

**CARACTERIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA HOMECENTER,  
BASADA EN EL MODELO REFERENCIAL EN LOGÍSTICA**

**JORGE SIERRA GÓMEZ  
DIANA PATRICIA FIGUEROA  
CINDY JULIETH BERNAL  
RAFAEL DAVID PACHECO  
KAREN TORRES ESCORCIA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y  
LOGÍSTICA**

**MAYO 26 2018**

**CARACTERIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA HOMECENTER,  
BASADA EN EL MODELO REFERENCIAL EN LOGÍSTICA**

**GRUPO No 2**

**JORGE SIERRA GÓMEZ – CÓDIGO 1.056.779.976**

**DIANA PATRICIA FIGUEROA – CÓDIGO 1.065.133.653**

**CINDY JULIETH BERNAL – CÓDIGO 1.140.828.917**

**RAFAEL DAVID PACHECO –**

**KAREN TORRES ESCORCIA – 1.129.571.137**

**JOSÉ MARTÍN DÍAZ**

**TUTOR**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y  
LOGÍSTICA**

**MAYO 26 2018**

## Contenido

Resumen.....	5
Palabras Claves: .....	5
Abstract .....	5
Key words: .....	5
Introducción .....	6
Objetivos .....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
Caracterización de la logística de la empresa Homecenter, basada en el modelo referencial en logística.....	8
Direccionamiento estratégico.....	8
Historia. ....	8
Misión.....	9
Visión.....	9
Valores.....	9
Elementos culturales.....	10
Justificación .....	11
Aplicación y análisis de los trece (13) elementos del modelo referencial en logística... 12	
<i>Resultados del Modelo referencial vs. Homecenter</i> .....	12
Resultados .....	13
Análisis de variable. ....	13
1. Concepto Sobre Logística .....	14
Análisis de variable .....	15
2. Organización Logística .....	16
Análisis de variable. ....	17
3. Tecnología De Manipulación.....	18
Análisis de variable. ....	18
4. Tecnología De Almacenaje.....	20
Análisis de variable. ....	21
5. Tecnología De Transporte Interno .....	22
Análisis de variable. ....	23
6. Tecnología De Transporte Externo.....	24

Análisis de variable .....	25
7. Tecnología De Información .....	27
Análisis de variable. ....	27
8. Tecnología De Software .....	28
Análisis de variable. ....	29
9. Talento Humano.....	30
Análisis de variable. ....	31
10. Integración Del Supply Chain .....	32
Análisis de variable. ....	33
11. Barreras Logísticas.....	33
Análisis de variable. ....	34
12. Medida del desempeño logístico.....	35
Análisis de variable .....	35
13. LOGÍSTICA REVERSA.....	36
Análisis de variable. ....	37
Síntesis de modelo referencial en logística de la empresa.....	38
Artículo Científico .....	41
Bibliografía .....	48

## **Resumen**

El presente trabajo corresponde a la aplicación del modelo referencial en logística para identificar la caracterización de la logística de la empresa Homecenter, se analizarán cada una de las herramientas del plan y su desarrollo en la organización seleccionada.

Se analizarán con base a las encuestas realizadas en la compañía, y su correspondiente análisis a la luz de lo indicado en modelo referencial en logística, se evaluarán los siguientes elementos del modelo; concepto logístico, organización y gestión logística, tecnología de manipulación, tecnología de almacenaje, tecnología de transporte interno, tecnología de transporte externo, tecnología de información, tecnología de software, talento humano, integración del Supply Chain, barreras del entorno, medida de desempeño logístico, y logística reversa.

### **Palabras Claves:**

Logística, almacenamiento, Modelo Referencial en Logística, Transporte.

## **Abstract**

The present work corresponds to the application of the reference model in logistics to identify the characterization of the logistics of the company Homecenter, each one of the tools of the plan and its development in the selected organization will be analyzed.

They will be analyzed based on the surveys carried out in the company, and their corresponding analysis in light of what is indicated in the reference model in logistics, the following elements of the model will be evaluated; logistic concept, logistics organization and management, handling technology, storage technology, internal transport technology, external transport technology, information technology, software technology, human talent, supply chain integration, environmental barriers, logistic performance measurement, and reverse logistics

### **Key words:**

Logistics, storage, Referential Model in Logistics, Transport

## Introducción

El Modelo Referencial de Logística recoge el concepto que podría aplicarse en un Supply Chain o Red Adaptativa, con el propósito de incrementar la competitividad de la misma.

El Modelo Referencial recoge las tendencias internacionales en Logística, el modelo referencial logístico permite medir el estado del SCM del sistema logístico de una empresa y el resultado de su aplicación; Trece son los elementos del Modelo Referencial en Logística, que hipotéticamente se encuentran presentes en una Red Adaptativa: concepto sobre logística, organización logística, tecnología de manipulación, tecnología de almacenaje, tecnología de transporte interno, tecnología de transporte externo, tecnología de información, tecnología de software, talento humano, integración del Supply Chain, barreras logísticas, logística reversa y, medida del desempeño logístico.

Para las empresas el gran reto es reducir los costos, incrementar la calidad y agilizar las operaciones teniendo en cuenta que la tecnología va a pasos agigantados y es un factor que acompañado del capital humano se obtienen excelentes resultados. Las compañías ganadoras serán aquellas que sean capaces de tener un nuevo acercamiento hacia los negocios, trabajando de cerca con los socios para diseñar y administrar procesos que les permitan ser cada día más competitivo; Las empresas que implementan políticas y procesos logísticos como parte integral de su plan estratégico tienen claro que la competencia hoy por hoy no solamente depende de ellas mismas sino de las redes de negocios o Supply Chain y su eficiente administración de la cadena de suministro.

El modelo referencia logístico acoge los principales aspectos de tendencia mundial en cuanto a materia logística se refiere. El desarrollo empresarial y económico Globalizado con aras a su expansión constante arroja una nueva situación económica global diferente, más cambiante y más exigente lo cual motiva a las empresas de cada País a exigirse y complementar sus sistemas logísticos con estrategias que permitan alcanzar el desarrollo de otros países de talla mundial en cuanto a Gestión logística.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar la caracterización de la empresa Homecenter sobre su modelo referencial en logística, aplicando los instrumentos de los 13 elementos del modelo, mediante el desarrollo de entrevistas como instrumento de recolección de información.

### **Objetivos Específicos**

- Revisar cada uno de los 13 instrumentos, desarrollados para cada uno de los elementos del modelo referencial en logística.
- Desarrollar con el personal especializado en logística y que maneja la logística y personal de otras áreas de la empresa que está relacionado con el proceso logístico de la empresa (producción, compras, ventas, finanzas). para aplicar la entrevistas.
- Llevar a cabo la aplicación de las entrevistas al personal seleccionado.
- Realizar una observación objetiva de la situación de la logística de la empresa seleccionada.
- Realizar el procesamiento de los datos para su correspondiente análisis
- Realizar la gráfica y el análisis de las variables de cada uno de los elementos del modelo referencial en logística en el respectivo diagnóstico.

# **Caracterización de la logística de la empresa Homecenter, basada en el modelo referencial en logística**

## **Direccionamiento estratégico**

### **Historia.**

SODIMAC, sigla de Sociedad Distribuidora de Materiales de Construcción, es una empresa chilena dedicada al rubro de la construcción y al mejoramiento del hogar, perteneciente al holding Falabella y está presente también en países como Perú, Colombia y Argentina. Su fundación fue en el año 1952 llamado SODIMAC; formato original de la cadena el cual se dedicaba a la venta de materiales de construcción y ferretería. En Chile y Perú el formato ha sido desplazado por “SODIMAC Constructor” y “Homecenter SODIMAC”

En Colombia se identifica bajo la sucursal sodimac, se destaca su marca Homecenter, esta es una empresa que opera bajo la modalidad de retail, industria en la que alcanzado una posición de liderazgo en el mercado Colombiano, brindando mejoramiento de los hogares Colombianos.

Homecenter; es una marca de tienda dedicada a la distribución y venta de materiales para la construcción y muebles, electrodomésticos, decoración para el hogar.

Según esta organización, “Su actividad se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de remodelación y construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares, ofreciendo excelencia en el servicio, integridad en su trabajo y un fuerte compromiso con la comunidad”.

Cadena de suministro: La amplia variedad de productos que comercializa Homecenter, hace esta empresa posea una gran variedad de proveedores a nivel nacional e internacional, que le permite abastecerse de los diferentes productos para satisfacer a sus clientes. En este sentido la empresa mantiene una integración muy estrecha con cada uno de sus proveedores y control, y les exige que estos cumplan con las normas de protección ambientales.





- REIR es nuestro sello, nuestro modo de relacionarnos con las personas y con el trabajo.
- REIR es la forma como vivimos nuestros valores

**REIR:** Responsabilidad -  
Excelencia - Integridad - Respeto

Ilustración 2: Recuperada de <http://www.homecenter.com.co/static/landing/footer/mashomecenter/nuestra-empresa/img/reir.jpg>

### **Elementos culturales.**

Nuestra cultura organizacional está conformada por aspectos esenciales que practicamos a diario en nuestra compañía y orientan el comportamiento de todos los colaboradores, logrando así una cohesión organizacional y dando solidez a las actividades en todos nuestros centros de trabajo (tiendas, centro de distribución y oficina de apoyo a tiendas).

Cultura Sodimac es una forma de vivir, hacer y sentir las cosas que nos caracterizan: por eso somos alegres, felices, creativos, líderes, constructores de sueños, auténticos, dinámicos, prácticos.

## **Justificación**

En la actualidad las empresas deben hacer grandes esfuerzos que permitan el mejoramiento de la logística desarrollada por cada organización, por lo tanto es necesario la evaluación constante de la aplicación de los trece (13) elementos del modelo referencial en logística. Por este motivo es importante el análisis del modelo referencial en logística para la empresa HOMECENTER.

Diagnosticando cada uno de los elementos de este modelo, se permitió establecer el estado real dentro de la logística de la empresa. Llegándose a conocer su nivel de cumplimiento relativo al nivel óptimo de funcionamiento del elemento presente en la red de suministro de la empresa (homecenter). Esto lleva a establecer se hay fallas en sistema logístico de la empresa, conociendo el nivel de cumplimiento de cada uno de estos elementos, fallas y las mejoras aplicar mejorar la situación de cada factor o elemento.

El concepto logístico que aplican las empresas se caracteriza por jugar un papel de integración de los procesos relacionados con el aseguramiento del flujo de materia, energía e información, dirigido a entregar al cliente o al consumidor o usuario final, los productos y servicios que demanda, en el momento oportuno, con la calidad exigida y al precio que está dispuesto a pagar.

Para ello, el sistema logístico, centra su actividad en la coordinación y cohesión de un conjunto de procesos internos y externos con el fin de garantizarle al consumidor final, un alto valor agregado, un alto nivel de servicio al cliente y una reducción dramática de los costos.

La gestión logística va más allá del control y análisis de los costos logísticos y, sistemáticamente establece programas para mejorar el valor del producto a la luz de los deseos de los consumidores finales y, para esto involucra toda la estructura de la empresa y de la Red Adaptativa.

## Aplicación y análisis de los trece (13) elementos del modelo referencial en logística.

*Tabla 1.*

*Resultados del Modelo referencial vs. Homecenter*

ELEMENTO DEL MODELO	CALIFICACION	MINIMA	MAXIMA	MEDIA	DES.ESTANDAR	OBSERVACION
CONCEPTO LOGISTICO	<u>4</u>	3,00	5,00	4,06	0,54	Fortaleza
ORGANIZACION Y GESTION LOGISTICA	<u>4</u>	3,00	5,00	4,32	0,75	Fortaleza
TECNOLOGIA DE MANIPULACION	<u>4</u>	3,00	5,00	4,43	0,79	Fortaleza
TECNOLOGIA DE ALMACENAJE	<u>4</u>	3,00	5,00	4,00	0,84	Fortaleza
TECNOLOGIA DE TRANSPORTE INTERNO	<u>4</u>	3,00	5,00	4,13	0,89	Fortaleza
TECNOLOGIA DE TRANSPORTE EXTERNO	<u>4</u>	3,00	5,00	4,00	0,88	Fortaleza
TECNOLOGIA DE INFORMACION	<u>5</u>	4,00	5,00	4,50	0,55	Fortaleza
TECNOLOGIA DE SOFTWARE	<u>4</u>	1,00	5,00	3,55	1,37	Debilidad
TALENTO HUMANO	<u>4</u>	2,00	5,00	3,95	0,83	Fortaleza
INTEGRACION DEL SUPPLY CHAIN	<u>3</u>	0,00	5,00	3,42	1,38	Debilidad
BARRERAS DEL ENTORNO	<u>4</u>	1,00	5,00	4,33	1,63	Fortaleza
MEDIDA DEL DESEMPEÑO LOGISTICO	<u>1</u>	1,00	2,00	1,25	0,50	Debilidad
LOGISTICA REVERSA	<u>3</u>	1,00	5,00	3,44	1,42	Debilidad
<b>Calificación Final Vs. Modelo</b>	<b>3,79</b>	<b>0,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,89</b>	<b>1,09</b>	

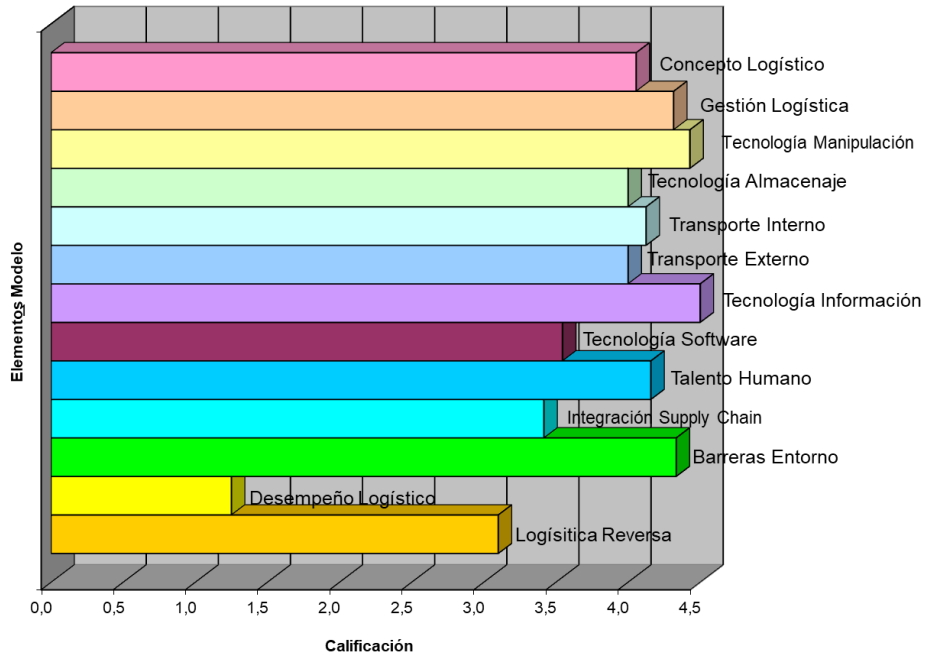
Fuente: Elaboración propia

Se analizaran los resultados obtenidos en los trece elementos del Modelo Referencial en Logística, estos son; concepto sobre logística, organización logística, tecnología de manipulación, tecnología de almacenaje, tecnología de transporte interno, tecnología de transporte externo, tecnología de información, tecnología de software, talento humano, integración del Supply Chain, barreras logísticas, logística reversa y, medida del desempeño logístico.

