

Propuesta de supply chain management y logística para la empresa distribuidora gomo

Sonia García Paramo

Johen Luis Riaño Parga

Daiana Shirley Amaya Velandia

Oscar Alberto Bernal Motta

Julieth Alexandra Núñez Mora

Asesor

José David Meisel Donoso

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnologías e Ingenierías ECBTI

Ingeniería Industrial

2023

Tabla de contenido

Introducción	10
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos específicos	13
Configuración de la red de suministro para la empresa Distribuidora GOMO	14
Presentación De La Empresa	14
Conceptualización Y Contextualización	14
Análisis De La Configuración De La Red De Suministro De La Empresa Distribuidora GOMO	15
Miembros De La Red A La Cual Pertenece La Empresa Distribuidora GOMO	15
Red Estructural De Una Empresa A La Cual Pertenece De La Empresa Distribuidora GOMO	16
Dimensiones Estructurales De La Red De Valor De La Empresa Distribuidora GOMO .	17
Estructura Horizontal	17
.....	18
.....	18
Estructura Vertical	18
Posición Horizontal De La Compañía	19
Tipos de Vínculos de procesos en la empresa Distribuidora GOMO	19
Administrado.....	19
Monitoreado	20
No Administrado.....	21

No Participante.....	21
Procesos según enfoque del Global Supply Chain Forum (GSCF)	22
Conceptualización Y Contextualización.....	22
Identificación Y Aplicación De Los 8 Procesos Estratégicos En La Empresa	
Distribuidora Gomo	22
Administración De Las Relaciones Con El Cliente (Customer Relationship	
Management)	22
Administración Del Servicio Al Cliente. (Customer Service Management)	23
Administración De La Demanda. (Demand Management)	24
Ordenes Perfectas. (Order Fulfillment).....	25
Administración De Flujo De Manufactura. (Manufacturing Flow Management).26	
Compras (Procurement)	28
Desarrollo Y Comercialización De Productos. (Product Development And	
Comercialization).....	28
Procesos Según Enfoque De APICS-SCOR.....	32
Identificación E Implementación De Los 6 Procesos Según APICS - SCOR En La	
Empresa Distribuidora GOMO	33
Proceso 1. Plan (Planificar).....	33
Proceso 2. Source (Adquisición).....	34
Proceso 3. Make (Manufactura).....	35
Proceso 4. Plan De Entrega (Deliver)	35
Proceso 5. Retorno (Return)	37
Proceso 6. Soporte (Enable).....	39

Identificación De Los Flujos En La Cadena De Suministro De La Empresa Distribuidora GOMO

41

Conceptualización Y Contextualización.....	41
Análisis De Los Flujos En La Cadena De Suministro De La Empresa Distribuidora GOMO	41
Colombia Y El LPI Del Banco Mundial.....	46
Conceptualización Y Contextualización.....	46
Comparativo De Colombia Ante El Mundo	46
Comparación De Colombia Frente A Un País De Sur América, Centro América, Norte América, Asia, África Y Europa Según El LPI Del Banco Mundial.....	47
Colombia: Conpes 3982 – Política Nacional Logística	50
Conceptualización Y Contextualización.....	50
Elementos Fundamentales CONPES 3982 - Política Nacional Logística	50
El Efecto Látigo (The Bullwhip Effect).....	52
Conceptualización Y Contextualización.....	52
Análisis De Causas En La Empresa Distribuidora GOMO	52
Análisis De Causas En La Empresa Distribuidora GOMO	53
Demand-Forecast Updating - Actualización Del Pronóstico De Demanda.....	53
Order Batching - Dosificación De Pedidos.....	54
Price Fluctuación - Fluctuación De Precios.....	54
Shortage Gaming	54
Gestión De Inventarios	56
Conceptualización Y Contextualización.....	56

Análisis De La Situación Actual De La Gestión De Inventarios En La Empresa Distribuidora GOMO	57
Instrumento Para Recolección De La Información.....	57
Diagnóstico De La Situación Actual A Partir De La Información Obtenida.....	59
Estrategia Propuesta Para La Gestión De Inventarios En La Empresa Distribuidora GOMO A Partir Del Diagnóstico Realizado.....	59
Análisis De Las Ventajas Y Desventajas De Centralizar O Descentralizar Los Inventarios De La Empresa Distribuidora GOMO	60
Modelo De Gestión De Inventarios Recomendado Para La Empresa Distribuidora GOMO	61
Pronóstico De La Demanda De La Empresa Distribuidora GOMO	61
El Layout Para El Almacén O Centro De Distribución De Una Empresa	63
Conceptualización Y Contextualización.....	63
Situación Actual Del Almacén O Centro De Distribución De La Empresa Distribuidora GOMO	64
Propuesta De Mejora En El Almacén O Centro De Distribución De La Empresa Distribuidora GOMO	67
El Aprovisionamiento En La Empresa.....	71
Conceptualización Y Contextualización.....	71
El Proceso De Aprovisionamiento En La Empresa Distribuidora GOMO.....	72
Análisis De La Situación Actual Del Proceso De Aprovisionamiento	72
Diagnóstico De La Situación Actual A Partir De La Información Obtenida.....	75
Estrategia Propuesta Para El Aprovisionamiento En La Empresa Distribuidora GOMO A	

Partir Del Diagnóstico Realizado.....	75
Selección Y Evaluación De Proveedores.....	76
Descripción Del Proceso De Selección Y Evaluación De Proveedores En La Empresa...	76
Instrumento Propuesto Para La Evaluación Y Selección De Proveedores En La Empresa Distribuidora GOMO	77
Procesos Logísticos De Distribución	80
Conceptualización Y Contextualización.....	80
Análisis De Los Procesos Logísticos De Distribución De La Empresa Distribuidora GOMO	80
El DRP (Distribution Resource Planning)	81
Ventajas Y Desventajas De La Implementación Del DRP En La Empresa GOMO	82
El TMS (Transportation Management System).....	83
Identificación De La Estrategia De Distribución En La Empresa Distribuidora GOMO	84
Modos Y Medios De Transporte Utilizados Por La Empresa Distribuidora GOMO En Sus Procesos De Aprovisionamiento De Materias Primas Y Distribución De Su Producto Terminado.....	85
Conveniencia De La Utilización De Servicios De Embarque Directo En La Empresa Distribuidora GOMO	91
Viabilidad De La Implementación De La Estrategia De Cross Docking En La Empresa Distribuidora GOMO	92
Beneficios En La Empresa Con Los Cambios En La Industria De La Distribución.	93
Mega Tendencias En Supply Chain Management Y Logística	94

Conceptualización Y Contextualización.....	94
Aspectos Fundamentales De Las Mega Tendencias En Supply Chain Management Y Logística – Mapa Conceptual	95
Factores Críticos De Éxito Que Dificultan La Implementación De Esas Mega Tendencias, En Las Empresas Colombianas Y En La Empresa Distribuidora GOMO.....	96
Conclusiones	98
Bibliografía	100
Apéndice	107
Anexo 1	107

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Miembros de la red a la cual pertenece la empresa Distribuidora GOMO</i>	15
Tabla 2 <i>Categorización de los clientes según criterios</i>	23
Tabla 3 <i>Administración del servicio al cliente</i>	24
Tabla 4 <i>Proceso gestión de pedidos</i>	26
Tabla 5 <i>Descripción de los subprocesos operacionales</i>	29
Tabla 6 <i>Subprocesos de la planeación de la cadena de suministro de GOMO</i>	33
Tabla 7 <i>Subprocesos de retorno en la cadena de suministro de la distribuidora GOMO</i>	37
Tabla 8 <i>Subprocesos retorno exceso de producto</i>	39
Tabla 9 <i>Comparativo de Colombia ante el mundo</i>	48
Tabla 10 <i>Entrevista al personal de la empresa GOMO como instrumento de recolección de información de gestión de inventario</i>	58
Tabla 11 <i>Entrevista al personal de la empresa GOMO como instrumento de recolección de información de aprovisionamiento</i>	74
Tabla 12 <i>Criterios de Calificación Definida</i>	79

Índice de figuras

Figura 1 <i>Red estructural distribuidora GOMO</i>	17
Figura 2 <i>Estructura horizontal distribuidora GOMO</i>	18
Figura 3 <i>Estructura vertical distribuidora GOMO</i>	19
Figura 4 <i>Ejemplo vinculo administrado distribuidora GOMO</i>	20
Figura 5 <i>Flujo de información de la distribuidora GOMO</i>	42
Figura 6 <i>Flujo de producto de la distribuidora GOMO</i>	43
Figura 7 <i>Flujo de dinero de la distribuidora GOMO</i>	44
Figura 8 <i>Conpes 3547 Política Nacional Logística</i>	51
Figura 9 <i>Layout actual de la empresa distribuidora GOMO</i>	65
Figura 10 <i>Layout propuesto de la empresa distribuidora GOMO</i>	68
Figura 11 <i>Matriz relacional de actividades distribuidora GOMO</i>	70
Figura 12 <i>Cuadro de evaluación y selección de proveedores</i>	78
Figura 13 <i>Aspectos Fundamentales de un DRP – Mapa Conceptual</i>	82
Figura 14 <i>Aspectos fundamentales de “TMS” (Transportation Management System)</i>	84
Figura 15 <i>Identificación de vehículo para distribución y aprovisionamiento de mercancía</i>	89
Figura 16 <i>Identificación de remolque para transporte de mercancía</i>	89
Figura 17 <i>Identificación de vehículo para distribución de mercancía en caso especial</i>	90
Figura 18 <i>Identificación de vehículos de aprovisionamiento en el territorio nacional</i>	90
Figura 19 <i>Mapa conceptual mega tendencias en Supply Chain Management y Logística</i>	95

Introducción

En los últimos años se identifica que están surgiendo nuevas alternativas organizacionales para enfrentar los desafíos, una de ellas es la competencia entre redes basadas en estructuras mancomunadas y extendidas (Pinzón, 2022).

La cadena de suministro es la composición y la gestión de la cadena de suministro es la gestión o el vínculo entre colaboraciones. Además, de crear un alto nivel de dificultad, especialmente en el modelado de cadenas de suministro, la definición de interacciones y el diseño de sistemas logísticos, la percepción organizacional requiere procedimientos de cambio igualmente complejos (Pinzón, 2022).

En el primer capítulo, se describe la configuración de la red de suministro para la empresa objeto de estudio, de manera que se identifica los miembros de la red a la cual pertenece la empresa Distribuidora GOMO, se reconoce las dimensiones estructurales y los vínculos de proceso señalados en la red de suministro.

El capítulo 2 describe los procesos según enfoque del Global Supply Chain Forum (GSCF) e identifica la aplicación de los ocho (8) procesos estratégicos a la empresa distribuidora GOMO, una herramienta para gestionar y mejorar los procesos comerciales para incrementar la productividad organizacional.

El capítulo 3 define los procesos de construcción y logística aplicando 6 procesos de acuerdo con APICS - SCOR a la empresa distribuidora GOMO, este modelo debe organizarse utilizando estos procesos que se describen descriptivamente en este apartado: Plan –

planificación, Source – adquisición, Make – fabricación, Deliver- entregas, Return – devoluciones y Enable – habilitar (IONOS, 2020).

El capítulo 4 presenta los flujos en la cadena de suministro de la empresa distribuidora GOMO, los cuales implican administrar el flujo de dinero, productos o servicios e información a lo largo de toda la cadena de suministro para maximizar el valor del producto/servicio entregado al consumidor final y reducir los costos organizacionales (Coopers, 2001).

