

**Propuesta en Supply Chain Management y logística en la empresa Harinera del
Valle**

Integrantes:

Deidy Shirley Castrillo, Kevin Francisco Quintero, Luis Carlos Muñoz

Henry Alejandro Rojas

Grupo:

207115_60

Presentado a:

Yimy Alexander Hernandez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística

Opción de Grado

Febrero de 2021

Tabla de Contenido

Introducción	9
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos específicos.....	15
1. Configuración de la red de Supply Chain para la empresa.....	16
1.1.1 Contextualización.....	16
1.2 Presentación de la empresa	16
1.2.1 Miembros de la red a la cual pertenece Harinera del Valle.	17
1.3 Red Estructural de la empresa.....	20
1.3.1 Contextualización.....	20
1.3.2 Red estructural de la empresa Harinera del Valle:	20
1.4 Dimensiones estructurales de la red de valor	21
1.4.1 Contextualización.....	21
1.4.2 Estructura horizontal de la empresa Harinera del Valle.....	21
1.4.3 Estructura vertical de la empresa Harinera del Valle.....	23
1.4.4 Posición horizontal de la compañía	24
1.5 Tipos de Vínculos de procesos.....	25
1.5.1 Contextualización	25
1.5.2. Vinculo administrado en la empresa.....	25
1.5.3. Vinculo Monitoreado en la empresa	25
1.5.4. Vinculo No administrado en la empresa	26
1.5.5. Vinculo No participante en la empresa	26
2. Procesos del SC para una empresa, según enfoque del GSCF	30

2.1 Los 8 procesos estratégicos según el Global Supply Chain Forum (GSCF)	
contextualización.....	30
2 Procesos según enfoque de APICS-SCOR.....	51
2.1. Contextualización.....	51
2.4. Identificación e implementación de los procesos según APICS - SCOR en la empresa Harinera del Valle.....	51
2.2.1 sP-Planificación (Plan)	51
2.2.2 Aprovisionamiento (Source).....	57
2.2.3 SM - (Make)	62
2.2.4 Distribución (DELIVER).....	66
2.2.5 Devolución (sR-Return).....	68
2.2.6 sE-Enable	72
3. Identificación de los flujos en la Supply Chain de la empresa Harinera del Valle. 75	
3.1 Flujo de información	75
3.2 Flujo de producto.....	77
Contextualización	77
3.3 Flujo de efectivo.....	78
3.3.1 Contextualización.....	78
3.3.2 Diagrama de flujo efectivo	79
4 Colombia y el LPI del banco mundial.	80
4.1 Contextualización.....	80
4.2 Comparativo de Colombia ante el mundo.....	80
5 Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística.	89
Contextualización.....	89
6. El efecto látigo (The Bullwhip Effect).....	91

6.1	Contextualización.....	91
6.2	Análisis de causas en la empresa Harinera del Valle	91
6.2.1	Demand-forecast updating	91
6.2.2	Order batching.....	92
6.2.3	Price fluctuation	93
6.2.4	Shortage gaming.....	94
7.	Gestión de Inventarios	96
7.1	Contextualización.....	96
7.2	Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa Harinera del Valle	97
7.2.1	Instrumento para recolección de la información.....	97
7.2.2	Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida.	106
7.2.3	Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa Harinera del Valle a partir del diagnóstico realizado.	106
7.3	Centralización y descentralización de inventarios	108
7.3.1	Contextualización.....	108
7.3.2	Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa Harinera del Valle	108
7.3.3	Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa Harinera del Valle	109
7.4	Pronósticos de la demanda	110
7.4.1	Contextualización.....	110
7.4.2	Aspectos fundamentales en la empresa Harinera del Valle	112
8.	El layout para el almacén o centro de distribución de una empresa.	115
8.1	Contextualización.....	115

8.1.1	Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Harinera del valle	116
8.1.2	Descripción de la situación actual.....	116
	Áreas del centro de distribución:.....	118
8.1.3	Plano del Layout actual.....	119
8.2	Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Harinera Del Valle.	119
8.2.1	Descripción y justificación de la Propuesta	120
9	El aprovisionamiento en la empresa.....	123
9.1	Contextualización.....	123
9.2.2	Instrumento para recolección de la información.....	124
	Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida	126
	Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa Harinera del Valle a partir del diagnóstico realizado.....	126
10	Selección y evaluación de proveedores.....	128
10.1	Contextualización	128
10.2	Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa Harinera del Valle	128
11.	Procesos Logísticos de Distribución.....	133
11.1	El DRP.....	133
11.1.2	Contextualización	133
11.1.3	Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual	134
11.2	El TMS	135
11.2.3	Contextualización	135
11.2.4	Identificación de la estrategia de distribución en la empresa Harinera del Valle.....	135

11.2.5	Conceptualización de los modos y medios de transporte:.....	135
11.2.6	Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Harinera del Valle.	137
11.2.7	Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa Harinera del Valle.	138
11.2.8	Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa Harinera del Valle	139
11.2.9	Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa.....	139
11.2.10	Beneficios en la empresa con los cambios en la industria de la distribución. 139	
12.	Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística.....	142
12.1	Aspectos fundamentales de las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa conceptual.....	142
12.2	Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa Harinera del Valle.	143
	Conclusiones	151
	Bibliografía	156
	Anexos.	160

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1	Red estructural Harinera del Valle.....	20
Ilustración 2	Estructura horizontal,.....	22
Ilustración 3	Estructura vertical Harinera del Valle.	23
Ilustración 4.	Posición horizontal	24
Ilustración 5	Vinculo de proceso en harinera del valle.....	28
Ilustración 6.	CRM.....	31
Ilustración 7	Administración del retorno	46

Ilustración 8. Retornos	47
Ilustración 9. Diagrama de flujo de información.....	76
Ilustración 10. Modelo ASME.....	77
Ilustración 11. Diagrama de flujo Harinera del Valle.....	78
Ilustración 12. Diagrama de flujo efectivo.	79
Ilustración 13 Índice de desempeño logístico.....	82
Ilustración 14 Puntuación General del LPI.....	82
Ilustración 15 Índice de desempeño logístico 2014.....	84
Ilustración 16 Índice desempeño 2016.	85
Ilustración 17 Índice desempeño 2018.	87
Ilustración 18 Puntuación generar LPI.	88
Ilustración 19 Elementos fundamentales CONPES.....	90
Ilustración 20 Encuesta gestión de inventarios.....	98
Ilustración 21 Encuesta gestión de inventarios.....	98
Ilustración 22 Encuesta gestión de inventarios.....	99
Ilustración 23 Encuesta gestión de inventarios.....	99
Ilustración 24 Encuesta gestión de inventarios.....	100
Ilustración 25 Encuesta gestión de inventarios.....	100
Ilustración 26 Encuesta gestión de inventarios.....	100
Ilustración 27 Encuesta gestión de inventarios.....	101
Ilustración 28 Encuesta gestión de inventarios.....	101
Ilustración 29 Encuesta gestión de inventarios.....	101
Ilustración 30 Encuesta gestión de inventarios.....	102
Ilustración 31 Encuesta gestión de inventarios.....	102
Ilustración 32 Encuesta gestión de inventarios.....	103
Ilustración 33 Encuesta gestión de inventarios.....	103
Ilustración 34 Encuesta gestión de inventarios.....	104
Ilustración 35 Encuesta gestión de inventarios.....	104
Ilustración 36 Encuesta gestión de inventarios.....	105
Ilustración 37 Encuesta gestión de inventarios.....	105
Ilustración 38 Encuesta gestión de inventarios.....	106

Ilustración 39 Demanda y pronóstico.	111
Ilustración 40 Plano layout actual.	119
Ilustración 41 Plano layout propuesto.	121
Ilustración 42 Plano Layout propuesto.	122
Ilustración 43 Instrumento de recolección de información.	124
Ilustración 44 Instrumento recolección información.	125
Ilustración 45 Cuadros aplicativos Excel evaluación y selección de proveedores.	129
Ilustración 46 Cuadro Excel evaluación y selección de proveedores.	130
Ilustración 47 Cuadro Excel evaluación y selección de proveedores.	131
Ilustración 48 Cuadro Excel selección de proveedores.	132
Ilustración 49 Aspectos fundamentales DRP.	134
Ilustración 51 mapa conceptual Supply Chain Management.	142
Ilustración 50 Mega Tendencias Supply chain.	142

Índice de tablas

Tabla 1 Naturaleza de eventos	35
Tabla 3 Comparación de Colombia vs. Demás países en el año 2012.	81
Tabla 4. Comparación Colombia vs demás países.	83
Tabla 5. Comparación de Colombia vs. Demás países en el año 2016	85
Tabla 6. Comparación Colombia vs demás países 2018.	87
Tabla 7. Gestión de resultados n=3.	111

Introducción

La empresa Harinera del Valle es una empresa con más de 65 años en el mercado, es una de las empresas de alimentos más importantes del país, dentro de su portafolio cuenta con más de 14 marcas, en las categorías de consumo masivo e industrial, la empresa para dar abasto con la demanda de productos que tiene, actualmente cuenta con 7 canales de distribución, los cuales le permiten dar una cobertura del 86% a nivel nacional, en el cual cada uno de los canales tiene una fuerza de ventas especializada en el canal correspondiente, se eligió esta empresa, debido a que, es una de las empresas más antiguas del país y que ha logrado consolidarse en el mercado con cada uno de los productos que tiene, por lo tanto se busca hacer un análisis de cada uno de los procesos que utiliza en su cadena de abastecimiento, para poder determinar qué tan acertada esta siendo o si requiere de algún proceso de mejoramiento continuo.

Es así como la empresa Harinera del Valle, cuenta con una cadena de abastecimiento basada en aspectos como la planificación, la organización y el control en la cual sus actividades se encuentran relacionadas con el flujo y con la transformación de sus productos, desde que se adquiere la materia prima hasta que cada uno de los productos llega al cliente final.

Teniendo en cuenta que por medio del Supply Chain Management, la empresa podrá gestionar y organizar cada una de las actividades en cuanto a la adquisición, la producción y la distribución de los bienes, que se encuentra a disposición de los clientes, es así como la empresa podrá realizar una integración de las operaciones, como los flujos de material y flujos de información, en este proceso se debe incluir a los proveedores, centro de producción, operadores logísticos, puntos de venta y a los clientes finales.

Los cinco elementos que integran una cadena de abastecimiento son los proveedores, los fabricantes, el transporte, los distribuidores, los clientes y la comunicación. Por lo tanto, la empresa Harinera del Valle, debe estar en constante innovación con su cadena de suministro, buscando procesos eficientes, que se determinan por medio del cumplimiento de procesos de cada uno de los eslabones que componen la cadena, en la cual la empresa debe optimizar el proceso de producción, desde la selección y adquisición de insumos hasta la entrega del producto terminado al cliente final.

De esta manera se determina que, por medio de la cadena de abastecimiento, cada uno de los productos de la empresa ganara valor a medida que va pasando por cada uno de los procesos, lo que genera un valor agregado a cada uno de ellos, es así como la empresa debe tener en cuenta que para que una cadena sea efectiva y eficiente, debe tener un rápido desarrollo de los flujos de información, debe tener en cuenta la aparición del comercio electrónico, la exigencia de los clientes, la internalización de la economía y la consecución de alianzas que permitan hacer más eficientes los procesos.

Antecedentes

Inicialmente se empezó a tener presente la logística, que se conocía como distribución, empezó a desarrollarse como una herramienta en campos militares, por medio de la cual se podría abastecer a las tropas con los recursos necesarios para afrontar las largas jornadas y aquellos campamentos que se encontraban en situación de guerra.

Sin embargo, luego se empezó a aplicar a nivel organizacional, en el cual empezó a tomar fuerza en los mercados que cada día eran más exigentes por la integración y la globalización, siendo la manera de poder competir con otras empresas y de poder satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes.

Fue así como la logística se consideró como el flujo eficiente de productos y de información que se da desde distintos eslabones como son el proveedor, el procesamiento, y el proceso final hasta que llega al consumidor, también se incluye, el proceso inverso, es decir, el caso de alguna devolución por parte del consumidor al distribuidor o fabricante. De acuerdo al Consejo de Gerencia Logística, se establece que la logística es un proceso por medio del cual se planifica, se controla de una forma eficiente y efectiva el flujo y almacenamiento de materias primas, se tienen en cuenta los inventarios en proceso, los productos terminados y la información relacionada, teniendo en cuenta que esto se da con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente, a su vez se debe tener presente los movimientos internos y externos, las operaciones de exportación e importación, y la devolución de materiales con fines medioambientales.

De esta manera se da inicio al Supply Chain Management o Gestión de la cadena de abastecimiento, que se encuentra compuesta por la integración de todas las operaciones a nivel interno y externo dentro de la empresa, por medio de este se realiza una reducción del ciclo de

negocios y un valor agregado al producto con el beneficio del cliente final, buscando que haya siempre un incremento en las utilidades.

Por lo tanto, se considera que la logística y la cadena de abastecimiento van de la mano, debido a que, por medio de estas se puede manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que se logra el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos que tiene disponibles la organización, estableciendo que el desempeño se mide por medio del servicio al cliente final, buscando una optimización y mantenimiento de los recursos de esta cadena por medio de sistemas de información que son compartidos por todos los que intervienen en cada proceso y por medio de la aplicación de indicadores de desempeño que permiten que se conozcan los niveles de inventarios, los tiempos de procesamiento, la rotación de los productos.

Considerándose entonces como una estrategia que permite que se pueda utilizar de manera adecuada el éxito del producto y del valor agregado y desde el punto de vista financiero desde el costo y la utilidad que permite que se pueda marcar una diferencia y que la empresa sea competitiva en un mercado globalizado.

El Supply Chain Management ha tenido distintas etapas, una de estas etapas fue la creación, en el cual en 1980 se dio a conocer en Estados Unidos este concepto, en el cual se empezaron a incluir las necesidades de cambios a gran escala, la reingeniería, la reducción de costos, y la atención generalizada y basada en una de las prácticas japonesas de gestión, luego surgió la etapa de la integración, la cual se desarrolló en 1990. (Universidad Jose Matías Delgado, 2012)

La introducción de la planificación de recursos empresariales, esta etapa se centró principalmente en el aumento del valor añadido y la reducción de costos por medio de la

integración, seguido de la etapa de la globalización, la cual se centró en el abastecimiento, basados en las relaciones con los proveedores y los clientes, el objetivo de esta fase consistió en aumentar su ventaja competitiva y de valor añadido, logrando una reducción de costos por medio de la externalización global. Fue así como el termino de logística ha empezado a evolucionar y a transformarse con el paso del tiempo de acuerdo a lo establecido por el Council of Logistic Management

En 1986, se estableció que la logística consistía en un proceso en el cual se planificaba, se implementaba y se controlaba de manera eficiente y económica el flujo y el almacenamiento de las materias primas, de los productos en proceso, del inventario, y de los productos terminados, que tienen relación con el origen y hasta que suple las necesidades de los clientes. (Logycom, 2020).

En el año 1998, se determinó que por medio de los procesos de Supply Chain se planificaba, se implementaba y se controlaba el flujo y se buscaba que el almacenaje fuera efectivo y eficiente en sus productos, teniendo en cuenta la información relacionada con el origen de los productos hasta que cumple con los requerimientos de los clientes.

Mientras que, en 2004, la logística se consideró como una parte del Supply Chain Management por medio del cual se planificaba, se implementaba y controlaba el flujo directo e inverso, buscando siempre que el almacenaje fuera efectivo y eficiente en los productos y que se cumpliera con los requerimientos de los clientes. (Velez, 2009)

Un año después en 2005, la logística se convirtió en una parte importante de la administración de la cadena de suministro por medio de la cual se planeaba, implementaba y controlaba, de manera efectiva y eficientemente, el flujo directo e inverso y el almacenamiento

buscaba ser eficiente y basada en los requerimientos del cliente. (Universidad Jose Matías Delgado, 2012)

Objetivos

Objetivo General

Consolidar una propuesta para la empresa Harinera del Valle con relación al Supply Chain Management y Logística, que le permita permanecer y mejorar los niveles de competitividad en un mercado actual y cambiante.

Objetivos específicos

- Identificar por medio del Supply Chain Management las operaciones a nivel de flujos de material, flujos de información, proveedores, centro de producción, operadores logísticos, puntos de venta y clientes finales.
- Proponer la efectividad operativa para empresa Harinera del Valle a partir de los procesos productivos y logísticos.
- Determinar el aumento de la actividad logística, identificando la irrupción del e-commerce, las TIC, crecimiento de la producción, comercio internacional y el aumento de la producción sobre la demanda.
- Establecer un sistema de identificación y corrección, que garantice la cadena de suministros y productos de entrega, que garantice máximas satisfacciones de clientes y proveedores para la empresa Harinera del Valle.

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

1.1.1 Contextualización

“Supply Chain Management es la responsable de gestionar y organizar todas las actividades de adquisición, producción y distribución de los bienes que una compañía coloca a disposición de sus clientes” (European Business School, 2018).

Esta estrategia se aplicará a la empresa para sostenerse y permanecer en el mercado y mejorar día a día sus niveles de competitividad, se desarrollará a través de la empresa elegida que es Harinera Del Valle la cual se seleccionó considerando los conceptos obtenidos en el diplomado.

1.2 Presentación de la empresa

La Harinera del Valle es una empresa con 66 años de tradición surtiendo productos a las familias colombianas, es una de las empresas más importantes del país en cuanto a la producción y comercialización de alimentos.

Esta empresa cuenta con plantas en Cali, Palmira, Dagua, Villa Rica y en Bogotá, cuenta con un sistema de distribución propio que llega directamente a más de 700 municipios de Colombia.

Sector económico

Alimentación y bebidas

Tamaño de la empresa

De 1.001 a 5.000 empleados

Sede

Cali, Valle del Cauca

Tipo

De financiación privada

Fundación

1956

Especialidades

Alimentos, Producción, Trigo, Harinas de Trigo, Pastas, Esparcibles, Salsas, Premezclas, Mezclas listas, Harinas Industriales, Harina de Maíz, Aceites, Maíz y Canola.

1.2.1 Miembros de la red a la cual pertenece Harinera del Valle.**Proveedores**

Estos pueden ser una persona o una empresa que aprovisiona a otras empresas en este caso Harinera del Valle, para que transforme estos materiales y fabrique productos después o que de forma directa se compran para su venta.

Miembros de los niveles 1, 2 y 3

a. Los proveedores de primer nivel

- Proveedores de primer nivel: Son aquellos proveedores que le suministran a la empresa la materia prima esencial, primordial o base, claramente dependiendo del producto que la

empresa va a producir. Ejemplo de estos se tiene a los productores de canola, chocolate y trigo, a nivel internacional a los productores de trigo canadiense, indio y estadounidense.

b. Los proveedores de segundo nivel

- Los proveedores de nivel secundario también tienen una gran repercusión en la calidad del producto final, y están conexos con las unidades operativas, servicios técnicos o subcomponentes, y surtir el material de empaques, su dominio es más o menos vital en la gestión de proveedores.

Estos proveedores deben poner en marcha un sistema con las medidas preventivas y correctivas que permitan la percepción de aminorar riesgos en los productos. Ejemplo de estos proveedores son: Simens, Atlas Copco, Krones Andina, Flexo Spring, Plastiline, Transporte y logística, Cartón Colombia.

c. Los proveedores de tercer nivel

- Proveedores de tercer nivel: Son aquellas empresas de telecomunicaciones como, por ejemplo: el servicio de telefonía e internet, energía, agua, entidad financiera (Bancolombia), agencia de empleo (Sumar), que son aspectos claves dentro del proceso comercial de tele mercadeo y marketing de la empresa.

Clientes:

Son aquellas personas quienes compran o adquieren los productos, ya que el éxito de la empresa depende de las acciones y de los esfuerzos para conocerlos y satisfacerlos. Esta empresa cuenta con una gran cantidad de clientes fieles y gustosos de adquirir los productos que se fabrican.

Los clientes de primer nivel, segundo nivel y tercer nivel.

a. Clientes de primer nivel:

Cuando se hace referencia a este tipo de clientes se habla de aquellas personas que les agrada el producto o servicio que se ofrece y lo adquieren directamente de la empresa. Este tipo de cliente es reconocible por las empresas porque pueden ser consumidores o no, y generalmente se trata de clientes que se ocupan de dar a conocer aún más lo que ofrece la empresa. Ejemplo de estos clientes son: Colombina, Alimentos Toning, Casa Luker, la Gitana, Alimento Polar.

b. Clientes de segundo nivel:

Estos clientes, puede ser una persona natural o jurídica, pero por el contrario al cliente primario, éstos no obtienen los productos directamente de la empresa, ellos lo compran al cliente primario que ya es reconocido.

También son aquellos que compran los productos secundarios, salientes del producto principal. Se pueden mencionar a: Alimentos Santanilla, Productos Ceralia, Premezclas S.A., Cereales Selecta.

c. Clientes de tercer nivel:

Son los consumidores netos del producto. Son aquellas personas que compran para utilizar el producto, pueden ser también clientes primarios o secundarios. Estos no se logran determinar directamente. Se menciona, las tiendas de cadena, supermercados, panaderías y tiendas normales.

1.3 Red Estructural de la empresa.

1.3.1 Contextualización

La red estructural de una empresa es un modelo organizativo donde se toman acciones coordinadas a través de tratados y acuerdos a diferencia de una organización jerárquica, la red estructural puede estar conformada por personajes individuales o grupos.

Al no tener una función de jerarquía es un modelo donde el eje principal es la comunicación entre los mismos

1.3.2 Red estructural de la empresa Harinera del Valle:

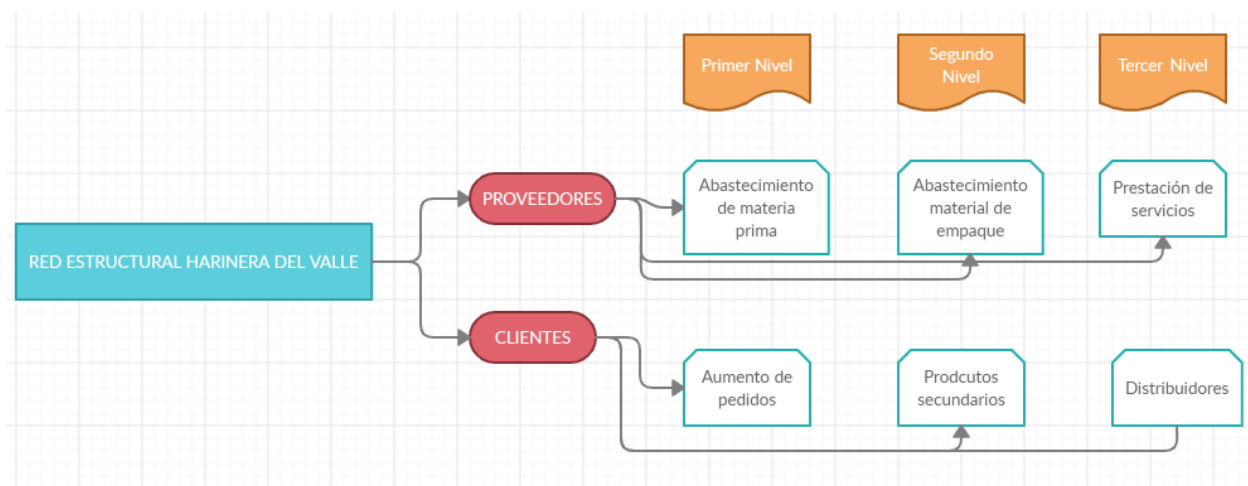


Ilustración 1 Red estructural Harinera del Valle.

Nota: Fuente: Elaboración propia

1.4 Dimensiones estructurales de la red de valor

1.4.1 Contextualización

“Siempre que se quiera describir o analizar el Supply Chain, es importante tener presente las 3 dimensiones estructurales de la red como la horizontal que se refiere a la cantidad de niveles de Supply Chain, Estructura vertical que es el número de proveedores o clientes en cada nivel y posición horizontal de la compañía”. (Evaluando Software, 2017)

1.4.2 Estructura horizontal de la empresa Harinera del Valle.

Dimensiones estructurales de la red de valor

Estas dimensiones se clasifican en estructura horizontal que representa los niveles dentro de la cadena de abastecimiento; por otro lado, está la estructura vertical donde podemos encontrar la cantidad de proveedores y clientes que conforman la empresa y por último la posición horizontal en ella observamos la cercanía en la oferta inicial, en el consumidor final o el punto de equilibrio entre ambas puntas. Para la empresa seleccionada Harinera del Valle. Se puede inferir que su estructura es larga debido a que posee varios niveles tanto al inicio (Proveedores), con 3 niveles, como al final (Clientes) con 3 niveles. Se refiere a la cantidad de niveles que componen el Supply Chain por lo tanto trabajaremos con tres niveles.

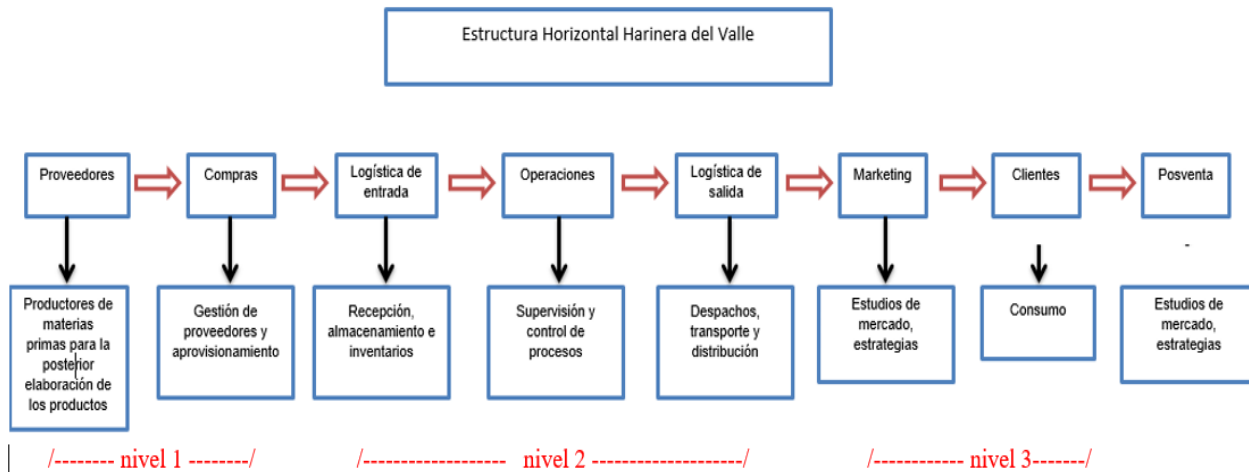


Ilustración 2 Estructura horizontal.

Nota: Fuente: Elaboración propia

1.4.3 Estructura vertical de la empresa Harinera del Valle

La estructura vertical es ancha con muchos proveedores y clientes desde el primer nivel hasta el último en el diagrama se puede identificar algunos, pero el nivel de producción de esta empresa es bastante elevado para poder plasmar la información en su totalidad evidenciando su estabilidad y calidad en los procesos a nivel nacional.

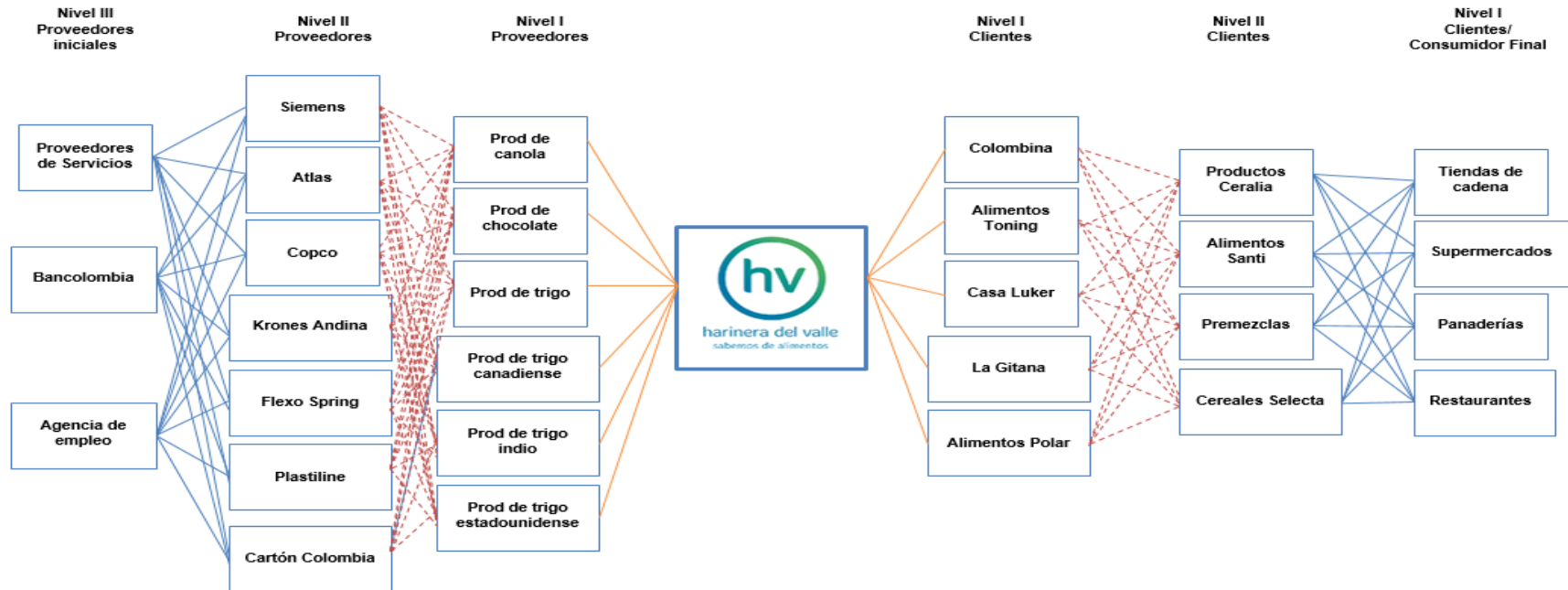


Ilustración 3 Estructura vertical Harinera del Valle.

Nota: Elaboración propia

1.4.4 Posición horizontal de la compañía

En la empresa se establece que existe una estructura organizacional, debido a que existe una cadena productiva de cada uno de los alimentos que se producen allí, es así como la estructura horizontal llega al segundo nivel por el lado de los proveedores, y hasta el cuarto nivel por el lado de los clientes lo mencionado se puede observar en la ilustración No 4.

