunas de ellas se enfocan en el mercadeo efectivo, en inversiones, en capacitaciones y en ingeniería de procesos cuando a ellos hay lugar.

3. ¿Cómo ejecuta las tareas?

R//: Las tareas se ejecutan de acuerdo a lo establecido en los procedimientos, a los perfiles de cargo y a las herramientas con que dispongan los empleados para laborar, en ocasiones hay actividades que se efectúan según las disposiciones de la alta dirección.

4. ¿Cuáles son las personas claves en el sistema? ¿Por qué son importantes?

R//: Sin lugar a dudas todo el personal involucrado en el proceso de comercialización de los productos es muy importante, pero para que el almacén funcione correctamente es clave contar con los proveedores correctos, porque de ellos depende el suministro de productos en el almacén.

5. Qué retrasos ocurren o pueden ocurrir?

R//: Los retrasos más comunes que ocurren son con los proveedores de los productos perecederos y con los productos de la sección de droguería; sin embargo cuando estos retrasos suceden son por factores externos a la programación que maneja el almacén para realizar los pedidos; por factores

externos podemos nombrar inconvenientes con el transporte, el clima, el precio, los proveedores, etc.

6. Por qué Olímpica maneja tan poco número de productos en los lineales?

R//: La política de la empresa es manejar pocos productos en exhibición, y así poseer mayor rotación en el inventario, es decir, ubicamos en las góndolas máximo 4 unidades por referencia de producto. Esta es una de nuestras estrategias de venta.

8. AVANCE 5

8.1 INVENTARIO ESTOCASTICO DE REVISION CONTINUA

Se ha decidido trabajar con un modelo de inventarios estocástico de revisión continua porque este modelo permite trabajar con un déficit y un inventario de seguridad; es un tipo de inventario utilizado en las grandes superficies para el control de los inventarios.

A continuación se resuelve un ejercicio sobre el nivel del inventario estimado para el almacén.

El promedio de demanda en Supertiendas Olímpica a nivel nacional es de 192.000 unidades por año con el análisis a los inventarios se ha presentado una desviación estándar de 76 unidades. El tiempo de entrega a cada punto sin interesar la distancia es de 6 días y el costo de poner el producto en la tienda es de \$3500 y el costo de almacenamiento en las cavas y refrigeradores de las tiendas es de \$800. El riesgo de déficit no es mayor de 5%.

$$Q = \sqrt{2C_2D/C_3}$$

$$Q = \sqrt{2 (\$3500) (192000)/\$800}$$

$$Q = 1297 \text{ unidades}$$

Demanda y desviación estándar durante el tiempo de anticipación:

$$\overline{DL} = \overline{D} \times L$$

$$\overline{DL} = 192000 \times (6/365) = 3157 \text{ unidades}$$

Desviación estándar durante el tiempo de anticipación

$$\sigma_L = \sigma \sqrt{L}$$

$$\sigma_L = 76\sqrt{6} = 187 \text{ unidades}$$

Demanda para el déficit

$$Z = \frac{D_{d=5\%} - \overline{DL}}{\sigma_L}$$

$$\sigma_L$$

Según la tabla de distribución normal para

$Z = 95\%$ es

$Z = 1,645$

$1,645 = \frac{D_d - 3157}{187}$

187

$D_d = 3465$ unidades

Las existencias de seguridad son

$I_s = D_{d=5\%} - \bar{D}L = 3465 - 3157$

$I_s = 308$ unidades

Para la estrategia de inventario se revisa continuamente cuando el nivel llegue a 3465 unidades, se deben pedir 1297 unidades para satisfacer la demanda y no presentar agotados en el punto de venta.

8.2 PRÓNOSTICO DE LA DEMANDA

Tabla 8. Datos de la Demanda

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	PRECIO DE COSTO	PRECIO DE VENTA/Lb.
258900	Lomo Viche Entero Madurado	Frigo Carnes	\$ 9.381	\$ 12.850

Fuente: Integrantes del Grupo

Tabla 9. Datos de Consumo

DATOS DE CONSUMOS										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
7200	7000	7400	7100	7500	7500	7600	7700	7900	7200	74100

Fuente: Integrantes del Grupo

Tabla 10. Pronostico de la Demanda

DATO	MES	DEMANDA MENSUAL	PROMEDIO SIMPLE	PROMEDIO MOVIL	PROMEDIO MOVIL PONDERADO
1	NOVIEMBRE	\$ 7.200			
2	DICIEMBRE	\$ 7.000			
3	ENERO	\$ 7.400		7200,00	
4	FEBRERO	\$ 7.100		7166,67	7260,00
5	MARZO	\$ 7.500		7333,33	7130,00
6	ABRIL	\$ 7.500		7366,67	7390,00
7	MAYO	\$ 7.600		7533,33	7380,00
8	JUNIO	\$ 7.700		7600,00	7550,00
9	JULIO	\$ 7.900		7733,33	7620,00
10	AGOSTO	\$ 7.200		7600,00	7770,00
11	SEPTIEMBRE		7410,00	7600,00	7490,00
12	OCTUBRE		7431,00	7503,33	7515,00
13	NOVIEMBRE		7474,10	7347,00	7357,50

Fuente: Integrantes del Grupo

Según el resultado de los valores para el mes de Octubre se estima una mayor demanda con un promedio móvil ponderado de 7515 toneladas de Carne de Res, mientras que para Noviembre disminuye a 7357,50 Toneladas el consumo de este producto.

8.3 MECANISMOS PARA EL MANEJO EFICIENTE DE LOS INVENTARIOS

OLÍMPICA se compromete a aplicar los mecanismos necesarios para el manejo eficiente de los inventarios y el autoservicio. La ineficiencia del autoservicio no será causal para la devolución de mercancías.

El inventario actúa como colchón de seguridad entre demanda de los clientes y las entregas o reposiciones por parte de los proveedores, a la vez que sirve para regular las cargas de trabajo en el recibo y para tratar de alcanzar el objetivo de nivel de servicio.

La implementación de mecanismos para el manejo eficiente de los inventarios no tienen ningún costo para el proveedor, estos mecanismos han sido desarrollados con el interés del proveedor y de OLÍMPICA, con el fin de obtener información fidedigna directamente de cada uno de los puntos de venta.

Los objetivos para establecer una buena administración de inventarios son:

- Mejorar el servicio al cliente
- Disminuir agotados
- Reducir la inversión de inventarios a un nivel óptimo

Estos objetivos son permanentes y determinantes para mejorar o conservar la imagen, los clientes y continuar en el negocio.

Análisis del Inventario. Una herramienta útil e importante para realizar un manejo eficiente del inventario es la clasificación ABC, los inventarios cíclicos, el control de saldos negativos y el análisis del informe del sugerido automático.

Clasificación ABC. Resulta lógico ordenar los elementos de acuerdo con su importancia respecto al conjunto, de esa forma se pueden analizar aspectos como:

- Unos pocos productos aportan la mayor parte del volumen de las ventas de un negocio. Por ejemplo, un 20% de los artículos representan el 80% de las ventas (en este caso serían los productos “A” de la clasificación) y el 80% restante de los artículos contribuye solo con el 20% de la ventas (caso en el cual se denominará los productos B o C según sea el caso).

Aplicando este principio a la política de inventarios, se muestra como un pequeño porcentaje de productos representan un gran porcentaje del total del inventario, esta característica permitirá que es el esfuerzo máximo y el control más estricto se ejerzan sobre aquellos productos cuyos resultados económicos pesen más en el resultado de la operación.