## Resultados

### Grafica No 1

#### Resultados del Modelo referencial vs. Homecenter



Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis de variable.**

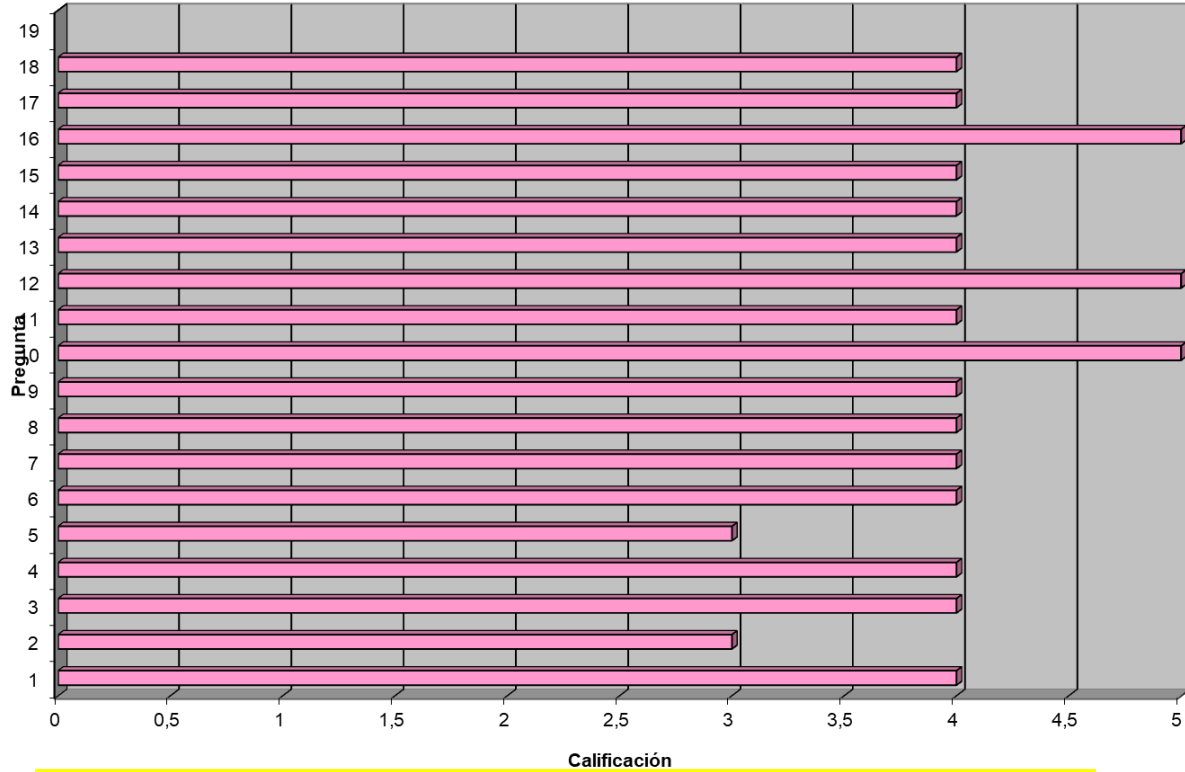
Haciendo un análisis de los elementos del modelo hayamos que la mayoría de ellos se ha obtenido una calificación de 4/5 a excepción de tres de los modelos que han obtenido una calificación de 5,3 y 1. Como podemos ver en la mayoría de ellos se obtiene una calificación buena, lo que indica que según el modelo referencial de logística la empresa Homecenter se encuentra dentro del rango de buenas prácticas de cada uno de los modelos.

# 1. Concepto Sobre Logística

Grafica No 2

Resultados concepto logístico

Concepto Logístico



**Variables**

- 19 Los ejecutivos tienen claro que la Logística moderna se interesa más por la gerencia de flujos y la cohesión de procesos
- 18 Los ejecutivos son conscientes de que compiten entre redes de negocios o Supply Chain
- 17 Utiliza mejores prácticas en Supply Chain Management
- 16 Tiene la empresa modelado un Supply Chain
- 15 Claridad de la Gerencia en que la Logística es una parte del Supply Chain
- 14 Cambios radicales en los próximos años en la Logística
- 13 Conocimiento de los ejecutivos y empleados en los procesos logísticos
- 12 Integración y coordinación de la Gerencia Logística con todas las dependencias
- 11 Metas en servicio al cliente y costos logísticos
- 10 Enfoques modernos en la gestión logística y de producción
- 9 Técnicas de Ingeniería en el mejoramiento de los costos
- 8 Costeo basado en ABC en costos Logísticos
- 7 Requisitos de calidad procesos Logísticos
- 6 Frecuencia planes Logísticos
- 5 Planes Logísticos formales
- 4 Plan mejora procesos Logísticos
- 3 Procesos Logísticos
- 2 Gerencia Logística
- 1 Plan Estratégico Para el Desarrollo de la Logística

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de variable**

En este elemento del modelo se han analizado 18 variables, en la mayoría de estas variables han sido calificadas con un puntajes de 4/5, en términos relativos es muy bueno. Pues demuestra que los directivos de la logística en HOMECENTER conocen de la importancia de la logística y por tanto han hecho una buena implementación de esta, que lleva resaltar una buena gestión de la cadena de suministro.

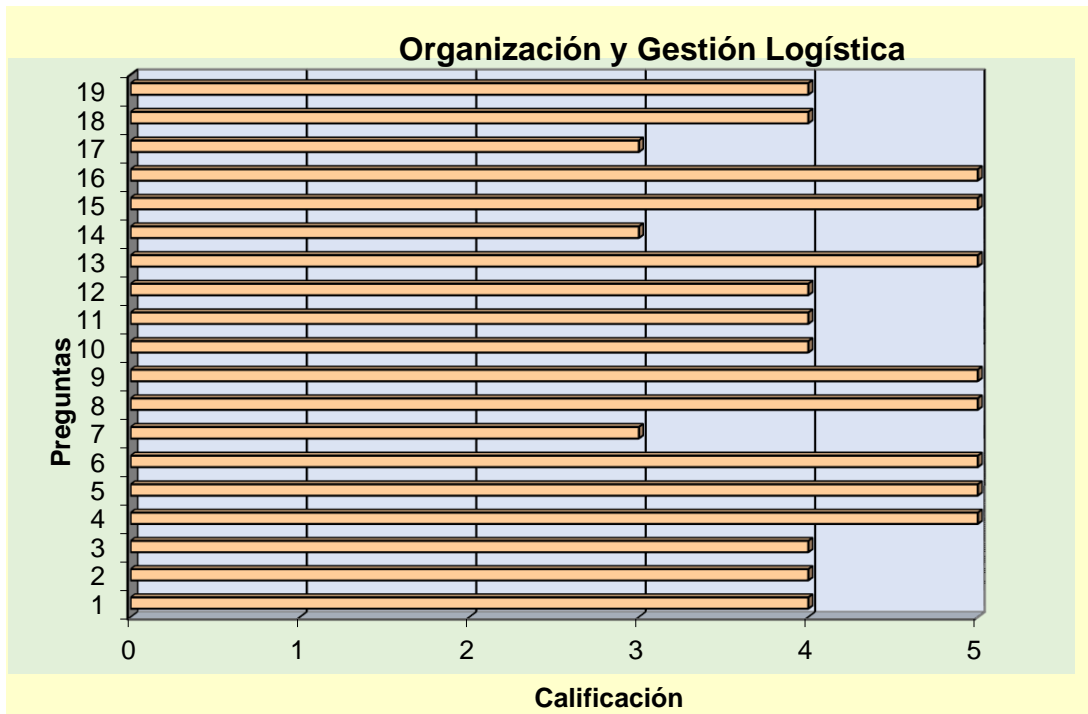
Con la calificación más alta 5/5 están las variables “Claridad de la Gerencia en que la Logística es una parte del Supply Chain, Integración y coordinación de la Gerencia Logística con todas las dependencias y Enfoques modernos en la gestión logística y de producción” esto nos deja claro que la organización logística de la empresa conoce muy bien la importancia de la logística en el SC, integración logística de todas las dependencias de la empresa y la gestión moderna de la logística y la producción. Dado esto es como esta compañía ha logrado un gran desempeño en el mercado nacional.

Con la menor calificación 3/5 tenemos las variables “gerencia logística y planes logísticos formales”, esto deja claro que la gerencia logística; no está desarrollando bien su trabajo. Generando como consecuencia que se presenten algunos problemas con el avance logístico de la organización.

## 2. Organización Logística

Grafica No 3

Resultados Organización y Gestión Logística



[Modelo Referencial](#)

Variable

- 19 Tiene la Empresa un alto nivel de integración con clientes y proveedores?
- 18 La estructura de la gestión logística de la empresa se caracteriza por un enfoque innovador?
- 17 Los servicios logísticos que tiene la empresa están administrados centralmente?
- 16 Existe un programa formal de capacitación para el personal de la Gerencia Logística?
- 15 El personal de la Gerencia Logística ha recibido alguna capacitación en el último año?
- 14 Potencial de racionalización de la cantidad de personal existente en la Gerencia Logística
- 13 La organización logística en la Empresa o en la empresa debe ser plana?
- 12 Continuidad en el flujo logístico de la empresa
- 11 Frecuencia de decisiones conjuntas con las distintas dependencias o gerencias de la empresa
- 10 Las habilidades y conocimientos del personal en la Gerencia Logística son suficientes para su funcionamiento?
- 9 La empresa está certificada con la Norma ISO-9000 o con otra organización certificadora?
- 8 Reglamentación por escrito de la ejecución de los distintos procesos en el Supply Chain
- 7 Servicio de terceros (Outsourcing) para asegurar los procesos o servicios logísticos
- 6 Existe algún especialista responsable con la realización de los pronósticos de los clientes?
- 5 Realiza y/o coordina pronósticos de demanda y estudios de los clientes?
- 4 Objetivos, políticas, normas y procedimientos sistemáticamente documentadas
- 3 Gestión integrada con el resto de los procesos
- 2 Nivel subordinada de la Gerencia Logística
- 1 Estructura de la Gerencia Logística diferenciada

Fuente: Elaboración propia



### **Análisis de variable.**

La mayor parte de las 19 variables analizadas del elemento organización y gestión logística; se encuentran entre una calificación de 4/5 y 5/5. Esto supone algo importante pues nos da entender que la estructura organizativa logística está diferenciada, aunque requiere mejoras en su desempeños para llevar a la organización entera a crear un mejor proceso logístico.

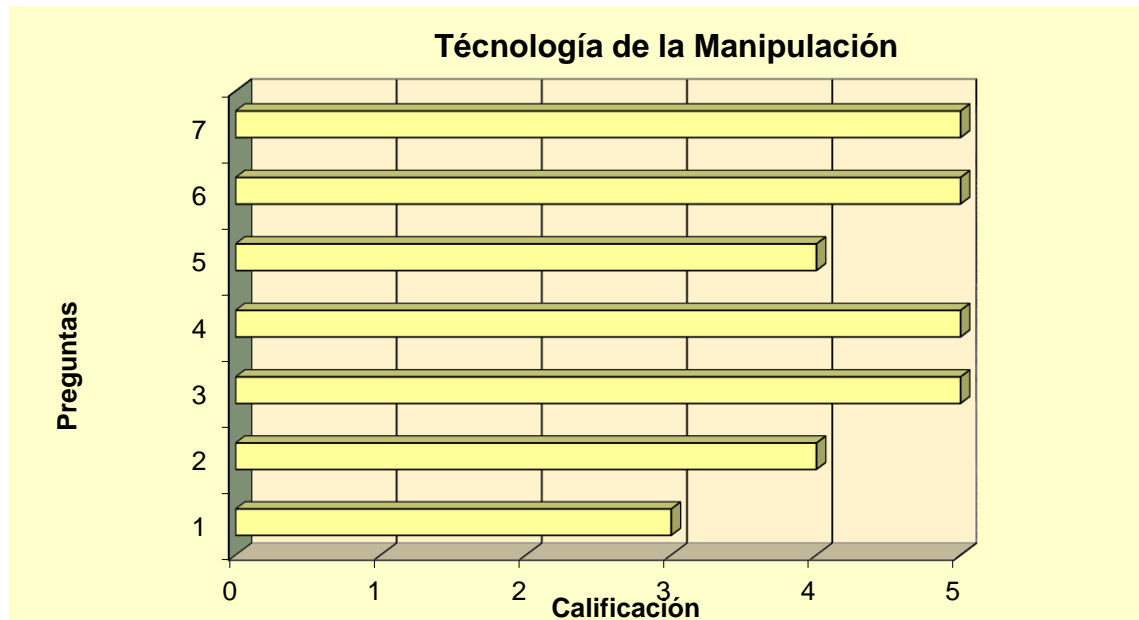
Las variables con calificación más alta (5/5), se basan en la capacitación de personal de la gerencia de logística en los últimos trimestres, posición de certificación de la ISO 9000 en lo referente a su programa logístico y, los pronósticos de la demanda se hace bajo el seguimiento de compra real del cliente y por personal experto en pronósticos. Esto significa que HOMECENTER, tiene desarrollada su organización logística, aunque tiene que hacer algunos esfuerzos para mejorar algunos elementos de la organización logística, con el fin de mejorar su funcionamiento.

Las variables con la calificación más baja 3/5, con una calificación regular están bajo uso de servicios por tercerización Racionalización de personal media Servicios logísticos bajo operación mixta (centralizados y descentralizados). La regular calificación de estas variables, permite visualizar que la empresa está teniendo algunos sobre costos, encareciendo el producto que vende al cliente, pero que es factible hacer las mejoras pertinentes para disminuir costos, aprovechado y optimizando recursos.