El quinto capítulo muestra el comparativo de Colombia frente a los diferentes países de sur América, centro América, norte América, Asia, África y Europa de acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico (LPI por su sigla en inglés) herramienta de evaluación comparativa interactiva diseñada para ayudar a las naciones a identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan en la gestión de la logística comercial (DIAN, 2018).

En el capítulo 6 se describen los principales recursos de la Política Nacional Logística CONPES, en el cual se dan a conocer las normas y especificaciones que el gobierno solicita y ofrece a todos los empresarios del país para que la logística se realice de la manera más asertiva.

El Capítulo 7 aborda el efecto látigo y sus problemas en la organización GOMO, ya que este efecto ocurre en organizaciones donde pequeños cambios en la demanda tienen el potencial de tener impactos relevantes en diferentes niveles de su respectiva cadena de suministro (Martínez, 2017).

El capítulo 8 trata sobre la gestión de inventario en la organización GOMO, esta parte explicará el caso que nos ocupa de la empresa y adoptará la táctica más conveniente para que el propósito de la gestión de inventario sea tener los productos correctos en el lugar correcto y en el momento correcto

En el capítulo 9 se detalla el sistema de distribución y almacenaje de la empresa Distribuidora GOMO, es decir, se expone la mejora del layout del almacén con el objetivo de garantizar la forma más eficiente de manipular los productos disponibles en el mismo. El diseño se alinea con los objetivos de la empresa y contribuye a su consecución (Polypal, s.f).

El capítulo 10 propone mejoras en el proceso logístico de gestión de adquisiciones para que la empresa pueda reducir los costos incrementales y pueda hacer un mejor uso de las inversiones que tiene actualmente la distribuidora GOMO, de manera que las estrategias de aprovisionamiento son una actividad fundamental en la Supply Chain.

El capítulo 11 comprende los procesos logísticos de distribución mediante la implementación de estrategias como el DRP (Distribution Resource Planning) y el TMS (Transportation Management System) en la empresa objeto de estudio.

Y, por último, el capítulo 12 trata de las tendencias estratégicas en la gestión de la cadena de suministro, de manera que, la gestión de la cadena está en constante evolución, a medida que aparecen nuevos desafíos y tendencias, los especialistas se enfrentan a estos nuevos retos con el fin de ayudar a administrar la cadena de suministro (Burda, 2015).

Objetivos

Objetivo General

Utilizar diferentes modelos, procesos y técnicas de la gestión de la cadena de suministros y logística para caracterizar y proponer acciones y estrategias de mejora de mejora para la empresa Distribuidora GOMO

Objetivos específicos

Caracterizar y diseñar los procesos y la estructura de la red de suministro de la empresa Distribuidora GOMO mediante el enfoque del GSCF Y de APICS-SCOR, identificando los diferentes flujos que ocurren dentro de esta.

Caracterizar y proponer estrategias de mejora para los procesos logísticos de gestión de inventarios, aprovisionamiento y distribución en la empresa Distribuidora GOMO

Identificar y caracterizar algunas tendencias y aspectos importantes en la cadena de suministro como: La Política Nacional Logística, CONPES, el efecto látigo, las mega tendencias y el análisis del índice de Desempeño Logístico, LPI.

Configuración de la red de suministro para la empresa Distribuidora GOMO

En esta sección se realiza un análisis a la dimensión estructural que configuran la red para la empresa en estudio. La cadena de suministro presenta las interrelaciones que existen entre la empresa, proveedores y clientes, mediante el estudio a la empresa distribuidora GOMO se identifican las dimensiones y su vinculación con los diferentes miembros que hacen parte de la cadena de abastecimiento.

Presentación De La Empresa

La empresa distribuidora GOMO está dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, enfocada principalmente en bebidas alcohólicas, gaseosas y víveres. Es una empresa joven con tan solo 4 años en el mercado y con presencia en un mercado pequeño por lo que esta enfrentada a grandes retos para crecer y ser rentable, y teniendo en cuenta su naturaleza y la intención de crecimiento de sus propietarios se debe tener muy en cuenta los elementos logísticos que permitan el éxito de esta, por lo que se eligió objetivo de estudio para este trabajo.

Conceptualización Y Contextualización

La empresa inicio operaciones en el municipio de piedras Tolima en noviembre del año 2018, con una inversión de tan solo 24 millones sus dos socios decidieron que al municipio le hacía falta una empresa que se encargara de vender licores al por mayor el cual atendiera principalmente a los negocios pequeños de la zona, poco a poco se fue estructurando la idea y la empresa fue tomando relevancia en la zona, pero por el tamaño del mercado se decidió incursionar en nuevos productos y servicios para atraer la mayor cantidad de clientes posible cambiando un poco su modelo de negocio de ventas solo al por mayor a fortalecer las ventas al detal, lo que trajo consigo la inclusión de servicios como recargas, pago de facturas y corresponsal bancario, de igual manera se incluyeron productos como desechables,

medicamentos y víveres. Esto trajo consigo incremento en las ventas de casi el 150% pero de igual forma trajo varios problemas como lidiar con varios proveedores, de igual forma a la empresa tiene muchos planes de crecimiento para lo que necesita bastante información.

Análisis De La Configuración De La Red De Suministro De La Empresa Distribuidora GOMO

En este espacio se pretende ubicar a la empresa en la red de suministro a la cual pertenece y de tal manera conocer exactamente cuál es su ubicación en esta red con respecto a sus proveedores y clientes.

Miembros De La Red A La Cual Pertenece La Empresa Distribuidora GOMO

Los miembros de la red de suministro son todas las empresas que participan directa o indirectamente en la cadena de la empresa GOMO, en la tabla 1 se muestra los integrantes de la red de estructural.

Tabla 1

Miembros de la red a la cual pertenece la empresa Distribuidora GOMO

Nivel	Proveedores	Clientes
1	Proveedores de bebidas: Bavaria, Glacial, Coca-Cola, Postobón, Postobón, Andina.	Canchas de tejo la avenida
	Proveedores de lácteos: Alpina, Alquería.	Billares los mangos
	Proveedores de abarrotes: Nutresa, Nestlé, Casa Luker, Ramo, Bimbo.	Fuente de soda la roca
	Proveedores de empaquetados: Frito ley, Super ricas, Yupi.	Bar el cantante
	Proveedores de bancarios: Bancolombia, Banco W, Super pagos.	Gastro bar Gaty
	Escobar y Arias	Restaurante búrguer picnic
	Monte Sion	Comidas rápidas angelito
	Primerísima	Tienda nueva
	___Crem helado	Tienda única

Avícola triple A
Grupo empresarial DM Y G

Restaurante el sabor Piedruno
Jugos la barra
Caliche bar
Variedades London
Discoteca la piedra caliente
Panadería rico pan
Tienda don Jorge

Hotel san Sebastián de Itaima

Hotel brisas del Opia

Restaurante las delicias de Fernanda

2	Empresas de transporte Importadoras de materiales	Personas Naturales
3	Personas naturales Bancos Entidades financieras	

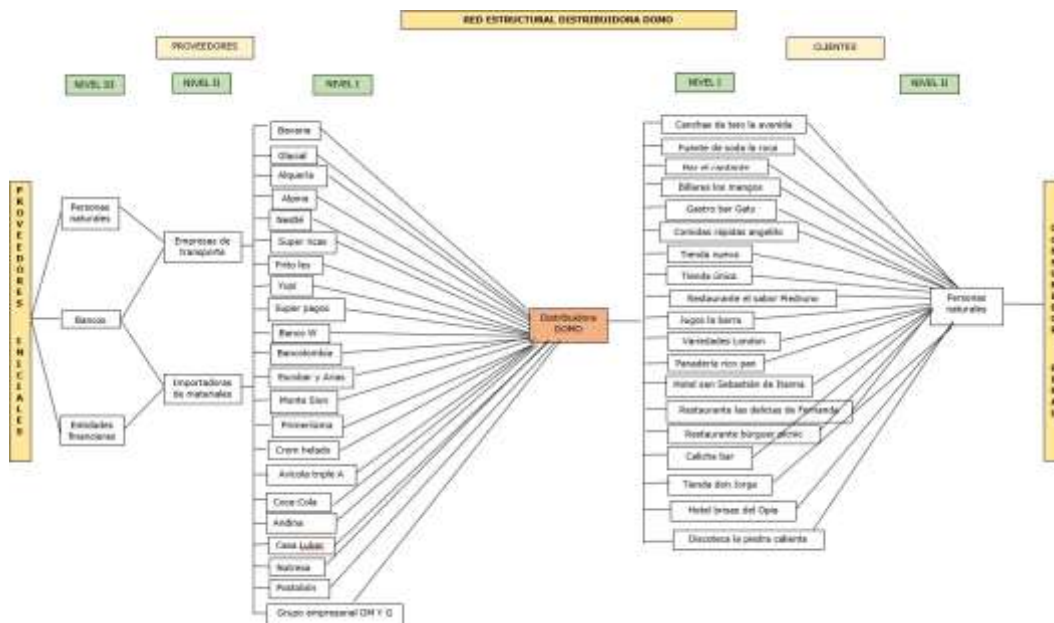
Nota. Esta tabla muestra la red estructural de proveedores y clientes de primer, segundo y tercer nivel.

Red Estructural De Una Empresa A La Cual Pertenece De La Empresa Distribuidora GOMO

La red estructural de la distribuidora GOMO son todas las empresas con las interactúa de manera directa o indirectamente por medio de sus proveedores y clientes, entendiéndose desde el punto de inicio hasta el destino final (Caballero et al, 2015). En la figura 1 se muestra los integrantes y la ubicación de la distribuidora GOMO en la red estructural.