Cada uno de los posibles grupos de elementos que por este análisis se lleguen a clasificar, se denominarán, respectivamente productos A, B o C, dando a este orden alfabético un significado de valoración económica, cruzando rentabilidad versus volumen de ventas así:

Tabla 11. Clasificación ABC

Contribución a la rentabilidad	Volumen de ventas Alto	Volumen de ventas Medio	Volumen de ventas Bajo
Alto	Item altamente rentable	Item moderadamente rentable	Item de exhibición
Medio	Item alto de ventas	Item ventas moderadas	Item surtido
Bajo	Item de baja rentabilidad	Item surtido	Item muerto

Fuente: Manual Proveedores tienda Virtual Olímpica.

Inventarios cíclicos. El inventario cíclico permite realizar un control de las existencias sin necesidad de cerrar el punto de venta y con la ventaja de saber siempre lo que se tiene y lo que hace falta.

Para realizar el inventario cíclico es necesario conocer primero la rotación de cada producto y el número de referencias que maneja el punto de venta surtido. Con estos datos puede calcularse la cantidad de referencias que deben revisarse diariamente.

Si un producto tiene alta rotación (menos de 15 días), se realiza el conteo mínimo seis (6) veces al año. Para un artículo de mediana rotación (2 meses), el conteo se efectúa tres (3) veces al año; los demás, se revisan dos (2) veces al año.

Control de Saldos Negativos. La existencia de un saldo negativo de un producto significa que en los archivos del inventario del punto de venta se registra un “movimiento de salida” por una cantidad mayor que la disponible en el saldo, por lo tanto, evidencia un error en los procesos.

Para controlar los saldos negativos, OLÍMPICA ha establecido el siguiente esquema de control:

- El turno administrativo que le corresponda la apertura del punto de venta debe imprimir el reporte de saldos negativos.
- Cada uno de los jefes de sección solicita el listado de negativos de su sección y coordina la distribución de los productos y las personas que realizarán el inventario tanto el punto de venta como en la bodega.
- En el conteo de cada producto se tienen en cuenta los mismos principios del inventario físico general
- Identificar y comunicar a las personas directamente involucradas las causas reales que generaron cada negativo.
- Realizar el respectivo ajuste en el sistema de información

Análisis del informe del sugerido automático. El análisis del informe del sugerido automático, es otra herramienta con que cuenta el sistema comercial de OLÍMPICA para un eficiente manejo del inventario.

Es un dato numérico que determina la decisión sobre las cantidades a pedir al proveedor para evitar excesos o faltantes de mercancía. En general, este proceso permite realizar un abastecimiento de acuerdo a la demanda del cliente.

9. AVANCE 6

9.1 MODELO DE GESTIÓN DE ALMACENES PARA OLIMPICA S.A

ALMACENAMIENTO: Son aquellos lugares donde se guardan los productos. Son manejados a través de una política de inventario. Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados. Al elaborar la estrategia de almacenamiento se deben definir de manera coordinada el sistema de gestión del almacén y el modelo de almacenamiento.

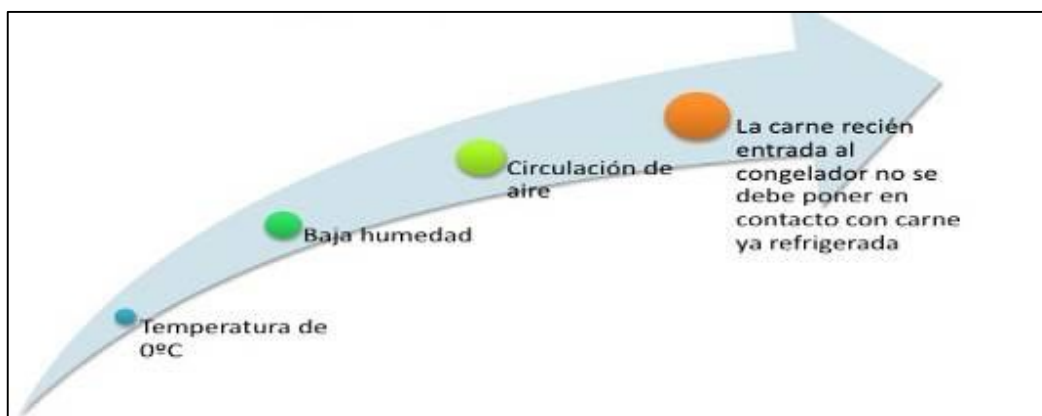
OBJETIVO DEL ALMACENAMIENTO: Consiste en el debido acopio de los productos, y por ser alimentos se debe tener en cuenta su debida conservación y control. Lo anterior apunta al ciclo de almacén que consiste básicamente en:

1. El adecuado almacenamiento de los productos luego de ser recibidos.
2. Control de existencias

Teniendo en cuenta que la carne es un alimento perecedero, que comienza una descomposición de forma sencilla y agentes como la temperatura, la humedad o la presión son determinantes para que el alimento comience su deterioro, por lo que se hace necesaria la refrigeración para su conservación.

REFRIGERACION RAPIDA

Gráfica 7. Refrigeración Rápida



Fuente: Portal Web

9.2 PRINCIPIOS GENERALES PARA EL ALMACENAMIENTO DE CARNES EN SUPERTIENDAS OLIMPICA

1. Conocer el momento de las entradas físicas de productos al almacén. Se debe conocer de manera anticipada los horarios de llegada de mercancías, con el fin de ubicarlas en los sitios destinados para cada grupo de inventario.
2. Conocimientos de las normas Básicas de Higiene y en general, mantener el almacén en condiciones adecuadas de sanidad, sobre todo para cuartos fríos.
3. Conocimiento de la mejor funcionalidad en cuanto a la distribución de equipos, para agilizar la ubicación de productos
4. Conocer el tipo de información para el control de cada grupo de inventario y valorización de requisiciones
5. Conocer niveles mínimos de existencias consumo normal al mes y lo que se requiere de inventario final al mes

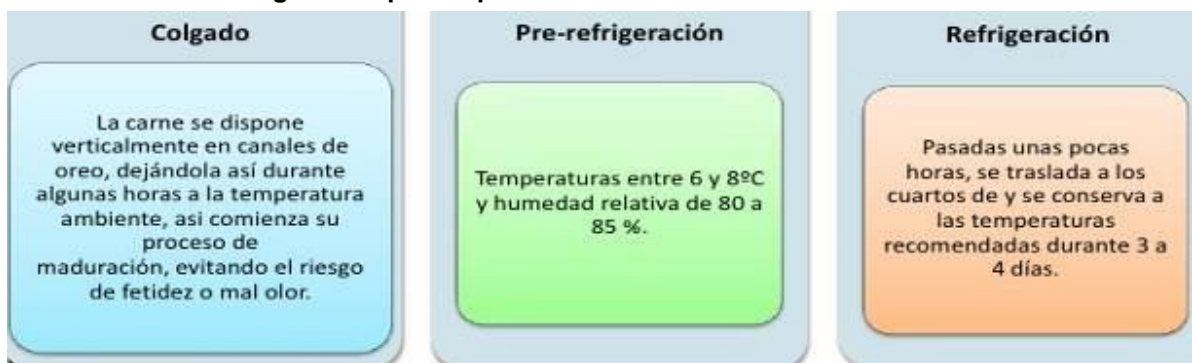
INDICACIONES DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS CARNICOS EN FRIO DE SUPERTIENDAS OLIMPICA

- El almacenamiento en frío tiene dos clasificaciones: refrigeración y congelación.
- Los alimentos que requieran refrigeración deben ser mantenidos a una temperatura 4 °C.
- Los alimentos que requieran congelación deben mantenerse a una temperatura 8 °C
- Las temperaturas de los cuartos de refrigeración y congelación deben ser controladas y registradas tres veces al día.
- La acomodación de los productos debe facilitar la circulación del frío
- Las puertas de los cuartos deben permanecer cerradas y la luz apagada para evitar la pérdida del frío.
- En lo posible, los cuartos fríos deberán situarse en áreas bien ventiladas donde no exista ninguna fuente de calor, ni directamente la luz del sol.