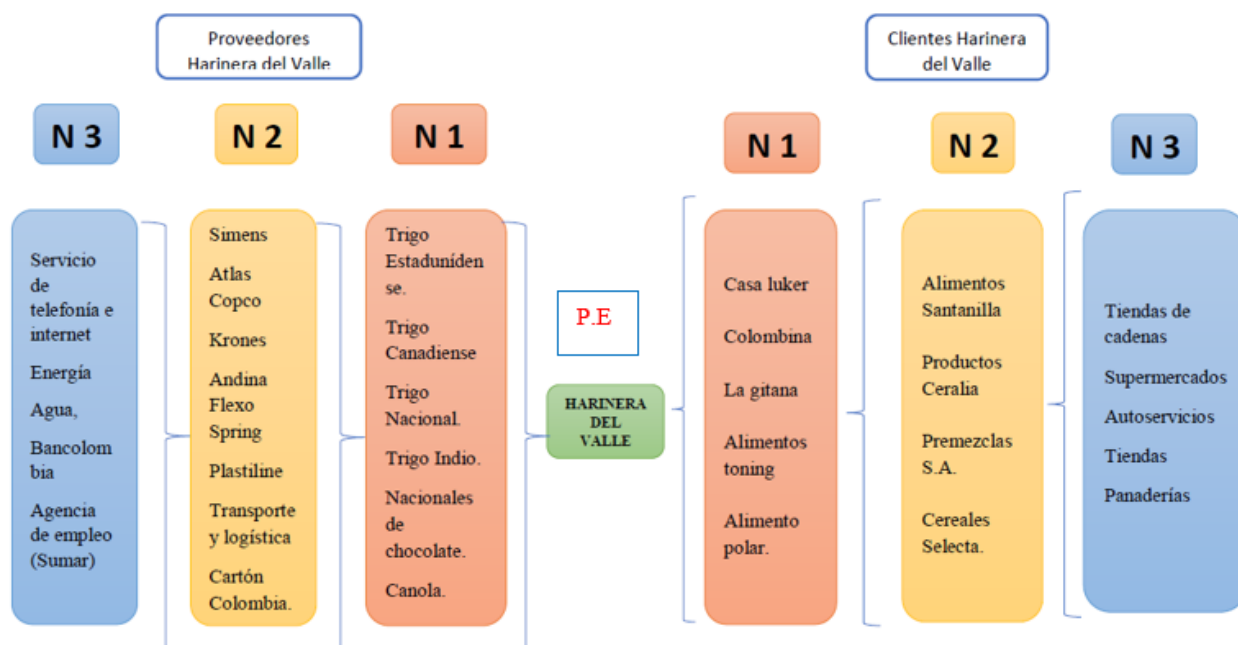


Ilustración 4. Posición horizontal

Nota: elaboración propia.

La empresa Harinera del Valle tiene como fuente de aprovisionamiento la ciudad capital Bogotá en un 70% y el 30% en el Valle del Cauca por facilidad en procesos logísticos y la cercanía con la planta principal en cuanto a los clientes sus ventas son en gran porcentaje a Bogotá y en menor escala otras ciudades capitales del país teniendo representación con sus marcas en las alacenas de los consumidores colombianos. (PARTNER, 2016)

Se concluye que para la empresa la posición Horizontal es fuerte en los extremos en la parte inicial (abastecimiento) y al final (consumidor), en pocas palabras podemos decir que Harinera del valle, se encuentra en un punto de equilibrio entre los proveedores y los clientes, permitiendo de esta manera el posicionamiento de su producto en el mercado nacional y en el extranjero.

1.5 Tipos de Vínculos de procesos

1.5.1 Contextualización

Debido a que cada firma pertenece o está ligada al Supply Chain de cada una, están relacionadas de cierta manera, es de importancia que los ejecutivos de cada firma entiendan cuál es su rol y que perspectivas tienen de manera conjunta con el fin de la integración de los procesos de negocio por superando los límites de las compañías, esta es la única forma el cual las compañías tendrían éxito desde el punto de vista de cada integrante.

1.5.2. Vinculo administrado en la empresa

Para la empresa objetivo (Harinera del Valle) la mayor importancia es la relación con sus clientes y proveedores, por su cumplimiento y compromiso, manteniendo relaciones estables con ellos basadas en la mutua confianza y beneficio.

1.5.3. Vinculo Monitoreado en la empresa

En la Harinera del Valle serían los clientes del 3er nivel debido a que son empresas minoristas. (tiendas, supermercados, panaderías Etc.) y su influencia no es tan significativa en el éxito de la compañía.

1.5.4. Vinculo No administrado en la empresa

En este caso serían los que hacen parte del proveedor inicial, como lo son agencias de empleo, entidades financieras, bodegas, empresa que suministra agua y energía etc.

1.5.5. Vinculo No participante en la empresa

Los vínculos de no participantes son aquellos que se generan en empresas que no son parte de Supply Chain, pero cuyas decisiones pueden afectar la empresa que en este caso sería Harinera del Valle, empresa líder.

Dentro de estos vínculos no participantes se encuentran:

Proveedores de empaques:

Indugal e Impresora del sur: Son las encargadas de fabricar los empaques, si estas empresas si tienen problemas con el despacho de empaques pueden afectar la producción por falta de empaque para los productos.

Agricultores: Lugares donde se cultiva el trigo, pueden tener problemas con las lluvias, plagas u otro factor de la naturaleza que puede afectar a la empresa.

Servicios de seguridad industrial: La ARL Coomeva, Deben disponer de personal **S&SO** que supervise y vele por la seguridad de los trabajadores, en cuanto a uso de elementos de protección personal, uniformes, etc. con el fin de evitar accidentes o incidentes que influyan en retrasos de la producción.

Mantenimiento de equipos: la empresa cuenta con el personal contratista llamado Servi industriales S.A, ellos son los encargados de hacer reparaciones grandes de los equipos en sus talleres, pero cuando tienen pedidos de mantenimiento de otras empresas, puede haber retrasos

en la entrega de los equipos, lo que puede generar afectaciones en la empresa al no tener los equipos esenciales trabajando para la producción.

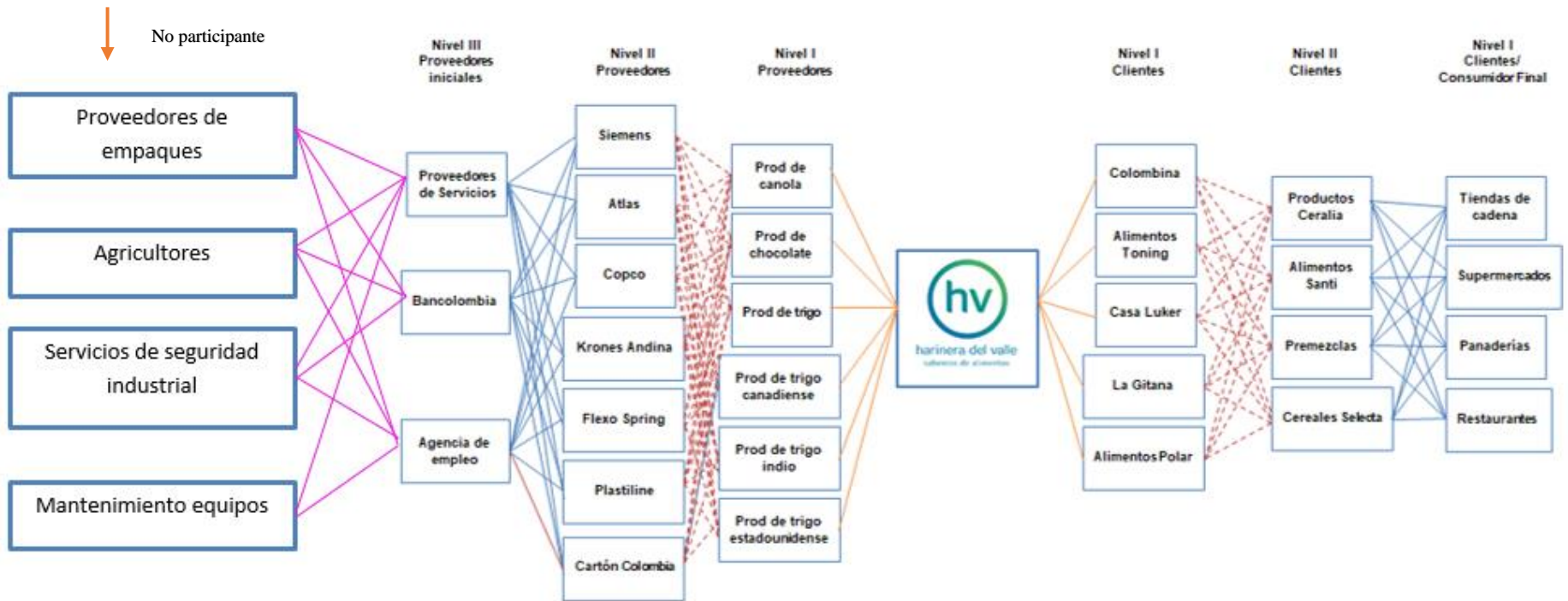


Ilustración 5 Vinculo de proceso en Harinera del Valle.

Nota: Elaboración propia

Comentario:

Se puede explicar los vínculos y se plasman en el diagrama de red, además, se da a entender cómo realizar la configuración de red para una empresa. La empresa de manera continua, lo que busca es un proceso sostenible y en el cual se pueda crecer mutuamente, bajo los principios éticos, que permitirán que se cumpla las reglamentaciones y las políticas de las actividades comerciales.

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

Se presenta los 8 Procesos según el (GSCF), que permiten mejorar la eficiencia de la empresa y ser más competitivos en el mercado y de esta manera se demuestra la importancia de estos 8 procesos.

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

contextualización.

Para las empresas de la actualidad es de importancia vital que cada una de sus áreas tenga conexión adecuada, así como sus relaciones con clientes y proveedores, para que la cadena de suministro funcione de manera correcta. Cada uno de los procesos establecidos el Foro de gestión de la cadena de suministro buscan integrar y definir cada una de las partes, de tal manera que tenga un mayor acercamiento y poder identificar las falencias existentes y gestionar los procesos de manera adecuada.

Es por esto que el acercamiento a cada uno de los procesos que componen el GSCF permite a las empresas mejorar su eficiencia y ser más competitivos en el mercado, esto debido a la integración de cada uno de los procesos y la adaptación de ellos para que cada una de las partes de la cadena de suministro funcionen como un conjunto.

Teniendo en cuenta que para que esta cadena sea efectiva, es necesario que cada organización tenga en cuenta que los procesos inician con los proveedores de los proveedores y termina con los clientes de los clientes, en el cual es importante que se tengan presente elementos como la planificación, la administración de existencia, el procesamiento de cada una de las órdenes de compra, el despacho, el seguimiento de imprevistos, el servicio al cliente, la administración de garantías y el procesamiento de los pagos.

2.2 Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa Harinera del Valle.

➤ Customer Relationship Management (CRM):

Administración de las relaciones con el cliente. La administración de las relaciones con el cliente son desarrolladas y mantenidas, identificando los clientes claves que tiene la empresa Harinera del Valle.

Los clientes se adaptan de acuerdo con el producto y servicio, con ello la empresa encontrar las mejores necesidades objetivos, y la segmentación de futuros clientes.

El propósito del CMR para la Harinera del Valle es el siguiente:

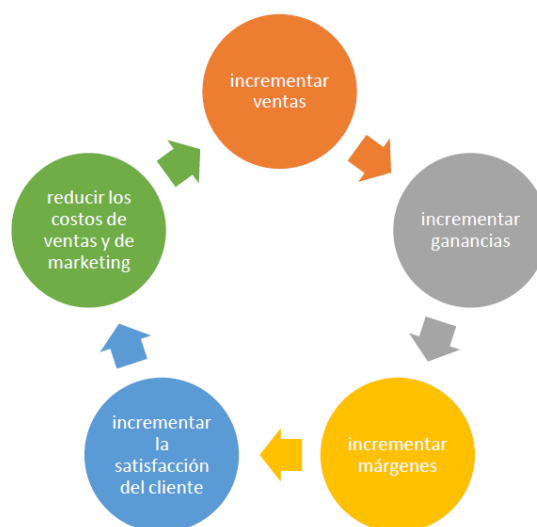


Ilustración 6. CRM

Nota:Elaboración propia.

El CRM de la empresa harinera del Valle se realiza acorde a una respuesta tecnológica, de acuerdo a las necesidades de la empresa y clientes, para fortalecer la comunicación, buscando

las necesidades y acorde a las quejas de sus clientes, la empresa se vea a fortalecer de una forma continua.

“El principal objetivo del CMR es incrementar la rentabilidad del cliente, buscando que sus clientes fortalezcan el conocimiento, permitiendo identificar oportunidades de ventas cruzadas y ventas complementarias” (EVALUANDO CRM, 2017) .

La compañía buscara interactuar o tener varios canales de interacción común (WhatsApp, Facebook, Twitter etc..) estas redes famosas y de uso común, hace que la compañía tenga interacción de forma directa, para medir la eficacia de sus servicios y la calidad de sus productos.

Otra parte la orden del pedido, puede ser rastreada por el cliente, para saber a qué hora y momento del día cuenta con el producto en el negocio. Este método ayudaría a los empleados de empresa Harinera del Valle. A proporcionarle información y procesos que requieren para conocer a sus clientes, así como sus necesidades, contribuyendo a las relaciones efectivas.

La empresa Harinera del Valle debe adoptar por el CRM Estratégico, donde esta modelo se basa sobre el conjunto de relaciones que se producen al interior de la misma, con su entorno de clientes, identificando las principales funciones, personas, tareas, procesos y tecnologías que interactúan. Esta estrategia le permitirá a la empresa a identificar, atraer y retener a sus clientes, optimizando la rentabilidad individual de los negocios de cada uno de sus clientes de sus negocios.

➤ **Administración del servicio al cliente.**

Presentación de **Proceso Estratégico:**

A. Desarrollar estrategia de servicio al cliente:

En la empresa Harinera del Valle, desde hace 5 años se asignó al departamento de productividad el proceso de servicio al cliente, con el fin de ajustar más esta propuesta con la visión de la empresa. Desde entonces se ha venido mejorando la línea de servicio al cliente 018000514020, para PQRS Y APP (asesoría profesional en panadería); una alianza estratégica con un proveedor de correspondencia; atención oportuna a más de 300 consumidores.

Estableciendo una comunicación para cada público objetivo, como la empresa está dirigido a diferentes grupos de consumidores posiblemente sean usuarios de una red social específica. Estos medios de comunicación se han permanecido actualizados para la confianza de sus clientes. Otro método usado por la empresa es capacitar a sus clientes, dándoles asesorías necesarias para que inicien sus negocios convirtiéndose en sus clientes potenciales, en este caso se habla de los panaderos apoyados por haz de oros, mediante el programa de formación teórico-práctico en panadería y pastelería y seminarios.

B. Desarrollar procedimiento de respuesta:

En la empresa se ha incorporado en su proceso de servicio al cliente, diferentes canales de comunicación permaneciendo actualizado ante la facilidad de estar más cerca de sus cliente o futuros clientes, y de esta forma poderles dar respuestas inmediatas a sus PQRS, teniendo presente que debe Adaptarse a la demanda de su nicho de mercado, estos medios son a través de redes como Facebook, Instagram, linked in, hashtag HV está contigo, YouTube, correo electrónico, página web, en todos aparece como Harinera del Valle S.A. aunque son medios quizás informales para muchos, puede ayudar en la orientación de un ejecutar un proceso formal ante la empresa. Otro procedimiento de respuesta es compensando al cliente de queja y reclamo, con anchetas del producto, enviados directamente a su residencia. Para la recepción de llamadas

se contrata y capacita al mejor personal de Centro de atención telefónica, con la habilidad de dar solución a los clientes.

C. Desarrollar infraestructura para implementar procedimientos de respuestas:

Las infraestructuras físicas como tal son en las oficinas principales en Cali, Palmira y Yumbo, donde se recibe PQRS por escrito. Como tal la empresa tiene una forma de llevar a cabo el procedimiento de respuestas, sea por escrito en físico, por correo electrónico o redes, después de recibir el PQRS, se utiliza el método del ¿Por qué?, se indaga a fondo las razones por las cuales el cliente se manifiesta, es decir, él porque del porqué, hasta llegar a la verdadera razón. Luego se procede a responder de manera escrita por correo electrónico o correspondencia el veredicto a la cual llevo la empresa.

D. Desarrollar esquema de métricas:

En Harinera del Valle, se mide datos internos del proceso, como lo que captan las personas que trabajan en el proceso y lo que captan los clientes, de este modo saben si hay algo fallando en el proceso, si el trabajador cree que esta lento o rápido el proceso, si el cliente está satisfecho o no, todo esto se conoce de forma automática o manual. Otra forma que se aplica son las encuestas de satisfacción y valoración. Por medio de un sistema financiero o la web, les ayuda a capturar los datos de la empresa para poder analizarla y compararla en el nivel de desempeño que debería tener, para así tomar decisiones.

PROCESO OPERACIONAL

➤ Identificar eventos:

Harinera del Valle, efectúa el porqué de los eventos de la siguiente manera:

Tabla 1 Naturaleza de eventos.

Causas	Riesgos	Eventos	Impacto
Proceso mal diseñado	Riesgo de error en el proceso	Error de entrada de datos	Indemnización al cliente
Poca formación profesional			

Nota: Elaboración propia

Varias empresas consignan los eventos que no producen pérdidas en otras bases de datos (centrales o departamentales) con el fin de mejorar sus procesos de gestión.

➤ **Evaluar situación y alternativas:**

Cuando se evalúa la situación, después de identificarlo se procede a tipificar este mismo así:

Evento Interno: Riesgo inherente a cualquier riesgo. Se mide cualitativamente

Control: se realiza actividades a la mitigación del evento. Mediciones cuantitativamente

Riesgo residual: es el riesgo que provoca los eventos. Sus mediciones son cualitativa y cuantitativamente.

Causa = Evento = Impactos = Perdida directa, Perdida indirecta, Lucro cesante.

✓ **Implementar solución**

Según la identificación y la forma de evaluar los eventos, la solución se da de la siguiente forma:

Tabla 2. Tipo de enfoque.

Enfoque cualitativo “ex-ante”	Enfoque cuantitativo “ex -post”
Determinando riesgos y controles antes de que sucedan los eventos (gestión proactiva)	Los eventos ocurridos nos sirven de base para identificar el riesgo (gestión reactiva)

Nota : Elaboracion propia.

Monitorear y reportar

Cada evento notificado en la empresa reúne todos los componentes de la pérdida aisladamente de la cuenta donde estén registrados.

En detalladas circunstancias un evento de riesgo operacional dados en la empresa, puede tener un efecto definido y cuantificable. El evento lo manejan de forma tal que se computa por su importe bruto sin resumir el restablecimiento conseguido mediante administraciones realizadas una vez reconocido el evento y/o por los seguros contratados para la minimización.

Para un evento temporal, se conforma una desviación de la cuenta de resultados. Cuando se le da solución al problema, la cuenta de resultados queda como si el evento no hubiera sucedido. El caso más común es cuando a un cliente se le cobra una tasa de interés mayor de la pactada en contrato. El cliente se da cuenta y reclama. Entonces, el Banco realiza un ajuste a los resultados para compensar al cliente.

✓ **Demanda management: administración de la demanda.**

Inicialmente se debe establecer que la experiencia del conjunto de personas que componen la organización es de gran importancia, debido a que, serán las personas que permitirán que se lleven a cabo los procesos, siendo el inventario uno de los aspectos más relevantes en el proceso, ya que, es en este dónde se incluyen los productos en proceso de fabricación y los productos que se encuentran en los canales de comercialización de un lugar a otro.

Es así como la empresa Harinera del Valle, debe tener en cuenta la variabilidad que es lo que permite determinar la existencia que se tiene en cuenta a la oferta y la demanda, siendo la demanda un elemento importante para poder determinar la eficacia del negocio, es por esto que es necesario que se equilibren los requisitos del cliente con la capacidad de suministro de la empresa, esta información se obtendrá realizando un pronóstico organizacional, por medio del cual, se puede reducir el nivel de incertidumbre, los sistemas de gestión de la demanda que es utilizada en los puntos de venta y las bases de datos de los clientes más importantes, esto con el objetivo de permite una mejor eficiencia del flujo físico de mercancías a lo largo de la red de negocios.

Por otro lado, de acuerdo con las necesidades de comercialización y a los programas de producción, es necesario que la empresa considere tanto las necesidades de los clientes como de los proveedores, lo que permitirá poder determinar la demanda del cliente y la capacidad que se tiene de producción, lo que permitirá manejar los inventarios de manera integral.

Siendo necesario que este proceso se tenga en cuenta para poder determinar la situación real y las dificultades que se pueden presentar con relación al almacenamiento, acopio y

distribución de insumos y la disponibilidad de información sobre precios, transporte, competencia, proveedores y aplicación de normas.

En la empresa actualmente para el manejo de la Demand Management, se utiliza la plataforma SAP , con la que mejora sus técnicas de registro, debido a que, la empresa encontró en la tecnología una manera más eficaz de realizar los procesos, optimizando los procesos internos que antes eran más tediosos, lo que les permite actualmente tener un control de los inventarios en línea, suministrando la información de los costos con relación a la cadena logística, realizando un diagnóstico de compras y requerimientos de materiales, puntos clave para un negocio rentable.

Es así como la tecnología de almacenamiento y el análisis de bases de datos que la empresa obtiene por medio de la plataforma SAP, permite apoyar las estrategias de localización y los precios de la Harinera, debido a que:

- Por medio de esta se puede determinar la ubicación de plantas de producción, puntos de venta, puntos de distribución, vendedores, transportes y manejo de cargas.
- Se pueden determinar los precios y tener en cuenta elementos como la capacidad de compra, cantidad, presupuesto y comparación de precios con la competencia.

Sin embargo, la Harinera del Valle, determina que, aunque la herramienta es importante, se debe capacitar a los colaboradores, quienes son el factor de éxito y de rentabilidad de la empresa, lo que permite es que se puedan construir y diseñar planes de desarrollo, enfocados en la consecución de metas y objetivos organizacionales y teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y de los colaboradores con ayuda de la tecnología, esto se verá reflejado en la optimización de los procesos internos y de la relación con los clientes.

Order Fulfillment: ordenes perfectas: El propósito de cada empresa es realizar la entrega de sus productos con los mejores estándares de calidad, dando así la satisfacción del cliente y también la reducción del costo total del envío.

Es un compromiso que adquiere La Harinera del Valle, con sus clientes, para establecer dicha relación comercial de una forma responsable con disposición y brindando confiabilidad entre las dos partes, mediante las condiciones que se hayan pactado con los clientes.

Harinera del Valle:

Aplica la estrategia de los procesos de orden de cumplimiento considerando las necesidades y requerimientos de fabricación, logística y mercadeo para así analizar y diseñar una forma adecuada de distribución.

Para dar cumplimiento a una orden perfecta Harinera del Valle, implementa los siguientes procesos:

- Revisa la estrategia de marketing, la estructura de la cadena de suministro y los objetivos de servicio al cliente
- Definir requisitos para el cumplimiento de pedidos
- Evaluar la red de logística
- Definir plan para el cumplimiento de pedidos

Harinera del Valle, en cuanto a nivel operativo da cumplimiento a las órdenes específicas y claras, requeridas por los clientes, estas son generadas y comunicadas, ingresadas y procesadas, documentadas, entregadas y manipuladas.

- Generar y comunicar orden

- Ingresar orden
- Orden de proceso
- Documentación de manejo
- Entregar pedido
- Realizar actividades posteriores a la entrega y medir el rendimiento
- La empresa Harinera del Valle, para lograr una correcta gestión de las órdenes perfectas debe proponer, modificar e implementar algunos cambios, porque se aplican procesos, pero no están bien definidos entonces hay la necesidad de empezar a implementar algunas estrategias:
 - Conocer las necesidades, sugerencias y consumo del cliente.
 - Tener conocimiento del producto solicitado, la cantidad, lugar, los plazos y fecha de entrega precisa.
 - Transmitir oportunamente la información de la orden al departamento adecuado.
 - Creación de valor de gestión de la orden.
 - Reduciendo el tiempo estimado de la orden de pedido.
 - Siendo objetivo en la segmentación de clientes.
 - Dentro de las actividades se tiene:
 - Observar los requerimientos del cliente
 - Tener en cuenta el presupuesto de gestión de órdenes
 - Analizar el tiempo requerido para la orden-pago y la capacidad de suministro
 - Determinar si la planta tiene capacidad y espacio necesario para la producción
 - Tener una logística para el transporte y entrega del producto

- Confirmar pedido
- Revisión de control de calidad

Si se tiene en cuenta cada una de estas estrategias, se podría prevenir toda clase de falencias que se presenta en la empresa.

✓ **Manufacturing flow management: administración de flujo de manufactura.**

La Harinera del Valle SA en el proceso de manufactura, hace un arduo seguimiento a la materia prima, ya que, se debe manejar con unos estándares de calidad supremamente altos, debido a que se realiza la transformación esta.

- Implementación en tecnología de punta

El progreso tecnológico es clave para que las organizaciones estén en constante cambio, y cada vez existan diferentes formas de realizar los procesos, esto conlleva a realizarlos de una forma más fácil y con menos errores. La harinera del Valle SA siempre se encuentra en constante cambio, ya que la para ellos le es imprescindible mejorar cada uno de sus procesos continuamente, y es de suma importancia brindar un producto de muy buena calidad, lo que ha permitido que haya un aumento en planta para aumentar la productividad

Producción

La Harinera del Valle esta aumentando continuamente la capacidad de su molino, debido a la demanda de sus clientes, esto ha permitido que haya un incremento en la producción. La

Compañía está realizando seguidamente estudios de producción en busca la mejora continua en cada uno de los productos, volviendo cada uno de los procesos eficientes.

Calidad: Se debe capacitar al empleado para que tenga sentido de pertenencia por la empresa, para que este realice sus labores bien hechas. Al manejar una materia prima importada Harinera del Valle S.A debe tener un estricto y cuidadoso control y planeación de todo el flujo de estos productos (maíz y trigo).

El supervisor de maquinaria debe cerciorarse que no allá ninguna impureza en la máquina, como también el supervisor de la materia prima, donde se pueda evidenciar un riguroso seguimiento en la limpieza del producto, esto les permitirá minimizar costos, evitando que el producto sea devuelto.

- Mejora en tiempos

La Harinera del Valle busca mejora continua en sus procesos, basados en los equipos de última tecnología deben ser implementados en los procesos de molinería y empaque, para lograr mayor eficiencia y un incremento en la productividad de la planta.

La velocidad y precisión en las distintas etapas del proceso deben mejorarse continuamente, para que cada uno de los métodos sea eficiente y se pueda cumplir con las expectativas del cliente en los tiempos establecidos.

- Requerimientos del cliente

Es imprescindible escuchar cada una de las peticiones que el consumidor sugiere, y la Harinera del Valle se ha tomado el tiempo de acaparar la información, para ser tratada por expertos en la rama del servicio al cliente, de esta manera se ha podido suplir con las necesidades del demandante.

✓ **Supplier Relationship Management: gestión de relaciones con proveedores:**

En Harinera del Valle, la administración de la relación con los proveedores es fundamental, debido a su enfoque en la relación con el cliente, los cuales tienen una alta correlación. Dentro de sus proveedores se encuentran debidamente clasificados tres niveles, los cuales son:

Primer nivel: Proveedores trigo, Son aquellos proveedores que le suministran a la empresa la materia prima esencial, primordial o base, claramente dependiendo del producto que la empresa va a producir

Segundo nivel: Proveedores maquinaria, estos proveedores deben poner en marcha un sistema con las medidas preventivas y correctivas que permitan la percepción de aminorar riesgos en los productos.

Tercer nivel: Prestación de servicio, son aquellas empresas de telecomunicaciones como, por ejemplo: el servicio de telefonía e internet, energía, agua, entidad financiera (Bancolombia), agencia de empleo (Sumar), que son aspectos claves dentro del proceso comercial de telemarketing y marketing de la empresa.

Para la selección de proveedores de primer nivel, Harinera del Valle tienen en cuenta la calidad del trigo como principal factor, la facilidad de las entregas en las instalaciones y los costos, para el aprovisionamiento de su materia prima (trigo), se realizan pedidos de acuerdo con la planificación de producción realizada, la cual se basa en las ordenes de producción fijas y en estimaciones de demandas realizadas por el área de ventas. Teniendo en cuenta dichas compras se pueden realizar los requerimientos de material por cada producto estimado, y así mismo se gestiona el trigo a los proveedores de primer nivel. Es fundamental la adecuada elección de los

proveedores, que cumplan con las necesidades de la cadena de suministro. Para ello se propone una evaluación semestral de los proveedores donde se realiza:

- Una evaluación de proveedores actuales
- Un estudio comparativo de los proveedores actuales y los proveedores de trigo existentes en el mercado que ofrezcan precios competitivos.
- Validar los mejores proveedores de acuerdo con los lineamientos de la empresa.

Si la validación arroja que se debe cambiar un proveedor de primer nivel por uno nuevo, realizarlo. De igual manera, para estrechar la relación con los buenos proveedores, se sugiere una estrategia en donde ambas partes sean beneficiarias, por medio de herramientas tecnológicas que permitan una mejor gestión de las compras y así mismo conocer el estado del pedido y poder gestionar adecuadamente la producción.

Para esto existen herramientas gratuitas, se recomienda la herramienta: tool Nextar, la cual ofrece muchas facilidades de gestión de proveedores como:

- Registro completo de todos sus proveedores
- Lista de proveedores con filtros avanzados
- Control de inventario y de aprovisionamiento
- Gestión de órdenes de compra
- Registro de productos y sus requerimientos de materiales

De esta manera se puede gestionar de manera adecuada los almacenes de materia prima, de manera que la producción se facilite. Determinando así un correcto aprovisionamiento que cumpla con la demanda de los clientes.