### 3. Tecnología De Manipulación

Grafica No 4

Resultados Tecnología de la manipulación



[Modelo Referencial](#)

#### Variable

- 7 Existe algún programa para la capacitación del personal dedicado a la manipulación?
- 6 El personal ha recibido capacitación en el último año?
- 5 El personal posee las habilidades necesarias para una ejecución eficiente de la actividad?
- 4 El estado técnico de los equipos del Supply Chain dedicados a la manipulación es bueno?
- 3 Las operaciones de manipulación disponen de todos los medios necesarios?
- 2 Las operaciones de manipulación no provocan interrupciones o esperas en las actividades de producción?
- 1 Las operaciones de carga y descarga se realizan en forma mecanizada?

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis de variable.

La mayor parte de las variables de la tecnología de la manipulación en las tiendas y centros de distribución de HOME CENTER, poseen una calificación alta 5/5, entre ellos encontramos programas de capacitación dedicado al personal de manipulación, esta capacitación se realiza por lo general todo el año. Se encontró que los equipos de manipulación poseen un buen estado, disponiendo las

tiendas de la compañía de todos los medios necesarios para la manipulación de los productos.

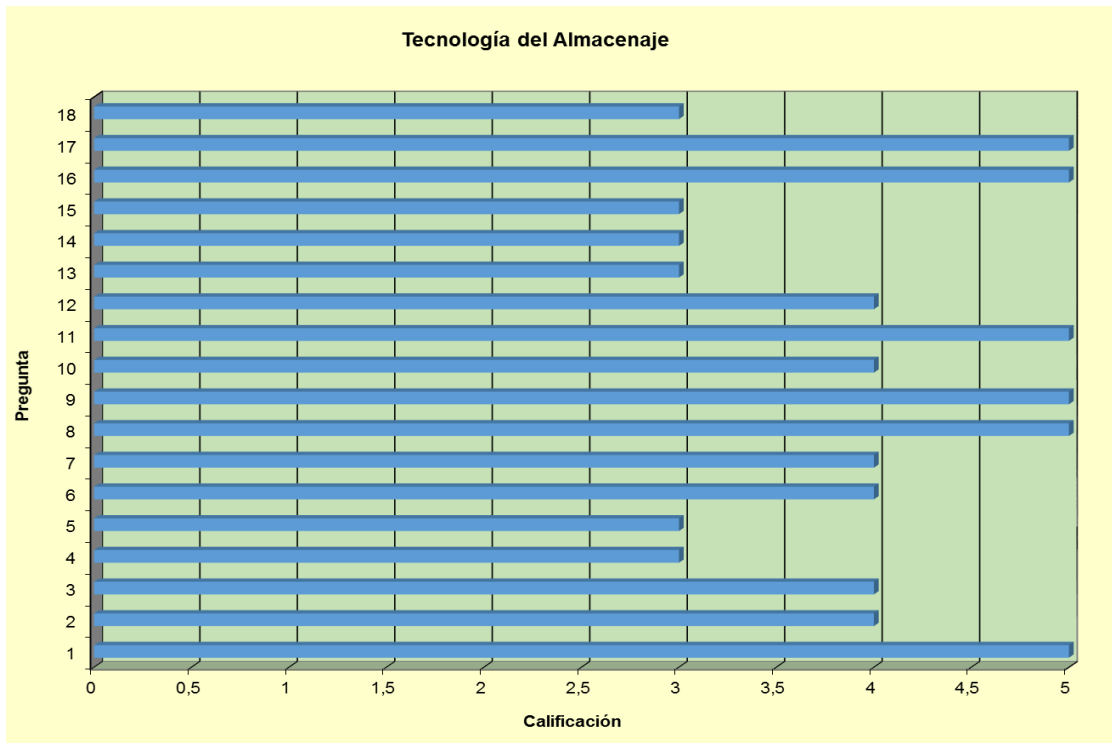
En lado opuesto nos encontramos la variable “Las operaciones de carga y descarga se realizan en forma mecanizada” con un puntaje de 3/5, esto es una calificación regular, ya que al manipulación es manual y mecanizada. Esta situación disminuye el rendimiento en la operación, aumentando tiempos y costos de operación de cargue y descargue.

Como podemos ver la empresa tiene buen rendimiento general en este elemento, pero es necesario hacer mejora en el proceso de manipulación para mejorar la competitividad.

#### 4. Tecnología De Almacenaje

Grafica No 5

Resultados Tecnología del almacenaje



#### Variables

- 18 La actividad de almacenaje se administra totalmente centralizada?
- 17 Existe un programa formal de capacitación para el personal?
- 16 El personal ha recibido alguna capacitación en el último año?
- 15 Existe un alto potencial de racionalización de la cantidad de personal existente?
- 14 La cantidad de personal se considera suficiente para el volumen de actividad existente?
- 13 Las habilidades y conocimientos del personal son suficiente para su funcionamiento?
- 12 Existen pérdidas, deterioros, extravíos, mermas y obsolescencia de mercancías?
- 11 Existe intención o planes de ampliar o construir nuevos almacenes?
- 10 Existen productos que no rotan desde hace más de seis meses?
- 9 El sistema de identificación de las cargas se hace con apoyo de la tecnología de información?
- 8 Existe una amplia utilización de medios auxiliares para la manipulación de las cargas?
- 7 Las condiciones de trabajo en los almacenes son altamente seguras para las cargas y para las personas?
- 6 La organización interna de los almacenes es altamente eficiente y con buen orden interno?
- 5 La gestión de los almacenes se realiza totalmente con apoyo de sistema informático?
- 4 Las operaciones dentro de los almacenes del Supply Chain se realizan en forma mecanizada?
- 3 El despacho del almacén se considera que es bastante ágil?
- 2 A qué nivel se utiliza la altura en el almacenaje?
- 1 A qué nivel se utiliza el área de los almacenes del Supply Chain?

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de variable.**

Se detecta que la mayor parte de las variables estudiadas, para este elemento tras los resultados de la entrevista aplicada para conocer de tecnología de almacenaje. Tienen una calificación de 4/5 y 3/5 en cantidades iguales, mientras que en misma medida encontramos 6 variables, pero en términos de máxima calificación decir 5/5.

Se registra que las variables con la calificación más alta (5/5), son nivel de utilización de almacén, utilización de medios auxiliares de manipulación de cargas, el uso de tecnologías de la información en el levantamiento de cargas, planes de ampliación y construcción de nuevos almacenes y programas de capacitaciones de personal, con capacitaciones en el último año. Como vemos la empresa registra una calificación máxima en variables muy importantes de este elemento.

Esto se debe al compromiso de HOMECENTER de ser líder en el mercado nacional de materiales para construcción y equipos, utensilios, muebles para el mejoramiento de los hogares colombianos.

También tenemos las variables con la calificación baja (3/5) en este diagnóstico de este elemento del modelo referencial en logística: son; “nivel de centralización del almacenaje” es mixta e decir una combinación entre descentralizado y centralizado. “potencial de racionalización de personal en el almacenaje”, se está utilizando más personal del necesario para llevar a cabo las operaciones en el almacén, “el personal es suficiente para el volumen de actividad existente” el personal en la logística del almacén considero que tiende a ser suficiente para este proceso, “habilidades y conocimiento del personal son suficientes para gestión y operación del almacén” para el personal encargado de los almacenes considero que son suficientes, pero se determinó que la empresa requiere más personal en el almacén para mejorar la operación. “La gestión de los almacenes se realiza totalmente con apoyo de sistema informático” se hayo que la gestión de almacén es una combinación informática y manual, esto deja claro que la empresa debe mejorar en la gestión de almacenes. “Las operaciones dentro de los almacenes del Supply Chain se realizan en forma mecanizada”, no se hayo una combinación de manual y

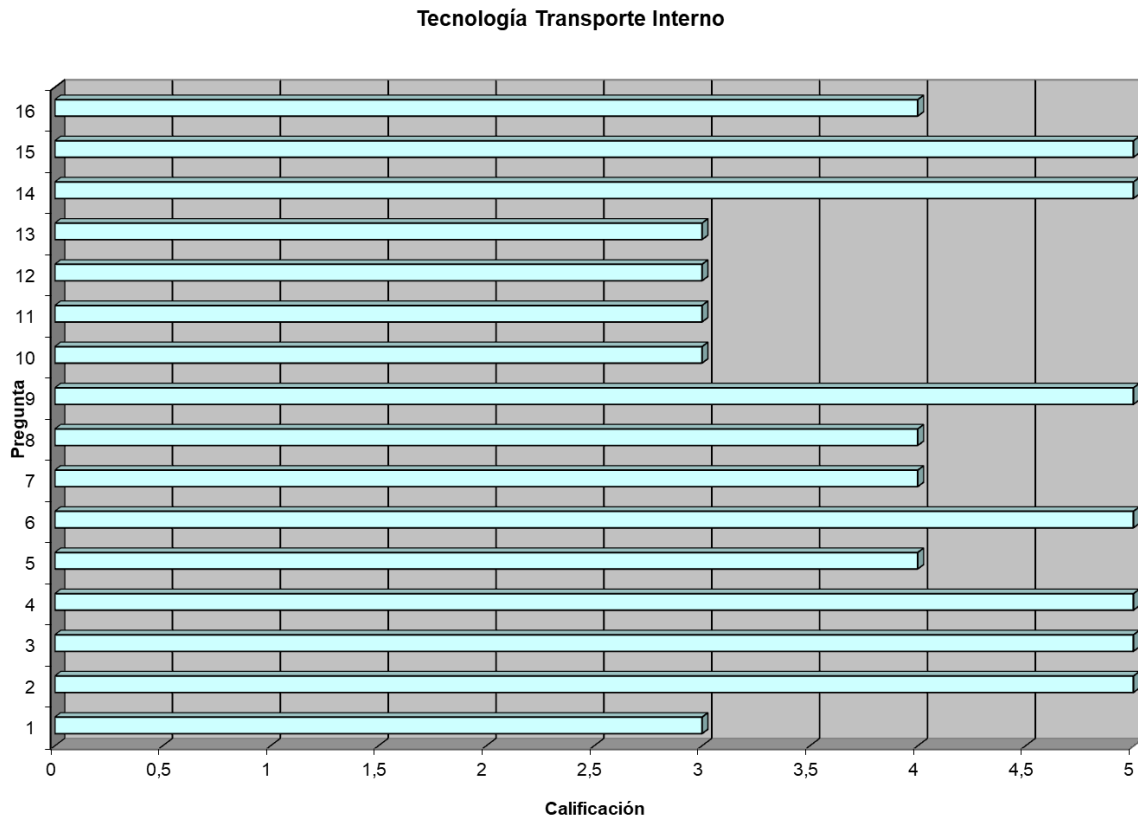
mecanizada, siendo necesario para la empresa desarrollar una mayor mecanización de las operaciones.

En general se puede decir que el uso y la gestión de tecnología en el almacén son mediamente bueno. Pero hay inconvenientes con su uso y de la capacidad del recurso humano para su óptimo manejo. La solución de los problemas detectados, correspondiente a la falta de utilización de una mayor cantidad de tecnología; va optimizar la operación de almacenaje. Reduciendo los costos de operación y mejorando la eficiencia de la empresa.

### 5. Tecnología De Transporte Interno

*Grafica No 6*

*Resultados Tecnología transporte interno*



#### Variables

- 16 Se administra totalmente centralizada o descentralizada?
- 15 Existe un programa formal de capacitación para el personal?
- 14 El personal ha recibido alguna capacitación en el último año?
- 13 Existe un alto potencial de racionalización de la cantidad de personal existente actualmente?
- 12 La cantidad de personal existente se considera suficiente para el volumen de actividad existente?
- 11 Las habilidades y conocimientos del personal disponible son suficientes para su eficiente funcionamiento?
- 10 La gestión del transporte interno está informatizada?
- 9 En lo que va del año han ocurrido accidentes en las operaciones de transporte interno?
- 8 Las condiciones del transporte interno garantizan una alta protección al personal?
- 7 Ocurren pérdidas, deterioro, contaminación y confusiones en las cargas que se suministran?
- 6 Los medios de transporte interno están en buen estado técnico y con alto grado de fiabilidad?
- 5 Existe un sistema de gestión del transporte interno bien diferenciado en un grupo de trabajo con cierta autonomía?
- 4 Las cargas se suministran en forma oportuna según su demanda dentro de la red?
- 3 La identificación de todas las cargas se hace empleando la tecnología de código de barras?
- 2 Durante el flujo de los productos y materiales existe identificación permanente de las cargas y de su estado en el proceso?
- 1 Todas las operaciones de transporte interno que se realizan son mecanizadas?

Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis de variable.**

Se hallado este diagnóstico de este elemento que hay un rendimiento regular en el uso de la tecnología interna por parte de HOMECENTER, se registró que hay más variables con máxima calificación (5/5). Igualmente la calificación de algunas variables es de 3/5 que es un rendimiento regular.

Se registró que las variables con calificación máxima (5/5) se enfocan en los siguiente “Existe un programa formal de capacitación para el personal y personal ha sido capacitado el último año” al empresa ha hecho bien la tarea en este tema poseyendo programa y capacitación del personal. “En lo que va del año han ocurrido accidentes en las operaciones de transporte interno y, medios de transporte en buen estado técnico y con alto grado de fiabilidad” gracias a la preparación del personal y el buen estado de los equipos de transporte no han ocurrido accidentes. “Las cargas se suministran en forma oportuna según su demanda dentro de la red y se emplea tecnología de código de barras”, se encuentra que la organización logística despacha las cargas de forma oportuna y utilizando código de barras para su identificación, así durante el flujo de los productos y materiales existe identificación permanente de las cargas y de su estado en el proceso”. Esto lo logra la compañía gracias a su mejora constante de los elementos que intervienen en el transporte interno.