- Durante el almacenamiento es importante definir zonas específicas de acuerdo al tipo de producto.
- Los productos no deben colocarse directamente en la estantería, debe emplearse bandejas o recipiente.

REFRIGERACIÓN POR ETAPAS

Gráfica 8. Refrigeración por Etapas



Fuente: Portal Web

CONGELACIÓN.

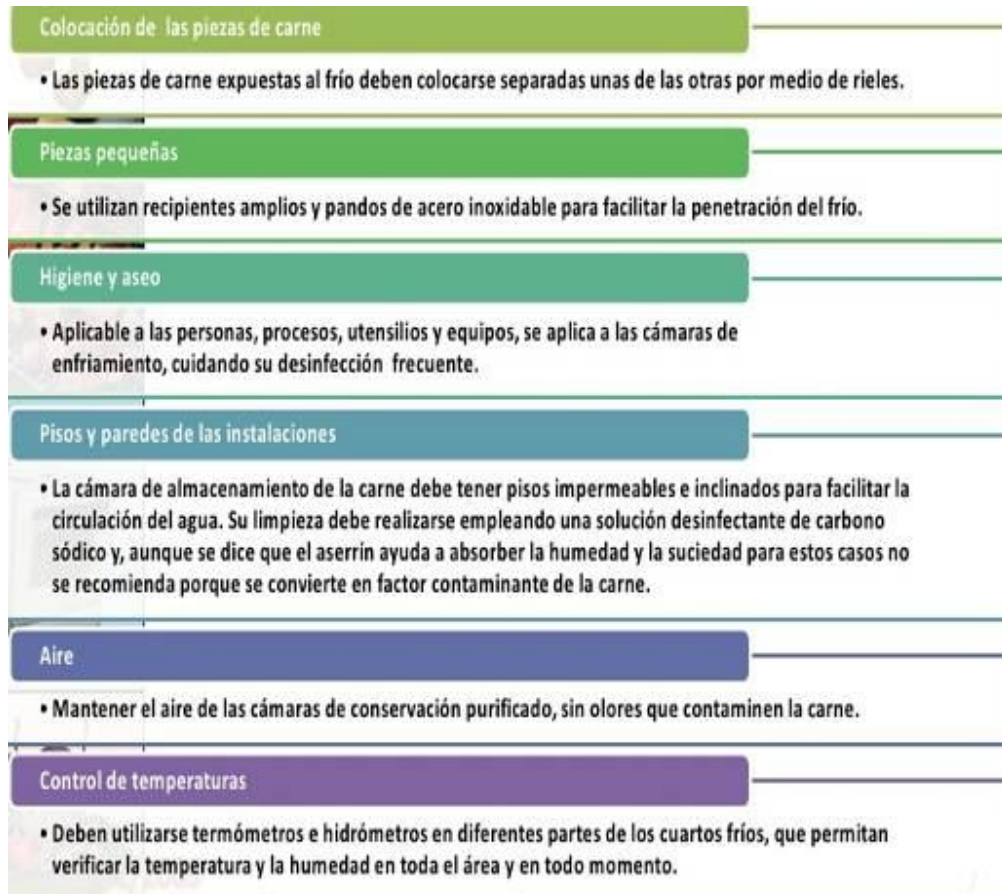
Tabla 12. Congelación

Almacenamiento a temperaturas inferiores a 0°C.
No elimina completamente los microorganismos existentes.
El proceso de congelación de la carne debe ser rápido para no formar cristales de hielo en el tejido.

Fuente: Portal Web

ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO CARNICO

Gráfica 9. Almacenamiento



Fuente: Portal Web.

9.3 TRANSPORTE

- El transporte debe hacerse a la temperatura de enfriamiento y debe existir aire de circulación alrededor de la carne.
- La carne no debe nunca tocar las paredes no los pisos ya que podría contaminarse.
- La superficie interna del vehículo debe estar recubierta íntegramente con material resistente a la corrosión, liso e impermeable.
- Deberá tener rieles para el colgado de las canales, con una separación entre ellos de por lo menos 50 cm.
- La cabina del conductor de estar completamente aislada del interior

Teniendo en cuenta la clasificación de almacenamiento de los productos y a su vez el producto escogido, en este caso las carnes, tendremos en cuenta las siguientes características:

9.3.1 Almacenamiento Según Relación Con El Flujo De Producción

Almacenes de Materias Primas:

Aquellos que contiene la materia prima en este caso los FRIGORIFICOS, que serán posteriormente utilizados en el proceso de transformación. La empresa maneja procedimientos estandarizados donde se permite una altura establecida, alrededor de las bodegas debe estar despejado para la circulación de los vehículos y para la seguridad de los trabajadores que hacen parte de la compañía. OLIMPICA S.A realiza Inspección física la cual consta en realizar y coordinar con los distintos almacenes de la empresa, la inspección física de los productos, ubicados en las diferentes secciones, a fin de determinar su inventario y calidad.

Gráfica 10. Almacenamiento de Materia Prima



Fuente: Imágenes Web

Auditoria de inventario de almacenes

Es un análisis de gestión a los almacenes para identificar el total de cárnicos existentes en cada una de las bodegas, esta actividad la realizan teniendo en cuenta altura, humedad, refrigerado.

Se genera un informe de control de la sección de inventario ya que este se encuentra fundamentado en acciones que son fuera de lo normal como por ejemplo: hurtos, fondo de trabajo, entre otros.

Gráfica 11. Auditoría de inventario de almacenes



Fuente: Imágenes Web

9.4 CLASIFICACIÓN GENERAL DE LOS ALMACENES

Según La Ubicación:

Almacenaje en Cuartos de refrigeración

Refrigeración deben ser mantenidos a una temperatura 4 °C.: La materia prima es almacenada en cuartos de refrigeración con la luz apagada y que permita La circulación del aire para el correcto almacenaje.

Según El Material A Almacenar:

Almacenaje a gráneles:

Para este tipo de almacenaje, contamos con varios Cuartos fríos destinados principalmente para acopio de cárnicos, esto facilita el despacho para los clientes.

Según Su Localización:

Almacenes regionales:

Se busca mantener la materia prima lo más cerca posible del proceso productivo para su respectivo consumo, el cual es transportado en camiones con refrigeración hacia las diferentes Supertiendas Olímpica S.A

Según su función Logística:

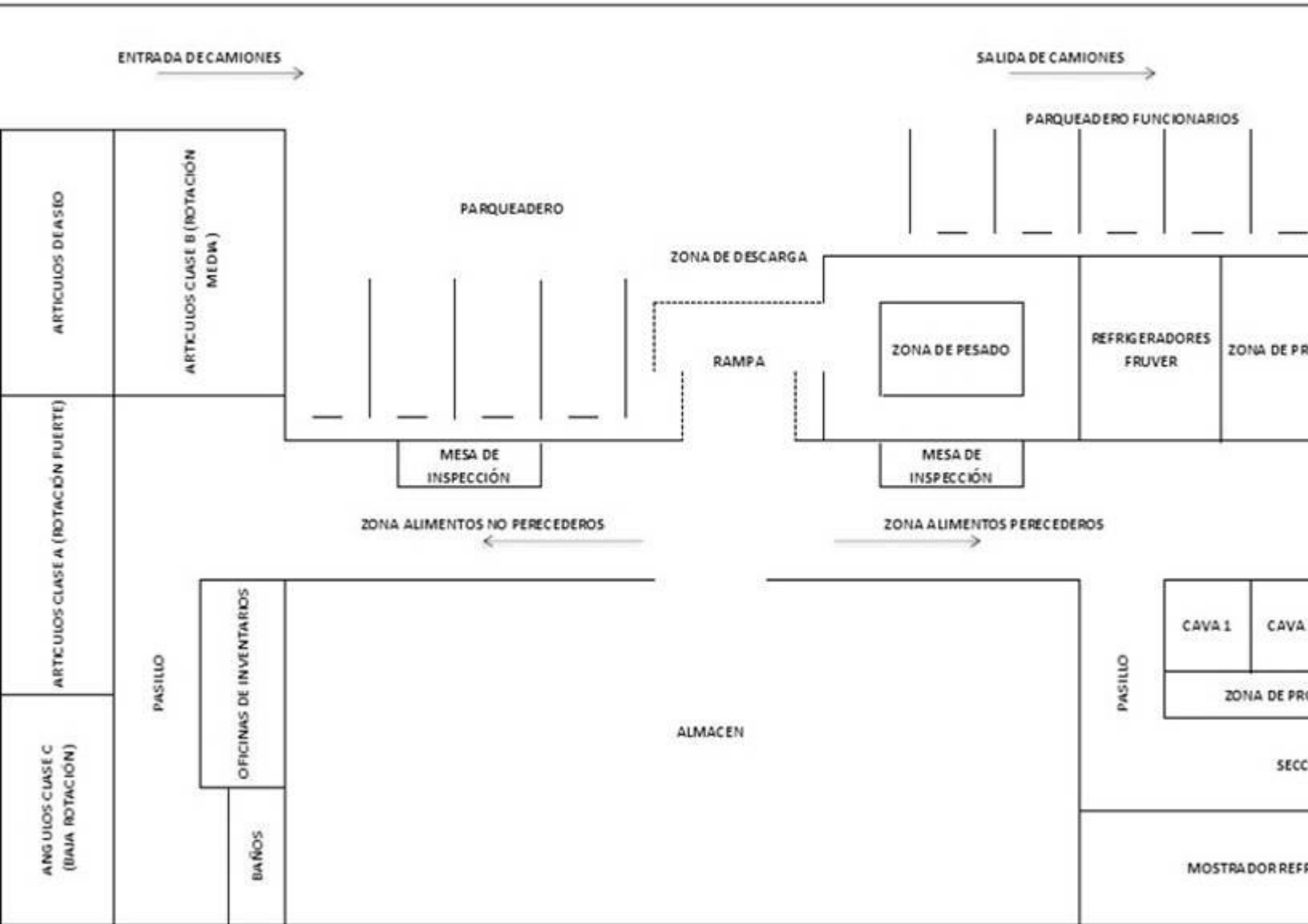
Centro de consolidación: Estos almacenes reciben productos de múltiples Proveedores y los agrupan para servirlos al mismo cliente

9.5 LAY-OUT ALMACENAMIENTO DE VIVERES OLIMPICA S.A

El correcto diseño de las instalaciones del almacén y su lay-out aporta un adecuado flujo de materiales, minimización de costes, elevados niveles de servicio al cliente y óptimas condiciones de trabajo para los empleados.

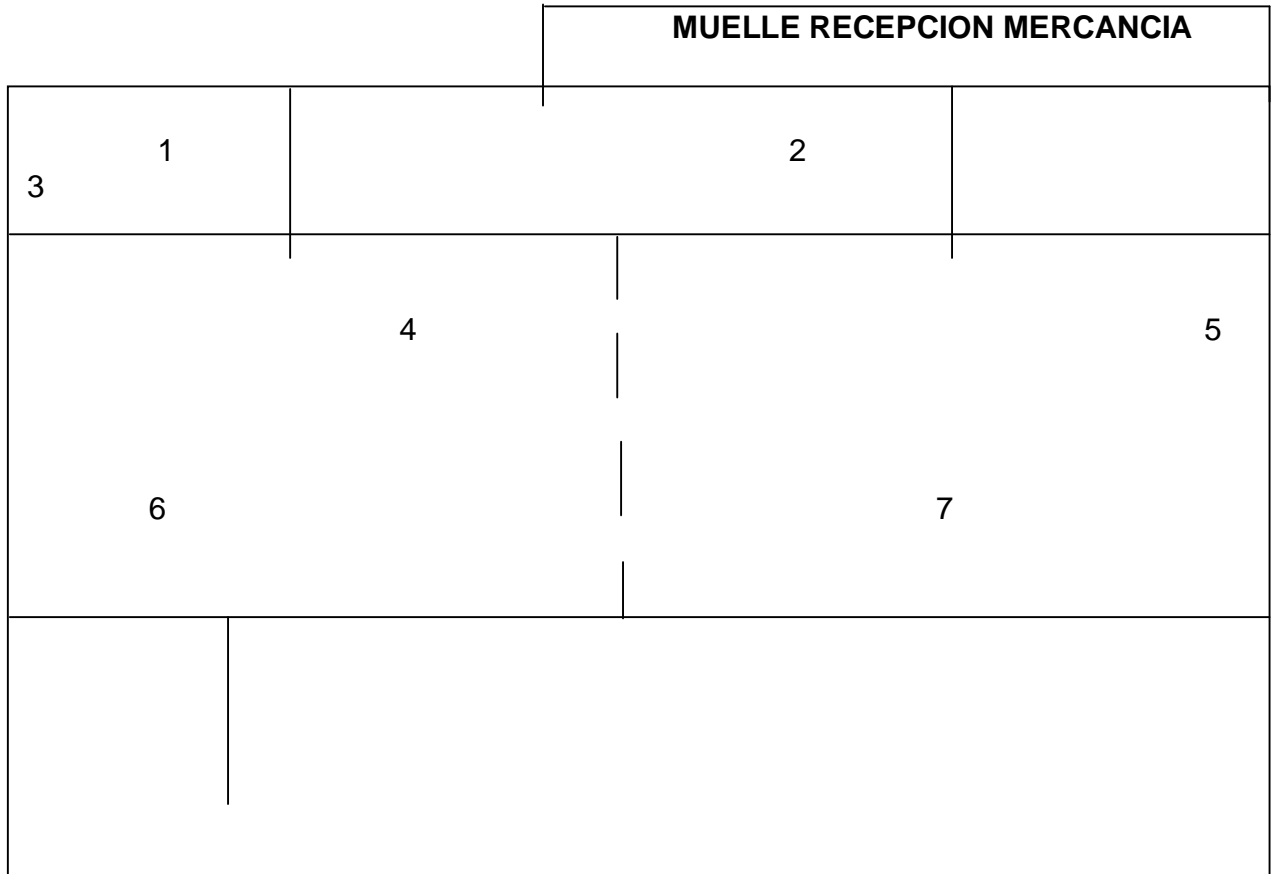
En el siguiente gráfico se muestra la mejor alternativa de almacenamiento de los víveres que ingresan al almacén Olímpica S.A.

Lay-Out Almacenamiento de viveres de Olimpica S.A.



