

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie

Integrantes:

Boris Royett

Diana Marcela Buitrago

Víctor Alfonso Monsalve Herrera

Wilson Hernando Largo González

Yury Andrea Gualteros

Grupo:

Grupo 207115_14

Presentado a:

MSc. Ing. Julio Cesar González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística

Opción de Grado

10 de diciembre de 2020



Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Tabla de contenido

Introducción.....11

Formulación de objetivos 13

 Objetivo General..... 13

 Objetivos específicos 13

1. Configuración de la red de Supply Chain para la empresa 14

 1.1 Presentación de la empresa 15

 1.2 Miembros de la red 16

 1.2.1 Contextualización..... 16

 1.2.2 Miembros de la Red a la cual pertenece la empresa Fuera de Serie 16

 1.3 Red Estructural de una empresa..... 17

 1.3.1 Contextualización..... 17

 1.4 Dimensiones estructurales de la red de valor 19

 1.4.1 Contextualización..... 19

 1.4.2 Estructura horizontal de la empresa Fuera de Serie 20

 1.4.3 Estructura vertical de la empresa Fuera de Serie 21

 1.4.4 Posición horizontal de la compañía Fuera de Serie..... 23

 1.5 Tipos de Vínculos de procesos..... 23

 1.5.1 Contextualización..... 23

 1.5.2 Vinculo administrado en la empresa Fuera de Serie 23

 1.5.3 Vinculo Monitoreado en la empresa Fuera de Serie 24

 1.5.4 Vinculo No administrado en la empresa Fuera de Serie 24

 1.5.5 Vinculo No participante en la empresa Fuera de Serie 25

2. Procesos del SC para una empresa, según enfoque del GSCF..... 26

 2.1 Los 8 procesos estratégicos según el Global Supply Chain Forum (GSCF)..... 26

 2.1.1 Contextualización..... 26

 2.1.2 Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa Fuera de Serie ... 27

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

3. Procesos según enfoque de APICS-SCOR.....	48
3.1 Contextualización	48
3.2 Identificación e implementación de los procesos según APICS - SCOR en la empresa Fuera de Serie. 49	
3.2.1 Proceso 1 – Planeación.	49
3.2.2 Proceso 2 – Abastecimiento (Source).	56
3.2.3 Proceso 3 – Producción (Make)	63
3.2.4 Proceso 4 – Distribución (Deliver).	68
3.2.5 Proceso 5 – Devoluciones (Return).....	76
3.2.6 Proceso 6 – Habilitar (Enable)	81
4. Identificación de los flujos en la Supply Chain de la empresa Fuera de Serie.	93
4.1 Flujo de información.....	93
4.1.1 Contextualización.....	93
4.1.2 Diagrama de flujo.....	94
4.2 Flujo de producto	94
4.2.1 Contextualización.....	94
4.2.2 Diagrama de flujo.....	95
4.3 Flujo de efectivo	95
4.3.1 Contextualización.....	95
4.3.2 Diagrama de flujo.....	96
5. Colombia y el LPI del Banco Mundial.	97
5.1 Contextualización	97
5.2 Comparativo de Colombia ante el mundo.....	97
6. Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística.	109
6.1 Contextualización	109
6.1.1 Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística.....	109
7. El efecto látigo (The Bullwhip Effect).	110

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

- 7.1 Contextualización 110
- 7.2 Análisis de causas en la empresa Fuera de Serie 111
 - 7.2.1 Demand-forecast updating 111
 - 7.2.2 Order batching..... 112
 - 7.2.3 Price fluctuation 113
 - 7.2.4 Shortage gaming 113
- 8. Gestión de Inventarios 115**
 - 8.1 Contextualización 115
 - 8.2 Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa Fuera de Serie 116
 - 8.2.1 Instrumento para recolección de la información 116
 - 8.2.2 Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida..... 120
 - 8.2.3 Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa Fuera de Serie a partir del diagnóstico realizado 121
 - 8.3 Centralización y descentralización de inventarios 121
 - 8.3.1 Contextualización..... 121
 - 8.3.2 Análisis de las ventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa Fuera de Serie 122
 - 8.3.3 Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa Fuera de Serie 122
 - 8.4 Pronósticos de la demanda..... 123
 - 8.4.1 Contextualización..... 123
 - 8.4.2 Aspectos fundamentales en la empresa Fuera de Serie..... 123
 - 8.4.3 Recomendaciones al respecto para la empresa Fuera de Serie 124
- 9. El layout para el almacén o centro de distribución de una empresa..... 125**
 - 9.1 Contextualización 125
 - 9.2 Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Fuera de Serie 126
 - 9.2.1 Descripción de la situación actual..... 128
 - 9.2.2 Plano del Layout actual..... 130
 - 9.3 Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Fuera de Serie 132

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

9.3.1	Descripción y justificación de la Propuesta	132
9.3.2	Plano del Layout propuesto.....	136
10.	El aprovisionamiento en la empresa.....	140
10.1	El proceso de aprovisionamiento.	140
10.1.1	Contextualización.....	140
10.1.2	Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de en la empresa Fuera de Serie 144	
10.1.3	Instrumento para recolección de la información.	145
10.1.4	Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida.....	145
10.1.5	Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa Fuera de Serie a partir del diagnóstico realizado.	147
10.2	Selección y evaluación de proveedores.....	150
10.2.1	Contextualización.....	150
10.2.2	Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa Fuera de Serie. 151	
11.	Procesos Logísticos de Distribución	155
11.1	El DRP	155
11.1.1	Conceptualización.....	155
11.1.2	Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual.....	162
11.1.3	Ventajas y desventajas de la implementación del DRP en la empresa Fuera de Serie	163
11.2	El TMS.....	164
11.2.1	Conceptualización.....	164
11.2.2	Aspectos fundamentales de un TMS.....	164
11.3	Identificación de la estrategia de distribución en la empresa Fuera de Serie.....	166
11.3.1	Conceptualización de los modos y medios de transporte.....	169
11.3.2	Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Fuera de Serie en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado.	174
11.4	Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa Fuera de Serie 175	

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

11.5	Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa Fuera de Serie	176
11.6	Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa Fuera de Serie	176
11.7	Beneficios en la empresa con los cambios en la industria de la distribución.....	177
12.	Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística.....	178
12.1	Conceptualización.....	178
12.2	Aspectos fundamentales de las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa conceptual.....	180
12.3	Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa Fuera de Serie.....	181
Conclusiones		194
Bibliografía		200
Anexos		200

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Red estructural de la empresa FDS..... 19

Ilustración 2. Estructura horizontal proveedores - clientes empresa FDS 20

Ilustración 3. Estructura vertical de la empresa FDS..... 21

Ilustración 4. Estructura vertical clientes FDS. 22

Ilustración 5. SCM Modelo SCOR..... 48

Ilustración 6. Diagrama de flujo de Información..... 94

Ilustración 7. Diagrama de flujo producto. 95

Ilustración 8. Diagrama de flujo del Dinero. 96

Ilustración 9. E. fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística 109

Ilustración 10. Gestión de Inventarios. 116

Ilustración 11. Plano de Layout actual Almacén de Materia Prima. 130

Ilustración 12. Plano de Layout actual Almacén de Producto Terminado. 131

Ilustración 13. Layout del Almacén de Materia Prima Propuesto..... 134

Ilustración 14. Plano Layout Propuesto Almacén de Materia Prima..... 136

Ilustración 15. Plano Layout Propuesto Almacén Producto Terminado..... 139

Ilustración 16. Cadena interna de suministros. 141

Ilustración 17. Colaboración a lo Largo de la Cadena de Abastecimiento..... 142

Ilustración 18. Enfoque de la Cadena de Abastecimientos..... 144

Ilustración 19. Instrumento Propuesto Evaluación de Proveedores..... 151

Ilustración 20. Instrumento Propuesto Evaluación de Proveedores..... 152

Ilustración 21. Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual 162

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Ilustración 22. Transporte Aéreo. 172

Ilustración 23. Gestión de la Cadena de Abastecimiento. 176

Ilustración 24. Aspectos fundamentales de las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa conceptual 180

Ilustración 25. Fuentes de desempeño de la cadena de suministro..... 186

Ilustración 26. Factores estructurales de la cadena de suministro 187

Ilustración 27. Factores de diseño de la cadena de suministro 189

Ilustración 28. Factores de gestión de recursos de la cadena de suministro 190

Ilustración 29. Interacción de las tecnologías de información..... 192

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Índice de tablas

Tabla 1. Alcance - Evaluación de Indicadores clave de rendimiento	50
Tabla 2. Nivel 2 - Configuración sP1. Planificación	50
Tabla 3. Estándares de medición para el Abastecimiento.....	60
Tabla 4. Descripción de los procesos transaccionales FDS - sS1 Producto	62
Tabla 5. Proceso Make FDS	64
Tabla 6. Proceso Distribución sD1 FDS	68
Tabla 7. Evaluación de indicadores clave de rendimiento.....	77
Tabla 8. Nivel 2 Configuración sSR1 Retorno	77
Tabla 9. sE.1. Proceso de gestión de las reglas de negocio de la Cadena de Suministros.....	82
Tabla 10. sE.2. Gestionar el rendimiento de la Cadena de Suministro.....	84
Tabla 11. sE3. Gestionar los datos y la información de la cadena de suministro	85
Tabla 12. sE.5. Gestionar los activos de la cadena de suministro.....	87
Tabla 13. sE.6. Gestionar los contratos de la cadena de suministro	88
Tabla 14. sE.7. Gestionar la red de la Cadena de Suministros.....	89
Tabla 15. sE.8 Gestionar el cumplimiento normativo de la cadena de suministro	91
Tabla 16. sE9. Gestionar el riesgo de la cadena de suministro.....	92
Tabla 17. Comparativo de Colombia vs Chile.....	98
Tabla 18. Comparativo de Colombia vs Panamá.....	99
Tabla 19. Comparativo de Colombia vs México	100
Tabla 20. Comparativo de Colombia vs Bélgica	104
Tabla 21. Comparativo de Colombia vs República de Corea	106

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Tabla 22. Entrevista al Jefe de Inventarios Almacenes FDS No 1	117
Tabla 23. Entrevista al Jefe de Inventarios Almacenes FDS No 2	118
Tabla 24. Planificación de requisitos de distribución	163

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Introducción

A nivel mundial la gestión del Supply Chain en las compañías se ha convertido en un factor de éxito en el mercado, generando las estrategias y el control de los procesos clave del negocio que intervienen en toda la Cadena, abarcando la planificación, ejecución y el monitoreo, de los recursos.

Hoy en día y debido a un mercado más globalizado y exigente, las compañías no solo han adquirido el reto de ser más eficientes o de satisfacer las necesidades del cliente, también han decidido ser más competitivas, generando ventajas que aseguren el éxito del negocio y la SC. Es por esto la importancia de un adecuado diseño, implementación y administración de la Supply Chain en las empresas, que permita minimizar costos, agilizar los procesos, mejorar la rentabilidad, integrar procesos con compañías aliadas y otorgar beneficios comunes para quienes intervienen a lo largo de la Cadena.

La presente es una Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie, la cual comprende la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del Diplomado como opción de grado. Abarcando la configuración de la red y comprendiendo diferentes procesos logísticos como, el aprovisionamiento, gestión del transporte, distribución, gestión de almacenes e inventarios, entre otros.

De acuerdo a las propuestas presentadas por cada uno de los integrantes del grupo, se llegó a la determinación de trabajar sobre la empresa Fuera de Serie “FDS” tomando como criterios, el acceso a la información y la amplia operación de la empresa; también se tuvo en cuenta que dentro de sus procesos se involucra la operación de Aprovisionamiento, la

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

administración de Manufactura y la operación de Distribución manejada a través de Puntos propios y Franquicias para llevar su producto al consumidor final.

Fuera de Serie es una empresa que se fundó en la ciudad de Bogotá en el año de 1995, trabaja en la creación y desarrollo de un concepto de diseño propio; fabricando y comercializando prendas de vestir y complementos para una mujer ejecutiva moderna. A lo largo de estos años se ha permitido crecer con las mujeres ejecutivas y acompañarlas en sus diferentes espacios laborales y sociales, cerrando la brecha entre el estilo tradicional y la moda contemporánea.

En el desarrollo de este proyecto se pretende realizar el análisis de los procesos que tiene implementados la empresa Fuera de serie, con el propósito de analizar las debilidades y fortalezas que tiene la compañía, de esta forma cumplir con el objetivo de proponer los planes de mejora que ayuden al crecimiento y a la optimización de los procesos en Supply Chain Management y Logística.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Formulación de objetivos

Objetivo General.

- Presentar una propuesta de Mejora para el Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie, planificando, ejecutando y controlando todos los subprocesos desde la consecución de materias primas hasta la entrega final a satisfacción del cliente, de conformidad con los conocimientos adquiridos a lo largo del presente diplomado.

Objetivos específicos

- Explicar las dimensiones estructurales de la red de valor en la empresa Fuera de Serie.
- Investigar que sub procesos de Supply Chain Management y Logística tiene implementados la empresa fuera de serie, verificando su eficacia y pertinencia.
- Aplicar cada uno de los temarios vistos a lo largo del diplomado y aplicarlos a la realidad de la empresa fuera de serie, buscando con esto una mejora en el proceso de logística de la empresa.
- Resaltar la importancia y relevancia positiva que puede tener la aplicación correcta de los métodos de Supply Chain Management y Logística al interior de la empresa FDS.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

1. Configuración de la red de Supply Chain para la empresa

Entendiendo el concepto de empresa como el desarrollo de múltiples actividades o procesos que generan valor en la transformación de bienes o servicios, mediante las funciones logísticas aprovisionamiento, producción y distribución, como los conceptos primarios para el desarrollo de su misión primordial que es satisfacer al cliente. A medida que se proyecta la organización en el tiempo, mejora su parte tecnológica y organizativa, asumiendo conceptos como Cadena de Suministros la cual se define como:

La cadena de suministro es un conjunto de enfoques utilizados para integrar eficientemente clientes y proveedores (almacenistas, minoristas, comerciantes y fabricantes), de manera que la mercancía se produce y distribuye en las cantidades adecuadas, en los lugares correctos y en el momento preciso, con la finalidad de minimizar costes a la vez que se satisfacen las peticiones de servicios. (Colom y Macia, 2006, p.84)

Y en un paso más grande abordar el concepto en la empresa de Redes de valor, la cual se define como:

Es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la red de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

(Quintero, Sánchez, 2006, p.7).

La Red de Valor conformada por varias redes de suministro, busca crear una Red de valor extendida en donde todos deben ganar, no es óptimo pensar en el individualismo como empresa;

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

con la integración de la red se busca la gestión de cadena de suministro donde toma mayor fuerza la palabra COLABORACIÓN.

1.1 Presentación de la empresa

Trabaja en la creación y desarrollo de un concepto de diseño propio; fabricando y comercializando prendas de vestir y complementos para una mujer ejecutiva moderna. Nace de la interacción de un producto de diseño propio, una imagen de marca unificada, bajo una cultura de servicio basada en generar una experiencia de compra para la mujer moderna y urbana. Con sedes en las siguientes ciudades de Colombia; Armenia, Arauca, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Manizales, Montería, Pasto, Popayán, Valle, Villavicencio. Y en el mercado Internacional en países como, Ecuador, México, Bolivia y Guatemala.

Fuera de Serie se fundó en la ciudad de Bogotá en el año de 1995. En 1997 se consolidó el concepto femenino. Trabajando a lo largo de estos años permitiéndose crecer con las mujeres ejecutivas y acompañarlas en sus diferentes espacios laborales y sociales, cerrando la brecha entre el estilo tradicional y la moda contemporánea.

1. Tipo de empresa: Grande
2. Insumos: Los insumos que se requieren son textiles, cuero, material sintético principalmente.
3. Proveedores: La materia prima es nacional e importada
4. Procesos en el que participa la empresa:
 - 4.1 Procesos Gerenciales.
 - 4.2 Procesos administrativos.
 - 4.3 Procesos Operativos.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

4.4 Proceso Logístico y transporte.

4.5 Procesos de Importación.

El proceso inicia con la importación de textiles, se llevan a la sede principal en la ciudad de Bogotá, donde es almacenado, procesado y moldeado para formar diferentes artículos y accesorios previamente seleccionados por un comité de producción, posteriormente se distribuyen los diseños e insumos a los satélites para su confección y luego se realiza la distribución a las diferentes sedes a nivel nacional para comercialización

Razón social: Ishajon SAS - Nit: 900.328.924-4

Página web: <https://www.fueradeserie.com.co/>

1.2 Miembros de la red

1.2.1 Contextualización

Según lo afirmado por Pinzón (2005) “Los integrantes del Supply Chain son todas las compañías u organizaciones con las que la compañía objetivo interactúa directa o indirectamente a través de sus proveedores y clientes, desde el punto de origen al punto de destino” (p.13). Los miembros de la Red de la empresa FDS se identificaron de acuerdo al vínculo de los procesos que existen entre ellos, teniendo en cuenta su nivel de interacción, ya sea directa o indirectamente con la empresa objeto.

1.2.2 Miembros de la Red a la cual pertenece la empresa Fuera de Serie

Proveedores

- **Proveedor de 1 Nivel:** Suministran gran parte de la materia prima utilizada en la elaboración de las prendas por la empresa FDS, teniendo en cuenta que manejan la calidad y los precios que mejor se adaptan a las necesidades de la empresa. Entre ellos

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

tenemos a Fabricato y Planchados y Acabados RCA. También son apoyados por los diferentes talleres satélites externos que se encargan de la confección y operan principalmente en Bogotá, Barranquilla, Ibagué, Manizales

- **Proveedor de 2 Nivel:** Los proveedores de segundo nivel son "...compañías que solamente proveen recursos, conocimiento, servicios o bienes para los miembros primarios del Supply Chain" (Pinzón, 2005. p.13). En este nivel podemos encontrar quienes suministran los insumos, prestan el servicio de transporte, el servicio publicitario, entre otros; Aquí tenemos a Textiles & Texturas, Marca tu Imagen, Empresas de servicios públicos.
- **Proveedor de 3 Nivel:** Son las organizaciones de apoyo y en este caso tenemos a la entidad bancaria BBVA encargada del tema de la financiación.

Cientes:

- **Ciente de 1 Nivel:** Son los más cercanos a la empresa objetivo y en este caso se identificaron las tiendas propias y outlets que se encuentran ubicados en las principales capitales del país.
- **Ciente de 2 Nivel:** Se encuentran los clientes que adquieren los productos del 1 nivel tales como las franquicias nacionales e internacionales.
- **Ciente de 3 Nivel:** En este nivel se ubica el cliente o consumidor final.

1.3 Red Estructural de una empresa

1.3.1 Contextualización

La estructura general del Supply Chain está conformada por los integrantes, dimensiones y los tipos de vínculos existentes entre ellos. Como parte de los integrantes, se encuentran los

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

proveedores, la empresa líder y los clientes. En donde se evidencia que, el incluir todos los tipos de participantes conlleva a que la red sea bastante extensa y compleja, lo cual podría ser improductivo.

Es por ello que no todos serán integrantes clave de la red, se debe determinar los realmente críticos, con la finalidad de asignar los recursos para generar valor dentro de la SC y mejorar la competitividad. Como parte de la identificación de los integrantes clave se encuentran factores como, compartir la misma visión, planificación colaborativa, construcción de sinergias, realizar fusiones, compartir recursos. Adicionalmente se pueden clasificar en primarios o de soporte, de acuerdo con las actividades que realicen dentro de la red y el impacto en la misma.

Como parte de las dimensiones, se encuentran la estructura horizontal, estructura vertical y la posición horizontal de la empresa líder entre los puntos extremos del SC.

La estructura horizontal, hace referencia a los niveles que componen el Supply Chain, tanto de proveedores como clientes. Esta puede ser larga o corta dependiendo de los integrantes de la red y la industria. La estructura vertical, se relaciona con el número de clientes o proveedores que se encuentran en cada uno de los niveles.

La posición horizontal, hace referencia a la ubicación de la empresa líder dentro del SC, esta puede ser una fuente de aprovisionamiento o el último consumidor. Puede estar ubicada en cualquier lugar entre los puntos extremos de la SC.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

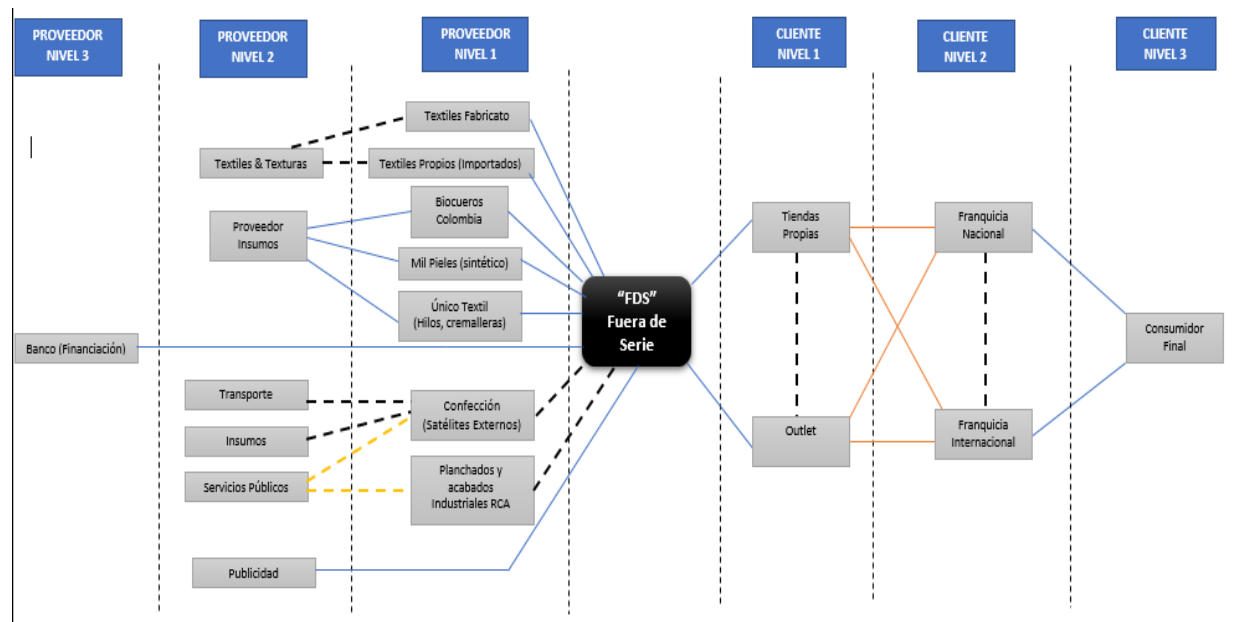


Ilustración 1. Red estructural de la empresa FDS.

Autoría Propia.

- Procesos administrados
- Procesos no administrados
- - - Procesos monitoreados
- - - - Procesos no participantes

1.4 Dimensiones estructurales de la red de valor

1.4.1 Contextualización

En las empresas, al momento de analizar el Supply Chain se debe enfocar hacia tres dimensiones estructurales de la red, estas son la estructura horizontal, estructura vertical y la posición horizontal, las cuales definiremos a continuación.

La estructura horizontal indica la cantidad de niveles que contiene el Supply Chain, ya puede ser de pocos o muchos niveles; la estructura vertical nos determina la cantidad de proveedores o clientes que hacen parte del SC, del mismo modo puede contener pocos o muchos

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

integrantes en cada nivel. La tercera dimensión, determina la posición horizontal en que se encuentra la compañía dentro de la SC, es decir, que puede estar en cualquier lugar entre los extremos de la cadena, ya sea cerca o lejos de la fuente de abastecimiento o del consumidor final. (Pinzón, 2005)

1.4.2 Estructura horizontal de la empresa Fuera de Serie

Según Pinzón (2005) "...se refiere a la cantidad de niveles que componen el Supply Chain. Puede ser larga, con muchos niveles, o corta, con pocos niveles." (p. 15). Para el caso de la empresa FDS comprende de 3 niveles tanto en proveedores como en clientes.



Ilustración 2. Estructura horizontal proveedores - clientes empresa FDS

Fuente: Autoría Propia

En el caso de la empresa FDS, en la estructura horizontal, los 3 niveles conformados por los proveedores comprenden vínculos monitoreados con las empresas de textiles & texturas y transporte. Vínculos administrados con los proveedores de nivel 1 y 2, correspondientes a insumos como el cuero, material sintético, cremalleras, hilos, botones y publicidad.

Vínculos de no participantes, en donde se ubica las empresas de servicios públicos los cuales no son parte del SC pero pueden llegar a afectar a la empresa líder.

Dentro de los niveles de clientes, también encontramos vínculos administrados, con las tiendas propias y Outlet; vínculos no administrados los cuales se dan con las franquicias y procesos administrados por parte de las franquicias hacia el consumidor final.

En este caso también se cuenta con 3 niveles, los cuales abarcan vínculos monitoreados, no administrados y administrados.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Los vínculos monitoreados se dan entre la empresa líder, las tiendas propias y el outlet, en el caso del consumidor final el vínculo se da con las franquicias nacionales e internacionales. Los vínculos no administrados se crean entre las tiendas propias, outlet y franquicias (nacionales e internacionales). Y para el caso de los vínculos monitoreados, estos se dan principalmente entre las tiendas propias y outlet, y entre las franquicias.

1.4.3 Estructura vertical de la empresa Fuera de Serie

Teniendo presente que esta estructura "...indica el número de proveedores o clientes que hay en cada uno de los niveles." Pinzón, B. (2005. p. 15), de acuerdo a la empresa objetivo, esta es ancha en cuanto a la cantidad de proveedores que intervienen, sin embargo, es más angosta para el caso de los clientes.

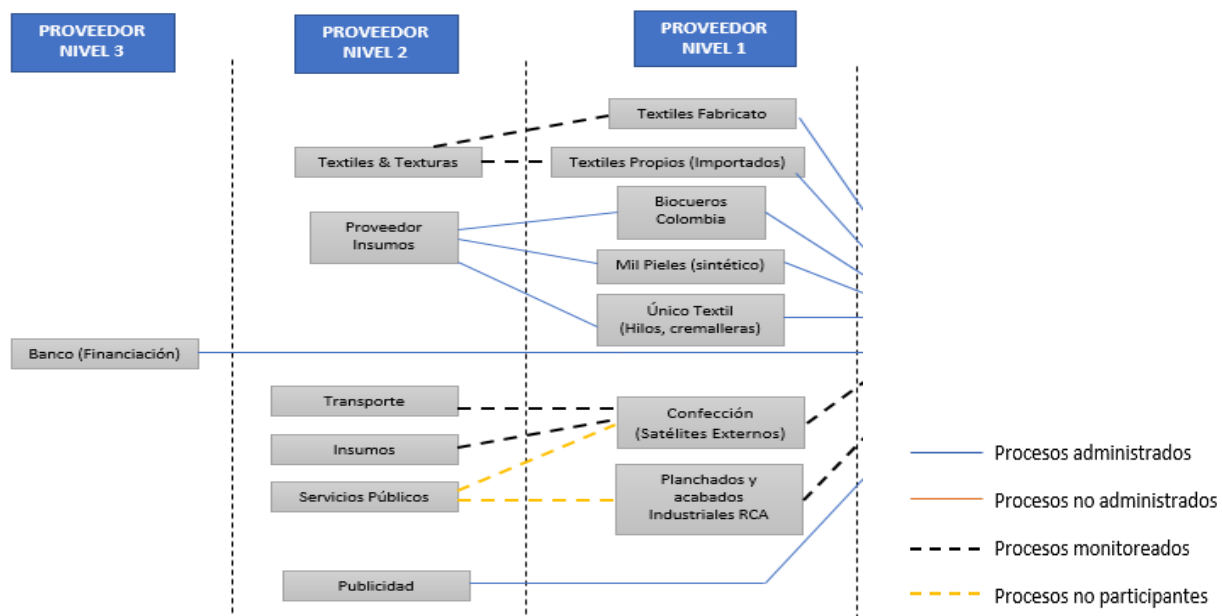


Ilustración 3. Estructura vertical de la empresa FDS.

Fuente: Autoría Propia.

En el caso de la empresa FDS, en cuanto a los proveedores, podemos denotar que en el nivel 1 hay un total de 7 empresas, dentro de las cuales se encuentran las materias primas y satélites de

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

confección y Planchados & acabados de las prendas. Estos manejan vínculos monitoreados y administrados con la empresa líder.

En el caso del nivel 2, se distribuye en el proveedor de Textiles & texturas, los proveedores de insumos, el servicio de transporte, insumos para los satélites de confección, Servicios públicos y publicidad, los cuales manejan vínculos administrados, monitoreados y no participantes.

En el nivel 3, encontramos el proveedor de Financiación (Banco), con el cual, la empresa líder tiene un vínculo administrado.

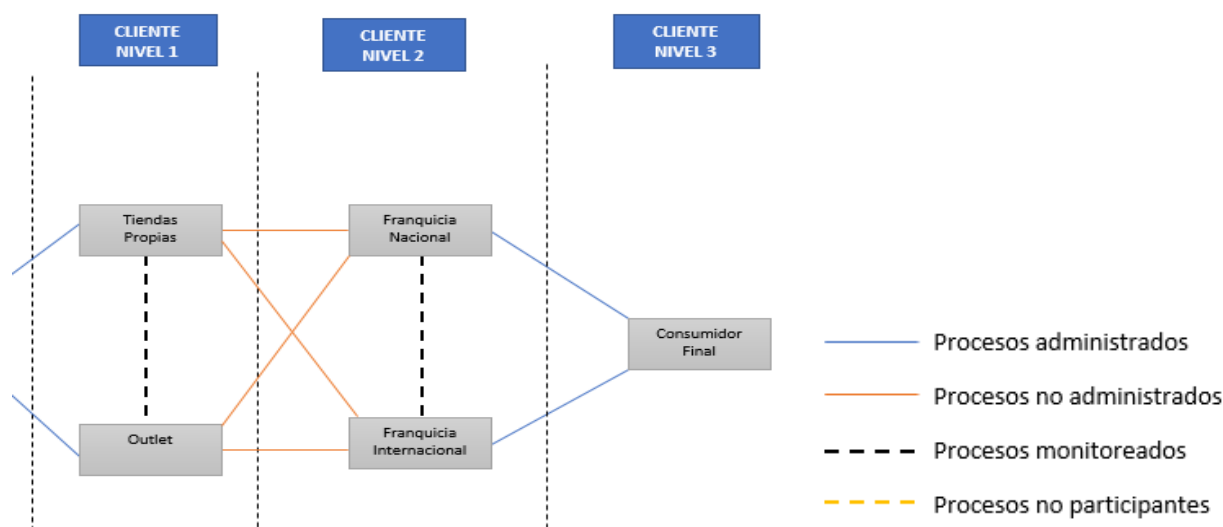


Ilustración 4. Estructura vertical clientes FDS.

Fuente: Autoría Propia.

Respecto a los Clientes, en el nivel 1 se encuentran las tiendas propias y los outlet, manejando un vínculo administrado con la empresa líder, y un vínculo monitoreado entre las mismas.

Para el nivel 2, vemos las franquicias nacional e internacional, las cuales manejan vínculo no administrado con los clientes de nivel 1 y un vínculo monitoreado entre ellas. Y finalmente para

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

el nivel 3, se encuentra el consumidor final, el cual sostiene un vínculo administrado con el nivel 2 correspondiente a las franquicias.

1.4.4 Posición horizontal de la compañía Fuera de Serie

Según Pinzón (2005) "...es la posición horizontal de la compañía objetivo dentro del Supply Chain, refiere a la cantidad de niveles que componen el SC. Puede estar cerca o ser la fuente de abastecimiento inicial, o ser el último consumidor o estar en cualquier lugar entre los puntos extremos de la cadena. (p. 15). En este caso la compañía Foco está ubicada en un punto central dentro de la cadena, está situada justo en el medio del abastecimiento inicial y el consumidor final. Se debe tener en cuenta que, el reducir o aumentar la cantidad de proveedores o clientes afectara la posición horizontal de la empresa objetivo dentro del Supply Chain.

1.5 Tipos de Vínculos de procesos

1.5.1 Contextualización

Dentro de la red se identifican 4 tipos de vínculos entre los miembros del SC, los cuales dado el nivel de integración de procesos y sus inductores, causan que algunos se determinen más críticos que otros y varíen incluso con el paso del tiempo. Dado lo anterior, es relevante asignar los recursos a los diferentes vínculos de proceso a lo largo de SC.

Los tipos de vínculos son: Administrado, monitoreado, no administrado y no participante, los cuales se entrarán a detallar en el siguiente apartado.

1.5.2 Vinculo administrado en la empresa Fuera de Serie

Estos son aquellos en donde la empresa líder integra un proceso con uno o más clientes y/o proveedores. Este proceso administrado puede darse en colaboración con otros integrantes del

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

SC. La empresa Líder es quien integra y administra los vínculos con los clientes y los proveedores de Nivel 1.

Para este caso, uno de los vínculos administrados, es el proceso integrado con los proveedores de Cuero y Material Sintético, quienes suministran la materia prima, y a su vez hacen una interacción directa con el Proveedor de Insumos, siendo los proveedores de primer nivel participantes activos del cumplimiento en la calidad del proceso del vínculo administrado.

1.5.3 Vínculo Monitoreado en la empresa Fuera de Serie

Son aquellos en los que la compañía objetivo no está involucrada directamente, teniendo confianza en la correcta administración de los participantes u opcionalmente se respaldan en este por una limitación de recursos

Se materializa cuando FDS, requiere para su operación procedimientos que no maneja, por ejemplo, el vínculo con Planchados y Acabados Industriales RCA, quien se encarga de prestar servicios de planchado industrial y procesos de suavizado, siendo un proceso transversal para el producto final, que FDS debe supervisar para su éxito.

1.5.4 Vínculo No administrado en la empresa Fuera de Serie

Se refiere a aquellos vínculos que no requieren una participación activa de la empresa líder ya que no son tan críticos como para que se justifique dedicar recursos para monitorearlos. Al igual que ocurre en los vínculos monitoreados, la empresa líder confía en que los participantes administren el vínculo de forma correcta u opcionalmente se respalda en ellos por alguna limitación de recursos.

En FDS podemos apreciar este vínculo, dado entre las Tiendas propias y las Franquicias, las cuales trabajan con el mismo fin de buscar una participación importante en el mercado y ser

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

considerados como líderes en el mercado de la moda, cada una trabajando siempre bajo la premisa de confianza en la administración correcta.

1.5.5 Vinculo No participante en la empresa Fuera de Serie

Son aquellos agentes de la red que no se consideran ser monitoreado, pero que es importante tenerlos presente, debido a que pueden llegar a afectar el desarrollo de las actividades de la compañía líder y de la red de valor.

En el caso de FDS, podemos apreciar el vínculo de las empresas de Servicios Públicos frente a las actividades de los Satélites de Confección y el proveedor de Planchados y Acabados RCA, los cuales podrían verse afectados en sus labores en algún momento por la suspensión de los servicios.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

2. Procesos del SC para una empresa, según enfoque del GSCF

Con el paso del tiempo y debido a un mercado globalizado es necesario evolucionar, también en los procesos al interior de las organizaciones, es por esto que hoy en día el Supply Chain es utilizado para mejorar los procesos de compra, producción y distribución que las compañías dejan a disposición de los clientes; el siguiente capítulo comprende la identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos según el Global Supply Chain Forum (GSCF), que se encuentra al interior de la empresa Colombiana Fuera de Serie – FDS, con los cuales buscan la integración de los procesos para reducir costos, aumentar la calidad de los productos y servicios y agilizar las operaciones.

2.1 Los 8 procesos estratégicos según el Global Supply Chain Forum (GSCF)

2.1.1 Contextualización

Los 8 procesos estratégicos del GSCF, según lo afirma Mohammadi (2017):

...es un marco de SCM integral que facilita la identificación de áreas comerciales y de procesos, así como actividades clave en los procesos de la cadena de suministro. Además, GSCF incluye todo tipo de funciones comerciales en asociación con los principales procesos de la cadena de suministro, como finanzas, marketing e I + D. El GSCF se centra en la relación entre proveedores y clientes, aborda los procesos inter e intra - organizacionales en SCM de manera transparente y eficiente. (p. 1)

Este modelo orientado a procesos, abarca el entendimiento de los subprocesos y actividades de los siguientes 8 procesos clave de negocio, comprendiendo la correcta integración a través de la Cadena de Suministros:

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

1. Customer Relationship Management (CRM): Administración de las Relaciones con el Cliente.
2. Customer Service Management: Administración del Servicio al Cliente.
3. Demand Management: Administración de la Demanda.
4. Order Fulfillment: Órdenes Perfectas.
5. Manufacturing Flow Management: Administración de Flujo de Manufactura.
6. Procurement: Compras
7. Product Development and Comercialization: Desarrollo y Comercialización de Productos.
8. Returns: Retornos.

2.1.2 Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa Fuera de Serie

Proceso No. 1. Customer Relationship Management (CRM): Administración de las Relaciones con el Cliente.

Este proceso se enfoca en disponer la estrategia para desarrollar y mantener las relaciones con los clientes de acuerdo a su segmentación y vínculo con el objetivo de la empresa. Tomando como referencia lo afirmado por Pinzón (2005):

La administración identifica los clientes clave y grupos de clientes objetivo como parte de la misión de negocio de la firma. Grupo de clientes que se adaptan de acuerdo al producto y servicio, para encontrar las necesidades objetivo, y segmentación de otros clientes. (p. 4)

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Para la empresa Fuera de Serie este proceso es de importancia para fortalecer la relación con el cliente, por medio de canales de comunicación efectivos se logra identificar las características y necesidades de cada grupo de consumidores, promoviendo su satisfacción y por ende la retención y fidelización del cliente, logrando optimizar la experiencia del cliente con la marca.

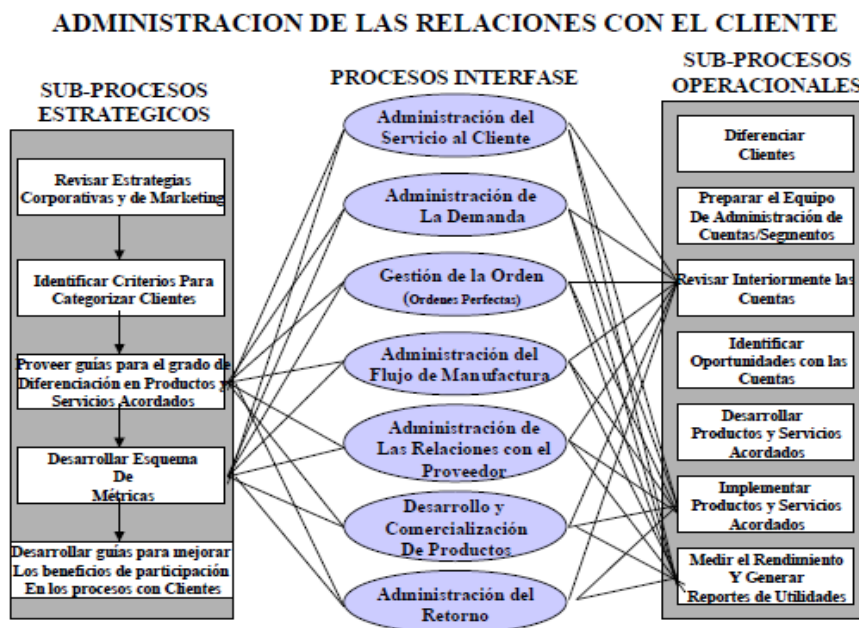


Ilustración 5. Administración de las Relaciones con el Cliente.

Fuente: *Los Procesos en Supply Chain Management* (p. 5) Pinzón, B. 2005

Proceso Estratégico.

“En el nivel estratégico, el proceso de Administración de las Relaciones con el Cliente provee la estructura para administrar las relaciones con el cliente, y esta comprende cinco sub.-procesos.”

(Pinzón, 2005, p. 5)

En el primer subproceso se revisan las estrategias corporativas y de marketing para lograr segmentar lo clientes claves, en ese sentido, la empresa FDS se basa en sus estrategias corporativas que le permite a su equipo de trabajo identificar los segmentos de clientes claves

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

para la organización, en base a su comportamiento y a la información obtenida de las interacciones entre la empresa, los clientes y el producto.

En el segundo subproceso se identifican los criterios para categorizar los clientes, en este caso el equipo de trabajo de la empresa FDS en base a los diferentes criterios de categorización como las ganancias, el crecimiento del mercado, posición en el mercado, recursos, canales de distribución, tecnología y entre otras; a través del comportamiento y de la interacción del cliente con la marca Fuera de Serie, el equipo busca determinar el grado de adaptación de los clientes en relación al producto y sus preferencias.

El tercer subproceso desarrolla las pautas para el grado de diferenciación en productos y servicios, en la empresa FDS esta es una ventaja competitiva, con el objetivo de lograr que el cliente perciba a la marca como algo innovador y diferente con respecto a la competencia, a su vez esto se ve reflejado en el incremento de los ingresos de la compañía y en la satisfacción de las necesidades del cliente, brindando un mayor potencial de fidelización.

Desarrollar el esquema de métricas es el cuarto subproceso en el cual se trazan las métricas de interés y se relacionan al impacto de los clientes en los ingresos de la firma y el impacto de la firma en los ingresos del cliente. En esta etapa el equipo de FDS define las métricas de acuerdo a los segmentos de clientes antes identificados, estas se basan en la percepción de la marca y de la compañía, nivel de satisfacción, calidad y experiencias, se debe asegurar que las métricas no generen conflictos con otros procesos.

En el último subproceso se encargan de desarrollar guías para que los diferentes procesos beneficien los ingresos con los clientes, donde el equipo de trabajo de FDS identifica y aplica estrategias que mejoren las oportunidades que beneficien tanto al cliente como a la organización,

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

entre estos se destacan los programas de fidelización como la Experiencia Black, donde al suscribirse al programa se les otorga descuentos permanentes en nuevas colecciones y descuentos especiales por cumpleaños o por referidos que registren.

Con una gestión que identifica y clasifica a los clientes, satisface sus necesidades, identifica oportunidades de mejora entre el cliente y la empresa para mejorar los procesos que beneficien los ingresos, FDS logra establecer relaciones a largo plazo y generar beneficios para los involucrados. Entre sus estrategias de marketing se impulsa el mercadeo relacional, sus principales objetivos son según Chiesa (citado en Batlle, 2015) “Crear y desarrollar relaciones rentables con los clientes, vincular a los clientes con la empresa/marca, fidelizar a los clientes reduciendo las deserciones, rentabilizar a los clientes.” (p.7).

Proceso No 2. Customer Service Management: Administración del Servicio al Cliente.

Entendiendo servicio al cliente como la carta de presentación de la empresa u organización ante su mayor foco que es su cliente, entendiendo que no todo el que ingresa a una tienda de FDS es un cliente, realmente este sería un prospecto, se debe entender cliente como la persona que nos compra con una periodicidad. En este proceso se debe garantizar la información de primera mano al cliente, toda la información en línea, desarrollando este proceso mediante la gestión de los acuerdos y servicios, entendiendo que los acuerdos son todo aquello con lo que la empresa se compromete a cumplir que le ofreció al cliente, con el propósito de satisfacer sus necesidades.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

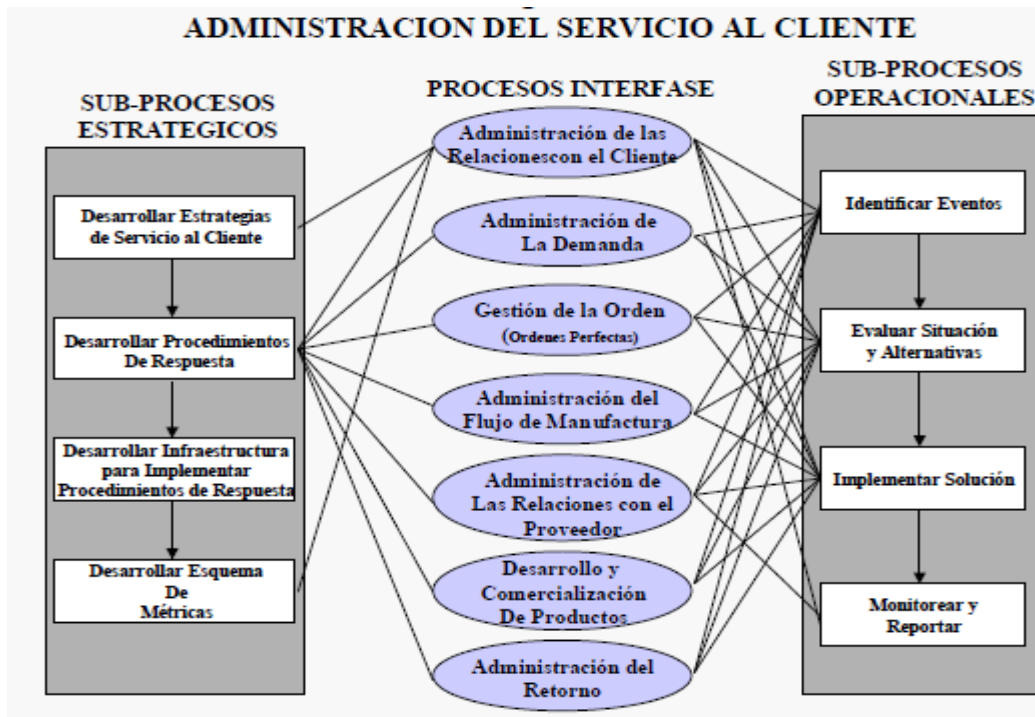


Ilustración 6. Administración del Servicio al Cliente.

Fuente: Los Procesos en Supply Chain Management (p. 9) Pinzón, B. 2005

Para el cumplimiento de este proceso No. 2, nos enfocamos en los subprocesos estratégicos Pinzón (2005) los define como “...el objetivo de la Administración del Servicio al Cliente en su nivel estratégico es desarrollar la infraestructura y coordinación necesarias para implementar los productos y servicios acordados y proveer el punto clave de contacto con el cliente.” (p.10).

Proceso Estratégico.

Esto es desarrollado mediante cuatro Subprocesos Estratégicos en la empresa FDS:

Desarrollo Estrategias del Servicio al Cliente: Se busca que la empresa FDS cumpla con cada uno de los compromisos adquiridos en los acuerdos de productos y servicios. De acuerdo a lo identificado en el proceso de Administración de las Relaciones con el Cliente, el equipo de trabajo de la compañía FDS determina las operaciones de la puesta en marcha del proceso de servicio al cliente en relación a la administración de los productos y servicios acordados,

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

adicional se encargan en determinar las necesidades de personal y los entregables correspondientes del proceso.