✓ **Product development and Comercialization: desarrollo y comercialización de productos**

En la gestión de la red del negocio, es importante determinar que los clientes y los proveedores hacen parte del núcleo de la empresa, debido a que al momento que se integran y se desarrollan nuevos productos, ayudaran a que exista una reducción en los tiempos de comercialización, teniendo en cuenta que el ciclo de vida se acorta y esto permitirá que se puedan acortar los tiempos, siendo competitivos en el mercado, esto permitirá que se pueda:

- Seleccionar materiales y proveedores para el suministro
- Desarrollar tecnología que permitan facilitar la fabricación y la integración de los flujos en la red de negocios para lograr la mejor combinación producto-mercado

Es por esto que la Harinera del Valle, es una de las empresas que más comercializa alimentos, en su portafolio incluye 41 marcas que están repartidas en 10 categorías en la industria de producción y distribución de productos alimenticios en la línea familiar y en la línea industrial, la empresa tiene en el país siete plantas de producción, tres se encuentran ubicadas en el Valle del Cauca, una en Villa Rica en el Departamento del Cauca y tres en Bogotá, además tiene sedes en 13 ciudades con lo que ha hecho presencia en 600 municipios del país. La empresa también ha sido exportadora en países como Costa Rica, Panamá, Chile, Ecuador, Estados Unidos, España, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Canadá, Italia y Curazao.

(PARTNER, 2016)

Returns: retornos

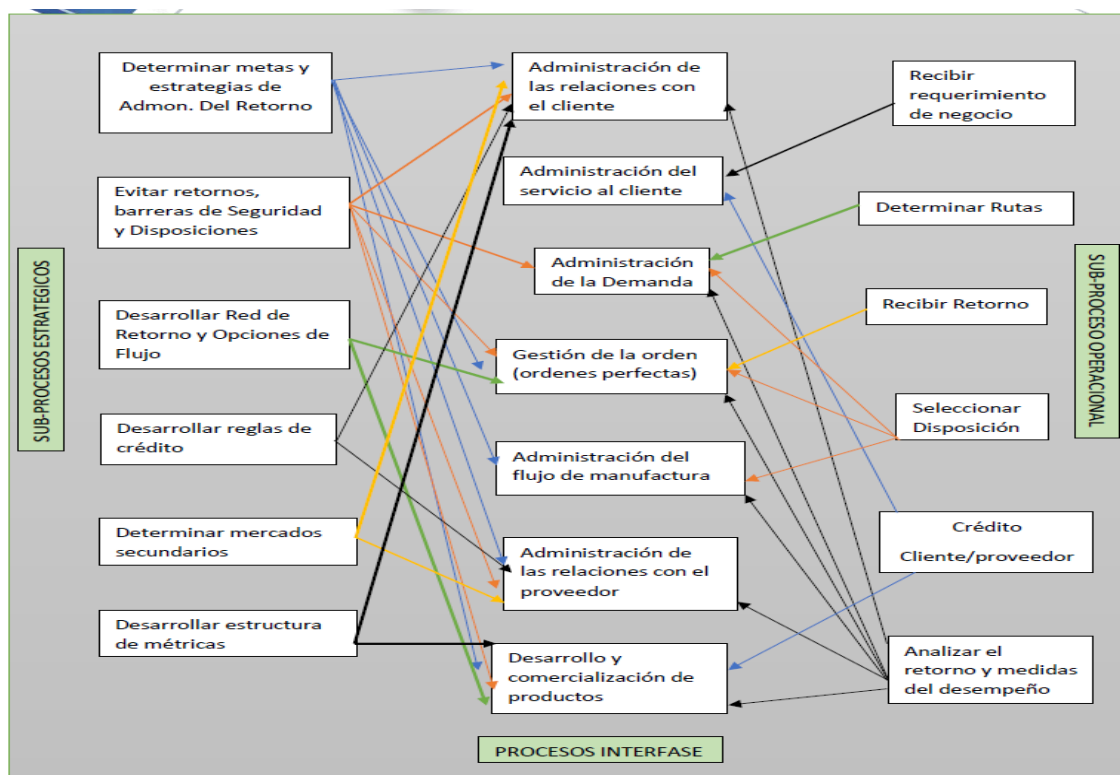


Ilustración 7 Administración del retorno

Nota: Elaboración propia.

El control adecuado de las devoluciones es una parte fundamental de la cadena de suministros permite que se identifiquen oportunidades de mejora y aplicar nuevos proyectos para la utilización de este tipo de productos, después del análisis de devoluciones es generar un control de devoluciones e identificar el motivo de las devoluciones es decir una sincronización de inventario con los pedidos y el stock mínimo de cada producto esto permite contar con disponibilidad de producto aunque las devoluciones son un tema imposible de evitar es necesario buscar salidas para minimizarlas por ejemplo temas de capacitación al cliente en temas de manipulación y rotación y en caso de presentarse compostaje u otro tipo de usos agrícolas, en la ilustración que se muestra a continuación, se plantea la estructura de administración de retorno.

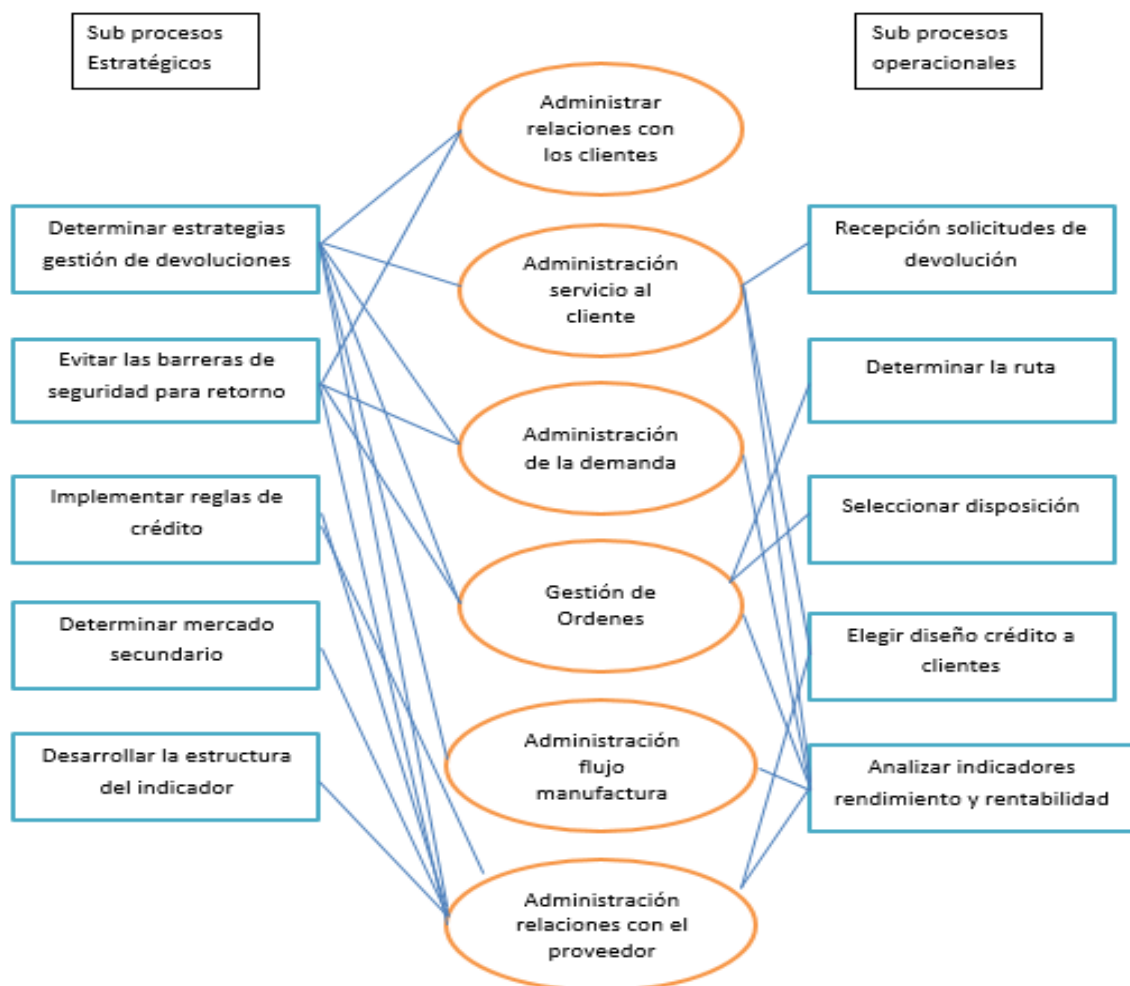


Ilustración 8. Retornos

Nota: Elaboración propia.

La empresa Harinera del Valle, ha logrado transformar los retornos en ventajas competitivas; ya que estos le han permitido identificar los errores, corregirlos y minimizar estos retornos, logrando así un gran mejoramiento en productividad abriendo pasos a los demás proyectos.

Sub procesos estratégicos:

Actividades:

- En el primer paso, el equipo revisa las normas legales medioambientales miembros del equipo necesitan entender las leyes que aplican al uso de productos y productos planeados. Ellos también necesitan reconocer las reglas asociadas con compañías reconocidas y normas de embalaje.
- Después, el equipo desarrolla evitar retornos, compuertas de seguridad y parámetros de disposición.
- Evitar retornos significa fabricar y vender el producto de una forma que los retornos sean mínimos. Evitar estos retornos se puede derivar de la implementación de calidad o de mejores instrucciones al consumidor sobre como operar apropiadamente el producto.
- Compuertas de seguridad se refiere a la descripción o detección de defectos y mercancías de retorno no garantizadas en el punto de entrada del proceso de logística reversa. Implementar compuertas de seguridad es un factor crítico en el manejo completo y eficiente del flujo de reversa. Esto asegura que solo los productos que pueden ser devueltos en un punto específico de la red de retorno, son verdaderamente regresados en ese punto.
- La disposición de parámetros define tan claro cómo es posible el último destino de los productos regresados.
- Opciones típicas de disposición incluye retorno al proveedor, restauración ó remanufactura, reciclado, y deposición en tierra.
- El equipo puede examinar potenciales mercados secundarios incluyendo minoristas especializados en retornos o segundas.

Sub proceso operacional:

El proceso de retorno trata de administrar las actividades del retorno del día a día. El proceso es iniciado cuando el requerimiento por un retorno es anunciado por el cliente. Este puede ser un ítem retornado por el consumidor final, o por el minorista, o el distribuidor retorna ítems que no fueron vendidos. En muchos casos, estos retornos se reciben a través del proceso de administración del servicio al cliente. (UNAD, 2012)

Actividades:

- Una vez el requerimiento de retorno es recibido, es necesario determinar la ruta para regresar el producto y generar la orden de autorización del retorno, derivada del requerimiento. Un mensaje de respuesta es enviado, informando que la solicitud ha sido recibida y que el proceso de retorno está en camino.
- Una vez el ítem es retornado, este es verificado, inspeccionado, y procesado. Este proceso debe ser terminado tan pronto como sea posible para que el valor del producto no decaiga más de lo necesario.
- El equipo de órdenes perfectas puede volver a verse involucrado en este punto para encargarse de la administración del flujo de retorno al almacén o al centro de retornos.
- Los empleados analizan los retornos y seleccionan las disposiciones apropiadas usando las reglas desarrolladas en el proceso estratégico de retorno. La disposición del producto puede incluir el retorno al proveedor, reparación, re manufactura, reciclado, reventa a través de un mercado secundario, o enviar el producto a deposición en tierra.

- Una vez el retorno es procesado, se acredita ya sea al cliente, consumidor o proveedor. En muchas circunstancias, el proveedor debe acreditar a la firma por el retorno.
- Estos subprocesos utilizarán los procedimientos de autorización de crédito desarrollados en el proceso estratégico de retorno. En el paso final del proceso de retorno, el equipo analiza las causas de los retornos y mide el desempeño del proceso. Los datos del retorno son utilizados para hacer mejoras en los productos y en los procesos. Este análisis puede resultar en una retroalimentación para los procesos de administración de las relaciones con el cliente, administración del flujo de manufactura, administración de las relaciones con el proveedor, o desarrollo y comercialización de productos. Este análisis debe ser usado en el proceso estratégico de retorno, para ayudar a desarrollar guías para evitar retornos.

Comentario

Para la empresa es imprescindible mejorar continuamente cada uno de sus procesos, y fue necesario realizar un riguroso seguimiento en las áreas de producción y fabricación de los productos, puesto que la materia prima cuenta con un grado de impureza, y se deben inspeccionar cuidadosamente, y si esto nos referimos al proceso manufacturero se deben implementar métodos eficientes para mejorar la productividad, esto nos permite desarrollar unas metodologías eficaces para el ascenso permanente en pro de los consumidores.

2 Procesos según enfoque de APICS-SCOR.

Es una herramienta que permite a las organizaciones en cuanto a cambios que tienen trascendencia y son cambios rápidos en los procesos de la cadena de suministro, el APICS-SCOR Tiene alto alcance y definiciones que se pueden utilizar para ser adaptadas según los requerimientos de la cadena de suministro de cualquier empresa. (Sigmacol, 2018).

2.1. Contextualización

“El modelo APICS-SCOR, se considera una herramienta importante, debido a que permite representar, analizar y configurar las cadenas de suministro, lo que proporciona una visión clara de los procesos de negocio, los indicadores” (Escuela de Negocios Supply Chain Management , 2015), las prácticas y las tecnologías que se está utilizando en la empresa Harinera del Valle, teniendo en cuenta que por medio de esta modelo se podrán proporcionar bases de mejoramiento continuo a la empresa en los proyectos que implemente a nivel local y a nivel nacional.

2.2 Identificación e implementación de los procesos según APICS - SCOR en la empresa Harinera del Valle.

2.2.1 sP-Planificación (Plan)

En este punto se incluyen la planificación de los procesos de la cadena de suministro, los requerimientos de producción, de entrega y de devolución de productos, ya que, si se tienen claros los pasos básicos a seguir, es mucho más fácil lograr altos rendimientos ser más competitivo:

- ✓ **sP1 Plan de la cadena de suministro**
 - **sP1.1: Identificar, priorizar y agregar los requisitos de la cadena de suministro.**

- Los proveedores deben estar certificados en ISO-9001, con el fin de garantizar la calidad de sus procesos y disminuir costos.
- Los productos deben ser de buena calidad y las devoluciones de pedido deben ser inferiores al 3% de la cantidad total requerida.
- Los proveedores deben manejar un proceso de identificación de mercancía, que permita a una empresa tener conocimiento sobre donde se encuentra el producto una vez que se inicie el proceso de transporte.
- **sP1.2: Identificar, priorizar y agregar recursos de la cadena de suministro**
 - Se presentan las necesidades y escasez de producto en almacenes, se verifica la cantidad de producto en stock, se registran y se aceptan los requerimientos y cantidades de orden de compra y se solicitan a los proveedores.
 - Se realiza un orden de compra con el costo total de los requerimientos y se pasa a la reafinanciera para que registre y desembolse el dinero
 - Los proveedores tienen un plazo de entrega de 5 días hábiles para la entrega del pedido, ya que la mayoría son organizaciones nacionales y eso hace que los tiempos de entrega sean más cortos, una vez los requerimientos de producto tengan a las instalaciones se comparan con la orden de pedido y se verifican que se encuentren en buen estado.
 - Se registra en inventarios los productos recibidos y en caso de presentarse devoluciones se realiza el debido proceso.
- **sP1.3: Equilibre los recursos de la cadena de suministro con SC**

Una vez se verifique que todo está en orden y que la orden de pedido coincide con la orden de compra se procede a realizar el pago al proveedor, para este caso a empresa maneja

unas políticas de pago del 70% a la hora de entrega y el otro 30% con un plazo de 30 días, lo cual permite que se presente un mayor flujo de liquidez.

- **sP1.4: Establecer y comunicar planos de cadena de suministro.**

Los proveedores tienen claro que, una vez iniciado el proceso de transporte de la materia prima, este debe ser reportado a la empresa, con el fin de realzar el respectivo seguimiento del producto.

- ✓ **sP2 Plan de aprovisionamientos**

- **sP2.1: Identificar, priorizar y agregar los requisitos del producto**

La materia prima debe ser de excelente calidad, por lo cual los proveedores deben certificar que el trigo pase por procesos de gestión de calidad antes de ser transportado a la empresa.

El transporte del producto se debe realizar en camiones amplios, que cubran todo el producto para y que brinde las condiciones necesarias para preservar el producto.

- **SP2.2: Identificar, evaluar y agregar recursos de productos.**

Los proveedores deben garantizar un stock mínimo de inventario, con el fin de que a la hora de realizar el pedido este no se retrase por falta de materia prima. Una vez se realice el pedido de materia prima se debe tener el área de carga y descargue totalmente vacío, con el fin de que no se presentan demoras a la hora de descargar el producto.

- **sP2.3: Equilibre los recursos del producto con los requisitos del producto.**

Una vez se realiza el pedido de material se deben destinar los recursos necesarios para su compra, por lo cual, al identificar la necesidad se busca el proveedor que garantice un mejor precio de adquisición con el fin de disminuir costos.

- **SP2.4: Establecer planos de abastecimiento:**

La solicitud de nuevos pedidos se realiza una vez se alcance el punto de pre-orden. Los pagos a proveedores se realizan el mismo día de la entrega del pedido según las políticas de pago.

✓ **sP3 Plan de fabricación**

- **sP3: 1 Identificar, priorizar y agregar los requisitos de producción.**

Para iniciar la producción se deben tener al menos 1000 kg de trigo.

- Por cada máquina debe haber al menos un operario.
- Se debe realizar un proceso de mantenimiento y revisión de las máquinas cada 3 meses, en caso de que presente alguna falla en una de las máquinas la operación continúa hasta donde sea posible y el operario encargado de la máquina reporta al supervisor el problema.
- Seguir pasos de producción cuidadosa, manejar y trasladar la materia prima de acuerdo a las guías de manejo.
- Los empleados deben tener un espacio adecuado para la producción, utilizar siempre los elementos de protección personal y utilizar únicamente la materia prima que sea necesaria sin malgastar el producto.

- **sP3.2: Identificar, evaluar y agregar recursos de producción**

Para el proceso de producción es necesario contar con al menos 10 operarios que se encarguen del manejo de como 8 máquinas principales. Además, es necesario tener al menos 1000kg de trigo en los silos de almacenamiento.

- **sP3.3: Establecer planos de producción.**

La producción de productos se realiza en base a la demanda y al inventario de seguridad planeado por la empresa, con el fin de garantizar una entrega oportuna de pedidos. Una vez entra un nuevo pedido a la empresa se programa su ejecución en base al orden de llegada.

- ✓ **sP4 Plan de entregas**

- **sP4.1: Identificar, priorizar y agregar requisitos de entrega.**

El pedido se entrega una vez es terminado su proceso de producción.

- Se debe informar con 2 días de anterioridad la fecha de entrega del producto para que el cliente pueda pasar a recogerlo.
- Los medios de transporte utilizados para la distribución del producto deben ser adecuados según las características de almacenamiento y conservación del mismo.

- **sP4.2: Identificar, evaluar y agregar recursos de entrega.**

- Se necesita establecer de comunicación constante para conocimiento del estado de la entrega del producto y asegurar los medios de que el producto lego a su lugar de destino.
- Buscar opciones de transporte de producto y evaluar la mejor opción de entrega, si a través de la subcontratación o mediante la compañía.

- **sP4.3: Equilibre los recursos y las capacidades de entrega con los requisitos de entrega.**
 - El sistema verifica si se puede realizar entregas parciales, cuándo se pueden hacer, y muestra un plan de entregas en el que sé que incluyen cantidades y fechas de entrega diferentes.
 - Se verifica en el sistema si la empresa puede cumplir con la fecha de entrega requerida y muestra la cantidad disponible en la fecha de entrega propuesta, en caso de no contar con la cantidad necesaria se estudia con el cliente la posibilidad de pactar otra fecha de entrega o de realizar entregas parciales.
- **sP4.4: Establecer planos de entrega.**

La empresa maneja dos planes de entrega, uno para el cliente que necesita que la empresa le envíe el producto y otra para aquella que posee los medios para recoger el producto directamente en la compañía.

En caso de no poseer la fecha de entrega toda la producción requerida se realiza una entrega parcial del producto y se brinda al cliente un descuento del 5% sobre el total de la compra.

✓ **sP5 plan de retorno**

- **sP5.1: Evaluar y agregar requisitos de devolución.**
 - ✓ El producto será devuelto cuando este no cumpla con las expectativas del cliente.
 - ✓ La empresa transportadora debe garantizar que el proceso de transporte se llevó a cabo cumpliendo con los requisitos de almacenamiento y conservación del producto.

- ✓ El cliente debe reportar la devolución del pedido inmediatamente este llega al lugar de destino de lo contrario no se aceptan devoluciones.

- **SP5.2: Identificar, evaluar y agregar recursos de retorno**

- Para devolver al producto a la compañía es necesario contar con un carro transportador que se encargue de recoger el producto y llevarlo de vuelta a las instalaciones de una empresa.
- Se debe disponer de 2 operarios según la cantidad de unidades devueltas para que reciban y descarguen el producto.
- Se deben analizar los motivos por los cuales el producto fue devuelto e iniciar nuevamente el proceso de transformación del producto.

- **SP5.3: Establecer y comunicar planes de retorno**

Las políticas de devolución de producto deben ser comunicadas al cliente una vez se despache el pedido. El personal administrativo debe escuchar atentamente las quejas, peticiones y razones del cliente por las cuales desea devolver el producto y brindar oportunamente una solución. Cuando la devolución del producto se presente en el mismo día en que el producto se lleva al consumidor, el transportador es el encargado de retornar la mercancía a la empresa.

2.2.2 Aprovechamiento (Source)

“El ciclo de aprovisionamiento es el conjunto de actividades mediante las cuales se abastece a la empresa del material necesario para su correcto funcionamiento” (Blog SAP, 2014), y dentro de sus actividades se encuentra:

- ✓ Revisar las estrategias corporativas de fabricación y abastecimiento.
- ✓ Identificar criterios para generar categorías de proveedores.

- ✓ Proporcionar pautas para la personalización de productos y servicios acordados.
- ✓ Desarrollar un marco de métricas.
- ✓ Desarrollar pautas para la mejora de procesos y establecimiento de beneficios con los proveedores.

De igual manera, también se sugiere lo siguiente:

sS: Producto almacenado en origen

sS1.1: Programar entregas de productos.

Una vez identificados los requerimientos de materiales se realiza un estudio de mercado para identificar el proveedor más apto para realizar el pedido.

De acuerdo a los datos obtenidos en el estudio de mercado y en base a las distintas opciones se selección al proveedor a través de una junta en el cual se analizan las ventajas y desventajas de cada uno de los proveedores

Cuando ya se ha seleccionado al proveedor se especifican y registran como cantidades a pedir, según los requerimientos de materia prima y el espacio de la empresa para almacenar el producto.

Una vez determinados todos los requisitos del pedido se contacta al proveedor seleccionado, se firma el contrato de compra y se especifican las fechas de entrega del primer lote de la Materia Prima

Tanto el proveedor como una compañía se ponen de acuerdo con las fechas de entrega y se anexan al contrato, en caso de que el proveedor no cumpla con las fechas de entrega se le asignará una multa del 10% sobre la cantidad del pedido.

sS1.2: Recibir producto

2 días antes de cumplirse la fecha de entrega la empresa se comunica con el proveedor con el fin de pactar los horarios de horario de recibo y confirmar la fecha de entrega, con el fin de autorizarle el ingreso a la empresa y despegar el área de cargue y descargue. Cuando el producto ya esté en las instalaciones de la empresa se verifica a información escrita para la comprobación de cantidad de materias primas recibidas.

sS1.3: Verificar producto

Se realiza una comparación de la orden de entrega con la orden de pedido y se procede al descargue del producto para la verificación de la calidad, además, se realiza un muestreo aleatorio de los productos y se verifica que cumplan con los requisitos mínimos pactados en el contrato.

sS1.4: Transferencia de producto.

Si el producto cumple con las condiciones se procede a realizar la descarga de toda la mercancía del camión y se traslada al área de almacenamiento, en donde debe ser utilizado para la producción, a su vez se registra en inventario las unidades recibidas y las respectivas devoluciones en caso de que se presente.

sS1.5: Autorizar pago a proveedores

Verificados los requisitos se paga a proveedores teniendo en cuenta las políticas de la empresa y acuerdos de contrato, en caso de no pagar al proveedor en las fechas indicadas se deben pagar los respectivos intereses moratorios equivalentes al 0,5% del valor de la compra por día de retraso.

sS2 Source Make-to- Order Product**sS2.1: Programar entregas de productos.**

Se realiza la recolección de información sobre producto requerido para así programar las entregas después de estar almacenado

sS2.2: Recibir producto:

se realiza la comunicación con centro de distribución para verificar espacio para almacenaje del producto se pactan horarios y fecha de entrega.

sS2.3: Verificar producto

Se verifica condiciones del producto, estado y empaquetadura, ya que, no debe presentar anomalías

sS2.4: Transferencia de producto.

Si el producto cumple con las condiciones se procede a realizar la descarga de toda la mercancía del camión y se traslada al área de almacenamiento, en donde debe ser utilizado para la producción.

sS2.5: Autorizar pago a proveedores

Verificados los requisitos se paga teniendo en cuenta las políticas de la empresa y acuerdos de contrato, en caso de no pagar al proveedor en las fechas indicadas se deben pagar los respectivos intereses moratorios equivalentes al 0,5% del valor de la compra por día de retraso.

sS3 Source Engineer to- Order Product:**sS3.1 Identificar fuente de suministro:**

En el cual se realiza una solicitud de propuesta por el ingeniero a pedido, es decir en Harinera del Valle se tienen unos proveedores establecidos que se encuentran en el sistema SAP, si es un proveedor deben ir con una auditoría de calidad que los califique, si no es un auditor se le hace proceso normal, que es el que normalmente se hace, que es cuando se escogen tres propuestas y de las tres se escoge una de acuerdo a los criterios de evaluaciones.

sS3.2 Seleccionar y negociar con el proveedor:

Hay una propuesta y un acuerdo del proveedor en orden de adquisición, en esta se debe tener un acuerdo, estableciendo los tiempos de entrega y recibo del producto, se especifica la calidad, las características, la identificación del producto y por ende se les hace llenar unos formatos que califican o ponderan unos factores, que es el tiempo, los precios, tiempo de respuesta etc., ya que, estos permite a Harinera del Valle tomar por medio de los indicadores el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los proveedores.

sS3.3 Programar entregas de productos:

Recibos programados, productos bajo pedido en el cual hay unos planes de abastecimiento y un programa de producción. Para esto lo primero que se realiza es ingresar montar en el sistema

SAP, los requerimientos, cuando se requiere el producto en el área de abastecimiento se debe tener unos tiempos de respuesta ante de programar la entrega del producto, se les monta un TICKET ya que se empieza a manejar un indicador interno para dar respuestas a esos indicadores de abastecimiento, tienen que darle solución ligera a esos requerimientos o indicadores

sS3.4 Recibir producto:

Recibos programados y verificación de recibos, en este se determina por medio del sistema, en orden de llegada la solicitud del pedido y se verifica con los operadores que se cumpla con lo exigido basados en la normatividad y se llegara a un acuerdo sobre cómo pagar el producto o si el proveedor o comprador pagaran los gastos de transporte.

sS3.5 Verificar producto:

También se hace la verificación del recibo, por medio del sistema y un operador encargado de verificar meticulosamente que se esté realizando el proceso bajo los parámetros exigidos en Harinera del Valle antes de que salga de la empresa.

sS3.6 Transferir producto al siguiente proceso:

Debe haber disponibilidad de inventarios, los datos de inventario existente y el producto transferido, en ella se le hace un diagnostico por las normas de calidad antes de entrar en stock, se maneja un inventario de almacenamiento intermedio, los cuales se deben tener disponibles para preservarlos contra problemas futuros, por ejemplo, en el tiempo de entrega de la materia prima, o en la mala.

sS3.7 Autorizar el pago del proveedor:

En Harinera del Valle a los proveedores se le paga a propósito a 45 días, se realiza por transferencias bancarias por cheques o pagare y sirve de mucho para financiar las operaciones.

2.2.3 SM - (Make)**✓ sM1.1 Habilidad Make**

- **Horario:** la empresa Harinera del Valle presta sus servicios de logística integral las 24 horas del día para mantener un correcto cubrimiento al control de todas las mercancías tanto en inventarios como en despachos.

- **Producción:** la producción en Harinera del Valle se basa elaboración de productos provenientes del trigo para surtir a las familias colombianas, por ende, se produce se almacena y luego se despacha al destino sugerido por el cliente.

Actividades: elaboración de productos provenientes del trigo para elaboración de productos.

✓ **sM1.2 Material de emisión:**

Harinera del Valle es una empresa con la capacidad de producir diversidad de productos para la cocina del hogar, volviéndose así más rentable y sostenible.

Por ello cuenta con lo siguiente:

- Centro de innovación, para aplicar tecnología y software en el diseño de diseño y empaque de productos.

- Centro de Monitoreo, para elaborar reportes de productividad, dar seguimiento a incidencias con los camiones de despacho, generar alertas y programar servicios de mantenimiento en los mismos.

✓ **sM1.3 Producir y probar:**

La empresa Harinera del Valle, tiene plantas en varios lugares de Colombia y fuera del país con el cual puede producir sus productos y responder ante la demanda de los clientes, cuenta con todos los elementos y servicios necesarios para operar eficientemente, así como con el talento humano, la infraestructura y la tecnología.

✓ **sM1.4 Paquete:**

Harinera del Valle, además, de tener toda la infraestructura para la producción de sus productos también tiene como prioridad el empaque de los mismos para garantizar un buen almacenamiento y distribución con el fin de que llegue a los clientes en excelentes condiciones.

sM1.5 Producto de etapa:

Cada una de las etapas en el proceso logístico hacen que Harinera del Valle cada vez asuma el reto de ser una empresa líder en Latinoamérica por la calidad de sus productos incluyendo el almacenaje y transporte con los cuales garantiza que cada producto en cada una de sus etapas como (Recepcionar, almacenar, despacho y entrega) se mantenga en su estado original.

sM1.6 Liberar producto a entregar:

Después de todo el proceso de recibo y almacenaje Harinera del Valle tiene un compromiso con sus clientes y es la entrega de los pedidos en los tiempos estipulados es por eso que el producto de ver ser liberado desde el almacén para que el transporte lo lleve al destino final y posterior entrega a sus clientes. Cabe notar que cada pedido debe estar debidamente rotulado, verificado y comparado con los inventarios para no cometer errores al momento de la entrega al destinatario.

sM1.7 Eliminación de residuos:

Este punto lo podemos relacionar con el almacén o las bodegas de almacenaje para los inventarios en Harinera del Valle y es donde se debe mantener un buen orden para un correcto

despacho de las mercancías. Por eso todo material que sea desechado se debe eliminar o almacenar en otro lugar para su posterior destrucción con el debido cuidado del medio ambiente.