9.6 DISTRIBUCION DE ZONAS

Gráfica 12. Distribución de Zonas



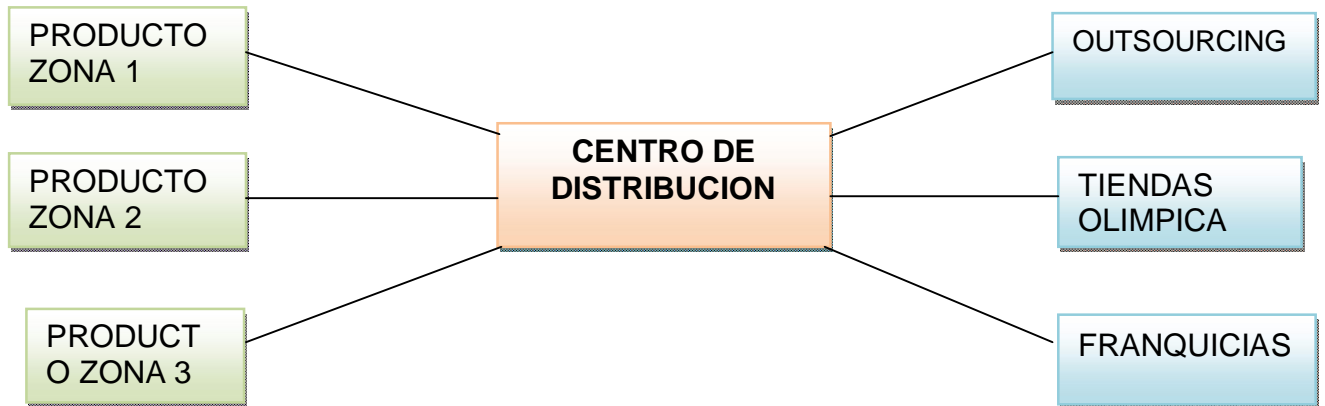
Fuente: Integrantes del Grupo

Se propone para las zonas de distribución en los diferentes puntos del país la siguiente estructura:

1. Zona de recepción y verificación
2. Zona de control y almacenaje
3. Zona de averías
4. Zona de stock
5. Zona de picking y packing
6. Zona de salida y verificación
7. Zona administrativa

9.7 SISTEMA DE ALMACENAMIENTO

Diagrama 5. Sistema de Almacenamiento



Fuente: Integrantes del Grupo.

En este esquema se plantea el sistema de almacenamiento donde los productos procesados y elaborados bajo los requerimientos y especificaciones de calidad y manipulación en las plantas ubicadas en las diferentes zonas del país llegan a un centro de distribución para de aquí distribuirse a los diferentes clientes.

Con este sistema se reducen costos de distribución y transporte; el inventario manejado se ajusta a las órdenes de pedido emitidas bajo el análisis de rotación y demanda del producto solicitado por los clientes.

10. AVANCE 7

7.1 MODOS Y MEDIOS DE TRANSPORTE DE LA CARNE DE RES UTILIZADOS EN OLIMPICA S.A.

I. TRANSPORTE DE LOS ANIMALES EN PIE DESDE LA FINCA GANADERA AL MATADERO

Gráfica 13. Transporte



Fuente: Imágenes Web

Carga: la carga se efectuar por medios que eviten lesiones al ganado. Los animales son acondicionados en forma separada físicamente cuando tengan características que los hagan incompatibles. Se permite la utilización de medios de fijación para aquellos animales que puedan causar daño al resto del ganado que se transporta.

Los vehículos que transportan los bovinos cumplen con los requisitos siguientes:

Piso antideslizante e impermeable, con dispositivos que impiden escurrimiento.

Paredes de una altura mínima total de 1,70 metros, con los espacios de ventilación. Estas paredes deben tener superficies internas lisas e impermeables, sin rebordes ni otros elementos que puedan ocasionar daños a los animales.

- a) Las puertas se deberán poder abrir en su ancho total y con una altura que permita un libre paso de los animales.
- b) La superficie interna mínima deberá permitir un cómodo transporte de los animales, la cual tiene un mínimo de un metro cuadrado por cada 500 kilos de peso vivo.

Descarga: Para tal operación el matadero cuenta con:

- a. Rampa de desembarco con piso antideslizante resistente, impermeable, de fácil limpieza y desinfección.
- b. Puertas de acceso a corrales con adecuada amplitud y sin salientes.

II. TRASLADO DE LA CARNE A LAS PLANTAS DE DESPOSTE Y EMPAQUE DESDE LA PLANTA DE DESPOSTE Y EMPAQUE HASTA LOS PUNTOS DE DISTRIBUCIÓN.

- **VEHÍCULO ISOTERMO:** Está construido con paredes aislantes, incluyendo puertas, piso y techo, y que permiten limitar los intercambios de calor entre el interior y el exterior de la unidad de transporte.

Gráfica 14. Traslado



Fuente: Imágenes Web

- **VEHÍCULO REFRIGERADO:** Vehículo isotermo, que posee una unidad de frío, la cual permite reducir la temperatura del interior de la unidad de transporte o contenedor a -20°C y de mantenerla inclusive, para una temperatura ambiental exterior media de 30°C .

Gráfica 15. Vehículo



Fuente: Imágenes Web

Estos vehículos cumplen los siguientes requisitos:

- Las partes interiores de estas unidades de transporte, incluyendo techo y piso deben ser herméticas, así como los dispositivos de cierre de los vehículos y de ventilación y circulación interna de aire, deben estar fabricadas con materiales resistentes a la corrosión, impermeables, con diseños y formas que permitan el almacenamiento de residuos y que sean fáciles de limpiar, lavar y desinfectar. Adicionalmente las superficies deben permitir una adecuada circulación de aire.
- Las unidades de transporte tienen aislamiento térmico revestido en su totalidad para reducir la absorción de calor.
- Las puertas deben ser herméticas, de modo que una vez dentro, la carga quede aislada del exterior.
- El diseño de las unidades de transporte permiten la evacuación de las aguas de lavado.
- Los vehículos están equipados con un adecuado sistema de monitoreo de temperatura de fácil lectura, donde se puede verificar la temperatura requerida y la temperatura real del aire interno, desde el momento en que se cierran las puertas de la unidad de transporte.
- La carne no debe nunca tocar las paredes ni los pisos ya que podría contaminarse
- Tiene rieles para el colgado de las canales, con una separación entre ellos de por lo menos 50 cm.

- La cabina del conductor está completamente aislada del interior

III. TRASLADO POR PARTE DEL PERSONAL MANIPULADOR DE LA CARNE DESDE EL VEHICULO REFRIGERADO HASTA LA CAVA

Es importante resaltar que se conocen como alimentos perecederos los productos que se descomponen más rápido y fácilmente, por ejemplo: huevos, leche, carne, verduras; por lo anterior, la Carne, los productos cárnicos y sus preparados son alimentos que se consideran de alto riesgo de salud pública; esto en razón a sus características de composición especialmente en sus contenidos de nutrientes, en donde se favorece el crecimiento microbiano y por consiguiente, cualquier deficiencia en su proceso, manipulación, conservación, transporte, distribución y comercialización, puede ocasionar trastornos a la salud del consumidor.

Para evitar lo anteriormente escrito, es muy importante establecer las condiciones óptimas de traslado y transporte de la carne.

A continuación se describe el proceso:

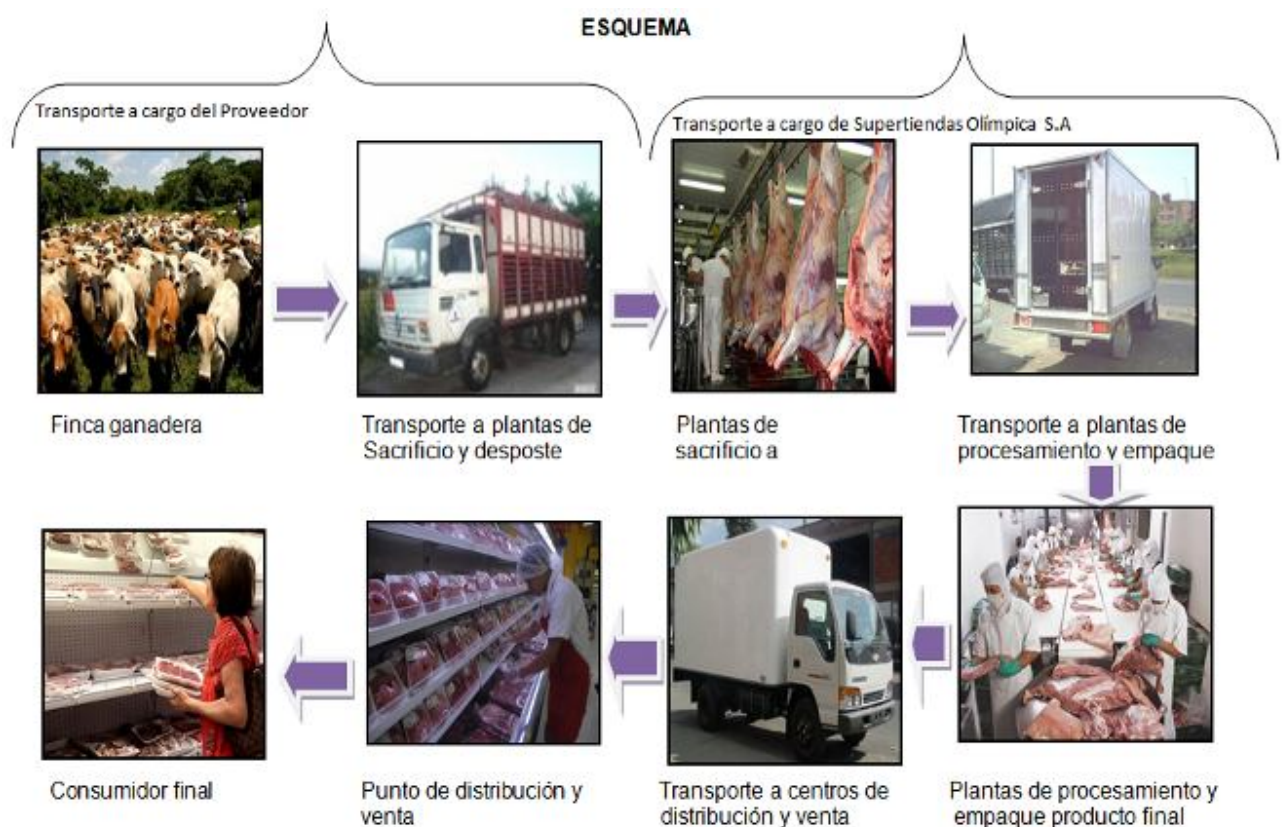
- ✓ El personal no podrá transitar de un área de mayor riesgo de contaminación a una de menor riesgo.
- ✓ El manipulador de alimentos no puede salir e ingresar del establecimiento vestido con la ropa de trabajo.
- ✓ Usar ropa de trabajo de color claro que permita visualizar fácilmente su limpieza, con cierres o cremalleras y/o broches en lugar de botones u otros accesorios que puedan caer en el alimento, sin bolsillos ubicados por encima de la cintura.
- ✓ Cuando se utilice delantal, este debe permanecer atado al cuerpo en forma segura para evitar la contaminación del alimento y accidentes de trabajo.
- ✓ La zona de desembarque de animales debe comunicarse directamente con las cavas en la sección de carnes.
- ✓ La rampa de desembarque debe ser de materiales lavables, desinfectables, con pisos antideslizantes y con una pendiente que permita el adecuado manejo y garantice el bienestar animal. La superficie del piso y paredes deberá ser sin aristas salientes ni punzantes.
- ✓ Si durante el ingreso a la planta de beneficio se detectan animales sospechosos de enfermedades infectocontagiosas de notificación obligatoria, se debe realizar el lavado y desinfección del vehículo que los

transportó, para lo cual se debe disponer de un área independiente, destinada exclusivamente para esta operación. La planta desarrollará e implementará los procedimientos específicos en sus operaciones sanitarias.

10.1 MODO Y MEDIOS DE TRANSPORTE EMPLEADO EN OLIMPICA S.A

Supertiendas Olímpica S.A para el transporte de sus productos emplea el sistema de transporte vial o carretero, con el cual puede disponer del producto en el momento y lugar indicado, cuenta con una flota de vehículos para el transporte del producto terminado desde las plantas de procesamiento hasta los centros de distribución y puntos de venta.

Gráfica 16. Modo y Medios de transporte



Fuente: Integrantes del Grupo

11. AVANCE 8

11.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE SUPER TIENDAS OLIMPICA

Para la selección de los proveedores se utilizan criterios objetivos como: precios, plazos de entrega y calidad.

- **Calidad:** la calidad se mide por la fracción de unidades que cumplen con los estándares establecidos.

Una forma de medir la calidad es el índice de coste de calidad el cual se realiza económicamente calculando el coste de no calidad dividido por el valor de compra, otra forma utilizada será el número de incidencias de calidad recopilando tipos de problemas asociados a un suministro en particular. O también se analiza la frecuencia y gravedad de los defectos de calidad de los productos.

- **Servicio:** para la valoración del servicio se tiene en cuenta la puntualidad en los plazos de entrega los cuales se pueden calcular como valor absoluto por diferencia de fechas o en porcentaje para lo cual se toman varias magnitudes como número de unidades, pedidos o valor monetario, para evaluar las entregas a tiempo se realiza una valoración de la puntualidad de cada una de las entregas, se suma y se divide por la cantidad total de entregas. También se tiene en cuenta la exactitud de las cantidades recibidas para lo cual se calcula el porcentaje de desviación entre las cantidades solicitadas y las cantidades realmente recibidas.
- **Coste:** además de considerarse el precio también se consideran las incidencias económicas que se asocian como son devoluciones, reclamación de entregas, reclasificación de productos entre otros, además de los seguros, los embalajes y los descuentos etc.
- **Servicio de post venta:** incluye el mercadeo e impulso de los productos se evalúa principalmente los beneficios que el proveedor pueda brindar, qué garantías otorga y cuál es el periodo de éstas. Incentivos para que los clientes adquieran los productos, la posibilidad de canjear productos de baja rotación, etc.

- **Experiencia:** a mayor experiencia de la empresa proveedora, probablemente mayor eficiencia y seguridad en su abastecimiento.
- **Organización:** su personal es calificado, si tiene un buen sistema de distribución.

Todos los anteriores factores son de gran importancia, pero es importante hacer énfasis, en la entrega ya que es la negociación que se hace con el proveedor y la capacidad que tiene de cumplir con la fecha de entrega y esto que beneficios puede tener para las partes, tener un proveedor cumplido contribuye a que el sistema funcione correctamente.

Un sistema de proveedores, son aquellos que disponen del producto que necesita la compañía, la empresa evalúa preliminarmente y selecciona aquellos que, en principio, más se ajustan a los requisitos (calidad, precio, entrega etc.). Aquellos que superan el filtro inicial pasan a formar parte del sistema de proveedores. Este sistema lo conforman el conjunto de proveedores a los que se compran. Estos proveedores son evaluados- reevaluados continuamente para garantizar que continúan cumpliendo los requisitos y que mejoran de acuerdo a las exigencias y cambios que presenta la compañía día a día.

Implementar un sistema de evaluación de proveedores, permite mostrar que tanto se están cumpliendo los requisitos y condiciones pactadas en la negociación, esta evaluación comúnmente se hace a dos condiciones específicas ya mencionadas anteriormente:

1. Evaluación del plazo de entrega el servicio, si se está cumpliendo la fecha de entrega que se pactó.
2. Evaluación de la calidad del producto, si cumple con las características y los estándares de calidad pactados al momento de la negociación

Recepción de Mercancía.

La recepción de la mercancía se realiza en los Centros de Distribución o en los Puntos de Venta según se haya convenido en la Orden de Compra o Nota de Pedido.