Desarrollar Procedimiento de Respuesta: En este segundo subproceso, se desarrollan las respuestas para cada uno de los eventos, incluyendo la coordinación interna y externa para dar las respuestas. En este caso se identifica por parte del equipo de la empresa FDS cuales eventos son los más probables y recurrentes con el propósito de planificar las respuestas para facilitar procedimientos de solución estandarizados, teniendo respuestas oportunas y precisas de cada evento, con el fin de administrar de la mejor manera los acuerdos de productos y servicios.

Desarrollar Infraestructura para Implementar Procedimientos de Respuesta. En el tercer subproceso se identifica la infraestructura para implementar los procedimientos de respuesta. En este caso el equipo de la empresa FDS determina la tecnología de información requerida para garantizar la implementación de los canales de comunicación con efectividad y rapidez, con el cual le permite obtener al equipo de trabajo la información necesaria que facilita el manejo de eventos. Así mismo se garantizará mediante formalidades de la organización la comunicación interna y externa con una excelente armonía, requisito mínimo para administrar los acuerdos de la empresa con el cliente.

Desarrollar Esquema de Matrices. En el último subproceso se desarrolla la estructura de métricas. Con el propósito de realizar una correcta gestión del servicio al cliente en la empresa FDS se deben tener trazadas cuales con las expectativas y perspectivas que tiene este sobre la empresa FDS, de esta manera poder hacer seguimiento a la medición del impacto que surge en la empresa en la parte financiera y rendimiento; de nada sirve implementar esto procesos de GSCF

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

si no establecemos métricas en el desarrollo de sus procesos de esta manera hacer el seguimiento al desempeño de estos, estableciendo metas que sean objetivas y que nos exijan con industria.

Proceso No 3. Demand Management: Administración de la Demanda.

Esto no es más que la búsqueda del punto de equilibrio entre la demanda con las capacidades de la empresa FDS. Donde se vuelve de suma importancia aspectos como, el pronóstico de la demanda, adquisición de materias primas, producción y distribución. Razón por lo cual resulta de gran preocupación para la empresa FDS reducir la variabilidad de la demanda, con el propósito de dar cumplimiento de forma eficaz y eficiente. De igual manera se debe encontrar el nivel correcto de flexibilidad para responder rápidamente a pedidos de imprevisto o variaciones de la demanda.

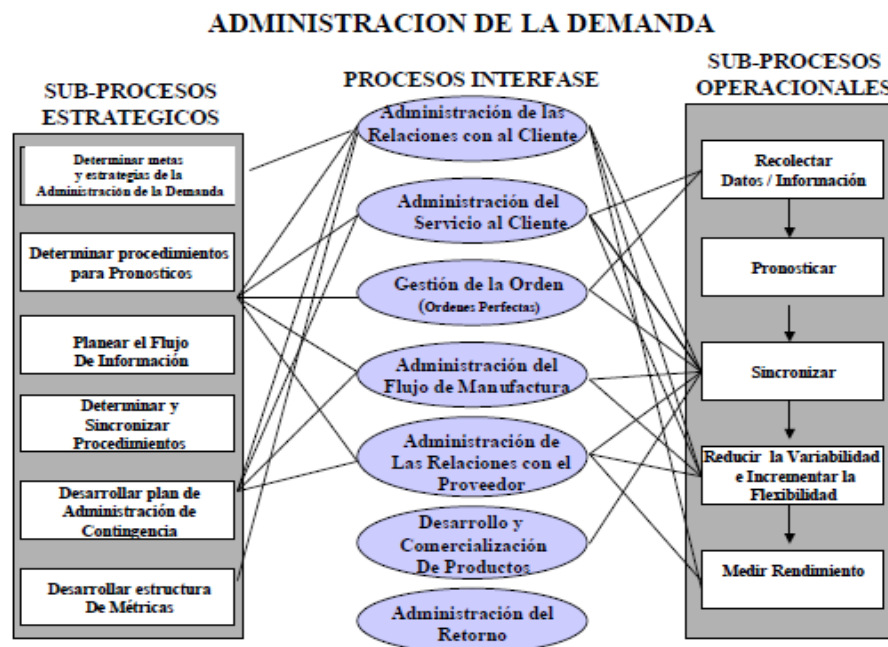


Ilustración 7. Administración de la Demanda.

Fuente: Los Procesos en Supply Chain Management (p. 12) Pinzón, B. 2005

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

El mencionado proceso de Administración de la Demanda se subdivide en 6 subprocesos estratégicos, los cuales se enfocan en sincronizar la oferta y la demanda, de esta manera generar un derrotero para pronosticar lo que se debe producir y qué hacer cuando la demanda sobrepasa las expectativas.

Proceso Estratégico.

Determinar metas y estrategias de la Administración de la Demanda. Encauzada en pronosticar la demanda de los clientes y establecer cómo puede sincronizar esa demanda con las capacidades de la cadena de suministro. Esto es cada vez más complejo para la empresa FDS, por la fuerte competencia con cadenas como H&M y Zara, entre otras; siendo FDS de las pocas organizaciones que mantuvo su plan de expansión en Colombia.

Resulta importante que el equipo del proceso tenga un amplio conocimiento sobre las estrategias de la empresa, los clientes y necesidades, las capacidades de fabricación y la red de cadena de suministro. La empresa FDS realiza planes de fidelización con actividades promocionales y el mayor servicio al cliente en el momento de la venta y la posventa son esfuerzos que sigue FDS para no perder mercado, es su manera de mantener al cliente leal a su marca.

Dentro de la estrategia de la empresa, está llegar a ciudades a partir de los 50.000 habitantes, debido a que el enfoque que tiene parte de su competencia directa son las grandes ciudades descuidando otros mercados, que FDS quiere abordar. Ahora otra estrategia que emprende FDS es desarrollar una oferta de tipo virtual a sus clientes, teniendo en cuenta la fuerza que ha tomado ese canal, medio que nos facilita el pronóstico de la demanda al manejar información en tiempo real, la cual es más fácil y exacta.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Determinar procedimientos para Pronósticos. En mencionado subproceso se busca establecer los niveles para el pronóstico, se determinan recursos de la información, analizar diferentes posibilidades y seleccionar el método de pronóstico más apropiado para la empresa. Todo con el propósito de que el equipo encargado de realizar el pronóstico establezca la mejor determinación de este.

La empresa FDS realiza pronósticos basados en información de históricos con respecto a las ventas, debido a su tipo de negocio donde tenemos demandas ya analizadas debido a sus fechas de incremento como días especiales, día de la mujer, día de la madre entre otros.

Planear el flujo de Información. Este plan consiste en cómo la información de entrada y salida debe ser informada, y a quién, integrando cada uno de los procesos de la organización. La empresa FDS entiende que la información está en movimiento constante y va en doble vía, que es necesaria para el avance de todos los procesos y que no se puede realizar una correcta administración de la demanda sin conocer la información de cada uno de los procesos como conjunto y que de igual manera todos en la organización sepan cuales cambios están por realizarse. La empresa FDS tiene este proceso de flujo de información total mente tecnificado que le facilita la planeación por parte de la parte estratégica de la empresa.

Determinar y sincronizar procedimientos. Conociendo lo que es capaz como empresa de producir, se logra adaptar esta producción al pronóstico de la demanda y dejarlo establecido en procedimientos. La empresa ya con el nivel de la demanda pronosticado e identificado y la velocidad con que debe tener el producto en cada eslabón de la cadena de suministro, debe identificar la planificación de ventas y operaciones, teniendo claras las políticas de almacenamiento y asignación. La empresa FDS tiene un plan de requerimiento de materiales

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

basado en las capacidades de sus proveedores, de igual manera tiene sincronizados cada uno de sus procedimientos dentro de la organización.

Desarrollar plan de Administración de Contingencia. Como lo define según Arenas, A; Melgarejo, F; Núñez, K, (2019):

Desarrollar un sistema de gestión de contingencias. Este sistema busca responder a eventos internos y externos significativos que provocan interrupciones en el equilibrio de la oferta y demanda. El propósito es tener información documentada en caso de aparición de posibles interrupciones. Este sistema debe basarse en las expectativas de los clientes, establecidas en el PSA. (p.40).

La empresa objeto de estudio maneja varios planes con los que se propone hacerle frente a cualquier contingencia que se pudiera presentar interna o externa como, por ejemplo: política comercial de cambios y devoluciones, políticas de garantías, políticas de envíos online, políticas de protección de datos, etc. Teniendo como abanderada la planificación en la parte estratégica para la obtención de sus resultados, lo que la obliga como organización a tener un excelente plan de administración de contingencias.

Desarrollar Estructuras de Métricas. Como lo define según Arenas, A; Melgarejo, F; Núñez, K, (2019):

Desarrollar el marco de métricas. El objetivo es medir y monitorear el desempeño del proceso y establecer medidas de mejora para el desempeño. Además, el equipo debe entender la relación entre la gestión de la demanda y su influencia en los indicadores de rendimiento que afectan la gestión del rendimiento financiero de la empresa. (p.40)

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

La empresa FDS verifica la creación de valor que se ha producido en la organización durante un determinado período de tiempo. Esto con el fin de verificar el desempeño financiero calculando el beneficio económico de una empresa, y considerando la productividad de todos los factores utilizados para realizar la actividad empresarial.

Proceso N° 4. Ordenes Perfectas (Order Fulfillment).

La efectividad en Ordenes Perfectas requiere de la integración de los planes de Manufactura, Logística y Mercadeo de una empresa. Es importante desarrollar vínculos con los miembros clave del SC para lograr la satisfacción del cliente y disminuir los costos de distribución del producto.

La recepción de las ordenes de pedido, debe considerarse labor fundamental de la Gestión de Ventas, a las que se debe poner especial cuidado para prestar el servicio que permite satisfacer al cliente. Como parte de las actividades previas que se deben ejecutar están, el diseño, manufactura, Control de Calidad, Almacenamiento y la Distribución. Lo anterior se cumple para el caso de suministro a tiendas propias y Franquicias.

Para el caso de los Outlet al ser un vínculo monitoreado por las tiendas propias, no se manejan ordenes de producción hacia la compañía, en este caso los productos que cumplen cierto tiempo en la tienda son transportados hacia el Outlet para la venta al consumidor final. Para potenciar la efectividad de las órdenes se identifican actividades que generen valor, como, por ejemplo, brindar información al cliente sobre disponibilidad de productos y el estado de las órdenes, inmersas dentro del proceso de Administración de Servicio al Cliente.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

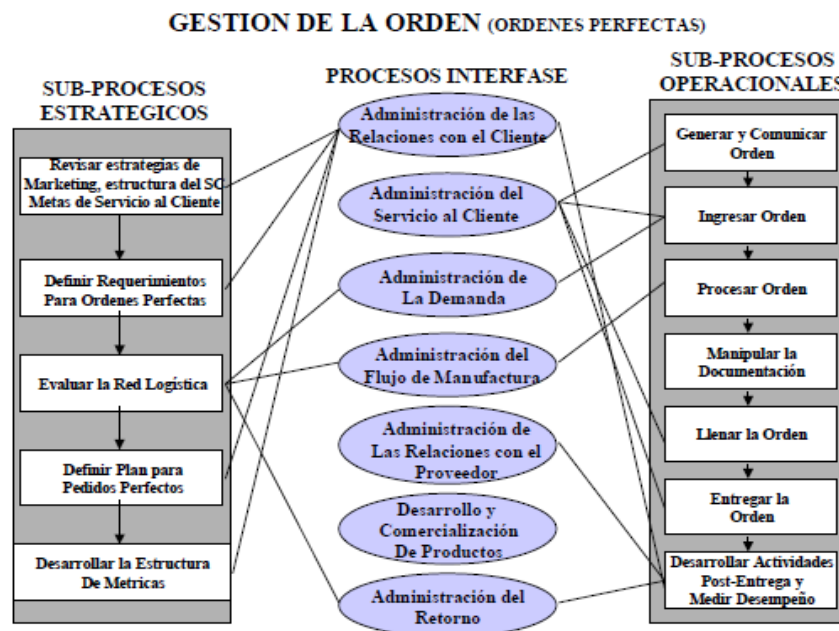


Ilustración 8. Administración de las Órdenes Perfectas.

Fuente: Los Procesos en Supply Chain Management (p. 17) Pinzón, B. 2005

Proceso estratégico.

Se debe definir un plan para las órdenes perfectas, determinando los requerimientos de los clientes para brindar satisfacción y a su vez reducir costos totales de envío. En este sentido, es necesario el trabajo en conjunto con el proceso de Administración de las Relaciones con el Cliente, Administración de Servicio al Cliente, Administración de la Demanda, Administración del Flujo de Manufactura, para asegurarse de cumplir con las expectativas, como por ejemplo, revisar y definir el ciclo de orden efectivo, velocidad de la orden, entrega libre de daño, facturación y documentación correcta y ordenes completas, actividades que deben ser contempladas dentro de las métricas del proceso.

En cuanto a las estrategias de Marketing, es importante tener la claridad respecto al mercado al que se desea llegar para cubrir las necesidades de los clientes. En segunda instancia se debe tener claridad sobre la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

promoción) con el que procurará satisfacer las necesidades del mercado objetivo. Y finalmente incluir actividades relacionadas con el mantenimiento de relaciones con los asociados en la cadena de abastecimiento.

Proceso N° 5. Administración de Flujo de Manufactura (Manufacturing Flow Management).

“El proceso de administración del flujo de manufactura trata con la fabricación de productos y el establecimiento de la flexibilidad necesaria en la manufactura necesaria para servir las metas del mercado.” (Pinzón, 2005. p.20) Este proceso refiere a la fabricación de los productos, en la empresa FDS y las actividades requeridas para implementar y gestionar la flexibilidad en la fabricación de su variado catálogo de productos, tales como, prendas de vestir, accesorios y bufandas.

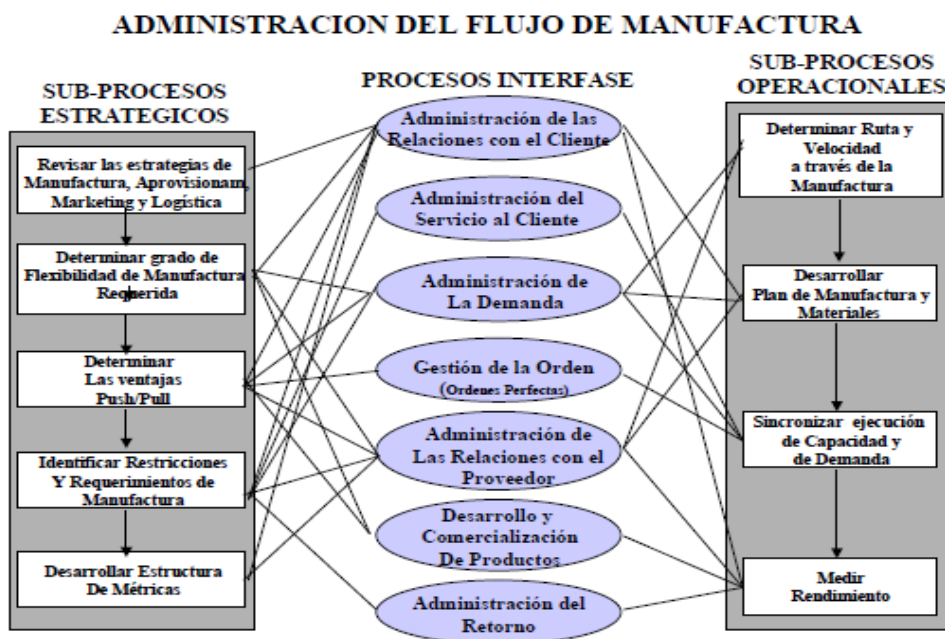


Ilustración 9. Administración del Flujo de Manufactura.

Fuente: Los Procesos en Supply Chain Management (p. 20) Pinzón, B. 2005

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Proceso Estratégico.

Como parte de la Administración de las Relaciones con el cliente, se debe definir las estrategias de Manufactura, Compras, Mercadeo y Logística. En este nivel se hace necesario fijar la infraestructura de manufactura necesaria para las órdenes perfectas con base a las necesidades de los clientes.

En cuanto a Mercadeo, el proceso estratégico debe abarcar la revisión y análisis de actividades relacionadas con la preparación frente a futuros cambios del mercado, ya que el producto se elabora con base en las necesidades del cliente. En FDS, los procesos de fabricación se adaptan continuamente para responder a cambios en la comercialización, tomando en cuenta las preferencias del consumidor para brindar satisfacción.

Otro aspecto importante en el proceso estratégico radica en la experiencia en el pronóstico ya que a través de ello se logra obtener una aproximación de la producción que se requiere para cierta cantidad de tiempo, aportando información útil a los procesos de aprovisionamiento para tramitar las ordenes con los proveedores respectivos, Manufactura quien deberá revisar su esquema de producción y Logística determinar la capacidad de inventario a controlar, con el fin de cumplir con la demanda. En este sentido se trabajará en la alineación con los proveedores vinculados al SC para afrontar los cambios.

Proceso No 6. Procurement: Compras.

El proceso de compras dentro de FDS, es un proceso base puesto que ya la relación con los proveedores no es la misma que antes, es necesario establecer planes de acción directamente con los proveedores, lo anterior con el fin de darle eficiencia y eficacia al proceso de flujo de fabricación de nuevos productos, pero a pesar de lo anterior es menester determinar que la

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

importancia de todos los proveedores nunca va a hacer la misma dentro de la cadena, puesto que los servicios a proveer son de diferentes grados e importancia.

Las relaciones que se forjan se convierten en alianzas y aliados estratégicos que contribuyen con la entrega del producto final y a satisfacción del cliente, la finalidad de este ciclo es la de disminuir los tiempos en el ciclo para conseguir nuevos productos.

En síntesis, este proceso es el encargado de realizar las compras de cada producto, con la calidad y en la cantidad apropiada para el producto final, con una gestión de los productos y su stock, de esta manera la empresa es orientada hacia la disminución de pérdidas y el aumento de la rentabilidad y punto de ganancias para la misma.

ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES CON EL PROVEEDOR

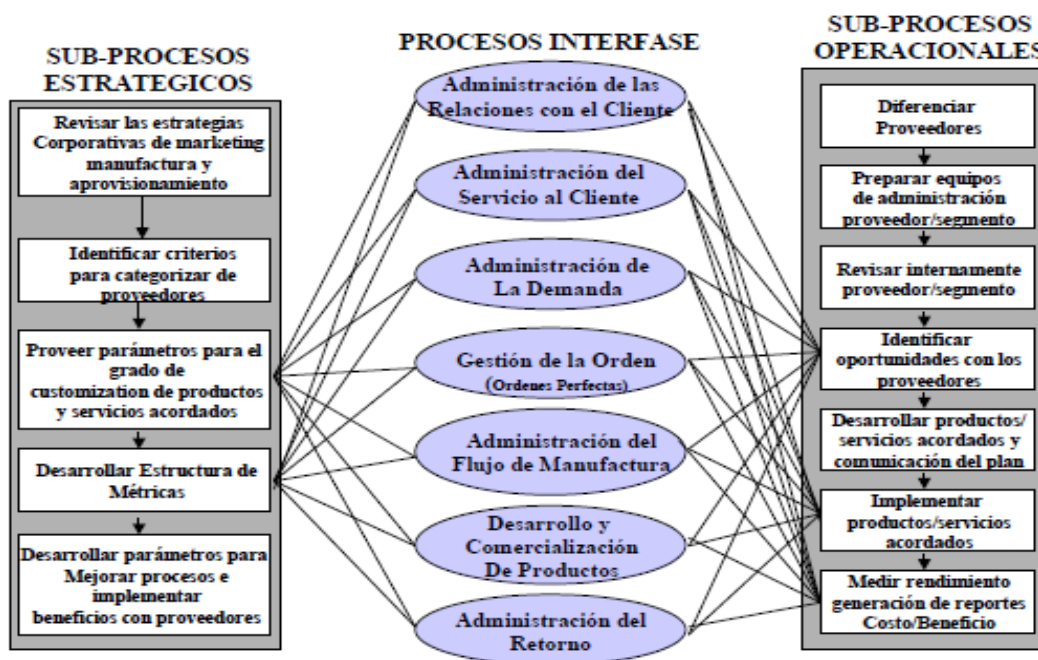


Ilustración 10. Administración de las Relaciones con el Proveedor.

Fuente: Los Procesos en Supply Chain Management (p. 25) Pinzón, B. 2005

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Proceso estratégico.

Las estrategias que utiliza FDS, en su proceso de compras, como primera medida es identificar los componentes de los servicios que son necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa a corto y largo plazo.

Como se mencionó anteriormente, es necesario y tal y como se hace en FDS, categorizar los proveedores en orden de importancia, puesto que los mismos se denominan en grados al igual que los clientes debido al servicio o producto que ofrecen, así las cosas, la materia prima es decir el proveedor que vende la tela con la cual se confeccionan las prendas de FDS, es un proveedor de grado uno e indispensable para la cadena de suministro.

En FDS, se realiza seguimiento, auditoría y control de sus compras a través de sus inventarios para que puedan de esta manera mantener un stock de materias primas necesarias para la materia final que no excedan o mantengan congelados los inventarios.

Proceso N° 7. Product Development and Comercialization – Desarrollo y Comercialización de Productos.

El desarrollo y comercialización del producto es una parte fundamental para la empresa FDS, debido a que es su principal actividad económica. Todo este proceso debe gestionarse de forma eficiente y oportuna para tener éxito en el mercado, con el apoyo del SCM como bien lo afirma Pinzón (2005):

Supply Chain Management incluye la integración de clientes y proveedores en el proceso de desarrollo de productos con el objeto de reducir el tiempo al mercado. Como el ciclo de vida el producto es cortó, los buenos productos deben ser desarrollados y exitosamente lanzados en estructuras de tiempo cortos, con el objeto de mantenerse competitivos. (p. 28-29)

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

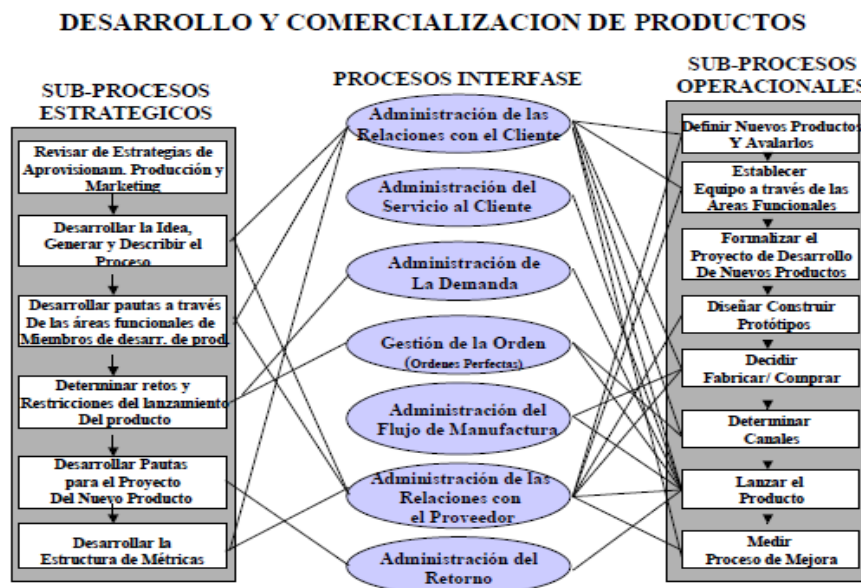


Ilustración 11. Desarrollo y Comercialización de Productos.

Fuente: Los Procesos en Supply Chain Management (p. 29) Pinzón, B. 2005

Proceso estratégico.

En el primer subproceso se revisan los recursos, estrategias de manufactura y marketing, la empresa FDS basados en las estrategias de marketing donde realizan todo el estudio de mercado y se analizan las necesidades del cliente, se procede a evaluar los recursos y estrategias para generar ideas de productos.

En la segunda etapa se desarrolla la generación de ideas y describe el proceso, los equipos de trabajo cuentan con varios canales de comunicación y programas como el portal web, correos y cuentas corporativas, buzón de sugerencias en los puntos, lo que les permite conocer las sugerencias y la retroalimentación del cliente, facilitando la toma de decisiones para mejorar sus productos. El equipo se enfoca en determinar el impacto y la aceptación que tendrán los nuevos productos en cada segmento de clientes, es decir que, en esta parte del proceso, "...interactúa con el proceso de administración de las relaciones con el cliente para proveer la estructura que será

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

usada para determinar cómo los nuevos productos impactaran a los clientes y el nivel de aceptación de esos productos.” Pinzón, B. (2005. p. 29)

En el tercer subproceso se establecen las pautas para los miembros a través de las áreas funcionales del desarrollo de productos. En FDS se establecen las actividades de los integrantes, áreas funcionales, proveedores y clientes clave para el desarrollo y comercialización de los productos, comprendiendo las fortalezas y debilidades de cada grupo, a su vez identifican que recursos serán necesarios disponer para el desarrollo de nuevos productos.

El cuarto paso es determinar los retos y las restricciones del producto, es decir, el equipo identifica los inconvenientes que puedan afectar al proceso y así poder evitarlos, abarca gestión del transporte, distribución, inventarios, mercadeo, programas de promociones, capacitación sobre el producto, recursos de personal y maquinaria. Adicional se obtiene el insumo del equipo de órdenes perfectas para comprender como afectara al flujo de la red. (Pinzón, 2005)

Seguido, en el quinto subproceso se establece las pautas para el proyecto del nuevo producto. En esta fase el equipo de FDS toma en cuenta el potencial del nuevo producto, determinando el tiempo que estará disponible en el mercado, proyectando el talento humano que se requiere y considerando el costo y beneficio que se genere para una correcta toma de decisión.

Por último, en este subproceso se desarrolla la estructura de métricas. El equipo abarca las métricas típicas del proceso y que sean acordes con los objetivos corporativos tales como el tiempo en el mercado, ganancias y total de ventas en un tiempo determinado; estas métricas son comunicadas al equipo de Administración de las relaciones con el cliente para que no generen conflicto.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Proceso N° 8. Returns – Retornos.

Las empresas han restado la importancia a los retornos dentro del SC, pero se ha podido demostrar que permite conocer e identificar oportunidades para mejorar su productividad y proyectos innovadores, según lo afirmado por Pinzón (2005) “Una efectiva administración del proceso de retorno permite a la firma identificar oportunidades de mejora en productividad y abrirse paso en sus proyectos.” (p. 33)

Este proceso permite a FDS lograr ventajas de competitividad y sostenibilidad con el método de logística inversa, la cual trata de buscar beneficios ante las dificultades haciendo efectivo los procesos y gestionando eficientemente la reintroducción de devoluciones a la SC

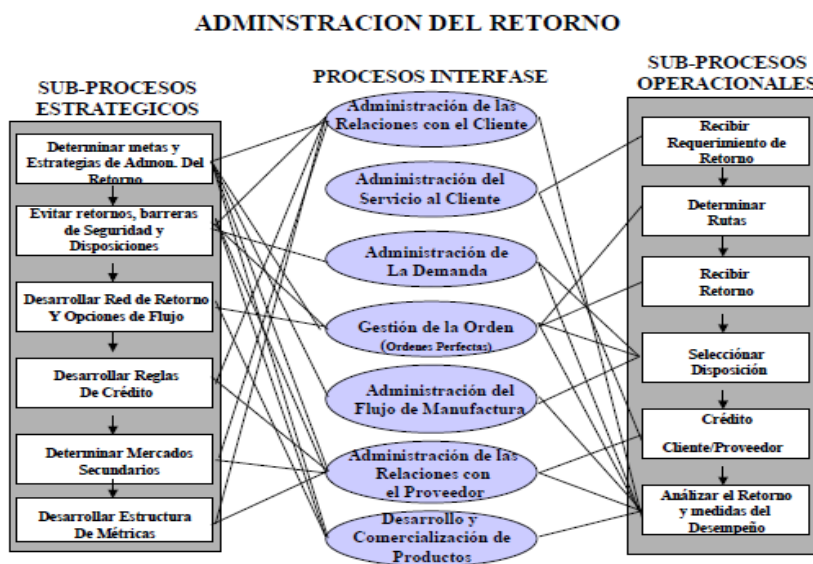


Ilustración 12. Administración del Retorno.

Fuente: Los Procesos en Supply Chain Management (p. 34) Pinzón, B. 2005

Proceso estratégico.

En este proceso el primer paso es determinar las metas y Estrategias de Administración del Retorno, donde el equipo de la empresa FDS logra establecer las estrategias de una red de retorno clara, que sea dentro del marco legal de las autoridades colombianas, con medidas de

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

protección ambiental, normas de embalaje y sin perder la perspectiva de mercados secundarios que permita mitigar los retornos. La revisión de las normas legales medioambientales se especifica en la figura 13.

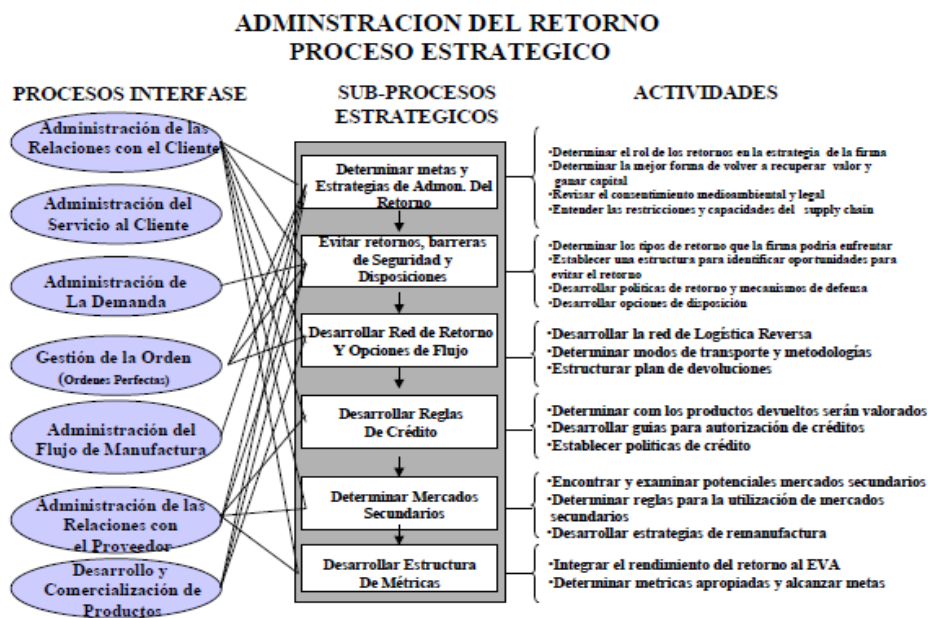


Ilustración 13. Administración del Servicio al Cliente Proceso Estratégico.

Fuente: Los Procesos en Supply Chain Management (p. 35) Pinzón, B. 2005

El segundo subproceso es *Evitar retornos, barreras de seguridad y disposiciones*, en el que la empresa FDS cuenta con diferentes estrategias para fabricar y vender el producto de modo que los retornos sean mínimos, abarcando desde controles de calidad para la detección de defectos hasta mejores asesorías e indicaciones del producto a los clientes.

El equipo acuerda las barreras de seguridad por medio de la Política Comercial de Cambios y Devoluciones, la cual se encuentra publicada en la página web de la compañía para conocimiento de todos los clientes y especifica cada una de las reglas de devoluciones, evitando así la mercancía de retorno no garantizada; esta compuerta de seguridad le provee a la empresa Fuera de Serie un control completo y eficiente del proceso de retornos, asegurando que las condiciones del producto y el tiempo establecido cumplan para su regreso.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Siguiente es el *Desarrollo de la red de retorno y las opciones del flujo*, en este subproceso se definen los medios para el transporte y manejo de los productos retornados hasta llegar a su lugar de destino. La empresa FDS cuenta con un acuerdo con la empresa Servientrega para la gestión de los productos devueltos, ya que tienen cobertura a nivel nacional y son expertos en el manejo de mercancía, tienen la infraestructura necesaria para cumplir entre muchas cosas con los tiempos de entrega, aplicación de garantías y manejo de artículos defectuosos, estableciendo rutas y cursos de acción correspondientes.

En el cuarto subproceso se *Desarrolla las reglas de crédito*, el equipo de FDS establece las normas y las políticas sobre la acreditación de la mercancía retornada, del mismo modo son informadas en la Política Comercial de Cambios y Devoluciones. En este proceso se cuenta con el apoyo de la administración de las relaciones con el proveedor y la administración de las relaciones con el cliente para determinar las reglas.

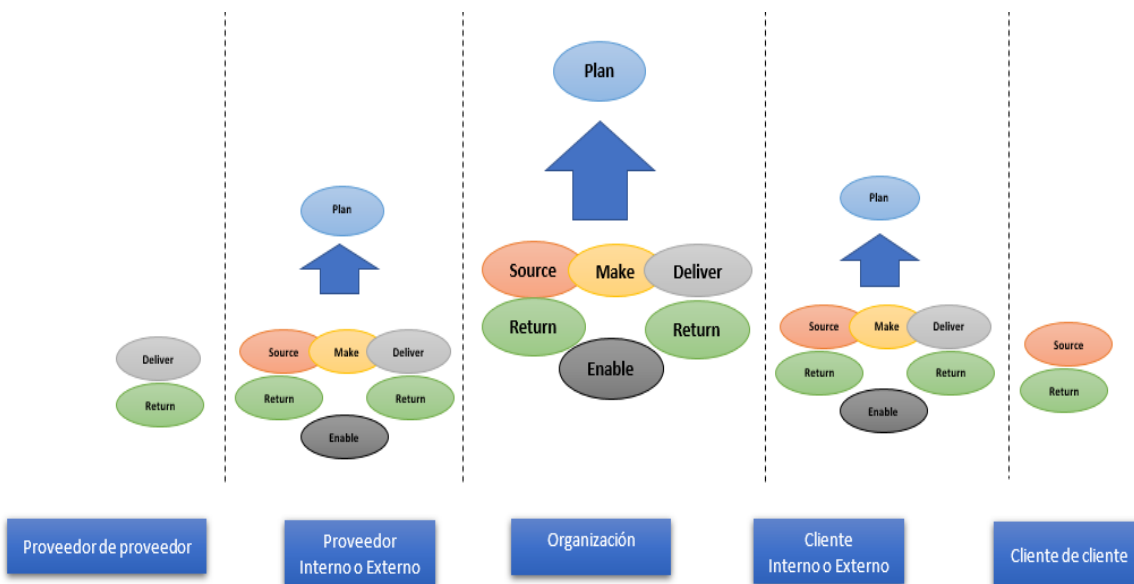
El último paso es *Desarrollar la estructura de métricas*, en donde la empresa FDS establece los índices de retornos, desarrollando estrategias que permitan analizar los impactos financieros y a su vez poder tomar decisiones de mejora continúa.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

3. Procesos según enfoque de APICS-SCOR.

El modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) fue desarrollado en el año 1996, por el Consejo de la Cadena de Suministro – Supply Chain Council (SCC). Se define como una herramienta de diagnóstico industrial, la cual tiene como función representar, analizar y configurar la Gestión de la Cadena de Suministro. Este modelo une los procesos de negocio, indicadores de gestión y tecnologías, bajo una estructura unificada para apoyar su comunicación y mejora en la eficacia de la gestión de la Cadena. Esta organizado en torno a los seis procesos principales de Gestión: Planificación (Plan), Aproveccionamiento (Source), Manufactura (Make), Distribución (Deliver), Devolución (Return) y por último (Enable), encargado de las actividades de gestión de Reglas del Negocio, Rendimiento de la Cadena de Suministro, Recolección de datos, Inventario, Activos, Transporte, Configuración del Planeamiento, Riesgos, Finanzas, Ciclo de vida de productos e Importación y Exportaciones.

3.1 Contextualización



SCM Modelo SCOR Fuente: SCOR-5-DESCRIPCION <http://ceeo.lat/section/scor-5-descripcion/>

Ilustración 5. SCM Modelo SCOR

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

3.2 Identificación e implementación de los procesos según APICS - SCOR en la empresa Fuera de Serie.

3.2.1 Proceso 1 – Planeación.

Este proceso se centra en las actividades relacionadas con la planificación de la operación de la cadena de suministro, donde se incluye toma de información, requisitos y recursos disponibles, identificación de Gaps en la demanda de recursos y determinación de acciones para corregir los Gaps.

Dentro de la planificación se encuentran dos funciones relevantes del modelo.

1. Proporcionar el mecanismo para balancear la demanda de requerimientos y recursos disponibles.
2. Función integradora entre los elementos del proceso, los proveedores y clientes.

Dentro de los requerimientos y recursos se incluye componentes como:

- Priorizar la demanda de requerimientos.
- Planeación de inventario, distribución, producción, materiales y capacidad de productos y canales.
- Capacidad a largo plazo, recursos de planeación, planeación estratégica, gestión de línea de producción.
- Infraestructura de gestión de planeación.

Alcance.

En el caso de la empresa FDS, la planeación bajo el modelo SCOR aportaría una mejora en los procesos principales desde el aprovisionamiento hasta la distribución y procesos soporte, para la comercialización de sus productos, incluyendo recursos que respalden la eficiencia de la cadena.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Dado esto es necesario la aplicación de indicadores clave de rendimiento que midan la gestión con base en los factores internos y externos.

Evaluación de indicadores clave de rendimiento.

En este punto se tendrán en cuenta los indicadores clave tanto internos como externos, relacionados en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Alcance - Evaluación de Indicadores clave de rendimiento

	Atributo	Indicador clave
Externo (Customer-Facing)	Confiabilidad	• Ordenes perfectas
	Capacidad de respuesta	• Tiempo ciclo de pedidos
	Flexibilidad	• Tiempo de respuesta de SC
Interno (Internal-Facing)	Costos	• Costo de procesamiento de devoluciones
	Activos	• Costo de los bienes vendidos • Días de inventario de suministro

Fuente: Autoría Propia.

Nivel 2. Configuración.

En este nivel se implementa la estrategia operativa a través de la configuración de SC. Se han identificado las categorías sus elementos de proceso (planeación, aprovisionamiento, producción, entrega y retorno) y con base a ello aplicar una estrategia de planeación en cada proceso

Tabla 2.

Nivel 2 - Configuración sP1. Planificación

sP1 PLANIFICAR LA CADENA DE SUMINISTRO	sP2 PLANIFICAR EL APROVISIONAMIENTO	sP3 PLANIFICAR LA PRODUCCIÓN	sP4 PLANIFICAR LA ENTREGA	sP5 PLANIFICAR EL RETORNO
sP1.1 Identificar y priorizar requerimientos de	sP2.1 Identificar y establecer los requerimientos del producto	sP3.1 Identificar y establecer prioridades para la producción	sP4.1 Identificar y establecer requisitos de entrega	sP5.1 Evaluar los requisitos de retorno

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

la Cadena de suministro				
sP1.2 Identificar y priorizar recursos de la Cadena de suministro	sP2.2 Identificar, evaluar y agregar recursos de productos	sP3.2 Identificar y evaluar los recursos de producción	sP4.2 Identificar y evaluar los recursos de entrega	sP5.2 Identificar y evaluar recursos de retorno
sP1.3 Balance de los recursos de la Cadena de suministro con los requerimientos	sP2.3 Equilibrar los recursos del producto con los requisitos	sP3.3 Equilibrar los recursos de producción con los requisitos	sP4.3 Equilibrar las capacidades y los recursos de entrega con los requisitos	sP5.3 Equilibrar los recursos de retorno con los requisitos
sP1.4 Establecer y comunicar los planes de la cadena de suministro	sP2.4 Establecer planes de abastecimiento	sP4.4 Establecer planes de producción	sP4.4 Establecer planes de entrega	sP5.4 Establecer y comunicar planes de retorno

Fuente: Autoría Propia.

En el caso de FDS, se aplicará el proceso transaccional sP1 Planificar la Cadena de Suministro, debido a que engloba la planeación en general de la cadena de suministro, donde se identifican y definen las prioridades de los requerimientos y recursos y a su vez se establecen los planes a ejecutar para eficiente los procesos. La planeación es el comienzo de una gestión efectiva de la cadena de suministros.

sP1.1 Identificar y priorizar requerimientos de la Cadena de Suministro.

Dentro de los requerimientos de la cadena de suministro se encuentra identificar el balance entre la oferta y la demanda además de garantizar que la cantidad y variedad de productos ofertados en cada punto de venta y momento sean los que el cliente requiere realmente.

Para ello la empresa cuenta con el área de Diseño y Compras quienes se encargan de gestionar el aprovisionamiento de la materia prima necesaria y los recursos tanto físicos como económicos requeridos para satisfacer la demanda en los puntos propios y las franquicias. En cuanto a las prioridades para la producción, el área de compras se encarga de hacer seguimiento

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

a los proveedores de la materia prima para que esta llegue a los satélites de confección quienes son los encargados de producir la prenda, en este caso se validan que se entreguen las cantidades correctas, y el material en buen estado para que se inicie la producción, por ser este un vínculo monitoreado la capacidad de producción y requerimientos de personal por ejemplo, son administrados directamente por el satélite quienes tienen el conocimiento y experiencia en este aspecto y están comprometidos con brindar un buen servicio.

Por otra parte, algunos requisitos de entrega que se manejan en FDS son cumplir con el tiempo de promesa de entrega que refiere a 11 días hábiles, esto para la compra online, en caso de presentar algún retraso se establecerá comunicación con el cliente para notificar la novedad; otro requisito es hacer llegar el producto en un empaque o embalaje que permita mantener la integridad del mismo. Un aspecto a tener en cuenta es que se hacen entregas a todos los municipios de Colombia, y para ello se notificará al cliente el valor que deberá cancelar por el envío durante el proceso de liquidación de la orden, antes de realizar el pago.

En cuanto a los requisitos de retorno, estos son algunos de los que se encuentran estipulados en la política de cambio (cambios o devoluciones); la mercancía en promoción no tiene cambio, salvo en productos que presenten algún inconveniente de calidad, los accesorios no tienen cambio y otro aspecto importante es contar con la factura de compra para hacer la devolución en tienda, el producto para devolución no debe estar modificado o alterado de su estado original y la prenda debe estar en buen estado, limpia y con sus etiquetas originales. En caso de que se elija una prenda de menor costo en la devolución el restante se abonará a la cuenta de Payu.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

sP1.2. Identificar y priorizar recursos de la Cadena de suministro.

En el aprovisionamiento se deben identificar, evaluar y en dado caso adicionar recursos de productos. Esto se traduce para el caso de FDS en, la evaluación y selección de la materia prima adecuada para la confección de las colecciones que vayan a lanzar al mercado. Se debe evaluar la calidad de cada uno de los insumos comprados vs el costo, la eficiencia de entrega por parte del proveedor frente a los productos requeridos; también se encuentra inmersa la parte económica como recurso para gestionar una compra adecuada de materiales para la producción.

Adicionalmente encontramos dentro del recurso de la cadena, el personal de venta que labora en las tiendas, por lo que se tiene en cuenta un programa de capacitación mediante aplicación de talleres, seminarios, y otras actividades que refuercen la gestión de servicio al cliente y generen motivación en el personal, con el fin de brindar la satisfacción al usuario final en el proceso de la venta.

Como parte de la identificación y evaluación de los recursos de producción, se tiene en cuenta factores como el mantenimiento de la maquinaria y herramientas que se manejan en el proceso de confección a través de auditorías periódicas, que garanticen el buen funcionamiento y la calidad del producto final. Se evalúa anualmente junto con el proveedor (satélite de confección), que las instalaciones cuenten con los requisitos para operar, por ejemplo, mantener al día los mantenimientos de la maquinaria y contar con los protocolos de seguridad industrial, contar con un espacio para el receso del personal, contar con los espacios señalizados para cada actividad de confección, manteniendo un adecuado ambiente que permita llevar a cabo el proceso de producción.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

En cuanto a la identificación y evaluación de los recursos de entrega, es relevante contar con proveedores que brinden un buen servicio y cumplan en lo posible con los tiempos de entrega del producto, por ello la empresa FDS cuenta con Servientrega y Coordinadora como aliados en el proceso de entrega de los productos. Se ha logrado una sinergia en el proceso debido a los acuerdos realizados en beneficio de las compañías, siendo estas un aliado estratégico de FDS para lograr la satisfacción en los tiempos de entrega y la presentación del producto. Aunque en algún momento hubo inconvenientes con el proveedor se ha venido trabajando en conjunto para la mejora del servicio. Adicionalmente el proceso de empaque ha sido estandarizado para mantener intacta la integridad del producto.

Por último, en cuanto a la identificación y evaluación de los recursos de retorno, se encuentran, la devolución a través de las tiendas FDS Fuera De Serie a nivel nacional, presentando la factura de compra, en un plazo de 30 días después de la fecha de compra (fecha de elaboración de la factura). Generando una devolución directamente a las oficinas principales, donde el costo del envío lo asume el cliente o el vendedor de acuerdo al caso y dependerá si es un cambio por talla o color, garantía de la prenda, o equivocación de contenido del paquete. Los cambios de las prendas se realizarán por el valor reflejado en la factura. O en la página de internet, pero se debe tener presente que, los cambios están sujetos a la disponibilidad de las tallas y colores de la referencia seleccionada. Si no hay el producto, se podrá cambiar por cualquier otro en fueradeserie.com de igual o mayor valor.

sP1.3. Balance de los recursos de la Cadena de suministro con los requerimientos.

Dentro del aprovisionamiento, se encuentra el balancear los recursos del producto con los requisitos, por ello la empresa FDS se encuentra en constante actualización para aplicar las

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

mejores prácticas a través de la actualización del personal tanto de Diseño como de Compras, quienes son los encargados directamente del proceso de negociación con los proveedores, y por ende sus conocimientos y experiencia se verán reflejados en la gestión que desempeñen.

El mantener buenas relaciones con los proveedores, ayuda a asegurar precios y acuerdos favorables, lo que lleva a márgenes mejorados y mayores ventas. Por otra parte, el mantener un equilibrio entre los recursos de producción frente a los requisitos, se verá reflejado en la eficiencia de la productividad. Para ello la empresa FDS ha desarrollado un adecuado control de la calidad que permite supervisar el uso de los recursos y su efectividad en el proceso para cumplir los estándares requeridos. Un claro ejemplo se encuentra en las revisiones periódicas que se realizan a los satélites para validar que los recursos de personal y materiales sean los óptimos para cumplir con los requisitos del producto, en este caso la prenda. Debe haber un flujo de materiales y/o recursos para dar cumplimiento a la secuencia de actividades de producción.