Figura 1

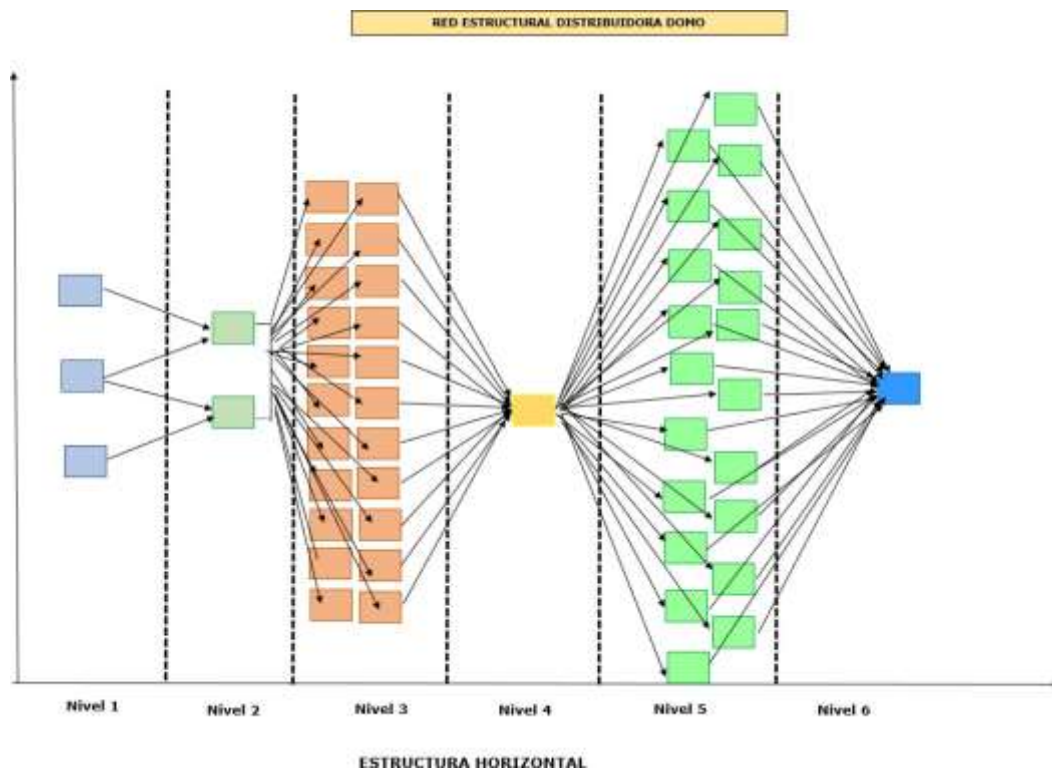
Red estructural distribuidora GOMO



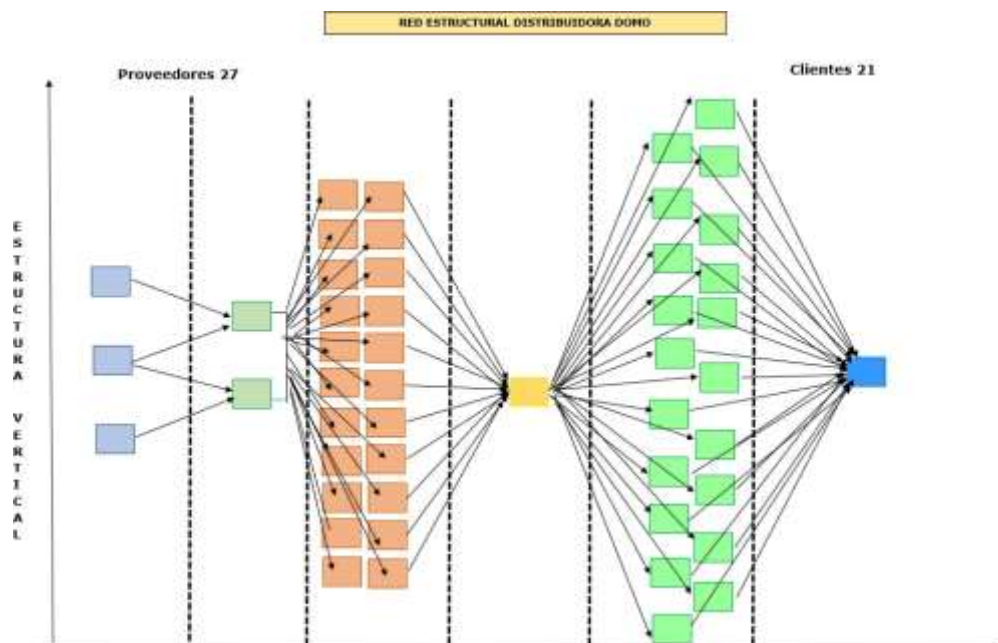
Dimensiones Estructurales De La Red De Valor De La Empresa Distribuidora GOMO

Estructura Horizontal

La estructura horizontal consiste en el número de niveles o etapas de la cadena de suministro. Dependiendo del número de niveles existentes, este puede ser grande o corto (Domínguez, s.f.). Para el caso de la distribuidora GOMO en la figura 2 se muestran los 6 niveles de la cadena de suministro.

Figura 2*Estructura horizontal distribuidora GOMO****Estructura Vertical***

La estructura vertical consiste en el número de proveedores o clientes representados por cada nivel o etapa (Domínguez, s.f.). Para el caso de la distribuidora GOMO (figura 3) se pudo identificar 27 proveedores y 21 clientes.

Figura 3*Estructura vertical distribuidora GOMO*

Nota. El grafico representa el número de proveedores y clientes en cada nivel de la cadena de suministro de la distribuidora GOMO.

Posición Horizontal De La Compañía

Una empresa puede estar ubicada lejos o cerca de la fuente inicial de suministro, lejos o cerca del último cliente, o en algún lugar entre los dos extremos de la cadena de suministro (Domínguez, s.f.). La posición horizontal de la empresa GOMO se ubica cerca del consumidor final, pues esta se encarga de distribuir y abastecer locales de consumo final.

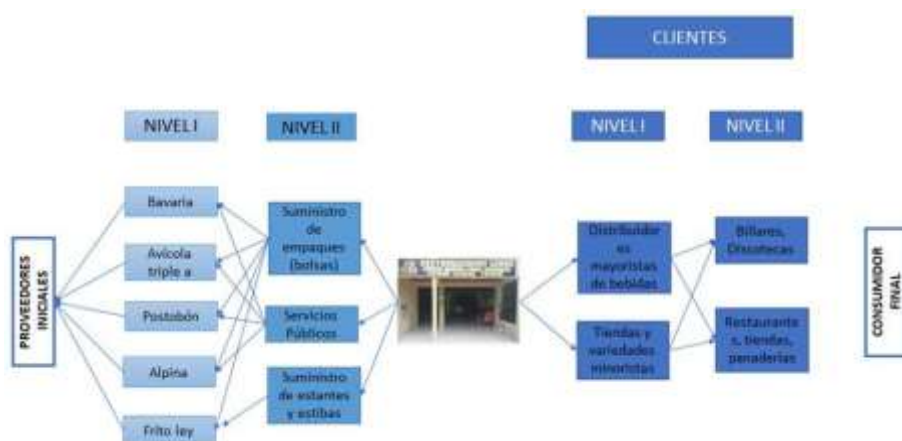
Tipos de Vínculos de procesos en la empresa Distribuidora GOMO***Administrado***

Estos vínculos son procesos que se encuentran integrados entre proveedores con clientes de primer y segundo nivel en este caso se tomaron de ejemplo los principales proveedores de

nivel I como lo son; Bavaria, Avícola, Postobón, Alpina y frito lay en el nivel II podemos encontrar los suministros de empaques plásticos, servicios públicos, suministros de estantes y estibas para el almacenamiento y empacado adecuado de los productos siendo estos los de mayor vínculo con todos los productos que se ofrecen en la distribuidora, también encontramos los clientes los cuales podemos hacer parte del grupo de nivel I como lo son las tiendas minoristas de bebidas y alimentos y nivel II son procesados por los clientes para ser vendidos al consumidor final, en la figura 4 se muestra el vínculo administrado de la distribuidora GOMO.

Figura 4

Ejemplo vínculo administrado distribuidora GOMO



Monitoreado

Estos vínculos se realizan continuamente, pues la distribuidora GOMO monitorea los vínculos están integrados y administrados entre las empresas participantes, para este caso se puede tener como ejemplo:

- Empresas de transporte
- Importadoras de materiales
- Tiendas y restaurantes

No Administrado

Los vínculos de procesos no administrados son todos aquellos en los que la distribuidora GOMO, no tiene un vinculado directamente, y estos procesos tampoco son indispensables para el manejo de la empresa, como para dedicar recursos y vigilancia en estos. Se puede decir que la distribuidora GOMO confía en la buena administración que los otros participantes de la red hacen en estos vínculos. Todo esto tratando de no utilizar recursos que pueden ser vitales en otros procesos que requieran de mayor seguimiento y control.

Para dar un ejemplo en la Distribuidora GOMO de esta clase de vínculos no administrados se puede nombrar:

- Insumos para la fabricación de plásticos y cajas para el despacho de las mercancías.
- Extracción de materias primas utilizadas por nuestros proveedores
- Procesos de empaque de nuestros proveedores etc.

No Participante

Cuando se habla del vínculo no participante se refiere a aquellos que hacen parte de compañías que no pertenecen al Supply Chain de la empresa objeto, pero que sus decisiones pueden afectar de alguna forma a la compañía. Para dar un ejemplo se puede decir, si las empresas de transporte y distribución de los proveedores tienen algún problema con sus embarques o deciden cesar sus labores por alguna inconformidad con el proveedor, esto es algo que afectaría directamente el suministro de mercancías a distribuidora GOMO.

Procesos según enfoque del Global Supply Chain Forum (GSCF)

Conceptualización Y Contextualización

Para las compañías hoy en día es necesario estandarizar e implementar una serie de procesos en el Supply Chain, la recomendación a la definición más utilizada y desarrollada es por The Global Supply Chain Forum (Pinzón, 2004), pues la es la integración de los procesos clave de negocio desde los usuarios finales a través de los proveedores primarios que suministran productos, servicios e información y agrega valor para los clientes y otros involucrados, estos procesos incluyen Marketing, Investigación y Desarrollo, Finanzas, Producción, Compras y Logística (Pinzón, 2004).

Identificación Y Aplicación De Los 8 Procesos Estratégicos En La Empresa Distribuidora Gomo

Administración De Las Relaciones Con El Cliente (Customer Relationship Management)

Estratégicamente la Distribuidora mantiene relaciones con el cliente de forma desarrollada y continua, se identifican clientes claves y grupos de clientes objetivos que se adapten de acuerdo con el producto y servicio, para eliminar actividades que no generan valor, y diseñar reportes de carácter lucrativos que generen impacto a cada uno de ellos.

En tabla 2 se muestra la categorización de clientes que se realiza a través de los siguientes procesos:

Tabla 2

Categorización de los clientes según criterios

PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3	PROCESO 4	PROCESO 5
CLIENTES CLAVES CON MEJOR PROMEDIO S COMPRAS	ADAPTACION AL PRODUCTO	ALTERNATIVAS PARA MEJORAS ESTANDARES	MATRIZ DE CORRELACION CON OTRAS AREAS	PAUTAS DE MEJORA
Canchas de tejo la avenida	BUENO (MANEJA POCOS PRODUCTOS, PERO AL POR MAYOR) CUMPLE CON EL PROCESO ESTANDARIZADO	Programación de pedidos una semana antes, según proyecciones de ventas y temporadas	Reunión general, medio virtual,	En caso de necesidad de más productos en horarios ajenos a los ya pactados, el transporte lo pagaría el cliente, se le conserva el mismo precio, pero así tendría disponibilidad de nuestros 24 horas.
Billares los mangos	BUENO (MANEJA POCOS PRODUCTOS, PERO AL POR MAYOR) CUMPLE CON EL PROCESO ESTANDARIZADO	Programación de pedidos una semana antes, según proyecciones de ventas y temporadas	Reunión general, medio virtual,	En caso de necesidad de más productos en horarios ajenos a los ya pactados, el transporte lo pagaría el cliente, se le conserva el mismo precio, pero así tendría disponibilidad de nuestros productos 24 horas
Bar el cantante	BUENO (MANEJA POCOS PRODUCTOS, PERO AL POR MAYOR) CUMPLE CON EL PROCESO ESTANDARIZADO	Programación de pedidos una semana antes, según proyecciones de ventas y temporadas	Reunión general, medio virtual,	En caso de necesidad de más productos en horarios ajenos a los ya pactados, el transporte o pagaría el cliente, se le conserva el mismo precio, pero así tendría disponibilidad de nuestros productos 24 horas
Tienda nueva	Bueno, se adapta los productos, pero maneja muchas referencias y generan demoras en la recepción	Atención especial con vendedor experto para que sea bien asesorado, acuerdo con el horario recibo- despacho para que la recepción sea eficiente	Como se generará un gasto de la empresa GOMO para la atención especial, para no generar pérdidas se adecuan metas de ventas, las cuales estas compensan este sueldo	En caso de necesidad de más productos en horarios ajenos a los ya pactados, el transporte lo pagaría el cliente, se le conserva el mismo precio, pero así tendría disponibilidad de nuestros productos 24 horas
Tienda única	Bueno, se adapta los productos, pero maneja muchas referencias y generan demoras en la recepción	Atención especial con vendedor experto para que sea bien asesorado, acuerdo con el horario recibo- despacho para que la recepción sea eficiente	Como se generará un gasto de la empresa GOMO para la atención especial, para no generar pérdidas se adecuan metas de ventas, las cuales estas compensan este sueldo	En caso de necesidad de más productos en horarios ajenos a los ya pactados, el transporte lo pagaría el cliente, se le conserva el mismo precio, pero así tendría disponibilidad de nuestros productos 24 horas
Tienda don Jorge	Bueno, se adapta los productos, pero maneja muchas referencias y generan demoras en la recepción	Atención especial con vendedor experto para que sea bien asesorado, acuerdo con el horario recibo- despacho para que la recepción sea eficiente	Como se generará un gasto de la empresa GOMO para la atención especial, para no generar pérdidas se adecuan metas de ventas, las cuales estas compensan este sueldo	En caso de necesidad de más productos en horarios ajenos a los ya pactados, el transporte lo pagaría el cliente, se le conserva el mismo precio, pero así tendría disponibilidad de nuestros productos 24 horas

Nota. Esta tabla muestra la categorización de los clientes de acuerdo con los cinco procesos

Nota. Esta tabla muestra la categorización de los clientes de acuerdo con los cinco procesos

Administración Del Servicio Al Cliente. (Customer Service Management)

Para la prestación de este servicio en la distribuidora GOMO, al momento de realizar el proceso de contratación del personal se busca una persona idónea con capacidad de liderazgo, habilidades comunicativas, visión estratégica y capacidad de solución a los problemas para para que realice la esta labor tan importante, también se capacita a sus empleados para concientizar en la importancia del servicio al cliente. En la tabla 3 se describen los subprocesos y las actividades para llevar a cabo la administración del servicio al cliente.