Programación de producción:

Dentro de las actividades de la empresa un punto importante es programar todos los eventos de operación y producción en un orden correcto. En la producción se tiene en cuenta el alistamiento de la flota de transportes la cual es un elemento muy importante de las mercancías alistadas en las bodegas y las rutas establecidas para el comienzo de la producción en la operación logística que realiza la empresa.

Materias primas e insumos necesarios:

La materia prima de Harinera del Valle es el trigo, además de los insumos como levadura, endulzantes y colorantes que se utiliza para la elaboración de los productos.

Control de calidad:

Es parte fundamental en la operación logística de Harinera del Valle. El sector de logística y distribución, como la mayoría de las industrias, está regido por sistemas internacionales de gestión total de la calidad y de mejora continua para garantizar los máximos niveles de satisfacción de los clientes. La calidad en todos los aspectos que conforman a una empresa ha evolucionado con el paso del tiempo, dejando de ser un aspecto abstracto para convertirse en uno que evalúa y mide la eficiencia y competitividad de la empresa.

2.2.4 Distribución (DELIVER).

El proceso inicia con el recibo y configuración del pedido y finaliza una vez una vez el proceso de manufactura haya finalizado y se puede distribuir a los distintos clientes.

sD1.1: Recibir, Entrar, y validar orden:

El cliente se comunica con la empresa, realiza una cotización de su pedido y toma la decisión de hacer o no la compra. Una vez el cliente decida realizar la compra el personal registrar en las bases de datos su pedido y verifica en el sistema las cantidades disponibles y las posibles fechas de entrega.

Cuando ya se hayan identificado las dos fechas de entrega se llega un acuerdo con el cliente, el cual será quien decide si desea recibir el pedido completo o a través de entregas parciales.

sD1.2: Reserve inventario y determine la fecha de entrega

Se identifican las unidades disponibles en el almacén de producto terminado, se reservan las que están disponibles y se procede a pasar la orden al área de producción de las unidades faltantes en caso de que o se encuentran todas las unidades disponibles.

sD1.3: Envíos de ruta.

Una vez el producto se encuentra terminado y el pedido este completo se contacta al cliente y se define el medio, ya que como se mencionó anteriormente posee dos líneas de distribución, el cliente recoge directamente el producto que es llevado a su lugar de destino directamente por la compañía.

sD1.4: Cargar producto y generar documentos de envío

Cuando ya se ha definido el método de distribución y entrega se procede a realizar la carga del producto y generar los documentos de envío necesarios, además se registra en el sistema las unidades vendidas

sD1.5: Recibir y verificar producto por cliente.

El producto es despachado y se notifica el cliente para que este pendiente si desea del proceso de transporte y para que prepare sus instalaciones para el recibir del producto.

Una vez el producto llegue al cliente este procede a verificar que este completo y que cumpla con todas las condiciones pactadas. Si el producto no cumple con los requisitos se procede a realizar la devolución del producto.

sD2.1: Recibir, configurar, ingresar y validar orden:

El cliente se comunica con la empresa, realiza una cotización de su pedido y toma la decisión de hacer o no la compra. Una vez el cliente decida realizar la compra el personal registrar en las bases de datos su pedido y verifica en el sistema las cantidades disponibles y las posibles fechas de entrega. Cuando ya se hayan identificado las dos fechas de entrega se llega un acuerdo con el cliente, el cual será quien decide si desea recibir el pedido completo o a través de entregas parciales.

sD2.2: Reserve inventario y determine la fecha de entrega

Se identifican las unidades disponibles en el almacén de producto terminado, se reservan las que están disponibles y se procede a pasar la orden al área de producción de las unidades faltantes en caso de que o se encuentran todas las unidades disponibles.

sD2.3: Envíos de ruta.

Una vez el producto se encuentra terminado y el pedido este completo se contacta al cliente y se define el medio, ya que como se mencionó anteriormente posee dos líneas de distribución, el cliente recoge directamente el producto que es llevado a su lugar de destino directamente por la compañía.

sD2.4: Cargar producto y generar documentos de envío

Cuando ya se ha definido el método de distribución y entrega se procede a realizar la carga del producto y generar los documentos de envío necesarios, además se registra en el sistema las unidades vendidas

sD2.5: Recibir y verificar producto por cliente.

El producto es despachado y se notifica el cliente para que este pendiente si desea del proceso de transporte y para que prepare sus instalaciones para el recibir del producto.

Una vez el producto llegue al cliente este procede a verificar que este completo y que cumpla con todas las condiciones pactadas. Si el producto no cumple con los requisitos se procede a realizar la devolución del producto.

2.2.5 Devolución (sR-Return)

Actualmente la empresa posee una política de cero retornos, esto se debe al tipo de producto que ofrece ya la calidad del mismo, sus estándares de calidad. Sin embargo, en caso de que algún proceso falle y se presente algún problema con alguno de los productos la empresa sigue el siguiente procedimiento.

sSR1: Fuente Devolución Producto defectuoso**✓ sSR1.1: Identificar la condición del producto defectuoso:**

Una vez se reporta un producto defectuoso, la empresa se encarga de recogerlo y verificar las razones por las cuales este no es apto.

✓ sSR1.2: Solicitar autorización de devolución de producto defectuoso.

Si se identifica que la falla del producto es por causa de algún proceso ejecutado por la empresa se procede a solicitar al personal administrativo a autorización para una devolución del producto. Se brinda al cliente la posibilidad del retorno de su dinero o el cambio del producto por otro nuevo.

✓ sSR1.3: Programar envío de producto defectuoso

Una vez se tenga la autorización de la empresa para realizar la devolución del producto se proceda a programar la entrega y recolección del mismo, además de reemplazar el producto en caso de que el cliente así lo solicite. La empresa se hará cargo de los gastos de transporte y recolección del producto.

✓ sSR1.4: Disposición del producto defectuoso

Una vez el producto defectuoso se encuentra nuevamente en las instalaciones de la empresa se analizan sus características y se determina qué hacer con él para esto la empresa sugiere 2 opciones.

- Incorporación nuevamente a la cadena de producción desde el proceso en que sea necesario.

- Desintegración total del producto, en este paso se incluye la destrucción del producto en caso de que no haya manera de recuperarlo.

✓ **sSR1.5: Retorno de producto defectuoso:**

Se recolecta producto y se revisa, si es solo problema de empaque se retira el empaque y se reprocessa el producto.

sSR2: Devolución de inventario para mantenimiento y revisiones

✓ **sSR2.1: Identificar la condición del inventario**

Una vez se reporta algún lote con problemas, la empresa se encarga de recogerlo y verificar en que condición se encuentra.

✓ **sSR2.2: Solicitar autorización de devolución de producto defectuoso.**

Si se identifica que la falla del producto es por causa de algún proceso ejecutado por la empresa se procede a solicitar al personal administrativo a autorización para una devolución del producto. Se brinda al cliente la posibilidad del retorno de su dinero o el cambio del producto por otro nuevo.

✓ **sSR2.3: Programar envío de producto defectuoso**

Una vez se tenga la autorización de la empresa para realizar la devolución del producto se proceda a programar la entrega y recolección del mismo, además de reemplazar el producto en caso de que el cliente así lo solicite. La empresa se hará cargo de los gastos de transporte y recolección del producto.

✓ **sSR2.4: Disposición del producto defectuoso**

Una vez el producto defectuoso se encuentra nuevamente en las instalaciones de la empresa se analizan sus características y se determina qué hacer con él para esto la empresa sugiere 2 opciones.

- Incorporación nuevamente a la cadena de producción desde el proceso en que sea necesario.
- Realizar envío de inventario para mantenimiento o maquinas a reparación.

✓ **sSR2.5: Retorno de producto defectuoso:**

Se recolecta producto y se revisa, si es solo problema de empaque se retira el empaque y se reprocesa el producto.

sSR3.1 Devolución del exceso de inventario

✓ **sSR3.1: Identificar la condición de exceso de inventario**

Se procede a revisar el programa de producción y la planilla de manejo de empaque de productos para determinar si fue error de maquina o humano.

✓ **sSR3.2: Disposición de exceso de producto.**

Se procede a reprocesar para almacenamiento y darle utilizad cuando se requiera.

✓ **sSR3.3: Programar envío de producto defectuoso**

Una vez se tenga la autorización de la empresa para realizar la disposición del producto y enviarlo a reproceso

✓ **sSR3.4: Disposición del producto defectuoso**

Una vez el producto que se encuentra en exceso este en las instalaciones de la empresa se analizan sus características y se determina qué hacer con él para esto la empresa sugiere que se reincorpore el producto de exceso a la cadena de producción desde el proceso en que sea necesario.

2.2.6 sE-Enable

sE2.1: Inicio de informes

Después de entregar las mercancías en el destino final los transportadores deben generar un informe para verificar el servicio prestado.

sE2.2: Analizar informes

Informes deben ser analizados por el personal de supervisión para verificar su veracidad y buscar posibles dificultades presentadas durante la operación logística de Harinera del Valle.

sE2.3: Encontrar la raíz de las causas

Después de analizar los informes se deben determinar cuál fue la causa que genero una posible dificultad durante la operación de la empresa.

sE2.4: Priorizar causas fundamentales

Después de detectar las causas que provocaron el incumplimiento en el servicio se debe establecer cuál fue la causa principal por el cual se dio un posible retazo en la entrega del producto.

sE2.5: Desarrollar acciones correctivas

Después de detectar la causa por la cual se produjo el retraso se debe implementar una acción correctiva como por ejemplo verificar el recorrido de cada uno de los vehículos para así determinar cuánto combustible requieren y así cumplir con el viaje completo y adicionar un 15 % más de combustible.

sE2.6: Aprobar e informar

Después de generar y desarrollar las acciones correctivas necesarias se hace la verificación para determinar si cumple y luego se informa a todo el personal sobre el nuevo proceso que se va a implementar para evitar posibles incumplimientos en las entregas

sE3 Gestionar Datos de la cadena de suministro e información.**sE3.1: recibir requerimientos de mantenimiento:**

Alcanzar el objetivo que tengamos en la producción donde la empresa Harinera del Valle verifica y hace un monitoreo a los procesos ya que debemos garantizar que se cumpla lo establecido con el cliente o proveedor y mirar la capacidad que nuestros portafolios y garantizar y satisfacer las necesidades del cliente y proveedor donde vamos a lograr la flexibilidad de cada proceso.

Comentario:

El modelo APICS SCOR que muestra la empresa, en el proceso de Delivery, se evidencia que la mayoría de sus producciones lo manejan por datos históricos y la fidelidad de sus clientes, en el cual prevén las demandas para cumplir de forma eficiente y eficaz sus entregas.

3. Identificación de los flujos en la Supply Chain de la empresa Harinera del Valle

Los países que logran tener una logística eficiente pueden generar una vinculación con mayor facilidad a las empresas, tanto en los mercados nacionales como internacionales por medio de cadenas de suministro confiables, de esta manera la cadena de valor permite hacer una evaluación de las actividades de la empresa, para aumentar el valor del producto.

3.1 Flujo de información

3.1.1 Contextualización

Es la ruta que recorre la información para llegar a sus usuarios. Se le representa a través de Diagramas de Flujos. Estos se usan ampliamente en muchos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complicados en diagramas claros y sencillos de comprender.

Diagrama de flujo

DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN HARINERA DEL VALLE

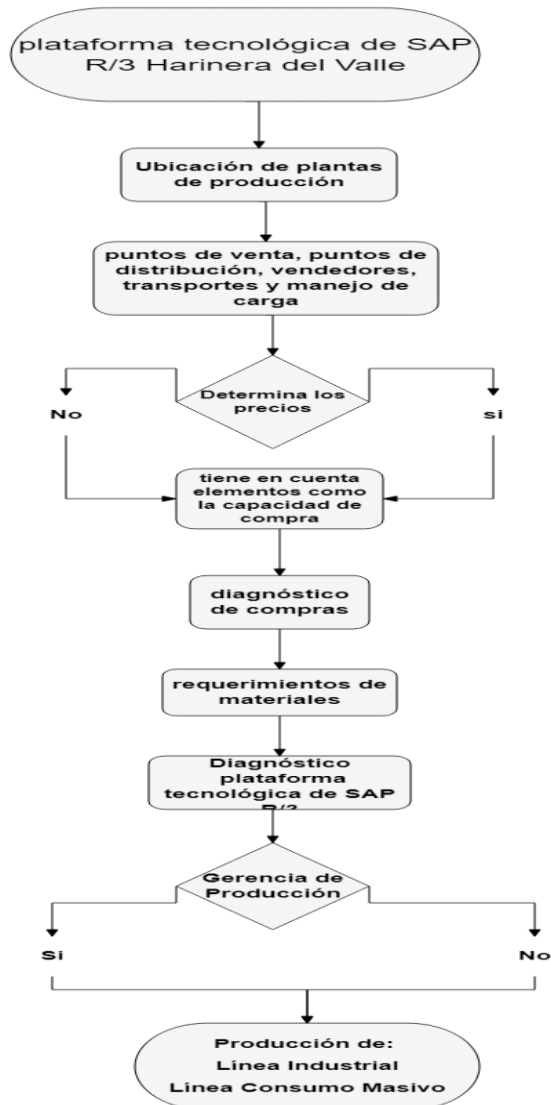


Ilustración 9. Diagrama de flujo de información.

Nota: Elaboración propia.

3.2 Flujo de producto

Contextualización

“Para hacer un análisis de flujos se identifica la maquinaria o instalaciones que se necesitan para fabricar cada producto. Esta información se consigue en las hojas de proceso de los productos. En estas hojas, las etapas representan la participación de diferentes máquinas” (BIRTLH , 2015).

3.3 Diagrama de flujo.

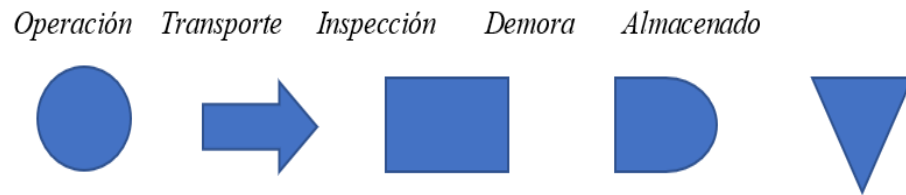


Ilustración 10. Modelo ASME.

Nota: Elaboración propia.

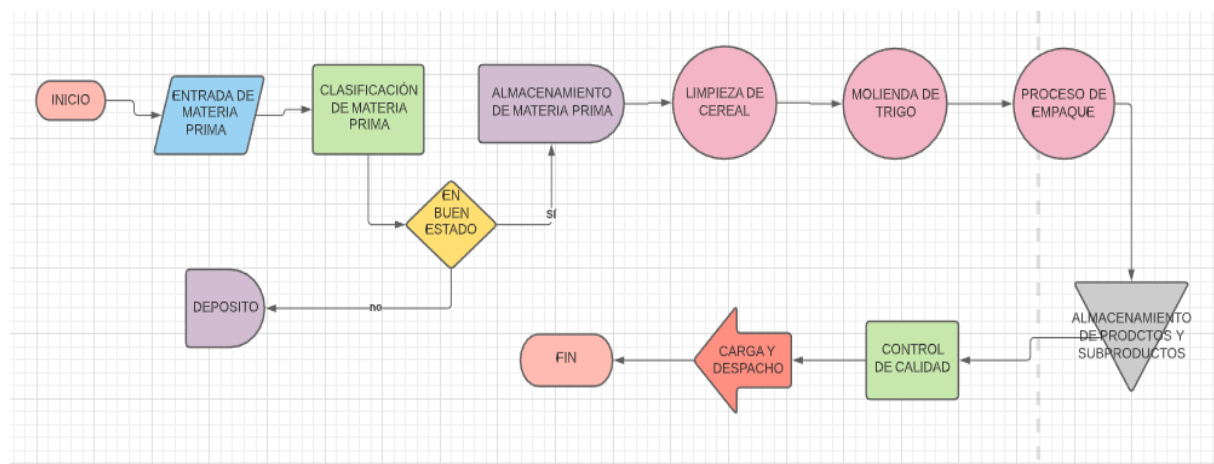


Ilustración 11. Diagrama de flujo Harinera del Valle

Nota: Elaboración propia

3.3 Flujo de efectivo

3.3.1 Contextualización

Establece la capacidad que tiene la empresa para ocasionar el efectivo, así poder cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.

Añadido a esto, el flujo de efectivo tolera la realización de un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la producción de efectivo, información que pueden ser muy útil para el diseño de políticas y estrategias dirigidas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente.

3.3.2 Diagrama de flujo efectivo

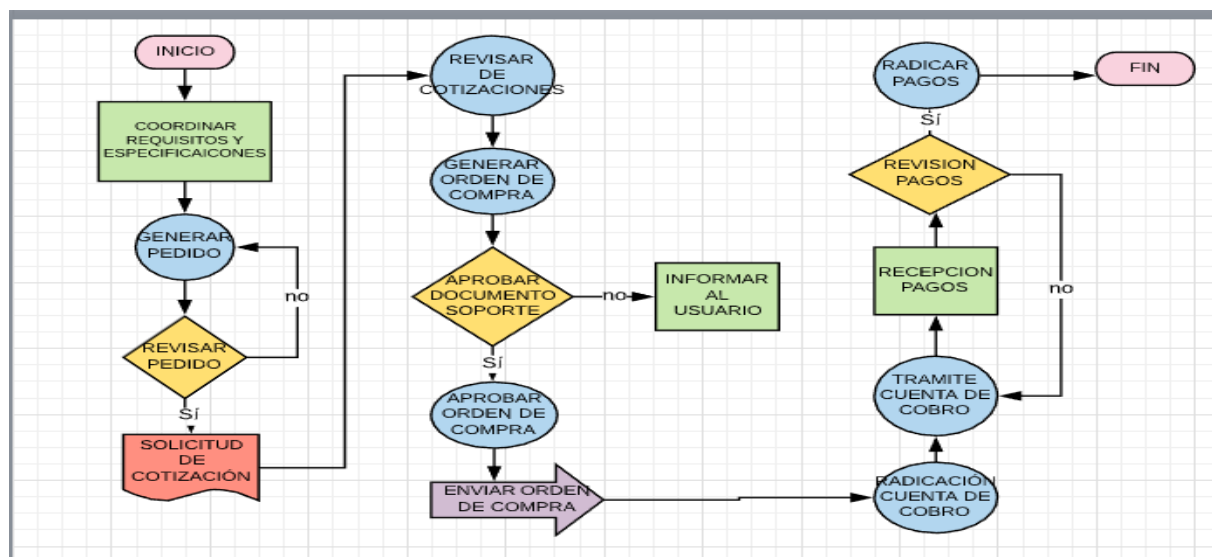


Ilustración 12. Diagrama de flujo efectivo.

Nota: Elaboración Propia.

La relación directa y profunda de la logística, permite determinar que la cadena de valor y la cadena abastecimiento hacen parte integral de la misma y por medio de estas se puede lograr un equilibrio, permitiendo que haya un balance de calidad, cerrando la brecha entre tiempo y distancia y que se convierta en un proceso más efectivo, teniendo en cuenta que cada actividad le da un valor agregado al producto y esta le da una ventaja competitiva a la empresa frente a sus demás competidores del mercado.

4 Colombia y el LPI del banco mundial.

“De acuerdo al informe presentado por el Banco Mundial, se determina que el índice de desempeño logístico permite que se pueda medir la eficiencia de las cadenas de suministro, teniendo en cuenta que el comercio a nivel mundial, en parte depende del desempeño logístico que se tenga y de la eficiencia con la cual los países importan y exportan sus productos, con el objetivo de tener un crecimiento y de competir en la economía mundial” (GRUPO BANCO MUNDIAL, 2020).

4.1 Contextualización

De acuerdo con lo indicado por la DIAN, en los seis factores que mide el índice, nuestro país Colombia aumentó su posición de forma notoria pasó al número 1 y 3: En el factor de Eficiencia del proceso de autorización, por los organismos de control fronterizo, incluidas las aduanas. Otro factor es la Facilidad para organizar envíos a precios competitivos, y por último el mejor desempeño logístico del país se debe, principalmente, a la implementación de medidas de facilitación comercial, los controles a las prácticas ilegales de comercio exterior, la nueva legislación aduanera, las mejoras en infraestructura, la implementación de técnicas modernas de control aduanero y a la aplicación de un modelo moderno de perfilamiento y administración de riesgos.

4.2 Comparativo de Colombia ante el mundo

- **Colombia vs. Demás países en el año 2012**

En este año se puede notar el aumento de los índices en países como Japón, Alemania y Estados Unidos, y con respecto a Colombia porque los dineros dados por el gobierno para la construcción de vías, infraestructura VIS y No VIS, fue totalmente mal manejada por las

empresas contratistas para su propio beneficio, es decir, se creó una mafia corruptible, de valores invaluable que no se han podido recuperar. Además de que en el país se hizo avances en la exportación, eliminando ciertos impuestos y más facilidades para poder sacar los productos del país, no se logra por el poco apoyo tecnológico a las mypes de poder ofertar al exterior.

A continuación, se presenta tabla de comparación.

Tabla 3 Comparación de Colombia vs. Demás países en el año 2012.

rango general de LPI	País	puntuación general de LPI	Aduana	infraestructura	Envíos internacionales	competencia logística	seguimiento y rastreo	Oportunidad
39	Chile	3,17	3,11	3,18	3,06	3,00	3,22	3,47
64	Colombia	2,87	2,65	2,72	2,76	2,95	2,66	3,45
61	Panamá	2,93	2,56	2,94	2,76	2,84	3,01	3,47
9	EEUU	3,93	3,67	4,14	3,56	3,96	4,11	4,21
4	Germany	4,03	3,87	4,26	3,67	4,09	4,05	4,32
8	Japan	3,93	3,72	4,11	3,61	3,97	4,03	4,21
1 37	Libya	2,28	2,08	1,75	2,63	2,25	2,38	2,51

Nota: Reporte Banco Mundial

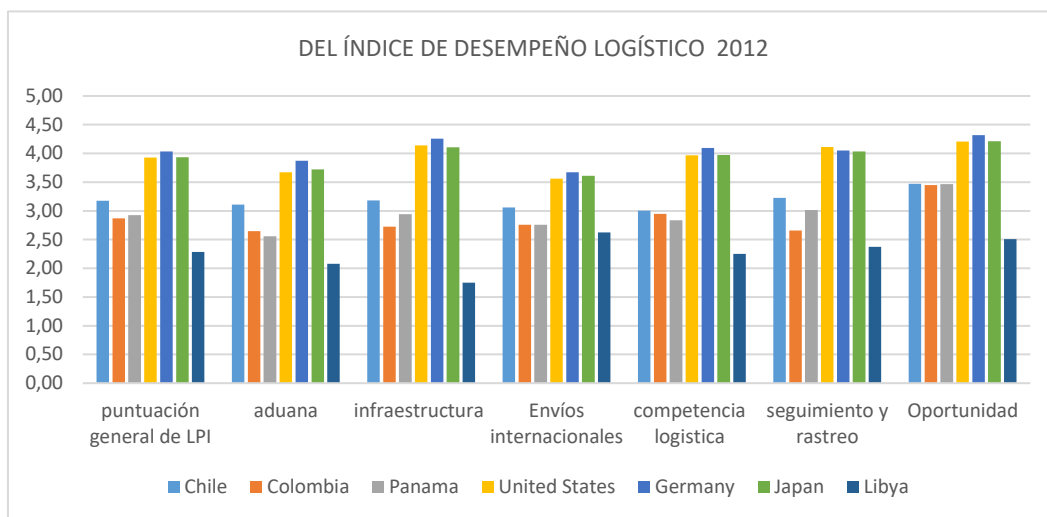


Ilustración 13 Índice de desempeño logístico.

Nota: Elaboración propia.

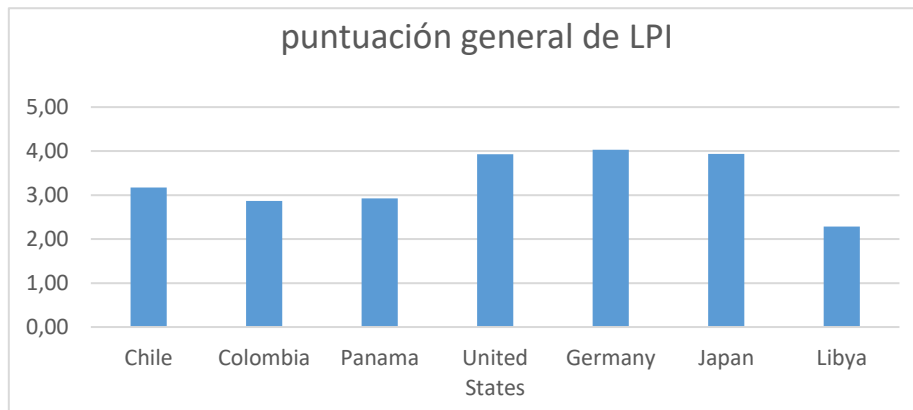


Ilustración 14 Puntuación General del LPI.

Nota: Elaboración Propia.

Comparación de Colombia vs. demás países en el año 2014

En Chile en el año 2014, vivió tragedias como sismos, lluvias y marchas, el país pudo recuperarse a través de las exportaciones de Uva, arándanos, cerezas y fresas, además de filetes de bacalao, son los productos claves para enviar a países de Japón y Estados Unidos. En Colombia tuvimos una fuerte oleada de invierno en ciudades en municipios de Boyacá y Cundinamarca, el fuerte invierno, provoco heladas que quemaron muchos cultivos y por esta razón se quebraron estas exportaciones.

A continuación, se presenta tabla de comparación de Colombia vs demás países en 2014.

Tabla 4. Comparación Colombia vs demás países.

rango general de LPI	País	puntuación general de LPI	Aduana	infraestructura	Envíos internacionales	competencia logística	seguimiento y rastreo	Oportunidad
42	Chile	3,26	3,17	3,17	3,12	3,19	3,30	3,59
97	Colombia	2,64	2,59	2,44	2,72	2,64	2,55	2,87
45	Panamá	3,19	3,15	3,00	3,18	2,87	3,34	3,63
9	EEUU	3,92	3,73	4,18	3,45	3,97	4,14	4,14
1	Germany	4,12	4,10	4,32	3,74	4,12	4,17	4,36
10	Japan	3,91	3,78	4,16	3,52	3,93	3,95	4,24
118	Libya	2,50	2,41	2,29	2,29	2,29	2,85	2,85

Nota : Banco Mundial.

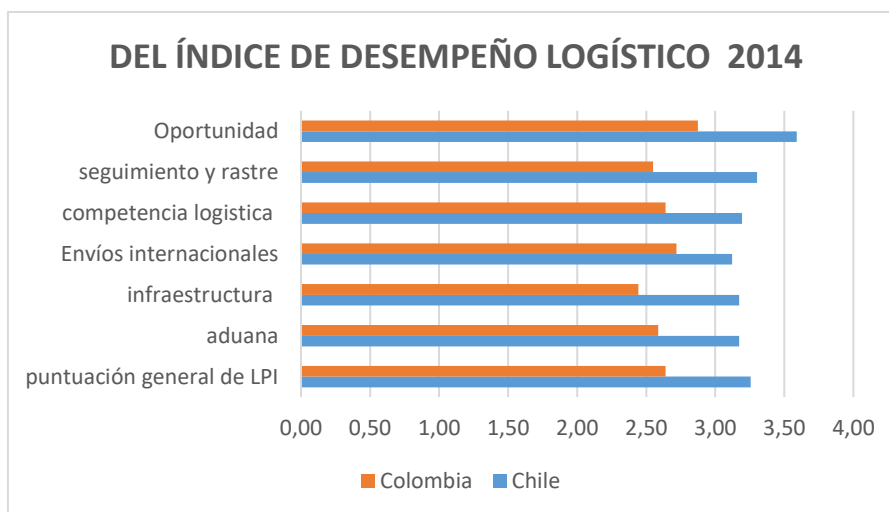


Ilustración 15 Índice de desempeño logístico 2014.

Nota: Elaboración propia.

Comparación de Colombia vs. Demás países en el año 2016

En el siguiente cuadro, Japón tiene todos los índices elevados y es que ese país, a pesar de sus recurrentes temblores se recupera rápidamente, ya que aumentaron sus exportaciones por la fuerte depreciación del yen respecto al dólar. Además, la inversión de capital corporativo, que es otro factor de gran valor para la economía del país asiático, mostró un avance del 3,8 por ciento anualizado y del 0,9 % en relación con los tres meses precedentes.

Tabla 5 Comparación de Colombia vs. Demás países en el año 2016 .

Nota: Banco Mundial

rango genera l de LPI	País	puntuaci ón general de LPI	Adu ana	infraestr uctura	Envíos internacio nales	competencia logística	seguimie nto y rastreo	Oportuni dad
46	Chile	3,25	3,19	2,77	3,30	2,97	3,50	3,71
94	Colombia	2,61	2,21	2,43	2,55	2,67	2,55	3,23
40	Panamá	3,34	3,13	3,28	3,65	3,18	2,95	3,74
10	EEUU	3,99	3,75	4,15	3,65	4,01	4,20	4,25
1	Germany	4,23	4,12	4,44	3,86	4,28	4,27	4,45
12	Japan	3,97	3,85	4,10	3,69	3,99	4,03	4,21
137	Libya	2,26	1,88	2,04	2,40	2,50	1,85	2,83

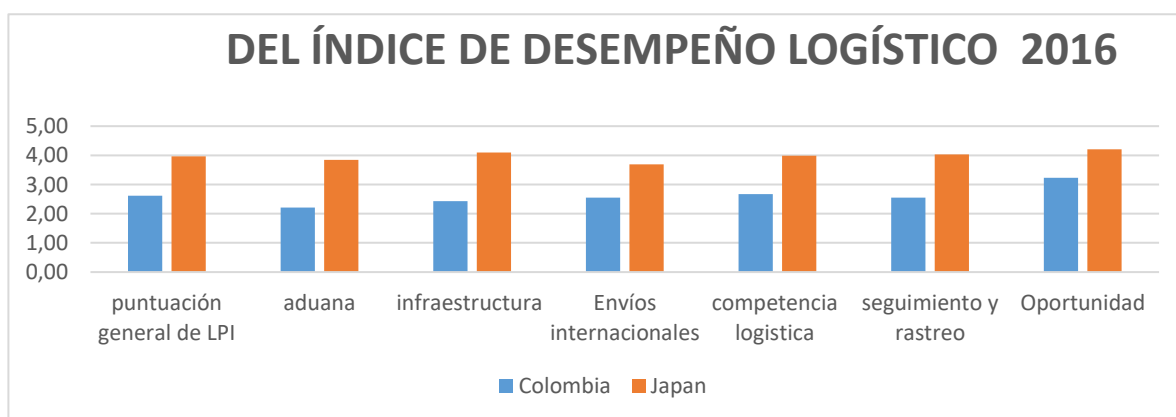


Ilustración 16 Índice desempeño 2016.