En cuanto al equilibrio entre las capacidades y recursos de entrega frente a los requisitos, en este momento la empresa FDS cuenta con los aliados estratégicos Servientrega y Coordinadora quienes tienen cubrimiento a nivel nacional y en el caso de Servientrega a nivel internacional, con los cuales se ha trabajado conjuntamente para dar cumplimiento en cuanto a los tiempos de entrega y la integridad de la carga durante el transporte y al momento de hacer entrega al usuario final. Hasta el momento se ha cumplido en gran porcentaje con las entregas en los tiempos establecidos, sin embargo, los casos que no se ha logrado cumplir han sido manejados con especial atención para evaluar las causas e implementar acciones para mitigarlos. Sin embargo, el aspecto del transporte es algo que no se puede controlar al 100% ya que existen factores externos que impactan las operaciones.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Finalmente, el balance de los recursos de retorno con los requisitos no siempre ha sido óptimo en la empresa FDS. A medida que la tecnología ha ido evolucionando se han invertido recursos en la actualización, para prestar un servicio acorde a lo que se maneja actualmente, esto refiere a las plataformas digitales adecuadas para el servicio de devolución online, las cuales han sido monitoreadas a través del tiempo para implementar las mejoras necesarias que reflejen practicidad y sean de fácil acceso para el cliente. En cuanto a los requisitos para el retorno, se ha trabajado bajo la política de cambios y devoluciones, donde se encuentran los lineamientos a seguir para poder realizar el proceso en tienda o quienes prefieran hacer uso de la tecnología a través de la página de internet.

3.2.2 Proceso 2 – Abastecimiento (Source).

Conceptualización: Este proceso de abastecimiento dentro del modelo SCOR es el encargado de emitir órdenes o planificación de entregas y la recepción de bienes y servicios; que corresponde a la compra o adquisición de materiales o servicios, calculando el inventario y midiendo el abastecimiento. En este paso se describe la infraestructura para mis abastecimientos y adquisición de materiales. Incluye, además de la emisión de órdenes o planificación de entregas, aspectos como la recepción, admisión, almacenamiento de los bienes y aceptación de la factura del proveedor. Se trata sobre cómo manejar el inventario, acuerdos y rendimiento de proveedores. También presenta sobre cómo manejar los desembolsos a proveedores, cuando recibir, verificar y transportar.

SCOR trabaja con 3 niveles de procesos, el primero es el Nivel Superior (Tipos de procesos), el segundo es el Nivel de Configuración (Categorías de procesos) y el tercero y último es el Nivel de Elementos de Procesos (Descomposición de los procesos), en cada uno de ellos

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

SCOR busca de aportar indicadores (KPIs), estos a su vez se dividen en varios factores de rendimiento de sistema, fiabilidad en el cumplimiento (Reliability), velocidad de atención (Responsiveness), coste (Cost), activos (Assets) y flexibilidad (Flexibility), los cuales se definen:

a) Nivel superior.

Define el contenido y alcance de la aplicación de SCOR – aquí se define las bases competitivas de los objetivos de performance.

En este nivel se definen los atributos con los cuales la cadena de suministro va a competir y se establecen métricas para medirlos, u objetivos para un rendimiento competitivo. Dichas métricas u objetivos de rendimiento son medidas de alto nivel del funcionamiento de la cadena de suministro y no están relacionadas con un proceso específico del modelo SCOR, sino por el contrario puede estar relacionado con varios procesos simultáneamente. (Calderón L. & Lario E., 2005).

b) Nivel de configuración.

Configuración (Categorías de Procesos). Aquí es configurada – personalizada.

En este nivel los procesos claves de abastecimiento, fabricación y entrega pueden ser configurados para trabajar bajo cualquiera de las siguientes tres categorías: fabricación para stock, fabricación bajo pedido y diseño bajo pedido. El proceso de devolución tiene tres configuraciones propias: Productos defectuoso, productos para mantenimiento y productos en exceso. Finalmente, el proceso de planificación puede ser configurado en cualquier de las siguientes cinco categorías: planificación de la cadena de suministro, del abastecimiento, de la

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

producción, de la entrega y de las devoluciones simultáneamente (Calderón L. & Lario E., 2005).

c) Nivel de elementos de procesos.

Elementos de Proceso. (Descomposición del Proceso).

En el tercer y último nivel se presentan los procesos del segundo nivel de manera más detallada, descomponiendo las categorías en elementos. En este nivel se hace énfasis en la secuencia lógica en la que ocurren los procesos, representando las actividades con rectángulos y los flujos de materiales e información con flechas (Calderón Lama & Lario Esteban, 2005).

Descripción de la empresa:

En la empresa FDS aplicando el modelo SCOR, mejoraría el proceso de abastecimiento garantizando una correcta gestión de inventarios mediante una adecuada planificación y control de estos, teniendo las cantidades con el propósito de mitigar el problema de faltantes o sobre stock; esto distinguiendo los tipos de inventarios; así mismo realizar una educada gestión de almacenes, donde se garantice el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos, respondiendo a los servicios de forma ininterrumpida. Todo esto por medio de Indicadores de Gestión Logística, que nos manifiesta la magnitud que expresa el desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar cualquier tipo de desviación.

La empresa FDS debe mantener un mínimo de indicadores que faciliten el control de sus abastecimientos que tengan aspectos de efectividad, eficiencia, productividad y calidad.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Estos indicadores de gestión nos ayudaran a tener un control sobre el Abastecimiento Estratégico, la Gestión de Proveedores, Compras y la Gestión de proveedores en la Logística de Entrada.

Indicadores logísticos aplicables a la empresa FDS.

a) Cumplimiento de plazos

Este indicador controla el tiempo que transcurre entre el momento en que se realiza la compra y el momento en que este recibe físicamente el pedido, este indicador se calcula se la siguiente manera: número de pedidos entregados en el plazo previsto entre el número total, de pedidos.

b) Plazo de aprovisionamiento locales (lead time).

Este indicador tiene por objetivo controlar el tiempo que tarda el proveedor en entregar el pedido de materias primas, materiales, etc. desde que fue colocada la orden de compra.

c) Plazo de aprovisionamiento fabricaciones.

Este indicador tiene por objetivo controlar el tiempo que tarda el proveedor en entregar el pedido de algún servicio de fabricación, desde que fue colocada la orden de servicio

d) Entregas perfectamente recibidas.

Es la máxima efectividad en las entregas de los productos donde se verifican todas las variables logísticas que integran la calidad total en la entrega al consumidor final y no solo se incorporan las variables de tiempo, calidad y documentos sino la presentación de la tripulación de entrega y sus respectivos equipos de transporte por parte de los proveedores.

e) Entregas completas.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Este indicador mide el nivel de cumplimiento del área de logística en la entrega de pedidos completos al cliente interno, es decir, establece la relación entre lo solicitado y lo realmente entregado al cliente.

f) Entregas a tiempo. Este indicador mide el nivel de cumplimiento del área de logística para realizar la entrega de pedidos, en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente interno.

g) Entregas perfectamente a clientes.

Este indicador mide la efectividad de la entrega por parte del área de logística, en este indicador se verifican todas las variables como lo son tiempo, cantidad, calidad, documentación, embalaje, etc., se debe de evaluar las indicaciones de nuestros clientes internos para poder redefinir nuestro indicador.

Estándares de medición para el Abastecimiento.

Tabla 3.

Estándares de medición para el Abastecimiento

sS1 Fuente almacenada Producto. Contra almacén	sS2 Fuente hacer a Pedido de producto. Bajo pedido.	sS3 Ingeniero de origen Pedido de producto. Diseño bajo pedido
sS1.1: Calendario Entregas de productos	sS2.1: Calendario Entregas de productos	sS3.1: Identificar fuentes de suministro
sS1.2: Recibir producto Pago del proveedor	sS2.2: Recibir producto	sS3.2: Seleccionar final Proveedor y Negociar
sS1.3: Verificar producto	sS2.3: Verificar producto	sS3.3: Calendario Entregas de productos
sS1.4: Transferir producto	sS2.4: Transferir producto	sS3.4: Recibir producto

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

sS1.5: Autorizar	sS2.5: Autorizar Pago del proveedor	sS3.5: Verificar producto
		sS3.6: Transferir producto
		sS3.7: Autorizar Pago del proveedor

Fuente: Autoría Propia.

Proceso Transaccional ajustado a la empresa FDS.

El proceso transaccional que se ajusta por las características de la empresa es:

sS1 Fuente almacenada. Fabricación contra almacén.

Se selecciona el proceso Make to Stock como el que más se ajusta a la empresa FDS, debido a que es un tipo de proceso productivo en el que en la empresa no son las órdenes de venta las que marcan la producción, sino la previsión de demanda, para la empresa FDS es vital proyectar su demanda teniendo en cuenta factores que influyen mucho en su modelo de negocio como fechas comerciales especiales o lanzamientos de moda, etc. La empresa FDS fabrica sus productos antes de que estos sean requeridos por el cliente, fundamentar en previsiones a medio o largo plazo.


En este tipo de proceso transaccional ejecutado por la empresa FDS es primordial realizar una excelente previsión de la demanda ya que esto evitara entrar en costos adicionales por falta de stock o sobre costos de inventarios. Es fundamental para la empresa FDS tener en lo más mínimo el tiempo de espera de una orden.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Descripción de los procesos transaccionales en la empresa FDS.

Tabla 4.

Descripción de los procesos transaccionales FDS - sS1 Producto.

sS1 Fuente almacenada Producto Contra almacén	Descripción
sS1.1: Calendario Entregas de productos	DE acuerdo al arduo trabajo por la empresa FDS para tener una muy cercana previsión de la demanda, se puede organizar con los proveedores las fechas de entregas de materiales con exactitos con el fin de optimizar los recursos.
sS1.2: Recibir producto Pago del proveedor	La empresa FDS tiene como objetivo agrandar contractualmente los tiempos en los que se pagan a los proveedores. Ya que esto impacta positivamente el flujo de caja, aumentando el período Medio de Pago por norma y de esta manera financiándonos con dineros de terceros (proveedores).
sS1.3: Verificar producto	La empresa FDS es ya una empresa caracterizada por la calidad de sus prendas por esa razón se sobre entiende que para realizar una producción de calidad se deben tener materia prima de óptima calidad, por lo que el departamento encargada de la recepción de la materia prima tiene estándares de calidad muy claros para lograr la recepción de esta.
sS1.4: Transferir producto	<p>La empresa FDS realiza sus transferencias de producto como materia prima, producto semielaborado y producto final entre los diferentes puntos de la empresa de manera lineal y secuencial.</p> 
sS1.5: Autorizar	Proceso donde se autorizan las devoluciones de material defectuoso por parte de proveedores y mercancía recibida en excesos. Razón por lo que la empresa FDS tiene su protocolo claro sobre las reglas del negocio para el proceso de devoluciones

Fuente: Autoría Propia.

Comentarios:

- La empresa FDS maneja un plan de compras en función a la demanda de productos lo que facilita el desenvolver el proceso de abastecimiento y sus procesos transaccionales, esto ayuda a la toma de decisiones en los requerimientos de compras. También

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

evidenciamos la aplicación de indicadores logísticos para medir la eficiencia en la gestión de compras.

3.2.3 Proceso 3 – Producción (Make)

Bolstorff, y Rosenbaum (2003) lo definen de la siguiente manera, “Procesos que transforman el producto a un estado terminado para satisfacer la demanda planificada o real.” Este proceso abarca desde el momento en que se recibe la orden de producción hasta que se entrega el productor al cliente.

El proceso Producir (M), tiene las siguientes categorías:

- Producir para stock (M1): “...se desencadena por una previsión o un requisito de reabastecimiento de PLAN; el proceso de conversión se ejecuta antes del pedido del cliente... a menudo, está relacionada con una cantidad de orden económica de reabastecimiento.” (Bolstorff, y Rosenbaum, 2003. p.91) En la empresa FDS este proceso consiste en la producción de prendas de vestir para mujer a satisfacer según el pronóstico de ventas y requisito de reabastecimiento del proceso de Planeación, éste no cuenta con un requerimiento de pedido por parte de los clientes.
- Producir bajo pedido (M2): “...se desencadena por un requisito de pedido específico de un cliente de DELIVER; la conversión de materias primas o productos semiacabados se ejecuta en respuesta a un pedido de un cliente.” (Bolstorff, y Rosenbaum, 2003. p.91)

Para la empresa estudio se refiere a la producción de prendas de vestir para mujer que satisfacen un pedido específico de un cliente, en el cual se solicitan las cantidades, colores y colección acordada de prendas para determinados períodos del año.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

- Diseño bajo pedido (M3): “...se desencadena por un requisito de pedido específico del cliente y especificaciones de diseño de DELIVER. Las especificaciones de ingeniería de fabricación deben completarse antes de emitir una orden de trabajo.” (Bolstorff, y Rosenbaum, 2003. p.91) Se refiere a la producción de prendas de vestir para mujer bajo un requisito de pedido y de diseño específico de un cliente, la cantidad de prendas es acordada con el cliente y por lo general se realiza una vez.

Proceso Make (Producir sM).

Tabla 5.

Proceso Make FDS.

sM - Make		
sM1	sM2	sM3
Producir para stock	Producir bajo pedido	Diseño bajo pedido
sM1.1 Programar actividades de producción	sM2.1 Emisión de orden	sM3.1 Emisión y aprobación de orden de diseño
sM1.2 Emisión de materia prima	sM2.2 Programar actividades de producción	sM2.2 Programar actividades de producción
sM1.3 Producir y probar	sM2.3 Emisión de materia prima / en proceso	sM2.3 Emisión de materia prima / en proceso
sM1.4 Empaque	sM2.4 Producir y probar	sM2.4 Producir y probar
sM1.5 Almacenar producto	sM2.5 Empaque	sM2.5 Empaque
sM1.6 Liberado para entrega	sM2.6 Liberado para entrega	sM2.6 Liberado para entrega

Fuente: Autoría Propia.

Proceso Transaccional ajustado a la empresa FDS.

En cuanto al subproceso que más se ajusta a la empresa FDS es el Producir bajo stock (sM1), debido a que cuentan con un aprovechamiento adecuado de sus instalaciones, manejo de los

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

recursos y una previa planeación en ventas de las colecciones que se presentan en ciertas temporadas del año, de esta forma asegurar la cantidad adecuada de stock y disponibilidad de las prendas en el momento que sean solicitadas por el cliente.

La empresa cuenta con varios canales para la venta de sus productos tanto en línea como en punto directo; basados en el pronóstico de ventas y comprensión de la lógica de negocio para trabajar con el subproceso Make to stock se asegura la provisión de cada una de las franquicias, outlets, almacenes directos y tienda on-line. Siendo importante que en FDS los ciclos de duración de cada colección se encuentran establecidos y esto facilita el pronóstico y mejoras en la eficiencia del proceso productivo.

Configuración Subproceso Make M1.

Este conjunto de procesos de ejecución abarca el proceso de conversión de materias primas en productos terminados: programar actividades de producción, emisión de materia prima, producir y probar, empaque, almacenar producto y liberado para entrega

sM1.1. Programar actividades de producción.

Según Díaz y Jiménez (2012) “Es la programación de las operaciones a realizar de acuerdo con los planes para la producción de piezas específicas, productos o formulaciones en las cantidades especificadas y con la disponibilidad prevista de requerimientos de productos abastecidos.” (p. 86).

En el caso de la empresa FDS esta programación se realiza de acuerdo al requerimiento en stock, según pronóstico de mayores ventas del año, comprensión de la lógica de negocio y previa planeación de costos, recursos y materia prima.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

sM1.2. Emisión de materia prima.

Es la determinación de cantidades de materias primas e insumos requeridas para la producción; con base en la identificación y el análisis propio del proceso de planeación de producción de FDS para la selección de la materia prima, se solicita el material e insumos adecuados para la confección de las colecciones. Previo pronóstico de producción se hace el requerimiento a bodega de la materia prima, con un alto flujo de material y recursos se da cumplimiento al proceso para su debida producción.

sM1.3. Producir y probar.

La definición de este subproceso según Díaz y Jiménez (2012) “Es la serie de actividades que se realizan sobre los productos abastecidos/en proceso para convertirlos desde una materia prima o en estado de semi-elaborados a un estado de producto terminado y mayor valor.” Para la situación de la empresa en estudio se realizan las actividades de producción de acuerdo a los requerimientos de diseño y planeación. Una gran parte de la producción es realizada por los satélites de confección externos para cumplir con el requerimiento. Para temas de control de calidad se toman las prendas de forma aleatoria y dependiendo de la cantidad del lote para su debida inspección.

sM1.4. Empaque.

Son las actividades que realizan para dar la protección final al producto, se maneja un diseño adaptable de empaque para las diferentes prendas. En la empresa FDS esta actividad comienza con el alistamiento del producto terminado y aprobado de acuerdo al requerimiento de producción; teniendo en cuenta tallas, colores, tipo de prenda y material, los cuales son

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

agrupados por lotes que de acuerdo al proceso ya estandarizado para asegurar la integridad y calidad del producto hasta que llegue al consumidor final.

sM1.5 Almacenar producto.

Según Díaz y Jiménez (2012) “Es el movimiento de los productos empacados en una ubicación temporal a la espera del traslado a un lugar de productos terminados.” (p. 90) Al finalizar el control de calidad de los lotes de prendas de vestir, en la empresa objeto se envía el producto debidamente etiquetado y empacado a las bodegas de la compañía la cual se encuentra debidamente distribuida y señalizada para su ubicación.

sM1.6 Liberado para entrega.

Este subproceso “...permite separar, clasificar y embalar los productos solicitados al almacén con algunos parámetros de eficiencia, ya que de este proceso depende gran parte de toda la eficiencia del ciclo completo de la entrega de un pedido” (Marín, 2014. p.66). Debido a la correcta gestión de almacenamiento con la que cuenta la empresa FDS, se logra una eficaz liberación para la entrega del producto conforme a las especificaciones de la solicitud del cliente, aportando valor al proceso en cuanto a tiempo.

Al analizar el proceso descrito, se puede inferir que en la empresa FDS vincula en este proceso de forma eficiente a los miembros que intervienen, quienes cuentan con la información y el conocimiento requerido para el correcto flujo del proceso, teniendo presente su importancia para el cumplimiento del objetivo vital de la empresa. Esto se refleja en un proceso de producción eficaz, ágil y oportuno, sin embargo, se identifica su máxima confianza en la tecnología, en el sistema de ERP utilizado en el análisis del pronóstico de ventas para la previa

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

planificación de la producción, lo que puede generar algún error en cuanto al cálculo total de producción en comparación a la demanda y afectar las ganancias de la compañía.

3.2.4 Proceso 4 – Distribución (Deliver).

Se define como el proceso involucrado con la planeación del transporte del producto terminado (PT), ya sea desde las plantas de producción hasta los distintos puntos de fabricación o bien desde las áreas productivas a manos del cliente final. Esta entrega debe realizarse en los tiempos establecidos con las condiciones de cantidad y calidad acordadas y cumpliendo con toda la documentación de embarque y transporte necesaria.

Para poder establecer una óptima red de distribución es necesario tener en cuenta que en la estructura del modelo SCOR está compuesto de 4 categorías en las que se puede ubicar la empresa.

Tabla 6.

Proceso Distribución sD1 FDS

sD1 ENTREGA DE PRODUCTO ALMACENADO	sD2 ENTREGA PRODUCTO FABRICADO BAJO PEDIDO	sD3 ENTREGAR AL INGENIERO PARA ORDENAR PRODUCTO	sD4 ENTREGAR PRODUCTO MINORISTA
sD1.1 Proceso de consulta y cotización	sD2.1 Proceso de consulta y cotización	sD3.1 Obtener y responder a RFP / RFQ	sD4.1 Generar cronograma de almacenamiento
sD1.2 Recibir, ingresar y validar orden	sD2.2 Recibir, configurar, ingresar y validar orden	sD3.2 Negociar y recibir contrato	sD4.2 Recibir producto en la tienda
sD1.3 Reserva de inventario y determinar fecha entrega	sD2.3 Reserva de inventario y determinar fecha entrega	sD3.3 Ingresar pedido, comprometer recursos y lanzar el programa	sD4.3 Alistar producto de la trastienda
sD1.4 Consolidar pedidos	sD2.4 Consolidar pedidos	sD3.4 Programar la instalación	sD4.4 Estante de existencias
sD1.5 Construir carga	sD2.5 Construir carga	sD3.5 Construir cargas	sD4.5 Llenar carrito de compras
sD1.6 Envíos de ruta	sD2.6 Envíos de ruta	sD3.6 Envíos de ruta	sD4.6 Revisar
sD1.7	sD2.7	sD3.7	sD4.7

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Selección de transporte y tarifa de envíos sD1.8	Selección de transporte y tarifa de envíos sD2.8	Selección de transporte y tarifa de envíos sD3.8	Entregar y/o probar
Recibir producto de la fuente o producir sD1.9	Recibir producto de la fuente o producir sD2.9	Recibir producto de la fuente o producir sD3.9	
Alistar producto sD1.10	Alistar producto sD2.10	Alistar producto sD3.10	
Empacar producto sD1.11	Empacar producto sD2.11	Empacar producto sD3.11	
Cargar vehículo y generar documentos de envío sD1.12	Cargar producto y generar documentos de envío sD2.12	Cargar producto y generar documentos de envío sD3.12	
Enviar producto sD1.13	Enviar producto sD2.13	Enviar producto sD3.13	
Recibir y verificar producto por parte del cliente sD1.14	Recibir y verificar producto por parte del cliente sD2.14	Recibir y verificar producto por parte del cliente sD3.14	
Probar producto sD1.15	Probar producto sD2.15	Probar producto sD3.15	
Factura	Factura	Factura	

Fuente: Autoría Propia.

Según el Modelo SCOR La empresa FDS, se encuentra implementando el sistema Nivel 2.

Entrega de producto almacenado, en este sistema el producto sale de lugar de almacenamiento y se remite a los puntos de venta (tiendas propias, outlet, franquicias), donde finalmente es comprado por el consumidor, ya sea físicamente o a través de la página web.

sD1.1. Proceso de consulta y cotización.

Antes de hacer una compra, es importante tener presente el presupuesto con el que se cuenta y basado en ello iniciar el proceso de consulta y cotización de lo que deseamos adquirir, se considera fundamental para el aseguramiento de la calidad, el indagar sobre las cualidades del producto y los costos para equilibrar la decisión y determinar la mejor opción a tomar.

Adicionalmente en este proceso, es importante resaltar el nivel de servicio que se puede llegar a transmitir a un cliente con acciones como el asesoramiento en la búsqueda del producto

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

que mejor se adapte a lo requerido, una atención amable y dedicada marca la diferencia y agrega valor.

En el caso de FDS, existen dos tipos de consulta y cotización, el primero se da de manera presencial en las tiendas físicas, en el momento en que el cliente se acerca al almacén en busca de un producto específico o quizá explorando el lugar esperando que algún producto sea de su agrado. Es allí donde se debe enfatizar en una especial atención en el cliente, transmitiendo la disposición y actitud para apoyar en la búsqueda del producto adecuado para el consumidor.

El segundo, se da en el proceso de compra online, donde el cliente se dirige al sitio web, inicia el proceso de búsqueda de acuerdo a la necesidad y después de comparar cualidades y precios, finalmente decide si realizara la compra de acuerdo a las variables mencionadas. En este sitio se gestionan las consultas en el chat de WhatsApp y se cotiza en tiempo real.

sD1.2. Recibir, ingresar y validar orden.

La gestión de recibo y procesamiento de la orden es un proceso que requiere especial atención en cuanto al tiempo empleado y la disponibilidad de recursos para dar trámite, desde este momento el cliente espera recibir una respuesta ágil por parte de la empresa respecto al requerimiento.

Dado lo anterior, en FDS se cuenta con personal capacitado para manejar el sistema y generar los ingresos de las órdenes de pedido recibidas, tanto en la página web, como en las tiendas físicas. Este proceso es manejado a través de un sistema que permite direccionamiento a las áreas correspondientes para mantener la trazabilidad de los inventarios.

sD1.3. Reserva de inventario y determinar fecha entrega.

Un factor importante dentro de una compañía es contar con la tecnología adecuada para controlar los inventarios y mantener la trazabilidad de los mismos para poder responder en el momento

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

oportuno a la demanda del consumidor. Es por esto que en la actualidad las empresas están buscando mejorar sus procesos a través de la automatización para ser más competitivas dentro del mercado.

En la empresa FDS, se cuenta con un sistema que permite controlar el stock y gestionar las reservas para asegurar el cumplimiento de la demanda. Adicionalmente como parte del proceso, la determinación de la fecha de entrega es importante para la satisfacción del cliente. Actualmente se gestiona bajo una promesa de entrega la cual fue previamente ajustada según los destinos, dicha promesa es de 11 días hábiles, en el caso de una eventualidad y no poder cumplir con el tiempo, se cuenta con máximo 30 días de acuerdo al estatuto del consumidor para realizar la entrega

sD1.4. Consolidar pedidos.

En este subproceso se debe aplicar herramientas que permitan la eficiencia y la efectividad requerida. Es por ello que las compañías ven en la tecnología la solución para el control y eficiencia de sus procesos; por ejemplo, las lectoras de código apoyan en la gestión del alistamiento y la consolidación de las órdenes de pedido.

En la empresa FDS, se trabaja con etiquetas que permiten mantener la trazabilidad de los productos y de este modo hacer el alistamiento de los pedidos para distribución al cliente, facilitan la ubicación de los productos y la cantidad de existencias.

sD1.5. Construir carga.

Para el presente subproceso es importante definir el espacio en donde se deben depositar los pedidos previamente consolidados, es por ello que, dentro de la estructura del almacén, se debe

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

tomar en cuenta determinar un espacio acorde a la cantidad de salidas que se tengan y al producto que se requiera despachar.

La empresa FDS, cuenta con una zona de alistamiento en almacén, donde posterior a la consolidación de los pedidos se procede a separar por destinos para definir el tipo de ruta a emplear.

sD1.6. Envíos de ruta y sD1.7. Selección de transporte y tarifa de envíos.

En la actualidad la gestión de transporte cuenta con tecnología que permite apoyar las tareas administrativas y realizar controles de manera más ágil y confiable, en el mercado existen softwares logísticos que determinan las rutas, los costos y demás factores a considerar en la gestión de transporte, optimizando los recursos de las empresas y brindando satisfacción al cliente respecto a los tiempos de entrega lo cual actualmente es un factor importante para el consumidor.

Es por ello que, la empresa FDS actualmente cuenta con aliados estratégicos en la gestión del transporte, en este caso, Servientrega hace parte de los proveedores que integran la red, desarrollando un vínculo monitoreado debido a la criticidad de la operación que se maneja. Respecto a los costos de envío varían de acuerdo al lugar de destino, peso y volumen del paquete. El valor se calcula en el proceso de la compra y es notificado al cliente en el momento de la liquidación de la orden, antes de efectuar el pago

sD1.8. Recibir producto de la fuente o producir.

Para crear una prenda o una colección, se debe iniciar investigando sobre las tendencias, selección de telas e insumos que caracterizarán la prenda y por último el ensamblaje final del diseño con los detalles necesarios. Estos pasos, básicos para el desarrollo de prendas de vestir

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

son solo la punta del iceberg de todo un proceso de producción a grandes escalas que rige la industria de la moda a nivel mundial.

En el caso de FDS, se trabaja conjuntamente con la fábrica en la confección de sus productos. Este proceso se maneja a través de un vínculo monitoreado debido al nivel de relevancia de la operación y el impacto que puede causar el integrante de la red dentro de la SC. Como parte de la responsabilidad de la empresa, esta mantener la continuidad de producción bajo los estándares requeridos para la generación de un producto que cumpla con las necesidades y requerimientos del cliente.

sD1.9. Alistar producto.

El alistamiento de productos es una actividad que requiere el control y la trazabilidad del inventario, por lo que en el mercado existen herramientas tecnológicas que permiten cumplir con esta necesidad y generar valor al proceso. Es el caso del software de gestión de almacenes, los cuales cumplen un papel significativo en procesos como la recepción, alistamiento y despacho. Adicional a la tecnología, es fundamental el conocimiento y la disposición del recurso humano para obtener el mayor beneficio. La capacitación y conocimiento de las herramientas debe darse a todos los niveles para conocer el funcionamiento de los procesos y sus responsables

En FDS, se cuenta con un sistema ERP que permite gestionar los recursos, en este caso los inventarios, los cuales deben mantenerse en un nivel óptimo para cumplir con la demanda en el momento que se requiera. El almacén está debidamente demarcado y cuenta con la estructura y herramientas necesarias para que el recurso humano, efectúe la preparación de los pedidos. Estos, posterior a su alistamiento son llevados a una zona específica para su consolidación y entrega a transportadora.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

sD1.10. Empacar producto.

El packing refiere a todo el proceso de empaque de un producto, preparándolo para la entrega final al cliente. En este proceso, se debe tener en cuenta la presentación del producto para transmitir una buena imagen de la marca, superar las expectativas y mantener la integridad del mismo. Para este proceso, la empresa FDS maneja empaques elaborados a base de materiales amigables con el medio ambiente para mitigar el impacto y enviar un mensaje de responsabilidad social al consumidor. Adicionalmente promueve su marca a través de la publicidad que está impresa en estos empaques.

sD1.11. Cargar vehículo y generar documentos de envío.

Para la óptima gestión de transporte, se debe tener en cuenta aspectos como la capacidad de los vehículos, adecuación para la carga a transportar y el mantenimiento, mitigando inconvenientes futuros como la incapacidad de contar con el servicio o afectar la integridad de la carga por una mala adecuación. En esta actividad se debe contar con una programación para disponer del personal y las herramientas necesarias para optimizar la operación.

En la empresa FDS, el proceso de carga se hace mediante una programación que permite contar con los recursos de personal y la disponibilidad de las herramientas necesarias sin afectar la operación diaria. Se hace la solicitud de carga al proveedor de transporte para agendar la fecha y hora de recolección, una vez este llega al lugar se tramitan los documentos necesarios (planilla de envío, guía de transporte) que permitirán mantener la trazabilidad del producto en tránsito.

sD1.12. Enviar producto.

En esta actividad es importante contar con la información clara y verídica para dar cumplimiento a la entrega en el lugar y tiempo adecuado. Para asegurar contar con dicha información, se

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

requiere de una herramienta que almacene los datos del cliente permitiendo efectividad en las entregas.

Debido a la acogida de la compra online, las empresas han tenido que adaptarse e implementar herramientas de software para almacenar información de sus clientes, permitiendo calcular costos de envío de acuerdo al destino y tiempos de entrega para contar con un estimado. En algunas ocasiones estos sistemas generan alertas automáticas notificando al cliente datos para el rastreo de sus productos.

FDS, a través de su plataforma y en el proceso de compra, solicita los datos necesarios para hacer una entrega efectiva de sus productos e informar al cliente el costo de envío. Una vez generado el pago y confirmada la compra se comunica vía email al cliente toda la información del estado del pedido, aprobación del pago y despacho del mismo. El tiempo de entrega cuenta desde que el pago del pedido fue aprobado.

sD1.13. Recibir y verificar producto por parte del cliente y sD1.14. Probar producto.

Es en este momento del proceso cuando se determina si se cumple con la satisfacción del servicio. El cliente evalúa que lo recibido cumpla con las características, cantidades pedidas, y con el tiempo de entrega estimado. Una vez validado se conoce realmente si el proveedor es confiable y se puede continuar haciendo compras allí. En caso de ser positivo esta es una publicidad gratuita que está obteniendo la empresa dado el servicio recibido por ese cliente.

Dado lo anterior, la empresa FDS cuenta con una política de garantía por desperfectos o calidad del producto, donde se explican los lineamientos para hacer efectiva la garantía. En caso de requerir un cambio o devolución por talla, color, referencia, error en el despacho la empresa

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

ha diseñado una política comercial de cambios y devoluciones, la cual al igual que la Política de Garantía se encuentra publicada en la página de internet para consulta

sD1.15. Factura.

La factura es un documento que contiene datos de una transacción mercantil, como fecha, código de producto, descripción, subtotal, IVA, datos del comprador, NIT de vendedor. Con base a este documento se pueden obtener datos de ingresos de la empresa, datos de liquidez, productos o servicios más vendidos. En Colombia existe una regulación que establece que, las empresas o comercios deben generar factura por las operaciones realizadas en el desarrollo de la actividad comercial, tener registro las facturas emitidas y recibidas, conservar copias de las facturas emitidas.

En la empresa FDS, se cuenta con el personal especializado y el software ERP para controlar los movimientos de facturación, adicionalmente se recibe asesoría por parte de revisoría fiscal quien tiene la labor de hacer inspección y vigilancia, además de velar por el cumplimiento de las leyes, estatutos y las decisiones de los entes administrativos.

3.2.5 Proceso 5 – Devoluciones (Return)

El Retorno o proceso de flujo contrario de material terminado, se encarga de documentar las actividades asociadas con el manejo de los reclamos, que son, el regreso de un producto al proveedor o la recepción de un producto regresado por el cliente. Estos procesos se extienden a la atención al cliente posterior a la entrega.

Evaluación de indicadores clave de rendimiento.

En este punto se tendrán en cuenta los indicadores clave tanto internos como externos, relacionados en la siguiente tabla:

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Tabla 7.

Evaluación de indicadores clave de rendimiento

	Atributo	Indicador clave
Externo (Customer-Facing)	Confiabilidad	• Garantía y devoluciones
	Responsabilidad	• Tiempo de ciclo de retorno
	Agilidad	• Tiempo de respuesta al cliente
Interno (Internal-Facing)	Costos	• Costo de la devolución de cliente
	Activos	• Costo de la devolución a proveedor
		• Porcentaje de inventario defectuoso

Fuente: Autoría Propia.

Nivel 2. Configuración.

En este nivel se implementa la estrategia operativa a través de la configuración de SC. Se han identificado las categorías de proceso Retorno para aplicar una estrategia en cada una de ellas

Tabla 8.

Nivel 2 Configuración sSR1 Retorno

sSR1 RETORNO DE PRODUCTO DEFECTUOSO (APROVISIONAMIENTO)	sDR1 RETORNO DE PRODUCTO DEFECTUOSO (ENTREGA)
sSR1.1 Identificar la condición del producto defectuoso	sDR1.1 Autorizar la devolución de productos defectuosos
sSR1.2 Disposición del producto defectuoso	sDR1.2 Programar recibo de la devolución
sSR1.3 Solicitud de autorización devolución de producto defectuoso	sDR1.3 Recibir producto defectuoso (incluye verificación)
sSR1.4 Programar envío de productos defectuosos	sDR1.4 Transferir producto defectuoso
sSR1.5 Devolución del producto defectuoso	

Fuente: Autoría Propia.

En el caso de FDS, se aplicarán los procesos transaccionales “sSR1 Retorno de producto defectuoso relacionado con el Aprovisionamiento y sDR1 Retorno de producto defectuoso

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

relacionado con la Entrega, debido a que son los procesos que se identifican y se trabajan actualmente en la cadena de suministro de la empresa. En cada uno de los subprocesos se identifican y definen los requerimientos y recursos para la adecuada gestión del Retorno.

sSR1.1: Identificar la condición del producto defectuoso.

En la empresa FDS, se maneja un control de los insumos que llegan a las instalaciones a través del personal de Compras y Supervisores ubicados en los satélites con la finalidad de detectar productos defectuosos, por ejemplo, como parte de los insumos se encuentran los hilos, botones y cremalleras, en estos casos se pueden presentar mala calidad en los hilos, botones con defectos en el color, forma y cremalleras con mal funcionamiento o incompletas. Por ello es indispensable aplicar el control requerido para detectar estas anomalías. Adicionalmente como parte de los insumos se encuentran los textiles los cuales son revisados rigurosamente en una máquina de inspección de tejidos para detectar si hay defectos como huecos, tonalidad, quiebres y asimetrías que afecten su composición.

sSR1.2: Disposición del producto defectuoso.

Para el caso de FDS, el área de Compras realiza el trámite para que el producto defectuoso sea devuelto al proveedor y este le dé la disposición respectiva. Por ejemplo, en el caso las telas, el proveedor trabaja en convenios para reciclar el material y generar otros productos que no requieran la calidad que se maneja en la confección de prendas de colección.

sSR1.3: Solicitar autorización de devolución de producto defectuoso.

Para esta actividad, específicamente el área de Compras es la encargada de realizar el trámite documental para dejar evidencia de la devolución y en dado caso generar una solicitud de retorno

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

de dinero al proveedor, en este caso se trabaja conjuntamente con el área Contable para emitir los respectivos documentos.

sSR1.4: Programar envío de productos defectuosos.

El área de Compras debe establecer inicialmente contacto con el proveedor para determinar la fecha, transportadora y persona de contacto para realizar la entrega del material defectuoso. Así mismo definir si se cuenta con la disponibilidad del material para generar el cambio y hacerlo alternamente a la devolución, negociar los plazos de entrega del producto de cambio, o en dado caso generar una nota debito al proveedor.

sSR1.5: Devolución de producto defectuoso.

En la actividad de devolución se debe hacer entrega del acta de recibo y el formato devolución debidamente diligenciado, especificando el defecto hallado soportado con imágenes y firmado, por el área de Compras y la persona encargada de apoyar el proceso de recepción de materia prima en el lugar de la recepción. La persona por parte del proveedor que recibe el producto defectuoso debe firmar el formato para dejar evidencia de recibido a conformidad.

sDR1.1. Autorizar la devolución de productos defectuosos.

El subproceso de autorización de devolución producto por parte del cliente o consumidor final, se maneja de la siguiente manera: los productos que se reciben como cambios por garantía deben ser entregados en una tienda física junto con la factura de compra, quienes posteriormente enviaran a estudio de calidad para su visto bueno y proceder con el cambio.

Los cambios por garantía se pueden efectuar en tiendas físicas hasta 60 días (30 días sin cuarentena – 90 días con cuarentena) calendario después de haber realizado la compra. Los

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

cambios por garantía pueden surgir por desperfectos en la tela o por problemas de calidad de la misma.

Si el defecto de la prenda se reporta en los 30 días siguientes de la fecha de compra, el cliente está en todo el derecho de solicitar un cambio de prenda según el valor reflejado en la factura de compra.

Si el cliente reporta el defecto en la prenda después de los 30 días, el mismo puede solicitar estudio de calidad de la prenda, el gerente de la tienda debe ingresar esta solicitud para generar un numero de radicado en donde esta prenda se revisará por un auditor de calidad, quien dará respuesta a la solicitud del cliente, en los próximos 15 días hábiles.

La garantía para productos comprados con descuento cubre el valor pagado en la factura y no el valor original de la prenda. El cambio se puede realizar por talla o color de la misma referencia. En caso de realizar el cambio por una referencia de mayor valor, el cliente deberá cancelar el excedente.

sDR1.2. Programar recibo de la devolución y sDR1.3. Recibir producto defectuoso (incluye verificación).

El cliente deberá dirigirse a cualquier tienda FDS Fuera De Serie (con la prenda y factura) y solicitar el formato solicitud de entrada.

Una vez diligenciado el formato, deberá entregar el producto adquirido y este será enviado al departamento de Calidad y Servicio al cliente de FDS, donde se realizará el respectivo análisis del artículo adquirido, verificará el estado en el que se encuentra y el daño presentado.

Así mismo se verificará el buen uso de la prenda por parte del cliente, una vez el auditor de

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

calidad revise la prenda se tomará la decisión que corresponda atendiendo lo dispuesto en las normas técnicas que regulan la materia.

Se dará respuesta al cliente por escrito dentro de los 15 días hábiles siguientes a la radicación de la solicitud de efectividad de garantía, sí en este tiempo no se ha dado respuesta, se procederá a realizarse el cambio de prenda.

Una vez se autorice el arreglo del producto (en caso de que este pueda realizarse) o el cambio del artículo; el cliente cuenta con un plazo de (3) meses para retirar el artículo de la tienda o hacer efectivo el cambio, pasado este término FDS no se hace responsable por el artículo y se entenderá el abandono o el desistimiento del cliente.

En caso tal que el producto no cumpla con los criterios de la garantía, se informara por medio de un correo electrónico la razón por la cual no se acepta el cambio o arreglo por garantía. El producto será devuelto a la dirección de envío inicial, y en este caso, el costo debe ser asumido por el cliente.

sDR1.4. Transferir producto defectuoso.

El proceso de transferencia de producto defectuoso se maneja internamente hacia la bodega principal ubicada en Funza para su disposición final.

3.2.6 Proceso 6 – Habilitar (Enable)

Es un proceso que no estaba en las versiones anteriores, este incluye actividades de gestión de la cadena de suministro como la gestión de reglas de negocio, gestión de datos, infraestructuras, contratos, recursos, etc. Según concepto del proceso Habilitar por Bolstorff, y Rosenbaum (2003) “...preparan, mantienen y gestionan información o relaciones de las que se basan los procesos de planificación y ejecución... Son reglas comerciales, mejora del rendimiento, recopilación de

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

datos, inventario, activos de capital, transporte, configuración de la red física y cumplimiento normativo.” (p. 184). Dentro de la empresa FDS este es un proceso dedicado a controlar, gestionar y mantener correcta la información, las relaciones, gestión de riesgos y diferentes factores de otros procesos de negocio de la compañía, logrando que la Cadena de Suministros se gestione adecuada y eficazmente.

Para el caso de la compañía estudio se analiza el proceso de la gestión de las reglas de negocio de la Cadena de Suministros (sE.1) debido a la importancia de comprender la normatividad para la correcta planificación y gestión de los procesos de la Cadena de Suministro, garantizando el desarrollo y protección de la SC.

El proceso transaccional que se ajusta por las características de la empresa es: sE.1. Proceso de gestión de las reglas de negocio de la Cadena de Suministro

sE.1 Gestionar las reglas de negocio de la Cadena de Suministros.

Proceso de establecer, gestionar y hacer cumplir la normatividad de acuerdo a los criterios establecidos de la planeación de la SC, que se traduce en reglas para conducir negocios.” En el cual la empresa FDS establece sus políticas de planeación para los procesos de acuerdo a las estrategias y metas, involucrando a todos los miembros clave de la SC.

Tabla 9.

sE.1. Proceso de gestión de las reglas de negocio de la Cadena de Suministros.

<p>sE.1 Proceso de gestión de las reglas de negocio de la Cadena de Suministros.</p>	<p>Descripción</p>
<p>sE.1.1: Reunir requisitos de las reglas de negocio.</p>	<p>De acuerdo a los objetivos y metas de la empresa FDS, se identifican las normas que se adapten y cumplan los requisitos para la gestión de la Supply Chain y de la organización; las cuales se complementan con la estructura</p>

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

	de valores con la que se fundamenta la empresa. Estas normas son planteadas y analizadas para su debida documentación, aprobación y publicación.
sE.1.2: Documentos de reglas de negocio.	Dentro de la empresa FDS se manejan ciertos documentos para la administración de las reglas de negocio los cuales establecen, mantienen y hacen cumplir los criterios de apoyo a las decisiones de Planificación de la Cadena de Suministro como el Plan Estratégico, Requisitos del Servicio y Plan de Negocios, los cuales son las primordiales reglas que las empresa tiene como abanderadas para dar cumplimiento a sus políticas de calidad.
sE.1.3: Comunicar la regla de negocio.	Las reglas de negocio se comunican gracias a la colaboración que la empresa FDS lleva con los socios de la cadena de suministro, se extiende hacia el exterior a los clientes, que abarca la cadena de suministro, planificación, reglas de negocios y cambios en el plan.
sE.1.4: Publicar regla de negocio.	Las reglas de negocio de la empresa FDS se desarrollan y mantienen los estándares de los clientes y el canal de rendimiento de una cadena de suministro, como lo son los niveles de servicio, teniendo en cuenta los requisitos de servicio por las partes interesadas de la cadena de suministro o socios comerciales. Estas deben ser publicadas de carácter obligado ya que las reglas de negocio deben estar alineadas con las políticas, el plan de proceso, la estrategia de negocio, las metas y objetivos. Al difundir estas reglas de negocio se garantiza una comunicación asertiva en toda la cadena.

Fuente: Autoría Propia.

sE.2 Gestionar el rendimiento de la Cadena de Suministros.

En este subproceso se debe trabajar en el equilibrio de satisfacer a los clientes y procurar la rentabilidad de la empresa. La complejidad de una cadena de suministro hace que sea ardua la tarea de integrar y controlar los indicadores de resultados, y el conjunto de parámetros de operación de una empresa para alcanzar los objetivos de rendimiento. Algunos de los indicadores más complejos pueden centrarse, por ejemplo, en la rentabilidad de la empresa. En general las empresas no pueden llegar a contar con la perfección en sus indicadores.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Tabla 10.

sE.2. Gestionar el rendimiento de la Cadena de Suministro.

sE.2 Gestionar el rendimiento de la Cadena de Suministro	Descripción
sE2.1 Iniciar informes	De acuerdo a los lineamientos de la empresa y en pro de mantener una comunicación constante con las directivas de la organización y las respectivas áreas involucradas, se hace necesario el gestionar la comunicación de rendimientos de la cadena a través de Informes que permitan conocer la situación de la misma. Es importante dar a conocer la información a las personas pertinentes para iniciar la toma de decisiones. El tomar estos controles permite la búsqueda de alternativas para trabajar en la mejora
sE2.2 Analizar informes	Como resultado de la generación de informes y las juntas realizadas para comunicar la situación actual de la empresa en cuanto a rendimiento, rentabilidad, gaps y demás temas, se realiza el análisis de los impactos que arrojan los resultados para de esta manera formular las acciones a ejecutar y basado en un plan de acción lograr mejorar los indicadores. En la empresa FDS, se generan reuniones con la junta directiva y líderes de los procesos para analizar los informes del respectivo periodo. Se podrán tomar decisiones importantes como replanteamiento de plan estratégico, de políticas o de procesos que sean necesarios, para dar cumplimiento a los objetivos
sE2.3 Encontrar las causas raíz	Para FDS, el determinar la causa raíz de un problema es fundamental para el apoyo en las acciones correctivas. Es necesario indagar a fondo la situación problema para plantear las acciones que eviten que la situación se vuelva a repetir o aumente su nivel de gravedad. Dentro de las diferentes áreas de la empresa se han seleccionado líderes que debido a su conocimiento y experiencia, forman parte de un comité encargado de analizar e indagar dichos problemas, y hacer el seguimiento adecuado
sE2.4 Priorizar la causa raíz	En el caso de FDS, posterior al análisis y detección de causas, se considera pertinente revisar los impactos de cada una de ellas para determinar la importancia y asignar el nivel de prioridad. En este ejercicio se trabaja bajo el aporte de las diferentes áreas para contar con una

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

	perspectiva más amplia y conocer los diferentes puntos de vista de cada uno de los involucrados.
sE2.5 Desarrollar acciones correctivas	Las acciones correctivas son la respuesta al estudio de una causa raíz, que buscan una propuesta de mejora. Es en este momento que, la empresa FDS a través de la interdisciplinariedad y priorización de causas se enfoca en la gestión y seguimiento de las acciones para dar cumplimiento a la mejora de la situación problema, la cual al no ser controlada puede generar posibles riesgos dentro de la red.
sE2.6 aprobar y lanzar	Una vez el comité haya desarrollado los pasos anteriores, se debe informar a las directivas para en conjunto exponer las acciones correctivas que se determinaron deben ejecutarse, con el fin de obtener aprobación y llevar a cabo. Esto implica que todos los niveles de la empresa participen en pro de la mejora continua.