Tabla 3*Administración del servicio al cliente*

Subprocesos	Actividades
Subprocesos estratégicos	Capacitación del personal que se encuentra laborando en la distribuidora para mejorar su prestación de servicio al cliente
	Brindarle a los colaboradores herramientas suficientes para que puedan dar soluciones a las dudas sobre los productos de acuerdo con las marcas que se ofrecen
Subprocesos operacionales	Crear estrategias para aumentar las ventas de los productos de menos rotación
	Lograr entablar relaciones fijas con clientes rentables
	La distribuidora Gomo se encuentra en constante comunicación con los clientes brindándoles información de acuerdo con la disponibilidad de productos, fechas de despacho y estado de su pedido.
Subprocesos operacionales	Establecer procesos de reconocimiento y evaluación de los mismos para implementar acciones de mejora
	Realizar encuestas de satisfacción para conocer las falencias que se tiene desde el punto de vista del cliente
	Realizar seguimiento de todos los procesos que se realizan dentro de la distribuidora buscando siempre la satisfacción del cliente.
	Establecer planes de acción para mantener una constante comunicación con los clientes para evaluar los gustos, quejas o reclamos.

Nota. Esta tabla muestra los subprocesos estratégicos y operaciones, y las actividades a desarrollar en cada subproceso de la empresa GOMO.

Administración De La Demanda. (Demand Management)

Durante la variación de la demanda La Distribuidora GOMO, puede presentar aumento en los costos logísticos (transporte, horas de trabajo etc.) también se genera la necesidad de nuevas contrataciones para atender de manera oportuna los pedidos en los días y horarios donde se tengan aumentos significativos en la demanda y por otra parte tener demasiado inventario en las bodegas por largas temporadas se obtiene pérdidas de mercancías por fechas de caducidad y deterioro en los productos almacenados.

Para tener mayor control de esta variación se requiere implementar métodos de pronóstico dependiendo los requerimientos de los clientes internos y externos para así de forma rápida y oportuna planear fechas y cantidad de productos requeridos.

Ordenes Perfectas. (Order Fulfillment)

Es importante satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que se debe establecer efectividad en las ordenes, de manera que la distribuidora GOMO integre el plan de operación, la logística y marketing, con el fin de cumplir con las ordenes perfectas, integrando el plan de productos, transporte y comercialización y satisfacer los requerimientos de los clientes y minimizar los costos de entrega al cliente (Pinzón, 2005).

Se propone implementar los siguientes aspectos:

Marketing digital

Estudio de clientes (encuestas)

Contabilizar el presupuesto que se requiere para la gestión de pedidos

Establecer políticas financieras

Clasificar y priorizar clientes

Establecer los recursos operacionales

Valorar la ubicación y capacidad de productos en almacenamiento

Disponer los medios de transporte

Implementar un sistema digital para realizar ordenes

Implantar términos de pago

Establecer indicadores de rendimiento

Con respecto al proceso operativo la distribuidora GOMO deberá implantar un sistema digital para la administración de pedidos con el fin de aceptar y elaborar ordenes que incluya:

1. generación y comunicación; 2. recepción, ingreso, procesamiento, y notificación a los demás procesos involucrados; 3. Revisión de inventario y financiación (Pinzón, 2005).

El sistema de gestión de pedidos para la distribuidora GOMO gestiona el ciclo de vida del pedido desde la realización del pedido hasta la entrega del producto. En la tabla 4 se describe este proceso.

Tabla 4

Proceso gestión de pedidos

Criterios	Descripción
Asignación	Se dispone un formulario automatizado para el diligenciamiento por parte del cliente. El personal de ventas verifica y confirma el pedido
Cumplimiento	El personal de almacén valida los detalles del envío, se genera la factura y continua con el alistamiento del pedido: Selecciona los artículos, embala y hace el envío.
Gestión del inventario	Se realiza validación de los niveles de inventario de acuerdo con la alternancia de la demanda.

Administración De Flujo De Manufactura. (Manufacturing Flow Management)

Se hace referencia a la producción de productos y la aplicación de la flexibilidad en el proceso de fabricación con el fin de satisfacer el mercado. La distribuidora GOMO debe comprender todas las actividades necesarias para gestionar el flujo de productos a través de todas las actividades de adquisición, implementación y gestión de la flexibilidad (Pinzón, 2005)

Proceso estratégico

Pronóstico de la demanda basada en datos históricos

Evaluación frecuentemente de proveedores con el fin de verificar la capacidad de producción, inventarios y tiempo de envíos.

Capacidad de respuesta al cliente y desarrollo de estrategias para la rotación de inventario

Marketing digital con fin de ser encontrados fácilmente por los clientes

Implementación de sistemas de inventarios y establecimiento de indicadores de gestión

La distribuidora GOMO siempre busca estrategias para satisfacer la demanda del cliente, ofreciendo variedad de productos, disponibilidad de existencias, calidad en producto y servicio.

Proceso operacional

Elaboración del plan de trabajo enfocado en el cumplimiento de las necesidades del cliente, incluyendo los recursos necesarios para su operatividad

Determinación de capacidad de respuesta y registro de entradas y salidas de producto con el fin de saber la existencia y rotación de productos.

Implementación del sistema de calidad

Indicadores de rendimiento

De acuerdo con lo anterior la distribuidora GOMO debe establecer parámetros internos con el fin de determinar la capacidad de almacenamiento, calidad de productos para garantizar

la entrega y satisfacción del cliente.

Compras (Procurement)

La distribuidora GOMO tiene una relación constante con sus proveedores donde se comparte las sugerencias de ambas partes, logrando mantener una rotación constante de los productos, aun así, es necesario la implementación de procesos que permitan que la distribuidora aumente sus ventas.

Subprocesos estratégicos

Implementación de sistema de crédito con proveedores para obtener nuevos productos. La comercializadora cuenta con estrategias para la clasificación de los proveedores de acuerdo con los precios de los productos.

La comercializadora GOMO le realiza sugerencias sobre promociones y calidad de los productos a los proveedores.

Subprocesos operacionales

Se requiere constante asesoría por parte de los proveedores en cuanto a nuevos productos en el mercado.

Implementación de controles y seguimientos a los productos desde la recepción de acuerdo con su calidad y fechas de vencimiento para generar eficiencia y no tener reprocesos.

Desarrollo Y Comercialización De Productos. (Product Development And Commercialization)

Se tienen en cuenta las estrategias de marketing y aprovisionamiento, en donde la Distribuidora GOMO tiene hasta el momento un enfoque muy local utilizando las redes

sociales y medios de comunicación regional como emisoras y perifoneo, logrando conseguir de esta manera una importante atracción de clientes, ayudando mucho a esta estrategia el lanzamiento de promociones y descuentos importantes en productos clave. Un limitante que se puede observar en este proceso es la adquisición de clientes pues se está limitado a la localidad y la logística para llegar a clientes en otras regiones es algo compleja debido a los costos y competitividad.

En cuanto al aprovisionamiento la política de la empresa es estar en contacto constante con los proveedores de tal manera que se pueda acceder de primera mano a las mejores ofertas y adquirir la mayor cantidad de estas.

Los procesos estratégicos no bastan para tener éxito en un proyecto y es por esto por lo que entra en juego el proceso operacional el cual será descrito a continuación en tabla 5 con cada uno de sus subprocesos.

Tabla 5

Descripción de los subprocesos operacionales

Subprocesos operacionales	Descripción
Definir nuevos productos y avalarlos	La empresa distribuidora GOMO se basa en la aceptación que dichos productos han tenido por parte de los clientes para posteriormente buscar descuentos importantes en estos y así realizar sus ofertas, teniendo en cuenta de igual manera el presupuesto y la logística que esto requiera.
Establecer equipo a través de áreas funcionales	Esto no es más que identificar los clientes y proveedores que pueden ser clave para el proceso ya sea por su capacidad de compra, logística o el tipo de producto que vendan. La Distribuidora GOMO después de evaluar el producto a comercializar hace un acercamiento al proveedor exponiendo su propuesta y al tener una respuesta positiva de este procede a socializarla con los clientes que les puede interesar
Determinar canales	Este es el subproceso en el que se debe centrar la empresa pues es ahí donde se determinan aspectos como los medios de propagación y comercialización, así como el plan de manejo de inventarios a implementar. Lo que se hace en la actualidad es valerse mucho de la voz a voz y las redes sociales para la propagación, en cuanto a la comercialización esta se basa principalmente en la atención al público en el local.
Medición del proceso	La empresa no mide cada uno de los proyectos como tal, sino que simplemente evalúa al final de cada mes la rentabilidad en general de todo el proceso productivo

Nota. Esta tabla muestra los subprocesos operaciones aplicados a la empresa GOMO.

Retornos (Returns)

Para desarrollar la red de retorno y opciones de flujo en la distribuidora GOMO se determina métodos y tipos de transporte.

Para el transporte de los productos se utiliza un solo vehículo que entrega los pedidos y trae de vuelta los productos con retorno ya sean cambios o empaques, de esta manera no es necesario hacer más de un viaje por pedido.

Uno de los aspectos muy importantes para tener en cuenta es la forma en las que se retornara el dinero de las mercancías devueltas a los clientes, para esto es importante diseñar las reglas de crédito en donde se establece la forma de devolución y los plazos para dichos clientes. La distribuidora GOMO maneja créditos con muy pocos clientes y estos son créditos cortos con plazos máximos de una semana y el resto de los clientes realizan pago de contado, para el caso específico de los retornos en caso de los envases de deja en préstamo hasta el próximo pedido y los productos de cambio se remplazan por otros igual (siempre y cuando estén dentro de las condiciones de cambio) en el siguiente pedido.

Proceso estratégico:

Trata de medir y establecer los límites para las políticas de retorno de tal manera que la empresa no sufra pérdidas importantes en este paso, en la empresa objetivo es relativamente simple el proceso pues solo se realizan cambios a productos que de igual manera los proveedores responden por ese cambio, solo en determinadas ocasiones cuando el daño o deterioro del producto es ocasionado por una falla propia la empresa distribuidora GOMO asume la responsabilidad y el costo de este.