Se hayo que la organización tiene irregularidades en cinco de las variables medidas, alcanzando una calificación de 3/5. Esto es debido a que las actividades del transporte interno no son todas mecanizadas, sino que también realiza

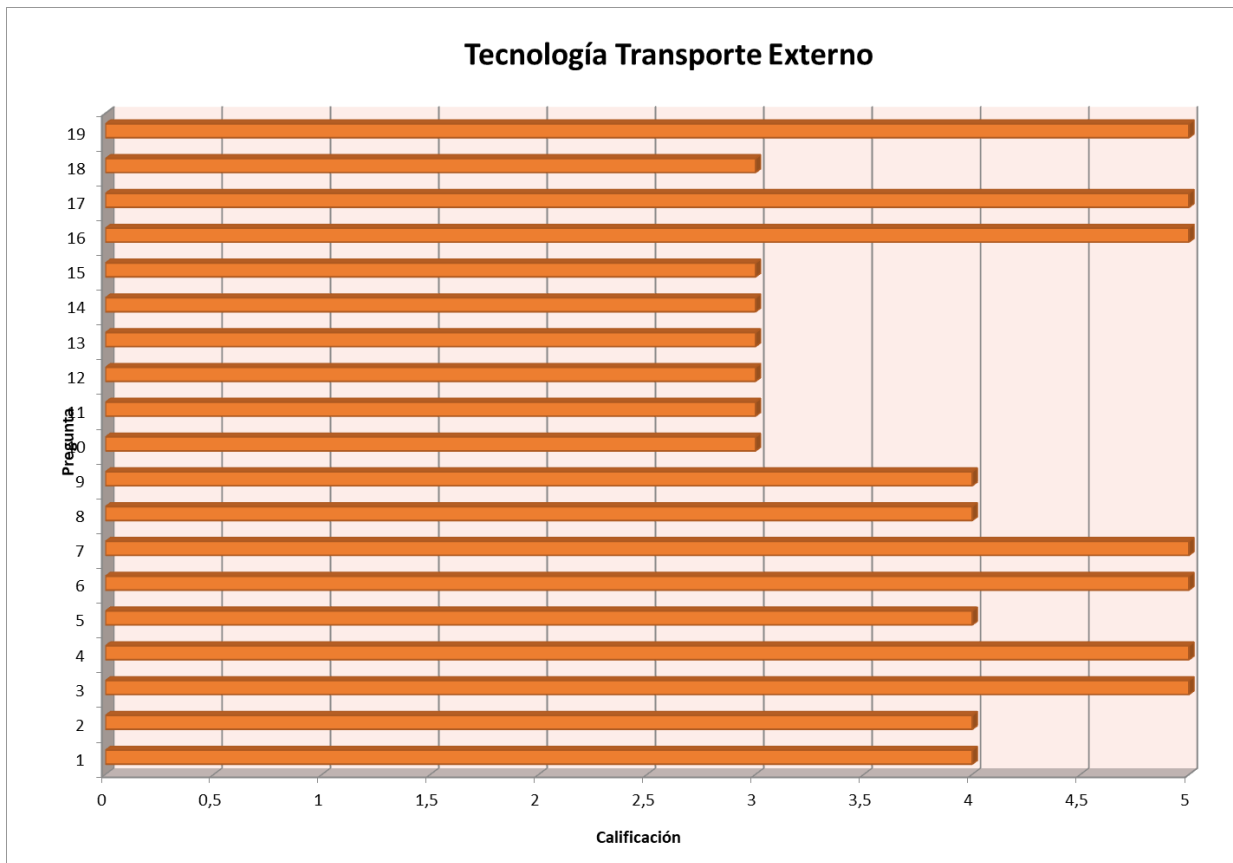
procesos de transporte manual. El personal en la operación de transporte no está siendo racionalizado y los jefes de área logística consideran que es suficiente, pero también consideran que las habilidades y conocimientos de los operarios es suficiente para la operación del transporte interno lo cual consideramos un error, que le puede estar costado sobre costos a la empresa. Pero además la falta de informatización total de la gestión del transporte le trae inconvenientes para la buena gestión de la planeación de este.

En fin la organización en la tecnología de transporte interno tiene buenos indicadores pero debe seguir mejorando aquellas variables en las que posee problemas.

## 6. Tecnología De Transporte Externo

*Grafica No 7*

*Resultados Tecnología transporte externo*





## Variables

- 9 La gestión del transporte externo se realiza basada en un grupo o unidad en forma autónoma dentro de las empresas?
- 8 La administración se realiza en forma centralizada o descentralizada?
- 7 Existe un programa formal de capacitación para el personal que labora en la gestión y operación?
- 6 El personal dedicado a la gestión y operación ha recibido alguna capacitación en el último año?
- 5 Se considera que existe un alto potencial de racionalización de la cantidad de personal existente actualmente?
- 4 La cantidad de personal existente en la gestión y operación se considera suficiente para el volumen de actividad existente?
- 3 Las habilidades y conocimientos del personal disponible en la gestión y operación son suficientes para su eficiente funcionamiento?
- 2 Se utiliza sistemáticamente a terceros para satisfacer la demanda?
- 1 Los medios son suficientes para el volumen que demanda la empresa?
- 0 Se utiliza la informática para la programación de rutas y combinación de recorridos?
- 9 Existe una planificación sistemática de las rutas y combinaciones de recorridos?
- 8 Han ocurrido accidentes en el transporte externo en los últimos 12 meses?
- 7 Las condiciones técnicas garantizan una alta protección y seguridad para el personal?
- 6 La gestión del transporte externo está apoyada con tecnología de información?
- 5 Existe un sistema formalizado de planificación y control del transporte externo?
- 4 Las cargas se hacen utilizando medios unitarizadores como paletas, contenedores y otros medios?
- 3 Ocurren pérdidas, deterioros, extravíos y equivocaciones en el suministro de cargas?
- 2 Se utiliza el transporte multimodal en el transporte de las cargas principales?
- 1 Todas las necesidades se satisfacen inmediatamente que existe su demanda por los distintos procesos de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de variable**

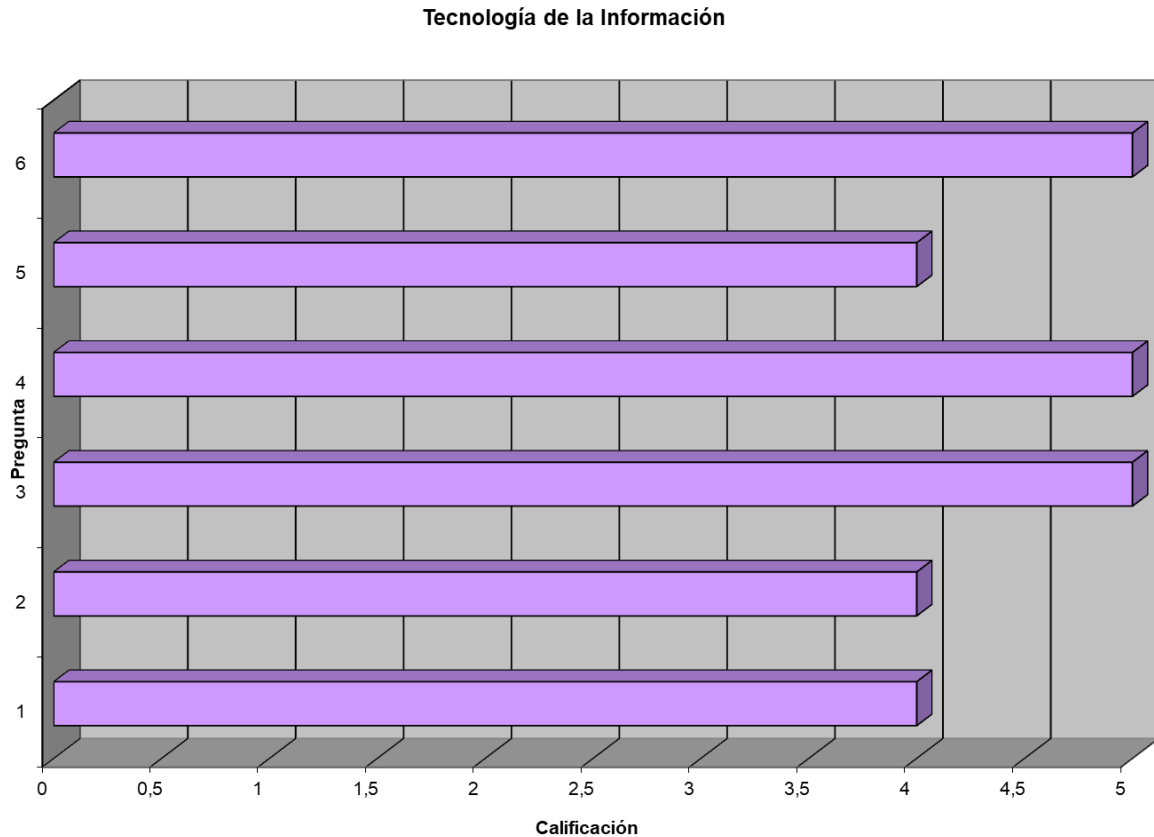
Tras el diagnóstico se hayo que en materia del uso de tecnología de transporte externos, la empresa HOMECENTER, está teniendo una comportamiento regular, en la que la mayoría de sus variables ha obtenido por debajo de 5, en otras palabras la mayor parte de las variables está entre 3/5 y 4/5. Durante el diagnóstico de transporte externo se registró que la organización en cuanto a la logística transporte externo, registra más de una variable con una calificación de 5/5, es decir la calificación máxima. Estas variables se enfocan principalmente “en el uso de transporte multimodal de las cargas principales y si se produce pérdidas o deterioros durante la operación”, se detalla que la compañía no tiene perdidas de ninguna clase y hace uso del transporte multimodal para sus operaciones de carga. “La condiciones técnicas garantizan una alta protección y seguridad al personal y los proceso de transporte están apoyados en la tecnología de la información” Primero esto logra que se proteja al personal y se proteja la carga a todo momento gracias al uso de la tecnología, esta capacidad la alcanzado al empresa gracias a la gestión de la compañía para mejorar sus sistemas de transporte externo. La empresa también ha logrado un buen nivel en el desarrollo de programas y capacitación de personal encargado de la gestión de la operación, que permite que se la gestión de transporte tenga autonomía propia dentro sistema logístico

de la organización, permitiéndole a la compañía mantener menores costos en esta operación y más satisfechos a sus clientes. El elemento tecnología de transporte externo también registro anomalías en algunas de las variables que registraron una calificación del 3/5 y por lo tanto la organización tiene algunos inconvenientes, con el uso de la informática para la programación de rutas, entre ellos el TMS, los medios de transporte apenas alcanzan para realizar el transporte y por tanto se cree que es necesario que la empresa mejore la situación del transporte. El potencial de racionalización del personal es bajo. La organización cree que el personal de operación del transporte externo es suficiente para el volumen de la actividad y piensa que sus conocimientos y habilidades son suficientes para esta operación, pero en realidad apenas son suficientes, número de personal y su tamaño de conocimientos, situación que debe verificar la organización logística. La organización tiene algunos inconvenientes con la administración del transporte externo, debido a no haber sido suficientes los esfuerzos para descentralizar la operación, actualmente actúa bajo una combinación de las dos (mixta). Y por último la utilización sistemática de terceros para satisfacer la demanda en muy pocos casos se utiliza este modo para satisfacer al cliente, esto ocasiona que no se aprovechen oportunidades en el mercado. En fin la organización logística debe hacer mejoras en estas variables analizadas con una calificación de 3/5 para mejorar el rendimiento final de esta y del sistema de transporte externo en general, para bajar costos y mejorar la competitividad de la empresa.

## 7. Tecnología De Información

*Grafica No 8*

*Resultados Tecnología de la información*



### Variables

- 6 Disponen los ejecutivos oportunamente de toda la información que demandan para la toma de decisión?
- 5 Los ejecutivos con que retardo reciben la información sobre las desviaciones de los procesos logísticos?
- 4 La información es ampliamente compartida por todas las gerencias de las Empresas que conforman el Supply Chain?
- 3 Existe un procesamiento integrado de la información para la gestión logística en el Supply Chain?
- 2 En que grado se utilizan las distintas tecnologías de comunicación para apoyar la gestión logística?
- 1 Con qué intensidad se emplean las distintas tecnologías de la información?

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de variable.**

dato los resultados obtenidos en el diagnóstico, encontramos que la logística en el uso de la tecnología de la información anda bien posicionada, la calificación de sus variables esta entre 4/5 y 5/5. Esto demuestra le falta poco para lograr el óptimo funcionamiento de la tecnología de la información. Se encontró con respecto a las variables con calificación de 5/5, demostrando que

las tecnologías de la información es ampliamente utilizada y compartida de forma integral en la cadena de suministro (SC), siendo esta información por todas las dependencias o gerencias de la empresa que conforman el Supply Chain, disponiendo estas de la información oportuna para tomar cualquier decisión.

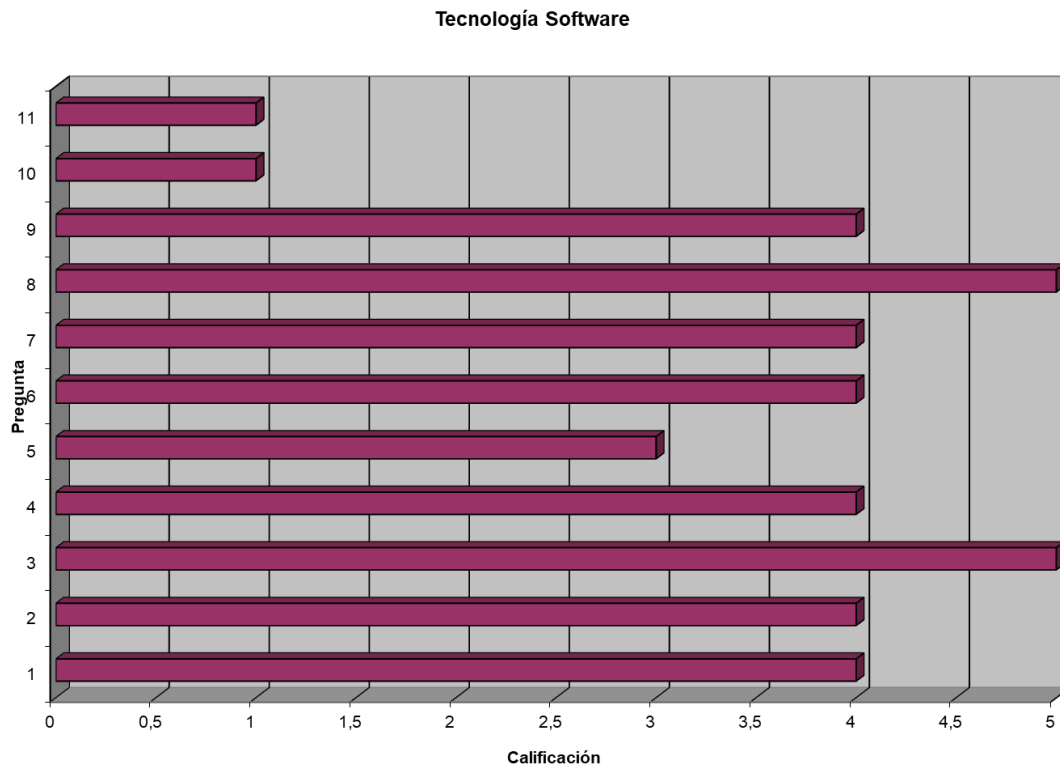
Con una calificación un poco menor de 4/5, y que en términos relativos es buen desempeño. En estas variables con la calificación menor se encuentran intensidad con que se utiliza las tecnologías de la información para apoyar las actividades de la gestión logística, obteniendo la organización logística un nivel alto, es decir que falta poco obtener el mayor grado de uso generalizado de la información. Teniendo esto último hace que los ejecutores de las operaciones logísticas obtengan la información oportunamente más no en tiempo real que es lo ideal en el flujo de información en las operaciones logísticas.