Fuente: Autoría Propia.

sE.3. Gestionar los datos y la información de la cadena de suministro.

La información y la comunicación son consideradas por las empresas como activos que cada vez toman más importancia. Debido a la integración de los recursos, se deben generar canales para compartir información entre la SC para apoyar en la anticipación de las cambiantes expectativas de los consumidores, con el fin de ofrecer el mejor servicio posible. En la actualidad las aplicaciones de internet han sido una herramienta fundamental en la cadena de suministro, apoyando procesos como servicio al cliente, comunicación interna, canal de marketing, relación con proveedores, entre otros.

Tabla 11.

sE3. Gestionar los datos y la información de la cadena de suministro.

sE3 Gestionar los datos y la información de la cadena de suministro	Descripción
sE3.1 Recibir solicitud de mantenimiento	En FDS, es una tarea de gran importancia el contar con proveedores que cuenten con los niveles de servicio adecuados y el conocimiento específico requerido para

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

	<p>operar los mantenimientos de las diferentes herramientas que permiten compartir la información y datos de la cadena. Las solicitudes deben gestionarse a través del área de TI donde se procederá a buscar el soporte con el proveedor que conozca la herramienta y pueda dar solución oportuna.</p>
<p>sE3.2 Determinación / alcance del trabajo</p>	<p>El alcance se determina de acuerdo al nivel de complejidad que requiera el trabajo, con el fin de no generar impactos en el normal desarrollo de la operación. Se debe determinar si el problema surgió por falencias en el mantenimiento preventivo o quizá por problemas de manipulación de las herramientas de gestión de datos e información</p> <p>Para dar una respuesta efectiva la empresa FDS, cuenta con aliados que prestan soporte en el momento requerido dando continuidad a las operaciones</p>
<p>sE3.3 Mantener contenido / código</p>	<p>Al ser esta una labor que implica contar con los conocimientos y la experiencia para brindar la mejor solución en cuanto a no afectar la información que allí se almacena, es importante contar con los sistemas de respaldo necesarios para no afectar el flujo de la información y la conservación de los datos. Es por ello que la empresa FDS, se apoya en servidores que almacena y procesa la información de los diferentes procesos con la finalidad de contar con el back up en caso de una falla</p>
<p>sE3.4 Mantener el acceso</p>	<p>En la empresa FDS, se maneja una red interna que permite publicar y compartir la información relevante de los procesos, está distribuido en carpetas por cada una de las áreas que contienen la información de información como Informes, políticas, y demás documentos requeridos en la gestión diaria. Sin embargo, al contar con una falla masiva por ejemplo de conexión con el servidor este acceso no se podría asegurar. Para ello se está trabajando con el área de TI para implementar software o herramientas que permitan contar con la información y datos en el momento requerido</p>
<p>sE3.5 Publicar información</p>	<p>Para la publicación de información al cliente externo se cuenta con una página web donde se encuentra la información relevante de políticas, procesos, comunicados importantes, promociones y demás de interés para el público en general. En el caso interno, se maneja un espacio colaborativo donde permite la interacción, consulta de diferentes usuarios para complementar, opinar y solicitar tramites.</p>

Fuente: Autoría Propia.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

sE.5. Gestionar los activos de la cadena de suministro.

Enable es un modelo más de referencia de la cadena de suministro del SCOR Supply Chain Operations Reference Model, incorporado a cada uno de los procesos de la Red de Suministros. Este proceso que en la lengua española es Habilitar, corresponde a actividades que en caminan a la preparación, manejo de información, apoyo y demás actividades de relación con los clientes.

Ahora bien, gestionar los activos es en la actualidad en un mecanismo diario de las operaciones desarrolladas en todo momento en la cadena de suministro, disminuir todo tipo de costos innecesarios, con el propósito de ser más ágiles y competitivos al tomar mejores decisiones.

Tabla 12.

sE.5. Gestionar los activos de la cadena de suministro

sE.5 Gestionar los activos de la cadena de suministro	Descripción
sE.5.1 Programar actividades de gestión de activos	La empresa mediante una Herramienta de Software controla sus activos con el propósito de sacar el mayor provecho a estos y no tener costos por mal manejos u utilización que acorte la vida útil de muchos de los activos.
sE.5.2 Quitar el activo de la línea	FDS quita activos de la línea de funcionamiento con el fin de recortar sus costes que son innecesarios de sus cadenas de suministro y retraer sus activos, ya que en la organización muchas veces sin darnos cuenta son más costosos mantener elementos que nos están cumpliendo una buena labor o corregir los procesos de activos que no se desenvuelven bien que quitarlos de línea y se han reemplazados.
sE.5.3 Inspeccionar y solucionar problemas	En esta etapa de los procesos transaccionales es de vital relevancia la participación de tecnologías que inspeccionen e identifiquen el funcionamiento de los activos de la organización donde sea posible seguir y ubicar competentemente cualquier activo y, de esta manera tomar acciones en búsqueda de soluciones ágiles.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

<p>sE.5.4 Instalar y configurar</p>	<p>Mediante un software y personal competente tengo la capacidad de incorporar en los procesos productos nuevos activos a la cadena sin que afecten mi producción en las colecciones de FDS.</p>
<p>sE.5.5 Limpiar, mantener y reparar</p>	<p>Este ciclo se debe garantizar de manera constante en el desarrollo de los procesos y procedimientos de toda la Red de Valor donde participa FDS como parte de esta.</p>
<p>sE.5.6 Desmantelar y desechar</p>	<p>Es más rentable en muchos casos para la empresa Fuera de Serie adquirir activos que facilitarían su trabajo en los procesos, que aunque de primer impacto son bastante costosos; al final del ejercicio estas brinda un gran beneficio que sobre pasaran en gran medida la inversión.</p>
<p>sE.5.7 Inspeccionar el mantenimiento</p>	<p>La Búsqueda de activos y de esta manera efectuar el seguimiento al mantenimiento que la empresa FDS debe realizarles es un elemento clave para las organizaciones con el objetivo de mantenerse eficiente, con estándares de calidad.</p>
<p>sE.5.8 Reinstalar el activo</p>	<p>Algunos activos que son de costos muy elevados y de difícil acceso deben ser tendientes a su restauración con el fin de alargar su tiempo de vida útil</p>

Fuente: Autoría Propia

sE.6. Gestionar los contratos de la cadena de suministro.

Con el propósito de mantener un lenguaje de armonía y los lazos de cooperación entre clientes y empresa se elaboran procesos que arrojan como resultado un documento que los mencionamos como contrato.

Tabla 13.

sE.6. Gestionar los contratos de la cadena de suministro.

<p>sE.6 Gestionar los contratos de la cadena de suministro</p>	<p>Descripción</p>
<p>sE.6.1 Recibir actualizaciones de contratos</p>	<p>FDS realiza primero un pronóstico de la demanda que debe producir y el tipo de materias primas que requerirá para el cumplimiento a sus clientes, con esta información se llevara la producción requerida, y posterior a ello la elaboración de contrato que firmaran las partes.</p>

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

<p>sE.6.2 Introducir y distribuir el contrato</p>	<p>La empresa FDS conociendo que requiere pedir a los diferentes proveedores y con el presupuesto con el que dispone, se debe seleccionar los proveedores mediante un contrato.</p>
<p>sE.6.3 Activar/Archivar contrato</p>	<p>La empresa FDS ya habiendo seleccionado sus proveedores por varios criterios como lo es el primordial como la calidad, las partes firman el contrato para dar le cumplimiento a este tal cual, y una vez terminado poder finiquitarlo y archivarlo.</p>
<p>sE.6.4 Revisar el cumplimiento de los contratos</p>	<p>La empresa posee un departamento que se encarga de cumplir plenamente con todos los términos del contrato y de igual manera exigir si es necesario el cumplimiento de estos o de realizar procesos de reparaciones por daños.</p>
<p>sE.6.5 Identificar los problemas / oportunidades de rendimiento</p>	<p>Después de cada contrato la empresa FDS verifica el cumplimiento de cada contrato, realizando una especie de verificación después de estos con el propósito de buscar observaciones para mitigar futuros inconvenientes o errores, o tener el soporte para cambios de proveedores.</p>
<p>sE.6.6 Identificar las resoluciones / mejoras</p>	<p>La empresa FDS está en un Sistema de Gestión de Calidad que lo obliga a garantizar las mejoras constantes en los procesos que desempeña.</p>
<p>sE.6.7 Seleccionar, priorizar y distribuir</p>	<p>La elaboración de los contratos con los proveedores siempre va priorizada con las necesidades más latentes para no fallar en la producción constante con excelente calidad.</p>

Fuente: Autoría Propia.

sE.7 Gestionar la red de la Cadena de Suministro.

Proceso de establecer, gestionar y controlar de forma correcta el flujo y la integración de la red de la cadena, para la ejecución de los proyectos y así generar programas de cambios que ofrezcan soluciones optimas de gestión.

Tabla 14.

sE.7. Gestionar la red de la Cadena de Suministros.

<p>sE.7 Gestionar la red de la Cadena de Suministros.</p>	<p>Descripción</p>
<p>sE.7.1: Seleccionar alcance y organización</p>	<p>La empresa FDS define el alcance reconociendo el contexto en el que se encuentra la empresa, realizando el análisis interno y externo de la red de la Cadena de suministros y la forma en que se va a realizar.</p>

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

<p>sE.7.2: Reúna entrada y datos</p>	<p>Determinado el alcance, para le empresa es necesario la recolección de los datos que cubren los procesos de Gestión de la red de la cadena, teniendo claro que se debe incluir y que no es requerido.</p>
<p>sE.7.3: Desarrollar escenarios</p>	<p>En FDS cuentan con un proceso práctico para el desarrollo de escenarios, combinando los conocimientos específicos de la Cadena de Suministro con los datos recolectados, con el fin de tomar decisiones de su gestión.</p>
<p>sE.7.4: Modelar / Simular escenarios</p>	<p>Este ejercicio de simulación de escenarios en la compañía objeto de estudio, presenta la estrategia para una correcta toma de decisiones y poder comprender que factores impactaran en la Gestión de la Cadena. Proporcionando una mejor forma de evaluar el impacto.</p>
<p>sE.7.5: Impacto del proyecto</p>	<p>En este subproceso, la empresa FDS determina si el proyecto presenta una contribución significativa en la Gestión de la Red, de acuerdo a niveles de impactos positivos y negativos que estipulan.</p>
<p>sE.7.6: Seleccionar y aprobar</p>	<p>Al determinar el impacto que genera el proyecto y verificando su viabilidad, el equipo de la empresa FDS procede a su aprobación y desarrollo.</p>
<p>sE.7.7: Desarrollar programa de cambio</p>	<p>De acuerdo al marco estructurado de estrategias y procesos que maneja la empresa FDS, se realiza el desarrollo del programa de cambio para la mejora de la cadena de suministro que integre correctamente los recursos de la compañía.</p>
<p>sE.7.8: Lanzar programa de cambios</p>	<p>Al poner en marcha el programa de cambio en la empresa FDS, se promueve el compromiso con las nuevas estrategias, alineando los nuevos procesos y estableciendo el control del proceso para asegurar el éxito del cambio en la cadena de suministro.</p>

Fuente: Autoría Propia.

sE.8 Gestionar el cumplimiento normativo de la cadena de suministro.

Proceso que garantiza la seguridad y el cumplimiento de las normas de cada uno de los procesos de la cadena de suministro, para la empresa Fuera de Serie el cumplimiento de la normatividad es un factor importante, teniendo en cuenta que le permite asegurar un adecuado desempeño de la gestión de su cadena de suministro y de la organización en general.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Tabla 15.

sE.7. Gestionar la red de la Cadena de Suministros.

sE.7 Gestionar la red de la Cadena de Suministros.	Descripción
sE.8.1: Supervisar las entidades reguladoras	Regularmente se realiza por parte de la compañía FDS la revisión del cumplimiento de la normatividad dispuestas por las entidades reguladoras, con el fin de identificar cambios o niveles de incumplimiento en los proceso de la cadena.
sE.8.2: Evaluar publicaciones normativas	Evaluar el cumplimiento legal en la normatividad nacional e internacional de los procesos de la cadena, con el objetivo de determinar falencias en el sistema de gestión y así tomar las medidas necesarias.
sE.8.3: Identificar deficiencias regulatorias	En este subproceso, la empresa FDS detecta e identifica estas deficiencias regulatorias garantizando la protección y correcta operación de la Cadena de suministros. Se proporciona el informe documentado por parte del equipo encargado.
sE.8.4: Definir remediación	Se aplican acciones por parte de la compañía remediando los riesgos o daños que se puedan generar en la gestión de la cadena.

Fuente: Auditoria Propia.

sE.9. Gestionar el riesgo de la cadena de suministro.

Es el riesgo que tiene la empresa Fuera de serie en la adaptación de la cadena de suministro, por esto la empresa debe desarrollar un plan en el cual se pueda mitigar las amenazas al funcionamiento de la cadena de suministro, esto hace que la empresa fuera de serie pueda tener interrupciones de la demanda, posible que los clientes o proveedores se vayan a la quiebra, una mala gestión por parte de la empresa, la empresa debe tomar en su mitigación de riesgos la probabilidad del mismo, como lo es el cambio de la oferta, seguros, contrataciones internas etc.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Tabla 16.

sE9. Gestionar el riesgo de la cadena de suministro.

<p>sE9 Gestionar el riesgo de la cadena de suministro</p>	<p>Descripción</p>
<p>Se9.1 Establecer contexto</p>	<p>En este proceso la empresa Fuera de serie debe definir y documentar los objetivos y el alcance interno y externo de la gestión de riesgos, teniendo la comprensión de los aspectos internos y externos que van a influir en la cadena de suministro y poder lograr los objetivos.</p>
<p>sE9.2. Identificar eventos de riesgo</p>	<p>La empresa fuera de serie debe documentar identificando, recopilando todos los riesgos o posibles riesgos que puedan afectar a la empresa los cuales puedan afectar en los objetivos propuestos, se debe incluir la lista de todos los riesgos pueden ser directos o indirectos como lo puede ser huelgas por parte de los trabajadores de la producción.</p>
<p>sE9.3 Cuantificar riesgos</p>	<p>En este proceso se debe observar por parte de la empresa fuera de serie la métrica que es estándar para la cuantificación del riesgo, lo que ayudara a la empresa fuera de serie es generar la una lista de impacto monetario la cual puede afectar la cadena de suministros.</p>
<p>sE9.4 Evaluar riesgos</p>	<p>En este proceso la empresa fuera de serie puede verificar y priorizar los eventos de riesgo y así determinar cada uno de ellos, realizando acciones ante el riesgo de hacer negocios.</p>
<p>sE9.5 Mitigar el riesgo</p>	<p>Se puede realizar en proceso las acciones necesarias para eliminar, reducir los riesgos que se deben monitorear para realizar la mitigación de los riesgos en la empresa Fuera de Serie.</p>

Fuente: Auditoria Propia.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

4. Identificación de los flujos en la Supply Chain de la empresa Fuera de Serie.

La mayoría de las organizaciones buscan satisfacer las necesidades de sus clientes con la mayor optimización de los recursos y a su vez lograr reducir los costos; es por esto la importancia de comprender, planificar, organizar y controlar las actividades de la cadena de suministro, donde la efectividad depende de la correcta gestión e integración de la cadena por parte de las empresas.

Esta gestión dentro de las organizaciones implica administrar los flujos de dinero, los flujos de productos/servicios y los flujos de la información que hacen parte de toda la cadena de suministro para lograr sacar el mayor potencial e integrar todos los procesos vitales de está, lo que genera un aumento en el valor agregado al producto o servicio que se entrega al cliente y esto a su vez se ve reflejado en el rendimiento, en la optimización de los recursos y en el crecimiento de la competitividad de la empresa frente al mercado.

4.1 Flujo de información

4.1.1 Contextualización

En los procesos se debe tener una información formal e informal la cual pueda fluir dentro de la empresa por cada uno de sus canales lo cual puede ser liderado por cada uno de los líderes que se encuentran internamente en la empresa.

Para poder que este proceso continúe se tienen diferentes involucrados como lo son: los clientes, los proveedores, las compras, la producción, la distribución, las ventas. Se debe tener en cuenta que inicia desde que el cliente tiene la necesidad de un servicio, lo que hace que se verifique la cantidad de materia prima que se requiere para planificar la compra de las mismas, planificando el proceso de producción de los productos que tienen en la empresa para posterior

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

realizar el respectivo enrutamiento y guía de envío a cada uno de los clientes, satisfaciendo al cliente.

4.1.2 Diagrama de flujo

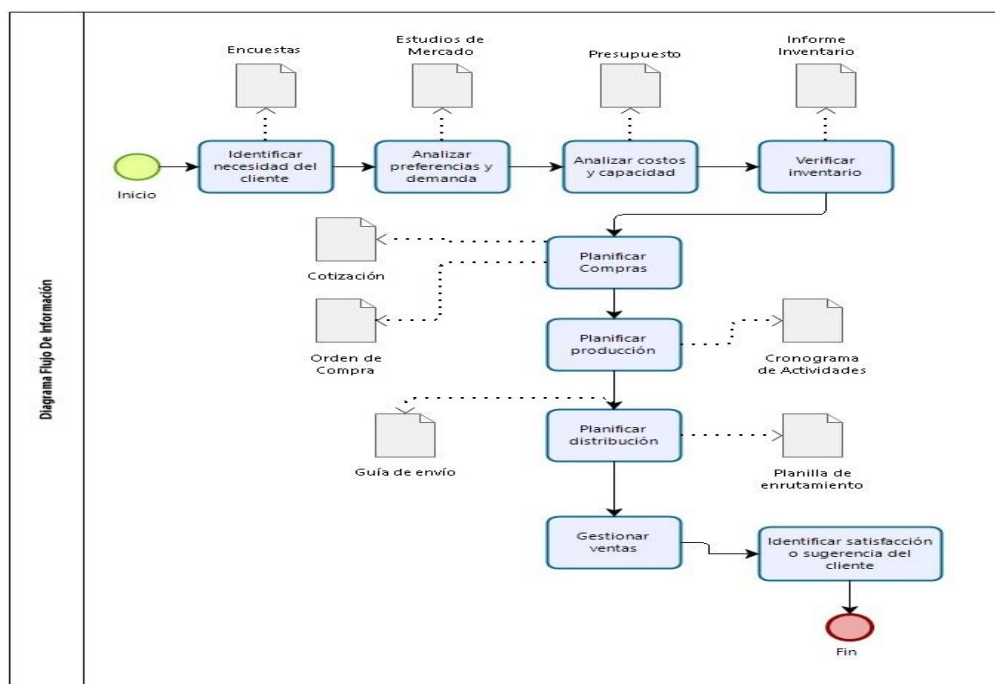


Ilustración 6. Diagrama de flujo de Información.

Fuente: Autoría Propia.

4.2 Flujo de producto

4.2.1 Contextualización

Se debe tener en cuenta el ingreso de la materia prima en las empresas ya que con esto se debe llevar un inventario, que sirva para la distribución, producción de cada uno de los productos que fabrica o vende la empresa, este debe tener un trabajo con junto con diferentes áreas de la empresa la cuales ayuden a planear y ejecutar por medio del talento humano, maquinaria e instalaciones, teniendo en cuenta todo lo necesario para cumplir con el producto terminado para

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

la entrega en cada uno de los almacenes para que el cliente quede satisfecho, dando confiabilidad con las entregas en los tiempos determinados en cada uno de los almacenes.

4.2.2 Diagrama de flujo

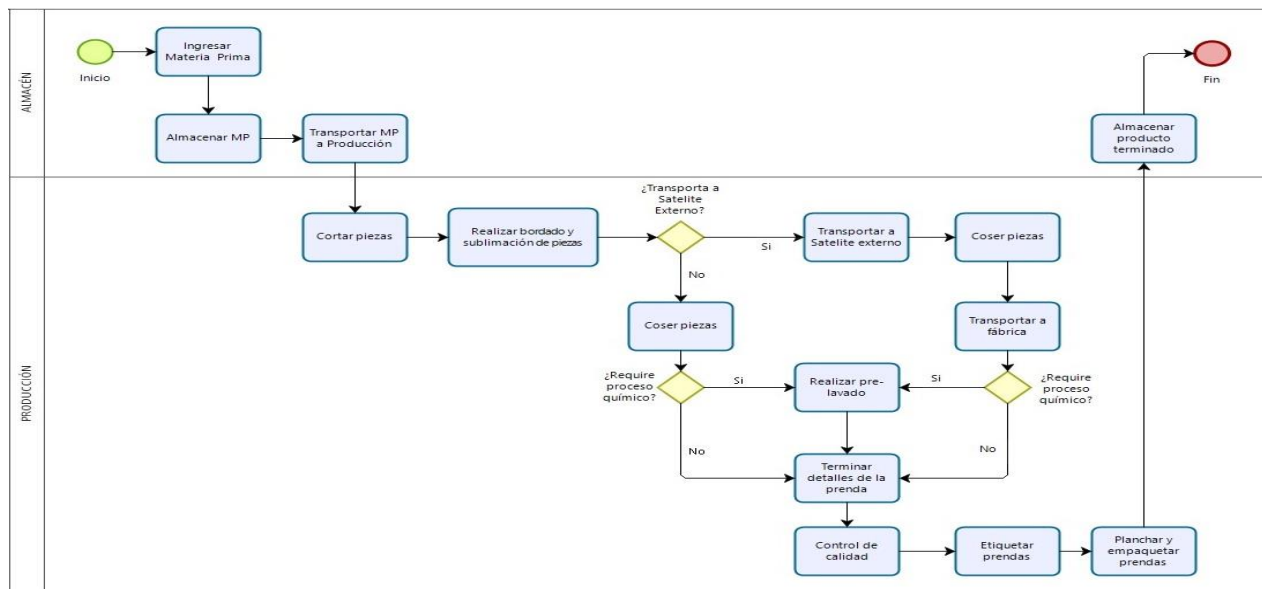


Ilustración 7. Diagrama de flujo producto.

Fuente: Autoría Propia.

4.3 Flujo de efectivo

4.3.1 Contextualización

Se debe comprender y como según lo afirma el Instituto Aragonés de Fomento (s.f.) “La gestión de los flujos monetarios entre clientes y proveedores implica la existencia de pagos que acompañan al intercambio de productos y servicios.” (p. 9) Lo anterior es debido a que cada integrante de la cadena requiere una compensación monetaria por su actividad, con la efectividad de la cadena de suministro se ve reflejado un flujo monetario adecuado. (Instituto Aragonés de Fomento, s.f.)

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

4.3.2 Diagrama de flujo

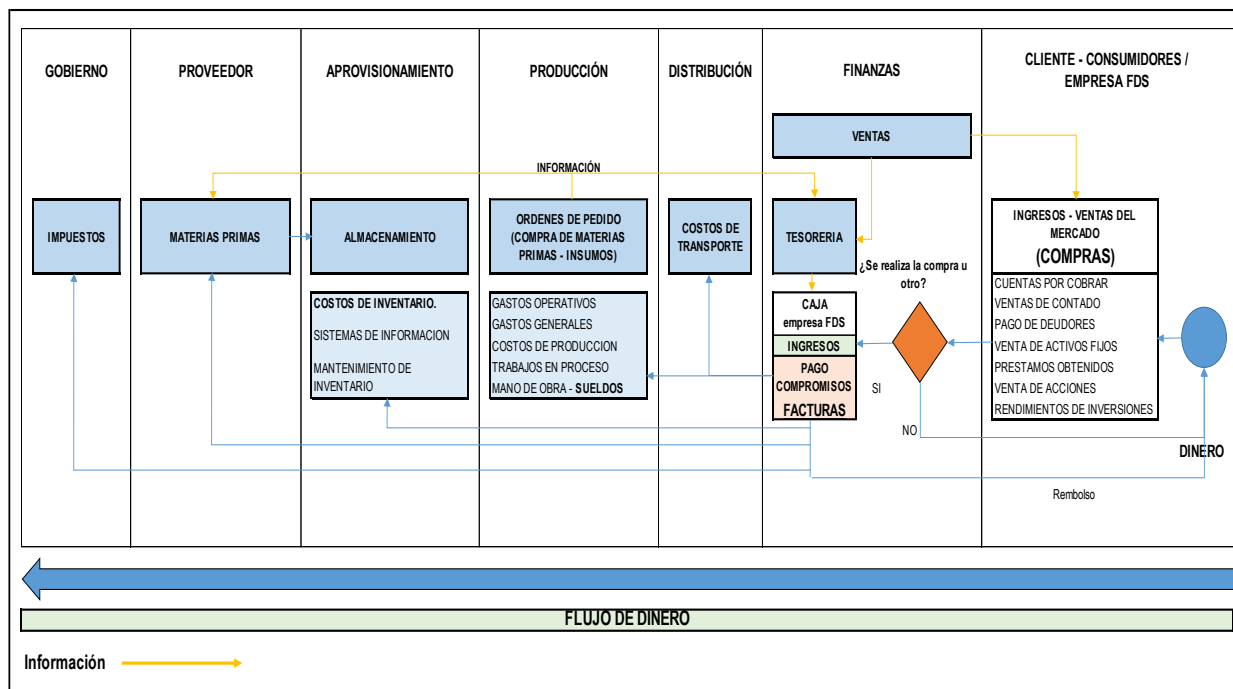


Ilustración 8. Diagrama de flujo del Dinero.

Fuente: Autoría Propia.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

5. Colombia y el LPI del Banco Mundial.

En el presente Capítulo analizaremos la posición de Colombia en términos de logística, según informe del Banco Mundial y su Índice de desempeño con respecto a otros países, con el propósito de identificar y analizar la competitividad que tiene el país con respecto a mercados internacionales. Es necesario aterrizar en nuestra organización en qué estado está la competitividad de Colombia con respecto al enfoque global porque esto debe repercutir en nuestra planeación como empresa, no podemos ser competitivos sin conocer nuestras debilidades y fortalezas a nivel nacional, factores que afectan directamente la competitividad como organización en el mercado internacional.

5.1 Contextualización

Identificaremos los índices de desempeño logístico en el mundo según el informe del Banco Mundial, que información se considera más importante, para el crecimiento en el aspecto de competitividad global de Colombia.

5.2 Comparativo de Colombia ante el mundo

Colombia vs Chile.

Dentro del presente cuadro comparativo (Tabla No 17), se analiza a Colombia frente a Chile como país perteneciente a América Latina, Panamá de Centro América, México de América del Norte, Bélgica de Europa, República de Corea de Asia y Sur África del continente Africano, con el cual se observa que nuestro país mantiene un promedio más bajo en su desempeño logístico en comparación a los países anteriormente relacionados, en cierta parte por las limitaciones de la infraestructura de vías (Férrea, vial, marítimas, fluviales y aéreas) adecuadas que puedan permitir una mejor puntuación y eficiencia logística; esto conlleva a tener tiempos de entrega de

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

mercancías más largos, poca inversión tecnológica para mejorar los seguimientos a las mercancías, fallas en la políticas de eficiencia de las autoridades aduaneras.

Tabla 17.

Comparativo de Colombia vs Chile.

Región	Variable	País	2012		2014		2016		2018	
			Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango
America Latina	General LPI	Colombia	2,87	64	2,64	97	2,61	94	2,94	58
		Chile	3,17	39	3,26	42	3,25	46	3,32	34
	Aduana	Colombia	2,65	64	2,59	79	2,21	129	2,61	75
		Chile	3,11	35	3,17	39	3,19	35	3,27	32
	Infraestructura	Colombia	2,72	68	2,44	98	2,43	95	2,67	72
		Chile	3,18	37	3,17	41	2,77	63	3,21	34
	Envios Internacionales	Colombia	2,76	78	2,72	95	2,55	103	3,19	46
		Chile	3,06	44	3,12	53	3,30	43	3,27	38
	Calidad y Competencia Logística	Colombia	2,95	52	2,64	91	2,67	81	2,87	56
		Chile	3,00	46	3,19	44	2,97	56	3,13	43
	Seguimiento y Rastreo	Colombia	2,66	85	2,55	108	2,55	96	3,08	53
		Chile	3,22	41	3,30	40	3,50	34	3,20	44
	Oportunidad (tiempo)	Colombia	3,45	57	2,87	111	3,23	78	3,17	81
		Chile	3,47	54	3,59	44	3,71	44	3,80	31

Fuente: Autoría Propia.

Tomando como referencia a Chile que es un país también de América Latina se evidencia su mayor puntaje en todas las variables y todos los años analizados ya que la mayoría del puntaje de Colombia se ubica en menor a 3 puntos, pero Chile pasa este nivel, demostrando una mejor gestión de su sistema logístico y evidenciando las falencias y oportunidades que se presenta en Colombia. Adicional Chile evidencia un aumento de puntuación en las variables por cada año, sin embargo, en el caso de Colombia en variables como la Infraestructura en el 2012 tuvo 2,72 y para el año 2018 bajo a 2,67.

Colombia vs Panamá.

En el caso de Panamá en comparación a Colombia, se evidencia en el año 2012 una puntuación muy similar en todas las variables incluso como en el aspecto de Envíos Internacionales ambos países tuvieron 2,76. Sin embargo, para los siguientes años se refleja diferencias en cuanto a que

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Panamá mejoró notablemente su puntaje y fue en la mayoría de variables más alto que en Colombia sobrepasando los 3 puntos lo que demuestra su nivel de mejora de la gestión logística de ese país. En cuanto al rango podemos deducir que para los años analizados Colombia se mantiene estable ocupando puestos mayores a 50 y similar era el rango de Panamá para el año 2012, como ya menciono anteriormente la mejora de la puntuación se ve reflejado también en un mejor posicionamiento del rango ubicándose en puestos menores de 50.

Tabla 18.

Comparativo de Colombia vs Panamá.

Región	Variable	País	2012		2014		2016		2018	
			Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango
Centro américa	General LPI	Colombia	2,87	64	2,64	97	2,61	94	2,94	58
		Panamá	2,93	61	3,19	45	3,34	40	3,28	38
	Aduana	Colombia	2,65	64	2,59	79	2,21	129	2,61	75
		Panamá	2,56	74	3,15	40	3,13	42	2,87	45
	Infraestructura	Colombia	2,72	68	2,44	98	2,43	95	2,67	72
		Panamá	2,94	51	3,00	52	3,28	38	3,13	42
	Envios Internacionales	Colombia	2,76	78	2,72	95	2,55	103	3,19	46
		Panamá	2,76	79	3,18	47	3,65	16	3,31	34
	Calidad y Competencia Logística	Colombia	2,95	52	2,64	91	2,67	81	2,87	56
		Panamá	2,84	63	2,87	68	3,18	45	3,33	35
	Seguimiento y Rastreo	Colombia	2,66	85	2,55	108	2,55	96	3,08	53
		Panamá	3,01	57	3,34	37	2,95	63	3,40	36
	Oportunidad (tiempo)	Colombia	3,45	57	2,87	111	3,23	78	3,17	81
		Panamá	3,47	56	3,63	42	3,74	41	3,60	46

Fuente: Autoría Propia.

Colombia vs México.

Dentro del presente cuadro comparativo (Tabla No 19), se analiza a Colombia frente a México como país perteneciente a Norte América, respecto a su desempeño Logístico en los años 2012, 2014, 2016 y 2018. Respecto a las variables tomadas para el análisis se observan 6, las cuales definiremos más adelante, para tener claridad sobre las actividades que abarcan y su impacto en el LPI.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

En cuanto al LPI General, observa que Colombia pasó de ocupar la posición 64 en 2012 a posición 58 en 2018, destacando la gestión de Envíos Internacionales y Seguimiento y Rastreo frente al país en comparación. En cuanto a México descendió 4 puestos a lo largo de los 6 años ocupando en 2018 la posición 51, ubicándose 7 posiciones arriba vs Colombia y destacándose por su gestión en la Oportunidad en tiempo o Timeliness.

Tabla 19.

Comparativo de Colombia vs México.

Región	Variable	País	2012		2014		2016		2018	
			Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango
Norte américa	General LPI	Colombia	2,87	64	2,64	97	2,61	94	2,94	58
		México	3,06	47	3,13	50	3,11	54	3,05	51
	Aduana	Colombia	2,65	64	2,59	79	2,21	129	2,61	75
		México	2,63	66	2,69	70	2,88	54	2,77	53
	Infraestructura	Colombia	2,72	68	2,44	98	2,43	95	2,67	72
		México	3,03	47	3,04	50	2,89	57	2,85	57
	Envios Internacionales	Colombia	2,76	78	2,72	95	2,55	103	3,19	46
		México	3,07	43	3,19	46	3,00	61	3,10	51
	Calidad y Competencia Logística	Colombia	2,95	52	2,64	91	2,67	81	2,87	56
		México	3,02	44	3,12	47	3,14	48	3,02	52
	Seguimiento y Rastreo	Colombia	2,66	85	2,55	108	2,55	96	3,08	53
		México	3,15	49	3,14	55	3,40	42	3,00	62
	Oportunidad (tiempo)	Colombia	3,45	57	2,87	111	3,23	78	3,17	81
		México	3,47	55	3,57	46	3,38	68	3,53	49

Fuente: Auditoria Propia.

Aduana: Este componente no solo se refiere a la eficiencia y efectividad de los procesos aduaneros, sino que incluye dentro de su evaluación otros procedimientos de comercio exterior, involucrando la calidad del transporte, las prácticas en el manejo de la carga y demoras ocasionadas por operadores privados, entre otros.

En el cuadro podemos apreciar que, en la gestión de aduana, Colombia está por encima de México con una diferencia mínima en el año 2012, para los años 2014 y 2016 descendió llegando a ubicarse en un rango de 129 sin embargo para el año 2018 ascendió 54 puestos

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

llegando a la posición 75, pero aún se encuentra por debajo de México ya que este ocupa la posición 53 en este año.

En el caso de Colombia, lo anterior se debe a la mejora en el funcionamiento de los procedimientos referentes a inspección y control de la mercancía, ya que estos implican tiempos para su cumplimiento, y en muchas ocasiones no son los más eficientes, generando demoras y por consecuencia costos mayores asociados a la distribución física de la carga. Como ejemplo, podemos tomar la exportación de un contenedor, el cual requiere en promedio 6 documentos (Packing List, BL, Factura Comercial, Certificado Origen, Despacho Aduana, Carta crédito), y un aproximado de 10 días, tomando como inicio la preparación de los documentos originales y finalizando al momento del zarpe de la embarcación hacia su destino final.

Infraestructura: Este componente refiere a la calidad en la conexión de transporte y la provisión de estructura para el transporte de la mercancía.

En este aspecto, podemos observar que Colombia a nivel LPI General, en 2018 se encuentra en la posición 72, desmejorando desde el año 2012 donde se ubicaba en el lugar 68. Respecto a México quien se encuentra en la posición 57 en 2018, se ha visto también un descenso ya que en 2012 ocupaba el lugar 47. Sin embargo, está por encima en este componente respecto a Colombia, debido a que, en nuestro país, la calidad de la infraestructura vial y la eficiencia del transporte de carga por carretera no ha sido la óptima y se ha visto seriamente afectada por problemas como la corrupción, reflejándose en el aumento de costos logísticos de distribución física nacional e internacional.

Adicionalmente nuestro país carece de una eficiente articulación de los modos de transporte, ya que no existen instalaciones especializadas en logística que responda en general a

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

la competitividad del país y no solo a necesidades logísticas particulares insatisfechas del sector privado, quien ha mostrado un interés en los últimos años en el desarrollo de estas.

Envíos Internacionales: Este indicador se refiere a la Facilidad para organizar envíos a precios competitivos. En donde Colombia paso de la posición 78 en 2012 a la 46 en 2018, debido a la facilidad en los envíos, la mejora en la calidad de provisión de los servicios y adicionalmente la capacidad de hacerle seguimiento a las mercancías. Respecto a México nos encontramos 5 posiciones arriba ya que dicho país ocupa el lugar 51 en el ranking, decreciendo 8 lugares vs el año 2012.

Calidad y Competencia Logística: Este abarca actividades relacionadas con operadores de transporte, agentes de aduanas, entre otros. Para este indicador nos ubicamos en la posición 56 en el año 2018, reflejando una mejora respecto a los años 2014 y 2016, sin embargo, en el año 2012 se obtuvo un rango de 52, siendo este el mejor rango presentado. En los últimos años el país ha presentado desniveles que ha venido trabajando para ubicarse en una posición favorable sin embargo se encuentra 4 lugares debajo frente a la posición de México.

En Colombia, se ha visto una mejora respecto a este indicador, debido a que las plataformas logísticas que ocupan un papel importante en la infraestructura han permitido acoger la actividad logística y organizar el transporte en las condiciones óptimas para los operadores y la movilidad.

Seguimiento y Rastreo: Este componente refiere a la capacidad con la que se cuenta para hacer el seguimiento y rastreo de la mercancía, con el fin de tener la trazabilidad de los movimientos en el tiempo de transporte. En este aspecto desde el 2012 el país se ubicó en un rango de 85, el cual ha venido mejorando para ubicarse en 2018 en la posición 53, con una

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

diferencia de 9 lugares frente a México quien se ubica en la posición 62 y quien ha desmejorado respecto al año 2012.

Con base en lo anterior, se evidencia el trabajo de Colombia respecto a la implementación de las TICs para lograr un mejor desempeño del indicador. Los operadores Logísticos han establecido mecanismos de control unificados y/o soportados en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC con el fin de mantener la trazabilidad de las mercancías en el proceso de transporte, cumpliendo con los requerimientos mundiales para el comercio exterior y resguardo de la seguridad, lo cual obliga a la adopción de métodos cada vez más confiables en la trazabilidad y la distribución física de mercancías

Oportunidad: Se refiere a la puntualidad de los envíos para llegar a destino dentro del tiempo de entrega programado o esperado. En Colombia este componente ha desmejorado ubicando al país en la posición 81 para el año 2018, esto debido a que en el año 2012 el rango era de 57. Es un factor que aún se debe trabajar ya que frente a México nos encontramos con una diferencia de 32 lugares abajo.

La dinámica y nuevas tendencias de comercio como el del servicio “puerta a puerta”, exigen operaciones en logística y transporte de mercancías en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia. En nuestro país, existe una gran variedad de actores en la contratación de servicios logísticos y de transporte, que a su vez manejan una figura de intermediación que puede generar sobrecostos, y la coordinación de agentes, la regulación de actividades que afectan los tiempos de entrega programados.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Colombia vs Bélgica:

En la presente comparación empezaremos por introducir una pequeña información sobre Bélgica el cual es un país de Europa Occidental conocido por sus ciudades medievales, su arquitectura renacentista y las sedes centrales de la Unión Europea y la OTAN. El país tiene regiones características, como Flandes en el norte, de habla neerlandesa, Valona en el sur, de habla francesa, y una comunidad de habla alemana en el este.

Tabla 20.

Comparativo de Colombia vs Bélgica.

Región	Variable	País	2012		2014		2016		2018	
			Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango
Europa	General LPI	Colombia	2,87	64	2,64	97	2,61	94	2,94	58
		Bélgica	3,98	7	4,04	3	4,11	6	4,04	3
	Aduana	Colombia	2,65	64	2,59	79	2,21	129	2,61	75
		Bélgica	3,85	7	3,80	11	3,83	13	3,66	14
	Infraestructura	Colombia	2,72	68	2,44	98	2,43	95	2,67	72
		Bélgica	4,12	8	4,10	8	4,05	14	3,98	14
	Envios Internacionales	Colombia	2,76	78	2,72	95	2,55	103	3,19	46
		Bélgica	3,73	6	3,80	2	4,05	3	3,99	1
	Calidad y Competencia Logística	Colombia	2,95	52	2,64	91	2,67	81	2,87	56
		Bélgica	3,98	8	4,11	4	4,07	6	4,13	2
	Seguimiento y Rastreo	Colombia	2,66	85	2,55	108	2,55	96	3,08	53
		Bélgica	4,05	8	4,11	4	4,22	4	4,05	9
	Oportunidad (tiempo)	Colombia	3,45	57	2,87	111	3,23	78	3,17	81
		Bélgica	4,20	9	4,39	2	4,43	4	4,41	1

Fuente: Autoría Propia.

Bélgica está localizado en el corazón de una de las regiones más industrializadas del planeta, y esto se evidencia en los resultados que obtiene el país en los índices de desempeño logístico y su posición según el Informe del Banco Mundial como el tercer país con la mejor calificación del 4.04, viene con una mejora en su posición según estos informes desde el año 2007 cuando inicio con una calificación de 3.89 y desde ahí se evidencia una constante mejora y crecimiento, pero podemos notar con claridad en el cuadro comparativo que en todas las variables tiene excelentes calificaciones pero en especial está ocupando el primer puesto en

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

indicadores tan importantes como envíos internaciones y oportunidad de tiempo, y ocupando los primeros puestos en calidad y competencia logística, y seguimiento y rastreo; muestra de su excelente planeación logística y desarrollo en aspectos como infraestructura, acuerdos comerciales y vanguardia en procesos logísticos para la globalización de los mercados.

Ahora bien Colombia ha llevado un proceso dentro de lo que se podría llamar aceptable por esfuerzos pequeños que ha venido trabajando; pero que al compáralo con su puesto 58 con el país número 3 del listado pues hace ver aún más evidentes sus falencias como, no tener procesos más eficientes, falta de operaciones logísticas apoyadas por personal altamente calificado, los tiempos promedio más altos en cuanto a los trámites de importaciones y exportaciones en la región y el principal problema la infraestructura terrestre y portuaria que presenta el país recorriendo la misma cantidad de distancia en un mayor tiempo con respecto a países como Bélgica.

Colombia debe aprovechar los puertos que tiene el país ya que son estratégicos para el movimiento de mercancías de forma marítima, Colombia tiene una pésima calificación en los tiempos que maneja frente al préstamo del servicio en las zonas portuarias, aspecto que es vital mejorar. Este informe nos permite saber en qué poder mejorar de manera urgente y que es necesario proyectar en tales aspectos al futuro, mejorando en el ranking de manera continua.

Colombia vs República de Corea.

Podemos evidenciar en esta comparación (Tabla No 21) con la República de Corea que los 33 puestos de diferencia que nos separan radica en unos aspectos como, primero analizamos que correa se mantiene desde el 2012 con una calificación que oscila entre 3.6 y 3.7, es un país que tiene una economía sólida que se mantiene en una zona de confort; pero no evidencia

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

preocupación por mejorar sus procesos logísticos y de alguna manera podría verse afectado en un futuro a diferencia de Colombia que se ha preocupado por avanzar por eso este salto del puesto 94 al 58; pero en la comparación evidenciamos que dentro de los indicadores más fuertes potencialmente de la República de Corea esta su infraestructura, aduana y oportunidad de tiempo; en estos indicadores específicos de Corea le lleva a Colombia hasta 103 puestos, razón por la que se ha expuesto que Colombia debe mejorar en infraestructura como carreteras, puertos, aeropuertos y vías férreas; entre otras obras de infraestructura, que son indispensables para elevar la competitividad y productividad de un país.

Tabla 21.

Comparativo de Colombia vs República de Corea.

Región	Variable	País	2012		2014		2016		2018	
			Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango	Puntuacion	Rango
Asia	General LPI	Colombia	2,87	64	2,64	97	2,61	94	2,94	58
		Rep. Korea	3,70	21	3,67	21	3,72	24	3,61	25
	Aduana	Colombia	2,65	64	2,59	79	2,21	129	2,61	75
		Rep. Korea	3,42	23	3,47	24	3,45	26	3,40	25
	Infraestructura	Colombia	2,72	68	2,44	98	2,43	95	2,67	72
		Rep. Korea	3,74	22	3,79	18	3,79	20	3,73	22
	Envios Internacionales	Colombia	2,76	78	2,72	95	2,55	103	3,19	46
		Rep. Korea	3,67	12	3,44	28	3,58	27	3,33	33
	Calidad y Competencia Logística	Colombia	2,95	52	2,64	91	2,67	81	2,87	56
		Rep. Korea	3,65	22	3,66	21	3,69	25	3,59	28
	Seguimiento y Rastreo	Colombia	2,66	85	2,55	108	2,55	96	3,08	53
		Rep. Korea	3,68	22	3,69	21	3,78	24	3,75	22
	Oportunidad (tiempo)	Colombia	3,45	57	2,87	111	3,23	78	3,17	81
		Rep. Korea	4,02	21	4,00	28	4,03	23	3,92	25

Fuente: Autoría Propia.

Dotar la infraestructura influye directamente sobre las posibilidades de crecimiento a mediano y largo plazo de una economía. Por esto las naciones que cuentan con una mejor infraestructura, tienen mayor capacidad para crecer y ser más competitivos en el ámbito internacional. Su ineficiencia se traduce en un mayor costo reflejado en tiempo y dinero, afectando negativamente a la competitividad de los países y las empresas. Corea cuenta con 16

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

puertos marítimos, 80.642 kilómetros de vías pavimentadas y 3.381 km de estructura férrea y 71 aeropuertos de los cuales 03 son internacionales.