Proceso operacional.

Cuando el cliente manifiesta un requerimiento la devolución un producto por alguna determinada razón, en distribuidora GOMO estos requerimientos se realizan informalmente ya sea por teléfono o al momento de la llegada del nuevo pedido al cliente, lo que ocasiona que no se refleje ninguna clase de documentación o registro, para lo que se recomienda implementar formularios y así poder llevar un mejor registro lo que a su vez permitirá establecer métricas a futuro.

Una vez recibida la devolución del producto, se verifica y evalúa para determinar la causa del retorno y por consiguiente su nuevo rumbo. La distribuidora GOMO realiza la inspección en sitio para ahí mismo determinar si es un artículo que clasifica según las normas de retorno establecidas por los proveedores, de ser así se dispone a seleccionar su disposición ya sea botarlo o lo más recurrente almacenarlo en un sitio designado para tal fin y posteriormente reportar dicho retorno a los proveedores haciendo el requerimiento por los medios establecidos por ellos.

Y el último paso es analizar las métricas. En donde se inspeccionarán de manera detallada y se determinara cuáles son las causas de estos retornos y como mediante la administración se puede mejorar y por ende disminuirlos. Este proceso no se realiza en ladistribuidora GOMO.

Procesos Según Enfoque De APICS-SCOR

Los procesos del SCOR los podemos denominar, como todas las actividades que realiza la empresa Distribuidora GOMO, para atender de manera satisfactoria las diferentes demandas que tengan los clientes (IONOS, 2020).

Este modelo debe estar organizado por medio de seis procesos que se describen en este documento de manera detallada: Plan – planificación, Source – adquisición, Make – fabricación, Deliver- entregas, Return – devoluciones y Enable – habilitar (IONOS, 2020).

Por medio de estos podemos notar si la empresa GOMO, cuenta con una cadena de suministro simple o compleja, y de esta forma se podrá utilizar un modelo base, para poder hacer las mejoras pertinentes en su cadena de suministros dependiendo del lugar donde se encuentre.

Este es un modelo que le permite a cualquier organización analizar, evaluar y optimizar cada una de las operaciones que maneja en su cadena de suministro (IONOS, 2020)

Conceptualización Y Contextualización

Enfoque de APICS-SCOR

El modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR) describe las actividades comerciales asociadas con todas las fases para satisfacer la demanda de un cliente. El modelo está organizado en torno a los seis procesos de gestión principales de Plan, Source, Make, Deliver, Return y Enable, se puede usar para describir cadenas de suministro que son muy simples (Aballay, 2015).

Identificación E Implementación De Los 6 Procesos Según APICS - SCOR En La Empresa Distribuidora GOMO

Proceso 1. Plan (Planificar)

El proceso de la planificación es un ítem muy importante dentro de las organizaciones, pues este es el inicio de todos los procesos, en donde se plantean todas las estrategias con el fin de cumplir con las expectativas y requerimientos del cliente. De ahí que la empresa GOMO establece su plan de trabajo para satisfacer las necesidades del mercado.

Planear la cadena de suministro de la distribuidora GOMO:

Este subproceso para la distribuidora GOMO, trae consigo una adecuada planificación de la demanda y el proceso de abastecimiento, pues se busca minimizar los costos de aprovisionamiento y aumentar el grado de servicio. La empresa GOMO debe establecer una serie de pautas para mejorar la planificación de la cadena de suministro en la tabla 6 se describen los subprocesos que la empresa debe tener en cuenta en su planeación.

Tabla 6

Subprocesos de la planeación de la cadena de suministro de GOMO

Subprocesos	Descripción
SP1.1	La empresa GOMO debe planear, primar e implantar requisitos para mejorar la cadena de abastecimiento.
SP1.2	La empresa GOMO debe planear, primar establecerlos recursos para la cadena de abastecimiento.
SP1.3	La distribuidora como debe nivelar los recursos de la cadena de abastecimiento con los requisitos de SC
SP1.4	Planear y socializar los planes de la cadena de suministro

Nota. Adaptado de APICS Supply Chain Council (2015, p. 3)

Planear el de abastecimiento de mercancía en la distribuidora GOMO:

Para este subproceso la empresa GOMO debe planear el proceso de abastecimiento de manera que, debe establecer que productos comprar, con que periodicidad y elegir al mejor proveedor, de tal manera que se obtenga un método óptimo con el fin de cumplir con los objetivos establecidos para satisfacer la demanda.

Planeación de la distribución en la distribuidora GOMO:

En este proceso la empresa GOMO debe planear los medios y recursos que utilizara para la distribución de la mercancía, teniendo en cuenta el inventario y los requerimientos de la cadena de suministro.

Proceso 2. Source (Adquisición)

Para la empresa como distribuidora de mercancías, el tema de la adquisición es la razón de ser, ya que es compradora e intermediaria con el consumidor final. Por este motivo tener un buen control y manejo sobre los bienes y servicios adquiridos de terceros, quienes pueden ser directamente los fabricantes o grandes distribuidores de marcas específicas que mueven a la empresa es de vital importancia.

Para la distribuidora GOMO la comunicación precisa con la bodega es indispensable, para poder hacer pedidos efectivos y necesarios, sin generar mucho inventario que pueda sufrir daño por deterioro o pérdidas, para poder mitigar dichas pérdidas, al momento de la recepción de las mercancías es crucial en todo este proceso, tener el personal adecuado para que revise cada entrega y esta cuenta con las indicaciones descritas por la empresa, también tener un control

de calidad por cada artículo que está entrando a bodega, para poder garantizar la calidad que los clientes esperan en cada uno de los productos que la distribuidora mueve.

En toda la infraestructura de abastecimiento de la compañía, se debe tener en cuenta quienes son los principales proveedores, cuáles son los contratos de venta y entrega que tiene con estos, tener mayor control de cumplimiento de cada uno de ellos y los tiempos de entrega para tener una provisión óptima y adecuada del inventario y clasificarlos de acuerdo con los niveles de compra que tiene con ellos y el cumplimiento que ellos tienen con las entregas.

Proceso 3. Make (Manufactura)

El proceso de manufactura (Make), se encarga de planificar y de ejecutar la producción, incluyendo el control de calidad, el empaque y la planificación de la demanda de productos listos para el mercado (IONOS, 2020).

Para este proceso la distribuidora GOMO, no realiza procesos productivos para la elaboración de productos, su actividad principal es obtener productos de la más alta calidad para ser ofrecidos a minoristas y comunidad en general. De manera que distribuidora GOMO, teniendo en cuenta que la empresa no fabrica los productos, pero si se encarga de entregar productos bajo los requerimientos establecidos por el cliente solicitante, es decir, hace entrega de pedidos específicos en la cantidad y tiempo pactado, lo cual se traduce en la satisfacción del cliente y un alto nivel de servicio al cliente.

Proceso 4. Plan De Entrega (Deliver)

En este proceso la distribuidora GOMO determina como se realiza la entrega de sus productos a sus clientes de primer y segundo nivel, también realiza la distribución de los inventarios estableciendo el flujo de almacenamiento de los productos.

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

La distribuidora GOMO elabora acuerdos con cada uno de sus clientes, para determinar las condiciones para la adquisición de los productos, como la calidad, costos, cantidad requerida, transporte y tiempos de entregas.

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

Para el cumplimiento de las entregas de acuerdo con lo establecido con los clientes, la comercializadora GOMO, elabora un proceso logístico que cumple con los recursos necesarios y con personal, el cual supervisa los procesos de entrega, Para dar cumplimiento con las solicitudes; es necesario que los inventarios del almacén cuenten con disponibilidad de cada producto, así mismo contar con el transporte de mercancías.

sP4.3: Equilibrar recursos y capacidades de distribución con los requisitos de entrega.

La distribuidora GOMO cuenta con un almacenamiento con una capacidad de 40% más de las ventas por lo tanto pueden cumplir al 100% la demanda, así mismo se cuenta con personal encargado de realizar el transporte y distribución necesaria para satisfacer las necesidades a cada uno de sus clientes si excepción alguna.

sP4.4: Establecer planes de entrega.

Para el cumplimiento de las entregas es necesario la implementación de estrategias administrativas y productivas que permitan llevar la documentación que soporte a cada uno de los movimientos que se realicen allí, por esto siempre se documenta y se obtiene un archivo por cada uno de los clientes soportando cada pedido y entrega, cada mes la comercializadora realiza auditorías internas para velar con el cumplimiento de cada procesos y así cumplir con lo solicitado por medio de los agentes externos a la distribuidora.

Proceso 5. Retorno (Return)

El proceso retorno se encarga de establecer las directrices para realizar la devolución de los productos, que de acuerdo con los estándares, políticas y negociación con la empresa GOMO, no cumplen con dichos términos establecidos. De manera que en la tabla 7 se describe el proceso de Producto Defectuoso llevado a cabo por la distribuidora.

Tabla 7

Subprocesos de retorno en la cadena de suministro de la distribuidora GOMO

Subprocesos	Descripción
Retorno al origen, producto defectuoso	Al realizar un pedido el proveedor procede a enviar los productos al almacén y es ahí donde se realiza una evaluación y se determina si el producto cumple o no con las condiciones técnicas y especificaciones requeridas por la empresa compradora, de no ser así este o estos productos se denominan como defectuosos y se debe proceder a su retorno.
Identificación de la condición del producto defectuoso	La identificación de estos productos se hace al momento de llegada a almacén, cuando se recibe la mercancía se revisa si estos cumplen con las condiciones requeridas y de ser así se deja pasar normal, de lo contrario se solicita al proveedor su cambio, lo cual dependiendo de este puede ser de manera inmediata o bajo una debida solicitud, si en cambio la identificación del defecto es realizada de forma posterior a la entrega, se realiza la solicitud de manera personal al vendedor (en la mayoría de los casos) y se espera a que este autorice el retorno del mismo.
Disposición del producto defectuoso	Posteriormente a su identificación se procede a separar estos productos de los satisfactorios, en un lugar específico el cual permita su rápido acceso para cuando se requieran su identificación y devolución.
Solicitar autorización de devolución de producto	Como se indicó en el primer punto esto depende mucho del proveedor pues si bien el producto se identifica como defectuoso en el momento de la entrega existe la posibilidad de que este sea cambiado al instante, de lo contrario se requiere en la mayoría de las ocasiones hacer la solicitud de forma verbal al vendedor quien se encarga de todo el trámite para la devolución del producto, pero con proveedores como Bavaria, se realiza un procedimiento más burocrático el cual consiste en realizar la solicitud mediante el aplicativo dispuesto para tal fin, en donde se deben especificar las características del producto, cuál es su defecto y enviar una foto de este, para posteriormente esperar a su aprobación.
Programar el envío de productos defectuosos	Al tener la solicitud aprobada se establece una fecha específica para retornar este producto.
Devolución de productos defectuosos	Cuando se programa la devolución del producto, el día de entrega de nueva mercancía por parte del proveedor, se dispone el producto para que este sea quien lo devuelva al proveedor.

Nota. Esta tabla muestra los subprocesos del proceso de retorno aplicados en la distribuidora GOMO.

Retorno al origen, producto MRO

En primer lugar, es importante tener claro que son los productos MRO (mantenimiento, reparación y operaciones). En la empresa Distribuidora GOMO no se realizan procesos de manufactura por lo que de igual manera no se adquieren productos MRO. Por lo que este proceso no tiene lugar en la gestión de la cadena de suministro de la empresa Distribuidora GOMO.