Se puede concluir para este elemento del modelo referencial en logística, tiene un grado de desarrollo alto, más no el óptimo aún tiene trabajar la organización para mejorar este aspecto importante de la logística y llevarlo al más alto grado de rendimiento.

## 8. Tecnología De Software

*Grafica No 9*

*Resultados Tecnología Software*



#### Variables

- 11 Su empresa tiene sistemas MRP, DRP, CRM?
- 10 La empresa está presente en un e-Market Place?
- 9 La empresa utiliza una solución estándar para facilitar el comercio electrónico.
- 8 La empresa utiliza una forma de comunicación ágil, personalizada, actualizada y en línea utilizando XML?
- 7 El sistema de información y comunicación está fundamentado 100% en estándares internacionales?
- 6 Los ejecutivos y técnicos tienen buenos conocimientos y habilidades en el manejo de la computación?
- 5 Los sistemas de información utilizados son adquiridos a firmas especializadas o se han desarrollado específicamente para la empresa?
- 4 Los sistemas de información son operados por los propios especialistas y ejecutivos de la logística?
- 3 Las decisiones de los ejecutivos se apoyan ampliamente en los sistemas de información disponibles?
- 2 Los distintos sistemas de información están altamente integrados permitiendo el intercambio de información y la toma de decisiones?
- 1 En qué grado la gestión de los procesos es apoyada con el uso de sistemas de información SIC?

Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis de variable.**

Los resultados obtenidos nos llevan a plantearnos, que la tecnología de software tiene un uso regular, por disparidad en la calificación de sus variables. Se registró dos variables con una calificación de 5/5 y dos variables con calificación de 1/5.

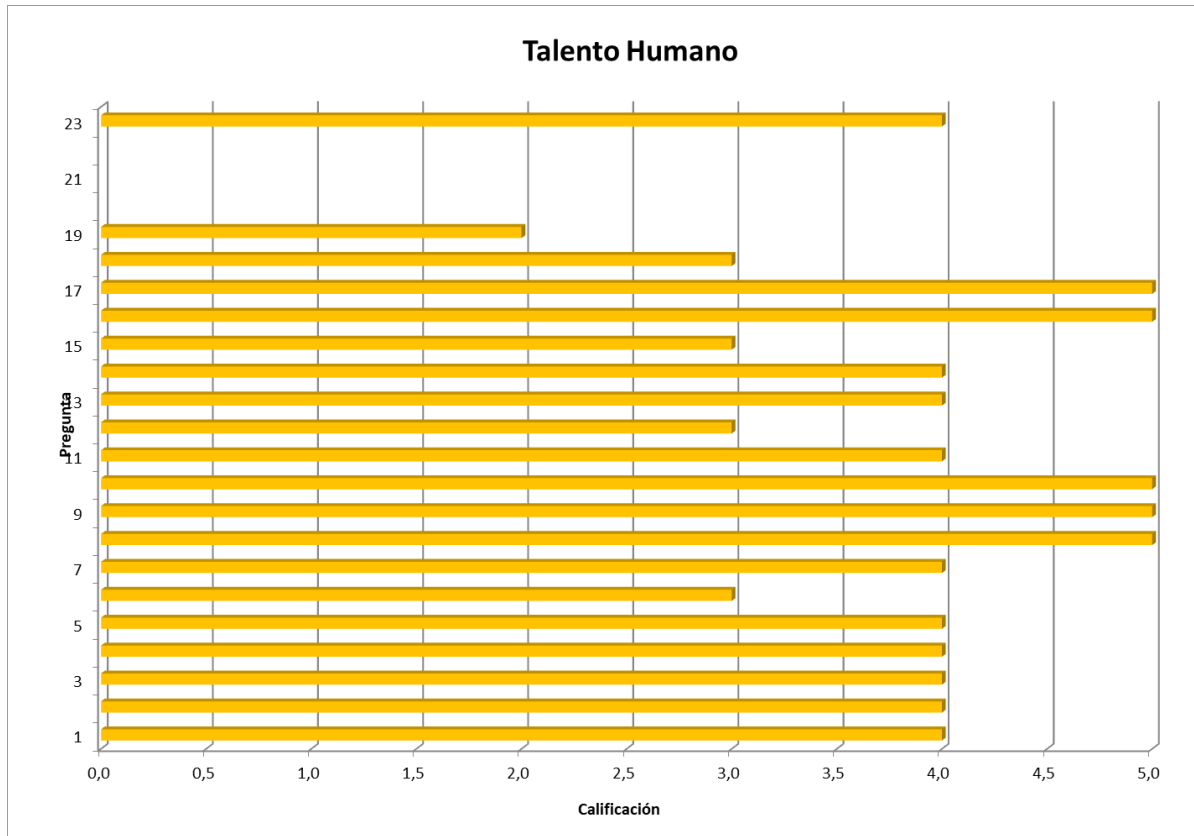
Cuando una variable obtiene una calificación de 5/5 es gracias a su desarrollado que le ha dado la organización de la logística de la empresa, y este es el caso de “Los distintos sistemas de información están altamente integrados permitiendo el intercambio de información y la toma de decisiones” al estar altamente integrados los sistemas de intercambio de información permiten la toma ágil de decisiones y con seguridad de no estar cometiendo errores. Así mismo la empresa tiene bien desarrollado la comunicación ágil personalizada y actualizada por intermedio del XML.

Se obtiene una calificación inferiores de 1/5 por la falta de uso de tecnología de software como MRP, DRP y CRM, y la falta de la presencia en un e-Market Place, que en primera medida la falta de software MRP, DRP y CRM, impide que se haga con mucha más facilidad efectividad la planificación de materiales, requerimientos de materiales y gestión de las relaciones con el cliente, por otro lado HOMCENTER debe utilizar Marketplace, como una forma de difundir mucho rápido sus productos vía web, siendo este elemento de venta por internet mucho más difusión que su propia tienda online. Es perentorio para la compañía llevar a cabo la implementación de software para la gestión de sus diferentes operaciones, o actividades que la llevan a satisfacer al cliente.

## 9. Talento Humano

Grafica No 10

Resultados Talento humano



- Relación de cargas del personal que trabaja en la actividad logística en el Sistema Logístico
- 2 Oferta de capacitación de instituciones de educación formal e informal
  - 1 Capacitación posgraduada en logística
  - 0 Desventaja con relación a las demás actividades en cuanto a promoción y mejora profesional y personal
  - 9 Amplia y efectiva comunicación entre los trabajadores de la gestión logística
  - 8 Nivel de formación del personal administrativo y operativo
  - 7 Temas o problemas decisivos para la capacitación del personal administrativo y operativo
  - 6 Participación de los trabajadores en mejoras del sistema logístico
  - 5 Temas o problemas decisivos para la capacitación del personal ejecutivo y técnico
  - 4 Uso sistemático y efectivo para la toma de decisiones
  - 3 Capacidad suficiente para la toma de decisiones
  - 2 Autoridad delegada hasta el más bajo nivel del sistema logístico
  - 1 Conocimiento y aplicación en su actividad de los objetivos, políticas, normas y procedimientos
  - 0 Formación de los gerentes de logística
  - 9 Sistema formal de evaluación sistemática del desempeño del personal
  - 8 Posibilidades de promoción y mejora profesional y personal
  - 7 Programa formal para la capacitación del personal
  - 6 Rotación menor al 5% del personal que labora en el sistema logístico
  - 5 Personal ejecutivo y técnico con formación universitaria
  - 4 Experiencia de los ejecutivos y técnicos en el sistema logístico
  - 3 Calificación del nivel de formación en logística del personal ejecutivo y técnico
  - 2 Cantidad suficiente de personal administrativo y operativo para ejecutar la operación logística
  - 1 Cantidad suficiente de personal ejecutivo y técnico para desarrollar el sistema logístico

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de variable.**

Tras el diagnóstico se ha visto que en materia de talento humano en la empresa HOMECENTER se encontró que un grado general bueno manteniendo la mayor parte de sus variables con una calificación igual o mayor 3/5. Este caso tenemos cinco variables con la calificación más alta es decir 5/5 y solo una variable con una calificación de 2/5 la más baja de todas.

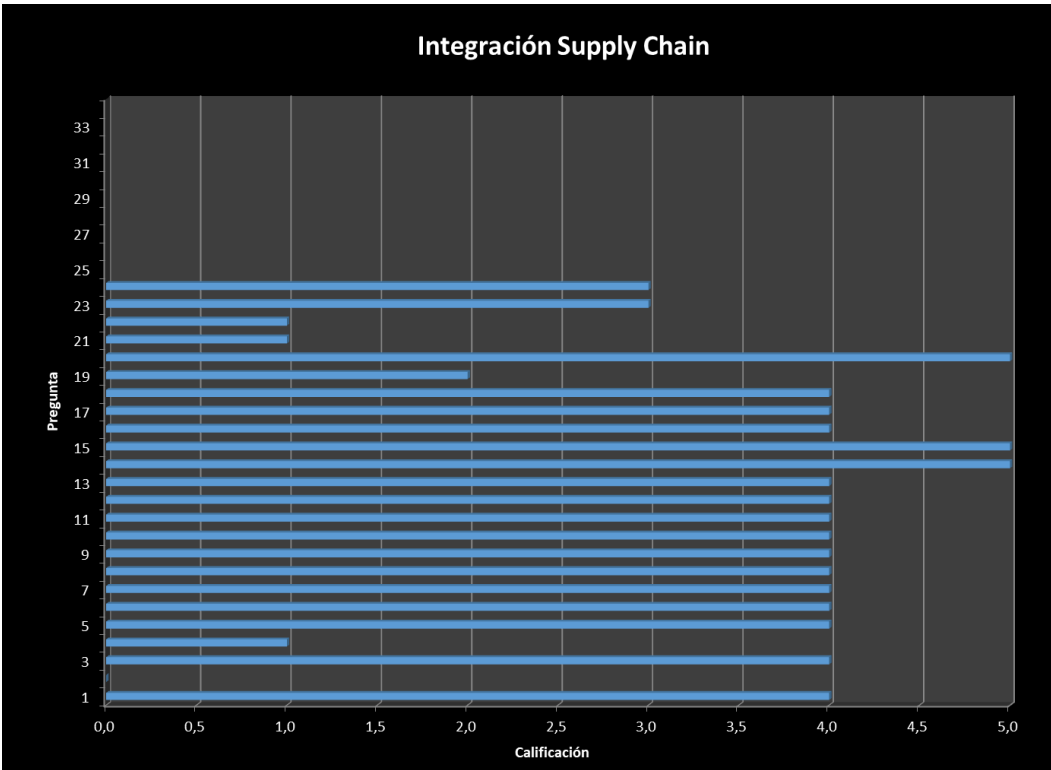
Las variables que alcanzan un buen nivel de desempeño (5/5 de calificación) se destacan, “Sistema formal de evaluación sistemática del desempeño del personal” con el resultado obtenido nos deja claro que existe un sistema de evaluación de desempeño excelente para establecer las capacidades del personal anualmente. “Posibilidades de promoción y mejora profesional y personal”, la empresa conoce muy bien las capacidades de su personal por eso continuamente está promocionando a individuos que se destacan continuamente en sus labores que se desempeñan. “Formación de los gerentes de logística”, la formación de gerentes en logística es una parte muy importante para la compañía, en el camino de que la ejecución que este haga de cada una de las estrategias y operaciones se realicen con la mayor objetividad no se tenga que contratar tiempos, al contrario se busca que se tengan mejoras continuas en el sistema logístico. “Nivel de formación del personal administrativo y operativo”, la formación de este personal es excelente, esto dado que la actividad que desarrolla la organización es de primer nivel, es necesario por lo tanto que posea el máximo nivel de formación para afrontar bien las actividades que le correspondan en su puesto. “Temas o problemas decisivos para la capacitación del personal administrativo y operativo”, es la necesidad de poseer un recurso humano capaz de responder a los retos diarios del negocio, siendo capaz de ejecutar excelentemente bien sus labores.

Como una desventaja para el desarrollo de la empresa es el bajo número de personal con capacitación en posgrados, se puede decir que es casi inexistente, por lo tanto la variable “Capacitación posgraduada en logística” obtiene una calificación de 2/5. Esto dificulta el desarrollo de la organización hacia el futuro, por lo que es importante que la organización mire mejor este elemento en la formación de su personal.

## 10. Integración Del Supply Chain

*Grafica No 11*

Resultados Supply Chain



### Variables

- 24 Elaboración y adopción de planes logísticos en conjunto con clientes
- 23 Elaboración y adopción de planes logísticos en conjunto con proveedores
- 22 Código de barras igual para empresa, proveedores y clientes
- 21 Cargas entregadas al cliente con la misma identificación de su actividad
- 20 Servicio al cliente organizado
- 19 Empleo de los mismos medios unitarizadores de carga del proveedor
- 18 Porcentaje de proveedores certificados
- 17 Alianzas con otras empresas de la industria para ofertar un mejor servicio
- 16 Alianzas con otras empresas de la industria
- 15 Aplicación del análisis del valor con proveedores y clientes
- 14 Programas de mejora del servicio en conjunto con los clientes
- 13 Disponibilidad para que los clientes consulten su pedido
- 12 Estándares, políticas y procedimientos con los clientes
- 11 Estándares, políticas y procedimientos con los proveedores
- 10 Alianzas con proveedores
- 9 Alianzas con empresas en los canales de distribución
- 8 Identificación igual de las cargas
- 7 Conexión del sistema de información con el SC
- 6 Índice de surtidos que se aprovisionan por cada proveedor
- 5 Intercambio sistemático de información con los proveedores
- 4 Certificación de los proveedores y proveedores de los proveedores
- 3 Programas de mejoras de calidad, costos y oportunidad
- 1 Con los proveedores y proveedores de los proveedores se realizan coordinaciones sistemáticas de programas de producción o suministro

Fuente: Elaboración propia



### **Análisis de variable.**

Para la organización HOMECENTER la integración de Supply Chain dentro de su cadena de valor es de vital importancia en el ejercicio de transmitir a sus clientes las mejores opciones tanto en precio como calidad de sus productos, se puede evidenciar la gestión por garantizar la confiabilidad del cliente en cada uno de sus sistemas de tal manera que al realizar un pedido el usuario pueda conocer en que parte de la cadena de distribución se encuentra y de ahí garantizar la llegada a su destino, de tal manera que la organización debe tener claro cada uno de los agentes que intervienen, eso implica la generación de alianzas con sus proveedores con el fin de garantizar el mejor precio en el mercado, al considerar importante que la mayoría de sus proveedores sean certificados aseguran confianza desde el primer momento de fabricación de los productos que comercializa, es decir permite la medición de los procesos.