Nota: Elaboración Propia

Comparación de Colombia vs. Demás países en el año 2018

Colombia con respecto a Chile en materia de envíos internacionales a mejorado mucho, los procesos de comercio exterior los ha trabajado bastante bien, sin embargo, aunque haya mejorado significativamente en sus puertos marítimos, las vías terrestres están supremamente deterioradas, lo que ha permitido una baja porcentual significativa. Es de saber que los procesos que vienen utilizando Japón y Alemania son muy eficientes, en los últimos años estas potencias presentan un incremento significativo, ya que los procesos que manejan son muy amigables con el medio ambiente, algo muy importante y es que estas potencias carecen de empleados, y las que van en crecimiento carecen de líderes o gerentes, esto le pasa a Colombia y aunque cuenta con 10 puertos marítimos, no se han hecho grandes cambios en la tecnología, cabe destacar que los agentes aduaneros han mejorado potencialmente, lo que ha permitido agilizar los procesos generando productividad con respecto a los años anteriores y con respecto a muchos países asiáticos y Latinoamericanos que en materia de logística le llevaban una ventaja amplia. Por ende, podemos concluir que Colombia lleva un ascenso significativo hasta el presente año y se espera que, para los próximos años, los procesos que implemente sean más eficaces con respecto a tecnología e infraestructura, más que todo en infraestructura se encuentra muy atrasado.

Tabla 6 Comparación Colombia vs demás países 2018.

Nota: Elaboración propia

rango general de LPI	País	puntuación general de LPI	aduana	infraestructura	Envíos internacionales	competencia logística	seguimiento y rastreo	Oportunidad
34	Chile	3,32	3,27	3,21	3,27	3,13	3,20	3,80
58	Colombia	2,94	2,61	2,67	3,19	2,87	3,08	3,17
38	Panama	3,28	2,87	3,13	3,31	3,33	3,40	3,60
14	United State	3,89	3,78	4,05	3,51	3,87	4,09	4,08
1	Germany	4,20	4,09	4,37	3,86	4,31	4,24	4,39
5	Japan	4,03	3,99	4,25	3,59	4,09	4,05	4,25
	Libya	2,11	1,95	2,25	1,99	2,05	1,64	2,77

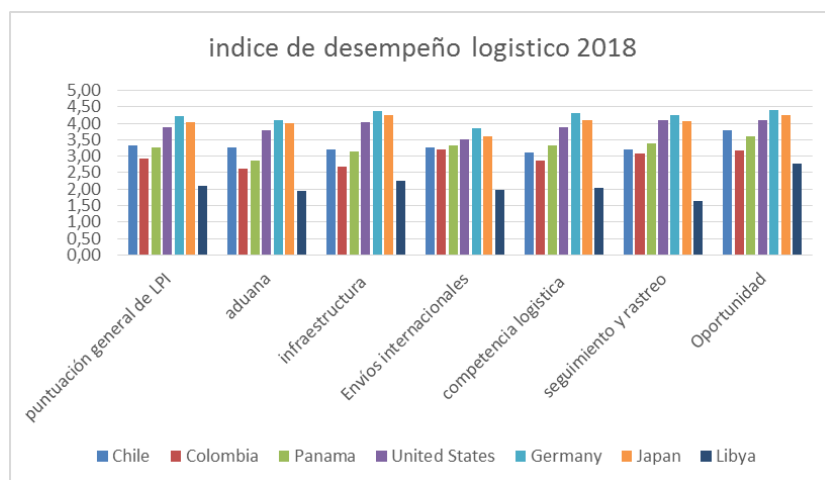


Ilustración 17 Índice desempeño 2018.

Nota: Elaboración Propia.

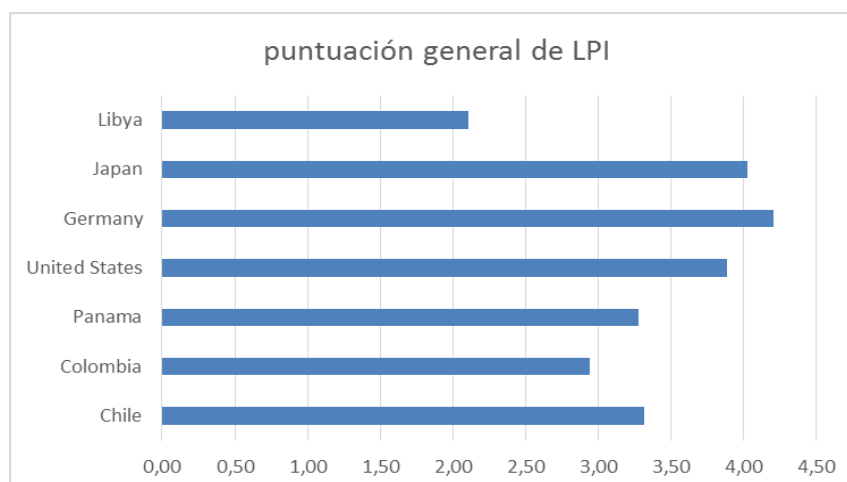


Ilustración 18 Puntuación general LPI.

Nota: Elaboración propia

Colombia en el 2012 se ubica en el puesto 64 entre 155 países en el índice de desempeño logístico (LPI), el mejor componente calificado dentro del LPI es el de la competencia y calidad de los servicios de aduana, el cual tiene en cuenta el nivel de competencia y calidad de los operadores de transporte y de los asesores aduaneros calificados con un 2,95 sobre 5, en cuanto a envíos internacionales con un 2,76 sobre 5 identificándose deficiencias para realizar envíos internacionales de mercancías a precios competitivos, seguido de infraestructura relacionada con el comercio con una calificación de 2,72 sobre 5 demostrando que el área de infraestructura es una fuerte limitante para el desarrollo de nuestro país. (GRUPO BANCO MUNDIAL, 2020).

5 Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística.

Contextualización

El sistema logístico Nacional se encarga de asistir la generación de alto valor agregado de bienes, a través de la perfección del orden de costos de la distribución física de los mismos, a través del uso correcto de la capacidad instalada de la infraestructura de transporte y logística, con una propuesta de servicios en términos de calidad, oportunidad, eficacia, eficiencia y seguridad, que haga contrapeso a la creciente demanda productiva del país, convirtiéndola más competitiva en mercados nacionales y en la economía global.

Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística

Este organismo niega o aprueba las garantías por parte de la nación para la contratación de créditos externos, define los lineamientos generales sobre el manejo económico del país y desarrollo social. Además de sembrar bases para la protección de la industria nacional.

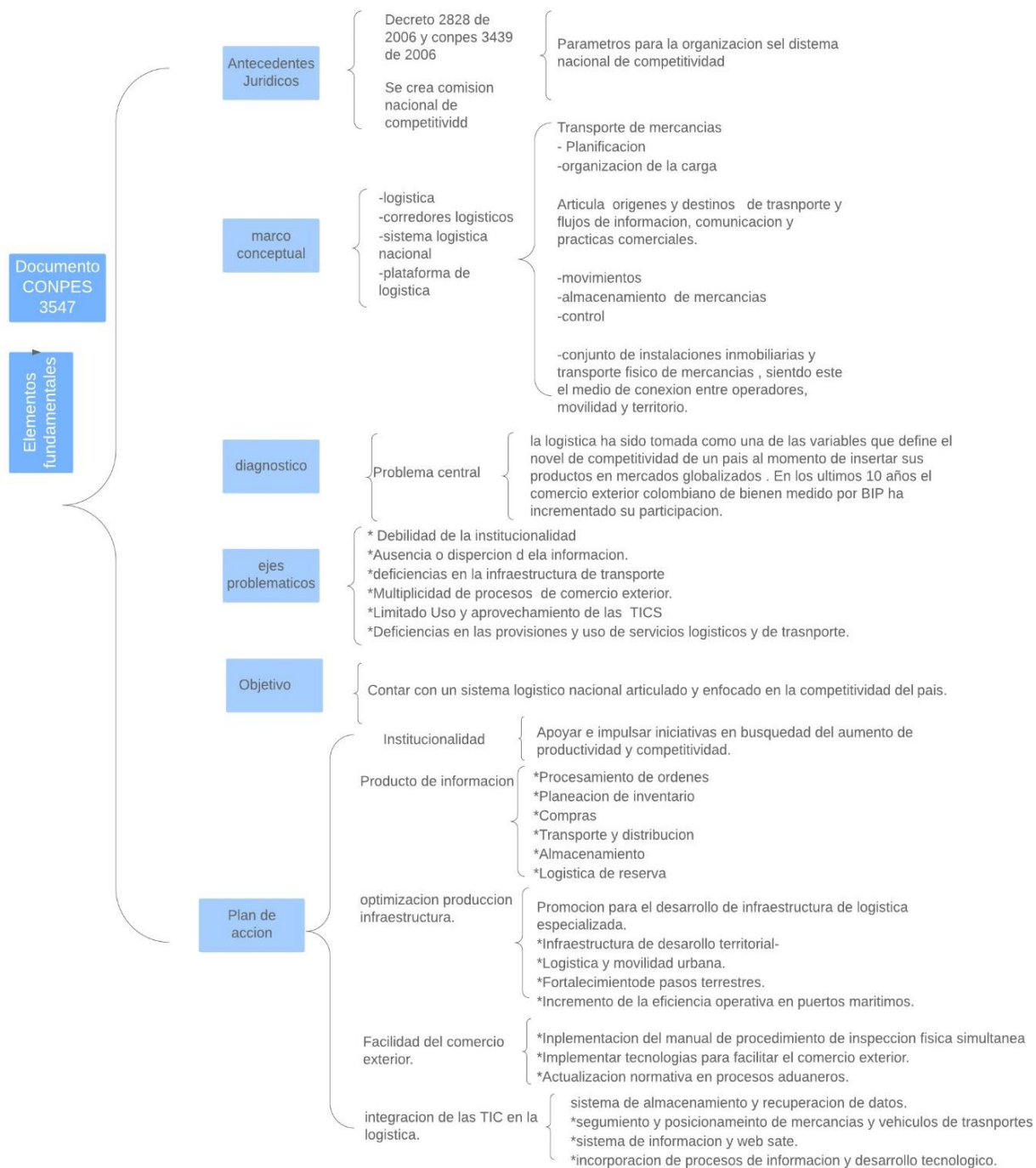


Ilustración 19 Elementos fundamentales CONPES.

Nota: Elaboración propia.

6. El efecto látigo (The Bullwhip Effect).

El efecto látigo hace referencia a la diferencia que hay entre la demanda de los consumidores y la de los demás actores involucrados que intervienen en la cadena de suministro de una empresa

6.1 Contextualización

Este efecto látigo inicia cuando hay un aumento de demanda de un producto por parte de los consumidores. En el punto de venta se genera una demanda a su proveedor que será mayor que la demanda real de los consumidores, para obtener stock de seguridad o aprovechar descuentos por volumen de compra. (GRUPO ATOX, 2012)

6.2 Análisis de causas en la empresa Harinera del Valle

6.2.1 Demand-forecast updating

Harinera del Valle es una empresa con presencia a nivel nacional según la variación económica durante el año hay temporadas de ventas significativas por esta razón es necesario tener la mayor información posible de la demanda y contar con los inventarios necesarios para contar con producto durante todo el transcurso del año esto permitirá tomar las mejores decisiones, bajo el concepto a mayor demanda mayor cantidad de producto es importante llegar a acuerdos con proveedores y distribuidores para cubrir la demanda ya que estos actores son la base fundamental para el funcionamiento de la empresa y garantizar la presencia comercial y el abastecimiento de los distribuidores mayoristas y minoristas, planificar es un factor básico en el desarrollo de la actividad logística y por ello a través de los datos históricos y el comportamiento del mercado en los diferentes periodos se realizan proyecciones con software estadísticos que pronostican los comportamientos del mercado de esta manera adquirir las materias primas y

poder cumplir con los requisitos de producción además debemos resaltar que al presentarse un cambio en la demanda por efectos de la economía esta podría impactar significativamente aunque los productos que se ofertan cuentan con fechas de vencimiento acordes a la normatividad el efecto que estos no tengan rotación puede afectar el inventario generando que se deba bajar el nivel de producción y en caso contrario si se aumenta la demanda podrían escasear los productos generando especulación y aumento de precios y no poder cumplir con la oferta por el desabastecimiento de los productos es por esto que es vital contar con las herramientas necesarias para poder visualizar el entorno de toda la operación logística contar con información real que permita comprender el por qué se presenta esa variación en el mercado el cual está generando este efecto y no saturar el mercado con productos que probablemente no tendrán una normal rotación.

6.2.2 **Order batching**

Según lo indica el efecto látigo es necesario contar con un control de inventarios para tener capacidad de suplir las necesidades del mercado y poder cumplir con las proyecciones a futuro, no contar con un adecuado manejo de rotación y control puede ocasionar pérdidas, daños o alteraciones de calidad del producto aun sabiendo que se manejan alimentos productos de cuidado especial y características especiales es decir que cuando la bodega minorista se abastece de gran cantidad de producto contando con un alto stock evitando gastos en transporte y provisión desmedida se genera un desequilibrio en proveedores y productores ya que la variación no permite calcular el nivel de producción y afectar la provisión a futuro, Harinera del Valle siendo productora y comercializadora opera según las ventas y las necesidades del mercado representado en sus clientes y controlado por la fuerza de ventas es decir la operación se basa en órdenes de compra y en stock planeados anticipadamente consolidando inventarios y distribución

de acuerdo a pedidos evitando contar con altos inventarios y distribución adecuada según se presenta la situación el control al inventario, la planificación y el seguimiento adecuado ha sido una herramienta bastante útil para evitar pérdidas y cumplir con la demanda de los diferentes productos que fabrica la compañía uno de los primeros síntomas que nos indica que estamos bajo el efecto látigo es la demora en el abastecimiento de los productos, el área logística y el área de abastecimiento debe contar con las herramientas adecuadas para dar solución a este tipo de situaciones la trazabilidad y el monitoreo de los productos son la mejor alternativa para poder estar al tanto de lo que sucede en las entregas poder identificar si hay puntos donde los productos estén estancados y poder prevenir y tomar la mejor decisión evitando que se genere un problema más grave.

6.2.3 **Price fluctuation**

El Price fluctuation se puede aplicar según las negociaciones con proveedores que realiza la división de compras y suministros esto permite obtener porcentajes en descuento por comprar altas cantidades de producto o convenios institucionales con los colectivos campesinos para la compra total de la producción agrícola garantizando contar con materia prima suficiente para cumplir con los niveles de producción necesarios en la demanda, este tipo de causa de efecto látigo puede ocasionar que el proveedor tenga complicaciones al momento de establecer su demanda real y poder realizar los pronósticos de producción ya que el consumo real no corresponde al de compra por parte de los mayoristas y la variación de los pedidos será una constante difícil de controlar haciendo imposible coordinar una programación para satisfacer las necesidades del mercado es de vital importancia tener acceso a informes diarios sobre lo que sucede en la operación logística generalmente los grandes problemas o aquellos que impactan la producción suceden porque no se le ha dado sentido a la información que generan los procesos

ya que los problemas pequeños permiten dar soluciones rápidas y efectivas una acumulación de problemas pequeños sin duda sale a flote y generalmente con bajas de producción o pérdidas económicas que igualmente deben ser gestionadas.

6.2.4 **Shortage gaming**

El efecto de la escasez de juegos se da debido a que las empresas no logran obtener la información necesaria de la demanda real de un producto basando su análisis únicamente en los datos suministrados por la compra de los clientes llevando a que las empresas tomen decisiones erradas en la cantidad a los productos a producir y al inventario que deben manejar al igual que lo que conlleva aumentar la producción generando un alto inventario de un producto que probablemente no se pueda comercializar.

Podemos considerar que Harinera del Valle maneja un inventario adecuado de acuerdo a las características del mercado y su comportamiento es estable impactando positivamente el proceso de venta y las finanzas de la compañía a esto se suma el adecuado control de inventarios y que los productos cuentan con existencias necesarias para cubrir la demanda del mercado y el seguimiento de la fuerza de ventas permite controlar la rotación de cada una de las referencias hoy en día en el proceso logístico es necesario contar con la capacidad de responder y darle sentido a la novedad presentada esta información debe ser recopilada en tiempo real con apoyo de herramientas tecnológicas las cuales apoyan cada proceso y de esta manera poder anticipar potenciales problemas que afectan el potencial operativo y la experiencia final de compra hacia el cliente el cual siempre cuenta con el producto que permita satisfacer su necesidad.

Comentario

Harinera del Valle maneja un inventario adecuado de acuerdo a las características del mercado y su comportamiento es estable impactando positivamente el proceso de venta y las finanzas de la compañía a esto se suma el adecuado control de inventarios y que los productos cuentan con existencias necesarias para cubrir la demanda del mercado y el seguimiento de la fuerza de ventas permite controlar la rotación de cada una de las referencias.

7. Gestión de Inventarios

Es de vital importancia los modelos de inventarios en una empresa dado que sirven como entradas a una determinada etapa del proceso de producción de igual forma los inventarios de productos terminados sirven para satisfacer las necesidades o demandas de los clientes, los inventarios en una determinada empresa representan una importante inversión financiera, teniendo en cuenta el impacto de la decisiones de inventarios en las decisiones estratégicas de la empresa, y la administración eficaz de las operaciones de producción. (Salas, 2017)

Es importante tener un modelo de sistema de inventarios en una empresa que funcionen y den unas eficientes respuestas a sus clientes como también a fin de minimizar costos que estos ocasionan y por último se propone un modelo de sistema de inventario para una empresa cuanto se debe comprar o producir de cada uno de los artículos y cada cuanto tiempo se debe comprar o producir.

7.1 Contextualización

La Gestión de Inventarios es un factor determinante en el control estratégico de toda organización. Las labores correspondientes, se relacionan con la aclaración de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de reinventaría, determinados por los métodos de control. Algunos de los objetivos de esta gestión de inventarios son:

- Reducir lo que más se pueda los niveles de existencias
- Garantizar la disponibilidad de existencias en el momento preciso.

7.2 Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa Harinera del Valle

Según (Harinera del Valle, 2017) con sistema RFID, se está probando en la planta de Cali, para el próximo año empezar a implementarlo en las demás plantas. Los productos de Harinera del Valle tienen código de barras, los cuales les permiten a ellos identificar el código en el empaque.

Este método es muy eficiente puesto que permite la identificación por Radio Frecuencia o RFID (Identificación por Radio Frecuencia) es una tecnología que permite la lectura remota de etiquetas electrónicas (o tags) a través de diferentes tipos de lectores, y tiene muchas aplicaciones prácticas en la gestión de cadenas de suministro o cadenas de distribución. En los últimos años, una de las aplicaciones donde la tecnología RFID puede aportar un mayor valor es la gestión de almacenes. (IONOS, 2019)

7.2.1 Instrumento para recolección de la información.

Este instrumento acarrea una mayor habilidad por parte del encuestador (estudiante) en conducir el tema de la entrevista, debido a que las respuestas son por lo general abiertas y permitiendo generar nuevas preguntas no planeadas inicialmente.

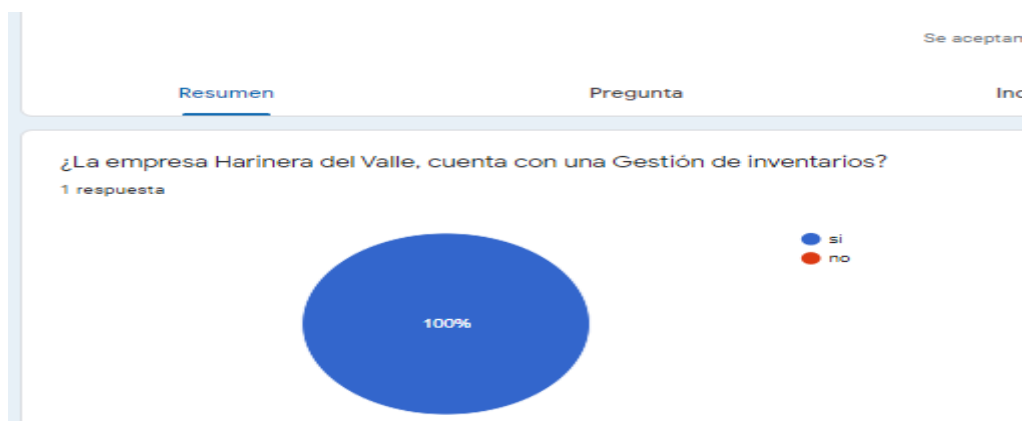


Ilustración 20 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia

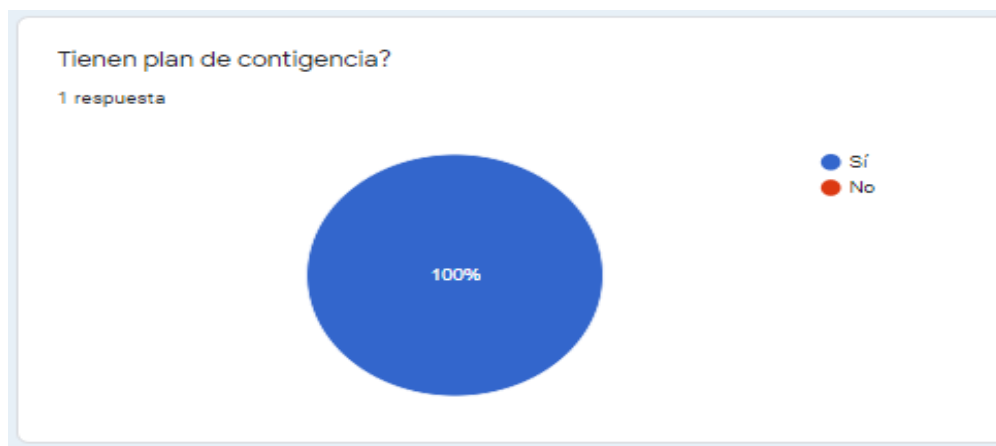


Ilustración 21 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia



Ilustración 22 Encuesta gestión de inventarios

Nota: Elaboración propia



Ilustración 23 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia



Ilustración 24 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia



Ilustración 25 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia

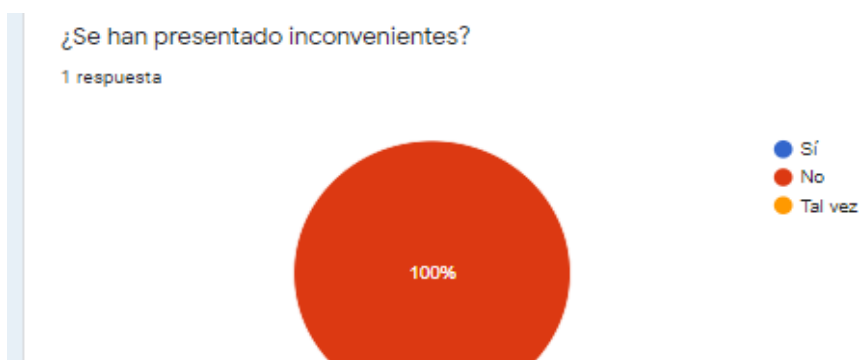


Ilustración 26 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia



Ilustración 27 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia

Consideran que los recursos que se utilizan para inventarios es un gasto?

1 respuesta



Ilustración 28 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia



Ilustración 29 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia

Aplican el principio FIFO?

1 respuesta

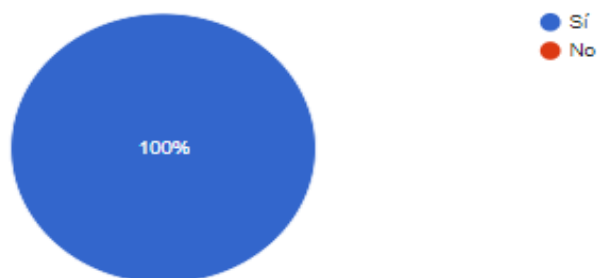


Ilustración 30 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia

¿Considera utilizar una estrategia Dropshipping?

1 respuesta



Ilustración 31 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia

Consideran que los recursos que se utilizan para inventarios es un gasto?

1 respuesta

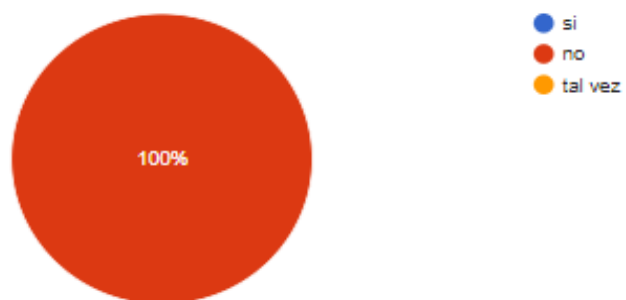


Ilustración 32 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia

¿Qué métodos de control de inventarios utilizan?

1 respuesta

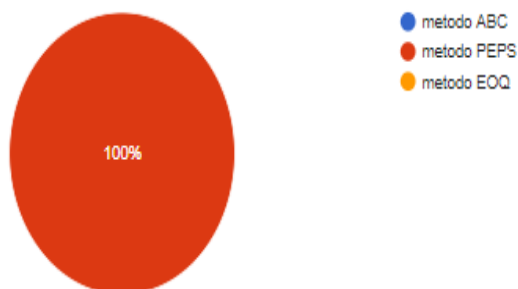


Ilustración 33 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia

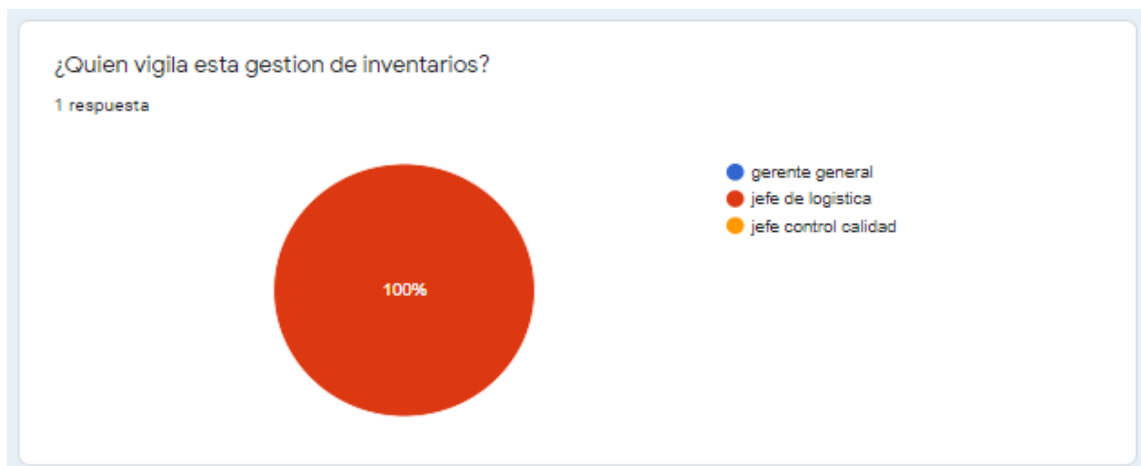


Ilustración 34 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia



Ilustración 35 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia

Logran reponer un best-seller rapidamente

1 respuesta



Ilustración 36 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia

Como realizan estas auditorias?

1 respuesta



Ilustración 37 Encuesta gestión de inventarios.

Nota: Elaboración propia



Ilustración 38 Encuesta gestión de inventarios

Nota: Elaboración propia

7.2.2 Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida.

- La empresa no admite necesitar mejora alguna para su gestión de inventarios, ya que este tipo de lector es costoso y quizás se ahorraría dinero utilizando métodos también eficientes y más económicos. Otro aspecto es que para un lector de RFID leer la información en caso de que las etiquetas estén instaladas en productos líquidos o metálicos, se le hará muy difícil y allí se empezaran a mostrar los problemas.

7.2.3 Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa Harinera del Valle a partir del diagnóstico realizado.

Se propone la estrategia del Modelo de gestión de inventarios ABC

La idea detrás del modelo ABC es que cada categoría de inventario requiere diferentes niveles de control. Cuanto mayor sea el valor del inventario, más estricto debe ser el control.

Dado que el inventario A representa una gran cantidad de recursos fijos, debe controlarse estrictamente. Es necesario reducir al máximo su inventario y minimizar el stock de seguridad. Por lo general, esto requiere pronósticos de demanda detallados, un sistema de inventario continuo y una atención cuidadosa a las políticas de compra.

Existencias A

Son los artículos más importantes en la gestión de suministros, constituyen aproximadamente el 20% de los artículos en el almacén y suman entre el 60% y el 80% del valor total del inventario. Dado que estos inventarios tienen el valor económico más relevante para la oferta, deben ser controlados estrictamente y analizados en detalle.

Existencias B

En comparación con antes, tienen menos acciones relacionadas con la empresa. Sin embargo, se debe mantener un sistema de control, pero su rigor es menor que el sistema anterior. Pueden representar el 30% de los artículos en el almacén y su valor representa del 10% al 20% de los artículos en el almacén.

Existencias C

Son inventarios que poco tienen que ver con la gestión de suministros. Por lo tanto, no es necesario controlarlos específicamente, el método más simple y aproximado es suficiente.