Retorno al origen, exceso de producto

En algunas ocasiones, al lanzar una orden de pedido se puede presentar errores por parte del proveedor, en donde envíen más producto del solicitado, por lo que en estos casos es importante identificarlo y realizar una solicitud de retorno para dichos productos, la empresa GOMO establece los siguientes pasos en la tabla 8 para este tipo de retornos.

Tabla 8*Subprocesos retorno exceso de producto*

Subprocesos	Descripción
Identificación de la condición de exceso de producto	En la empresa distribuidora GOMO se realiza la identificación del producto en exceso al momento de la llegada de la mercancía en donde muchas veces por error del proveedor se envía producto de más.
Disposición de exceso de producto	Este producto después de ser identificado en la mayoría de los casos se le hace la solicitud verbal al personal encargo de la entrega y se le indica que producto o productos no se recibirán para realizar su devolución, en algunas ocasiones se adquieren productos, ya sea por su buen precio o por su alta rotación pero, con el pasar del tiempo, hay exceso de producto y en ocasiones su rotación disminuye drásticamente, es ahí donde se requiere al proveedor su retorno para evitar vencimientos
Solicitar autorización de devolución de exceso de producto	En la mayoría de los casos el retorno de estos productos se realiza inmediatamente, pero en ocasiones y por situaciones específicas se realiza mediante comunicación escrita con el proveedor y es este quien decide como y cuando realiza el retorno
Programar el envío de exceso de producto	Al realizar la solicitud y esta ser aceptada ya el retorno queda en manos del proveedor, pues este se encarga de su recogida en almacén y devolución a fabrica o en su defecto llevarlos a otro cliente que tenga una mejor rotación con este producto

Nota. Esta tabla muestra el proceso que realiza la distribuidora GOMO para la devolución de exceso de productos.

Proceso 6. Soporte (Enable)

Es el proceso de organizar y preparar información y servicios entre los participantes de la cadena de suministro mediante el análisis y la evaluación de datos de planificación y rendimiento (IONOS, 2020). De acuerdo con lo anterior, la empresa GOMO establece sus normativas empresariales mediante reuniones con sus socios de manera periódica, en donde se verifican y disponen los objetivos empresariales, estos surgen mediante una evaluación de desempeño, en donde se revisan todos los procesos de administración de la información, el

inventario, el transporte y la estructura de la cadena de abastecimiento. Además, este comité gerencial hace una exhaustiva verificación del cumplimiento de los planes objetivos con el fin de realizar mejora continua.

Identificación De Los Flujos En La Cadena De Suministro De La Empresa Distribuidora GOMO

Una de las formas más efectivas para lograr una buena gestión de la cadena de suministro es la comunicación constante entre todos los eslabones que la componen tanto interna como externamente, de manera que es importante tener como herramienta principal la información y por consiguiente darle especial atención a todos los flujos que se cumplen para que esta llegue de manera adecuada a cada uno de los participantes, por ello en este capítulo se analizarán todos los flujos involucrados tanto dentro de la empresa como fuera de ella que permiten que la cadena de suministro funcione satisfactoriamente.

Conceptualización Y Contextualización

La gestión de la cadena de suministro (SCM) es la planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. Estas actividades implican administrar el flujo de dinero, productos o servicios e información a lo largo de toda la cadena de suministro para maximizar el valor del producto/servicio entregado al consumidor final y reducir los costos organizacionales (Coopers, 2001).

De manera que la empresa GOMO debe tener claro los flujos de dinero, productos e información de la cadena de abastecimiento y estandarizar estos movimientos para un mejor funcionamiento a nivel organizacional (Coopers, 2001).

Análisis De Los Flujos En La Cadena De Suministro De La Empresa Distribuidora GOMO

Flujo de información

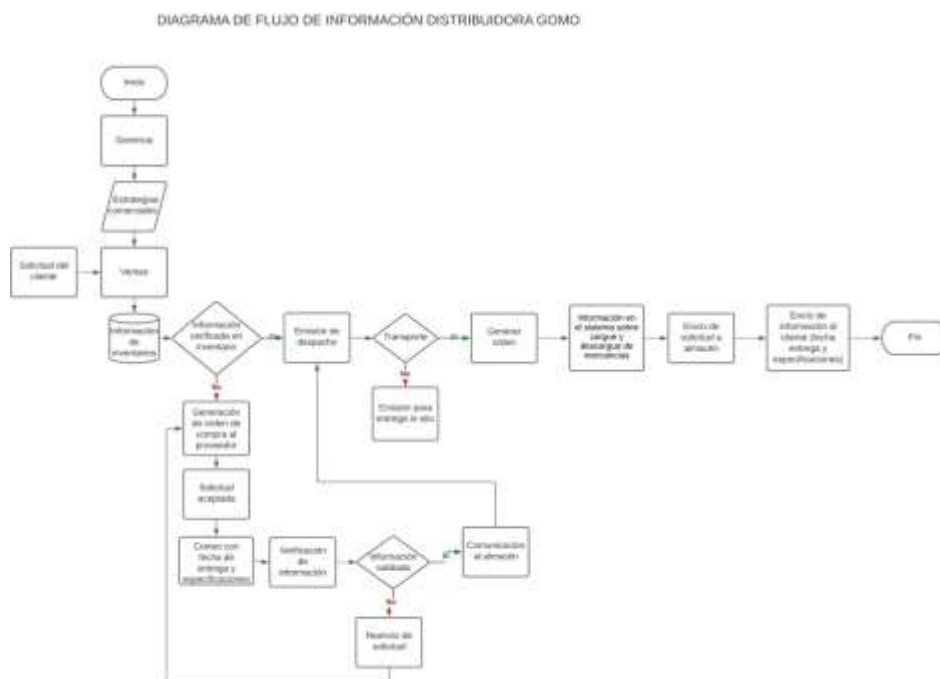
El flujo de información logística es el intercambio continuo de información entre los participantes en la cadena de suministro, de modo que el proceso logístico se pueda llevar a cabo

sin problemas y de manera eficiente. De esta forma, el intercambio de información se presenta como una de las funciones logísticas que garantizan el buen funcionamiento de toda la cadena de suministro (Correa et al, 2009).

Para la distribuidora GOMO, el flujo de información empieza desde las estrategias comerciales de gerencia pasando por el contacto con los clientes a partir de llamada telefónica o personalmente, en donde fluye la información hasta la revisión de inventario determinado el número de existencias para el despacho, de no cumplir con la cantidad requerida se debe generar una orden de compra al proveedor, luego de aceptada la orden por el proveedor se verifica el tiempo estimado de entrega, al llegar el pedido se hace inspección de cantidades, calidad y lote. Luego se realiza alistamiento del pedido por parte del cliente y se genera la factura haciendo entrega del producto como se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Flujo de información de la distribuidora GOMO



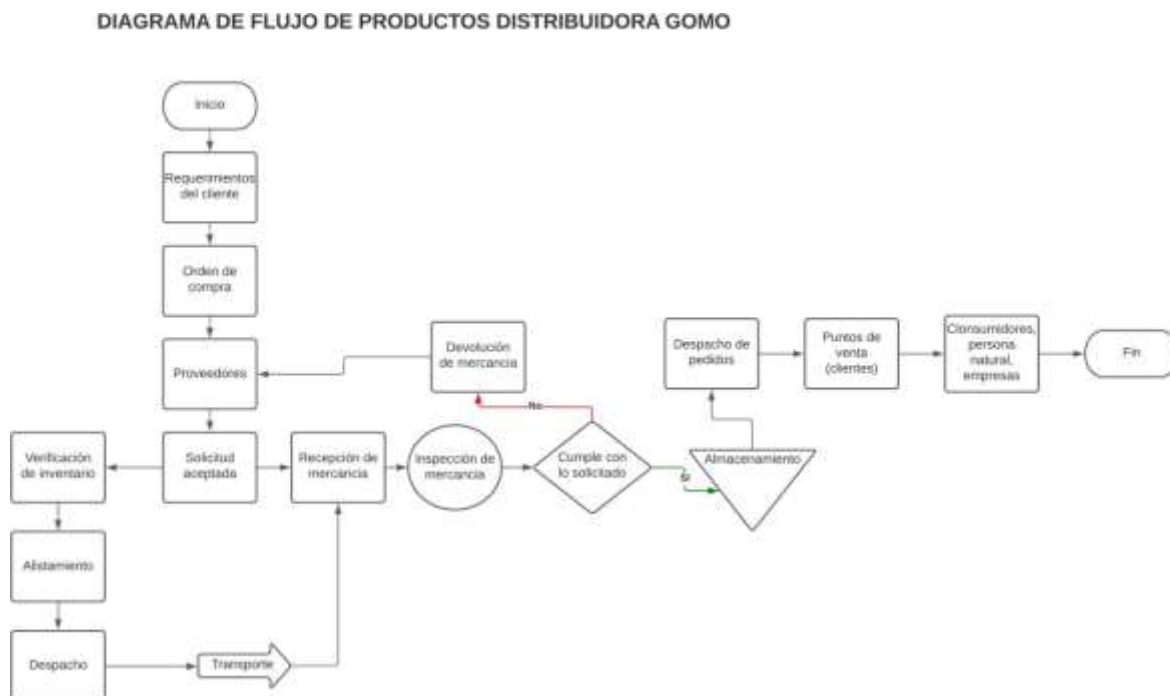
Flujo de producto

La gestión del flujo de producto comienza con las compras de materias primas y termina con el envío de los productos terminados (o servicios) al consumidor.

Para la empresa GOMO, el flujo del producto inicia con la requisición del cliente, luego se realiza la orden al proveedor pasando por una serie procesos como se muestra en la figura 6 y por último es entregado al consumidor final.

Figura 6

Flujo de producto de la distribuidora GOMO



El diagrama nos muestra el flujo del producto desde los proveedores hasta los clientes, como se mencionó antes el inicio del diagrama es con los requerimientos del cliente, se realiza

una orden de compra y es enviada al proveedor, aceptan la solicitud y el proveedor verifica su existencia pasa al área de alistamiento y despacho. Luego por parte de la empresa GOMO se realiza la recepción de mercancía realizando una inspección de calidad y cantidad, posteriormente se almacena para realizar el despacho de productos a los puntos de venta y consumidores finales.

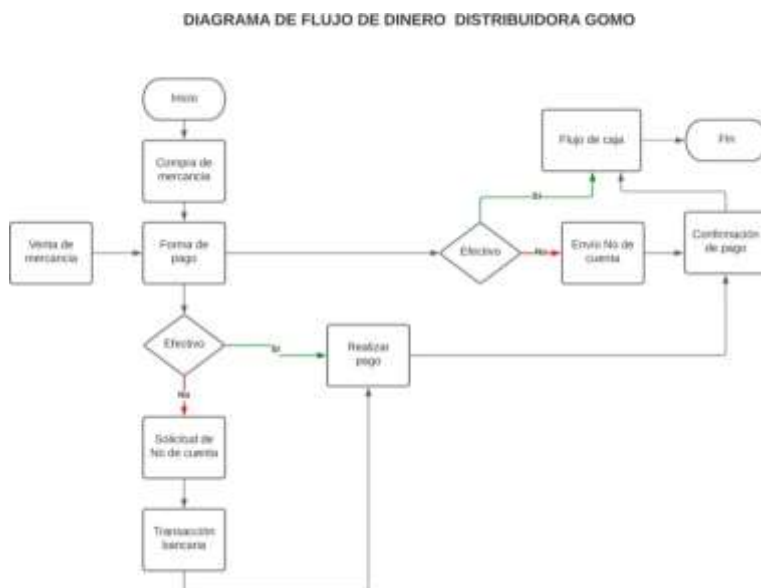
Flujo de dinero

La gestión del flujo de dinero entre clientes y proveedores hace que existan pagos que acompañan el intercambio de productos y servicios. Dado que cada eslabón de la cadena recibe una compensación por su actividad, una cadena de suministro eficiente permite que el dinero fluya en el momento adecuado (Coopers, 2001).