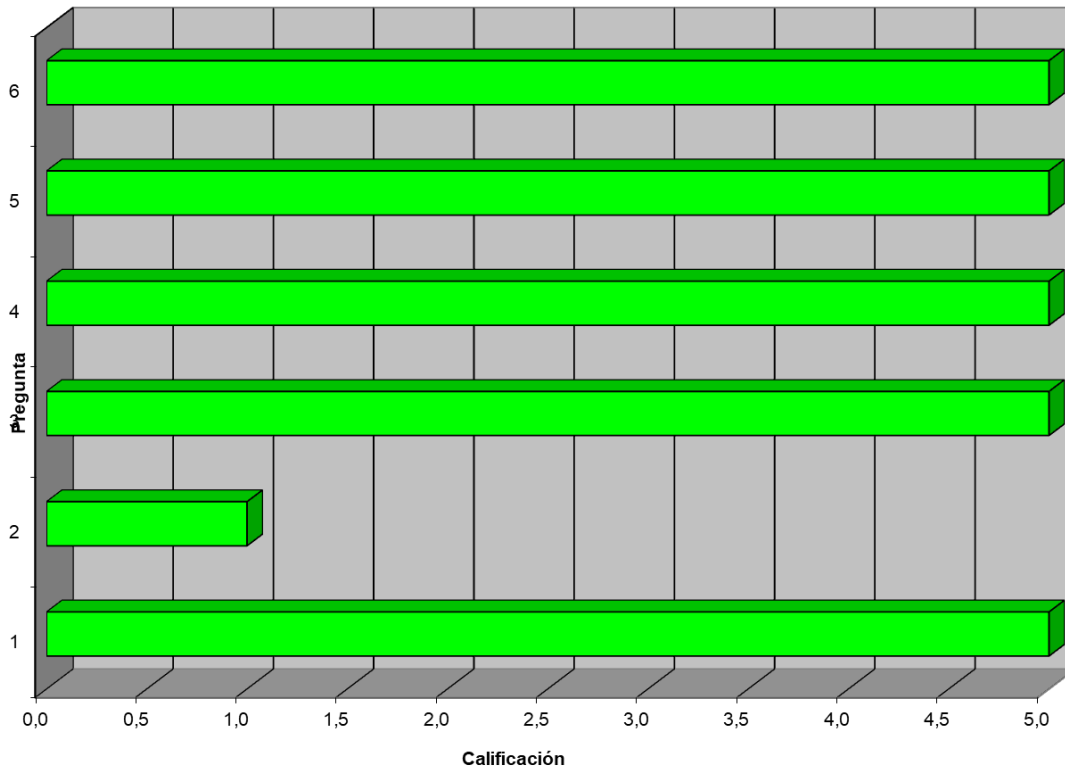
Se evidencia el esfuerzo por la mejora continua en la generación de valor en cada dirección de enfoque de la compañía hacia sus clientes y hacia sus proveedores, su principal esfuerzo se centra en garantizar un servicio al cliente organizado y eficaz.

### **11. Barreras Logísticas**

*Grafica No 12*

*Resultados Barreras del Entorno*

**Barreras del Entorno**



SI: 5 NO:1

#### Variables

- 6 Tiene plan de Contigencia
- 5 Ha identificado el nivel de impacto de cada evento
- 4 Ha identificado el nivel de impacto de cada evento
- 3 Ha identificado la probabilidad de que sucedan eventos adversos
- 2 Elabora mapa concéntrico de vulnerabilidad
- 1 Identifica los eventos adversos

Fuente: Elaboración propia

#### **Análisis de variable.**

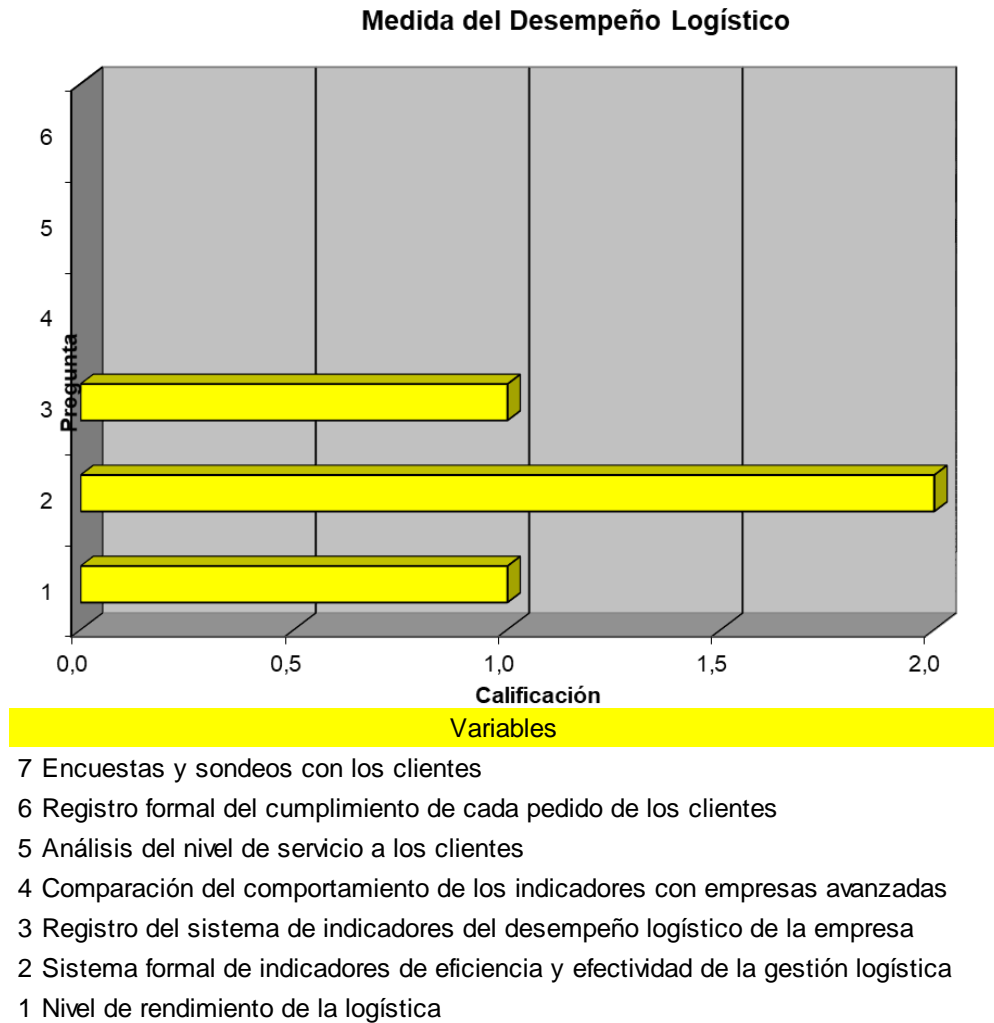
Como se observa en la gráfica HOMECENTER mantiene los niveles más altos en prevención y sostenibilidad empresarial gracias a los planes que desarrollan a través de la Gerencia de Contraloría, un plan de auditoría que considera todos los riesgos del negocio y prioriza aquellos procesos que tienen mayor vulnerabilidad, entregando los resultados a la alta dirección por medio de un informe con las conclusiones y recomendaciones para cada caso.

Con el fin de asegurar un negocio cada vez más responsable, transparente y sostenible en el tiempo para todos los públicos con los que interactúan. Esta área fortalece de manera eficiente y proactiva los procesos de prevención, control y gestión de riesgos que la operación del negocio conlleva. Los informes resultantes de dicho mapeo y monitoreo son presentados en instancias como los Comités mensuales de Auditoría con el equipo de gerencia y en los Comités de Auditoría con la Junta Directiva, medidas que les permite identificar los posibles niveles de impacto, así como a determinar las situaciones o consecuencias que estos impactos generarían.

## 12. Medida del desempeño logístico.

*Grafica No 13*

*Resultados desempeño logístico*



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de variable**

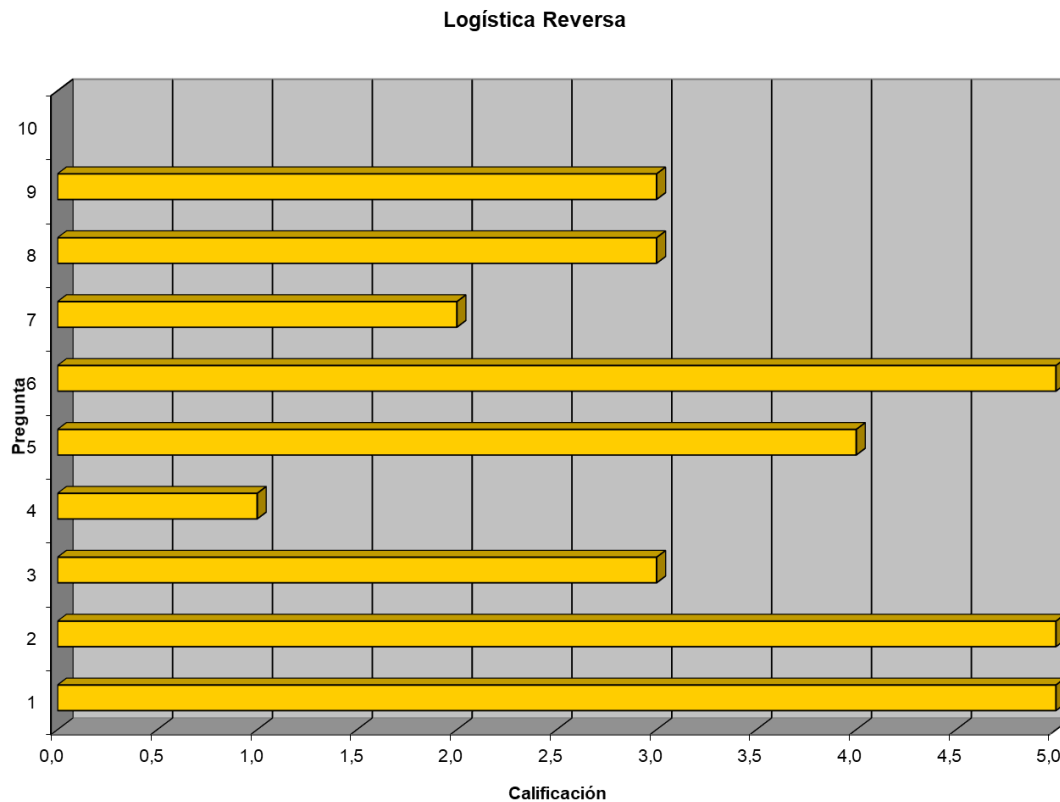
Las variables analizadas son pocas y en su mayoría presentan calificación muy bajas logrando que la empresa no llegue a tener un alto rendimiento logístico que estén enfocadas principalmente al trabajo que ha realizado la empresa por mantener buenas relaciones con los clientes razón importante para que una empresa se sostenga en el mercado. De igual manera se evidencia que HOMECENTER procura mantener actualizados sus estándares pero no sabe si se

encuentra por encima o por debajo de la competencia ya que sus estudios no son basados en la comparación de nuevas tecnologías y sistemas que los lleven a la mejora continua.

### 13. Logística Reversa

*Grafica No 14*

*Resultados Logística reversa*



#### Variables

- 10 Elaboración de planes sobre logística de reversa para sistemas y equipos
- 9 Elaboración de planes sobre logística de reversa para transporte
- 8 Elaboración de planes sobre logística de reversa para almacenamiento
- 7 Elaboración de planes sobre logística de reversa para cada producto
- 6 Programa de capacitación sobre logística de reversa
- 5 Cumplimiento de normas sobre medio ambiente
- 4 Grado de involucramiento del medio ambiente en decisiones logísticas
- 3 Sistema de medida sobre logística de reversa
- 2 Medio ambiente como estratégica corporativa
- 1 Política medio ambiental

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de variable.**

En este elemento del modelo se han analizado 10 variables, en 7 de estas variables han sido calificadas con un puntajes de bajos, en términos relativos no en muy bueno. Pues demuestra que HOMECENTER conocen de la importancia de la logística de reversa pero no le han dado la importancia que se merece olvidándose que es una variable que va de la mano con el medio ambiente y es una de las políticas de la empresa.

Con la calificación más alta 5/5 están las variables que tienen referencia al medio ambiente y a las capacitaciones para lograr el cumplimiento de estas pero de nada sirve tener al personal capacitado y ser consciente de la importancia de esta variable y no llevarlas a la práctica olvidándose que este término de Logística Reversa no se utiliza solo para hacer referencia al papel de la logística en el retorno del producto, sino que también se refiere a la reducción en origen, el reciclado, la reutilización de materiales, la sustitución de materiales, la eliminación de residuos y desperdicios, la reparación y a la Re manufacturación. La introducción del mismo es resultado de la creciente conciencia medioambiental en los países industrializados, que lleva a plantearse los problemas de la recogida de residuos y de productos o componentes usados y su reciclaje.

## **Síntesis de modelo referencial en logística de la empresa.**

La situación de la empresa Homecenter con respecto a su modelo referencial en logística arrojada por el análisis de la calificación obtenida por cada una de las variables de 13 elementos en análisis. Variables en que han obtenido calificaciones regulares por lo general en todos los elementos del modelo. De estos solo 5 de estos obtienen una calificación por encima de 4, por lo tanto ninguno de ellos alcanza 5 puntos. Por otro lado tenemos que la peor calificación del modelo la obtiene el elemento medida de desempeño logístico en la mayor parte de su variable ocupan una calificación de 1/5 y excepto 1 una que logra 2/5. Siendo fundamental para la organización logística desarrollar las métricas de medición para mejorar la gestión logística, sin esta herramienta es muy difícil que la compañía pueda mejorar sus procesos logísticos. En cuanto en logística reversa apenas sobre los tres puntos, debiéndose a que en algunas de sus variables tiene problemas y registraron una calificación baja, siendo necesario hacer ajustes importantes para este elemento, con el fin de mejor mejorar el rendimiento general del modelo referencial en logística.