Durante la entrega de mercancía el proveedor deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Cumplir con la entrega de mercancía en la fecha indicada de acuerdo con las cantidades y las referencias solicitadas en la Orden de Compra.
- La frecuencia de entregas mínima será de dos (2) veces por semana en la totalidad de los puntos de venta de OLÍMPICA.
- Se exigirá un porcentaje de cumplimiento mínimo equivalente al 97% en el
- 100% de las entregas en la totalidad de los puntos de venta, tanto en referencias como en unidades.
- Enviar con anticipación el aviso de despacho.
- Tratándose de proveedores sujetos al Régimen Común, deberá entregar el original de la factura de venta y una (1) copia. La factura deberá cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 617 del Estado Tributario.
- Si se trata de proveedores sometidos al Régimen Simplificado y éste no expide la factura con los requisitos establecidos en el artículo 617 del Estado Tributario, deberá firmar el documento equivalente a factura que se entregará al proveedor en el lugar de entrega de la mercancía.
- Facturar a nombre de OLÍMPICA S.A. e identificar el código del punto de venta o centro de distribución.
- Entregar copia de la Orden de Compra.
- Verificar que el código de barras correspondiente a los productos que se entregan coincidan con los códigos de barra de la Orden de Compra emitida por
- OLÍMPICA.
- Organización y clasificación de la mercancía de forma tal que agilice la identificación de las referencias y la entrega en el punto de venta. En especial se exige la clasificación de mercancías por referencias.
- Organización, clasificación y embalaje de las mercancías que impida los deterioros causados por razón del transporte.
- La mercancía se recibe por bulto, caja o empaque, el cual deberá indicar en su exterior lo siguiente:
 - Destino y código del punto de venta
 - Descripción de la mercancía
 - Indicación del manejo de la mercancía
 - Sellar correctamente las cajas, evitando violación de las mismas.
 - Asegurarse de que el empaque resista el peso de la mercancía que contiene.
- El recibo de las mercancías se hará a través de un calendario convenido con el proveedor.
- Entregar el total de la mercancía pedida.
- Cuando la entrega es centralizada (directamente en el punto de venta) el cobro del flete lo determinará el área de Logística
- Los gastos de transporte de la mercancía corren por cuenta del proveedor
- No se recibirá mercancía cuando se encuentre en mal estado o se exceda la cantidad pedida

- El plazo para el pago se contará a partir del recibo a satisfacción de la mercancía.
- Comunicar por vía electrónica y con la debida antelación las razones de un no despacho.
- Nuestro sistema tomará como base para el pago de facturas, los precios y condiciones vigentes en la Orden de Compra.

Devolución de mercancía

OLÍMPICA se compromete a aplicar a todos los proveedores, los criterios objetivos para la devolución de mercancías, sin perjuicio de que se pacten con algunos Proveedores condiciones especiales en atención a sus circunstancias particulares. Los motivos de la devolución serán informados a los proveedores en cada oportunidad.

Devolución de mercancía al momento del recibo de un pedido

OLÍMPICA no recibirá mercancía al proveedor cuando se presente una o más de las siguientes circunstancias:

- Mercancía facturada pero no pedida.
- Mercancía en mal estado, con defectos en su presentación, vencida o próxima a vencerse.
- Artículos sin código de barras o con códigos de barras equivocados.
- Artículos sin etiquetaje de origen y en cuya nota de pedido se especifica que deban tenerlo.
- Mercancía entregada con faltante, es decir, cuando la cantidad facturada es mayor a la recibida físicamente.

En caso de que se deban hacer devoluciones por cualquiera de las causas anteriores, el transportador o encargado de entregar pedidos de mercancía en nuestros puntos de venta o centrales de distribución, deberá retirarlas.

La entrega de las devoluciones será soportada mediante un documento denominado

“Novedades en el recibo”, en el cual se registrarán los artículos no recibidos, documento que se debe contener el nombre y firma del receptor del punto de venta o central de distribución, nombre e identificación del transportador y placas del vehículo.

11.2 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

OLÍMPICA utiliza parámetros razonables y objetivos para la escogencia de los proveedores y los productos, para lo cual tendrá en cuenta las características de cada uno, así como los criterios contenidos en el presente Manual.

OLÍMPICA da a conocer a los proveedores la totalidad de la información relevante respecto a las políticas internas de selección de proveedores y productos. De igual forma, cualquier modificación a dichas políticas será informada, previamente a su implementación.

La compra y contratación de bienes se realiza guardando sujeción a las normas aplicables al comercio.

Igualmente se desarrolla en forma tal que asegure:

- Contratar a los proveedores que mejor satisfagan las necesidades de la compañía, a un precio racional y con compromisos reales de servicio y atención de fallas.
- La optimización de los costos indirectos (diferentes al precio de compra) en la administración del proceso de abastecimiento.
- Prevenir posibles fallas del proveedor o de la interacción OLÍMPICA-Proveedor que propicien la ocurrencia de pérdidas.
- Establecer una relación con visión de futuro y enmarcada en una posición de gana-gana.
- Asegurar el seguimiento total de las actividades del proveedor, para prevenir y evitar problemas, generados por entregas atrasadas, facturación errónea, etc.
- OLÍMPICA se abstendrá de aplicar a los proveedores mecanismos coercitivos que no sean objetivos y que no hayan sido previamente establecidos en el Manual de Proveedores, con el fin de que accedan a las condiciones de comercialización definidas.

OLÍMPICA no impone a los proveedores en forma unilateral, condiciones desfavorables para la comercialización y distribución de productos, a no coaccionarlos para la aceptación de las mismas, y a no descodificar sus productos, o a los proveedores en caso de que no acepten las mencionadas condiciones.

11.2.1 Criterios para la selección de proveedores

Ponderación:

- 5 = Excelente
- 4 = Bueno
- 3 = Regular
- 2 = Malo
- 1 = Muy malo

Según estas ponderaciones se realiza el análisis con tres de los más importantes proveedores del sector encontrando los siguientes resultados

Tabla 13. Análisis de Proveedores

Criterio	Ponderación	Proveedor A		Proveedor B		Proveedor C	
		Calificación	Puntos	Calificación	Puntos	Calificación	Puntos
Calidad en la cría del ganado	40	5	200	4	160	3	120
Costo de aprovisionamiento	20	4	80	4	80	5	100
Condiciones de compra	10	5	50	3	30	1	10
Cumplimiento	10	4	40	2	20	3	30
Cooperación y sentido de pertenencia con la compañía	10	4	40	3	30	1	10
Adaptación y flexibilidad	10	5	50	4	40	4	40
Total	100		460		360		310
Puntos			4,60		3,60		3,10
Porcentaje			92		72		62

Fuente: Integrantes del Grupo.

Con los resultados obtenidos se escoge el proveedor A quien cumple con los criterios para trabajar estratégicamente con Supertiendas Olímpica S.A.

12. AVANCE 9

12.1 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION

En el análisis realizado en el Supply Chain del producto un aspecto de importancia son los canales de comercialización y precio final del producto.

Para Supertiendas Olímpica S.A la estrategia de distribución a implementar son los canales de distribución los cuales se diferencian entre sí por la capacidad que tienen de mover volúmenes de producto y colocarlos en el mercado.

Cada canal está conformado por una serie de actores que apoyan el proceso de distribución en un estado determinado de este y ante todo poseen características de venta similares y compiten entre sí por abarcar mercados compartidos. El volumen de producto que manejan está ligado a su capacidad económica y a su infraestructura de ventas.

- Canal 1 Proveedores: compuesto por los ganaderos quienes a su vez gestionan este proceso con los proveedores de alimento, vacunas y todo lo relacionado con la cría del ganado.
- Canal 2 Plantas de procesamiento y emposte: en este proceso intervienen el transporte desde las fincas hasta las plantas de sacrificio, de emposte y empaque del producto.
- Canal 3 venta directa en los puntos de Supertiendas Olímpica, aquí interviene también las ventas por franquicias y diferentes mercados en los que se encuentra el producto para el consumidor final este aspecto está influenciado por el precio con el que se encuentra en el mercado se tiene en cuenta las características propias del producto que lo diferencian de otras marcas como son:
 - Presentación
 - Empaque
 - Características propias del producto como peso, fecha de vencimiento, fabricación, etc.

12.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION DE SUPERTIENDAS OLIMPICA

En el análisis realizado en el Supply Chain del producto un aspecto de importancia son los canales de comercialización y precio final del producto.