El flujo de dinero es la retribución que recibe la empresa por la venta de mercancía. De manera que en la figura 7 se muestra el proceso que lleva el dinero en la empresa GOMO.

Figura 7

Flujo de dinero de la distribuidora GOMO



De acuerdo con la figura 11 se muestra el flujo de dinero de la distribuidora GOMO, en donde se realiza el pago a proveedores en dos formas pago efectivo y transacción bancaria, de igual forma se recibe los pagos por parte de los clientes y estos recursos son reinvertidos en la compra de mercancías.

Colombia Y El LPI Del Banco Mundial

Un factor que poco se tiene en cuenta sobre todo por los emprendedores que comienzan con empresas pequeñas, es la macroeconomía y como la posición geográfica de su región o país afecta positiva o negativamente las probabilidades de éxito de la empresa, por ello en este apartado se aborda el tema desde la perspectiva logística, determinando en el caso puntual de Colombia; además, cómo puede influenciar en la empresa de estudio su posición logística frente a otros países del mundo, lo que no solo determinará las posibilidades de éxito sino el posible futuro que puede tomar la compañía en caso de crecimiento ya sea en exportaciones o importaciones.

Conceptualización Y Contextualización

El banco mundial es una organización que pretende servir como fuente de recursos financieros y técnicos a los gobiernos de países en desarrollo, donde su principal enfoque es ayudar a estos a erradicar la pobreza, mediante ayudas y prestamos financieros y asistencia técnica especializada en todos los temas referentes (Banco Mundial, s.f). Uno de los estudios que ha venido realizando el banco mundial es la eficiencia de cada país en cuanto a competitividad de tal manera que estos se puedan comparar con el resto del mundo, lo que se hará a continuación con varios países con respecto a Colombia (DIAN, 2018).

Comparativo De Colombia Ante El Mundo

Uno de los principales factores que puede predecir el éxito de una empresa es analizar el entorno que la rodea, pues es fundamental en un estudio de gestión de la cadena de suministro centrar e identificar la posición de la empresa frente a su región, su país y el mundo, pues esto permite una comparación a nivel competitivo. En este caso se realizará el estudio para la

distribuidora GOMO, en donde se evidencia un panorama competitivo, que vuelve retador cualquier plan de expansión que se tenga, pues no solo se debe lidiar con un mercado objetivo pequeño en el municipio de Piedras Tolima el cual cuenta con tan solo 5 mil habitantes y considerando que la empresa se dedica a la comercialización de bienes de consumo masivo esto no es algo favorable. Por otro lado, se tiene que el municipio, además de ser pequeño en población es final de carretera lo que de cierta manera dificulta la logística haciendo que esta sea más costosa e ineficiente.

Comparación De Colombia Frente A Un País De Sur América, Centro América, Norte América, Asia, África Y Europa Según El LPI Del Banco Mundial

El Índice de Desempeño Logístico (LPI por su sigla en inglés), es una herramienta de evaluación comparativa interactiva diseñada para ayudar a los países a identificar los desafíos y las oportunidades que enfrentan en términos de desempeño de la logística comercial y lo que pueden hacer para mejorar el desempeño (DIAN, 2018)

El LPI incluye medidas tanto cualitativas como cuantitativas y ayuda a construir un perfil entendible en logística para estos países. Determina el desempeño de las cadenas logísticas de suministro dentro de un país y brinda dos perspectivas diferentes: internacional y nacional (López, 2015).

Los componentes analizados son los siguientes:

- La eficiencia del despacho aduanero y de gestión fronteriza (“Aduana”).
- La calidad de la infraestructura comercial y de transporte (Infraestructura”).
- La facilidad de organizar envíos a precios competitivos (Facilidad de organizar envíos”).

- La competencia y calidad de los servicios de logística: transporte por carretera, expedición y corretaje de aduanas ("Calidad de los servicios de logística").
- La capacidad de rastrear y rastrear envíos ("Seguimiento y rastreo").
- La frecuencia con la que los envíos llegan a los destinatarios dentro de los plazos de entrega programados o esperados ("Puntualidad") (Castellanos, 2009).

El LPI usa técnicas estadísticas estándar para agregar los datos en un solo indicador que se puede usar para comparaciones entre países en tabla 9 se puede visualizar el comparativo de Colombia con diferentes países.

Tabla 9

Comparativo de Colombia ante el mundo

País	Rango	2012						
		Puntuación Aduana	Infraestructura	Envíos internacionales	Competencia logística	Seguimiento y rastreo	Puntualidad	
Colombia	64	2.87	2.65	2.72	2.76	2.95	2.66	3.45
Alemania	4	4.03	3.87	4.26	3.67	4.09	4.05	4.32
Panamá	61	2.93	2.56	2.94	2.76	2.84	3.01	3.47
Estados Unidos	9	3.93	3.67	4.14	3.56	3.96	4.11	4.21
Brasil	45	3.13	2.51	3.07	3.12	3.12	3.42	3.55
Japón	8	3.93	3.72	4.11	3.61	3.97	4.03	4.21
Sudáfrica	23	3.67	3.35	3.79	3.50	3.56	3.83	4.03
								2014
Colombia	97	2.64	2.59	2.44	2.72	2.64	2.55	2.87
Alemania	1	4.12	4.10	4.32	3.74	4.12	4.17	4.36
Panamá	45	3.19	3.15	3.00	3.18	2.87	3.34	3.63
Estados Unidos	9	3.92	3.73	4.18	3.45	3.97	4.14	4.14
Brasil	65	2.94	2.48	2.93	2.80	3.05	3.03	3.39
Japón	10	3.91	3.78	4.16	3.52	3.93	3.95	4.24
Sudáfrica	34	3.43	3.11	3.20	3.45	3.62	3.30	3.88
								2016
Colombia	94	2.61	2.21	2.43	2.55	2.67	2.55	3.23
Alemania	1	4.23	4.12	4.44	3.86	4.28	4.27	4.45
Panamá	40	3.34	3.13	3.28	3.65	3.18	2.95	3.74
Estados Unidos	10	3.99	3.75	4.15	3.65	4.01	4.20	4.25
Brasil	55	3.09	2.76	3.11	2.90	3.12	3.28	3.39
Japón	12	3.97	3.85	4.10	3.69	3.99	4.03	4.21
Sudáfrica	20	3.78	3.60	3.78	3.62	3.75	3.92	4.02
								2018
Colombia	58	2.94	2.61	2.67	3.16	2.87	3.08	3.17
Alemania	1	4.20	4.09	4.37	3.86	4.31	4.24	4.39
Panamá	38	3.28	2.87	3.13	3.31	3.33	3.40	3.60
Estados Unidos	14	3.89	3.78	4.05	3.51	3.87	4.09	4.08
Brasil	56	2.99	2.41	2.93	2.88	3.09	3.11	3.51
Japón	5	4.03	3.99	4.25	3.59	4.09	4.05	4.25
Sudáfrica	33	3.38	3.17	3.19	3.51	3.19	3.41	3.74

Análisis

Para esta comparativa se escogieron seis países que cumplieran solo una característica y es que cada uno perteneciera a una región distinta como lo son sur América en el cual se escogió a Brasil, Centroamérica en donde su representante fue Panamá, Norteamérica, teniendo como elegido a Estados Unidos, Asia con Japón y África con Sudáfrica. De igual manera se tuvo en cuenta cuatro informes de cuatro años diferentes y se observó la evolución o cambios que tuvo Colombia y que lo diferencio del resto de países, en donde se puede evidenciar que los otros seis países o bien tienen mejorías considerables en su posición a lo largo de los años como Panamá que empezó muy cerca a Colombia en el año 2012 a terminar en el 2018 en el puesto 38 con una ventaja de 20 puestos. O son como Estados Unidos que si bien su situación desmejoro levemente su fluctuación en la tabla de posiciones es muy pequeña, en cambio Colombia está en una situación bastante delicada, pues en todos los informes tuvo las peores puntuaciones, desmejorando drásticamente para los años 2014 y 2016, y teniendo una leve mejora con respecto al primer año para 2018, lo que sugiere que Colombia a pesar de su posición geográfica especulativamente buena debido a su costa con dos océanos lo que debería darle una ventaja competitiva frente a otros países, no ha sabido explotar ese potencial o las decisiones gubernamentales no han permitidos que eso se logre.

Colombia ha sido un país con muchos problemas sociales, por esto la logística y la movilidad del año 2014 y 2016 y llegando al 2017 fue traumática y sus indicadores de logística estuvieron bajas, ocupando puestos bajos en las calificaciones.

Colombia: Conpes 3982 – Política Nacional Logística

Como es de suponer para toda empresa su objetivo es tener éxito y para ello sin duda lo que se debe hacer es crecer en clientes y cobertura por lo que es muy importante conocer las normas y condiciones técnicas que exige y brinda el gobierno a todos los empresarios del país es por ello que para una mejor adaptación a todas estas normas es importante que todos los empresarios conozcan el documento CONPES, el cual describe todos los lineamientos que plantea el gobierno para que se realice la logística de la manera más asertiva.

Conceptualización Y Contextualización

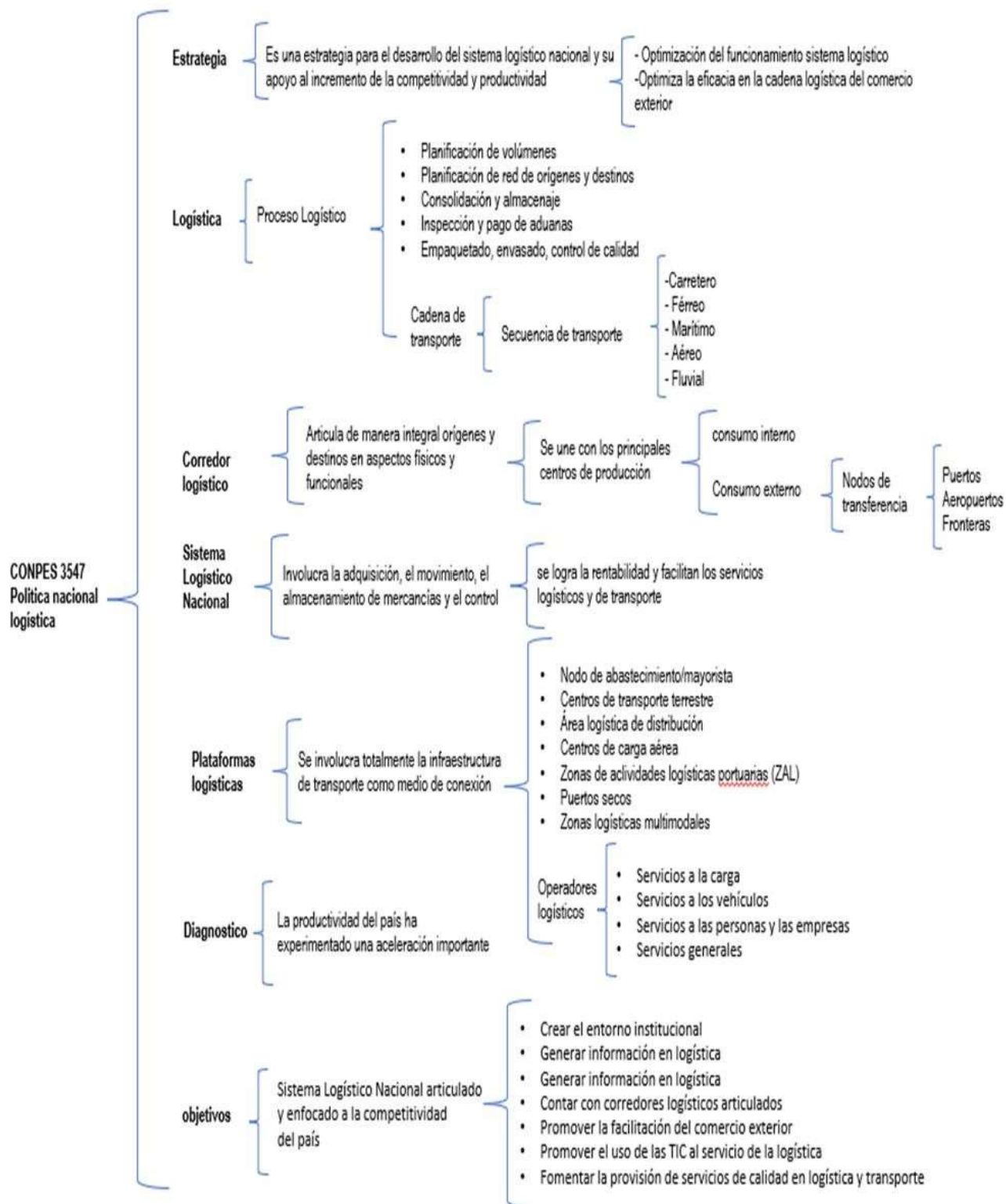
El CONPES es el concejo nacional de política económica y social, el cual es una entidad gubernamental creada con el fin de planificar e investigar todo lo referente a la macroeconomía y como estos factores se pueden adaptar de forma adecuada al contexto nacional decretando normas que puedan adoptar los empresarios locales y entidades gubernamentales para que su logística sea eficiente y competitiva (DPN, s.f).