Análisis en contexto general de Colombia vs los 06 países:

Se analiza a Colombia frente a Chile como país perteneciente a América Latina, México de Centro América, Estados Unidos de América del Norte, Bélgica de Europa, República de Corea de Asia y Sur África del continente Africano, con el cual se observa que nuestro país mantiene un promedio más bajo en su desempeño logístico en comparación a los países anteriormente relacionados, en cierta parte por las limitaciones de la infraestructura de vías (Férrea, vial, marítimas, fluviales y aéreas) adecuadas que puedan permitir una mejor puntuación y eficiencia logística; esto conlleva a tener tiempos de entrega de mercancías más largos, poca inversión tecnológica para mejorar los seguimientos a las mercancías, fallas en la políticas de eficiencia de las autoridades aduaneras.

Así mismo, es interesante observar que Colombia viene escalando puestos en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, luego de ascender 36 puestos desde el año 2016 hasta el año 2018.

En el índice de Infraestructura también el país obtiene un avance significativo ascendiendo 23 puestos, debido principalmente a la inversión privada a la infraestructura nacional, que se ven reflejadas en las concesiones viales y sus doble calzadas, concesiones portuarias y su mejoramiento de muelles y dragados que ha realizado en los diferentes puertos, concesiones para el transporte fluvial y concesiones férreas que aún son muy pocas teniendo en cuenta que Colombia tuvo unas grandes vías férreas que comunicaban a todo el país en los años 60.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

De igual manera, es claro el apoyo del gobierno para liderar la capacidad de la infraestructura vial del país, encabezados por el Ministerio de Transporte y el Departamento Nacional de Planeación que le ha dado mayor competitividad a la nación. Los demás indicadores evaluados por el Banco Mundial, nos permite señalar que se han mejorado las políticas de las operaciones logísticas, la cobertura de las TIC'S en los lugares los remotos de la geografía colombiana, la inversión del estado y el mejoramiento en las aduanas y que si mantenemos esa tendencia estaremos a la par de países que son potencia mundial en su desarrollo logístico.

Como dato curioso y ante una tendencia de Colombia de mejorar su capacidad logística, en el año 2012 estaba catalogada como la nación que logísticamente hablando N°64 en el rango, pero dos años más tardes, cae al puesto 97 del escalafón debido probablemente una política logística errada y pocos avances tecnológicos y de mejoramiento de las redes de apoyo llevaron a la desaceleración del desarrollo. Los países con los cuales se comparó a Colombia han mantenido una tendencia marcada a mejorar su desarrollo logístico, aun siendo algunos países como Panamá, más pequeño en población y dimensión han podido mantener avante su estructura logística y mejorar sus capacidades año tras año.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

6. Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística.

A través del documento CONPES se identifica el problema central del Sistema Nacional Logístico Colombiano y los diferentes ejes problemáticos que inciden en la articulación y afectan el enfoque de competitividad y productividad del país. Adicional se identifican los elementos fundamentales que componen la política nacional logística.

6.1 Contextualización

Evidenciaremos a continuación la importancia del CONPES respecto a la mejora de la productividad y competitividad logística del país.

6.1.1 Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística

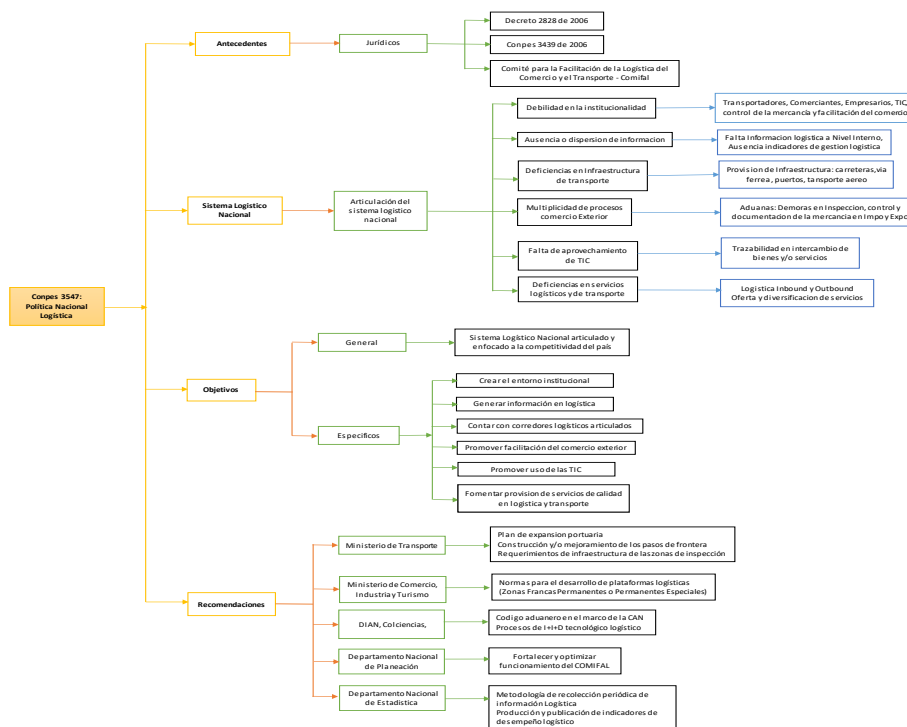


Ilustración 9. E. fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística

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

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

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

7. El Efecto Látigo (The Bullwhip Effect).

Basados en la lectura "The Bullwhip Effect—Exploring Causes and Counter Strategies", evidenciaremos como se presenta el efecto látigo si es o no el caso en la empresa FDS, siendo esta la distorsión de la información entre el mercado y el fabricante que causa como resultado la falta de sincronía entre la oferta y demanda, basados en la observación de las causas como: actualización de la previsión de demanda, ordenar por lotes, fluctuación de precios y juegos de escasez, para la empresa FDS.

7.1 Contextualización

Como ya se ha comprendido, la Cadena de Suministros se conforma por diferentes niveles, donde la información de la demanda se puede distorsionar o alterar en alguna parte de la cadena por el efecto látigo o también conocido como bullwhip, este fenómeno consiste en lo siguiente:

...es la distorsión entre la información de demanda que emite el mercado y la que capta el fabricante y es trascendental su comprensión y regulación, ya que trae como consecuencias el incremento en los costos de mantener inventario, incertidumbre durante la planeación de la producción e incumplimiento de la demanda que a su vez impacta sobre la imagen y el posicionamiento de marcas y empresas. (Gutarra y Gómez, 2013, p. 151)

Este efecto puede traer consecuencias contraproducentes para las compañías como exceso de inventario, mal servicio al cliente, pérdidas económicas o incumplir con la demanda, lo que se verá reflejado en el aumento de costos para las organizaciones, Lazala, Gisbert y Pérez (citado en Metters, 1997) "se ha estimado que las consecuencias económicas del efecto bullwhip pueden suponer hasta un 30% de aumento en costes innecesarios para una empresa" (p. 21).

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

7.2 Análisis de causas en la empresa Fuera de Serie

Para el caso de la empresa Fuera de Serie, se han presentado varios factores que pueden llegar a impulsar este efecto y repercutir en otros niveles de la cadena de suministro, lo que determina una variación de la planeación de la producción e inestabilidad de los inventarios con inversiones innecesarias. En consecuencia, se ve la necesidad de las empresas en identificar las causas o las incidencias que presenta este efecto y así implementar alternativas que permitan mitigar los daños provocados por el efecto látigo

7.2.1 Demand-forecast updating

Según concepto de Hewlett-Packard Company's Strategic Planning and Modeling HP SPam (s.f.) “cada entidad en una cadena de suministro hace su propio pronóstico para la programación de productos, planificación de capacidad, gestión de inventario y adquisición de piezas” (p. 4). En este sentido, cuando existe un incremento repentino de las ventas de prendas de vestir de la marca Fuera de Serie por parte del cliente final, los clientes de almacenes, outlets y franquicias ajustan su pronóstico de acuerdo al incremento, solicitando a la fábrica una mayor cantidad de productos y así satisfacer la nueva demanda, de la misma manera la fábrica realiza sus ajustes para solicitar más insumos y poder cumplir con la producción requerida y a su vez abastecer su stock con el objetivo de buscar seguridad; en cuanto a los proveedores, requieren de mayor materia prima para cubrir la nueva demanda.

Se debe tener presente que cuando las ventas se normalicen en la cadena se puede presentar un stock muy alto en varios de los nodos, inventario excesivo debido a las cantidades acumuladas, sobre costo de almacenamiento, sobre costos de producción y/o pérdida de productos.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

7.2.2 Order batching

Este concepto se explica de la siguiente manera, “Una ilustración simple de la orden por lotes es el comportamiento de compra de un consumidor de pañales. Lo más probable es que no compre de forma continua, sino que agregue el uso en cantidades de compra más grandes.” (Hewlett-Packard Company's Strategic Planning and Modeling, s.f., p.4.) Es decir, que la compra es por lotes y no es una forma de compra continua, sino que se maneja compras por cantidades más grandes en ciertos periodos de tiempos.

Cuando un almacén, outlet, o franquicia de la empresa Fuera de Serie agota su inventario debido a la demanda, decide comprar por lotes para abastecer su stock y adicional teniendo en cuenta que al reducir la frecuencia de pedidos disminuye los costos de transporte, puede conducir al efecto látigo con esta conducta de agrupamiento debido a que refleja una distorsión de la demanda real de los productos para la cadena, debido a esto la fábrica y proveedores tendrán que ajustar su pronóstico para la planeación de la producción de acuerdo a la nueva alza en la demanda.

La situación anterior puede generar rotura de stock o un exceso de inventario en algunos niveles de la cadena, adicional se propicia a una incertidumbre a raíz de la variación de la demanda real. Es importante en las compañías rastrear las dos formas de pedidos por lotes, explica cuales son Hewlett-Packard Company's Strategic Planning and Modeling (s.f.): “...pedidos periódicos (pedidos en un ciclo periódico) y aumentos repentinos de pedidos mediante incentivos de ventas como la cuota.” (p.4)

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

7.2.3 Price fluctuation

Como bien explica esta causa Hewlett-Packard Company's Strategic Planning and Modeling (s.f.) “Las promociones también pueden ser un incentivo para comprar más que los requisitos de demanda.” es decir, que se compran más productos de los que requieren debido a un descuento.

Para el caso de la empresa Fuera de serie, debido a descuentos de precios, descuento por cantidad, descuento por prendas o cupones en las diferentes tiendas de la marca, las ventas aumentan por la fluctuación de los precios llevando al cliente final a consumir más de lo pronosticado o a esperar que los precios bajen para realizar las compras. Lo que genera distorsión en la señal de la demanda para la cadena hacia arriba.

Es importante comprender que cuando la dinámica del mercado o el comportamiento de compras de algún eslabón de la cadena se basan en la fluctuación de precios, se hace más complejo determinar el pronóstico de ventas, ya que no se refleja el patrón real de demanda siendo más variable para las compañías.

7.2.4 Shortage gaming

Afirma Hewlett-Packard Company's Strategic Planning and Modeling (s.f.) “Cuando la demanda de un producto excede su oferta, un fabricante a menudo aplica algún esquema de racionamiento para asignar el producto a sus clientes.” (p.5)

En este caso la empresa Fuera de Serie cuando existen ocasiones en que no se puede cubrir la demanda total con el stock disponible o que los proveedores no logran cubrir con la solicitud de insumos, aplica estrategias bajo un racionamiento que le permite llevar sus productos a sus clientes, pero garantizando la asignación suficiente por almacén y con el objetivo de evitar que algunos clientes directos se queden sin productos.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Sin embargo, es de tener presente que en este caso los pedidos suministran muy poca información sobre la demanda real, esto puede resultar en inversiones innecesarias de inventario, especulación errada y variabilidad en los próximos pedidos.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

8. Gestión de Inventarios

Mediante una encuesta como instrumento se buscó revelar la forma como la empresa FDS gestiona sus inventarios, de tal manera que se indagaron puntos que mediante una evaluación ayuden a proponer un modelo de gestión de inventarios para la empresa Fuera de serie que mejore su gestión de inventarios, o en qué punto podría mejorar el que ya desarrolla.

Así mismo se identificaron las ventajas y desventajas del manejar un gran flujo de inventarios, sabiendo en primera media que estos afectan mi flujo de caja, razón suficiente por la que se determina que es fundamental identificar herramientas que les faciliten encontrar un equilibrio entre la oferta y la demanda de sus productos en la empresa FDS; que les garantizara tener un alto servicio al cliente, ya que les brindara siempre disponibilidad de todos sus productos en los puntos.

8.1 Contextualización

Una de las grandes problemáticas en la Cadena de Suministros de las empresas, son los costos logísticos que genera el sobre stock o falta de inventarios (materia prima, semielaborada y producto terminado), mucho inventario de lo que no se mueve y carencias de lo que si se vende; esto debido a varios factores pero que el primordial de estos es la inexactitud de identificación de las variables de la demanda y la mala proyección de esta, lo que da como resultado proyecciones que no son correspondidas por la demanda, generando un efecto “Bullwhip”. Ahora bien la manera de solucionar esta problemática dentro de las organizaciones es efectuar la corrección en 02 procesos, uno es la correcta proyección de la demanda, la cual busca reducir el rango de incertidumbre y es el punto de partida de cualquier empresa en su planeación y toma de decisiones, y el segundo proceso es mejorar la gestión de inventarios, el cual es un proceso

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

complejo dentro de la gran cadena de suministros, donde se busca encontrar un nivel óptimo de los inventarios, minimizando estos costos logísticos

8.2 Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa Fuera de Serie

Se analizarán los criterios que motivarán las preguntas de la encuesta que utilizaremos como instrumento, mediante un mapa conceptual; para lograr analizar la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa FDS; así:

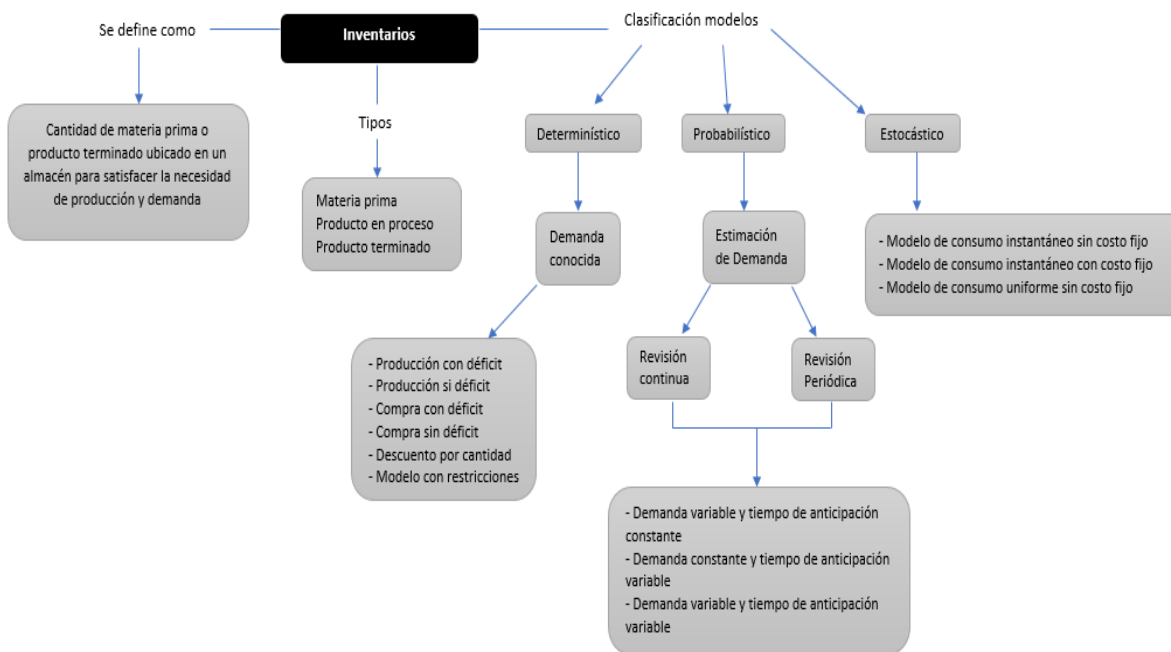


Ilustración 10. Gestión de Inventarios.

Fuente: Autoría Propia.

8.2.1 Instrumento para recolección de la información

Entrevista con el Jefe de Inventarios de Almacenes FDS.

Las preguntas fueron diseñadas y estructuradas teniendo en cuenta los aspectos más relevantes dentro de los procesos de los inventarios de los Almacenes FDS.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Tabla 22.

Entrevista al Jefe de Inventarios Almacenes FDS No 1

Entrevista al Jefe de Inventarios Almacenes FDS										
Fecha: <u>16 de octubre de 2020</u>										
Preguntas	Escala de Valoración									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cree que los almacenes FDS, utiliza un buen sistema informático y de talento humano para el manejo de los procesos que requieren los inventarios?										X
¿Considera que se tiene un control efectivo de las existencias de las prendas en los almacenes FDS?										X
¿Cuentan con un plan de reabastecimiento?										X
¿Se cuenta con un control eficaz de las prendas y artículos que están en la etapa de producción?										X
¿Las directivas de almacenes FDS, le brindan las herramientas administrativas y logísticas necesarias para cumplir con la función de Jefe de Inventarios?										X
¿Realizan capacitaciones y actualizaciones del personal que maneja los inventarios?										X
¿Dentro de los inventarios se cuenta con el valor total de los activos de la empresa?										X
Teniendo en cuenta que anticipadamente nos ha manifestado que se basan en el método probabilístico , ¿Cree que se realiza un estudio eficaz de la demanda de los productos para evitar que los artículos se acumulen?									X	
¿ La revisión de la demanda se realiza en los tiempos adecuados?										X
¿Se estudian las variables de la demanda, tiempos de anticipación y constantes dentro del mercado?										X
Como califica el modelo ABC de Gestión de Inventarios										X

Fuente: Autoría Propia.

Escala de Valores: Usaremos una escala de 1 a 10, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 10 es totalmente de acuerdo.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Análisis de la Información: Teniendo en cuenta los valores expresados dentro de la entrevista al señor Jefe de Inventarios FDS, es claro que la compañía tiene un excelente sistema de inventarios, con personal idóneo, capacitaciones continuas, lo que les ha permitido tener mantener actualizados sus inventarios de una forma eficaz y efectiva.

Tienen claro el estudio de la demanda de los artículos de los Almacenes FDS, lo que les ha permitido crecer a nivel nacional y mantenerse de una forma competitiva dentro del mercado. Las prendas y accesorios que son de campañas de años anteriores son promocionados y aplicados descuentos tentadores para el cliente que les permiten no tener artículos por tiempos extremos, permitiendo la rotación de los inventarios.

Cuenta con el apoyo de las directivas para adquirir software, equipos de cómputos, contratación de personal de apoyo capacitado en el manejo de inventarios y tienen una programación anual de cursos sobre el tema. Además, cuentan con políticas claras para el manejo de los inventarios y dan la importancia necesaria que se requiere y les permite minimizar las pérdidas por acumulación de artículos de forma innecesaria.

Tabla 23.

Entrevista al Jefe de Inventarios Almacenes FDS No 2

Entrevista al Jefe de Inventarios Almacenes FDS	
Fecha: <u>16 de octubre de 2020</u>	
Preguntas	Respuestas
¿Qué sistema informático se maneja para el control de inventarios? SAP Oracle Otro ¿Cuál?	El sistema de inventario que se utiliza es el SAP.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

¿Cree que el sistema informático empleado es adecuado para manejo de los procesos que requieren los inventarios?	El sistema permite tener los datos inventaríales actualizados y en tiempo real, está muy bien estructurado para todos los procesos, manteniendo el control adecuado.
¿Qué sistema de inventarios maneja la empresa? Sistema de inventario de revisión continua Sistema de inventario de revisión periódica Otro ¿Cuál?	En este tipo de empresas, se deben realizar el sistema de revisión continua, porque te permite tener un control exacto del inventario restante en cada una de las líneas de artículos y accesorios que maneja la empresa, puesto que no tenemos certeza de la demanda que se pueda presentar cada día.
Considera que se tiene un control efectivo de las existencias de las prendas en los almacenes FDS?	Los controles que se tienen son exactos, actualizados, y fácil de verificar puntualmente a un local por parte del administrador regional y desde la oficina principal donde se conectan todos los sistemas informáticos
Teniendo en cuenta que anticipadamente nos ha manifestado que se basan en el método probabilístico , ¿Cree que se realiza un estudio eficaz de la demanda de los productos para evitar que los artículos se acumulen?	El estudio de la demanda, es realizado por un grupo de personas que están analizando las tendencias de la moda, también se tiene en cuenta la región, cultura, clima entre otros aspectos, pero también se presentan casos donde una línea de ropa o artículos puedan quedarse represados y se utiliza el manejo de promociones para ayudar con la rotación.
¿Cuál es el método utilizado para el Pronóstico de la Demanda? Promedio simple Promedio ponderado Otro ¿Cuál?	Se usa el promedio ponderado, por todo lo que había respondido en la pregunta anterior, se tienen en cuenta tendencias, clima, cultura y otros factores que permitan garantizar los recursos de Fuera de Serie.
En caso de contingencias ¿Cuentan con un plan de abastecimiento entre almacenes?	Los Almacenes cuentan con apoyo inicial con los que se ubican en la misma ciudad, luego se recurre al apoyo de abastecimiento regional y por ultimo al nivel central, los sistemas informáticos permiten a los administradores de los locales saber el apoyo más cercano.
¿Conocen las diferencias entre inventario centralizado y descentralizado?	Claro que se reconoce la diferencia entre ambas modalidades de inventarios. Ambas tienen sus pros y contras, cada junta administrativa selecciona la que mejor se le presente a la empresa.
¿Se cuenta con un control eficaz de las prendas y artículos que están en la etapa de producción?	En todos los departamentos se tienen controles propios de cada función que tienen dentro de la empresa, y tienen un responsable de controlar el manejo de los insumos, control de calidad, cantidad de producción, entre otros.
¿Las directivas de almacenes FDS, brindan las herramientas administrativas y logísticas necesarias para cumplir con la función de Jefe de Inventarios?	Las directivas han brindado todo el apoyo necesario para cumplir con las funciones, tanto logísticas, administrativas, equipos de cómputo, software, talento humano idóneo, transporte, bodegas de almacenaje, que permiten cumplir con las normas establecidas por el gobierno colombiano.
¿Realizan capacitaciones y actualizaciones del personal que maneja los inventarios?	Se realiza capacitaciones y actualizaciones a todo el personal durante el año, se programan ciclos de capacitaciones anuales, este año se vio afectado por la pandemia y no se ha podido realizar los seminarios presenciales y solo se están haciendo de forma virtual.

Fuente: Autoría Propia.

Justificación.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Con base al tipo de cuestionario, se realizan preguntas semicerradas, que permiten contestar con una serie de alternativas cerradas y una opción abierta en el caso de que sea otra la respuesta. También se manejan preguntas abiertas para dar opción a la persona de que pueda expresar la mayor información posible para el análisis y la recomendación por parte del grupo colaborativo

El orden de las preguntas indica la conexión del tema siguiente.

En cuanto a las preguntas, se considera son óptimas para recolectar la información requerida y algunas posiblemente nos ayuden a obtener mayor información. Abracan el tema central que es la gestión de los inventarios.

8.2.2 Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida

Actualmente la empresa FDS maneja la transferencia de inventario desde el punto central hacia los puntos de bodegaje en las ciudades principales para cumplir con la demanda requerida en cada punto de venta. En este caso el sistema ha funcionado ya que su infraestructura es más sencilla, no requiere gran cantidad de personal, en general el gasto es menor por lo que se puede destinar a áreas como Marketing.

En este caso, no se recomendaría descentralizar debido a que se incurriría en costos de alquiler de infraestructura, nomina, pago de servicios públicos, entre otros. Afectando el flujo de capital, y desventajas como, máximas posibilidades de hurto durante los traslados.

Ahora bien, es conveniente que la empresa desarrolle e implemente un sistema para transferir inventarios entre los diferentes almacenes dentro de su área cercana en sus mismas ciudades, como quiera que de esta manera se mantiene un inventario suficiente para suministrar mercancía en cada una de los almacenes de la empresa, no solo en Bogotá sino también a nivel nacional para cubrir con las necesidades del cliente y de esta manera se evita el desabastecimiento

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

en cualquiera de las sedes, manejando independencia en el recurso, pero sobre todo evitando los excesos de inventarios y/o mercancía.

De esta manera el inventario es centralizado por bodegas principales en ciudades capitales; pero dentro de estas grandes ciudades es recomendable que sus almacenes puedan apoyarse con su inventario ya que mejoraría la disponibilidad de las prendas y aumentaría las posibilidades de ventas.

8.2.3 Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa Fuera de Serie a partir del diagnóstico realizado

Inicialmente se podría realizar la clasificación del inventario a través del sistema ABC, para determinar el nivel de control de existencias con el fin de reducir tiempos y costos en el manejo de inventarios. La empresa puede encontrar beneficios en la rotación de inventarios y ahorros en los costos totales.

8.3 Centralización y descentralización de inventarios

8.3.1 Contextualización

Con un sistema efectivo de inventarios se puede lograr mantener las unidades exactas en cada una de las sedes sin sobre girar las mismas o mantener un exceso de inventario, sino manteniendo las cantidades necesarias, lo cual permitiría una inversión adecuada de los recursos de la compañía y a su vez un cumplimiento de necesidades en el cliente. La empresa FDS maneja una centralización por ciudades capitales, debida a su único punto de fabricación donde les distribuye a estos, para que centralicen por regiones, de esta manera garantizar una excelente distribución de sus prendas por áreas.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

8.3.2 Análisis de las ventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa Fuera de Serie

- ***Ventajas de un inventario centralizado:***

Almacenes FDS, tiene un inventario centralizado, basando su sistema de almacenaje en algunos puntos de bodegaje en las ciudades principales de forma regional, lo que permite la disminución de costos como arrendamientos, menor adquisición de maquinarias, mayor control de las existencias, planificación de la demanda y rotación de los productos, mejores canales de distribución, utilización de menor personal, aprovechamiento de las capacidades académicas del talento humano, mejor administración de los materiales y del stock, se elimina la duplicidad de esfuerzo, mejor respuesta a los cambios de la demanda.

- ***Ventajas de un inventario descentralizado:***

Entrega de productos en menor tiempo, mayor cobertura, reducción del exceso de trabajo, mayor autonomía de las sucursales, disminución de los gastos de coordinación, mayor relación con los proveedores y clientes, conocimiento de la demanda según la cultura y demografía, reducción de los gastos administrativos como papelería y documentación.

8.3.3 Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa Fuera de Serie

Los modelos posibles propuestos recomendables para la empresa podrían ser el PRP (Punto de Renovación de Pedido) y Promedio Móvil Simple. Para el PRP, se requieren aspectos de tiempo variable y demanda probabilística, adicionando un inventario de seguridad que minimice los factores que influyan en la gestión operativa, adaptándose a la realidad de la empresa. En el caso de Promedio Móvil Simple, es un modelo sencillo en el cálculo basado en pronósticos de Series de Tiempo, utilizando información histórica para generar un pronóstico a futuro.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

8.4 Pronósticos de la demanda

8.4.1 Contextualización

El pronóstico de la demanda es un reto para las organizaciones, sin embargo, contribuye para que la cadena de suministro sea más eficiente y con más rendimiento, cuenta con el objetivo de:

...mejorar el flujo de información en la cadena de suministro de las empresas y por tanto preparar a la organización en el sentido de medios técnicos, humanos y financieros para soportar las operaciones futuras de la empresa: estimación de compras, producción necesidades de almacenaje, transportes, etc. (Instituto Aragonés de Fomento, s.f., p. 1)

8.4.2 Aspectos fundamentales en la empresa Fuera de Serie

Partamos de que el entorno de la demanda de la industria textil donde pertenece nuestra empresa FDS la cual está íntimamente relacionada con la moda, tiene una altísima complejidad debido a factores como: temporadas durante el año basada en las necesidades de los consumidores, cortos ciclos de vida de las prendas en el mostrador, múltiples variables de alteración de la demanda como la compra influencia por el impulso, creciente manejo de promociones, alta volatilidad ya que la demanda sufre cambios drásticos en periodos cortos de tiempo, además la empresa Fuera de Serie para reducir sus costos adquiere materiales de países lejanos dificultando su abastecimiento.

Ya determinando la demanda, ahora bien, hablaremos de pronostico como una estimación o predicción que se busca que sea lo más aproximado posible pero que nadie garantiza el logro de 100% de efectividad, por más información que se pueda llegar a tener, lo que se puede garantizar que va ser lo más cercano posible a la realidad. Por eso podemos decir que estimar

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

siempre va tener un porcentaje de error, para realizar un pronóstico de demanda es vital determinar las variables más importantes para mi demanda, para nuestro caso en la industria textil. Se pueden hacer pronósticos según el comportamiento, pero no se puede garantizar que nos salga todo de manera óptima.

8.4.3 Recomendaciones al respecto para la empresa Fuera de Serie

Para la empresa Fuera de Series lo más recomendable según sus características de industria y clientes es trabajar bajo una probabilidad de productos similares en la demanda con 03 meses de antelación para productos nuevos y para productos antiguos con la probabilidad de productos de años anteriores con crecimiento o decrecimiento en el total de artículos.

El método utilizado como sugerencia para el Pronóstico de la Demanda de la empresa Fuera de Serie según su campo de fabricación sería de tipo cuantitativo, Promedio móvil simple, se recomendaría a la empresa FDS un sistema de revisión de inventario continuo debido a su desarrollo de fabricación como industria textil y su cliente final.

La empresa FDS sabe que como una empresa que depende de que sus prendas estén vigentes en el entorno de la moda, debe garantizar tener inventario que les facilite responder a las fluctuaciones de la demanda, ya que en este tipo de negocio es vital fidelizar a los clientes con la empresa, esto solo se consigue con una alta calidad y excelente servicio, traducido en excelentes prendas con disponibilidad en sus tiendas. La empresa fuera de serie tiene gran preocupación por su pronóstico de demanda ya que, aunque debe garantizar un excelente servicio no puede llenarse de inventario y afectar de esta manera su flujo de caja. La empresa FDS basa sus movimientos en una excelente planeación para lo que es de vital ayuda garantizar un buen método de pronóstico de demanda.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

9. El layout para el almacén o centro de distribución de una empresa.

Ahora abordaremos la gestión de almacenes de la empresa Fuera de Serie, con el propósito de encontrar posibilidades de mejoras a su layout, de esta forma elaborar una propuesta de diseño de los almacenes de insumos y producto terminado de la empresa FDS, presentando progresos frente al Layout actual de la empresa. Para la ejecución de mejoras frente al Layout actual, es necesario tener claro cómo se maneja la gestión de almacenes en la actualidad dentro de la empresa Fuera de Serie, identificando el método de organización física, por ejemplo, si maneja un método organizado o caótico, la clasificación de sus insumos y productos terminados, si se aplican bajo el análisis ABC, lo cual se maneja, y discrimina el volumen de los elementos y frecuencia de su movimiento. Con base en lo anterior, se realizó una propuesta que generara beneficios respecto al Layout actual para la empresa FDS.

9.1 Contextualización

Gestión de almacenamiento.

La gestión de almacenamiento tiene como oficio transcendental la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un propio almacén hasta el punto de destino o empleo de cualquier material, materias primas, semielaborados, productos terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados. El objetivo de la gestión de almacenes es optimizar el flujo del abastecimiento y la distribución física, garantizando el suministro continuo y oportuno de

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de manera ininterrumpida.

Apoyados en lo mencionado (López, 2019) encontramos que los objetivos y beneficios para una adecuada gestión de almacenes son:

Objetivos son:

1. Rapidez de entregas.
2. Fiabilidad.
3. Reducción de costos.
4. Maximización del volumen disponible.
5. Minimización de las operaciones de manipulación y transporte.

Los Principales beneficios son:

1. Reducción de tareas administrativas.
2. Agilidad del desarrollo del resto de procesos logísticos.
3. Optimización de la gestión del nivel de inversión del circulante.
4. Mejora de la calidad del producto.
5. Optimización de costos.
6. Reducción de tiempos de proceso.
7. Nivel de satisfacción del cliente.

9.2 Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Fuera de Serie

Para comprender la situación actual del almacén de la empresa de estudio, se analizan algunos de los conceptos básicos de almacenamiento. Se define este concepto como:

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

...acción de dar una ubicación específica a cualquier material – materias primas, semielaborados, terminados-, con el fin de ubicarlo oportunamente cuando sea requerido; lo que en logística se traduce como la utilización óptima de un espacio asignado para colocar una determinada cantidad de elementos o referencias.

(Castellanos, 2015. p. 33)

Al referirse a actividades de ubicar y almacenar materiales, los cuales serán puestos a disposición en periodos de tiempos cuando sean necesarios, lleva a la necesidad de hablar sobre el espacio designado para este proceso. Donde el almacén es proyectado para dicho fin, tal como lo define Flamarique (citado en Soler, 2009) “Edificio, espacio o recinto especialmente proyectado, estructurado y planificado para recibir, almacenar, custodiar, proteger, controlar, manipular, reacondicionar, y expedir productos, ya sean materias primas, productos semielaborados o terminados.” (p. 13).

Los almacenes son importantes y necesarios para la mayoría de empresas productoras y comerciales, constituyendo un recurso que bien planificado y gestionado, ofrece ventajas competitivas para las organizaciones, con la responsabilidad de la correcta regulación del flujo de materias primas, productos semielaborados o productos terminados. “...responsabilidad del área de Almacenes nace en la recepción del elemento físico en las propias instalaciones y se extiende al mantenimiento del mismo en las mejores condiciones para su posterior tratamiento (proceso, transporte o consumo), guardando evidencia de ello. (Price Water House Cooper, p. 2)

En la empresa Fuera de Serie existen dos bodegas adecuadas para el almacenamiento de insumos y de producto terminado, las cuales cuentan con tecnologías avanzadas de manipulación y de información. Sus dimensiones son principalmente en función de los productos a almacenar,

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

teniendo en cuenta características de cantidad y tamaños de los insumos, además de tener presentes factores como los tiempos de producción, demanda del mercado, oficinas y pasillos necesarios.

Cuentan con adecuados sistemas de manipulación y almacenaje que permiten mantener un alto servicio al cliente para las otras áreas con las que tienen vínculos, además de maximizar el aprovechamiento de todos los espacios del almacén, optimizar las actividades internas y conseguir el flujo de insumos y productos de forma más eficiente dentro de este. Con el objetivo de optimizar los espacios físicos del almacén realizan la zonificación respectiva para el correcto desarrollo de las actividades.

9.2.1 Descripción de la situación actual

Almacenamiento Insumos.

La empresa Fuera de serie cuenta con una bodega para almacenar todos los insumos necesarios para la fabricación de las prendas, bajo un criterio de optimización del aprovisionamiento de insumos y materiales. El insumo que más requiere espacio para su almacenamiento y manipulación son los rollos de tela, los cuales están cubiertos por bolsas plásticas, se encuentran ubicados en estanterías para asegurar su fácil acceso, preservarlos en excelentes condiciones y aprovechar las partes altas de la bodega.

Comprende zonas específicas para realizar las actividades de recepción de los insumos, zona de almacenamiento adaptado para la reserva y manipulación de los diferentes insumos, zona de preparación de requisiciones de insumos, pasillos para el paso del personal autorizado que a su vez están diseñados para permitir las maniobras y el paso de las máquinas, además incluye la zona de oficinas para el control de las operaciones del almacén.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Almacenamiento producto terminado.

Este espacio cuenta con la adaptación necesaria para almacenar los productos terminados asegurando su conservación y calidad, está diseñado para permitir la eficiencia y efectividad en el flujo del producto.

Los objetivos del diseño de los almacenes son facilitar la rapidez de la preparación de los pedidos, la precisión de los mismos y la colocación más eficiente de las existencias, todos ellos en pro de conseguir ciclos de pedido más rápidos y con mejor servicio al cliente. (Price Water House Cooper, p.13)

Esta bodega incluye zona de recepción del producto terminado, zona de stock y zona específicas de devoluciones, cuenta con la ubicación para la preparación, el control y la seguida salida de los pedidos, también incluye los pasos para el personal y la maquinaria requerida.

9.2.2 Plano del Layout actual

Almacén Materia Prima

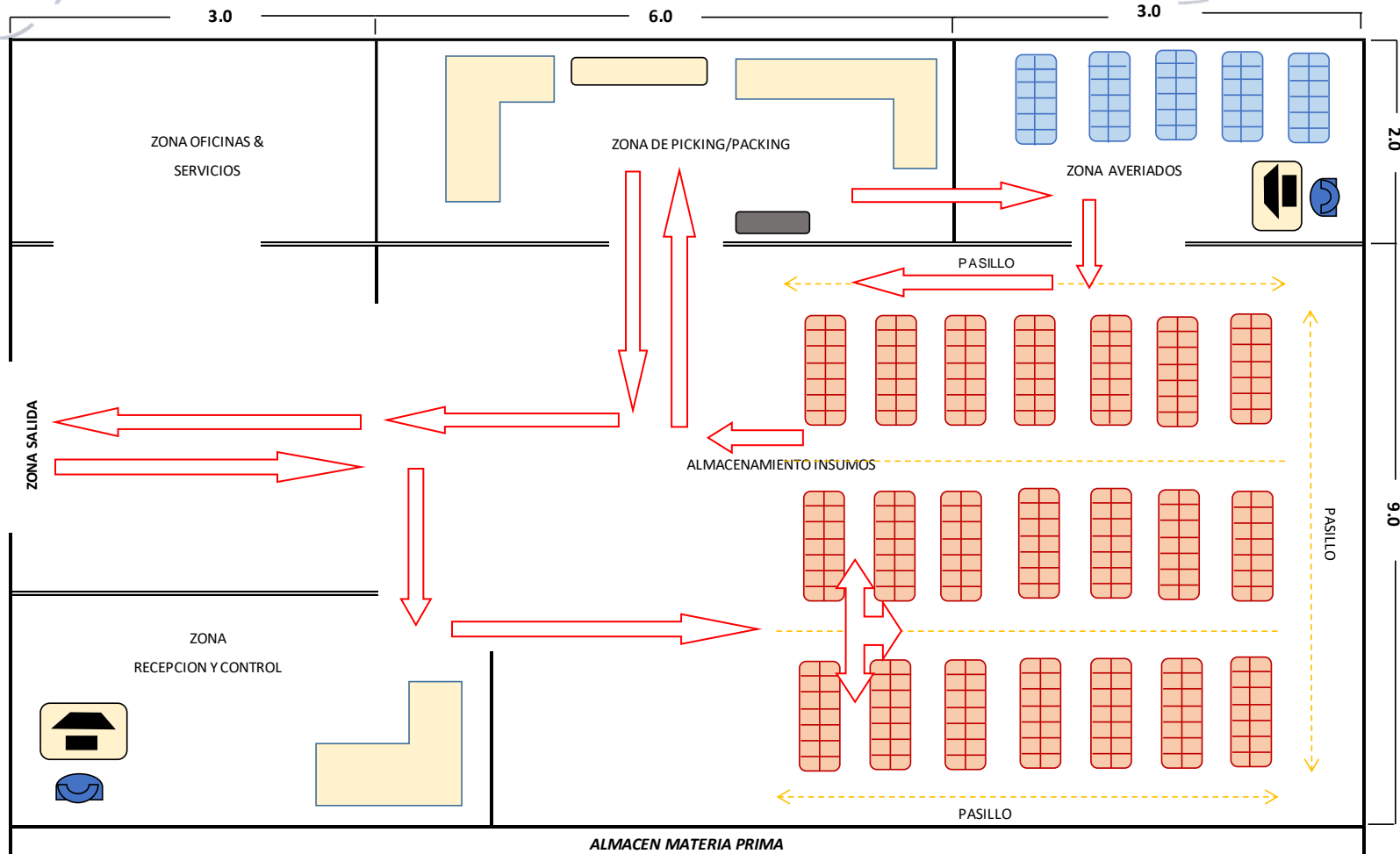


Ilustración 11. Plano de Layout actual Almacén de Materia Prima.

Fuente: Autoría Propia.

Almacén Producto Terminado

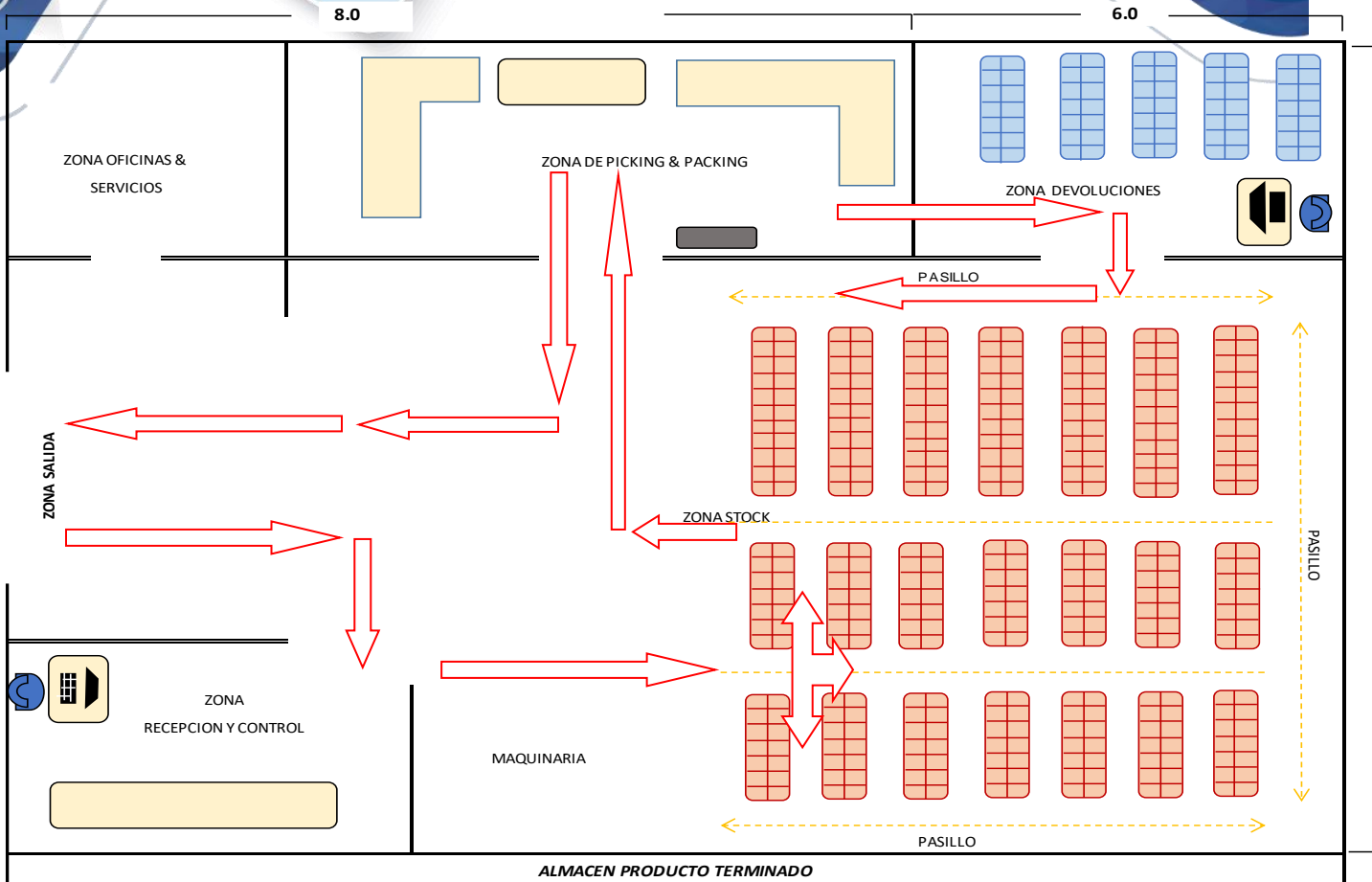


Ilustración 12. Plano de Layout actual Almacén de Producto Terminado.

Fuente: Autoría Propia.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

9.3 Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Fuera de Serie

9.3.1 Descripción y justificación de la Propuesta

Almacén de Materias Primas:

Materias Primas de la Elaboración de Prendas de vestir para mujer: Son muchos los elementos que requiere las prendas que se elaboran en la empresa Fuera de Serie, en este caso, vamos a trabajar sobre los más empleados en el proceso.

- a) Artículos Clase A: Rollo de Tela y Rollo de tela para Forrar.
- b) Artículos Clase B: Botones y Hilo para Coser.
- c) Artículos Clase C: Etiqueta y Gancho.

El diagnóstico que podemos brindar del actual Layout de la organización, refiere al funcionamiento normal, ya que maneja los procesos esenciales para un corriente desarrollo, contando con una zona de servicio y oficinas, zona de averiados, zona de recepción y control, zona de stock o almacenaje, zona de salida y zona de picking y packing.

Se tiene claro el flujo de información y flujo de materiales en el Almacén de Materias Primas de la empresa Fuera de Serie, el método de almacenamiento es de manera ordenada, lo que facilita el desarrollo de los procesos de la empresa, el almacenamiento se basa en el sistema FIFO (First in - First Out) que se traduce Primero en Entrar Primero en Salir, lo cual significa que, el material primero en ingresar al almacén es el primero en salir del mismo; por último evidenciamos que también tiene una zonificación y codificación de las mercancías.

Ahora bien, debemos comprender como lo menciona Mora Aníbal (2020):

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

El papel de los almacenes en la cadena de abastecimiento ha evolucionado, pasando de ser instalaciones dedicadas a almacenar, convirtiéndose en centros enfocados al servicio y al soporte de la organización. Un almacén y un centro de distribución eficaz tienen un impacto fundamental en el éxito global de la cadena logística. (p. 40)

De esta manera se entiende que, el proceso de Producción de la empresa Fuera de Serie es el cliente principal del almacén de materia prima; desde el enfoque del cliente principal, procedemos a realizar algunos ajustes en el Layout del Almacén de Materia Prima de la empresa, buscando mejoras que comprendan la organización y distribución del espacio en distintas áreas operativas. El Layout que actualmente se maneja es una distribución para un flujo en U, donde nos brinda como ventaja el uso de equipo y personal de una forma más adecuada; pero que nos causa grandes inconvenientes a la hora de entregar al área de producción, por los recorridos más extensos para llegar a esta, generándonos incrementos en los costos de desplazamiento de los insumos.