Para Súper tiendas Olímpica S.A la estrategia de distribución a implementar son los canales de distribución los cuales se diferencian entre sí por la capacidad que tienen de mover volúmenes de producto y colocarlos en el mercado.

Cada canal está conformado por una serie de actores que apoyan el proceso de distribución en un estado determinado de este y ante todo poseen características de venta similares y compiten entre sí por abarcar mercados compartidos. El volumen de producto que manejan está ligado a su capacidad económica y a su infraestructura de ventas.

- **Canal N.1 Proveedores:** Compuesto por los ganaderos quienes a su vez gestionan este proceso con los proveedores de alimento y veterinarios tramitando todo lo relacionado con la cría del ganado, también intervienen los transportadores de los animales en pie.

Gráfica 17. Proveedores



Fuente: Portal Web

- **Canal N.2 Plantas de sacrificio, desposte y empaque:** en este proceso intervienen además de los entes encargados para el debido proceso el transporte desde las plantas de sacrificio, desposte y empaque del producto hasta las súper tiendas olímpica.

Gráfica 18. Desposte



Fuente: Portal Web

Canal N. 3 Venta directa en los puntos de Supertiendas Olímpica, aquí interviene también las ventas por franquicias y diferentes mercados en los que se encuentra el producto para el consumidor final este aspecto está influenciado por el precio con el que se encuentra en el mercado se tiene en cuenta las características propias del producto que lo diferencian de otras marcas como son: Identificación del corte, tiempo de maduración, características de conservación, fecha de empaque y vencimiento.

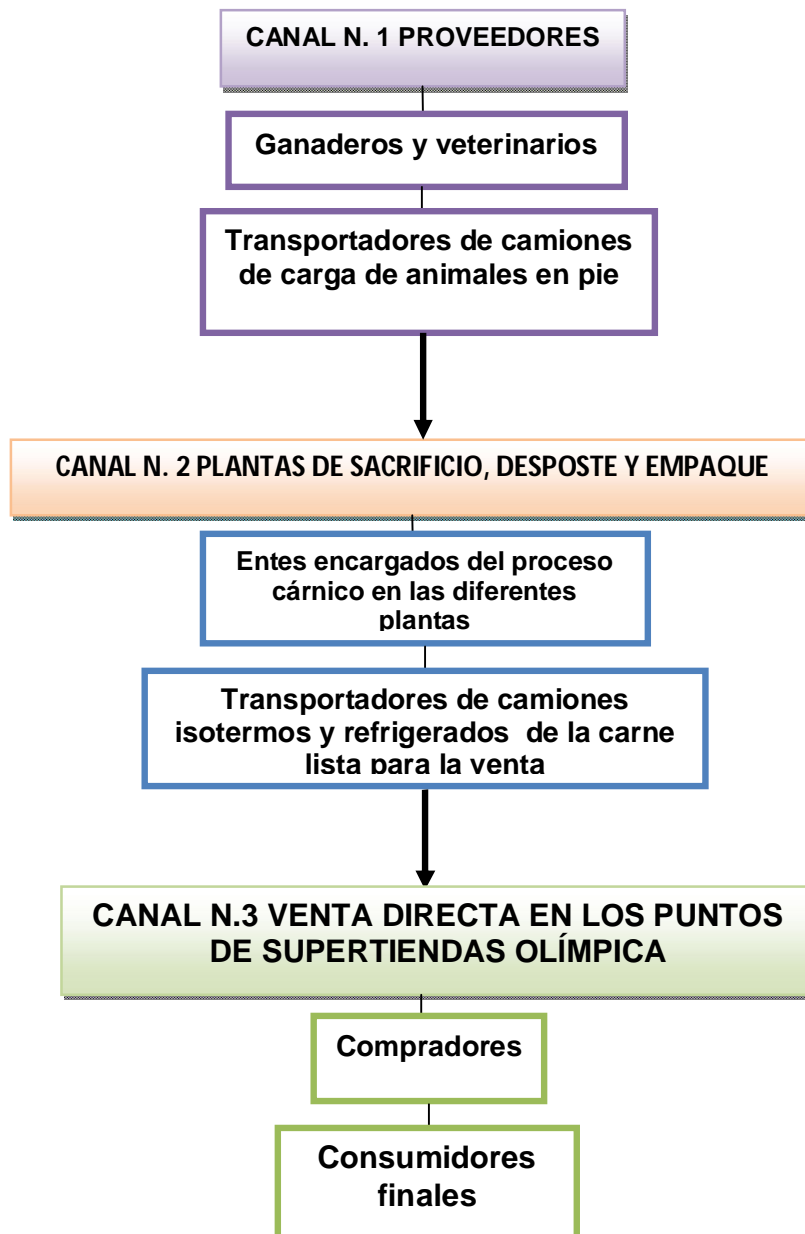
Gráfica 19. Empacado



Fuente: Portal Web

12.3 ESQUEMA DE LA DISTRUBUCIÓN DE LA CARNE DE RES DE SUPERTIENDAS OLIMPICA

Diagrama 6. Distribución de la carne de Res en Olímpica S.A



Fuente: Integrantes del Grupo

CONCLUSIONES GENERALES

- Haber escogido como opción de grado el curso de Profundización Supply Chain Management y Logística enriqueció y reforzó nuestros conocimientos como futuras Ingenieras Industriales, pues además de ahondar sobre el tema realizamos la práctica en una empresa real donde ejercimos los conocimientos adquiridos en el curso lo cual es muy significativo y satisfactorio para nuestra formación profesional.
- Con la realización del proyecto concluimos que la administración de la cadena de suministro, es de suma importancia para la competitividad de las empresas, ya que optimiza todo el proceso obteniendo excelentes resultados y beneficios en los plazos de entrega, la calidad de los productos y lo más importante la satisfacción del cliente.
- La implementación de Supply Chain Management permite mejorar la coordinación del proceso, la toma de decisiones, reduce los inventarios y cumple con los objetivos estratégicos de la empresa.
- A través de la selección de este proyecto nos enfocamos en la línea de diseño y gestión de redes y suministros que corresponde al programa de Ingeniería Industrial; utilizando el Supply Chain Management y Logística con el fin de evidenciar una serie de problemas logísticos encontrados en la cadena de almacenes Olímpica con el fin de encontrar una oportuna solución.

FUENTES DOCUMENTALES

- Ballou Ronald H. Administración de la cadena de suministro. Quinta edición 2004. Pearson Educación. México.
- Figueredo Garzón Cesar Augusto.(2008).Módulo de Administración de Inventarios. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Olaya Cruz Martha Isabel. (2007). Módulo Logística Integral. Universidad Nacional Abierta y a Distancia
- Pinzón, Hoyos Benjamín (2012). Curso Profundización en Supply Chain Management y Logística. Guía de Aprendizaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Bogotá.
- Price Waterhouse Coopers (2001). Manual práctico de logística. PILOT.
- Torres Rápelo Alberto Luis, Camargo Luis Enrique. (2009).Módulo de Proyecto de grado de Ingenierías, Escuela De Ciencias Básicas Tecnología E Ingeniería. Universidad nacional abierta y a Distancia.

WEBGRAFÍA

- <http://www.olimpica.com>
- http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/PAGE/FNG_PORTLETS/FED EGAN/NORMAS/NORMAS CARNICAS/RESOLUCION 2905 2007.PDF [en línea].
- http://www.cci.org.co/cci/cci_x/datos/semanal/SCARRES.HTM
- <http://www.elespectador.com/impreso/opinion/columna-342588-carne-nacional>
- <http://www.slideshare.net/PROYECTOSNAVARRA/colombia-situacion-actual-y-futura-sector-carne-bovina-fedegan>
- http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_CARNICO_JULIO_2010.pdf
- <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/los-colombianos-comenmas-carne-de-pollo-que-de-res/20070512/nota/426317.aspx>