Representan aproximadamente el 50% del inventario de la empresa, pero menos del 5-10% del valor total del almacén. Por lo general, se recomienda utilizar un inventario de alta seguridad para estos elementos sin importancia para minimizar los inconvenientes causados por un inventario insuficiente.

Para las categorías B y C, la observación pura puede ser un método de control eficaz. Para ellos, se puede utilizar un modelo de inventario regular.

Con esta metodología nos permite evidenciar que al estudiar los productos del almacén se conoce el trascurso de cada producto según su rotación, pudiendo ser alto, medio o bajo. Esto es para colocar materiales de alta rotación en el marco principal para que pueda visualizarse rápidamente para tener suficientes materiales y reposición oportuna.

7.3 Centralización y descentralización de inventarios

7.3.1 Contextualización

Centralizar o descentralizar, es una decisión que depende de muchos puntos claves que responden a la esencia o base de cada compañía. Muy a menudo estas decisiones de configuración de la red pueden estar orientadas por coyunturas que quieren el óptimo local, que logren estar en oposición del óptimo global.

7.3.2 Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa Harinera del Valle

Las ventajas que la empresa tenga un inventario centralizado son:

- **Minimizar costos:** Esto debido a que el inventario que se almacena en un mismo sitio puede resultar lucrativo para la empresa, teniendo en cuenta que las empresas demandan grandes inversiones en la producción y el mantenimiento de un depósito de forma sólida y, en definitiva, es muy económico trabajar un almacén centralizado.
- **Mejora en la gestión de inventarios:** Ocurre cuando el agrupamiento del inventario en un almacén posibilita que este sea más fácil de manipular, ya que, para una empresa que opera un solo almacén le es más sencillo llevar a cabo un acompañamiento del inventario

en varios almacenes de cadenas, manteniendo las cantidades de inventario, administrando los pedidos grandes y organizando su distribución, por eso, el almacén centralizado es capaz de supervisar los patrones de compra de los consumidores y así poder ayudar con los proveedores para mejorar la eficiencia de los inventarios, logrando un registro del inventario fácil y se puede utilizar la información de previsión y planificación.

- **Ventaja competitiva:** Debido a que se compete de manera efectiva teniendo una ubicación central, porque cuando un almacén está localizado cerca del mercado objetivo, la empresa podrá lograr llevar los productos a los consumidores en el momento apropiado y con bajos costos. Esto impulsa a la empresa analizar las tendencias del mercado, acogiendo la tecnología necesaria para cumplir con los pedidos de clientes de manera eficaz y por lo tanto mejorar su eficiencia y competitividad.
- **Evitar excedentes de mercado:** La empresa con un solo almacén puede evitar el almacenamiento de existencias innecesarias, porque cuenta con el inventario de seguridad, y éste es el que permite cubrir las entregas tardías o los aumentos inesperados de la demanda, mientras que el inventario en tránsito es el inventario que está siendo transportado al almacén. Entonces una empresa con un único almacén se puede decir que es más eficiente, debido a que, varios almacenes pueden lograr a tener cantidades notorias de inventario innecesario en cada uno de los ellos, produciendo mayores costos.

7.3.3 **Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa Harinera del Valle**

El modelo de gestión de inventarios ABC, permitirá conocer objetivos, actividades, procesos, riesgos y los requerimientos de las áreas, que esta aplicada a las fórmulas para establecer los volúmenes adecuados que se deben manejar cada producto, a su vez se podrán

definir los componentes del modelo de gestión, en la cual se puedan mitigar los riesgos y lograr un control interno de inventarios por medio del cual se pueda optimizar los recursos de las empresas, y que cumplan con la normativa vigente. (Universidad Julio Cesar Vallejo, 2013)

7.4 Pronósticos de la demanda

7.4.1 Contextualización

“Es un procedimiento de cálculo muy práctico que pertenece a la categoría de pronósticos de Series de Tiempo, por lo tanto, se utiliza información histórica del desempeño de la variable que se desea pronosticar para poder crear un pronóstico de la misma a futuro” (GEO Tutoriales, 2011).

Es un procedimiento de cálculo muy práctico que pertenece a la categoría de pronósticos de Series de Tiempo, por lo tanto, se utiliza información histórica del desempeño de la variable que se desea pronosticar para poder crear un pronóstico de la misma a futuro.

La utilización del método de Media Móvil Simple es cuando la demanda real no presenta mayores variaciones a corto plazo y además no muestra una tendencia ni presenta estacionalidades. Media Móvil simple o Promedio móvil simple

Media Móvil simple o Promedio móvil simple

Tabla 7 gestión de resultados n=3. Fuente: Elaboración Propia

Periodo	Demanda	Pronóstico
enero	10578	
febrero	10945	
marzo	10125	
abril	9652	10549
mayo	9865	10241
junio	9765	9881
julio	10045	9761
agosto	10215	9905
septiembre	11765	10008
octubre	10369	10675
noviembre	11864	10783
diciembre	11749	11333
enero	10587	11327

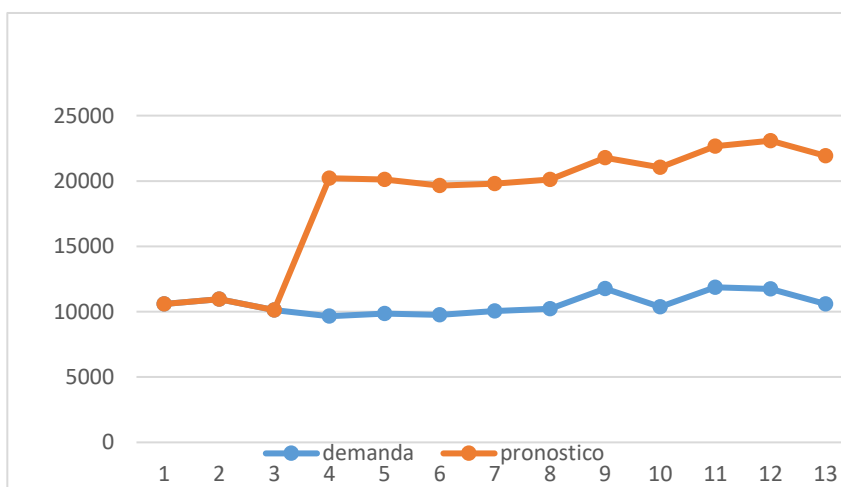


Ilustración 39 Demanda y pronóstico.

Nota: *Elaboración propia*

7.4.2 Aspectos fundamentales en la empresa Harinera del Valle

En esta fase se busca analizar el enfoque y las condiciones de la empresa Harinera del Valle en el modelo de aprovisionamiento aplicando herramientas tecnológicas que permiten estar a la vanguardia analizando los criterios, evaluando los productos y proveedores lo cual permite el análisis competitivo de los casos elegidos escogiendo el más conveniente por la compañía según la necesidad que se haya evidenciado y aplicar los criterios de aprovisionamiento establecidos por la empresa.

Una aspecto importante de la logística es aumentar la rentabilidad de la empresa y la coordinación entre el despacho y la distribución y para ello se debe comprender el paso a paso de este proceso y poder aplicar eficientemente las mejoras necesarias en estos dos procesos y dar la importancia que corresponde a cada uno de ellos y analizar si se presentan fallas en cada uno de ellos que necesariamente siempre irán de la mano garantía de tiempos de entrega y condiciones adecuadas proceso repetitivo el cual puede ser verificado y controlado en la empresa Harinera del Valle la administración de la cadena de suministros está gestionada por el área de compras y la logística por el coordinador comercial junto con los supervisores de zona los cuales se encargan de organizar la cadena de despacho y distribución.

El proceso de aprovisionamiento se basa en la relación que existe entre el historial de ventas teniendo en cuenta otros factores que afectan la eficiencia de las entregas y el cumplimiento al cliente final los cuales sin duda son criterios de evaluación a tener en cuenta al tomar decisiones en cuanto a las rutas y al proceso de distribución.

En la recolección de la información se aplican herramientas de diagnóstico las cuales permiten determinar las variables del aprovisionamiento de los productos desde su salida hasta

su llegada al consumidor final revisando la cadena de suministro teniendo en cuenta tiempos de entrega, calidad de productos, coste y demás variables que puede presentar el proceso este instrumento permite la recolección de datos y conocer el comportamiento de los proveedores en diferentes aspectos enfocado a escoger el canal de aprovisionamiento adecuado adaptado a las necesidades de la empresa.

Actualmente el proceso de aprovisionamiento se basa en la relación que hay entre el cliente, orden de pedido, mercaderista y analista de mercado y no se tienen en cuenta otros factores de importancia que pueden afectar la eficiencia de las entregas o el cumplimiento al cliente final al no tener en cuenta otros criterios de evaluación o análisis a los proveedores se pueden presentar situaciones que afecten la calidad, afectar el rendimiento de las entregas y la capacidad de reacción ante cualquier eventualidad es necesario contemplar todas las variables que hacen parte del proceso logístico con el fin de garantizar los tiempos y movimientos del proceso de distribución, el software implementado realiza seguimientos en tiempo real de entrega el cual rastrea cada una de las móviles dictando ubicación y tiempo de espera, genera informes según cantidad pedida y rotación de producto permite controlar niveles de producción para evitar escasez y sobre producción en términos generales garantiza que la producción sea la necesaria para cubrir las necesidades del mercado como mayoristas y minoristas.

Comentario:

En la recolección de la información se aplican herramientas de diagnóstico las cuales permiten diagnosticar las variables del aprovisionamiento de los productos desde su salida hasta su llegada al consumidor final revisando la cadena de suministro teniendo en cuenta tiempos de entrega, calidad de productos, coste y demás variables que puede presentar el proceso este

instrumento permite la recolección de datos y conocer el comportamiento de los proveedores en diferentes aspectos enfocado a escoger el canal de aprovisionamiento adecuado adaptado a las necesidades de la empresa.

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

Por medio del layout la empresa podrá determinar la disposición de los elementos dentro del almacén, esto con el propósito de poder tener un modelo más apropiado y eficiente, que le permitirá a la empresa tener un mejor manejo de los productos con los cuales cuenta.

Siendo necesario que la empresa determine las estrategias más apropiadas tanto para las entradas como para las salidas del almacén, esto permitirá que se pueda determinar qué tipo de almacenamiento es más efectivo, de acuerdo a las características del producto, en el cual se encuentra el método de transporte interno que se maneja en el almacén, el cual permitirá determinar si debe realizarse algún tipo de rotación de algún producto, si se debe mejorar el nivel que se maneja en los inventarios, y los pasos que se deben seguir al momento de preparar un pedido.

8.1 Contextualización

La empresa Harinera del Valle cuenta con siete canales por medio de los cuales realiza su proceso de distribución, lo que le ha permitido a la empresa alcanzar una cobertura del 86% en el país, estableciendo que cada canal tiene una fuerza diferente.

- ✓ **Distribuidores:** Consiste en el canal que tiene la empresa y que es utilizada en el proceso de distribución y en la cual se encuentran los tenderos, las poblaciones lejanas del perímetro urbano y los mayoristas.
- ✓ **Fuerza de venta:** La empresa actualmente se encuentra distribuida de la siguiente manera, la parte comercial está compuesta por 18 colaboradores, también cuenta con 7 gerentes a nivel nacional, que son los encargados de brindar soporte al departamento de ventas y ofrecer los productos que tiene la empresa.

- ✓ **Ventas del canal:** De acuerdo a las cifras presentadas por la empresa se determinó que en el año 2019 entre los meses comprendidos entre enero y abril se reflejó una participación del 24% con relación a las ventas totales que tuvo la empresa, el año en el cual presento una mayor importancia, ya que, no presento un crecimiento fue el año 2017.

8.1.1 **Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Harinera del valle**

Se trabajará con el centro de distribución de Cali, ubicado en Cra. 1a # 47-20, Cali, Valle del Cauca, dado el punto estratégico que representa dicho centro de distribución es un punto ideal para realizar el reparto de su mercancía a toda la ciudad.

Determinando que la parte comercial y administrativa está constituida por el gerente del CEDIS, un especialista y un analista de capital Humano, el departamento de recepción de pedido; el área de ventas el cual está constituida por los jefes de ventas y los preventistas, por otro lado, están los del área de entregas, en el cual están los jefes de rutas y los ayudantes y en la zona de operaciones esta un administrador y cuatro auxiliares más, quienes son los encargados de la salida de todos los pedidos solicitados por parte de los mayoristas y consumidores.

8.1.2 **Descripción de la situación actual**

- ✓ **Baños:** La empresa actualmente tiene 3 baños, los cuales se encuentran repartidos de la siguiente manera 1 baño está en el área de las oficinas para el personal administrativo, 1 baño el cual se encuentra en el área interna de la bodega para el personal que labora dentro de la misma y un baño cerca de la zona picking.

- ✓ **Taller:** El CEDIS de Cali cuenta con un área de taller el cual está ubicado en la zona interna de la bodega, la cual suministra el cargue de baterías y manejo de combustible tanto para el montacargas como para los vehículos que se encargan de realizar el reparto de los pedidos.
- ✓ **Flujo de materiales:** No se cuenta con un tipo de flujo en específico dada la organización interna de la bodega.
- ✓ **Tipos de estanterías utilizados:** En este caso la estantería utilizada dentro de las instalaciones del CEDIS de Cali, es de tipo dinámico, esto con el fin de permitir su reorganización en cualquier caso que se pueda presentar.

Recorrido que hacen los productos de Harinera del Valle al ingresar al CEDIS de Cali

Los productos recibidos luego de que se realiza el recorrido al momento de ingresar a la bodega, cuando el montacargas hace el respectivo traslado a la zona interna de la bodega dichos productos inician su proceso de inspección en su zona estipulada, después de realizar esta labor de acuerdo a los pedidos solicitados por los consumidores una parte pasa a la zona de picking y la otra pasa a la zona de almacenamiento, esto con el fin de reabastecer la zona de picking más adelante, además si se presenta el caso que algún producto no llego bien empacado antes de pasar al área de almacenamiento primero es llevado a la zona de acopio y luego dicho producto es trasladado a la zona de re empaque y posteriormente es llevado a la zona de almacenamiento.

En el caso de encontrar alguna inconsistencia en el proceso de inspección los productos se procederán a llevar a cabo a la zona de devoluciones. Al momento en que salen los vehículos a realizar la respectiva distribución de los productos y posteriormente regresan a las instalaciones

con las devoluciones, estas son transportadas igualmente a su zona para cuando llegue el vehículo a realizar su respectivo retorno a la planta de producción.

Áreas del centro de distribución:

- **Zona de entrada y salida de vehículos:** zona en donde el vehículo ingresa y sale. **Zona de cargue y descargue:** en esta zona se reciben los vehículos, se descargan tanto los productos para distribución como los de devolución y el producto posteriormente se carga con el pedido correspondiente
- **Zona de Producto clasificado:** aquí se encuentran o almacenan las estibas completas con producto clasificado.
- **Zona de picking o de pedidos:** en esta zona se realiza la preparación de los pedidos de los clientes.
- **Zona de devoluciones:** en esta zona se reciben y clasifican los productos en mal estado o vencidos provenientes de la devolución de los vehículos.
- **Centro de acopio:** dedicado para distribuir y reciclar. En este sitio también se encuentra los productos dados de baja.
- **Zona de re empaque:** aquí se procede a re empaque los productos cuyo empaque se encuentra deteriorado o simplemente no tiene para posteriormente ser enviado a una zona en específico.

Taller: lugar para hacer mantenimientos y / o reparaciones de los vehículos, dicho taller está aislado totalmente de los productos que ingresan al centro de distribución a un costado de la bodega.

8.1.3 Plano del Layout actual

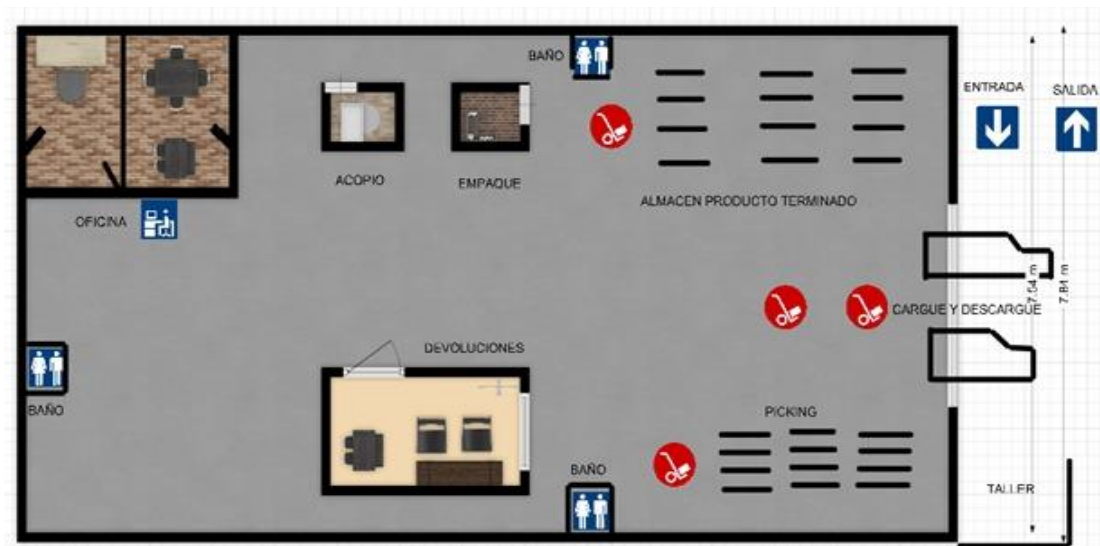


Ilustración 40 Plano layout actual.

Nota: Elaboración Propia

8.2 Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Harinera Del Valle.

Cuando se va a realizar la distribución de un almacén, puede haber factores que se limitan y se dispondrán en el espacio que se encuentre disponible, es por esto que se debe decidir sobre la disposición que se tiene dentro del almacén, tanto a nivel interno como externo, siendo necesario determinar una asignación correcta de espacios, en los cuales estará la instalación de nuevos almacenes, la ampliación de lo que ya se tiene y la reorganización de las que se encuentran en servicio.

8.2.1 Descripción y justificación de la Propuesta

Con el fin de contribuir a la maximización de los espacios del almacén, la estantería de la zona de devoluciones se dispondrá a colocarse en el mismo sentido que las demás áreas, esto con el fin de brindar a los colaboradores que se encuentran desempeñando labores en esta zona, puedan mejorar su eficiencia, ya que, de esta manera se podría tener un flujo más adecuado en los recorridos al momento de circular por esta área.

El área que se encuentra destinada al acopio de materiales, debe estar minimizada, esto para poder optimizar el metro cuadrado del almacén, siendo el área más importante, debido a que debe llevar las dimensiones necesarias en las cuales se pueda depositar los materiales de la bodega, debido a que, si se tiene un buen plano se podrá disminuir las pérdidas que son producidas por el vencimiento o el mal acopio, o por mal almacenamiento, esto ya que, los productos se guardan unos sobre otros generando daños a los productos que se encuentran en la parte de abajo, es por esto que se propone que las estructuras y posiciones de los materiales presentes en se encuentren diseñadas y por medio de las cuales se pueda permitir, una completa estabilidad de los productos, que disminuiría el riesgo de la caída de estos productos.

Debido a que, ninguna empresa se encuentra exenta de que ocurra un accidente, dentro de sus instalaciones, se propone que se tenga una ruta de emergencia secundaria, debido a que, en el actual modelo solo se tiene una salida, lo que se busca es hacer una adecuación de otra salida de emergencia, con el objetivo de ofrecer una nueva alternativa, salvaguardando la vida de los colaboradores y de que en dado caso que algo suceda se pueda evacuar de manera más rápida, esta salida será adecuada alrededor de la zona administrativa, teniendo en cuenta que es un punto

en el cual se facilita la circulación del personal en un caso hipotético de presentarse una emergencia.

8.2.2 Plano de layout propuesto

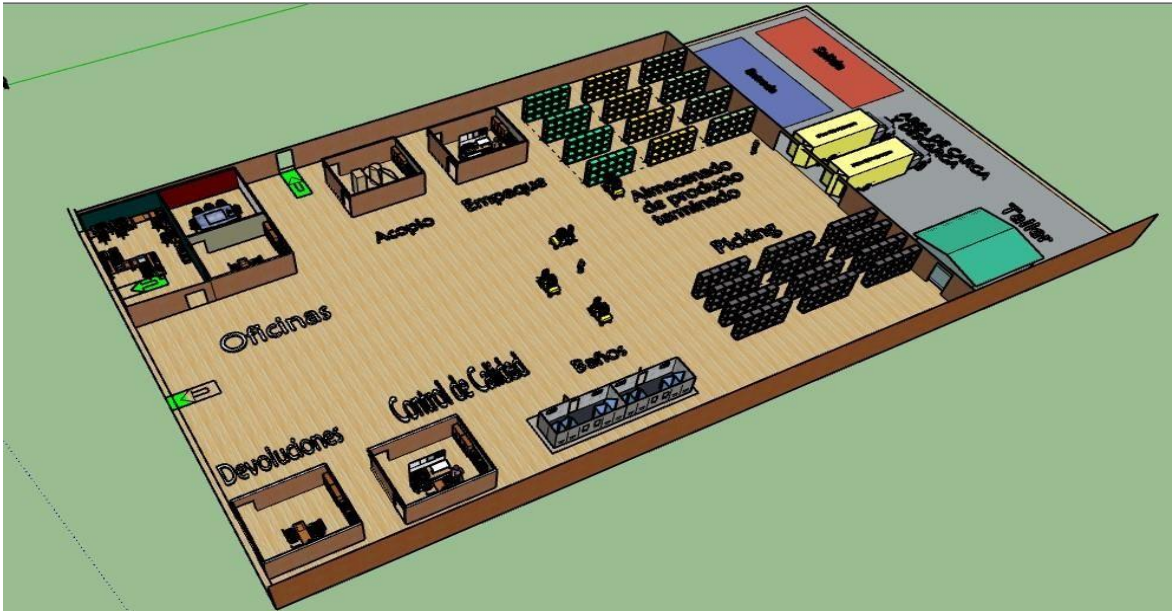


Ilustración 41 Plano layout propuesto.

Nota: Elaboración propia

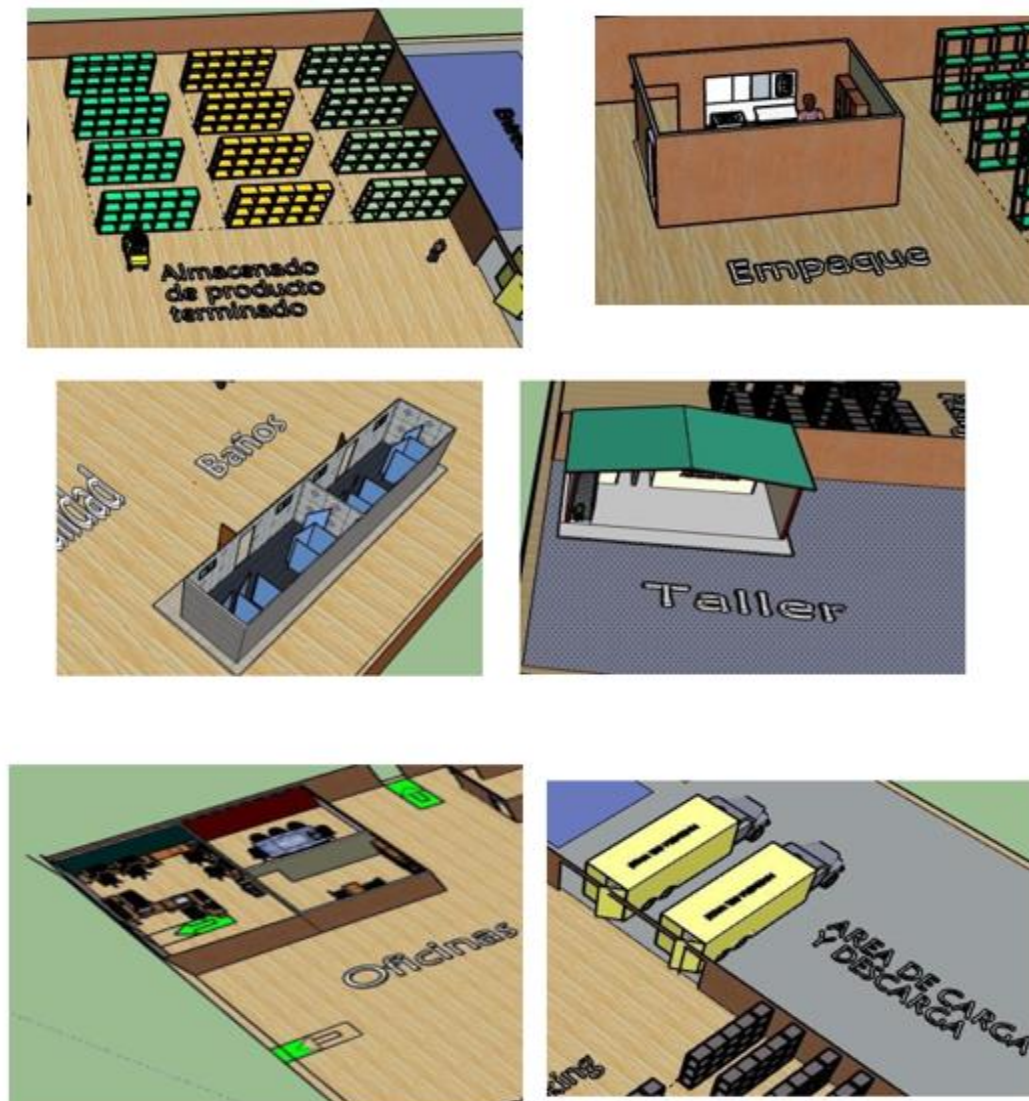


Ilustración 42 Plano Layout propuesto.

Nota: Elaboración propia

Comentario:

La empresa tiene un layout, siendo de gran importancia dentro de la empresa, es así como se le propone a la empresa hacer unas modificaciones en los diseños para lograr mayor productividad y eficiencia con el manejo de cada uno de los productos que maneja la empresa.

9 El aprovisionamiento en la empresa.

El aprovisionamiento está orientado a tener una disposición de las empresas relacionadas con bienes, productos y servicios necesarios e importantes para poder funcionar y dar respuesta a la demanda del mercado de los clientes, es así como por medio de este se podrá captar los recursos necesarios por cada proceso de la red, para poder cumplir con su actividad de producción en los tiempos y espacios programados.

9.1 Contextualización

En este proceso la empresa determina las materias primas que utilizara en cada uno de sus procesos y los proveedores que acompañaran la fabricación de los productos hasta que cada producto llega a su destino final con el cliente, hasta que el producto terminado se vende al cliente. Teniendo en cuenta que esto tiene relación con los recursos que tiene la empresa, la logística y la distribución, siendo necesario que haya una coordinación constante entre cada área lo que permitirá que se pueda lograr una eficiencia y una eficacia organizacional.

Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de en la empresa Harinera Del Valle.

El aprovisionamiento está compuesto por 3 fases importantes como son:

- **Gestión de compras:** Esto ocurre cuando se compran los productos, pero teniendo en cuenta el precio, la calidad y aquellas condiciones en las que se realizara dicha negociación.
- **Almacenamiento:** Se determina el lugar y el espacio en el cual se tendrá cada producto, para poder tener un correcto inventario de los productos con los que la empresa cuenta.
- **Gestión de inventarios:** Debe coincidir con lo que hay y lo que se tiene en el almacén de esta manera se están cubriendo las necesidades de la empresa.

9.2.2 Instrumento para recolección de la información.

		GESTION DE FUNETES DE APROVISIONAMIENTO		codigo
				version
				fecha
		EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES		
RAZON SOCIAL		HARINERA DEL VALLE	Numero Empleados: 300	
NIT	Actividad	productos alimenticios		Fecha:
ITEM	FACTOR DE EVALUACION	CRITERIO	CALIFICACION	
1	Fuentes de aprovisionamiento	Lineas de produccion, materia prima y componentes promedio de cumplimiento (30 puntos)	30	
2	Embalaje en logistica	cumplimiento en embalaje en logistica	30	
		caracteristicas y calidad de los productos (25 puntos) promedio de cumplimiento (35 puntos)	25	
3	cumplimiento de entregas oportunas	cumplimiento en fechas y tiempos acordados (15 puntos)	15	
		promedio de cumplimientos (20 puntos)		
4	comportamiento de precios	cumplimientos en los precios ofrecidos	12	
		promedio de cumplimientos (15 puntos)		
5	atencion a quejas y reclamos	atencion oportuna de quejas y reclamos	12	
		promedio de cumplimiento (12 puntos)		
		TOTAL	124	
EVALUACION				
ITEM	FACTOR DE EVALUACION			CALIFICACION
1	Fuentes de aprovisionamiento			
2	Embalaje en logistica			
3	cumplimiento de entregas oportunas			
4	comportamiento de precios			
5	atencion a quejas y reclamos			
		TOTAL PUNTAJE DE EVALUACION		
CALIFICACION				
EXCELENTE		ACEPTABLE		BUENO
DESCALIFICADO				
CRITERIOS DE RE-EVALUACION				
PUNTOS	CALIFICACION PUNTOS	ACCIONES		
	Excelente 100 puntos	felicitation		
100	Aceptable 99-85 puntos	comunicar el resultado de la evaluacion		
	Buena 84-65 puntos	comunicar resultado y solicitar plan de accion de mejoramiento a problemas detectados		
	Descalificado < 60	informar la razon por la cal fue descalificado		

Ilustración 43 Instrumento de recolección de información.

Nota: Elaboración Propia.