Puntos a mejorarse en el Layout del Almacén de Materia Prima son:

1. Se propone organizar la disposición de Entradas y Salidas, ya que en el Layout actual (U) se utiliza una sola zona de entrada y salida, ubicando el área de salida contigua a la zona de Recepción.
2. Debido a esta reestructuración en la zona de salida del almacén, se debe organizar la clasificación de los Insumos en artículos clase A fuerte rotación de manera cercana al área de salida y de fácil acceso a estos, artículos de clase B mediana rotación se organizarán seguidos a los de categoría A, y para terminar los artículos de clase C estarán

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

ubicados en los espacios que queden disponibles dentro del almacén, donde su ubicación genera un poco más de trabajo.

3. Ampliar el espacio en una sola zona de cargue y descargue de Materias Primas.
4. La zona de picking y packing se deja contiguo a la zona de salida para su fácil entrega al personal de producción.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, realizaremos un Layout de distribución para un flujo en forma Lineal, ya que los insumos ingresarán por una parte y saldrán por la parte opuesta.

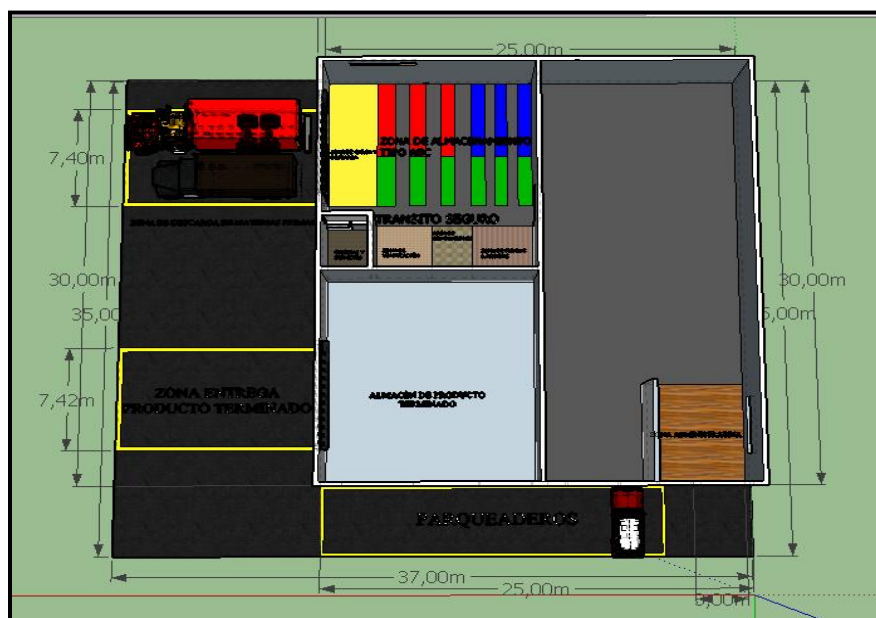


Ilustración 13. Layout del Almacén de Materia Prima Propuesto.

Fuente: Autoría Propia.

Almacén de Producto Terminado:

Con la presente mejora se consiguió una amplitud correcta de ingreso de la materia prima necesaria para la elaboración del producto final, además de lo anterior se obtuvo una adecuación correcta de la circulación con lo cual se mejora considerablemente los tiempos de producción.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

En cuando a la zona de almacenamiento, servicios y recepción, representación y ordenamiento espacial del centro de distribución, con lo que se consigue eficientemente un flujo de insumos y mejorando los tiempos de la operación para conseguir un producto final, con estándares necesarios como ahorro de tiempo y de costos, mejorando así la productividad.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

9.3.2 Plano del Layout propuesto

Almacén de Materia Prima.

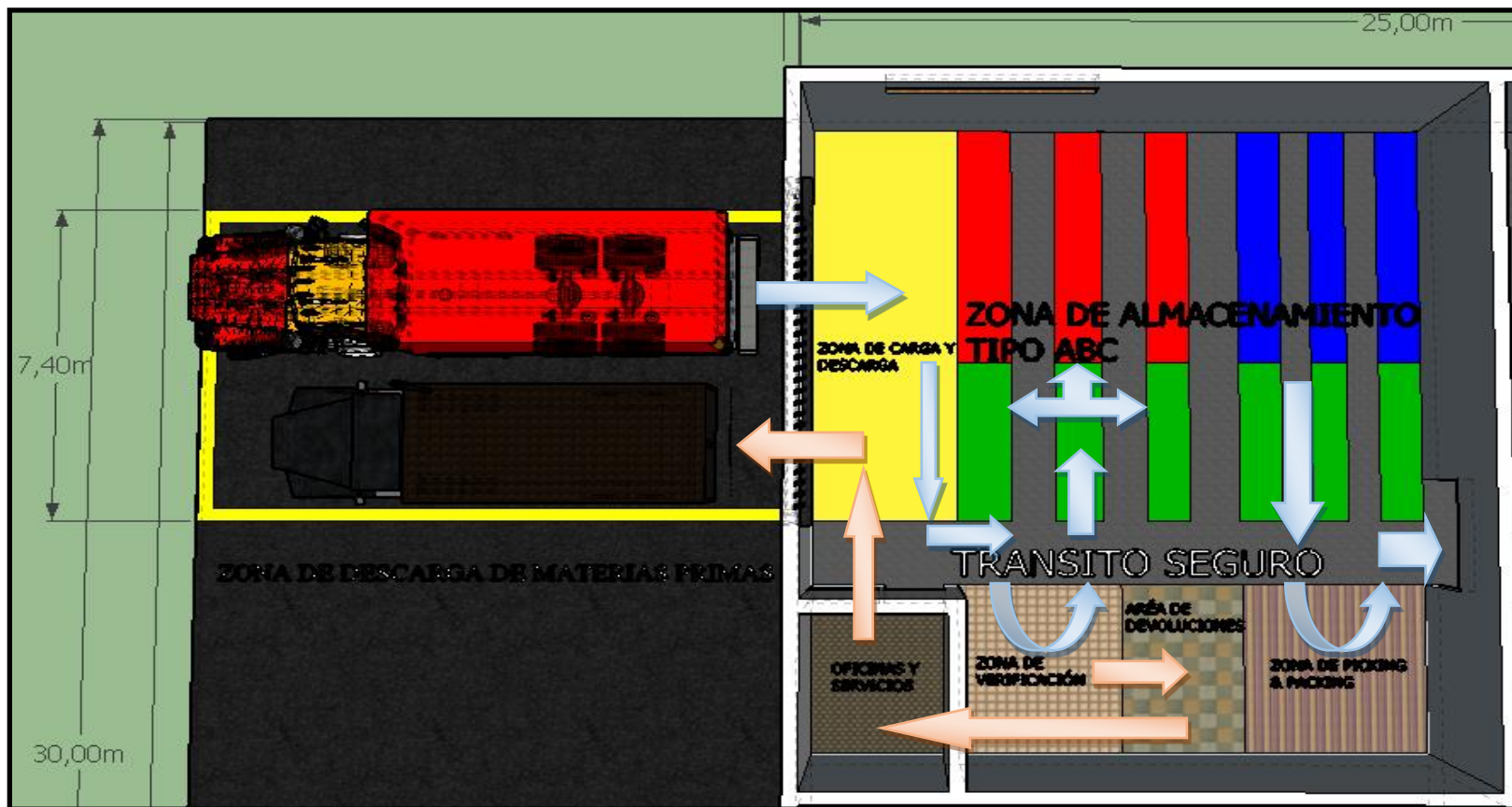


Ilustración 14. Plano Layout Propuesto Almacén de Materia Prima

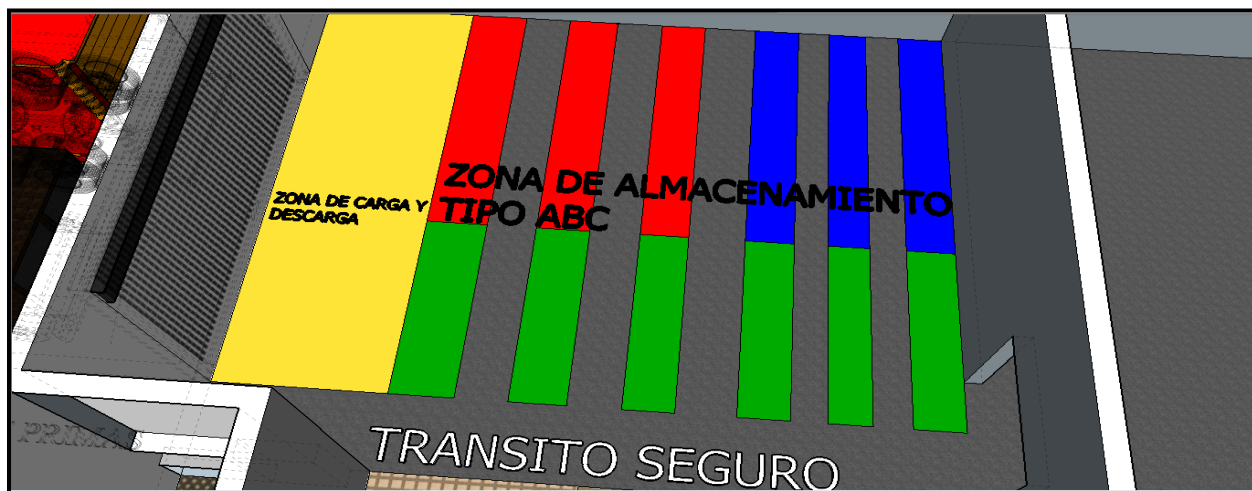
Fuente: Autoría Propia.

	Alta Rotación
	Media Rotación
	Baja Rotación

- **Zona de Recepción:** Zona de Cargue y Descargue, Zona de Verificación – Control de la Calidad – Área de Clasificación.



- **Zona de Almacenamiento:** Baja, media y alta rotación, productos especiales.



- **Zona de Preparación de Pedidos:** Picking & Packing.
- **Zonas Auxiliares:** Área de Devoluciones y Zona de Oficina y Servicios.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Alcance de la mejora:

Con el anterior Layout evidenciamos una distribución para flujo en U, que nos dificultaba la entrega al área de producción de la empresa, lo que nos incrementaba costos por los desplazamientos más extensos. Ahora bien, con el Layout propuesto, donde la distribución de flujo va de manera lineal, se obtuvo mejoras en los tiempos de entrega al área de producción y reducción de costos de almacenamiento, ya que la distancia recorrida en el transporte de materia prima dentro de la planta ahora será más corta.

Al tener un recomendable diseño de las instalaciones de un almacén en un adecuado flujo de materiales, se minimizarán los costes, que, aunque no sean valorados muchas veces afectan en un gran porcentaje la cadena de suministros de la empresa, de igual manera se mejoran los niveles de servicio al cliente interno y externo de la organización y los trabajadores tendrán una mejor percepción del desarrollo de sus labores.

En esta propuesta se buscó implementar los principios de la distribución de almacenes, tales como: los artículos de más movimiento deben ubicarse cerca de la salida para acortar el tiempo de desplazamiento, los artículos pesados como los rollos de tela, los cuales son complejos en el momento de su transporte, se ubicaran de tal manera que minimicen el trabajo que se efectúa al desplazarlos y almacenarlos, siempre resguardándolos de agentes externos que puedan afectar la calidad; y los espacios elevados serán ocupados con elementos como botones, hebillas, etc. los cuales son elementos livianos, con el propósito de optimizar todos los espacios.

La distribución de flujo lineal, mejora los recorridos, mejora el tiempo, y de igual manera facilita el agrupar las mercancías en tipo ABC, precisando la reducción en la manipulación de las materias primas.

Almacén de Producto Terminado.

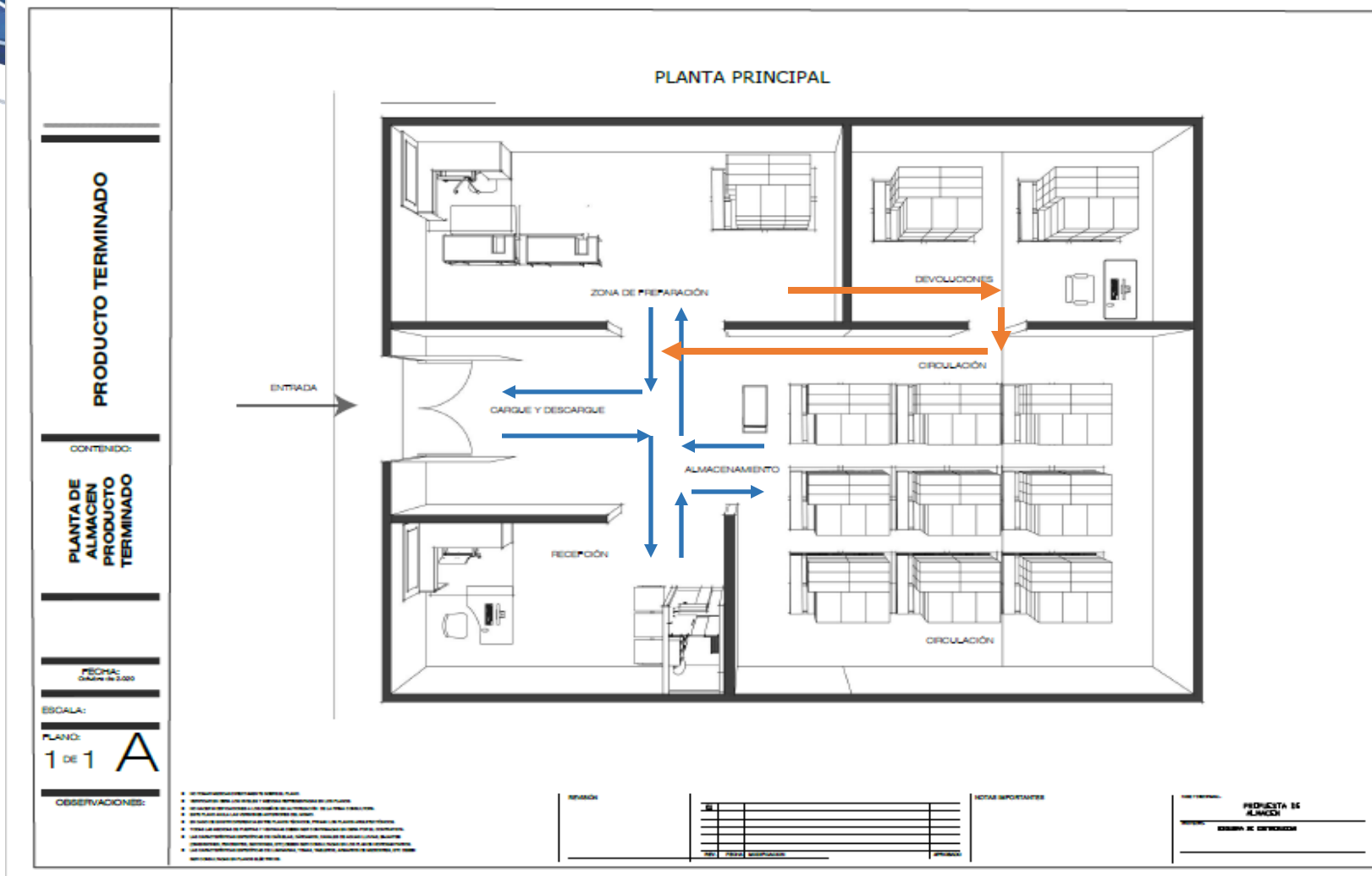


Ilustración 15. Plano Layout Propuesto Almacén Producto Terminado.

Fuente: Autoría Propia.

10. El aprovisionamiento en la empresa.

La Gestión de Aprovisionamiento es concluyente para obtener el éxito en la reducción de costos dentro de la cadena de valor. Como parte de sus objetivos, está la selección y gestión de proveedores tanto de productos como servicios, negociación de precios y términos de compra y adquisición de productos y servicios basados en la calidad que fortalezcan las relaciones comerciales. De acuerdo a lo anterior, se puede decir que, una compañía puede mejorar la calidad y reducir el costo de sus productos o servicios, a través de una rigurosa elección e integración de los proveedores. En el presente capítulo evidenciaremos una propuesta de estrategia de aprovisionamiento para la Empresa Fuera de Serie.

10.1 El proceso de aprovisionamiento.

Hoy más que nunca, la preocupación por la competitividad global ha motivado a la identificación de las fortalezas entre las empresas y sus proveedores para aprovechar las oportunidades del entorno; se tiende a enfocarse en mejorar su relación con los proveedores y aprovechar esta relación como motor de crecimiento y competencia, mejorando la Gestión en el Proceso de Aprovisionamiento de las organizaciones.

10.1.1 Contextualización

Compras.

Mora (2008) manifiesta las compras se constituyen en la primera función de la cadena de suministros. Esto debido a que inicio de este importante proceso depende de las necesidades de materias primas y materiales de empaque identificadas para los procesos productivas; así como de los repuestos para las tareas de mantenimiento: recursos humanos necesarios, se debe tener en cuenta que el valor de compras también se integra en este proceso así esto hace que sea más desarrollado e innovador.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

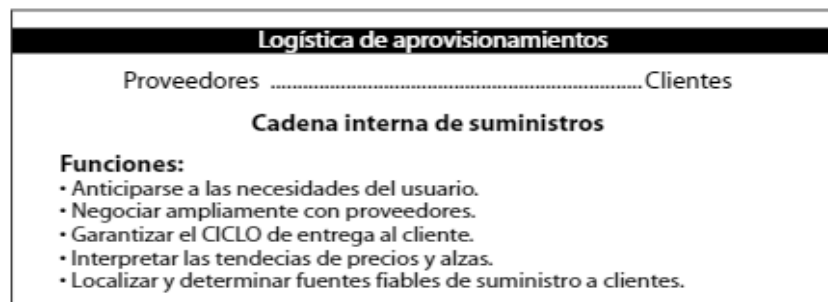


Ilustración 16. Cadena interna de suministros.

Nota recuperada Mora García, L. A. (2008). Grafico 17 Cadena interna de suministros.

Según lo escrito por Mora García, L. A. (2008). Se debe tener en cuenta que se deben tener unos objetivos de compras los cuales deben de adoptar las compañías modernas que debe perseguir la gestión de abastecimiento que son:

- Satisfacer los clientes internos y externos, entregándoles oportunamente los productos y servicios solicitados, a precios competentes y con los niveles de calidad requeridos.
- Mantener continuidad en el abastecimiento de bienes y servicios.
- Conservar óptimos niveles de inventarios, que permitan obtener un equilibrio entre el nivel de servicio ofrecido a los clientes, el índice de agotados y la inversión de capital en stocks. Se pretende ofrecer un alto nivel de servicio con un bajo índice de agotados y optimizar el dinero invertido en existencias (tener una alta rotación del inventario).
- Desarrollar acuerdos con proveedores, generalmente a largo plazo, que posibiliten optimizar las relaciones comerciales entre las partes, obteniendo mutuos beneficios.
- Garantizar el mejor precio de compra del mercado. Obtener costos bajos acordes con calidad y servicio.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

- Respalda mediante un buen costo de compra la posición competitiva de la empresa en el mercado.
- Garantizar la compra de productos de alta calidad.

Para ello es fundamental contar con el apoyo de las demás integrantes de la cadena de abastecimiento, tanto de proveedores y productores como de clientes y proveedores de servicios logísticos (operadores logísticos).

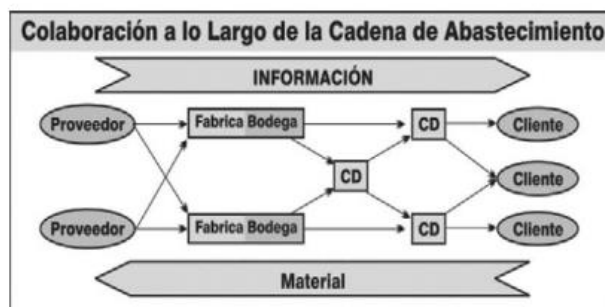


Ilustración 17. Colaboración a lo Largo de la Cadena de Abastecimiento

Nota recuperada Mora García, L. A. (2008). Grafico 18 Cadena interna de suministros.

Las principales oportunidades del área de compras para agregar valor dentro de la empresa son, entre otras:

- Mejoramiento de las cadenas de abastecimiento para generar y aumentar la productividad de todos los integrantes y por, consiguiente, el desarrollo de la compañía.
- Mejoramiento de los diferentes servicios externos (servicios públicos, transporte, etc.), existentes en el entorno y en las cadenas de abastecimiento. Estos terminan formando parte de la red de suministro, siendo en la mayoría muy costosos.

En primera instancia y bajo el punto de vista operacional, podríamos definir las principales funciones de compras como:

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

- Revisión de requerimientos.
- Selección de proveedores.
- Ubicación de órdenes.
- Programación de entregas.
- Análisis de propuestas comerciales de proveedores.
- Manejo de negociaciones con proveedores.
- Seguimiento de órdenes de compra.
- Entrevista al personal de compras.
- Gestión de quejas de clientes
- Suministro de información para compras de capital.
- Desarrollo y entrenamiento de otros compradores.
- Administración de archivos de desempeño de los proveedores.
- Ampliación de nuevas fuentes.
- Establecimiento de programas de estandarización.
- Manejo de decisiones «Hacer o Comprar».
- Ejecución de análisis de materiales y productos.
- Realización de análisis y predicciones de tendencias de mercado y pronóstico de ventas.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)



Ilustración 18. Enfoque de la Cadena de Abastecimientos.

Nota recuperada Mora García, L. A. (2008). Gráfico 19 Cadena interna de suministros.

10.1.2 Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de en la empresa

Fuera de Serie

El instrumento empleado para la recolección de la información es la encuesta, ya que con esta se puede obtener información relevante sobre cómo la empresa gestiona su proceso de aprovisionamiento, (compras y abastecimiento) y conocer cada uno de los criterios que tiene los almacenes FDS con cada una de las preguntas que se realicen.

Una vez recibida, ordenada y analizada la información, deben proponer una estrategia de aprovisionamiento para la empresa que aporte al mejoramiento de este proceso. Dicha labor debe ser hecha teniendo en cuenta tres contextos, soporte conceptual que apoye la estrategia, presentación de estrategia y comentarios sobre los logros tangibles que se alcanzaran si la estrategia es implementada por la compañía.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

10.1.3 Instrumento para recolección de la información.

A través de la encuesta como instrumento de recolección de información aplicada al Jefe de Almacén, se conoció la manera en que la empresa gestiona sus inventarios, con el fin de analizar y generar la estrategia propuesta.

Se dio a conocer el método utilizado para el Pronóstico de la Demanda de la empresa FDS y el sistema de inventario manejado. Ver información a detalle en la sección Anexos (Anexo No 1 y Anexo No2)

10.1.4 Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida

La gestión y control de las operaciones relacionadas con el aprovisionamiento y flujo de los materiales e insumos, se establece en una parte funcional de la cadena de suministro dando inicio con la Gestión de Compras, como bien lo afirma Mora (2008):

...este proceso depende de las necesidades de materias primas y materiales de empaque identificados para los procesos productivos; así como de repuestos para las tareas de mantenimiento; recurso humano necesario; horas de montacargas requeridas en el centro de distribución; cantidad de papel para fotocopias, etc. Tal determinación nace de las actividades de planeación y pronóstico de la demanda que realice una determinada compañía. (p. 39)

Es importante para la Gestión de Compras el apoyo constante de todos los miembros funcionales de la cadena de abastecimiento, tales como los proveedores de materias, insumos y servicios logísticos, los clientes y el personal interno de la compañía. “Compras tiene una característica natural de unir las relaciones entre industrias correlacionadas, más allá de simples esquemas de negociación, pasando a modelos de colaboración e integración.”. Mora, L (2008, p. 42)

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Integración de la Cadena de Suministro.

La integración de los proveedores en el entorno de las decisiones estratégicas de una Empresa, se considera un factor esencial en el alcance de ventajas competitivas. Según Barratt y Oliveira, 2001: La integración ocurre cuando dos o más compañías comparten la responsabilidad de planificar el intercambio, la gestión, la ejecución y la información de la medición del desempeño común, cuando personas y grupos de diferentes organizaciones enfocan sus esfuerzos para lograr conjuntamente objetivos comunes. Dicha integración puede medirse con el desarrollo y mantenimiento de sistemas de medición comunes para simplificar los procesos entre las áreas funcionales y las organizaciones (Mollenkopf y Dapiran, 2005).

Respecto a las variables que influyen en la relación de integración entre la empresa y el proveedor, se puede decir que.... a mayor tamaño del proveedor, más relevante es el grado de implementación de prácticas de aseguramiento de la calidad en el aprovisionamiento, esto según González-Benito et al, (2003). Respecto a las características de las materias primas, se considera la calidad como un factor determinante para implementar relaciones de integración entre la empresa y el proveedor.

Para el caso de FDS, se considera un factor determinante el obtener materias primas de calidad para la fabricación de sus productos, por lo cual, el área de Compras trabaja conjuntamente con el área de calidad para seleccionar a los proveedores que cuenten con los estándares de calidad más altos y permitan entablar una relación comercial que potencie sus productos y obtengan un reconocimiento en cuanto a la satisfacción de sus clientes.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Selección de proveedores.

“El análisis y selección de proveedores es uno de los procesos claves en la organización, ya que genera y mantiene la competitividad de la misma.” (Mora, 2008, p. 44) Se identifican cuatro elementos que componen la estrategia del análisis y selección de los proveedores:

- Identificación, asesoría y racionalización de la base de proveedores.
- Desarrollo integral y proactivo
- Alineación de los objetivos de la cadena de suministro
- Alta velocidad de respuesta

Cada empresa identifica y gestiona los criterios de selección de proveedores de acuerdo a sus necesidades y objetivos, en el caso de la empresa Fuera de Serie la fiabilidad es un criterio importante en su selección, lo que engloba criterios como la credibilidad en el mercado, estabilidad, información oportuna sobre los pedidos, respaldo de garantía, cumplimiento y oportunidad de entregas, entre otros. Mora (2008) “Los criterios de selección de proveedores se pueden reunir en una matriz que integre las distintas variables de decisión, así como la importancia dada a cada una por la compañía; a fin de obtener una calificación ponderada de cada proveedor analizado.” (p. 45).

10.1.5 Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa Fuera de Serie a partir del diagnóstico realizado.

Presentación de Estrategia.

El proceso de aprovisionamiento se compone de varios subprocesos que se interrelacionan con la finalidad de obtener un resultado que beneficie la cadena de suministro de la compañía. Se contemplan distintos factores para definir las estrategias que se llevarán a cabo. Las estrategias

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

se deben analizar desde el momento en que surge una necesidad de un área o una solicitud por parte del cliente, por lo anterior la gestión de aprovisionamiento es la responsable de la gestión de las compras, el abastecimiento de las materias primas, y la adquisición en general de los productos o servicios requeridos por la compañía para el logro de sus objetivos

El subproceso de compras y abastecimiento es fundamental, por lo cual se deben analizar las practicas actuales y apoyar la estrategia en las buenas prácticas establecidas por el CSCMP para lograr una correcta aplicación de la gestión

Estrategia de Adquisición:

- Promover que las prendas sean elaboradas con materias primas sostenibles, que logren completar un ciclo de vida eficiente y no se desechen al final de su uso.
- Desarrollar un código de conducta que involucre a los proveedores para que estos se rijan bajo estándares elevados en cuanto a protección de los derechos humanos y promoción de la normativa laboral, salud y seguridad del producto, y aspectos medioambientales.
- Trabajar en conjunto con el proveedor en la aplicación de opciones más sostenibles en sus procesos, a través de programas de capacitación y sensibilización, donde deberán participar los colaboradores del área de Compras de la empresa, con el fin de aumentar la cantidad de proveedores mejores calificados.
- Sería útil la revisión de modelos de planificación automatizados para evaluar alternativas de aprovisionamiento de materia prima durante las fases de desarrollo del producto.
- Realizar un análisis de mercado y evaluación de la criticidad de los proveedores, para determinar la estrategia más eficaz para su competitividad en el mercado

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

- Considerar la ubicación geográfica de los proveedores más representativos, para contar con el cumplimiento de entrega oportuna
- Aplicar una herramienta que abarque criterios fundamentales para la evaluación de proveedores, de acuerdo a los objetivos de la empresa
- Gestionar espacios de intercambio de ideas continuas entre proveedores y la empresa, para trabajar en las falencias que afecten la cadena de suministro.
- Hacer un reconocimiento y plantear actividades de premiación por el servicio prestado por parte del proveedor, el cual ha aportado en alguna medida a los logros de la empresa
- Manejar la gestión de proveedores, de acuerdo al nivel de criticidad de la empresa y de esta manera evaluarlos. Es importante contar con una matriz de criticidad para conocer los requisitos a exigir en el proceso de selección y evaluación y hacer el debido seguimiento a estos proveedores para garantizar la calidad y seguridad de la relación comercial.

Logros tangibles que se alcanzaran si la estrategia es implementada por la compañía Fuera de Serie. Es importante comprender que una buena gestión de abastecimiento beneficia a toda la cadena, reflejando rentabilidad para la compañía con buenas negociaciones y disponibilidad de materias primas e insumos cuando sean requeridos. Según como lo afirma Mora (2008)

...puede alcanzarse un equilibrio entre la satisfacción del cliente y las inversiones en activos, mediante una buena administración de *stocks* apoyada en modelos. De ahí, la importancia de los inventarios como elementos balanceadores entre la oferta y la demanda al interior como al exterior de la fábrica. (p. 74)

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Con la estrategia anterior se logra mejorar la comunicación con los proveedores, permite reducir costos con base en una acertada gestión de compras e inventario, ofrece contar con procesos fluidos que llevan a un nivel óptimo de costos al administrar correctamente el inventario.

Además, permite que el control de los procesos de abastecimiento, sean oportunos y fundamentado en los objetivos de la compañía, lo que permite tomar medidas correctivas con anticipación.

El resultado final esperado es tener clientes satisfechos, para obtener una rentabilidad que permita ser una empresa competitiva y sostenible en el tiempo.

10.2 Selección y evaluación de proveedores.

10.2.1 Contextualización

La selección de los proveedores es realizada por el área de Compras con base a los criterios establecidos previamente de acuerdo a la criticidad de la empresa y de la necesidad que se desea satisfacer. El proceso inicia una vez se recibe el formulario de Solicitud de inscripción en el registro de proveedores, posteriormente la selección se realiza en el Formato de Selección de Proveedores, en el cual se evalúan una serie de criterios, que al superar la calificación requerida dan paso al ingreso en la base de proveedores de la empresa.

10.2.2 Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa Fuera de Serie.

En este instrumento se realizó una propuesta de la valoración para posterior a esta seleccionar los proveedores de la empresa FDS, donde los principales criterios para esto fueron la calidad, el costo, cumplimiento, efectividad y soporte técnico.



Las evaluaciones realizadas a los proveedores, consideran criterios específicos como calidad, precio, tiempo de respuesta, etc. Estos criterios se evalúan en una escala de 1 a 5, donde el 5 es el máximo posible y 1 el menor valor posible, como ejemplo se presenta la siguiente descripción general:

Escala de Valores	
Deficiente	1
Insuficiente	2
Regular	3
Bueno	4
Excelente	5

Proveedores a Evaluar	
Telas y Textiles	A
Hilos y Herrajes	B
Textiles de Colombia	C

Ponderación Completa: 100%

Fecha de Evaluación: _____

Sector: _____

Producto: _____

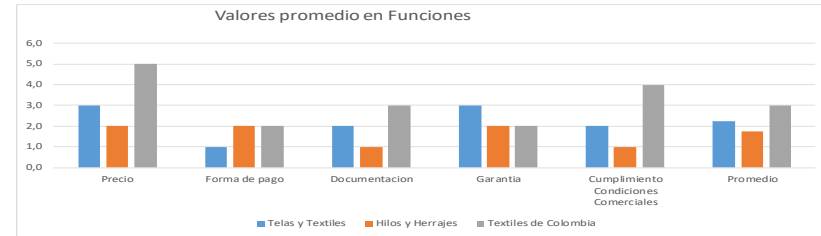
Nombre del Proveedor o Razon Social	Compras									35%	Calidad y Seguridad							35%	Experiencia y Requisitos Legales					30%				
	7%	Precio	7%	Forma de pago	7%	Documentación	7%	Garantía	7%	Cumplimiento Condiciones Comerciales	8%	Calidad	7%	Confiability	8%	Requerimientos min. de Seguridad	7%	Servicio postventa/ prestado	5%	Capacidad financiera	8%	Cumplimiento requisitos legales	9%	Experiencia y Trayectoria	8%	Cumplimiento de entregas	5%	Capacidad y Soporte Técnico
	7%	Precio	7%	Forma de pago	7%	Documentación	7%	Garantía	7%	Cumplimiento Condiciones Comerciales	8%	Calidad	7%	Confiability	8%	Requerimientos min. de Seguridad	7%	Servicio postventa/ prestado	5%	Capacidad financiera	8%	Cumplimiento requisitos legales	9%	Experiencia y Trayectoria	8%	Cumplimiento de entregas	5%	Capacidad y Soporte Técnico
Telas y Textiles	0,21	3	0,07	1	0,14	2	0,21	3	0,14	2	0,24	3	0,28	4	0,08	1	0,35	5	0,20	4	0,16	2	0,45	5	0,4	5	0,1	2
Hilos y Herrajes	0,14	2	0,14	2	0,07	1	0,14	2	0,07	1	0,24	3	0,07	1	0,16	2	0,28	4	0,25	5	0,4	5	0,27	3	0,08	1	0,1	2
Textiles de Colombia	0,35	5	0,14	2	0,21	3	0,14	2	0,28	4	0,4	5	0,28	4	0,16	2	0,28	4	0,25	5	0,24	3	0,45	5	0,4	5	0,25	5

Ilustración 19. Instrumento Propuesto Evaluación de Proveedores

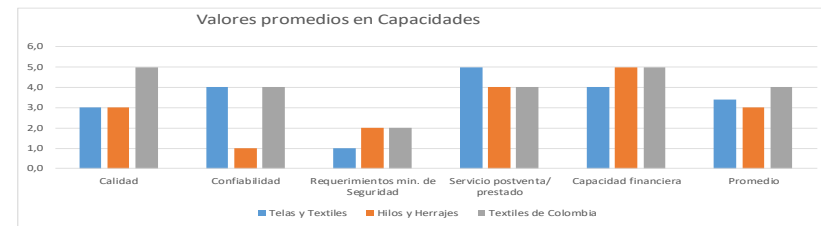
Fuente: Autoría Propia.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

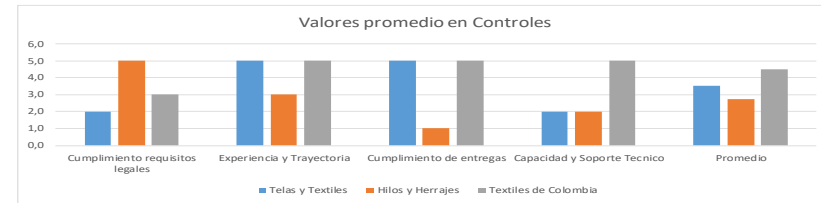
Valores promedio Compras	Telas y Textiles	Hilos y Herrajes	Textiles de Colombia
Precio	3,0	2,0	5,0
Forma de pago	1,0	2,0	2,0
Documentación	2,0	1,0	3,0
Garantía	3,0	2,0	2,0
Cumplimiento Condiciones Comerciales	2,0	1,0	4,0
Promedio	2,3	1,8	3,0



Valores promedio Calidad y Seguridad	Telas y Textiles	Hilos y Herrajes	Textiles de Colombia
Calidad	3,0	3,0	5,0
Confiabilidad	4,0	1,0	4,0
Requerimientos min. de Seguridad	1,0	2,0	2,0
Servicio postventa/ prestado	5,0	4,0	4,0
Capacidad financiera	4,0	5,0	5,0
Promedio	3,4	3,0	4,0



Valores promedio Experiencia y Requisitos Le	Telas y Textiles	Hilos y Herrajes	Textiles de Colombia
Cumplimiento requisitos legales	2,0	5,0	3,0
Experiencia y Trayectoria	5,0	3,0	5,0
Cumplimiento de entregas	5,0	1,0	5,0
Capacidad y Soporte Técnico	2,0	2,0	5,0
Promedio	3,5	2,8	4,5



Justificación del peso de las variables, que van a ser ponderadas, ¿cuales son sus criterios para hacerlo en su empresa?

En los aspectos técnicos dimos un mayor porcentaje a la calidad y el cumplimiento debido a que la empresa Fuera de Serie es una organización que se ha caracterizado por sus altos estándares de calidad en moda, aunque cuenta con proveedores múltiples esta realiza los abastecimientos bajo punto de pedido lo por lo que se ve obligada que al solicitar a sus proveedores suministros, confíe en que estos llegaran en óptimas condiciones. Así mismo en los Aspectos Comerciales y Económicos, como la mayoría de las empresas dan un importante cuidado o el mayor espacio al factor precio de los suministros, obviamente sin descuidar calidad, pero es vital para cualquier organización buenos precios en sus insumos para garantizar precios razonables en sus productos. Para finalizar en los Aspectos Empresariales dimos el mayor porcentaje de valoración al cumplimiento de requisitos legales y entregas, ya que la empresa debe garantizar el cumplimiento de toda la normatividad en todos los eslabones de la cadena de suministro y segundo que no me sirve tener suministros de excelente calidad, si me van a llegar retardados, lo que me podría representar inconvenientes en mi

Selección de Proveedor según calificación:

Resultados Proveedor	Compras	Calidad y Seguridad	Experiencia y Requisitos Legales	Total	Posición
Telas y Textiles	0,77	1,15	1,11	3,03	2
Hilos y Herrajes	0,56	1,00	0,85	2,41	3
Textiles de Colombia	1,12	1,37	1,34	3,83	1

Ilustración 20. Instrumento Propuesto Evaluación de Proveedores.

Fuente: Autoría Propia.



Selección de Proveedores.

Según como lo afirma Pinzón (2005), dentro de los pasos para la selección de proveedores están los siguientes:

Formación de los Criterios de valoración, dentro de los cuales se deben tomar en cuenta los Criterios sobre la posición económica del proveedor, Criterios sobre adecuación básica como suministrador y Criterios con relación al objeto de suministro. Como parte de estos encontramos el costo de aprovisionamiento, Imagen, posición en el mercado, calidad, capacidad de innovación, condiciones de suministro y pago, distancia y aseguramiento de transporte, flexibilidad, nivel de servicio, precio, posibilidad de integración, riesgos, protección del medio ambiente, confiabilidad, capacidad y soporte técnico, servicio postventa, entre otros.

Determinación de la ponderación de cada criterio de valoración: se determinan con base al papel que juega el suministro respecto al producto final, la importancia estratégica, la coyuntura, características del mercado y demás consideras específicas que determine la empresa.

Al final la suma de ponderación de todos los criterios debe totalizar 100 puntos.

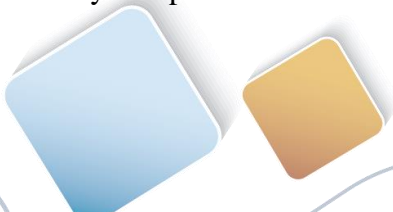
Valoración de cada proveedor según cada criterio: se representa en una escala de valores de 1 a 5, donde Excelente equivale a (5), Bien (4), Regular (3), Mal (2) y Muy mal (1).

Obtención de la valoración integral de cada proveedor: representa la Puntuación total, y equivale a la suma de la ponderación del criterio 1 * calificación del criterio 1/100

Selección del proveedor: se realiza con base en la mayor puntuación tomando en consideración aspectos como debilidades, fortalezas, afinidad con la empresa, entre otros.

Justificación del peso de las variables, que van a ser ponderadas.

Dentro del criterio de “Compras”, encontramos las variables de Precio, Forma de pago, documentación, garantía y cumplimiento de condiciones comerciales.



Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

En el criterio de Calidad y Seguridad, encontramos variables de calidad, confiabilidad, requerimientos mínimos de seguridad, servicio postventa y capacidad financiera.

Dadas las variables anteriores inmersas dentro de cada criterio, se determinó su ponderación frente a los criterios de Experiencia y requisitos legales, debido a que abarcan aspectos relevantes para la empresa como precios, condiciones comerciales, capacidad financiera, garantía, servicio postventa, y requerimientos de seguridad, considerados con una mayor relevancia para la empresa dentro de los factores críticos para la selección de un proveedor.

¿Cuáles son sus criterios para hacerlo en su empresa?

En los aspectos de la calidad y compras se dio un mayor porcentaje, debido a que la empresa Fuera de Serie es una organización que se ha caracterizado por sus altos estándares de calidad en moda. El cumplimiento de las condiciones comerciales es relevante en la operación, considerándolo un factor a evaluar detalladamente. En este se abarcan aspectos como precio, forma de pago y garantía, variables con gran importancia, debido a que se debe considerar precio justo de acuerdo con la calidad del producto; descuentos por volumen y los plazos de pago, para garantizar precios razonables y la calidad en sus productos.

En los Aspectos de Requisitos legales y experiencia, dimos un menor porcentaje de valoración, asegurando evaluar el cumplimiento de toda la normatividad en todos los eslabones de la cadena de suministro; es importante tener suministros de excelente calidad, que lleguen a tiempo, representado en una óptima producción, razón por la quedamos porcentaje acorde a este criterio del cumplimiento de entrega. La experiencia y trayectoria también es evaluada bajo un % importante para contar con el respaldo y confianza de resultados durante la relación comercial.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

11. Procesos Logísticos de Distribución

Al inicio de la Revolución Industrial las empresas no contaban con una integración de procesos de distribución y transporte enlazados, lo cual dificultaba la entrega de productos y las fechas y horas pactadas de entrega, este tipo de problemas afecta la logística de transporte y los indicadores logísticos. Es importante destacar que es una problemática que algunas empresas aún tienen, ya que no se considera el impacto de la sincronización entre la logística de distribución y el sistema de administración de transporte.

Esta sección presenta la estrategia actual de la empresa FDS, con base a ello y a la definición y comprensión de algunos conceptos, se identifican los beneficios de trazar una adecuada estrategia de distribución, que permita movilizar los artículos desde el lugar de origen hasta su destino final, entregando los productos en las cantidades exactas, reduciendo tiempos de entrega y conservando su nivel de calidad.

11.1 El DRP

11.1.1 Conceptualización

Desde un enfoque de gestión empresarial la *distribución física de mercancías*, lo define de la siguiente manera Castellanos (2015):

...como el conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de los productos preparados como carga, desde el lugar de producción o manufactura en el país de exportación hasta el local del importador en el país destino, bajo el concepto de óptima calidad costo razonable y entrega justo a tiempo. (p. 17)

La importancia de la distribución en las empresas surge de la necesidad de movilizar y manipular la mercancía de la forma más segura, lo cual "...tiene por finalidad descubrir la solución más

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

satisfactoria para llevar la cantidad correcta de producto desde su origen al lugar adecuado, en el tiempo necesario y al mínimo costo posible, compatible con la estrategia de servicio requerida.”

(Castellanos, 2015, p. 17)

La distribución de los productos terminados de la empresa Fuera de Serie se divide en dos operaciones, la principal y más grande es a nivel nacional y la otra operación que es más reducida, pero con proyección de crecimiento en la compañía es a nivel internacional.

En el caso de la distribución a nivel nacional se realiza de forma terrestre, los despachos se realizan desde el centro de distribución de la empresa Fuera de Serie a los diferentes puntos de venta como las tiendas propias, franquicias y outlets que se encuentran ubicados en 29 municipios del país, esto ofrece la ventaja de lograr cubrir la demanda principal de forma adecuada y oportuna.

Esta distribución es realizada por un tercero, lo cual aporta a la empresa en minimizar los costes de mantener una flota de transporte propia; de acuerdo a planeación previa y requerimiento de los clientes por proyección de la demanda, se manejan entregas por lotes y acorde a las rutas entre los municipios más cercanos, con el fin de minimizar los costes de transporte y mejorar así los tiempos de entrega.

El segundo caso del nivel nacional son las ventas realizadas por la tienda virtual, lo que refuerza la estrategia digital de la compañía bajo un plan de expansión que permite brindar la cobertura para todos los municipios del territorio colombiano. Fuera de Serie maneja esta distribución a través de la transportadora Coordinadora, quien se encarga de transportar y entregar los productos en la dirección indicada por el cliente al momento de la compra en línea, el tiempo estimado de entrega para Bogotá es de 3 días hábiles, para ciudades principales es de 4

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

días hábiles y para el resto del país entregan los pedidos en un plazo de hasta 7 días hábiles después de verificado el pago.

En cuanto a la distribución de la mercancía a los clientes a nivel internacional y con el objetivo de mejorar la circulación y el tiempo de entrega de los productos de la empresa FDS se utiliza el sistema de transporte marítimo, teniendo en cuenta que este medio y como lo afirma Castellanos (2015):

...el marítimo el principal sistema de transporte, pues moviliza la mayor porción de cargas del comercio internacional, los puertos se constituyen en nodos importantes de las cadenas de transporte internacional; además, son puntos de paso obligado y, en muchos casos, fronteras en las que se produce una detención de las mercancías por razones aduaneras, o bien por causas comerciales o fiscales.
(p. 119)

“De todos los modos de transporte, el marítimo es quizás el que mejor representa la movilización internacional de carga... intercomunicando los mercados en todo el mundo y convirtiéndose en la columna vertebral del transporte internacional” (Castellanos, 2015, p. 121). Por lo anterior, este sistema es el adecuado para la compañía al prestar un buen servicio en el mercado internacional.

En cuanto a la preparación de las prendas para su distribución a nivel internacional por parte de Fuera de Serie, estas son consolidadas bajo controles específicos de temperatura y humedad, los productos se transportan etiquetados, embolsados individualmente y guardados en cajas de cartón de buena resistencia al peso; algunas prendas que son más delicadas, se transportan en cajas con sistemas de barras colgadores o también pueden ir estiradas en las

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

cajas. Las condiciones comerciales que realiza la empresa FDS se registran bajo un contrato de transporte, en el cual el transportador efectúa la liquidación de los fletes, se establecen las prácticas de acuerdo a la relación peso/volumen de la mercancía, recargos para compensar las variaciones en las operaciones y trámites aduaneros.

Direct Shipment (Envíos Directos).