El mayor porcentaje de variables en general registro una calificación entre 3/5 y 4/5, esto nos deja claro que el modelo referencial en logística tiene un comportamiento regular, este comportamiento regular se debe sencillamente a que la organización empresarial y logística no sean detenido a diseñar un modelo logístico que este altura de las necesidades de la organización empresarial y que le permita llevar a cabo una mejor satisfacción del cliente final. La organización debe trabajar en desarrollo de un modelo logístico más actualizado, que este a la altura de las nuevas demanda del mercado. HOMECENTER debe hacer la aplicación de mayor tecnología para llevar cabo proceso logísticos de almacenaje, transporte interno y externo, esto incluye equipos de manipulación y tecnología de software e implementación de las TIC y en su máxima dimensión para mejorar los proceso de planificación de las operaciones de los elementos ya mencionados. Los programas de capacitación del recurso humano deben ser optimizados, para que se ejecuten y el personal reciba una capacitación óptima, pues lo que se puede ver

en el análisis realizado es que todos los programas de capacitación en los diferentes elementos del modelo: no están a la altura del desarrollo logístico que requiere llevar la compañía. La tecnología de la información es elemento que mejor calificación obtuvo (4.5/5), y como algunos elementos ya mencionados requieren de su masificación, para optimizar los sistemas logísticos que la requieren, obteniendo un mayor flujo de la información en tiempo real y confiable que el permita a todo el personal encargado de la operación llevar a cabo las tomas decisiones bajo la seguridad que no se cometerá errores. Pero además los elementos del modelo que requieren de tecnología para su óptimo funcionamiento como es el almacenaje, y de transporte tanto externo como internos se requiere software que ayudará en la gestión de estos elementos. Esto es un problema de sistema logístico de HOMECENTER es la falta de aplicación de diferentes tipos de programas para mejorar la gestión de la red de suministros y las relaciones con el cliente. En la integración de la cadena de suministro la empresa tiene problemas menores que los puede solucionar con la utilización de estrategias de unificación con todos los nodos del Supply Chain, para que el flujo de información materiales y productos a lo largo de la cadena de los administrativos y operarios no tenga contratiempos con el desarrollo de sus actividades de aprovisionamiento, almacenaje y distribución.

La compañía tiene una gran trayectoria en el mercado y con buenos resultados económicos, que si bien es cierto podrían ser mejores lo cual confirma el buen manejo y evolución constante de sus procesos para lograr permanecer en el mercado global. Las alternativas de mejora que se plantean se abren como un abanico de posibilidades si se implementa a plenitud el Supply Chain Management. En lo referente a la tecnología la empresa utiliza las herramientas TIC que considera necesario, acorde a sus especificaciones y recursos. Sin embargo es claro que no es la tecnología que imponen los líderes del mercado.

El talento humano de la organización está bien capacitado, pero aun así tiene agujeros negros la organización en este elemento, que muy seguramente le están impidiendo un mejor desarrollo de sus actividades. Y estas deficiencias de una empresa como HOMECENTER son costosas tanto en recursos como en competitividad.

Para esto se hace necesario llevar a cabo una mayor preparación de los colaboradores descentralizar más el mando es decir permitir que la organización sea más democrática en la toma de decisiones y, sean el persona que está en las diferentes áreas de la organización logística que toman las decisiones pertinentes al situación que se está presentando en el momento.

Las dificultades de logística inversa están fuertemente relacionadas con la falta de desarrollo de las métricas para medir el desempeño logístico, es precisamente en este elemento es en el cual el modelo referencial en logística obtiene la peor calificación por falta de un sistema formal de indicadores como anteriormente se mencionó.

Con los ajustes correspondientes en el modelo logístico de HOMECENTER, se podrá empezar a percibir bajos costos operacionales, máxima disponibilidad de sus productos en los puntos de venta, máxima calidad de los proveedores, intenso control de la calidad del producto, ciclos de pedidos más cortos, mayor foco en la gestión de stock, segmentación logística de los clientes, entre otros buenas practicas. Identificamos que a pesar de las posibles falencias de la compañía HOMECENTER, esta tiene un direccionamiento hacia la integración y alineamiento dinámico de la red de valor.



# SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, CONCEPTOS, PROCESOS, ENFOQUES

Jorge Sierra, Diana Figueroa, Karen Torres,  
Cindy Bernal, Rafael Pacheco  
Programa de Ingeniería Industrial, Universidad  
Nacional Abierta y a Distancia –UNAD,  
Barranquilla, Colombia  
[k.torres@unad.edu.co](mailto:k.torres@unad.edu.co);

*Resumen* – Este informe científico hace parte de la presentación final del diplomado de SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Hace parte de nuestra evidencia en cuanto a la formación recibida a lo largo del curso. En el plasmaremos los conceptos, procesos y enfoques diversos en cuanto al concepto de la gestión de la cadena de suministros.

*Índice de términos*, Abastecimiento Just-in-time, APICS, Benchmarking, Cadena de abastecimiento, Cadena de Suministro, CDDN, CLM, Cross-docking, Customer Relationship Management (CRM), Deliver, desarrollo de Proveedores, EVA, Fill Rate, Innovación de procesos, Logística.

*Abstract* – This scientific report is part of the final presentation of the SUPPLY CHAIN MANAGEMENT course. It is part of our evidence regarding the training received throughout the course. In this we will to reflect the concepts, processes and diverse approaches regarding the concept of the management of the supply chain.

## I. INTRODUCCIÓN

Nuevas alternativas organizativas emergen para atender los retos y una de ellas, es la de competencia entre redes de valor, a partir de

estructuras federadas y extendidas. Supply Chain es la estructura, Supply Chain Management la gestión de las relaciones o enlaces entre las empresas del Supply Chain o Red de Valor, y Logística, lo que dinamiza dichas relaciones. Esta concepción organizativa además de crear altos niveles de complejidad, especialmente en el modelaje del Supply Chain, la definición de las relaciones y el diseño del sistema logístico, exige un tratamiento igualmente complejo con respecto al cambio, porque propone virar de una cultura imperante, a otra fundamentada en Supply Chain Management y Logística, desde una perspectiva moderna, la cual va más allá de la traducción literal (cadena de suministro), sino Red de Valor; ya no son actividades logísticas aisladas, sino como una función de soporte al Supply Chain; ya no es un enfoque logístico fundamentado en la masa, sino fundamentado en la velocidad y la exactitud; el flujo de los materiales es jalonado por el mercado (sistema Pull) y no buscando producir para almacenar (sistema Push), el sistema organización no es funcional, sino por proceso. De acuerdo a esta nueva perspectiva resulta evidente que Supply Chain, Supply Chain Management, y Logística, enfrentan un acelerado cambio de contexto, exigiendo de los Ingenieros Industriales, respuestas en cada uno de los nodos que hacen parte de la red desde el punto de vista estratégico, táctico y operativo a lo largo de esta.

El curso está enfocado a proveer a los estudiantes, de manera práctica y clara, las oportunidades que tienen nuestras organizaciones, con la implementación de estrategias en Supply Chain Management, y del conocimiento de los diferentes procesos logísticos como el aprovisionamiento, el transporte y la distribución y la gestión de almacenes e inventarios, como soporte a la gestión de la red de valor en una compañía para que pueda responder a las exigencias actuales de los mercados.

## II. DESARROLLO

### A. Conceptos:

1) *Que es SCM?:*

Estudia, analiza y evalúa La Gestión Logística Integral Aplicada conocida también como Supply Chain Management, que se encarga del Gerenciamiento de las Cadenas de Suministro o Abastecimiento. La dinámica actual de los negocios, cambios de entornos y condiciones y la evolución de los recursos y tecnologías disponibles hacen necesaria la actualización permanente de los procesos y procedimientos desarrollados por las distintas áreas funcionales y operativas de dichas Cadenas, en completo alineamiento con los objetivos y estrategias de la Organización.

2) *Administración de los procesos de negocio*

La administración de los procesos de negocio o Business Process Management (BPM) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos operacionales de las organizaciones.

BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. Se trata de una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. Abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios. Como mucha gente, puede que encuentre este concepto algo confuso. ¿Qué son “procesos de negocio operacionales”? O ¿qué es un enfoque “centrado en los procesos”? ¿Y desde cuándo “colaboran” las personas de negocio con las de tecnología?

3) *Estructura conceptual del Supply Chain Management*

Inicialmente las empresas nacieron de grupos familiares que se dedicaban a un negocio y a través de los años se iban consolidando hasta convertirse de una empresa o negocio familiar en grandes emporios industriales. Estas organizaciones desarrollaban por supuesto actividades de planeación estratégica, táctica y operativa, pero con un gran inconveniente que era

el pensar solo para la organización como un ente independiente, sin traspasar las cuatro paredes de la empresa. Los primeros investigadores de canales de comercialización, como Wroe Alderson y Lous P. Buckling, definieron los factores claves del por qué y cómo se crean y estructuran los canales. Estos investigadores básicamente estaban en el camino correcto desde el punto de vista de Supply Chain, particularmente en las áreas de:

- a. Identificar quién debe ser miembro de un canal de comercialización
- b. Describir la necesidad de la coordinación del canal
- c. Dibujar los canales de comercialización actuales

4) *Red estructural del Supply Chain*

Un factor clave para gestionar la supply chain es tener explícito conocimiento y entendimiento de la forma en que está configurada la estructura de la red de supply chain. Hemos identificado que los tres aspectos primarios de la estructura de la red de una compañía son:

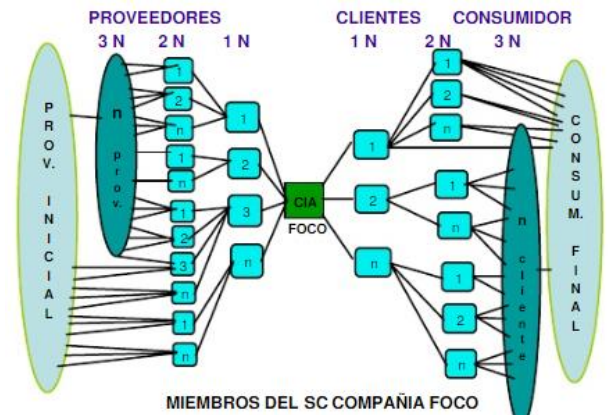


Fig.1. Red estructural del Supply Chain

a. Los integrantes de la supply chain

Cuando se está determinando la estructura de la red, es necesario identificar quiénes son los integrantes del Supply Chain. Incluir todos los tipos de participantes puede llevar a que la red total sea altamente compleja, ya que puede haber

un efecto de multiplicación a medida que se baja de nivel; integrar y administrar todos los vínculos de los procesos con todos los miembros a través del Supply Chain será, en la mayoría de los casos, improductivo, sino imposible, la clave es identificar la base para determinar qué participantes son críticos para el éxito de la compañía y del Supply Chain y, por ende, los ejecutivos que deban dedicarle tiempo y recursos.

Los investigadores de canales de comercialización identifican a los miembros de un canal identificando a quién tiene participación en alguno de los flujos de comercialización, incluyendo flujos de productos, pagos, información y promociones. A cada flujo se le incluyen los miembros relevantes, tales como bancos para el flujo de pago y agencias de publicidad para el flujo de promoción.

Los investigadores han buscado incluir a todos los participantes del flujo de comercialización independientemente del grado de participación de cada uno en el valor provisto al consumidor final o a otro cualquier otro involucrado.

#### b. Las dimensiones estructurales de la red

Al describir, analizar y administrar el Supply Chain es esencial tener en cuenta tres dimensiones estructurales de la red. Estas son la estructura horizontal, la estructura vertical y la posición horizontal de la compañía objetivo entre los puntos extremos del Supply Chain. La estructura horizontal se refiere a la cantidad de niveles que componen el Supply Chain. Puede ser larga, con muchos niveles, o corta, con pocos niveles. La estructura vertical indica el número de proveedores o clientes que hay en cada uno de los niveles. Un Supply Chain puede tener una estructura vertical angosta, con pocas compañías en cada nivel o una estructura vertical ancha, con muchos proveedores y/o clientes en cada nivel

#### c. Los diferentes tipos de vínculos de los procesos a través de la supply chain.

Los Supply Chain que fueron observados se veían diferentes desde la perspectiva de cada compañía, ya que los ejecutivos ven a su compañía como la compañía objetivo y estiman diferente a los miembros y a la estructura de la

red. Por ende, la estructura de la red del Supply Chain es arbitraria. De todas maneras, ya que cada firma pertenece a el Supply Chain de otro, es importante para los ejecutivos de cada firma entender los roles y las perspectivas interrelacionadas. El objetivo de ello es que la integración y la gestión de los procesos de negocio más allá de los límites de las compañías sólo será exitosa si tiene sentido desde la perspectiva de cada empresa participante

#### 5) *Procesos en Supply Chain Management*

Supply Chain Management está siendo reconocido como la integración de los procesos clave de negocio a través del supply chain. Por ejemplo Hammer argumenta que ahora esas compañías que implementaban procesos dentro de ellas mismas, ahora tienen que integrar estos procesos entre diferentes firmas.

Modernizar los procesos a través de las diferentes compañías, es el gran reto, para reducir los costos, incrementar la calidad y agilizar las operaciones. Aquí es donde la lucha es productiva, para poder ganar la guerra.

Las victoriosas serán aquellas compañías que sean capaces de tener un nuevo acercamiento hacia los negocios, trabajando de cerca con los socios para diseñar y administrar procesos que estén extendidos a través de los límites tradicionales o fronteras corporativas. Estas compañías serán las únicas que no dejen escapar la oportunidad de superar su eficiencia. Monczka y Morgan también se centran en la importancia de la integración de los procesos en el supply chain management. La pieza que parece estar perdida en la literatura es la comprensión de la definición de los procesos que conforman el Supply Chain Management.

#### 6) *Tipos de vínculos de procesos de negocio*

Como se mencionara anteriormente, no sería apropiado integrar y gestionar todos los vínculos de proceso de negocio a través del total del Supply Chain. Dado que los inductores para integrar un proceso son eventuales y diferentes entre vínculos de procesos, los niveles de integración pueden variar de un vínculo a otro e inclusive con el transcurso del tiempo. Por ello, algunos son más críticos que otros.

En consecuencia, es crucial la tarea de asignar los recursos escasos entre los diferentes vínculos de procesos de negocio a lo largo del Supply Chain. La investigación indica que se pueden identificar cuatro tipos diferentes de vínculos de procesos de negocio entre miembros del Supply Chain. Estos son: vínculos de procesos de negocio administrados; vínculos de procesos de negocio monitoreados; vínculos de procesos de negocio no administrados; vínculos de proceso de negocio de no participantes.

7) *Componentes administrativos en Supply Chain Management*

Los componentes de Management del SCM es el tercer elemento de su marco conceptual (ver gráfico). Una premisa esencial del marco conceptual del SCM es que hay ciertos componentes de Management que son comunes a todos los procesos de negocio y a todos los miembros del Supply Chain. Creemos que son críticos y fundamentales para un SCM exitoso, ya que esencialmente representan y determinan la forma en que se integra y administra cada vínculo. El nivel de integración y administración de un vínculo de proceso de negocio está en función al número y al nivel de componentes que se adicionan al vínculo.

Consecuentemente, agregar componentes de Management o aumentar el nivel de alguno puede aumentar el nivel de integración de un vínculo de proceso de negocio. La literatura de SCM, la de reingeniería de procesos y la de relación comprador proveedor sugiere varios componentes posibles a los que se les deben dedicar recursos de Management para gestionar relaciones en un Supply Chain.