GESTION DE APROVISIONAMIENTO			
PUNTOS	CALIFICACION PUNTOS	ACCIONES	
100	Aceptable 99-85 puntos	Implementar Gestion Fuentes de aprovisionamiento	
CRITERIOS DE EVALUACION			
ITEM	FACTOR DE EVALUACION	CRITERIOS	CALIFICACION
1	calidad	cuenta con la gestion de calidad de sus productos (20 puntos)	20
2	fabricacion del prodto.	ceunta con gestion de documentacion en la fabricacion de productos (20 puntos)	20
3	certificacion ISO	cuenta con la norma ISO (20 puntos)	20
4	plazos de entrega	el producto comprado esta disponible n el momento acordado (20 puntos)	20
5	servicio al cliente	como responde a reclamos o solicitudes, etc. (20 putos)	20
TOTAL PUNTAJE DE EVALUACION			100
CRITERIOS DE EVALUACION			
ITEM	FACTOR DE EVALUACION	CRITERIOS	CALIFICACION
1	Produccion del prodto	cumple con sus estandares de calidad (20 puntos)	20
2	procesado del prodto	cuenta con una excelente gestion de produccion (20 puntos)	20
3	empaquetado	Informacion de la etiqueta brinda plus al cleinte (20 punto)	20
4	almacenado	cumple con sus estandares de almacenamiento (20 puntos)	20
5	transporte	cumple con las normas para el transporte de alimentos	20
TOTAL PUNTAJE DE EVALUACION			100
CRITERIOS DE EVALUACION FINAL			
ITEM	FACTOR DE EVALUACION	PUNTUACION	PONDERACION
1	Fuentes en aprovisionamiento	cumple	20
2	Embalaje en logistica	cumple	15
3	cumplimiento de entregas oportunas	cumple	25
4	comportamiento de precios	cumple	20
5	atencion a quejas y reclamos	cumple	20
TOTAL DE EVALUACION			100
CRITERIOS DE EVALUACION			
ITEM	PROVEEDORES	PUNTAJE OBTENIDO	VALORACION
1	P1		
2	P2		
3	P3		

Ilustración 44 Instrumento recolección información.

Nota: Elaboración propia

Según los resultados que se obtuvieron en la encuesta realizada a la empresa, se logra analizar que la ésta realiza una revisión periódica de requerimientos permitiéndole así tener claro cuáles son los insumos necesarios para la producción y eficiencia de cada proceso, efectuando sus compras a empresas a Nivel Nacional e Internacional, negociando con sus proveedores los tiempos de entrega, la calidad y precio del producto.

Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida

La empresa realiza un seguimiento permanente a sus clientes, lo que le permite conocer las experiencias que tienen los clientes en la recepción de los productos, esto le permitirá hacer un mejoramiento continuo, de acuerdo con lo que cada cliente comenta de su experiencia, y buscar minimizar cada vez sus tiempos de entrega.

Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa Harinera del Valle a partir del diagnóstico realizado.

En la actualidad el sistema de selección de proveedores toma varios aspectos en cuenta lo cual por medio de datos estadísticos sistematizados permite elegir el que mayor cumple los requisitos de acuerdo a la necesidad analizando calidad del producto, tiempos de entrega y nivel de satisfacción siendo un sistema de evaluación de proveedor 100% confiable, teniendo en cuenta que un sistema de aprovisionamiento consiste en identificar, negociar, evaluar e implementar un sistema de bienes y servicios con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y alcanzar en éxito en temas de rentabilidad.

Algunos puntos mencionados en el Instrumento utilizado para evaluar y seleccionar los proveedores en Harinera del Valle:

- Precio de los productos
- Experiencia en el mercado
- Cumplimiento en tiempos de entrega
- Calidad de productos ofrecidos
- Exactitud de entregas

Lo anterior nos ayuda a tramitar o diligenciar todo lo relacionado con los procesos de compras e inventarios de la empresa, su movimiento de mercancías, las entradas de materiales, como adquieren los servicios, la gestión de lotes o verificación de facturas.

En el instrumento elaborado se adjuntó alguna información sobre la gestión del inventario, almacenes y organización, y control del stock, toda la información suministrada es suficiente para realizar la gestión del ciclo de aprovisionamiento y que éste empiece de nuevo cuando el sistema detecta que hay una falta de stock. Este modelo soporta envíos Just in Time y Kanban electrónico, que son modelos de aprovisionamiento basados en una política de mantener los inventarios al mínimo.

La idea central es, buscar la forma de llegar al cliente y que éste entienda que debe entrar en el ciclo de vida de cada proveedor, y así poder hallar ventajas de forma conjunta con ellos. Además de integrarlos en la planificación de las operaciones, deben trabajar juntos para generar ideas que optimicen los costes y compartir los beneficios.

Los logros tangibles al implementar esta estrategia, serán de que siempre podrán escoger a los proveedores que cumplan con los requerimientos y que cuenten con los insumos necesarios para la elaboración de los productos ahorrando así a la compañía tiempo y se realizaría una búsqueda más rápida de proveedores para el aprovisionamiento.

10 Selección y evaluación de proveedores.

La selección de proveedores consiste en un proceso que realiza la empresa de manera interna en la cual toma la decisión de los bienes y servicios que comprara para tener procesos mejorados, que le permitan seguir ofreciendo productos de calidad a los clientes, es por esto que se realizan ciertas alianzas hasta que la empresa decida exactamente cuál es la opción que más le conviene a la empresa.

10.1 Contextualización

Consiste en la etapa en la cual se determina el propósito que cumplirá cada proveedor dentro de la empresa y las necesidades que se satisfacen de cada cliente, luego de determinar que cumple con los criterios se empieza a cerrar el cerco de proveedores para empezar a crear relaciones más estrechas que sean de beneficio para las dos partes.

10.2 Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa Harinera del Valle

La Matriz de comparación que se usó para conocer el método de evaluación de proveedores de la empresa, es con el fin de comparar su desempeño, su logística, y sobre todo las ventajas y desventajas de tener a ese proveedor en la empresa, se califican ciertos criterios que son de gran importancia en la empresa para su correcto desempeño y reconocimiento.

Proveedores de Laminas Plasticas: Plastibol, Porfan, Intalpel.

3. VALORACION DE LOS PROVEEDORES																																																			
INSTRUCCIONES: DÉ VALORES DE 1 A 5 LAS OFERTAS Y CARACTERISTICAS DE LOS PROVEEDORES. INTRODUCIR EL VALOR EN LAS CASILLAS VERDES																																																			
PROVEEDORES DE ADITIVOS																																																			
ASPECTOS TECNICOS	A	B	C																																																
CALIDAD CERTIFICADA	5	5	5																																																
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	5	4	4																																																
PLAZOS DE ENTREGA	4	4	4																																																
CAPACIDAD TECNICA DEL PROVEEDOR	4	4	4																																																
CALIDAD PRODUCTO	5	5	5																																																
TECNOLOGIA	4	4	4																																																
TOTAL ASPECTOS TECNICOS	27	26	26																																																
ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS	A	B	C																																																
FORMAS Y PLAZOS DE PAGO	3	4	5																																																
SERVICIO POSTVENTA	4	4	4																																																
GARANTIAS	4	3	3																																																
PRECIOS	4	4	4																																																
COSTOS	4	3	3																																																
DESCUENTOS	3	3	3																																																
ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN	4	4	4																																																
IDENTIFICAR RIESGOS	3	3	3																																																
UBICACIÓN	4	4	5																																																
TOTAL ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS	33	32	34																																																
<table border="1" style="float: right; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th colspan="2">PUNTAJE DE VALORACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MUY BAJO</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>BAJO</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>ALTO</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>MUY ALTO</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>				PUNTAJE DE VALORACION		MUY BAJO	1	BAJO	2	MEDIO	3	ALTO	4	MUY ALTO	5																																				
PUNTAJE DE VALORACION																																																			
MUY BAJO	1																																																		
BAJO	2																																																		
MEDIO	3																																																		
ALTO	4																																																		
MUY ALTO	5																																																		
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>ASPECTOS EMPRESARIALES</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REFERENCIAS DE TERCEROS</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>ESTABILIDAD DEL PROVEEDOR</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>FACILIDAD DE ENTENDIMIENTO</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>RECONOCIMIENTO/EXPERIENCIA</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>FLEXIBILIDAD</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>CUMPLIMIENTO</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>DESEMPEÑO LOGISTICO</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>SATISFACCION CLIENTE</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>CONFIABILIDAD DEL PROVEEDOR</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>SERVICIO</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ASPECTOS EMPRESARIALES</td> <td>43</td> <td>42</td> <td>41</td> </tr> </tbody> </table>				ASPECTOS EMPRESARIALES	A	B	C	REFERENCIAS DE TERCEROS	5	4	3	ESTABILIDAD DEL PROVEEDOR	4	4	4	FACILIDAD DE ENTENDIMIENTO	5	5	5	RECONOCIMIENTO/EXPERIENCIA	4	4	4	FLEXIBILIDAD	3	3	3	CUMPLIMIENTO	4	4	4	DESEMPEÑO LOGISTICO	4	4	4	SATISFACCION CLIENTE	4	4	4	CONFIABILIDAD DEL PROVEEDOR	5	5	5	SERVICIO	5	5	5	TOTAL ASPECTOS EMPRESARIALES	43	42	41
ASPECTOS EMPRESARIALES	A	B	C																																																
REFERENCIAS DE TERCEROS	5	4	3																																																
ESTABILIDAD DEL PROVEEDOR	4	4	4																																																
FACILIDAD DE ENTENDIMIENTO	5	5	5																																																
RECONOCIMIENTO/EXPERIENCIA	4	4	4																																																
FLEXIBILIDAD	3	3	3																																																
CUMPLIMIENTO	4	4	4																																																
DESEMPEÑO LOGISTICO	4	4	4																																																
SATISFACCION CLIENTE	4	4	4																																																
CONFIABILIDAD DEL PROVEEDOR	5	5	5																																																
SERVICIO	5	5	5																																																
TOTAL ASPECTOS EMPRESARIALES	43	42	41																																																
4. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN																																																			
ASPECTOS	PROVE. A	PROVE. B	PROVE. C	PROVEEDORES	Posiciones																																														
ASPECTOS TECNICOS	24	25	24	Provee A.	plastibol 1																																														
ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS	36	32	36	Provee B.	porfan 2																																														
ASPECTOS EMPRESARIALES	43	42	41	Provee C.	intalpel 3																																														
TOTAL	103	99	101																																																
POSICION	1	3	2																																																

Ilustración 45 Cuadros aplicativos Excel evaluación y selección de proveedores.

Nota: Elaboración propia

Proveedores de aditivos: DCM, Factor y mercadeo y HL uniquímica.

3. VALORACION DE LOS PROVEEDORES					
INSTRUCCIONES: DÉ VALORES DE 1 A 5 LAS OFERTAS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES. INTRODUCIR EL VALOR EN LAS CASILLAS VERDES					
PROVEEDORES DE ADITIVOS					
ASPECTOS TECNICOS	A	B	C	PUNTAJE DE VALORACION	
CALIDAD CERTIFICADA	5	5	5	MUY BAJO 1	
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	5	4	4	BAJO 2	
PLAZOS DE ENTREGA	4	4	4	MEDIO 3	
CAPACIDAD TECNICA DEL PROVEEDOR	4	4	4	ALTO 4	
CALIDAD PRODUCTO	5	5	5	MUY ALTO 5	
TECNOLOGIA	4	4	4		
TOTAL ASPECTOS TECNICOS	27	26	26		
ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS	A	B	C		
FORMAS Y PLAZOS DE PAGO	3	4	5		
SERVICIO POSTVENTA	4	4	4		
GARANTIAS	4	3	3		
PRECIOS	4	4	4		
COSTOS	4	3	3		
DESCUENTOS	3	3	3		
ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN	4	4	4		
IDENTIFICAR RIESGOS	3	3	3		
UBICACIÓN	4	4	5		
TOTAL ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS	33	32	34		
4. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN					
ASPECTOS	PROVE. A	PROVE. B	PROVE. C	PROVEEDORES	Posiciones
ASPECTOS TECNICOS	27	26	26	Provee A. DCM	2
ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS	33	32	34	Provee B. FACTOR Y MERCADEO	3
ASPECTOS EMPRESARIALES	41	42	42	Provee C. HL UNIQUMICA	1
TOTAL	101	100	102		
POSICION	2	3	1		

Ilustración 46 Cuadro Excel evaluación y selección de proveedores.

Nota: Elaboración propia

Proveedores: Marcozer, Hilos y piolas.

3. VALORACIÓN DE LOS PROVEEDORES											
INSTRUCCIONES: DÉ VALORES DE 1 A 5 LAS OFERTAS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES. INTRODUCIR EL VALOR EN LAS CASILLAS VERDES											
PROVEEDORES											
ASPECTOS TÉCNICOS		A	B							PUNTAJE DE VALORACION	
CALIDAD CERTIFICADA		5	4							MUY BAJO	1
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN		4	4							BAJO	2
PLAZOS DE ENTREGA		4	4							MEDIO	3
CAPACIDAD TECNICA DEL PROVEEDOR		3	3							ALTO	4
CALIDAD PRODUCTO		5	5							MUY ALTO	5
TECNOLOGIA		4	5								
TOTAL ASPECTOS TÉCNICOS		25									
ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS		A	B								
FORMAS Y PLAZOS DE PAGO		4	4								
SERVICIO POSTVENTA		3	3								
GARANTIAS		4	3								
PRECIOS		4	5								
COSTOS		5	5								
DESCUENTOS		3	3								
ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN		4	4								
IDENTIFICAR RIESGOS		4	4								
UBICACIÓN		3	3								
TOTAL ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS		34									
Proveedores laminas Plasticas Proveedores de aditivos proveedores varios											
ASPECTOS EMPRESARIALES		A	B	C							
REFERENCIAS DE TERCEROS		3	4	4							
ESTABILIDAD DEL PROVEEDOR		5	5	5							
FACILIDAD DE ENTENDIMIENTO		4	4	4							
RECONOCIMIENTO/EXPERIENCIA		4	4	4							
FLEXIBILIDAD		3	4	3							
CUMPLIMIENTO		5	4	4							
DESEMPEÑO LOGISTICO		4	4	5							
SATISFACCION CLIENTE		4	4	4							
CONFIABILIDAD DEL PROVEEDOR		5	5	5							
SERVICIO		4	4	4							
TOTAL ASPECTOS EMPRESARIALES		41		42							
4. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN											
ASPECTOS		PROVE. A	PROVE. B	PROVE. C	PROVEEDORES		Posiciones				
ASPECTOS TÉCNICOS		27	26	26	Provee A.	DCM	2				
ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS		33	32	34	Provee B.	FACTOR Y MERCADEO	3				
ASPECTOS EMPRESARIALES		41	42	42	Provee C.	HL UNIQIMICA	1				
TOTAL		101	100	102							
POSICION		2	3	1							
Proveedores laminas Plasticas Proveedores de aditivos proveedores varios											

Ilustración 47 Cuadro Excel evaluación y selección de proveedores.

Nota: Elaboracion propia

La elección de nuestros proveedores debe hacerse de manera cuidadosa tal como se realizó con el Instrumento para evaluación y selección de proveedores pensando siempre de manera estratégica en beneficio de nuestro negocio y naturalmente en el de nuestros clientes.

Buscar la forma de llegar al cliente y el cliente entender que debe entrar en el ciclo de vida de cada proveedor logrando así Identificar ventajas de forma conjunta con los proveedores, Integrar al proveedor en la planificación de las operaciones, Trabajar juntos para generar ideas que optimicen los costes y compartir los beneficios.

ASPECTOS EMPRESARIALES		A	B
REFERENCIAS DE TERCEROS		4	5
ESTABILIDAD DEL PROVEEDOR		5	5
FACILIDAD DE ENTENDIMIENTO		5	5
RECONOCIMIENTO/EXPERIENCIA		4	4
FLEXIBILIDAD		4	3
CUMPLIMIENTO		3	4
DESEMPEÑO LOGISTICO		4	4
SATISFACCION CLIENTE		4	4
CONFIABILIDAD DEL PROVEEDOR		4	4
SERVICIO		5	5
TOTAL ASPECTOS EMPRESARIALES		42	43

4. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN			
ASPECTOS	PROVE. A	PROVE. B	
ASPECTOS TECNICOS	25	25	
ASPECTOS COMERCIALES Y ECONOMICOS	34	34	
ASPECTOS EMPRESARIALES	42	52	
TOTAL	101	111	
POSICION	2	1	

proveedores	posicion
provee A Marcozer	2
provee B Hilos-piolas	1

Ilustración 48 Cuadro Excel selección de proveedores.

Nota: Elaboración propia

Comentario:

La empresa tiene un aprovisionamiento apropiado que le permite darle un buen manejo a los productos que tiene en la empresa, esto le permite ser una empresa que tiene un proceso de gran desempeño y se reconoce por su efectividad.

11. Procesos Logísticos de Distribución

Se evidencia como está el proceso que siguen en los productos y servicios de la empresa Harinera del Valle, desde que se inicia producción hasta que llega al consumidor final.

11.1 El DRP

11.1.2 Contextualización

Se identifican los elementos relacionados al transporte tanto de suministro como de distribución que posee la compañía planteada para su estudio además de las estrategias más apropiadas encontrando las oportunidades, ventajas y desventajas al aplicarlos a la compañía, como son el Cross-Docking, ``TMS`` (Transportation Management System) y “DRP” (Distribution Requirements Planning). Para así lograr hallar los métodos más viables y aplicarlos. (Scribd, 2018)

11.1.3 Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual

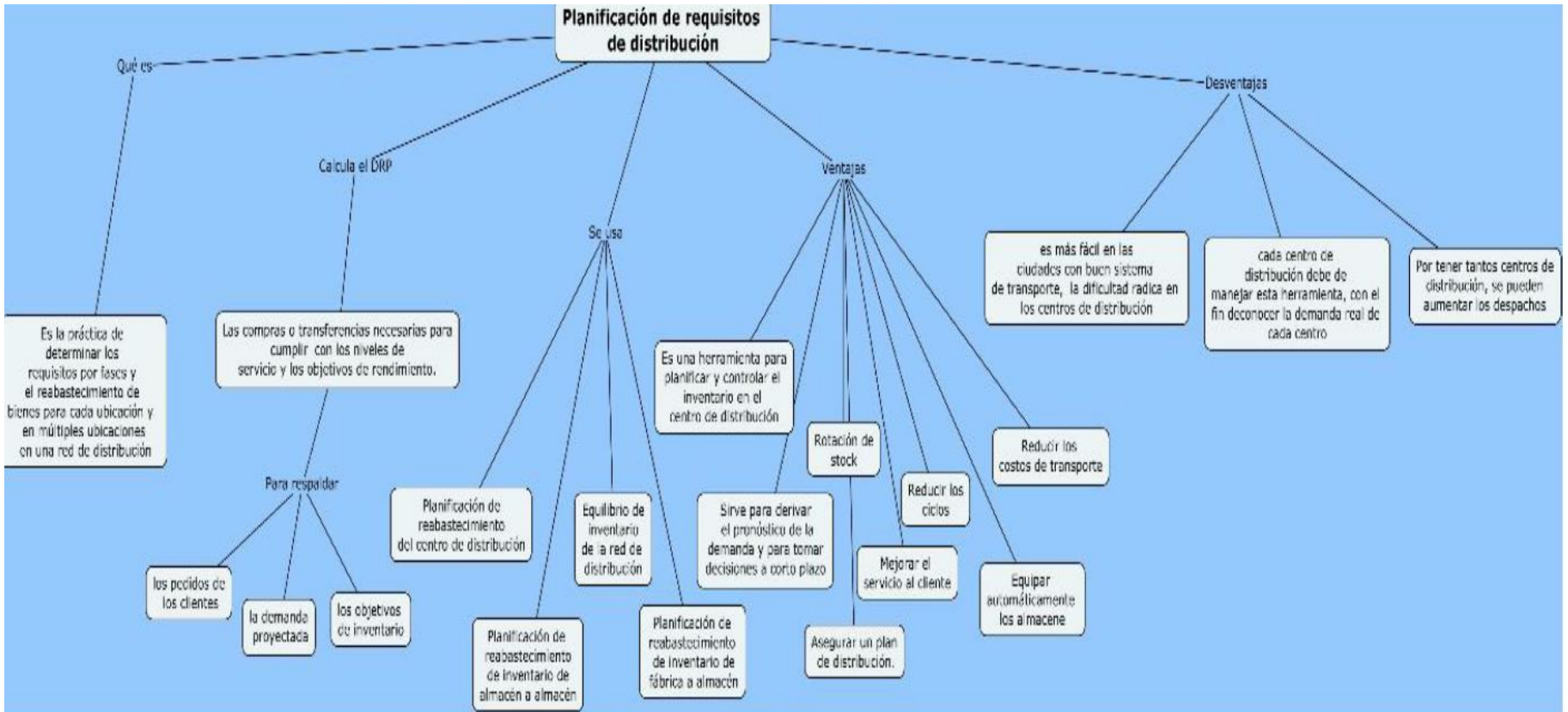


Ilustración 49 Aspectos fundamentales DRP

Nota: Elaboración propia

11.2 El TMS

11.2.3 Contextualización

El avance tecnológico favorece la eficiencia de los procesos logísticos y como muestra tenemos la incorporación de sistemas informáticos, con los que se potencia el aprovechamiento de los recursos (vehículos, personal, rutas, equipos), optimizando la última etapa de la cadena de suministro y, por ende, incrementando la competitividad del negocio.

11.2.4 Identificación de la estrategia de distribución en la empresa Harinera del Valle

Canal de distribución:

El canal de distribución de Harinera del Valle es directamente de la planta, por medio de camiones y camionetas propias de Harinera del Valle para la distribución de ciudades principales a diferentes comercios pequeños almacenes o grandes supermercados.

- Función de los canales de distribución:

Que los productos de Harinera del Valle, lleguen al alcance.

- Diseño de los canales:

Como Harinera del Valle es un producto de confiabilidad y renombre por su calidad y variedad de productos para los hogares, puede encontrarse sus productos en cualquier lugar y son vendidos en pequeñas y grandes cantidades, estos se distribuyen a través de camiones de transporte de la compañía Harinera del Valle

11.2.5 Conceptualización de los modos y medios de transporte:

- **Clientes:** la ventaja de Harinera del Valle es que sus productos son muy reconocidos por su calidad y costo, por lo que tiende a que la demanda sea mayor en pedidos para su venta.
- **Intermediarios:** la compañía cuenta con sus camiones para realizar la entrega de pedidos a los diferentes establecimientos y algunos caos las personas optan por ir ellos directamente a la bodega a buscarlos.
- **Competencia:** existen varias compañías que tratan de imitar los productos de Harinera del Valle, pero es un reto de la empresa seguir siendo líder con sus productos.

Clasificación de los canales:

- Productor – mayorista -minorista- consumidores.
- Productor – intermediario- Mayorista – Minorista – consumidores: Harinera del Valle cuenta con agentes que se encargan de ir en busca de nuevos clientes para ofrecer el producto.
- Productor – consumidor: a través de venta por teléfono y directa.
- Productor – minorista o detallista – consumidores: pequeñas tiendas y graneros pequeños.

Criterios para selección de los canales:

- **Cobertura del mercado:** Harinera del Valle cuenta con una cobertura a nivel nacional y regional ya que sus productos son reconocidos.

- **Control y costo:** al ser un producto con alta demanda, se lleva un control de entrada y salida directamente con la planta y al pasar el producto a los clientes se designa el costo del producto para su venta.
- **Intermediarios:** por medio de los agentes de ventas y posteriormente con sus camiones hacen llegar el producto a los establecimientos para tener más cerca sus productos.

Los canales de distribución hacen llegar el producto elaborado por el fabricante hasta el consumidor final, cada uno de los elementos de los canales tiene su propia necesidad que el productor debe considerar juntos con las necesidades del usuario final.

11.2.6 Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Harinera del Valle.

En sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado.

En el proceso de embarque directo el comprador estructura su red de transporte de manera que todos los embarques provenientes de cada proveedor lleguen directamente a cada ubicación del comprador.

La mayor ventaja de la red de transporte de embarque directo es la eliminación de los almacenes intermedios y la simplicidad de la operación y coordinación. Por tratarse de una empresa productora y comercializadora de sus productos si es recomendable utilizar los servicios de embarque directo ya que ellos mismos podrían implementarlo como productores, permitir controlar y administrar sus canales de distribución entregando los productos directamente a sus clientes.

Por su parte el embarque directo consiste en la carga de las mercancías directamente a los medios de transporte que han de retirarlas del recinto aduanero, esto permite una reducción de tiempo sustancial que permite maximizar los beneficios para el cliente minimizando el tiempo de espera en los depósitos y aprovechando este tiempo en las tiendas. La empresa Harinera del Valle si podría implementar el embarque directo y este a su vez realiza un procedimiento significativo ya que dicho embarque va directo al proveedor y va de múltiples proveedores a una sola ubicación del cliente, dicha distribución debe seguir un paradigma teniendo en cuenta algunos elementos los cuales son: tamaño de los pedidos, las citas y la ubicación geográfica del cliente cuyos elementos permitirán que dicho embarque se desarrolle de una forma óptima.

11.2.7 Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa Harinera del Valle.

Este es un proceso de envío el cual nos permite a través de la distribución que el pedido que ha sido solicitado llegar directamente a su destino sin manipulación ni intermediarios. Este proceso se realiza directamente desde la planta de producción finalizando en los diferentes puntos de venta y como ya se mencionó anteriormente sin ningún tipo de manipulación por terceros ni intermediarios, sino que este llega directamente al consumidor final.

Lo importante de esta estrategia es que Harinera del Valle realiza la distribución de sus productos a las diferentes ciudades a cada uno de sus puntos de venta a través de transporte de la propia compañía sin tener que acudir a terceros para realizar esta distribución.

11.2.8 Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa Harinera del Valle

Si es una buena estrategia debido a que es una técnica por medio de la cual la empresa podrá ajustar su tiempo al intercambio de mercancías, por medio del cual se intentan eliminar el tiempo de almacenaje, por medio de una estrategia de Efficient Consumer Response, es por esto por medio de esta se podrá minimizar el tiempo que pasan las mercancías o los productos en el inventario.

Por lo tanto, para la empresa Harinera del Valle, la implementación de esta estrategia, generara mayores oportunidades que le permitirán ahorrar dinero, aumentar la eficiencia y brindar un mejor servicio a los clientes, convirtiéndose en un diferenciador clave entre la empresa y la competencia.

11.2.9 Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa

La estrategia de Distribución más adecuada consideramos que sigue siendo la distribución Envío directo; siendo este un proceso de envío el cual nos permite a través de la distribución que el pedido que ha sido solicitado llegar directamente a su destino sin manipulación ni intermediarios. Este proceso se realiza directamente desde la planta de producción finalizando en los diferentes puntos de venta y como ya se mencionó anteriormente sin ningún tipo de manipulación por terceros ni intermediarios, sino que este llega directamente al consumidor final.

11.2.10 Beneficios en la empresa con los cambios en la industria de la distribución.

Los productos de la empresa Harinera del Valle al ser estos altamente reconocidos y de gran demanda, puede utilizar cualquier tipo de estrategia de distribución, pero ésta se rige por las

necesidades del consumidor y la facilidad de poder brindar el producto al cliente; hasta el momento, se cree que la estrategia que utiliza la empresa Harinera del Valle es una de las más favorables y que desde hace muchos años viene ejecutando, logrando de esta forma que ellos mismos puedan distribuir sus productos de manera directa sin tener que utilizar intermediarios, ni terceros para hacer llegar el producto al consumidor final.

También se debe resaltar que es importante entender cuáles son los factores que hoy en día los consumidores están exigiendo como parte del servicio de entregas:

- Tipo/Flexibilidad de Entrega
- Costo de Envío
- Tiempos de Espera

Para esto se debe tener una herramienta de análisis por parte de la gestión logística que debe ser capaz de brindar estos beneficios a la hora de realizar la planificación de distribución logística:

- Transparencia de las operaciones
- Comunicación directa con la flota de transporte y clientes finales
- Reportes e Informes en tiempo real respecto al desempeño operacional
- Capacidad de medir y analizar niveles de satisfacción de los clientes

Es fundamental que los líderes logísticos de la empresa capten la importancia de integrar el almacenaje y la distribución en la realización de sus estrategias para estar a niveles competitivos y de que éstos son una manera de encontrar puntos donde se pueden obtener ventajas comerciales y mayores niveles de satisfacción de los clientes.

Por otro lado, el TMS reduce los costes asociados al transporte, en cuanto a la organización de pedidos y planes de ruta de forma estandarizada y probada. Permitiendo así la reducción de la cantidad de kilómetros recorridos en cada trayecto. El TMS, ayudará automáticamente a la empresa a mejorar la selección tanto del transportista como de los métodos de transporte con base en información diaria y criterios concretos de la empresa.

Este tipo de solución también ofrece a los trabajadores la posibilidad de indagar más alternativas en un solo vistazo, controlar su proceso de facturación e incluso realizar precálculos de facturas basándose en las características de rendimiento en tiempo real, entonces logrando saber qué se está cargando exactamente y qué se está entregando, incluyendo elementos contractuales específicos.

Comentario:

Las estrategias como el DRP, son grandes aliados del funcionamiento de la cadena de suministros ya que gracias a su gestión podrían representar grandes ahorros en tiempos muertos, productos vencidos o errores humanos al estar apoyados en programas con inteligencia artificial lo que le permite realizar procesos más eficientes y seguros. Así mismo, este sistema también es conocido o identificado como plantear el abastecimiento de distribución, DRP es un enfoque basado en el tiempo que permite determinar cuándo en el inventario se esté agotando el stock y planear la restitución para así evitar la pobreza

12. Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística

Las mega tendencias son el reflejo de los cambios de paradigmas donde se busca transformar las capacidades lo que implica una reestructuración en los procedimientos logísticos en donde intervienen todos los procesos de la cadena de valor, enfocados en establecer soluciones eficientes, efectivas y sean acorde a los criterios de clasificación de la mercancía.

Se desarrolla un mapa conceptual donde se identifiquen las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística, se plasma también un comentario relacionado con los factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas.