Es un proceso de envío directo desde la fábrica (proveedor) hasta el cliente sin almacenamiento, el pedido es enviado directamente y sin manipulación hasta su destino. Según concepto de este proceso dado por Zarco (2003)

...proceso de envío, dentro de una red de distribución, donde el pedido solicitado alcanza su destino directamente, sin manipulación hasta su descarga. El sistema de envío directo también se puede definir como la distribución originada en la misma planta de producción y finalizada en los puntos de venta sin ningún tipo de manipulación intermedia. (p. 17)

Las siguientes cinco características de la distribución, se deben cumplir para realizar el proceso en mención, de acuerdo a lo afirmado por Zarco (2003):

- El Distribuidor debe contar con los recursos y la competencia para realizar envíos únicos y en el cual la mercancía a trasladar no se manipula en el proceso, abarcando desde el punto de origen como puede ser el lugar de producción, centros de almacenamiento de distribución, hasta el destino que sea acordado.
- Las distancias entre el lugar de origen y el lugar de destino son cortas y de acuerdo al medio de transporte utilizado.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

- Los pedidos logran optimizar el espacio de carga y los materiales transportados pertenecen a la misma familia de producto.
- Cuando el tiempo de envío es fundamental para el cliente o por algún motivo se solicita una reposición urgente. Teniendo en cuenta que el costo del envío será más elevado que uno regular.
- Un solo proveedor envía la carga, sin embargo, el descargue puede ser para uno a más clientes, debido a que el pedido no lleva ocupación completa en el medio de transporte.

Indirect Shipment (Envíos Indirectos).

Es un proceso en donde después de la fabricación del producto, este pasa por intermediarios antes de llegar al consumidor final. Este canal puede ser corto o largo, dependiendo del número de intermediarios que requiera la cadena de distribución; algunos de los intermediarios entre el fabricante y el consumidor en un canal indirecto pueden ser: Mayorista/ distribuidor, Comerciante, Minorista, Consultor, Representantes del fabricante y Catálogos (Quiroa, s.f.).

Ahora bien, en este canal podemos encontrar las siguientes ventajas y desventajas expuestas por Quiroa (s.f.):

Ventajas:

- Menor costo de almacenamiento, debido a que el fabricante dispone rápidamente de sus productos, los cuales pasan a ser almacenados por los mayoristas quienes cuentan con la infraestructura adecuada.
- Mayor eficacia, obtenida por el nivel de alcance de comercialización con el que cuentan los distribuidores indirectos, esto debido a la cantidad de establecimientos o franquicias que permiten la comercialización del producto.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Desventajas:

- Precios más altos para el consumidor final, como consecuencia del margen de utilidad que debe procurar cada eslabón de la cadena, lo cual se ve reflejado en el precio final del producto.
- Menos control por parte de la empresa, debido a las diferentes políticas de entrega, logísticas y administrativas que llegan a manejar cada intermediario, lo que puede llegar a comprometer la calidad e imagen del producto.
- Tiempos de espera más largos en la llegada del producto al consumidor final, ya que, al tener varios intermediarios, el traslado del producto por los diferentes eslabones de la cadena genera una demora en el proceso.

Cross-Docking.

Mora (2008) lo define de la siguiente manera: "...el proceso cross docking (puente de mercancía), consiste en el flujo rápido de la mercancía desde el proveedor sin tenerlo que almacenar en la bodega hasta colocarla en el punto de venta del almacén respectivo." (p. 141)

Esta práctica ayuda a reducir tiempos de entrega, disminuye costos de almacenaje, costo de inventario y costos de distribución de los productos, disminuye errores de manipulación y reubicación. Existen dos tipos de Cross Docking, Directo e Indirecto.

En el tipo Directo el producto ya viene preparado y separado por el proveedor, donde lo único que se debe hacer es recibir el producto para situarlo en los lugares de salida para gestionar entrega directa al cliente, en este caso la mercancía no tiene mayor manipulación; en el tipo Indirecto, el producto es entregado por el proveedor en el lugar destinado por la empresa para

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

realizar el proceso de picking y packing, para finalmente gestionar el proceso de salida del almacén hacia el destino requerido por el cliente. (Iglesias, 2017)

En general el proceso completo, se realiza máximo en 24 horas, este debe contar con la mayor coordinación entre el proveedor y el cliente con el propósito de preparar las cantidades solicitadas para la entrega en los destinos requeridos por el cliente. (Mora, 2008)

Dentro de los objetivos esta lograr que los productos no se queden almacenados, permitiendo un flujo de los mismos a través de la SC para mitigar el impacto en la rentabilidad de la empresa, y conseguir un sistema más ágil de servicio al cliente, disminuyendo plazos de entrega

Es una técnica interesante en términos de capacidad de respuesta y costo, pero exige un elevado grado de conocimientos técnicos y coordinación para el reagrupamiento de los paquetes. Es una práctica recomendada para algunas industrias como, por ejemplo, empresas que comercialicen productos perecederos o requieran el transporte de sus productos bajo una temperatura controlada.

11.1.2 Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual

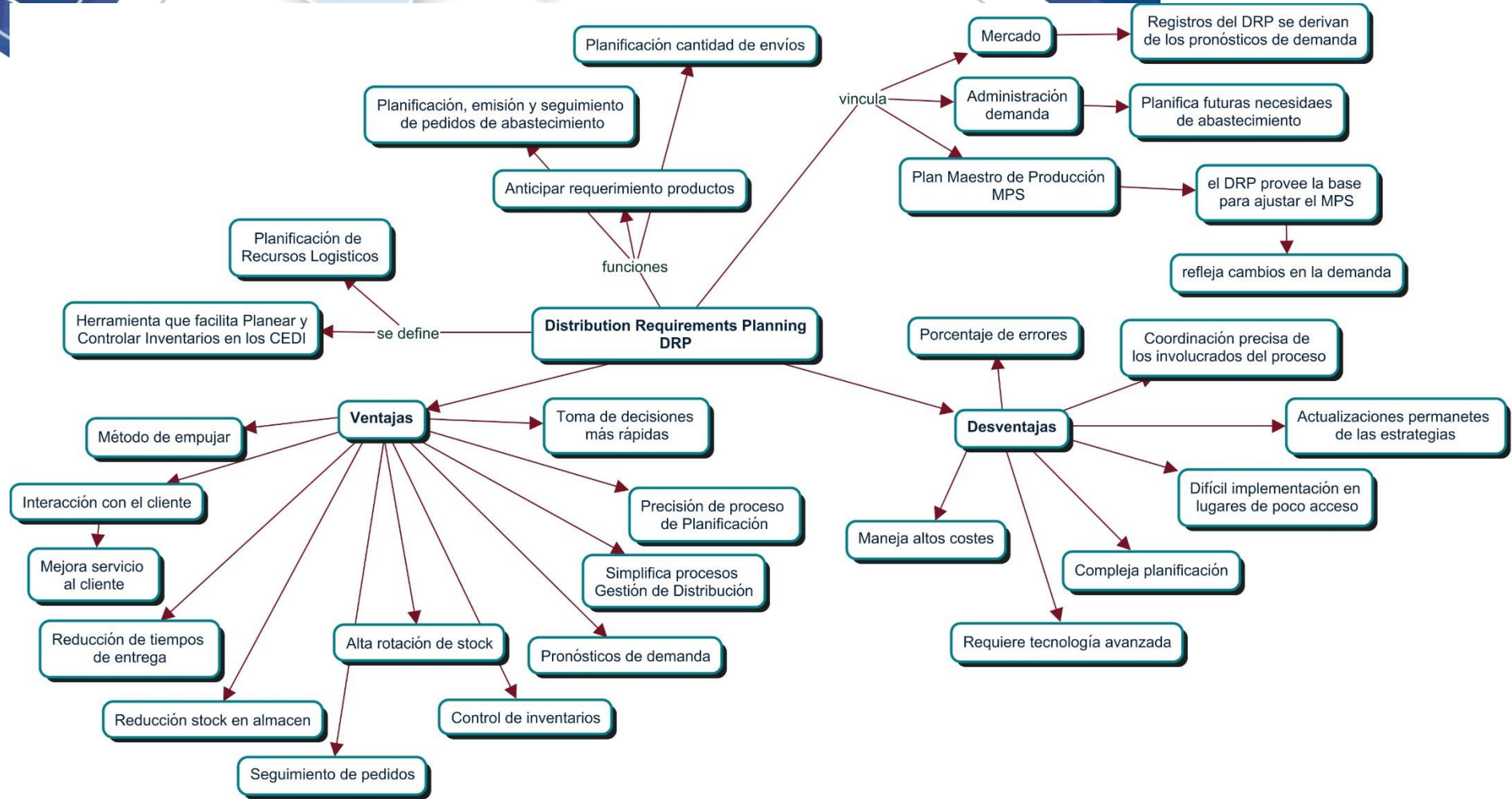


Ilustración 21. Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual

Fuente: Autoría Propia.

11.1.3 Ventajas y desventajas de la implementación del DRP en la empresa Fuera de Serie

Tabla 24.

Planificación de requisitos de distribución.

APLICADO A LA EMPRESA FUERA DE SERIE	
Ventajas	Desventajas
<p>La empresa Fuera de Serie gracias a la aplicación de este DRP podrá dar respuesta a interrogantes que toda organización se marca, ¿cómo puede una operación de fabricación, planificar adecuadamente la cantidad de bienes que se requieren en el sitio y que deben colocarse? ¿Con qué eficiencia pueden llegar las mercancías al lugar correcto en el tiempo asignado? Debido a que la empresa podrá establecer vinculaciones entre el mercado, la administración de la demanda y el plan maestro de producción, una de las mayores ventajas ya que esta información facilitará enlazar que debo producir y como lo debe distribuir para garantizar satisfacer al cliente final y no tener inconvenientes por desabastecimiento. Me da las herramientas para llevar mis productos en el tiempo requerido a los Centros de Distribución. Planificando las futuras necesidades de abastecimiento, estableciendo las bases para mejores decisiones en el despacho vehicular. DRP ajusta continuamente los planes de acuerdo a las desviaciones de las demandas respecto a los pronósticos.</p>	<p>La empresa FDS <u>requeriría excelente flujo de información</u>, no se puede tomar decisiones a la ligera y de manera rápida sin que la información fluya de manera inmediata, mediante canales efectivos y seguros, información como Stock de seguridad, stocks en tiempo real, ventas, inventario en tránsito, producción, demanda comercial y pronóstico de la demanda. Toda esta información toma tiempo determinado en ir de extremo a extremo. El soporte debe ser por medio de un sistema de Software y Hardware acorde que nos facilite estos procesos; pero esto requiere una serie de recursos para su implementación y mantenimiento.</p>
<p>La empresa mediante la aplicación del DRP obtendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones más rápidas debido a que la información será centralizada por el DRP en lo que corresponde a datos vitales para la distribución. • Utilización de la previsión de la demanda, ya que el DRP funciona bajo pronósticos de la demanda que brindara información para optimizar mi producción. 	<p>El DRP debe garantizar para la empresa FDS, que los pronósticos de la demanda no presenten fallas en su cálculo, porque es el inicio como herramienta de la planeación y toma de decisiones a corto plazo, por ende, si se realiza un mal pronóstico afectara toda la operación.</p> <p>Igualmente se debe saber en tiempo real o lo más pronto posible, si se presentan desviaciones de la demanda para tener espacio a correcciones en nuestro DRP, y así sucesivamente en las otras herramientas de la empresa FDS.</p>
<p>Reducción del costo de transporte, debido a que mis productos llegaran en las cantidades precisas a los Centros de Distribución, mitigando el desabastecimiento y solicitudes sin planificación extemporáneas. Así mismo gracias a la distribución acorde a las necesidades de mis clientes, distribuirá la empresa FDS los vehículos o los contratará de acuerdo a esto, como ejemplo si para determinada tienda necesito 1000 unidades de X producto, para enviarlo requiero un vehículo tipo doble troque, no se cometerá el error de</p>	

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

contratar o enviar un vehículo tracto camión de 40 toneladas.	
Mejora del servicio al cliente, ya que minimizamos la escasez en los Centros de Distribución, dando un excelente servicio a los clientes en los que corresponde a continuidad de Stock.	
Reducción de pedidos ya que se planifican las futuras necesidades de reabastecimiento y perfeccionamiento del tiempo de entrega, gracias a una correcta planificación se podrá llegar a mitigar los pedidos innecesarios, realizar movimientos por lotes completos, mejorando mis entregas.	

Fuente: Autoría Propia.

11.2 El TMS

11.2.1 Conceptualización

El transporte como todos los eslabones de la Cadena de Suministro tiene una gran importancia, de nada sirve producir con excelente calidad y buenos costos de competencia, si no llegamos a todos nuestros clientes finales con precisión y mantenimiento calidad, servicio y precios.

Tan cómo se puede evidenciar es necesario que el producto final llegue al cliente con la calidad idónea que permita obtener la satisfacción de este, puesto que dicho producto final y la entrega del mismo es la imagen corporativa y es el resultado final de tener implementado un proceso de producción y una cadena logística efectiva.

11.2.2 Aspectos fundamentales de un TMS

En la Cadena de Suministros de una organización en sus procesos de Aprovisionamiento y Distribución, en el progreso de la gestión de transportes, como un eslabón de la cadena fundamental para un funcionamiento armónico de esta a nivel general, el movimiento de materias primas, elementos, productos terminados y suministros, al realizarse de una manera planificada y optima, me representa disminución de costes, que no son tan evidentes en la organización; pero que al no desarrollar una gestión de transportes si se hacen más evidentes.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Es difícil para una organización sostenerse si no controla las llaves por donde se pueden escapar los recursos innecesariamente, razones por las que la gestión de transportes es vital y se optimizan mediante Software que potencialicen esta gestión, mediante herramientas como Transportation Management System, que nos ayudan a cumplir con todas las obligaciones adquiridas con nuestros diferentes clientes, mediante una excelente distribución; de nada sirve tener una magnífica producción a excelentes costos y con inigualable calidad, si no estoy en condiciones de llevarle mis productos a mis clientes, garantizándoles costos asequibles y manteniendo la calidad de mis productos.

Es fundamental para hablar de ventajas y desventajas de la implementación de un TMS conocer que la empresa Fuera de Serie tiene presencia en los siguientes municipios de Colombia: Arauca (01 tienda) , Armenia (01 tienda), Barranquilla (02 tiendas), Bogotá (38 tiendas), Bucaramanga (03 tiendas), Cartagena (01 tienda), Chía (01 tienda), Chiquinquirá (01 tienda), Cúcuta (02 tiendas), Duitama (01 tienda), Espinal (01 tienda), Fusagasugá (01 tienda), Ipiales (01 tienda), La dorada (01 tienda), Manizales (01 tienda), Montería (01 tienda), Mosquera (01 tienda), Ocaña (01 tienda), Pamplona (01 tienda), Pasto (02 tiendas), Popayán (01 tienda), Soacha (01 tienda), Sogamoso (01 tienda), Sopo (01 tienda), Tunja (02 tiendas), Tuquerres (01 tienda), Valle (01 tienda), Villavicencio (01 tienda) y Yopal (01 tienda). Para un total de 72 tiendas a nivel nacional.

En el cuadro ubicado en el apartado de anexos, el Anexo No 2 describe las ventajas y desventajas de su aplicación en la empresa Fuera de Serie.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

11.3 Identificación de la estrategia de distribución en la empresa Fuera de Serie

En componentes estructurales de la cadena logística como lo son el abastecimiento y la distribución, se identifica que el transporte es un elemento fundamental en estos procesos y es importante reconocer que tipo de transportes se ajustan a cada una de las necesidades de las empresas, ya que esto condicionara las ventajas comerciales y la competitividad del producto.

El transporte es, sin duda, el componente vertebral de la distribución en las cadenas logísticas; por ello, es fundamental conocer las diferentes opciones que se presentan y determinar, mediante elementos conformados técnica y jurídicamente, cuál de éstas es la que se ha de utilizar. En este sentido, la competitividad de los productos que van a ser comercializados depende mucho del transporte y específicamente, del costo de este; del tiempo de transito necesario para trasladar los bienes desde su origen hasta su destino; de la factibilidad de la entrega, y de la seguridad del medio utilizado. (Castellanos, 2009, p. 56)

Proceso de aprovisionamiento de insumos.

Para comenzar contextualizaremos un poco sobre lo que es el aprovisionamiento, así lo define (Castellanos, 2009) "...fuente de suministro de los bienes de producción que han de integrarse al proceso de composición o formulación del bien o servicio, el cual depende de manera intrínseca de las características del bien que se va a producir." (p.55)

Para el proceso de aprovisionamiento de insumos en la empresa Fuera de Serie, se utiliza principalmente el transporte terrestre para los proveedores nacionales, estos se encargan de proveer insumos como los botones, hilazas, cremalleras, resortes, marquillas, cintas textiles, entre otros y el medio en el que son trasportados los insumos son en camiones ya que con este

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

transporte es económico y en él no se necesita que la mercancía tenga adecuaciones para el transporte de la misma en ciudades capitales de Colombia, con este transporte camiones y tracto camiones se transporta diferentes tipos de productos no solo la materia terminada si no también la materia prima ya que el peso y el tamaño, ya que hay en diferentes tipos de municipios o ciudades donde no hay facilidad de ingreso por la parte aéreo o marítimo lo cual hace que sea de los más importantes para la almacenes Fuera de Serie, lo que se logra evidenciar que en la ciudad de Bogotá se tienen 38 tiendas las cuales se puede distribuir por medio de transporte terrestre lo cual hace que sea más económico y ya que en la ciudad hay ubicado un solo aeropuerto no se puede realizar por este medio el transporte no se puede realizar entrega de las prendas terminadas.

El transporte aéreo en la empresa Fuera de Serie se utiliza en diferentes destinos que se tienen ya que por la distancia en el transporte terrestre se demora más la llegada de los productos, lo que no sucede en el transporte aéreo ya que se tiene disponibilidad de vuelos con frecuencia en todo el año a las diferentes ciudades que se encuentran ubicadas en lugares alejados a la fábrica de Fuera de serie, algo que más ayuda en este transporte es la rapidez con la que llevan las nuevas colecciones o los productos terminados, así se tiene una cobertura a nivel nacional e internacional, se tiene una seguridad de la mercancía ya que en este tipo de transporte hay gran control de ella sin olvidar que es muy ágil envío de la mercancía por la logística que tienen las empresas para el transporte de la mercancía. Respectivamente al tamaño y cantidad de la carga.

Ya en el caso del aprovisionamiento de telas que principalmente son importadas de Asia, se gestiona con el transporte intermodal combinando el marítimo con el terrestre, siendo el que mejor se ajusta a las necesidades de ambas partes. El servicio de transporte marítimo que utilizan

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

para el traslado de las telas es el del Contenedor Completo (FCL) lo que les permite transportar los insumos de puerta a puerta, minimizando la manipulación y contaminación para la protección de las telas y así mismo reducen el tiempo de entrega; el proveedor y FDS normalmente usan el tipo de contenedor Dry Van o contenedor estándar de 40 pies, es el contenedor adecuado para la carga de las telas y asegura las buenas condiciones del producto.

Después de la llegada del contenedor al Puerto Marítimo, este es anclado a los tracto camiones para realizar su recorrido terrestre hasta la fábrica en la ciudad de Bogotá, ofreciendo un eficiente control y cuidado de la mercancía.

Distribución de producto terminado.

Es importante comprender el papel que desempeña la distribución "...cierra el conjunto estructural al constituir los mecanismos de enlace entre el abastecimiento y la producción." (Castellanos, 2009, p. 55)

El segundo caso a nivel nacional son las ventas realizadas por la tienda virtual, lo que refuerza la estrategia digital de la compañía bajo un plan de expansión que permite brindar la cobertura para todos los municipios del territorio colombiano. Fuera de Serie maneja esta distribución a través de la transportadora Coordinadora, quien se encarga de transportar y entregar los productos en la dirección indicada por el cliente al momento de la compra en línea, el tiempo estimado de entrega para Bogotá es de 3 días hábiles, para ciudades principales es de 4 días hábiles y para el resto del país entregan los pedidos en un plazo de hasta 7 días hábiles después de verificado el pago.

Son los más importantes en la logística y lo principal, es más complejo la logística internacional ya que las distancias son mayores y se dificultan más con el transporte.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Se debe tener en cuenta que el transporte proporciona dos servicios: movimientos físicos y almacenamiento, el almacenamiento se proporciona en viajes largos ya que puede ser lento y necesita que sea almacenado esto se logra evidenciar en el transporte marítimo.

Se debe tener en cuenta las tres claves como lo son:

- **Velocidad:** es la capacidad de ir desde el origen hasta el destino tan rápido como se pueda.
- **Consistencia:** es la capacidad de hacer que los envíos lleguen siempre al mismo tiempo. Una consecuencia importante de la consistencia son los requerimientos de inventarios; entre más consistente es el transporte, menos existencias se necesitan,
- **Control:** es la capacidad de hacer cambios antes y durante en transporte. Las telecomunicaciones han revolucionado el transporte; ahora uno puede comunicarse con el conductor y cambiar la ruta si es necesario. (Castellanos, 2009, p. 64)

11.3.1 Conceptualización de los modos y medios de transporte

Los modos.

Son una combinación de redes como redes y operaciones, como lo son sistema de carrera, ferrocarriles, transporte marítimo, transporte aéreo, determinándolo se debe verificar el plano del tráfico, que es lo más rentable para el transporte teniendo en cuenta diferentes factores.

- **Velocidad de circulación:** mide los tiempos durante los cuales la mercancía se encontrará inactiva a disposición para el transporte a través del modo bajo análisis:
- **Capacidad de la carga:** se refiere al peso que soporta el medio utilizado por el modo, como las dimensiones de la mercancía, por la estructura del tráfico.
- **Costo:** que origina la utilización del modo elegido.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

- Capacidad de carga: se refiere tanto al peso que soporta el medio utilizando por modo, como a las dimensiones de la mercancía en funcionamiento de las posibles por la estructura del tráfico. (Castellanos, 2009, p. 65)

Al ya estudiar los factores, se debe analizar la adecuación del medio de la carga que va hacer transportada, teniendo en cuenta lo que realiza como dibities y frigoríficos. Teniendo en cuenta que los elementos que se adquieren el modo de transporte hacen que se destaque de los que están realizando la misma actividad en el mercado.

Se debe tener en cuenta los cuatro factores que inciden en la selección del modo que se va a utilizar en la empresa: el consignatario, la naturaleza de la carga, la compañía del transporte y el destinatario.

Los medios.

Son los elementos físicos que se utilizan para transportar los objetos o mercancía que se transportan, como lo es almacenes FDS, el cual el medio será el avión y el modo es aéreo, al realizar un análisis se logra evidenciar que es uno de los más factibles para transportar los productos, de una ciudad a otra lo cual hace cumplir con los tiempos de llegada, así se puede seguir enviando productos los cuales lleguen a una hora optima la cual cumpla con la satisfacción del cliente y haciendo llegar nuevas tendencias o colecciones a las diferentes ciudades donde el cliente pueda adquirir más fácil los productos y no esperar tiempos extensos donde el cliente ya no quiera dicho producto, por no verificar los modos y los medios de transporte para que la empresa sea competitiva en el mercado.

Si es dentro de la ciudad se realizará por medio de vehículos, en el modo terrestre se debe tener en cuenta que es de los más costosos, pero en la ciudad ayuda al almacén a poder distribuir

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

los productos en cada uno de los almacenes sin retrasos y con confiabilidad en el transporté del mismo como lo es la mercancía en buen estado.

Este es uno de los puntos más importantes que se debe tener en cuenta en las empresas ya que con un buen proceso de transporte, lo cual se hace para la materia prima y todos los elementos que se deben tener para los productos terminados, esto debe estar organizado para que todos los productos sean llevados a cada uno de los almacenes o puntos de venta que tenga cada una de las empresas, se debe verificar cada uno de los medios de transporte ya que si se encuentran en diferentes lugares geográficos el transporte varia ya que se debe tener en cuenta en donde se encuentra ubicada la empresa así mismo que medios de transporte se utilizaran para la distribución.

No se debe olvidar que la gestión de transporte se debe tener diferentes factores en cuentas como lo son: costo, rapidez/velocidad de entrega, capacidad, disponibilidad, eficacia, seguridad, precisión, modo y servicio.

Las empresas tienen alternativas para realizar los desplazamientos de las materias primas o material terminado que son seis medios básicos de transporte los cuales son: carretero, aéreo, férreo, acuático, marítimo y multimodal (movimiento de productos utilizando dos o más modos diferentes de transporte).

Carretera.

Uno de los medios complementarios que sea encontrado en el sistema es el transporte por carretera, los cuales por medio de su capacidad pueden transportar diferentes productos por diferentes modos los cuales pueden generar rapidez, teniendo en cuenta que se tienen diferentes modos como lo son: autobús o autocar, automóvil, bicicleta, camioneta, motocicleta, motocarro,

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

- Camión Según la estructura: Rígido, Articulado, Biarticulado, Tráiler y Tren de carretera.
- Teniendo conocimiento del tipo de mercancía: Camión de lona (o tauliner), Plataforma abierta, Frigoríficos, Cisterna, Cerrado, Porta, Coches, Camión Jaula.
- Según su peso y categoría: Los camiones para el transporte de productos se dividen en tres grupos en función de su Masa Máxima Autorizada (MMA). N1: hasta los 3.500 kilos, N2: superior a los 3.500 kg y hasta los 12.000 kg, y N3: superior a los 12.000 kilos.

Aéreo.



Ilustración 22. Transporte Aéreo.

Recuperado de Mora García, L. A. (2008)

El transporte de mercancía por aire, es limitado ya que no es de una cantidad grande de paquetes lo que se pueden transportar, en este tipo de transporte se cargan de gran valor, como lo es con seguridad y gran rapidez a la entrega, ya que la mayoría de estas cargas son frágiles y delicadas. Hoy en día por medio de la necesidad que se tiene las empresas de aviones están creando aviones que puedan transportar más carga y con menos tiempo como lo hacen actualmente.

El medio de transporte Aéreo es el siguiente: avión, avioneta o avión ligero, helicóptero, dron, vehículo aéreo no tripulado.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Férreo.

Hace más de un siglo los trenes o transporte férreo fue el número uno de diferentes empresas, para el transporte de las materias primas y terminadas, siendo un transporte rápido por vía terrestre, al día de hoy es uno de los transportes masivos terrestres que es importante a distancias grandes a pesar del cambio que ha habido en las carreteras y en el transporte marítimo.

Los servicios son amplios, por motivo que se pueden transportar desde paquetes hasta trenes llenos de mercancía, este transporte tiene varias cualidades las cuales lo hace ser uno de los mejores ya que este se presta para realizar transporte de diferentes tipos de mercancías, se debe tener en cuenta que tiene una desventaja este transporte y es el estar ligado a una sola infraestructura, los cuales dificultan el acceso de las cargas ya que debe de encontrarse cerca de donde transitan ya que esto hace que se pierda tiempo y puede hacer que se retrase la entrega de los productos.

Los Medios de transporte Férreo son: tren, tren de alta velocidad (ejemplo: alta velocidad española), tren de levitación magnética, metro, metro subterráneo, monorriel, tranvía y ferrocarril de cremallera.

Acuático.

En este tipo de transporte fluvial, se realiza para el transporte de mercancías que son muy pesadas o en donde la mercancía no debe llegar con una rapidez que no sea necesaria la entrega inmediata de la mercancía, ya que esta es de bajo precio.

El Medio de transporte acuático se realiza por medio de: balsa (embarcación), canoa, piragua, lancha, barcaza, yate y barco.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Multimodal.

En este tipo de transporte es donde se utilizan diferentes medios de transporte para el transporte de la mercancía desde su lugar de origen hasta el destino final, con este medio se trata de realizar que sea más ágil y rápido el transbordo de las mercancías. (Tuberías, Oleoductos Etc.)

11.3.2 Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Fuera de Serie en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado.

Para el proceso de aprovisionamiento de insumos en la empresa Fuera de Serie, se utiliza principalmente el transporte terrestre para los proveedores nacionales, estos se encargan de proveer insumos como los botones, hilazas, cremalleras, resortes, marquillas, cintas textiles, entre otros y el medio en el que son transportados los insumos son en camiones ya que con este transporte es económico y en él no se necesita que la mercancía tenga adecuaciones para el transporte de la misma en ciudades capitales de Colombia, con este transporte camiones y tracto camiones se transporta diferentes tipos de productos no solo la materia terminada si no también la materia prima ya que el peso y el tamaño, ya que hay en diferentes tipos de municipios o ciudades donde no hay facilidad de ingreso por la parte aéreo o marítimo lo cual hace que sea de los más importantes para la almacenes Fuera de Serie, lo que se logra evidenciar que en la ciudad de Bogotá se tienen 38 tiendas las cuales se puede distribuir por medio de transporte terrestre lo cual hace que sea más económico y ya que en la ciudad hay ubicado un solo aeropuerto no se puede realizar por este medio el transporte no se puede realizar entrega de las prendas terminadas.

El transporte aéreo en la empresa Fuera de Serie se utiliza en diferentes destinos que se tienen ya que por la distancia en el transporte terrestre se demora más la llegada de los productos,

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

lo que no sucede en el transporte aéreo ya que se tiene disponibilidad de vuelos con frecuencia en todo el año a las diferentes ciudades que se encuentran ubicadas en lugares alejados a la fábrica de Fuera de serie, algo que más ayuda en este transporte es la rapidez con la que llevan las nuevas colecciones o los productos terminados, así se tiene una cobertura a nivel nacional e internacional, se tiene una seguridad de la mercancía ya que en este tipo de transporte hay gran control de ella sin olvidar que es muy ágil envío de la mercancía por la logística que tienen las empresas para el transporte de la mercancía. Respectivamente al tamaño y cantidad de la carga.

11.4 Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa Fuera de Serie

En la empresa fuera de serie se establece como red de embarque directo, teniendo en cuenta que tiene una estructura en la cual se entrega el pedido o los productos establecidos o solicitados por el cliente, en un solo lugar el cual es establecido o requerido por el mismo, esta estrategia se utiliza ya que la empresa fuera de serie tiene una cadena de almacenes en los cuales se distribuye el material terminado o la materia prima según sea necesario en cada uno de los almacenes o bodegas, así definiendo el tipo o medio de transporte que se va a utilizar, teniendo en cuenta que se tiene almacenes en diferentes lugares de Colombia.

La empresa debe tener un inventario en el cual se observe la disponibilidad de cada uno de los elementos ya que con esto se puede atraer y satisfacer al más al cliente teniendo la disponibilidad de los productos, sin olvidar el costo del transporte ya que se debe ir implementando estrategias la cuales ayuden a la exigencia del mercado, lo cual se deben de hacer estudios en los cuales se determine las rutas y modos al transcurrir el tiempo para así ir

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

mejorando, se debe tener en cuenta que este servicio para la empresa Fuera de serie ya que es un sobre costo el implementarlo.

11.5 Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa Fuera de Serie

Que se puede decir sobre la estrategia Cross Docking, la cual es una estrategia que optimiza el tiempo de una empresa y sus almacenes, haciendo que las empresas se posicionen en el mercado nacional e internacional, haciendo que sea esta estrategia una de las cuales en vez de almacenar los productos los prepara para ser distribuidos o enviados de manera inmediata.

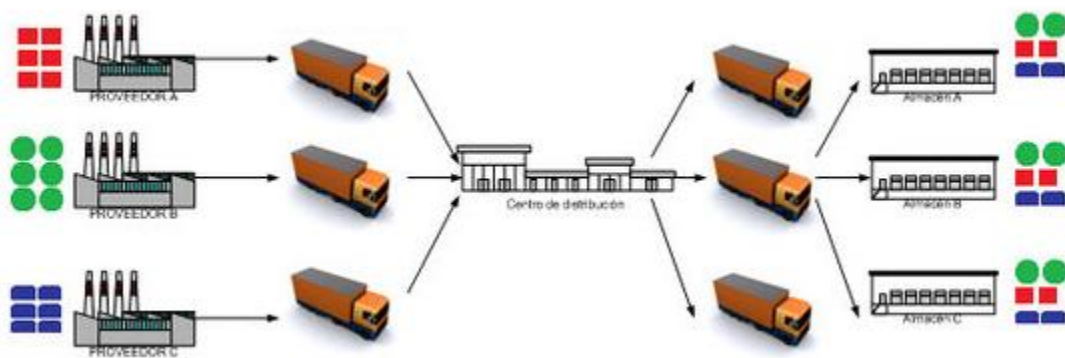


Ilustración 23. Gestión de la Cadena de Abastecimiento.

A la empresa fuera de serie es viable ya que se tiene en diferentes ciudades puntos de venta los cuales.

11.6 Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa Fuera de Serie

Dentro de lo evidencia hasta el momento, la empresa FDS debe aplicarse una Distribución Intensiva, debido a que esta debe implementar métodos donde se faciliten múltiples números de puntos de venta en lo posible y diversos centros de almacenamiento, garantizando una máxima de cobertura nacional. Gracias a esta estrategia, que es muy recomendada para productos de

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

consumo masivo como prendas de vestir, la distribución se extiende y tenemos disponibilidad del producto en los diferentes puntos regionales, exponiendo la marca y facilitando su consumo por los diferentes clientes de la empresa. Para esto requerimos de herramientas de comunicación fortaleciendo este tipo de estrategia, como la herramienta TMS, ya que nos brinda un correcto flujo de información en tiempo real, dándonos el control de nuestros productos desde el punto de fabricación hasta la entrega al cliente final.

11.7 Beneficios en la empresa con los cambios en la industria de la distribución.

Los cambios vigentes en la industria de la distribución con las tecnologías 4.0, favorecen la toma de decisiones ya que podemos alinear los múltiples planes de la organización con la información que nos brinda en tiempo real planes como plan maestro, plan de adquisiciones y plan de producción.

De los mayores beneficios por estos cambios en la industria, son que los productos terminados estarán en constante movimiento, mitigando un stock de producto innecesario, lo que se busca con estas nuevas tendencias es que los productos estén en el sitio correcto, en la cantidad precisa y en el espacio de tiempo solicitado. Al aplicar una excelente estrategia de distribución garantizaremos que nuestros productos satisfagan las necesidades del cliente, ya que estos encontrarán en las diferentes tiendas de la empresa FDS sus colecciones; sin afectar los costos de producción, inventarios y distribución en la organización, al no producir en excesos prendas que no voy a requerir, debido a que voy a tener las prendas en los espacios que son necesarios, la distribución es vital para garantizar excelentes costos en mis productos y no afectar al cliente, es una llave en la organización que al no controlarse se perderán litros de dinero gota a gota.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

12. Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística

En la presente fase No 11 los aprendices identificarán las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística a nivel global, concepto con una relevancia importante dentro de las organizaciones en la actualidad, ya que no se coincide una cabeza visible de una organización que no tenga en su radar para el planeamiento y direccionamiento de su empresa, un concepto claro sobre estas mega tendencias y cuáles pueden ser aplicadas dentro de su empresa de acuerdo a sus factores críticos de éxito, los cuales se deben identificar propiamente de acuerdo al entorno, sector e industria, que es lo absolutamente indispensable que se requiere o necesita para cumplir con los objetivos o metas para la organización.

12.1 Conceptualización.

Estas megatendencias son aplicadas en la actualidad en la administración de la red de suministro y logística en las industrias, facilita direccionar el negocio ya que proporciona información sobre el camino que lleva la humanidad como cliente final, en cuanto a sus necesidades vigentes y hábitos de consumo, estas megatendencias que en un lenguaje más conocido son tecnologías 4.0, demuestran una cuarta revolución industrial, caracterizada por ser una fusión de tecnologías, la cual desintegra los términos entre las esferas física, digital y biológica.

En primer lugar, en el presente texto, se realiza una descripción conceptual sobre megatendencias como Internet de las cosas, vehículos autónomos, realidad aumentada, realidad virtual, omnicanalidad, Big data, multimodalidad, desmonetización, etc. Esto con el propósito de aterrizarlas en el contexto colombiano, así mismo determinar qué factores críticos obstruyen la implementación de estas megatendencias en las empresas colombianas, visto como se mencionó

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

desde los entornos, sectores y empresas. Ya que los factores críticos de éxito son las variables que dentro de una organización se pueden influenciar para afectar significativamente la competitividad de esta, donde pueden entrar a amenazar el logro de los objetivos de la empresa para nuestro caso FDS.

En segundo lugar, los aprendices realizarán comentarios estructurados basados sobre el análisis del entorno identificando indicadores económicos, sociales, políticos y de gobierno, en cuanto al sector se revisará la estructura de mercado, red estructural, clientes y consumidores, etc.; y por último análisis interior de la empresa en su cadena de valor y su contribución a la red estructural, de esta manera poder ilustrar porque consideran estos Factores Críticos de Éxito afectan a Colombia para la aplicación de terminadas megatendencias de Supply Chain Management; demostrando así mismo que los Factores Críticos de Éxito varían dependiendo la industria.

12.2 Aspectos fundamentales de las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa conceptual.

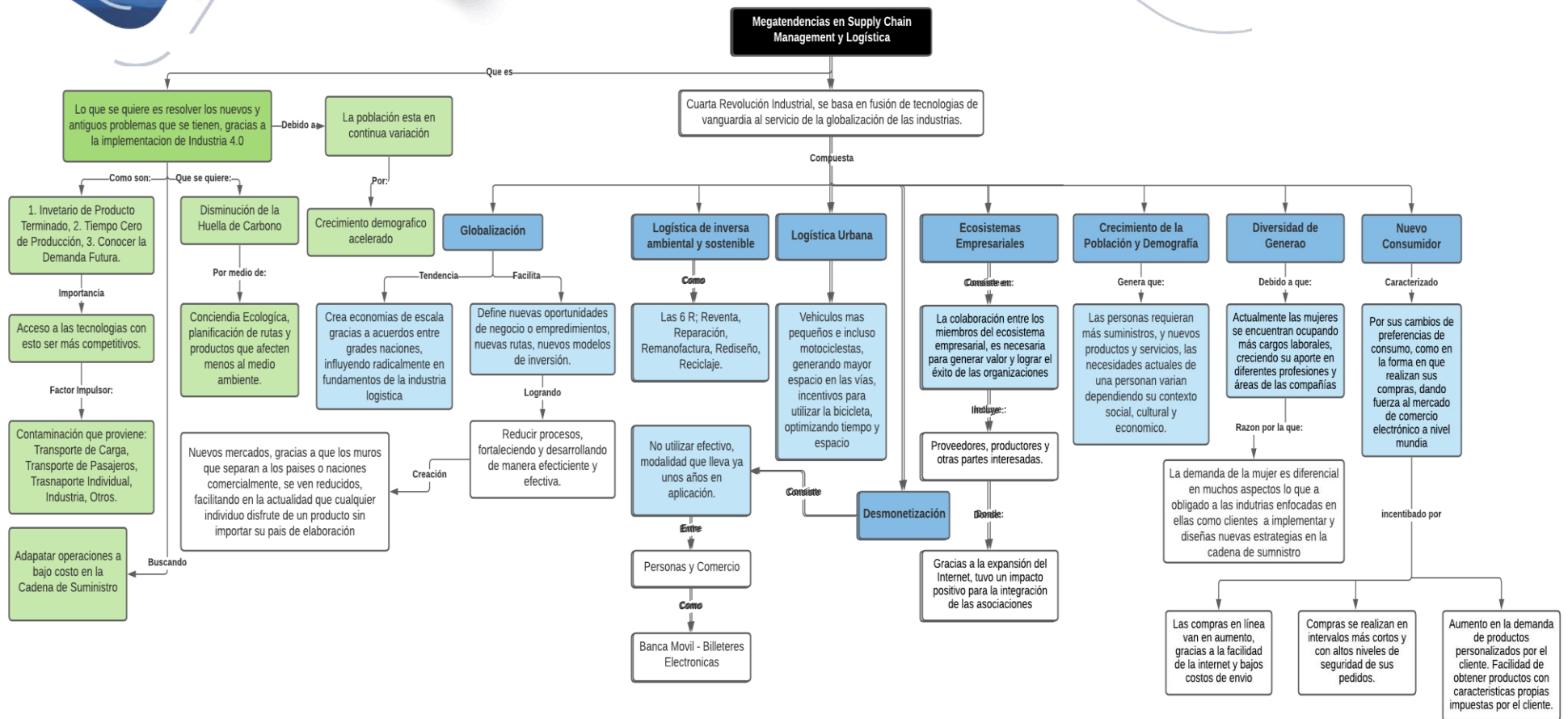


Ilustración 24. Aspectos fundamentales de las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa conceptual

Fuente: Autoría Propia.

12.3 Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa Fuera de Serie

Marco conceptual y/o teórico.

Las Megatendencias son fuerzas que afectan a todos y de acuerdo a Lehmacher (2016) este término "...se refiere a desarrollos a largo plazo que afectan a todas las áreas de la sociedad y la economía. Muchas de estas tendencias afectan el desempeño de las cadenas de suministro." (p. 76) Por esta razón, es importante dentro de las organizaciones el analizar los impactos de las Megatendencias que puedan afectar la gestión de la cadena de suministro.

1. *Ecosistemas empresariales.*

"Una comunidad económica respaldada por una base de organizaciones e individuos que interactúan: los organismos del mundo empresarial. La comunidad económica produce bienes y servicios de valor para los clientes, que son ellos mismos miembros del ecosistema" (Lehmacher, 2016, p. 67) La colaboración entre los miembros del ecosistema empresarial que incluyen proveedores, productores y otras partes interesadas, es necesaria para generar valor y lograr el éxito de las organizaciones, donde gracias a la expansión del Internet, tuvo un impacto positivo para la integración de las asociaciones.

2. *Globalización.*

Según lo afirma Lehmacher (2016) "El encuentro y el intercambio global están impulsados por acuerdos comerciales, costos de envíos favorables y un creciente acceso a Internet. La colaboración mundial y la cantidad de webs de valor aumentan constantemente, no solo en el aspecto comercial." (p. 70). Debido al aumento de acuerdos comerciales globales, se ha logrado una mayor participación en la economía mundial.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

En la medida que los mercados emergentes sigan creciendo, las CSCO (Chief Supply Chain Officers) deberán subcontratar el personal especializado en logística para trabajar con plataformas globales que brinden servicios de suministro, distribución y posventa estandarizados. Es por esto que algunos proveedores de servicios logísticos y cadena de suministro trabajan en la expansión de sus redes, buscando el fortalecimiento de sus plataformas. A través de las nuevas tendencias que implican la digitalización, plataformas y la economía rápida, surgen oportunidades y retos para la cadena de suministro.

3. Crecimiento de la población y demografía.

Es evidente el continuo crecimiento de la población mundial y por ende el aumento de la demanda de productos. “La población mundial está creciendo rápidamente y la esperanza de vida está aumentando. Más personas requieren más suministro, como la expansión de la demanda de logística de las ciencias biológicas y la atención médica.” (Lehmacher, 2016, p. 75) Donde la automatización ha sido la forma para cubrir con rapidez y seguridad tal demanda, afirma Lehmacher (2016) “La tecnología robótica hará que la cadena de suministro sea "más rápida, segura y productiva", afirman los autores. La tecnología robotizada o robótica mejorará todas las áreas de la logística.” (p. 76)

4. Diversidad de género.

Actualmente las mujeres se encuentran ocupando más cargos laborales, creciendo su aporte en diferentes profesiones y áreas de las compañías, hasta el punto de desempeñarse en cargos que eran dominados por hombres, lo cual ha llevado a la necesidad de cambio y adaptación dentro de las organizaciones, influyendo incluso en las cadenas de suministros, Lehmacher (2016) afirma que:

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Los gerentes de la cadena de suministro y los formuladores de políticas deben tener en cuenta a las mujeres como empleadas, especialmente en los segmentos menos tradicionales del trabajo femenino. El entorno de trabajo debe adaptarse a las necesidades femeninas. Los lugares de trabajo ergonómicos y las herramientas, como los exoesqueletos robóticos que facilitan el levantamiento y la sujeción de objetos pesados... (p. 77)

Adicional a esto se suma el aumento de consumidoras femeninas, una clase diferente de consumo que genera en las empresas la necesidad de implementar y diseñar estrategias en la cadena de suministros específicos para satisfacer la demanda femenina.

5. Nuevo consumidor.

Los nuevos consumidores han cambiado sus preferencias de consumo, incluso hasta la forma en que realizan sus compras, dando fuerza al mercado de comercio electrónico a nivel mundial; las compras en línea van en aumento, cada vez son más populares los productos personalizados por el cliente y las compras se realizan en intervalos más cortos. Según lo expuesto por Lehmacher (2016):

...en la era digital, los patrones de consumo han experimentado un cambio radical. En todo el mundo, las gamas de productos se están ampliando; las ofertas son múltiples; y los plazos de entrega son más cortos que nunca. Crece el número de consumidores y productores. Debido a las posibilidades de Internet y muchas plataformas comerciales, todas pueden conectarse. Pero con la cantidad de conexiones, la complejidad a lo largo de la cadena de suministro y valor aumenta constantemente. (p. 78)

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Lo anterior genera una presión continua a lo largo de la cadena de suministros, exigiendo unas redes logísticas globales, más rápidas y eficientes.

6. Urbanización.

Se evidencia un incremento acelerado en las compras en línea y aún más en las personas que viven en las zonas urbanas, basándose en las facilidades que tienen en cuanto acceso a internet y facilidades en entregas al tener logísticas más preparadas para este tipo de situaciones. Como lo menciona por Lehmacher (2016):

“La migración de las zonas rurales a las urbanas en muchas partes del mundo afectan a las pautas de consumo y, por lo tanto, a la cadena de suministro. El porcentaje de población que reside en un entorno urbano superó la marca del 50% en algún momento entre los años 2000 y 2004. Se prevé que para 2025 la tasa de urbanización de China será de alrededor del 60%, la India es probable que alcance el 36%, y los EE.UU. estarán ligeramente por debajo del 90%, en comparación con el 82% en 2014, según la Urbanización Mundial de 2014 de las Naciones Unidas Prospecto.” (p. 81)

Esto nos resume lo que esta mega tendencia de la urbanización causa a las cadenas de suministro mundiales, ya que crea tareas a las industrias como el mantener el flujo de mercancías en ciudades con más población y una infraestructura que crece, pero no al mismo ritmo acelerado y que requiere de nuevas herramientas para perfeccionar tareas de entregas de mercancías, mediante la implementación de vehículos eléctricos flexibles (movilidad limpia).