Una revisión adicional de la literatura disponible y entrevistas mantenidas con 80 ejecutivos, identificaron nueve componentes de Management para que el SCM tenga éxito.

Gestión de Componentes Físicos y Técnicos	Componentes de Gestión y Comportamiento
Métodos de planeamiento y control	
Flujo de trabajo/Estructura de la Actividad	Métodos de Gestión
Estructura de la Organización	Estructura de poder y liderazgo
Estructura para la comunicación y flujo de información	Estructuras de Riesgos y Recompensas
Estructura para el flujo de producto	Cultura y Actitud

Fig. 2. Componentes fundamentales del Management

8) *Mapeo del Supply Chain*

El mapeo es el primer paso hacia la gestión de la cadena de suministro. El reconocimiento de qué partes componen su cadena de suministro, el entendimiento de la posición de su compañía en la red, y las fortalezas/debilidades de su red son fundamentales para la gestión de la red de la cadena de suministro.

Este método, mapeo estratégico de la cadena de suministro, es distinto al mapeo lean, el cual es más táctico.

9) *Implementation del Supply Chain Management*

El nuevo modelo de gestión integra y sincroniza en una sola plataforma los procesos de administración de proveedores; planificación de la demanda; gestión de compras; gestión de contratos y servicios; producción o manufactura; gestión de almacenes y control de inventarios; transporte y distribución de materiales; gestión de mantenimiento; logística internacional y tecnología de información. Asimismo, es trabajado con responsabilidad social y ambiental.

La gerencia general debe estar convencida que implementar Supply Chain Management dentro de la organización permitirá mayores beneficios y por consiguiente mayor rentabilidad.

La organización deberá contar con un vicepresidente, director o gerente corporativo de Supply Chain Management, para que todas las áreas estén alineadas y trabajen con los mismos estándares.

La empresa deberá implementar planeamiento estratégico, políticas y procedimientos corporativos de adquisiciones y administración de contratos y servicios. Estos deberán de ser apoyados por la gerencia general; en caso contrario no funciona.

Se deberá de contar con un ERP (sistema integrado de gestión) debido a que la información se debe obtener en el momento para poder tomar decisiones.

Formar y educar a todo el personal de la empresa en SCM para que conozca todos los procesos logísticos y cómo se trabaja en una cadena de suministro.

Los procesos de las áreas deben de estar bien diseñados utilizando las mejores prácticas.

Se deberá trabajar con indicadores de gestión con el objeto de evaluar cada proceso y velar por el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas.

Las áreas deberán de implementar business intelligence, un sistema inteligente de negocios que permitirá convertir la data transaccional del ERP u otro sistema, en data exclusiva e inteligente que servirá para tomar decisiones y brindar los reportes que necesitan analizar los directivos de la empresa.

## B. Los procesos en Supply Chain Management



Fig. 4. Procesos en Supply Chain y Logística

### 1) *Customer Relationship Management (CRM): Administración de las Relaciones con el cliente*

El primer paso en la integración de la administración de la red de negocios es identificar los clientes o grupo de clientes que pueden ser considerados como críticos o importantes en la misión comercial de la compañía. Se establece los acuerdos específicos del servicio con este grupo y al mismo tiempo, se trabaja con los clientes más

alejados en la red, identificando y eliminando fuentes de variabilidad de la demanda.

La administración de las relaciones, comprende llevar a cabo evaluaciones de desempeño, los cuales permiten analizar el nivel de servicio proporcionado a los clientes y la rentabilidad de éstos.

### 2) *Customer Service Management: Administración del Servicio al Cliente.*

El servicio al cliente proporciona una fuente de información muy importante y es una actividad relevante que permite administrar los acuerdos sobre las características y especificaciones de los productos o servicio comprometidos. A partir de una mayor interrelación con el área de producción y los sistemas de distribución de la organización, el departamento de servicio al cliente permite proporcionar información en tiempo real sobre los compromisos de sus envíos, fechas y disponibilidad del producto, etc. En un sistema de red de suministro, las funciones de este departamento incluyen una orientación al cliente sobre el uso de los productos que comercializan.

### 3) *Demanda Management: Administración de la Demanda.*

La experiencia de muchos actores en la red de negocios indica que el manejo del inventario es esencial y variable. El inventario esencial, incluye los productos en proceso de fabricación y los bienes que se mueven por los canales de comercialización de un lugar a otro. La variabilidad, se refiere a las existencias debidas a la fluctuación de los procesos de fabricación, a la oferta y a la demanda. La demanda del cliente es la principal fuente de variabilidad y está compuesta por patrones irregulares. Dado lo imprevisto de los pedidos del cliente, la gestión de la demanda es un elemento clave en la eficaz administración de la red de negocios.

Durante el proceso de gestión de la demanda se deben equilibrar los requisitos del cliente con la capacidad de suministro de la empresa, intentando determinar qué y cuándo comprarán (pronóstico). Para reducir el nivel de incertidumbre, los sistemas de gestión de la demanda utilizan los puntos de venta y bases de

datos de los clientes más importantes, esto puede permitir una mejor eficiencia del flujo físico de mercancías a lo largo de la red de negocios. Por lo que respecta a las necesidades de comercialización y programas de producción, se deben coordinar sobre la base de una empresa extendida, es decir, considerando las necesidades de los clientes y los proveedores. En aplicaciones muy avanzadas, la demanda del cliente y la capacidad de producción, se sincroniza para manejar inventarios integralmente.

#### 4) *Order Fulfillment: Ordenes Perfectas.*

La clave de una eficiente red de negocios está en el cumplimiento de los requerimientos del cliente. Bajo esta óptica, el logro de una alta proporción de cumplimiento de los pedidos se vuelve importante. Por esta razón, para el cumplimiento de los pedidos se requiere de un proceso eficiente de integración de los planes de fabricación, distribución y transporte. Para lograr lo anterior, se deberán desarrollar pactos con los miembros clave de la red de negocios y en especial con los transportistas para cumplir con los requisitos del cliente y así reducir el costo total de distribución. El objetivo debe buscar desarrollar un proceso de gestión desde el proveedor hasta varios segmentos de clientes.

#### 5) *Manufacturing Flow Management: Administración de Flujo de Manufactura.*

En las empresas tradicionales la gestión de los flujos de fabricación sigue un proceso común: producir, almacenar y entregar los productos terminados al sistema de distribución de acuerdo con las previsiones históricas. En este esquema de fabricación, los productos son elaborados bajo un estricto programa de producción. Sin embargo, una característica común de este tipo de sistemas, es que se presenten inventarios innecesarios y excesivos, los cuales generalmente causan altos costos.

En la operación y administración de la red de negocios, el producto se elabora con base en las necesidades del cliente. Los procesos de fabricación se flexibilizan para responder a cambios en la comercialización, mediante la instalación de sistemas dinámicos que puedan

adaptarse a la consolidación de los diferentes productos (customización). Es importante señalar que en la operación de la red de negocios, los pedidos se procesan con sistemas “justo a tiempo” en cantidades mínimas, con prioridades definidas por la fecha de entrega y de acuerdo a los requerimientos. La gestión del flujo de fabricación en este nuevo ambiente ha traído consigo cambios en el proceso de fabricación de tiempos de ciclo más cortos, mejoras en el servicio al cliente, etc. Por ejemplo, se ha presentado el caso de que las empresas de autopartes, soliciten a sus proyectistas industriales, trabajar con los proyectistas del cliente para desarrollar estrategias basadas en un segmento de clientes en particular.

#### 6) *Procurement: Compras*

La gestión del proceso de aprovisionamiento o compras es muy importante. Su función principal, es desarrollar planes estratégicos con los proveedores para efecto de apoyar el proceso de administración del flujo de fabricación y el desarrollo de nuevos productos. Asimismo, en esta etapa se clasifican los proveedores de acuerdo a la contribución a los procesos (importancia) y a su organización.

En este proceso se desarrollan relaciones de largo plazo con un grupo pequeño de proveedores, con la idea de llegar a transformarse, con el tiempo, en alianzas estratégicas. En general, este tipo de relaciones buscan un beneficio mutuo amparado en modelos de “ganar-ganar”, modificando sustancialmente los procesos tradicionales de compra-venta.

La filosofía de este proceso pretende involucrar a los clientes y proveedores importantes para buscar una reducción significativa de los tiempos de ciclo para el desarrollo de nuevos productos. En este sentido, se ha comprobado que una coordinación más estrecha reduce los tiempos para lograr diseñar, comprar y dar prioridad al proveedor que rediseña los productos.

#### 7) *Product Development and Commercialization: Desarrollo y Comercialización de Productos.*



En la gestión de la red de negocios, los clientes y proveedores se integran para desarrollar nuevos productos, con el propósito de reducir los tiempos de comercialización. Cuando el ciclo de vida de los bienes se acorta, éstos se lanzan al mercado en períodos más cortos para mantenerse competitivos. Con base en este esquema, los gerentes de desarrollo y procesos de comercialización están obligados a:

Coordinarse con el área de atención al cliente para identificar la articulación y desarticulación con los clientes

Seleccionar materiales y proveedores para el suministro

Desarrollar tecnología para facilitar la fabricación e integración de los flujos en la red de negocios para lograr la mejor combinación producto-mercado.

#### 8) *Returns: Retornos.*

La administración del canal de devoluciones como proceso de negocios, ofrece la misma oportunidad para lograr una ventaja competitiva sustentable en la red de negocios desde una perspectiva de ventas. El tiempo de ciclo requerido para volver activar el bien a un estado útil es una medida de velocidad que se denomina "Devolución disponible". Esta medida es particularmente importante para aquellos productos donde se presentan clientes que exigen el reemplazo inmediato en caso que el producto falle.

La administración eficaz del procesamiento de las devoluciones posibilita la identificación de oportunidades para mejorar la productividad y el descubrimiento de nuevos proyectos, tal vez ello sea así para algunos casos, sin embargo, la logística de las devoluciones es una solución parcial que tiene como último fin la eliminación de ineficiencias y controversias innecesarias que surgen durante las actividades de la red de negocios. En realidad, los elementos de una red de negocios, con el tiempo, deben aspirar a prescindir de este tipo de esquemas, desde una plataforma de acuerdos de calidad previamente concertada, que permita una comunicación y operación correcta que elimine las devoluciones.

### III. CONCLUSIONES

Desde que el concepto de supply chain management fue introducido, se han estado presentando grandes confusiones acerca de cuáles son sus implicaciones. Mientras muchos administradores e investigadores continúan utilizando supply chain management como sinónimo de logística, se ha estado incrementando el entendimiento que supply chain management es mucho más que logística. En los últimos años, muchos autores han descrito la importancia de implementar supply chain management como una parte de administración orientada a los procesos. Sin embargo mucho de lo que se ha escrito acerca de supply chain management lo relacionan con la reingeniería de procesos de negocio e integración, sin especificar los procesos que van a ser incluidos en estos esfuerzos. Sería mucho más fácil para la administración implementar una orientación hacia los procesos dentro de su firma, si se tuviera la claridad de los procesos que deben ser, cuales sub.-procesos y actividades son incluidas, y como los procesos interactúan con otros y con los silos funcionales tradicionales. Además, como pueden los miembros del supply chain practicar la integración de procesos si no hay un entendimiento común de cuáles son los procesos de negocio?

### IV. REFERENCIAS

- [1] Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5581>
- [2] Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5646>
- [3] Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Conocimiento Útil II. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5653>

## Bibliografía

Agencia Nacional de Infraestructura (ANI). Recuperado de

<http://www.ani.gov.co/informacion-de-la-ani/>

APICS Supply Chain Council. (2015). SCOR Quick Reference Guide. Versión 11.0.

Recuperado de [http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc\\_scor\\_quick\\_reference\\_guide.pdf](http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc_scor_quick_reference_guide.pdf)

Castellanos, R. A. (2009). Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías. Bogotá, CO: Universidad del Norte. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10458226&p00=modos+medios+transporte>

Consejo Privado de Competitividad. (2017). Informe Nacional de Competitividad (2017-2018). Recuperado de <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2017-2018/>

Departamento Nacional de Planeación. (2008). Conpes 3547: Política Nacional Logística.

Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3547.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2015). Encuesta Nacional de Logística Resultados Nacionales 2015. Recuperado de <https://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Paginas/Encuesta-Nacional-Log%C3%ADstica-2015.aspx>

Estudio de caracterización de la logística en Colombia. SENA 2014. Recuperado de

<http://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/752>

Grupo del Banco Mundial. (2016). The Logistics Performance Index and Its Indicators 2016 [herramienta de benchmarking en línea]. Disponible en

Guerrero, S. H. (2009). Inventarios: manejo y control. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.

Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10584414&p00=inventarios>



HOMECENTER (Mayo 2018) Nuestra empresa. Recuperado de:

<http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/mashomecenter/nuestra-empresa>

<http://hdl.handle.net/10596/5665>

<https://lpi.worldbank.org/international/global/2016>

[https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=390&f=21297fa94cf5229f0f8471a859ea0632](https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=21297fa94cf5229f0f8471a859ea0632)

Incoterms 2010 Recuperado de

<https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/I/incoterms-html/incoterms-html.asp?Codidioma=EN>

Instituto Aragonés de Fomento. Price Water House Cooper. Logística de Aprovisionamiento. Recuperado de

[https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=390&f=176f48bb16eacccc13c8b9c6cc907a28](https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=176f48bb16eacccc13c8b9c6cc907a28)

Instituto Aragonés de Fomento. Price Water House Cooper. Manual de Forecasting.

Recuperado de

[https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=390&f=d256947c5fe3f1b15e2a6e19fd8c0bc0](https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=d256947c5fe3f1b15e2a6e19fd8c0bc0)

Instituto Aragonés de Fomento. Price Water House Cooper. Manual de Gestión de Stocks.

Recuperado de

Instituto Aragonés de Fomento. Price Water House Cooper. Manual de Almacenes.

Recuperado de

[https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=390&f=a52f7cc0713a48383d25677c1387dce3](https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=a52f7cc0713a48383d25677c1387dce3)

Instituto Aragonés de Fomento. Price Water House Cooper. Manual Práctico de Logística.

Recuperado de

[https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=390&f=478c757ef7e3f646fcbbd1c277e5a330](https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=478c757ef7e3f646fcbbd1c277e5a330)

Pinzón, B. (2005). Aprovechamiento. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5663>

Pinzón, B. (2005). DFI. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5669>

Pinzón, B. (2005). Distribución. Presentaciones. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5666>

Pinzón, B. (2005). Inventarios. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5667>

Pinzón, B. (2005). Logística. Presentación. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5682>

Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Conocimiento Útil II. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5653>

Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Recuperado de

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5581>

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5646>