12.1 Aspectos fundamentales de las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa conceptual

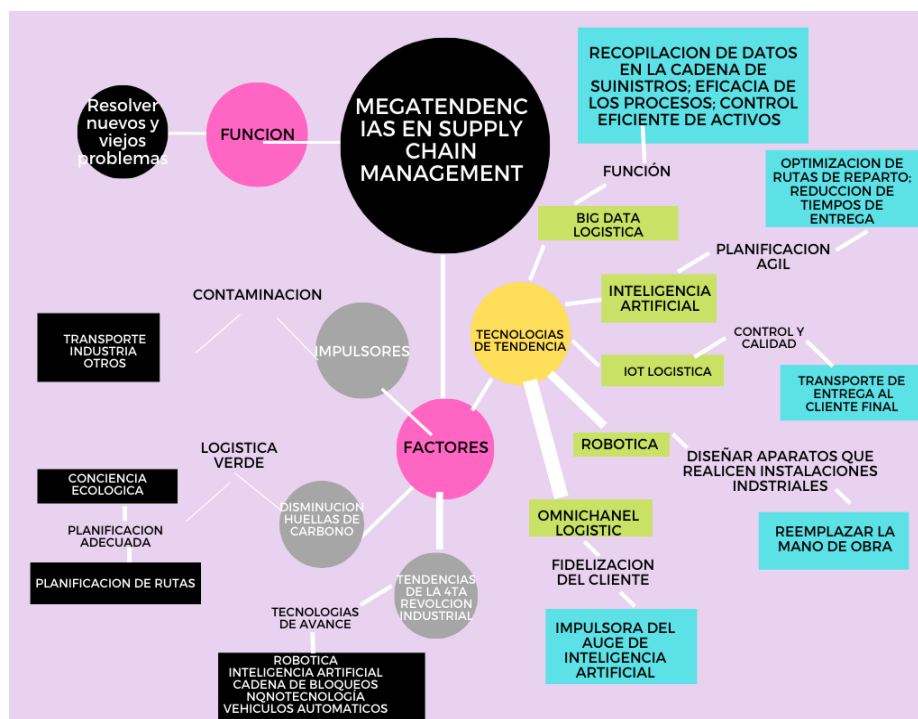


Ilustración 50 Mega Tendencias Supply Chain.

Nota: Elaboración Propia.

12.2 Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa Harinera del Valle.

El desarrollo y la inversión son los factores que provocan la probabilidad de satisfacer las expectativas de la población que cada día se hacen mucho más exigentes ocasionando un aumento evidentemente en la tensión social. Con esto se busca que las decisiones a nivel de estrategias se enfoquen en tener un sistema que permita la adaptación al cambio para garantizar de tal forma la permanencia del negocio. Una mega tendencia se inicia con un patrón emergente de cambio, esto afecta la forma de cómo se vive y se trabaja por diversas variaciones que se generan a nivel social, económico ambiental o tecnológico, que influyen en la actividad, los procesos y la forma de cómo se percibe a corto o largo plazo generando un impacto en los mercados mundiales y cotidianidad en el futuro.

Sin embargo implementar este tipo de mega-tendencias relacionada con el medio ambiente no es tan fácil como se espera en un país como Colombia a pesar de que una de ellas está enfocada a un desarrollo sostenible y amigable con el medio ambiente, y es que la escasez de recursos naturales se relaciona con los temas del cambio climático lo cual ha hecho que el ser humano se vea forzado a desarrollar nuevas tecnologías que puedan reemplazar las que a hoy se utilizan, un ejemplo claro son los cambios de combustibles fósiles por energías limpias que implican un uso eficiente de la energía en todos los procesos que se realizan, en Colombia se ha visto una resistencia al cambio por temas socio-económicos, ya que no es un secreto para nadie

que el petróleo tiene como aliados a las mayores fuerzas políticas del país, haciendo que la implementación de estas nuevas tecnologías se vean truncadas.

En cuanto a la logística una de las mega-tendencias es la implementación de metodologías como la logística verde la cual consiste en utilizar de la mejor manera los recursos de logística e impulsar un desarrollo de la economía, teniendo como principal elemento el de las materias primas, almacenaje verde, transporte ecológico, procesamiento, reciclaje de los desechos, entre otros. Este tipo de tendencias va ligado de alguna manera a la expuesta anteriormente y es que en Colombia aún está autorizado la implementación de CO₂, siendo este una de las principales causales de contaminación que enfrenta el planeta, es por ello por lo que en países como España el cual ya tiene dentro de sus reglamentaciones el uso de transportes ecológicos para repartir de manera segura los paquetes que se requieran.

Con base a lo anterior, uno de los factores críticos que enfrenta Colombia, en cuanto a la implementación de algunas mega-tendencias, se deba a la falta de conciencia en cuanto a la escasez de recursos que se está viendo en el planeta, además de la afectación de este por la sobreexplotación de alguna de esas materias primas. Además, las ciudades siguen en crecimiento, lo cual generara cambios importantes en los sectores de infraestructura. En donde la concentración en áreas urbanas exigirá que los creadores de políticas y sector privado hagan una planificación eficaz de las infraestructuras, es necesario que en Colombia se permita el acceso a las nuevas tecnologías, además de aumentar las probabilidades de acceso a la misma a toda la población que requiera de ella.

Es así como cada empresa dentro del país debe tener en cuenta la importancia de realizar una inversión en innovación y desarrollo, siendo una estrategia que permitirá que se

pueda permanecer activo en el mercado y equilibrado económicamente, esto con el objetivo principal de satisfacer las necesidades y los requerimientos de los clientes, garantizando siempre la viabilidad del negocio.

Es por esto que se considera importante que se tengan en cuenta las mega tendencias que permiten entender y simular las oportunidades del negocio, lo que ayudara a que haya un mejor desempeño y se obtengan mejores resultados a futuro, de esta manera se establece que una mega tendencia se genera como un patrón emergente de cambio, en el cual se afecta la forma como se vive y se trabaja, esto por las variaciones que se generan a nivel social, económico, ambiental o tecnológico, que influyen en las actividades, procesos y percepciones a corto o largo plazo impactando los mercados mundiales y la cotidianidad.

Por lo tanto, es así como es importante que se analicen las estrategias del negocio para que las empresas se adapten a los cambios y se garantice la viabilidad, teniendo en cuenta que estos dependen del uso de la tecnología, del conocimiento y de la valorización de los datos, que son diferenciales y de los cuales se pueden generar nuevos productos, servicios y procesos que aporten socialmente y permitirán que la empresa tenga un crecimiento y un desarrollo sustentable de las organizaciones y las regiones.

Aunque la conciencia ambiental ha estado presente en la historia de la humanidad, se determinan algunas situaciones que han potencializado esta mega tendencia, estas se identifican a continuación:

- Beneficios consignados en los Estatutos Tributarios que ofrece el gobierno bajo entidades como el Ministerio de Ambiente, a las organizaciones que minimizan el impacto ambiental

negativo, por medio del mejoramiento de procesos, acceso a equipos elementos, o diseño y producción de productos que minimicen el impacto ambiental negativo

- Propagación de las Estrategias de Marketing ecológico, con el fin de fomentar el desarrollo sostenible frente al consumismo

- Inclusión del enfoque medioambiental en las políticas públicas, por parte de cada gobierno ya sea de los países, departamentos y ciudades.

- Búsqueda de fuentes alternativas generadoras de energía, entre estos, se encuentra el acceso a nuevas fuentes de energía derivadas de otras fuentes tales como de los residuos sólidos, biocombustibles, la fricción entre objetos, el agua, el aire, la tierra, entre otros, teniendo en cuenta que sean medios que no generen afectaciones al medio ambiente y sean más económicos que los hidrocarburos.

- Surgimiento e implementación de Sistemas que contribuyen a fortalecer la Gestión Ambiental de los sectores productivos, que incluye desde la planificación de las actividades, la delimitación de responsabilidades, los procesos, los procedimientos y los recursos para desarrollar y controlar los compromisos direccionados a la protección ambiental.

- Mayores niveles de sensibilización y concientización con respecto a la protección ambiental y el desarrollo sostenible.

- Mayor preocupación de las personas por el mejoramiento de sus condiciones de salud, dispuestos a acceder a productos orgánicos y amigables con el medio ambiente.

Abordando el tema de la velocidad , Tiempo real y la Virtualización las líneas de emergencia y desastres, mucho antes de los teléfonos celulares se utilizaron primero estos servicios

sociales por medio del mensaje hablado, luego con la introducción de la telefonía fija el servicio se organizó y se comenzó a utilizar en mayor medida, después con los teléfonos móviles se crearon estructuras y departamentos de las entidades estatales para soportar la demanda de servicios solicitados, pero ahora el requerimiento de la velocidad de respuesta es ipso facto y ya es posible obtener una aplicación que informe de los desastres, y se espera que las redes sociales sean en un futuro la opción más usada para contactar con los servicios sociales. Cuando solo las grandes compañías tenían página web y los gerentes de medianas y pequeñas empresas no asumían gastos de actualización o virtualización por no costo inicial que en ocasiones era más elevado que las técnicas tradicionales, tuvieron que sumergirse en el océano de la rapidez mediática de la comunicación, para poder ser competitivos y optimizar sus procesos internos, definitivamente la tendencia a la disminución de tiempos y la cooperación en tiempo real será un filtro para las empresas del futuro. La optimización de los recursos en la industria y la mejora del servicio a los clientes son las mejores consecuencias de esta mega tendencia, la aceleración de los procesos con reducción de costos, herramientas tecnológicas, la multi-conectividad, la digitalización y la introducción de herramientas y procesos innovadores abren puertas de nuevas empresas y generan oportunidades de mejoramiento y competitividad para las existentes.

El objetivo de la tecnología es simplificar la vida de las personas y medida que aumenta la dependencia de los dispositivos móviles, se observará continuar la convergencia del Internet de las cosas, con el fin de crear nuevos recursos que permiten control de lo ausente y acelerar las actividades diarias y su cantidad. Se considera que la virtualización será la tendencia de mayor impacto de las TICs, la creación de una versión digital o analógica se incorporará al diario vivir en todos los aspectos, de esta forma funciona un sistema operativo, un servidor, o los recursos de

red; cada día la capacidad de sorprender a las personas es menos porque la tecnología avanza rápidamente y la misma sociedad demanda que estos cambios se presenten de esta forma.

La ejecución de servicios y actividades empresariales simultáneas en diferentes lugares con un grado moderado de control es fruto de liderazgo estratégico, eficiencia operacional y la innovación prospectiva en la nueva era de los negocios, la transformación de los servicios a una versión más ágil, una grieta del futuro son las plataformas virtuales para hacer trámites con las entidades del estado desde internet.

Impacto de lo social a lo empresarial.

Un estilo de vida conectado es lo que nos espera, todo será más ágil y los comportamientos y actitudes de las personas como sociedad se verán modificadas por una contribución cada vez más activa en las redes sociales y una masificación de las estructuras, sistemas y plataformas basadas en la economía colaborativa como lo son UBER y OLX. Si hablamos de desarrollo global hay que pensar en las consecuencias éticas y políticas de una sociedad de alta velocidad desincronizada , a pesar de los esfuerzos por el esparcimiento de la tecnología, el acceso a la información y la igualdad social las potente naciones siguen andando más rápido y su velocidad no para de aumentar en términos de desarrollos científicos y tecnológicos, nos enfrentamos con el reto de desarrollo del milenio en donde las empresas se esparcen para homogenizar los mercados.

Estilo de Vida Individualista y más Educada

El hombre moderno ha establecido todos los días actitudes individualistas hacia las relaciones sociales, en donde se evidencia la ausencia de interacciones sociales, es decir, que las personas se desarrollan en un entorno de relaciones individualizadas, en pro de buscar su desarrollo y satisfacción personal, el nuevo concepto de vida se ve marcado por personas que eligen vivir su

vida de forma individual sin ataduras e independientes, aun constituyendo una vida como pareja se encuentran menos condicionados por los lazos familiares y las obligaciones, tomando decisiones tales como no tener hijos, de esta forma buscan enfocarse y dar respuesta a sus sueños de educarse, de aventura, trabajo social, hobbies, actividad física, entre otras actividades, que contribuyan al enriquecimiento personal; esta búsqueda de éxito constante se convierte en una lucha por alcanzar las metas personales sin dejar atrás el placer, lo cual ha sido identificado por las empresas que buscan hoy en día poder apoyar estos procesos a través de brindar estímulos de felicidad a través de sus productos y servicios que propicien un estilo de vida de pasiones individuales.

Impacto de lo empresarial a lo social:

El individualismo ha estado enmarcado en el autoconocimiento, la autorreflexión y satisfacción de las necesidades y deseos del propio ser de cada persona, esto se puede denominar como una revolución interior, lo cual básicamente consiste en la búsqueda constante de autonomía e independencia, conocimiento y realización personal, condiciona las cosas que compramos, los mensajes de nuestros políticos, la forma en que educamos a nuestros hijos, a los que motivamos bien para acrecentar su sentimiento de unión a la familia o al grupo.

Comentario:

Hoy en día es más accesible para una empresa contar con ciertas tecnologías y estar a la vanguardia de temas logísticos, cada día se actualizan las estrategias y tendencias en temas logísticos de manera amplia, apuntándole a diferentes objetivos sean ambientales o tecnológicos, en el tema ambiental le apunta a una logística más verde, amigable y sostenible con el medio ambiente en el cual se puede producir pero con respeto y responsabilidad; en los temas

tecnológicos le apunta a la actualización de plataformas y ayudas que ofrecerán mejores servicios logísticos.

Conclusiones

Con el desarrollo de la propuesta de Supply Chain para Harinera del Valle, se permitió realizar todo un análisis sobre la empresa ya mencionada, permitiendo que se lograran los objetivos e identificar las mejoras para que la red logística concuerde con las necesidades de la empresa, de esta forma se identifican también aspectos donde existieran fallas con el objetivo de presentar opciones de mejora para estar acorde a las necesidades de la empresa, es necesario identificarlos estos aspectos para que se centralice y se enfoque la dinámica de producción eficiente para potenciar las diferentes áreas con el fin de mejorar el cumplimiento en cuanto a metas de producción y objetivos internos de la empresa.

La transformación de procesos permite consolidar los cambios tecnológicos. Para ello se debe analizar el impacto y las oportunidades para aplicar la Megatendencia y observar e identificar las estrategias que esto conlleva al aplicarlo, nos permite incorporar el sistema que nos genera un cambio a la innovación y a la creatividad tecnológica podemos tener un impacto social y un equilibrio justo y facilitar el éxito. La tendencia nos genera más oportunidad de negocios, mayor demanda y observar el comportamiento tecnológico, ya que permite impulsar nuevos productos y servicios. Consolidar las megas tendencias tecnológicas como una oportunidad de negocio para las empresas colombianas y que podamos implementar nuevas tecnologías en las empresas, la tecnología es muy importante para la transformación, prestar atención al comportamiento a nivel mundial y observar la tendencia tecnología a corto y largo Plazo, por último, entendemos que la Megatendencia va a cambiar las tecnologías y debemos e ir avanzando y ponernos en la tendencia ya que este va a evolucionar cada año va cambiando a lo largo del tiempo. De esta manera Harinera del Valle con la implementación de lo que se ha investigado se logra un mayor beneficio y rendimiento para que las entregas estén a tiempo con

los proveedores y clientes, ya que facilita tener una buena relación con ellos, también en la reducción de las variables es menor costos y la sincronización de la demanda nos ayuda a tener un orden y en la planificación y en la toma de decisiones podemos solucionar los problemas que se presente a corto y largo plazo. (Luis Muñoz)

A través de las diferentes fases de elaboración del trabajo se pudo generar un diagnóstico con respecto a los estándares que maneja el modelo de Supply Chain Management y según los resultados obtenidos, también se logró identificar las pertinentes falencias en los diferentes procesos asociados a los estándares a desarrollar por la empresa para obtener el mejoramiento en eficiencia y poder brindar un producto acorde a las necesidades del cliente. Además, se ha valorado varias labores y subprocesos que funcionan correctamente, pero también se han realizado propuestas de mejoramiento, implementación de nuevos procesos y ejecución de sistemas ampliamente reconocidos no solo por su trayectoria sino por una búsqueda y gran visión de los horizontes basados en una red de Abastecimiento. Los indicadores de gestión logística se hacen importantes para la empresa Harinera del Valle, porque permite conocer el comportamiento de cada uno de sus procesos a través del tiempo; brindando información contundente y oportuna para la toma de decisiones y formulación de planes de acción en busca de la optimización de riesgos inmersos de la operación.

Por último, logrando establecer relaciones estratégicas no solo con los proveedores, sino con los contratistas del servicio de transporte, que garanticen capacitaciones recurrentes al personal y un correcto plan de mantenimiento a los vehiculos, la empresa podrá querer mejorar constantemente su imagen corporativa y sus ventajas competitivas. (Deidy Castrillo)

La gestión de la cadena de suministro es un término relativamente nuevo para nuestro entorno industrial, debido a la necesidad de estar a la vanguardia del negocio, gradualmente se vuelve más fuerte e importante, lo que se refleja en la economía y la sostenibilidad de la organización. La cadena de suministro siempre existe en cualquier organización que solo utiliza métodos básicos y no está estandarizada, pero logra resultados positivos de la misma manera, combinando así la compra de insumos y la venta de productos o servicios. La apertura económica ha llevado a empresas y organizaciones a unirse a un sistema estandarizado para lograr objetivos de marketing comunes y lograr el éxito en las negociaciones internas y externas.

Se determina los modelos de mejora para el desarrollo de procesos específicos logísticos con implicaciones directas en el proceso de producción, por medio del cual se logra presentar los beneficios y las necesidades en cuanto a los cambios que se deben afrontar por parte de la empresa en favor de lograr una mayor eficiencia. Estas propuestas incluyen mejoramientos en el corto y largo plazo, así que la empresa debe realizar procesos de seguimiento y una planificación estratégica orientada al mejoramiento continuo de los procesos.

Se analizó la estructura del Supply Chain Management de la Harinera del Valle, tratando de conocer los diferentes aspectos de las carencias, sabiendo determinar posibles mejoras para que la red logística satisfaga las necesidades. Es importante para la empresa y necesario poder identificar estos aspectos de manera efectiva para enfocarse en las dinámicas de producción, con el fin de promover el desarrollo en los diferentes campos de la organización, mejorando así la realización de planes, metas de producción y el objetivo principal de la empresa.

Se enfatiza en la importancia este sistema de gestión estandarizado, ya que este comprende lo que tiene, lo que necesita, cómo obtener suministros, recursos disponibles y

cuántos factores humanos se requieren, también a que tiende el mercado y las condiciones económicas de la organización.

Los inversionistas deben alinearse con la sistematización estratégica del Supply Chain Management y darse cuenta de los beneficios de su estandarización, porque pueden lograr la comercialización internacional más eficiente. (Kevin Quintero)

Luego de realizar la investigación en la empresa, se determina que tiene buen proceso interno y externo, sin embargo, todas las empresas deben seguir implementando procesos innovadores, en los cuales siempre quiera superarse en tiempos y en procesos con el objetivo de ofrecer mejores cosas a los clientes, teniendo en cuenta que, las estrategias organizacionales con relación a los recursos y a las capacidades están enfocadas en mejorar la competitividad interna y externa de la empresa, adaptándose a los cambios que son implementados durante la ejecución de la estrategia, esto debido a que, las estrategias generalmente se basan en el diseño de diversas tácticas que al ser materializadas cumplen con el objetivo que ha sido proyectado internamente, y cuando se tiene varias opciones de implementación se obtienen también varios resultados, siendo necesario tener presente los cambios constantes del mercado para obtener mejores resultados.

Por lo tanto, la empresa Harinera del Valle, por medio de su proceso Supply Chain Management, tendrá un funcionamiento mejor de sus procesos, generando fluidez y eficacia en este proceso, ya que, de esta manera la empresa podrá coordinar la transferencia de los materiales desde el proveedor hasta el cliente, teniendo información sobre la demanda para seleccionar los productos adecuados y satisfacer las necesidades, controlando el transporte y la distribución de la entrega en los tiempos y condiciones adecuadas, gestionando los inventarios y controlando el stock, que permitirá que se pueda tener un margen de los procesos y mejorando de esta manera los

procesos de la cadena de suministros. (Henry Rojas)

Bibliografía

BIRTLH . (17 de Enero de 2015). *Análisis del flujo de productos*. Obtenido de ikastaroak:

BIRTLH

Blog SAP. (21 de Octubre de 2014). *Las 7 etapas del ciclo de aprovisionamiento en SAP*.

Obtenido de Blog SAP: <https://www.blogdesap.com/2014/10/las-7-etapas-del-ciclo-de.html>

Escuela de Negocios Supply Chain Management . (4 de Junio de 2015). *Modelo de Referencia de la Supply Chain SCOR*. Obtenido de Escuela de Negocios Supply Chain Management

: <https://ieec.edu.ar/modelo-de-referencia-de-la-supply-chain-scor/>

European Business School. (22 de Enero de 2018). *Escuela de Direccion y Empresa*. Obtenido

de EUD: <https://www.eude.es/blog/supply-chain-manager/#:~:text=Un%20Supply%20Chain%20Manager%20es,de%20suministro%20o%20Supply%20Chain.>

Evaluando Software. (16 de Noviembre de 2017). *Dimensiones estructurales de la cadena de*

suministro. Obtenido de Evaluando: <https://www.evaluandosoftware.com/la-cadena-suministros-cadena-abastecimiento/>

EVALUANDOCRM. (17 de Abril de 2017). *¿Qué es CRM?* Obtenido de EVALUANDOCRM:

<https://www.evaluandocrm.com/que-es-crm/>

GEO Tutoriales. (23 de Julio de 2011). *Pronóstico de Demanda con Media Móvil Simple*.

Obtenido de Gestión de operaciones: <https://www.gestiondeoperaciones.net/proyeccion->

de-demanda/pronostico-de-demanda-con-media-movil-simple/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20de%20Media%20M%C3%B3vil,de%20la%20misma%20a%20futuro.

GRUPO ATOX. (2012). *Qué es el efecto látigo en logística*. Obtenido de ATOX GRUPO sistema de almacenaje.

GRUPO BANCO MUNDIAL. (2020). *Índice de desempeño logístico*. Obtenido de BANCO MUNDIAL.

Harinera del Valle. (5 de Noviembre de 2017). *Manejo de Inventarios*. Obtenido de Blogspot Harinera del valle: <http://harineradelvalleicesi.blogspot.com/2017/11/manejo-de-inventarios.html>

IONOS. (26 de Marzo de 2019). *¿Qué es la RFID?* Obtenido de Digital Guide: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mcQ5ngrJM2YJ:https://www.ionos.es/digitalguide/servidores/know-how/rfid/+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

Logycom. (2 de Septiembre de 2020). *Importancia del almacenaje y distribución en logística*. Obtenido de Logycom: <https://www.logycom.mx/blog/importancia-almacenaje-distribucion-logistica>

PARTNER. (10 de 05 de 2016). *harinera del valle* . Obtenido de harinea del valle: <https://www.hv.com.co/reportehv2015/sobre-harinera-del-valle/>

PARTNER. (3 de Febrero de 2016). *Reporte de sostenibilidad*. Obtenido de Harinera del Valle: <https://www.hv.com.co/reportehv2015/sobre-harinera-del-valle/>

Salas, H. G. (Agosto de 2017). *inventario de manejo y control*. Obtenido de ecoediciones:

https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk02ugPza3PJLK-kwVtdh_LaZUrpjiQ%3A1613433364410&source=hp&ei=FAorYNWUF86r5wKj-rS4Aw&iflsig=AINFCbYAAAAAYCsYJESfPuuiYdgxp9uahfGh_Ihx77en&q=++++Es+de+vital+importancia+los+modelos+de+inventarios+en+una++empresa++dado+

Scribd. (2018). *BENEFICIOS AL IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE DRP*. Obtenido de Scribd.

Sigmacol. (14 de Marzo de 2018). *APICS Supply Chain Operations Reference Model*

Professional (SCOR-P). Obtenido de Sigmacol: [https://www.sigmacol.com/apics-scor-p#:~:text=SCOR%C2%AE%20\(Supply%20Chain%20Operations,de%20la%20cadena%20de%20suministro.](https://www.sigmacol.com/apics-scor-p#:~:text=SCOR%C2%AE%20(Supply%20Chain%20Operations,de%20la%20cadena%20de%20suministro.)

UNAD. (3 de Noviembre de 2012). *Repository UNAD*. Obtenido de

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:J2cPyWQgIOwJ:https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1633/1/Proyecto.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

Universidad Jose Matías Delgado. (5 de Enero de 2012). *introduccion a la logistica*. Obtenido de introduccion a la logistica:

<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADWD0000527/Capitulo%201.pdf>

Universidad Julio Cesar Vallejo. (2013). *Modelo de gestión de inventarios para empresas comerciales*. Obtenido de Redalyc.

Velez, P. C. (4 de Junio de 2009). *Gerencia logistica y global*. Obtenido de Universidad DEAN:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rZ2wBXiwKT0J:https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/download/477/463/+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

Anexos.

Instrumento para recolección de la información.


		GESTION DE FUNETES DE APROVISIONAMIENTO		codigo
		EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES		version
RAZON SOCIAL		HARINERA DEL VALLE		Numero Empleados: 300
NIT	Actividad	productos alimenticios		Fecha:
ITEM	FACTOR DE EVALUACION	CRITERIO	CALIFICACION	
1	Fuentes de aprovisionamiento	Lineas de produccion, materia prima y componentes promedio de cumplimiento (30 puntos)	30	
2	Embalaje en logistica	cumplimiento en embalaje en logistica	30	
		caracteristicas y calidad de los productos (25 puntos) promedio de cumplimiento (35 puntos)	25	
3	cumplimiento de entregas oportunas	cumplimiento en fechas y tiempos acordados (15 puntos)	15	
		promedio de cumplimientos (20 puntos)		
4	comportamiento de precios	cumplimientos en los precios ofrecidos	12	
		promedio de cumplimientos (15 puntos)		
5	atencion a quejas y reclamos	atencion oportuna de quejas y reclamos	12	
		promedio de cumplimiento (12 puntos)		
		TOTAL	124	
EVALUACION				
ITEM	FACTOR DE EVALUACION			CALIFICACION
1	Fuentes de aprovisionamiento			
2	Embalaje en logistica			
3	cumplimiento de entregas oportunas			
4	comportamiento de precios			
5	atencion a quejas y reclamos			
		TOTAL PUNTAJE DE EVALUACION		
CALIFICACION				
EXCELENTE		ACEPTABLE		BUENO
DESCALIFICADO				
CRITERIOS DE RE-EVALUACION				
PUNTOS	CALIFICACION PUNTOS	ACCIONES		
	Excelente 100 puntos	felicitation		
100	Aceptable 99-85 puntos	comunicar el resultado de la evaluacion		
	Buena 84-65 puntos	comunicar resultado y solicitar plan de accion de mejoramiento a problemas detectados		
	Descalificado < 60	informar la razon por la cal fue descalificado		

Ilustración 23 instrumento recolección información.

GESTION DE APROVISIONAMIENTO			
PUNTOS	CALIFICACION PUNTOS	ACCIONES	
100	Acceptable 99-85 puntos	Implementar Gestion Fuentes de aprovisionamiento	
CRITERIOS DE EVALUACION			
ITEM	FACTOR DE EVALUACION	CRTERIOS	CALIFICACION
1	calidad	cuenta con la gestion de calidad de sus productos (20 puntos)	20
2	fabricacion del prodto.	ceunta con gestion de documentacion en la fabricacion de productos (20 puntos)	20
3	certificacion ISO	cuenta con la norma ISO (20 puntos)	20
4	plazos de entrega	el producto comprado esta disponible n el momento acordado (20 puntos)	20
5	servicio al cliente	como responde a reclamos o solicitudes, etc. (20 putos)	20
TOTAL PUNTAJE DE EVALUACION			100
CRITERIOS DE EVALUACION			
ITEM	FACTOR DE EVALUACION	CRITERIOS	CALIFICACION
1	Produccion del prodto	cumple con sus estandares de calidad (20 puntos)	20
2	procesado del prodto	cuenta con una excelente gestion de produccion (20 puntos)	20
3	empaquetado	Informacion de la etiqueta brinda plus al cleinte (20 punto)	20
4	almacenado	cumple con sus estandares de almacenamiento (20 puntos)	20
5	transporte	cumple con las normas para el transporte de alimentos	20
TOTAL PUNTAJE DE EVALUACION			100
CRITERIOS DE EVALUACION FINAL			
ITEM	FACTOR DE EVALUACION	PUNTUACION	PONDERACION
1	Fuentes en aprovisionamiento	cumple	20
2	Embalaje en logistica	cumple	15
3	cumplimiento de entregas oportunas	cumple	25
4	comportamiento de precios	cumple	20
5	atencion a quejas y reclamos	cumple	20
TOTAL DE EVALUACION			100
CRTERIOS DE EVALUACION			
ITEM	PROVEEDORES	PUNTAJE OBTENIDO	VALORACION
1	P1		
2	P2		
3	P3		

Entrevista.

12. ¿La empresa tiene en cuenta el riesgo de suministro de los productos por medio de un control periódico?

- Si
- No
- No es necesario

13. ¿La empresa realiza una evaluación a nivel financiero para asegurar la viabilidad a cada proveedor durante el suministro de los productos?

- si
- no
- algunas veces

14. ¿La empresa tiene un buzón de sugerencias y es tenido en cuenta?

- si
- no

Formulario sin título

1. ¿Se realiza un diligenciamiento al momento en que la empresa realiza un pedido?

- si
- No
- No aplica para la empresa

2. ¿Se realiza un continuo seguimiento del pedido y su gestión de datos en torno al cliente al que se dirige?

- si
- no
- no es necesario

6. ¿Consideran que el tiempo de entrega es el apropiado?

- Sí
- No
- Algunas veces

7. ¿Tienen un stock de productos que van siendo descontados en el momento en que se van despachando productos?

- si
- no
- Algunas veces, depende los productos

8. ¿La empresa esta cumpliendo con la oferta y demanda?

- si
- no
- con algunos productos

3. ¿La empresa considera que la gestión de pedidos es un elemento necesario e integrador dentro de la cadena de suministro, y no como un proceso independiente?

- sí
- no
- no es importante

4. ¿Se verifican los pedidos que son realizados?

- sí
- No
- no es necesario

5. ¿Cuál es el tiempo de entrega determinado para realizar la entrega de los productos?

- Entre 1 y 2 días
- Entre 3 y 5 días
- Más de 6 días

15. ¿La empresa tiene criterios establecidos para aceptar a un proveedor?

- Sí
- No
- No es necesario

16. ¿La empresa tiene un proceso de calidad de cada insumo antes que este haga parte del suministro de la empresa?

- Sí
- No
- En este momento no

3:45   4G  92%

9. ¿Existe un control en el sistema de aprovisionamiento?

- sí
- no
- en algunas ocasiones

10. ¿La empresa tiene un plan de acción de mejoramiento continuo en los procesos?

- sí
- no
- no es necesario

11. ¿El supervisor es la persona encargada de confirmar y de revisar el proceso de solicitudes de los clientes?

- Si
- No
- En algunas ocasiones