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

7. Cultura digital.

En la población global paso de utilizar herramientas como el correo electrónico por tomar un ejemplo, el cual en un principio fue un medio de conexión interpersonal que facilitaba la vida de la personas y las relaciones personales, en la actualidad este se convirtió en una herramienta de mayor valor, sin ser un tanto exagerado, el correo electrónico muchas veces se vuelve como el Documento de Identificación personal de muchas personas, ya que las aplicaciones de hoy en días van aferradas a este tipo de herramientas, como lo podemos ver en lo descrito por Lehmacher (2016):

“En 2015, el número de usuarios de correo electrónico en todo el mundo era de casi 2.600 millones. Para finales de 2019, el número habrá aumentado a más de 2.900 millones, es decir, más de un tercio de la población mundial. En 2015, el número de correos electrónicos enviados y recibidos por día asciende a más de 205.000 millones. Se espera que esta cifra crezca a una tasa media anual del 3% durante los próximos 4 años, alcanzando más de 246.000 millones a finales de 2019”. (p. 89)

No solo con esta herramienta del correo electrónico, la humanidad toma la cultura digital como un estilo de vida que mejora las condiciones del planeta, con políticas de cero papeles, movimientos electrónicos de dinero, creando en la actualidad monedas digitales que funcionan con muchas transacciones y que van rumbo a un legalización y soporte más formal; la cultura digital hace parte de la vida actualidad de la humanidad, y está convirtiéndose en algo necesario para la vida cotidiana.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Identificación y Clasificación de los factores críticos de Éxito.

Un factor crítico de éxito hace referencia a los aspectos clave de negocio que la empresa debe gestionar para ser competitiva. Se requiere una identificación y seguimiento para dar el cumplimiento necesario a fin de tener un control sobre los mismos. Podemos decir que, los factores favorecen o amenazan el logro de los objetivos de las empresas.

Jiménez, J. (2004), afirma que...Dado que no todos los objetivos y estrategias son igualmente importantes para la empresa, ya que esto depende del sector industrial, o del tipo y características del producto o servicio ofrecido; el intento de medición de todos los factores conllevaría a un elevadísimo esfuerzo a nivel volumen de información y recursos, por tanto, conviene centrarse en aquellos factores que se consideran vitales, o de especial relevancia para la empresa (Ortiz, 2003). Autores como Carmona O., Angélica (2000) identifica dos clases de factores críticos de éxito: de control y constructivos. Otros autores los clasifican como internos o externos a las empresas. Por otra parte, desde el enfoque de la teoría de las dimensiones, los factores críticos de éxito giran en torno a las fuentes de desempeño de acuerdo a la siguiente segmentación.

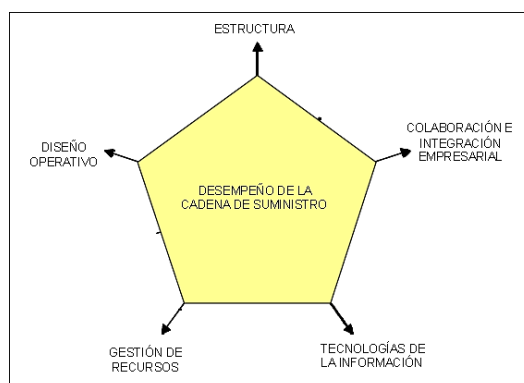


Ilustración 25. Fuentes de desempeño de la cadena de suministro.

Fuente: Jiménez, J (2004) p.79. Figura 2.3. Fuentes de desempeño de la cadena de suministro.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Factores Estructurales.

Jiménez, J. (2004) plantea que, “...aunque estrictamente no es una cadena, sino una red, la estructura de la cadena de suministro son todas las empresas que participan en una cadena de producción y servicios, desde las materias primas hasta el consumidor final...” (Brewer, et al., 2001).

Dentro de los componentes estructurales, encontramos los factores tangibles e intangibles los cuales tienen una interrelación directa, influyendo de manera considerable en el desempeño de la cadena de suministro. A continuación, se encuentra un esquema de dichos factores.

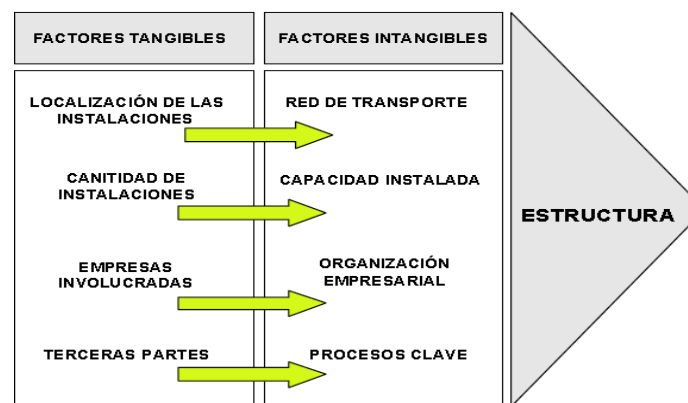


Ilustración 26. Factores estructurales de la cadena de suministro

Fuente: Jiménez, J (2004) p.81. Figura 2.4. Factores estructurales de la cadena de suministro

A partir de lo anterior, se puede decir que en el caso de las Empresas Colombianas el factor estructural, está quizá dentro de los críticos, esto debido a que, al estar interrelacionados directamente con los factores tangibles, por ejemplo, en el tema de red de transporte, sabemos que existen falencias en este aspecto a nivel país. Como lo vimos en la actividad # 5, nuestro país tiene aún limitaciones en cuanto a infraestructura vial y adicionalmente los proveedores actuales no están lo suficientemente adaptados a las tecnologías para mejorar los servicios.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

En este factor también se toma en cuenta a las empresas involucradas, las cuales harán parte de la cadena de suministro, sin embargo, no muchas empresas llegan a desarrollar una relación comercial óptima debido a que no se tiene un interés en el beneficio de la cadena, simplemente están en busca del beneficio propio sin tomar en cuenta la importancia de trabajar integradamente para cumplir con la estrategia, obtener rentabilidad y lograr la satisfacción del consumidor final.

En cuanto a las terceras partes, se debe contar con la colaboración de los involucrados dentro de los procesos clave de una compañía, para esto se debe establecer una estructura formal, en este caso, basada en las políticas, los procedimientos, estrategias y demás que sirvan de guía para el ejercicio de los procesos. Es importante que internamente se tenga claridad y se trabaje bajo sinergia entre los procesos, para ejecutarlos adecuadamente y lograr el resultado esperado que finalmente es entregar un producto o servicio a satisfacción con la rentabilidad esperada y bajo el cumplimiento de las estrategias planteadas.

Diseño operativo de la cadena de suministro.

Jiménez, J. (2004), afirma que, “El mercado, la infraestructura disponible o potencial, los costos y el margen, son los componentes clave para el diseño operativo de la cadena de suministro.

De acuerdo a ello, se requiere un conocimiento preciso de la demanda, de infraestructura y de la capacidad y modos de transporte disponibles. Por otra parte, para evaluar el diseño de la cadena en cuanto a la rentabilidad se debe tener en cuenta los costos unitarios, dando lugar al margen esperado en la cadena.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

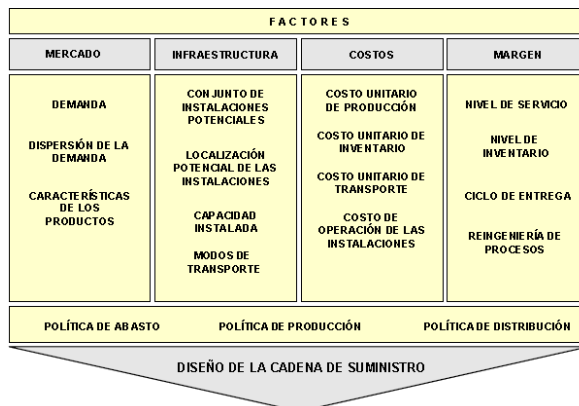


Ilustración 27. Factores de diseño de la cadena de suministro

Fuente: Jiménez, J (2004) p.82. Figura 2.5. Factores de diseño de la cadena de suministro

De acuerdo a lo anterior, es importante que las empresas colombianas, comprendan y conozcan elementos como, su participación relativa en el mercado, intensidad de capital referente a la eficiencia de la inversión de activos vs los ingresos por las ventas. Adicionalmente se debe entender la relación Investigación y Desarrollo/ventas.

En Colombia, en cuanto a investigación y desarrollo no es un tema en el que se inviertan muchos recursos, lo cual conlleva a que la economía se mantenga rezagada, ya que la creación de riqueza se vincula al desarrollo científico. En el caso de las empresas, no hay incentivos por parte del Gobierno para hacer desarrollos en este ámbito.

Respecto a los costos, en los procesos de producción podría existir una brecha si no se conocen sus costos de producción y en dado momento esta aumente no se podrían controlar los incrementos. En general, al no tener personal especializado en las empresas que puedan aportar o analizar los factores que intervienen en el diseño de la cadena, a través de su conocimiento y experiencia, es complejo lograr una operación eficiente y eficaz.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Gestión de Recursos.

En la Gestión de recursos se conectan dos elementos importantes, como lo son la organización y el conocimiento. Estos tienen el objetivo de lograr el desarrollo de la organización, soportados en el conocimiento del recurso humano.

La organización hace referencia al desarrollo de competencias desde el enfoque de una mayor integración empresarial. El control, permite visibilizar el adecuado uso de los recursos como, por ejemplo, materias primas y por último, el conocimiento abarca, proveedores, competencia, clientes y recurso humano para conocer el pronóstico de la demanda.

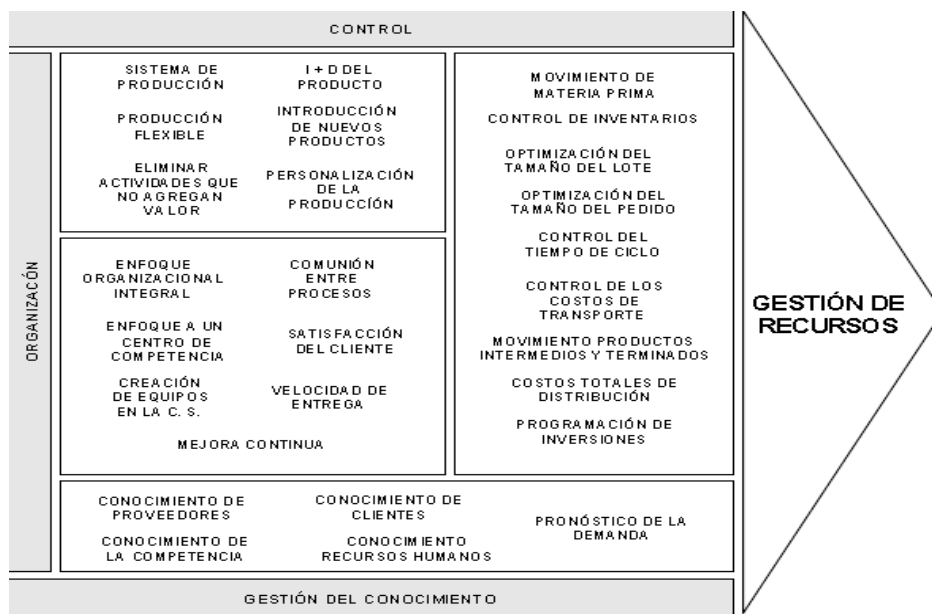


Ilustración 28. Factores de gestión de recursos de la cadena de suministro

Fuente: Jiménez, J (2004) p.83. Figura 2.6. Factores de gestión de recursos de la cadena de suministro

A partir de lo anterior, este factor se considera relevante dentro de la criticidad ya que abarca los recursos empleados en la gestión de la cadena. La organización como parte central del desarrollo de conocimiento del recurso, debe considerar con las herramientas para controlar y medir la adecuada gestión de todos los recursos involucrados. Por ejemplo, es constante en las empresas

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

colombianas, la creación de equipos que puedan desarrollar y llevar a cabo con éxito un proceso, sin embargo, a estos equipos no se les proveen los recursos o la capacitación requerida para cumplir con lo esperado. En algunas empresas la cultura del individualismo y sobresalir ante los demás no permite que se trabaje en grupo con la mentalidad del bien común, la competencia y falta de comunicación genera un ambiente poco propicio para el desarrollo efectivo de las actividades, lo cual finalmente afecta a la empresa en sus objetivos.

Adicional a esto, el control a través de los indicadores de gestión de los diferentes procesos, muchas veces a pesar de conocerse no se aplica la mejora continua que se requiere para gestionar los recursos necesarios, posiblemente no existe el conocimiento o la iniciativa para ello.

Tecnologías de la información.

Actualmente las tecnologías de la información han desempeñado un papel relevante dentro de las organizaciones, permitiendo la gestión eficiente respecto a la inversión total y costos, y como consecuencia una ventaja competitiva en la planificación de las actividades de la cadena de suministro (materia prima, producción, transporte, inventario). Las nuevas tecnologías de gestión se componen de módulos que interactúan en un ámbito virtual con información en tiempo real.

Jiménez, J. (2004). En la ilustración 29 lo encontraremos.

Actualmente Colombia, ha venido generando iniciativas para el uso de las TIC, sin embargo, algunos expertos manifiestan que se tiene un exceso de regulación que no permite que la modernización de estas herramientas se dé más rápidamente en el país. Como parte de los temas por solucionar para llegar a cubrir el territorio, está el despliegue de la infraestructura lo cual también se ve condicionado por las normativas de cada municipio o ciudad donde se vaya a

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

implementar un proyecto. Se entiende que al no tener la conectividad los desarrollos en las empresas no podrán surgir y la confianza en este tipo de herramientas será baja. La falta de flexibilidad, conocimiento y confianza en las nuevas tecnologías llevan a las empresas a mantenerse retrasadas en el tiempo y dejar de ser una opción competitiva para el consumidor final.

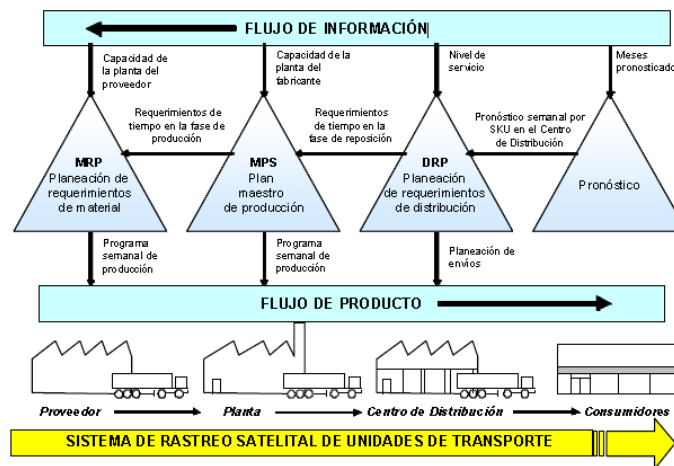


Ilustración 29. Interacción de las tecnologías de información

Fuente: Jiménez, J (2004) p.84. Figura 2.7. Interacción de las tecnologías de información y de gestión de la cadena de suministro.

Integración Empresarial.

Lo que hemos podido apreciar en el desarrollo conceptual de las megatendencias, es que los factores críticos de éxito dan conducto para lograr llevar aplicación a estas megatendencias, sucediendo para beneficio de las industrias, ahora bien la Integración Empresarial como un factor de éxito importante, aterrizándolo en las empresas colombianas donde estas toman sus diversas informaciones y las maneja mediante software, que facilitan el integrar la información de cada uno de los procesos de las organizaciones y preparar la toma de decisiones gracias a esto, podemos visualizar que este factor de éxito ha sido asumido por gran parte de las industrias

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

colombianas. Ahora para poder entender con mayor claridad nos permitiremos mencionar el concepto de Jiménez (Ortiz, et al, 1999).

“El concepto “integración empresarial” surgió a partir de los cambios recientes en los nuevos sistemas de producción, los cuales se desempeñan en mercados más abiertos y con una orientación a la satisfacción total del cliente. En general, se busca reducir los plazos de entrega por medio de la instrumentación de sistemas de información ágiles y eficientes, bajo una política global de respeto al medio ambiente”. (p. 40)

Con lo mencionado hasta el momento podemos denotar que esta integración empresarial, busca cumplir con los compromisos eventuales de la producción y distribución en mercados cambiantes y algunas veces hostiles comercialmente, satisfaciendo a una población con necesidades diversas y personalizadas, con el objetivo de una satisfacción integral. Podemos decir que en Colombia en una gran parte de las grandes industrias existen herramientas como software que integran procesos internos y externos, que facilitan y controlan la información y materiales a través de las barreras de la misma organización, de esta forma las organizaciones se encaminan como un todo integrado, incrementando su eficiencia productiva y servicio al cliente.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Conclusiones

Evidenciamos mediante la discriminación conceptual, la importancia de cada uno de los eslabones en SCM, así mismo mediante la aplicación de estos en la empresa Fuera de Serie como afectan directa o indirectamente el desarrollo de los procesos, como cada eslabón da valor a mi producto o servicio, gracias a un análisis de conocimientos que al final se compactaron para tener claro el funcionamiento del Supply Chain Management y las Redes de Valor.

Algunos conceptos de más relevancia que otros pero que sin sincronía no tienen un gran valor, como lo es la logística la cual vincula múltiples áreas de la compañía, desde la organización de la adquisición de materias primas hasta el servicio que se les brinda a los clientes después de tener el producto; transversalizado por procesos como el aprovisionamiento (adquisición y selección de proveedores), producción, distribución (DRP y Transportation Management System) y los flujos de información. Ahora bien, la logística sola nos es más que un eslabón de la cadena que no tendría la posibilidad de cumplir un objetivo por sí misma, es donde ingresa el concepto de la cadena de suministro siendo esta parte de la estrategia de una organización que busca ser flexible con gran capacidad de respuesta rápida a los cambios de entorno, se entiende SCM como la sincronía de todos los procesos de una empresa que le agreguen valor al producto con el propósito final de satisfacer al cliente, esto desde los proveedores hasta los clientes, teniendo en cuenta todos los actores de los procesos.

Evidenciamos que la logística es parte vital en la cadena de suministro, pero no son sinónimos o antónimos, más el complemento que es la logística a la cadena de suministro, la cual busca en su terminología hablar de redes o de procesos como un todo y no continuar pensando

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

por departamentos dentro de la organización como lo evidenciamos en la empresa FDS, sincronía en sus procesos, un actuar coordinado.

Otro de los conceptos de gran relevancia que asumimos al conocer ya SCM, son el modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR) que nos permite describir la arquitectura de los procesos, el cómo funcionan, como interactúan, nos facilita enlazar aquellos propósitos del negocio con las operaciones del proceso logístico, y de esta manera desarrollar un enfoque sistemático con el fin de identificar, controlar y mejorar el desempeño de la organización; esto desde la perspectiva de la empresa como eslabón de la cadena de suministro.

Estableciendo que el modelo con un enfoque conceptual SCOR da un orden en la parte interna de la organización enlazando todas las categorías y elementos del proceso, mejorando el rendimiento de esta frente a su ambiente competitivo, ya que consolidamos las bases necesarias para el diseño de la cadena de abastecimiento hacia la satisfacción de necesidades reales del cliente.

Pero para que todos estos conceptos sean bien manejados en la organización se requiere analizar la posición de logística de Colombia por medio de varios instrumentos, identificando índices de desempeño logístico del país que nos permite comparar con respecto a otros países y nos aterrizará como organización para lograr tomar decisiones en esta. No podemos navegar por un ambiente desconocido, en la actualidad los océanos globales por donde navega la empresa son totalmente hostiles e inciertos, y trazarnos un rumbo de crecimiento sin conocer el océano nacional en que recorreremos en prácticamente asegurar un naufragio.

Finiquitando y conociendo estos concepto de relevancia, mencionamos que al estar en un mundo globalizado e interconectado, se generan para el hombre y la mujer nuevas necesidades,

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

que en tiempos de antaño no podían ni imaginarse; son estos nuevos requerimientos para las industrias lo que obligan a generar estas nuevas Megatendencias en Supply Chain Management y Logística, ya que al tener nuevos requerimientos más exigentes las cadenas de suministros y redes deben avanzar a un paso más acelerado para poder cumplir con la tarea en los diferentes mercados de satisfacer al cliente en su totalidad, donde esto implica características de producción y excelente distribución; aunque podríamos decir que cada vez hablamos o nos direccionamos a un solo mercado global. (**Víctor Alfonso Monsalve Herrera**).

Desde la antigüedad cuando se realizó el primer producto para la comercialización y posterior venta, se puede afirmar que ha existido la cadena de suministro, con la aparición de las industrias se fue perfeccionando hasta mejorar la eficiencia, la producción y entrega de bienes y servicios, con la aparición de las computadoras, sus software van evolucionando cada día y el internet que catapulto estos procesos hasta el punto de convertirlo en un proceso cambiante ante la exigencia cada vez mayor de los clientes.

La globalización y la competitividad está generando que nuevas estrategias para satisfacer a los clientes, en busca de controlar los mercados mundiales, reducción de costos y tiempos en los procesos logísticos y de transporte de las empresas, con este diplomado podemos concluir que el Supply Chain Management, interviene en todos los procesos de abastecimiento, producción y distribución de la cadena de suministro, es decir desde que el artículo ingresa al almacén hasta su destino final, que es el cliente, con el fin de optimizar los procesos de control de inventarios, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, implementar mejoras, aumentar los controles, reducción de los costos de transporte y almacenamiento, para dar la mayor eficiencia, en busca de hacerla más competitiva en el mercado, aprovechando los

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

recursos informáticos existentes, de igual manera identificar los errores facilitando la toma de decisiones.

Es importante tener claridad que SCM la sola información no tendrá un efecto positivo si no es bien analizada por el personal responsable de cada eslabón de la cadena, ya que nos puede permitir mantener una adecuada información de los proveedores, clientes y distribuidores, y lograr beneficios tangibles e intangibles, pero su inadecuada utilización puede representar pérdidas, bancarrota y cierre de las mismas.

Otras consideraciones que podemos relacionar es que la correcta aplicación del SCM, al aumentar las ganancias monetarias dentro de las empresas, daría mejores ingresos a los empleados, abriría vacantes laborales. Es de resaltar que el futuro del SCM, estará basado en la conectividad, alineando las necesidades del consumidor con la capacidad de adaptación, planificación, ejecución y agilidad de distribución, con políticas de control definidas y utilizando los sistemas inteligentes y experiencias a su favor, siendo flexibles dentro de un mundo cambiante. **(Boris Royett)**

Durante años, la Logística ha sido considerada como una actividad rutinaria, enfocada en el tema operativo y elemental para hacer llegar los productos desde el lugar de producción al consumidor. Dado lo anterior, la logística era vista básicamente como una actividad generadora de costos. A medida que fue avanzando la Logística en las empresas y dados los acontecimientos como la Segunda Guerra Mundial, ha cambiado la concepción de dicho término, llevando a una evolución y redefinición de conceptos brindando una idea más clara de su estructura y aplicación a las industrias.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Como parte de la estructura de la red tenemos a los Integrantes del SC, dimensiones estructurales y tipos de vínculos de los procesos a través del SC.

Los integrantes de SC son las empresas con las que FDS se relaciona de manera directa o indirectamente a través de sus proveedores y clientes, desde el punto origen al punto destino. Se recomienda que se clasifiquen entre participantes primarios y secundarios para lograr un mejor management. Como segundo aspecto, se encuentran 3 dimensiones estructurales: Estructura horizontal se refiere a la cantidad de niveles que componen el Supply Chain, por ejemplo, proveedores y clientes (nivel 1, 2,3). La estructura vertical indica el número de proveedores o clientes que hay en cada uno de los niveles y la posición horizontal se refiere a la ubicación de la empresa líder dentro del Supply Chain, pudiendo ser la fuente de aprovisionamiento inicial, o ser el último consumidor ubicado en cualquier lugar entre los puntos extremos del SC.

Como parte de la definición de procesos de los integrantes de la SC, se abarcaron los 8 procesos estratégicos según el GSCF y el enfoque en 6 procesos según modelo APICS SCORE, los cuales se emplearon como herramienta conceptual facilitando el análisis de situaciones y componentes de la SC con el fin de detectar oportunidades de mejora y entender la aplicabilidad en una empresa real.

Dentro de los procesos trabajados bajo un mayor foco, encontramos la gestión de aprovisionamiento, inventarios, almacenamiento, transporte y distribución, adicionalmente se hizo una conceptualización de las Megatendencias para conocer los factores críticos de éxito en nuestro país.

Como parte del logro del curso, se identificaron algunos de los factores que afectan el desarrollo del SC en nuestro país; la falta de conocimiento formal de la estrategia, falta de

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

dirección para crear alianzas y el seguimiento a los indicadores, existe una incapacidad para ampliar la visión del SC respecto a integración de procesos internos más allá de compras y distribución, en el país las empresas muestran falta de confianza al interior y al exterior de las compañías. **(Andrea Gualteros)**

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Bibliografía

APICS Supply Chain Council. (2015). SCOR Quick Reference Guide. Versión 11.0. Recuperado de: [http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-](http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc_scor_quick_reference_guide.pdf)

[research/apicsscc_scor_quick_reference_guide.pdf](http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc_scor_quick_reference_guide.pdf)

Arenas, A; Melgarejo, F; Núñez, K, (2019). Diagnóstico y propuesta de mejora de la gestión de la cadena de suministro basado en el modelo Global Supply Chain Forum. Recuperado

de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14653>

Battle, M (2015). CRM: Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional. Resúmenes de Gestión.

Recuperado de: <https://vdocuments.mx/317-crm-las-5-piramides-del-marketing-relacional-1.html>

Bolstorff, P., & Rosenbaum, R. (2003). Supply Chain Excellence : A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model. New York: AMACOM. Recuperado de:

[http://search.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=86788&lang=es&site=eds-live&scope=site](http://search.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=86788&lang=es&site=eds-live&scope=site)

Bryan Salazar López. (2020). Qué es la Gestión de Almacenes. Recuperado de Ingeniería

Industrial Online.com Sitio web: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-almacenes/que-es-la-gestion-de-almacen>

Calderón, J. & Lario, F. (2005); “Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro”, Gijón: España.

Castellanos Ramírez, A. (2015). Logística comercial internacional. Bogotá: Universidad del Norte. Recuperado de:

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

<http://search.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1531650&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Castellanos, R. A. (2009). Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías. Bogotá, CO: Universidad del Norte. Recuperado de: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69792?page=9>

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

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

Estratégico. Recuperado:

<http://eds.a.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/detail/detail?vid=10&sid=82aff765-56ae-4703-8bfa-d49ea12992b0%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbGl2ZSZyY29wZT1zaXRl#AN=edsbas.42BDEA7A&db=edsbas>

Flamarique, S. (2019). Manual de gestión de almacenes. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edselb&AN=edselb.5810094&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Fuera de Serie. (2020). Recuperado de:

https://www.fueradeserie.com.co/?gclid=EA1aIQobChMI8trb5Kvu6wIVD4iGCh2FzQbkEAYASAAEgL1b_D_BwE

Grupo del Banco Mundial. (2018). The Logistics Performance Index and Its Indicators 2018 [herramienta de benchmarking en línea]. Recuperado de

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

<https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2018/07/24/logistics-performance-index-2018>

Guerrero, S. H. (2009). Inventarios: manejo y control. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69078?page=18-45>

Gutarra, F. & Gómez, D. (2013). Modelado de la logística de distribución tendiente a la mitigación del “efecto látigo”, caso sector bebidas en Perú y Colombia. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5124787>

Hewlett-Packard Company's Strategic Planning and Modeling (s.f.) The Bullwhip Effect— Exploring Causes and Counter Strategies Supply Chain Management. Recuperado de: https://www.academia.edu/9001063/The_Bullwhip_Effect_Exploring_Causes_and_Counter_Strategies_Supply_Chain_Management

Iglesias, A. (2017) Beneficios del Cross-Docking en la gestión de almacenes y manejo del inventario. [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/02/27/beneficios-cross-docking-gestion-almacenes-manejo-inventario/>

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

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

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=478c757ef7e3f646fcbbd1c277e5a330

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

Introducción Scor. (2020). Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=KVIKuFdGzCY>

Jiménez, José. (2004). Los Factores Críticos de Éxito de la Cadena de Suministro. Instituto Mexicano del Transporte. Querétaro: Publicación Técnica N° 237.

Jorge H. Chávez, Rodolfo Torres - Rabello. (2012) Supply Chain Management (2a. ed.) from e-Libro Colección Cátedra de Títulos Español. 2012. Recuperado: <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/68279?page=22>

Lazala, N., Gisbert, V., & Pérez, A. (2017). Análisis e integración de la cadena de suministro para evitar el efecto Látigo. Recuperado de:

<http://dx.doi.org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.17993/3cemp.2017.especial.19-28>

Lehmacher, W. (2017). The Global Supply Chain: How Technology and Circular Thinking Transform Our Future. Cham, Switzerland: Springer. Recuperado de

http://search.ebscohost.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=eds_ebk&AN=1462804&lang=es&site=eds-live&scope=site

López, José Francisco Colom; Pérez, Francisco Maciá. (2006). MODELOS DE SERVICIOS PARA NEGOCIO ELECTRÓNICO. Servicios Electrónicos Para la Sociedad de la Información. Desarrollo de Grandes Aplicaciones Distribuidas Sobre Internet.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Recuperado de:

<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=43861753&S=R&D=IIs&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7E40dvuOLCmsEiepq5Srq%2B4SLeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzpr0yyp65KuePfgeyx43zx>

Marín, R. (2014). Almacén de clase mundial. El camino a la rentabilidad en el manejo de almacenes y centros de distribución. Recuperado de

<https://www.academia.edu/40823688/Almacendeclasemundial>

Mora García, L. A. (2008). Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos: Vol. 1a ed. Ecoe ediciones. Recuperado:

<http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/ebookviewer/ebook/bmxIYmtfXzQ3ODQ3MF9fQU41?sid=81c607d4-e05c-4ae7-b8ab-c0059903c81c@sdc-v-sessmgr02&vid=3&format=EB&rid=6>

Mora García, L. A. (2008). Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos (Vol. 1a ed). Bogotá: Ecoe ediciones. Recuperado de

from <http://search.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=478470&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Mora Luis Aníbal, (2020). Gestión logística en Centros de Distribución. Diseño de almacenes.

Recuperado 25 Octubre 2020, desde: <https://www.mecalux.com.co/manual-almacenaje/disenodealmacenes>

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

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

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

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:

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

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/10596/5581>

Quintero, Johana; Sánchez, José. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento

Quiroa, M (s.f.). Canal de distribución indirecto. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/canal-de-distribucion-indirecto.html>

Salazar, B (2015) Cross Docking - Gestión Cadena De Abastecimiento. (2020). Recuperado de:

<https://sites.google.com/site/gestioncadenadeabastecimiento/cross-docking>

Santander Mercado, A., Amaya Leal, J., & Viloría Núñez, C. (2014). Diseño de cadena de suministros resilientes: Vol. Primera edición. Universidad del Norte. Recuperado:

<http://eds.a.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzgxMzA3MV9fQU41?sid=373fe16f-a208-476d-a0e3-1fb6b8ac4023@sessionmgr4006&vid=6&format=EB&rid=6>

Tiempo, C. (2020). Expansión, el plan de la cadena de ropa FDS. Recuperado: 23 Septiembre

2020, de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/expansion-el-plan-de-la-cadena-de-ropa-fds-530262>

Zarco, G. (2003). Procesos Logísticos en Distribución. Texto del Módulo Logística de

Distribución. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/459075105/Texto-modulo-Unidad-3-aprovisionamiento-1>

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Anexos

A continuación, encuesta de proceso de aprovisionamiento, en la cual encontraremos algunos interrogantes realizados al Jefe de Almacén para develar el manejo actual de la gestión en la empresa FDS.

Anexo 1

Encuesta Proceso de Aprovisionamiento	
Fecha: 08 de noviembre de 2020	
Preguntas	Respuestas
De los siguientes ¿Cuáles considera son los criterios aplicados para la selección de proveedores?: Costo, fiabilidad, Imagen, calidad, cumplimiento plazos, condiciones de pago, flexibilidad, capacidad cooperación.	De las consideraciones enunciadas en la pregunta, la <u>fiabilidad</u> es lo más importante en los proveedores, con esto da la tranquilidad de cumplimiento que se requiere como empresa de atención directa con los clientes.
¿Qué criterios se tienen en cuenta al momento de negociar con los proveedores?	Inicialmente se contemplan <u>varios proveedores</u> , a todos se les analizan los objetivos y criterios básicos para cumplirlos, también se tiene en cuenta el tipo de proveedores y la importancia para FDS. Solo en algunos casos dos exactamente, existe un solo proveedor. Somos puntuales en los pagos, escuchamos las perspectivas de ellos mediante reuniones programadas con ellos y se exige el cumplimiento de lo acordado dentro del contrato.
¿Cuenta con una herramienta para la evaluación de proveedores?	El área de Producción de Almacenes FDS es la encargada de la evaluación de los proveedores, mediante unos indicadores de cumplimiento. Igualmente solo se evalúan los proveedores que son de vital importancia para el cumplimiento de la misión principal de Almacenes FDS, los de menor relevancia solo si se presentan fallas se analiza el curso de acción a seguir.
¿Con que frecuencia se evalúan los proveedores?	Como dije anteriormente, los proveedores principales se evalúan con una periodicidad de una vez al mes o de presentarse una falencia se realiza una evaluación extraordinaria y se cita a una reunión entre las directivas de Almacenes FDS y los representantes de la empresa proveedora.
¿Actualmente se maneja un procedimiento de Compras?	Más que un procedimiento, es un proceso de compra el que se lleva y se tienen en cuenta aspectos básicos como son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad. 2. Búsqueda de la posible solución. 3. Evaluaciones para determinar la mejor solución. 4. Orden de compra.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

	5. Reevaluación.
¿Los procedimientos de Compras son divulgados a las demás áreas de la compañía?	Los procesos de compras son conocidos por los líderes de cada área de almacenes FDS, ya que dentro de las reuniones con las directivas se socializa estos temas.
¿Se capacita continuamente al personal de Compras?	Todo el personal está capacitado y mantiene sus respectivas capacitaciones sobre estos temas.
¿Actualmente cómo se realiza la previsión de compra para la producción?	Se realiza la proyección anual de las materias primas, se determinan los precios proyectados de compra, y las condiciones para pago a proveedores y de materias primas. Nos basamos en el stock de inventarios, demanda y oferta para establecer la conducta a seguir.
¿Realizan homologación de proveedores?	Se debe hacer, esta metodología nos permite mantenernos eficientes y ser una empresa sostenible y competitiva.
¿Cuántos proveedores manejan actualmente para aprovisionamiento de materia prima y servicios? Por favor indique ¿Cuáles?	Son diferentes empresas que cumplen con la función de aprovisionamiento a los Almacenes FDS, no tengo la información detallada de todos, pero los más importantes son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedor de telas, son cuatro empresas diferentes que cumplen esta función. 2. Hilos, cremalleras, botones y accesorios, contamos con dos empresas proveedoras. 3. Proveedores de cuero, dos empresas suministran el material. 4. Empresa proveedora de los servicios de energía eléctrica, agua, gas natural y telefonía, según cada función en las diferentes ciudades.
¿Qué proceso llevan para el control de inventarios?	Se utiliza el método ABC de inventarios, que sencillamente consiste en clasificarlos según su importancia, valor y cantidad de los artículos.
¿Cuentan con alguna política de Gestión de Inventarios?	Todas las empresas constituidas y organizadas manejan unas políticas de inventarios, las cuales buscan identificar algunos aspectos prioritarios tales como: <ol style="list-style-type: none"> 1. Costos. 2. Tiempo de reabastecimiento. 3. Demanda.
¿Cuándo se debe generar una orden de pedido de los insumos?	Los jefes de Área realizan una solicitud de insumos y luego de la aprobación del señor Jonathan Gerente y dueño de Almacenes FDS, se emite la orden de pedidos, se debe tener en cuenta la demanda de los productos.
¿Cómo mide la eficacia y la eficiencia de la gestión de los proveedores?	Por medio de unos indicadores de gestión, establecidos dentro de Almacenes FDS.
¿Cómo influyen los proveedores en el cumplimiento de los objetivos estratégicos?	Los proveedores juegan un papel fundamental dentro de la empresa, ya que permiten mantener el inventario de artículos y accesorios en todos los almacenes a nivel nacional, por ese motivo contamos con proveedores confiables y eficientes.
¿Qué tanto influye la gestión del proveedor en el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa?	Me parece que la pregunta anterior es similar o apunta al mismo fin, así que la respuesta anterior es la misma que en esta.

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

<p>¿Cómo garantizar que, desde el proceso de contratación de proveedores, puede garantizar el proceso de compras?</p>	<p>El proceso de contratación es abierto, mediante la subasta inversa y se cuenta con proveedores que deben garantizar las capacidades para ser tenidos en cuenta para contratar.</p>
<p>¿Cuentan con una Política de Integración de Proveedores?</p>	<p>Se cuenta con unas políticas de integración de proveedores donde las consideraciones más relevantes son: Comportamiento, planeación, compromiso, cumplimiento entre otros.</p>
<p>Durante el proceso de recepción de materia prima, ¿Se evalúan la calidad de los materiales?</p>	<p>Dentro de los Almacenes FDS, desde el proceso de contratación se definen las especificaciones técnicas de cada producto que se requiere para la producción, y se cuenta con personas exclusivamente encargadas en el manejo de los materiales y su calidad.</p>
<p>En el proceso de recepción de productos, ¿Se utiliza algún documento que permita la trazabilidad?</p>	<p>Si se cuenta con un Plan de Trazabilidad, el cual fue estructurado y creado para las especificaciones de los productos, materias primas, nos permite tener una clasificación estricta de todo, identificación del artículo hasta la entrega al cliente.</p>
<p>Tiene la empresa FDS compras internacionales de materias primas ¿Cómo determina la empresa FDS donde comprar, si materias primas nacionales o internacionales?</p>	<p>Almacenes FDS, importa materiales desde Asia a Colombia, pero con empleados y terrenos propios que forman la base de la materia prima de los artículos, las demás compras son contratos con empresas nacionales. Implementando las políticas de apoyo a las empresas nacionales.</p>
<p>¿Exige la empresa Fuera de Serie tiempos de garantía a los proveedores de sus materias primas, en todos sus productos o en cuáles?</p>	<p>Todos los productos que se contratan tienen garantía determinada según sus características, lo que permite asegurar la inversión de la empresa.</p>
<p>¿En la actualidad para la competitividad de una empresa es vital tener Proveedores Certificados, las materias primas que requiere FDS son adquiridas a este tipo de proveedores en todos sus productos o no es necesario?</p>	<p>Por efectos de calidad, legalidad, control y confiabilidad todos los proveedores están certificados, lo que nos permite estar jurídicamente, tributariamente estar alineados con las leyes emitidas por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia.</p>

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

Anexo 2

A continuación, una descripción de las ventajas y desventajas de la aplicación de un TMS en la empresa Fuera de Serie.

El transporte es el componente vertebral de la distribución en las cadenas logísticas; por ello, es fundamental conocer las diferentes opciones que se presentan y determinar, mediante elementos conformados técnica y jurídicamente, cuál de éstas es la que se ha de utilizar.

Transportation Management System Empresa Fuera de Serie	
DESCRIPCIÓN	
Ventajas	Desventajas
<p>Ahorro de recursos y disminución de costes: al implementar la empresa Fuera de Serie este tipo de sistema TMS, se optimizarán recursos, que afectara positivamente sus costes finales, gracias a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor consolidación de carga. Al usar un TMS para consolidar la carga logra un nivel que no es posible con análisis manual, ya que sitúa la carga específica para el aprovechamiento de las características técnicas de la flota de vehículos de la empresa Fuera de Serie. • Reducción de costos en el transporte. La empresa experimentara disminución en costos de transportes como resultado de una mejor planeación y por el manejo sistematizado de las excepciones. • Gestión de Viajes. Planificación y asignación de viajes, esto nos permite ahorrar costes logísticos y tiempo de trabajo de los empleados. Se debe tener un completo conocimiento de la flota útil de la organización, los productos que se entregarían en la ruta y la capacidad de los vehículos. • Administrar el Recurso Humano. El recurso más importante de la empresa Fuera de Serie en el proceso de transportes serie excelentemente administrado de acuerdo a su capacidad limitada para cumplir con los trayectos nacionales que se deben ejecutar. • Manejo de diversas mercancías. Se organizarían los trayectos de acuerdo a la complejidad de sus movimientos, debido a su mercancía. 	<p>Elevados costos de su implementación. Ya que requeriría una inversión en la ejecución de este sistema. Se debe reestructurar el proceso de transporte en la empresa Fuera de Serie, en algunos casos cambiar de vehículos de la flota compatible con todas las herramientas de seguimiento del software, teniendo en cuenta que este proceso por su costo y se debe implementar diferentes modos de análisis para el transporte de la materia prima y terminada de la empresa Fuera de Serie.</p> <p>Capacitación personal: el tiempo y el costo de los capacitadores que se debe utilizar para la capacitación del personal para el seguimiento y administración de la herramienta del software de la empresa Fuera de Serie.</p> <p>Inclusión de flota. Es una desventaja ya que esta plataforma puede solicitar cambios los cuales pueden afectar a la empresa como lo es vehículos, el cambio de flota es una inversión grande la cual en el momento no cuenta la empresa Fuera de Serie para realizarla, lo cual hace que el proyecto no pueda cumplir con su objetivo y así volver se otra desventaja que es el retraso de la aplicación, sin poder tener el control del proceso.</p>

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

<ul style="list-style-type: none"> • <u>Controlar tiempos de Cargue y Descargue.</u> Al tener un control sobre todo el proceso su planeación sería más real. • <u>Mantenimiento de vehículos e inclusión de nueva flota.</u> Este tipo de software facilitara a la empresa Fuera de Serie sus planes de mantenimiento preventivo a X cantidad de viajes o Y cantidad de kilómetros recorridos, optimizando los recursos ya que es más rentable prevenir que corregir. 	
<p>Maximiza la seguridad en los desplazamientos: La gestión de transporte permite ofrecer mayor seguridad en los procesos de transporte, de la misma manera se refleja en diferentes procesos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Mayor y mejor control de la operación de transportes.</u> Gracias al uso de esta tecnología se optimiza la gestión del transporte, debido a que se tiene un total control sobre la flota vehicular que tiene la empresa Fuera de Serie, gracias a una vigilancia satelital. • <u>Alerta de atrasos.</u> Debido al control satelital del proceso, logramos llevar el dominio en tiempo real de los desplazamientos y conocer de primera mano cualquier tipo de atraso por diferentes causales que se presenten, con el propósito de obtener alguna solución si la hay, lo antes posible. • <u>Historial de Rutas y Seguridad en la Ruta.</u> Al llevar un proceso sistematizado, se permite clasificar las rutas de acuerdo a características que nos brindan de seguridad, rapidez, calidad del desplazamiento, flexibilidad en los trayectos, etc. Así mismo llegado el caso al conocer la historia de estas rutas nos permitirá llegado el caso diversificarlas para cumplir en caso de atrasos. • <u>Indicadores de cumplimiento de llegada y salida.</u> Este tipo de gestión de transportes nos facilita implementar indicadores que nos garanticen que estamos en constante evolución y manteniendo la calidad en nuestra gestión de entrega de productos. • <u>Estados de Viajes en línea.</u> Nos permite tener la información en tiempo real de los desplazamientos. • <u>Optimización de Rutas.</u> Se realiza seguimiento a las rutas, estratificándolas o clasificándolas para el beneficio de la organización. 	<p>Mantenimiento de los equipos de MTS. Esto nos generaría un costo adicional no contemplado, ya que la instalación es un valor que cuesta, pero el aumento es en el mantenimiento ya que esto puede ser un gasto al transcurrir del tiempo, al momento de ir transcurriendo el tiempo.</p> <p>Perdida de la comunicación en lugares que no halla la señal. Esta desventaja hace que no se pueda tener el control o verificar el estado en tiempo real ya que por motivo de la señal o del software.</p>
<p>Mejor calidad en el servicio prestado: Al gestionar el transporte mediante una estrategia concreta, se consigue prestar un mejor servicio, lo que repercute de forma satisfactoria en la experiencia del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Manejo de clientes.</u> El cliente tiene el conocimiento de los campos de tiempos de recepción de sus mercancías, dándole una sensación de confianza y generando compromisos que son en un alto grado cumplibles por la organización. 	<p>Dificultad del cálculo del retorno sobre la inversión. Se debe tener en cuenta que si se quiere realizar una mejor calidad del servicio, se debe realizar un proyecto el cual no sea a corto plazo si no a largo plazo lo cual hace que la inversión se recupere, si no se vuelve una desventaja al no cumplir con lo proyectado y hace que la empresa pierda la inversión realizada, siendo una perdida para la empresa Fuera de Serie.</p>

Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fuera de Serie (FDS)

<p>Mejor capacidad de respuesta ante imprevistos: Al tener una mayor vigilancia sobre los procesos de transporte, se puede responder de forma más efectiva ante posibles dificultades o imprevistos durante el proceso.</p>	<p>Un nuevo sistema de TMS requiere personal capacitado que permita aprovechar al máximo sus capacidades y facilite su funcionamiento. Lo que me llevaría a incorporar un staff de personal con otras capacidades.</p>
<p>Mayor productividad: La empresa Fuera de Serie gracias a la implementación de TMS, automatizaría los procesos referentes al transporte de sus productos, haciéndolo más eficiente. Esto sin descuidar el cumplimiento con toda la normatividad colombiana.</p>	<p>Requiere conexión constante de Internet. Esto me representaría problemas en la empresa Fuera de Serie en los municipios alejados, los cuales presentan una baja conexión a internet o conexión inestable.</p>
<p>Traspiés Humanos. Una de las grandes motivaciones de implementar un sistema de MTS es que el manejar la empresa de manera Manual me da vía libre a los errores humanos, ya que los seres humanos por más profesionales y capacitados sean se tiene un mínimo o gran porcentaje de error, debido a que no todos los días se maneja la misma concentración en el trabajo, ya se han por factores externos o internos de la organización que afectan al empleado en su parte laboral, ya que no son máquinas que no tienen problemas que los puedan inducir a la desconcentración y al error.</p> <p>Seguimiento de los vehículos: en los cuales se pueden verificar por medio satelital donde se encuentran ubicados y así poder tener seguimiento de la entrega a tiempo de los pedidos y así evitar</p>	<p>Transporte Terrestre: el realizar transporte de vía terrestre a diferentes ciudades hace que se tenga un posible retraso a la entrega de los productos ya que se puede presentar, accidentes, derrumbes o casos fortuitos en los cuales no llegue en la fecha o lugar establecido.</p>