Elementos Fundamentales CONPES 3982 - Política Nacional Logística

En la figura 8 se muestra los aspectos importantes del CONPES

Figura 8

Conpes 3547 Política Nacional Logística



Nota. Adaptado de MINCIT, (2008)

El Efecto Látigo (The Bullwhip Effect)

Muchas cadenas de suministro lo padecen: el efecto látigo ocurre en empresas donde pequeños cambios en la demanda pueden tener efectos importantes en diferentes niveles de sus respectivas cadenas de suministro (Martínez, 2017). El efecto recibe su nombre del comportamiento del látigo: un pequeño movimiento de la muñeca provoca una gran oscilación en la punta. Del mismo modo, en las empresas que experimentan el efecto látigo, las pequeñas fluctuaciones en la demanda pueden generar grandes fluctuaciones en los inventarios a lo largo de la cadena de suministro (Martínez, 2017).

Conceptualización Y Contextualización

El efecto látigo se presenta en las cadenas de suministro cuando hay una alteración en la demanda que hace que esta se incremente drásticamente de manera momentánea y por lo tanto causando acumulación excesiva de inventario (Martínez, 2017)., en la Distribuidora GOMO se presenta mucho ese efecto para la temporada decembrina, pues debido a que históricamente es un mes bueno comercialmente para los productos que se manejan, se realiza pedidos de gran cantidad de productos y algunas veces la demanda no aumenta en el porcentaje esperado causando excesos de inventarios.

Análisis De Causas En La Empresa Distribuidora GOMO

El efecto látigo es una consecuencia del comportamiento de los que toman las decisiones bajo la estructura y los procesos de la cadena de suministro (Ramírez et al, 2018). Esto significa que las empresas deben controlar el efecto látigo y observar la estructura de la cadena de suministro y los procesos relacionados.

(Lee et al, 1997) identificó cuatro causas principales del efecto látigo:

- Actualización del pronóstico de la demanda: uso consecutivo de datos de pedidos posteriores inmediatos para analizar las tendencias de la demanda del mercado (usuario final).
- Lotes de pedidos: pedidos periódicos a los proveedores para cumplir con la demanda continua.
- Fluctuación de precios: exceso de pedidos inducido por los precios y pausas consecutivas en los pedidos.
- Escasez de juegos: distorsión de pedidos anticipada o como resultado de escaseces. Cada una de las cuatro fuerzas en concierto con la estructura de la cadena de suministro, los procesos asociados y la toma de decisiones racional.

Análisis De Causas En La Empresa Distribuidora GOMO

Demand-Forecast Updating - Actualización Del Pronóstico De Demanda

Este primer ítem, consiste en realizar una proyección de las ventas a futuro, en donde la empresa inicia con un estudio en las ventas históricas, para analizar el comportamiento del producto, Crear un pronóstico desde la toma de registro de salida por parte del vendedor, sabiendo el promedio de ventas reales y el comportamiento del producto nuestro proveedor podría fabricar un estimativo más real, nosotros cumplir con una demanda más cerca de la real y evitar el sobre exceso de inventarios, con este procedimiento se podría tener más control y así más efectivo para destinar recursos para otros productos que lleguen a tener una mayor demanda, En la distribuidora GOMO, se establece un sistemas de inventarios, uno generado por los ingresos de la compra de los productos, En el registro de las ventas se determina la cantidad de

producto que tiene mayor demanda de salida, así mismo se genera la orden de solicitar el pedido de los nuevos productos.

Order Batching - Dosificación De Pedidos

Para la distribuidora GOMO la realización de los pedidos es una labor que se hace una vez a la semana, en algunas épocas aumenta ciertas cantidades de productos, pero son compras que se maneja de acuerdo con la rotación de los productos y no se ve la necesidad de realizar compras por lotes aun sabiendo que esto puede abastecer el stock, reducir los costos de transporte, pero también conllevaría a tener un exceso en los inventarios, pérdida del producto y aumento de los costos de almacenamiento.

Price Fluctuación - Fluctuación De Precios

De acuerdo con las explicaciones dadas en (The Bullwhip Effect - Exploring Causes and Counter Strategies) nos da a conocer la importancia de las promociones en las empresas, ya que permite a los consumidores finales obtener más productos o descuentos en sus compras, en este caso la distribuidora GOMO, cuenta con variedad de proveedores, los cuales ofrecen paquetes de productos en los que en varias ocasiones se pueden manejar dentro de las promociones o incentivos a los clientes finales, en otras ocasiones los productos son vendidos a granel y permiten aumentar las ganancias por lo tanto la distribuidora realiza compras de mayor cantidad para suplir la demanda de los clientes aumentando así sus niveles de inventarios.

Shortage Gaming

La escasez de juegos o el racionamiento es uno de los principales contribuyentes al fenómeno del látigo. Las industrias cíclicas se enfrentan a períodos alternos de exceso y escasez de oferta. Cuando los compradores saben que se avecina una escasez y que se producirá un

racionamiento, a menudo aumentan sus pedidos para asegurarse de obtener lo que realmente necesitan (Samuel & Mahanty, 2003).

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que la empresa GOMO es una distribuidora de productos, este ítem contribuye al efecto del látigo en la organización principalmente para la temporada de diciembre, pues muchos clientes hacen grandes pedidos ya que para esta época hay escasez de productos debido a la alta demanda en el país principalmente de licor, de esta manera la empresa GOMO lanza grandes pedidos con al menos un mes de anticipación con el fin de dar respuesta a la demanda. Pues la empresa se basa en el histórico de ventas para contrarrestar este efecto. Sin embargo, la empresa aún maneja la intuición para realizar este tipo de pedidos para la temporada decembrina.

Gestión De Inventarios

La gestión de inventarios al igual que cada uno de los factores de la cadena de suministro cumple un rol importante dentro de esta, pues muchas veces el inventario es igual al valor de la empresa si se trata de una empresa comercial, y si es una empresa industrial sin inventario no podría haber operación, por lo que su adecuada gestión permite no solo aumentar las ganancias si no reducir las pérdidas y minimizar los tiempos de ocio, permitiendo que la empresa funcione de manera adecuada, competitiva y eficiente. Para la distribuidora GOMO una empresa comercial que está en crecimiento debe ser un factor de mucho estudio e implementación de técnicas que permitan optimizar su funcionamiento y aumentar las probabilidades de éxito a futuro, por ello en este capítulo se plasmaran algunas estrategias tomadas por la empresa y recomendaciones realizadas por los estudiantes para que sea más adecuada la adaptación a dicho concepto.

Conceptualización Y Contextualización

Los inventarios son una cantidad almacenada de material que se usa para alguna producción o en el caso de distribuidora GOMO solo distribuir para satisfacer la demanda del consumidor.

Se analiza que existen estas clases de inventarios

Operativo: este inventario operativo maneja *inventario de producción* (materia prima, producto en proceso y material terminado), también maneja *inventario comercial* (producto terminado listo para la venta)

Funcional: se maneja *material base*, (inicio de operación), *de seguridad* (inventario a un punto mínimo), estacional (inventario según tiempo o estación de tiempo), en tránsito o de transporte (que viene en camino o está por llegar)

Para la distribuidora GOMO el inventario es mixto, porque se manejan productos los cuales es de demanda operativa comercial, pero también productos funcionales estacional.

La empresa GOMO trabaja ligado a Pronósticos subjetivos que mide la opinión individual o grupal, hace encuesta al cliente para el producto, tiene un juicio de opinión ejecutiva y consulta a expertos mediante una entrevista.

Análisis De La Situación Actual De La Gestión De Inventarios En La Empresa Distribuidora GOMO

La empresa cuenta con una buena organización considerando lo pequeña que es pues el inventario se maneja mediante un programa y se trata de llevar todo con un buen control, sin embargo, no deja de un manejo muy empírico, que se basa en el ensayo y error y que solo la experiencia va formando por lo que de no implementar técnicas y tecnologías probadas el camino será mucho más largo.

Instrumento Para Recolección De La Información.

Para poder conocer la información con respecto al manejo de inventarios en la Distribuidora GOMO se implementó una entrevista a la señora Luz Adriana Moreno Corredor, es la persona encargada de compras, en donde se diseñaron una variedad de preguntas las cuales permitieron tener la mayor información del manejo de la empresa, en la tabla 10 se evidencia el instrumento de recolección de información.

Tabla 10

Entrevista al personal de la empresa GOMO como instrumento de recolección de información de gestión de inventario

Item	Pregunta	Respuesta
1	¿Manejan ustedes un sistema para la gestión de inventarios?	Sí, se tiene un software que permite conocer la cantidad de inventarios ingresar compras en donde aumenta el inventario y disminuye respecto a las ventas realizadas
2	¿Se realiza control de inventarios en la empresa y con que regularidad lo hacen?	No se hace un control de inventarios con una frecuencia específica o regular, el método que se implementa es bastante rudimentario y consiste en que cuando un producto se está agotando o no quedan unidades se compara con lo que aparece en el sistema y así se determina si hace o no falta algún artículo.
3	¿Cómo realiza ese control de inventarios?	No se tienen fechas establecidas o periodos específicos en los que se haga simplemente cuando un producto se agota o se observan movimientos irregulares en determinado producto se procede a realizar un conteo físico y compararlo con la cantidad que aparece en el sistema, de encontrar inconsistencias se procede a investigar la causa o pagar dicho faltante con un fondo destinado a tal fin.
4	¿Se tiene algún tipo de stock de seguridad?	La idea es que nunca hagan falta productos, pero para ello se tiene en cuenta la demanda de cada producto y se pide el doble de lo que se venda semanal ya que esta es la recurrencia de la mayoría de los proveedores, teniendo en cuenta las restricciones que se tienen de dinero y espacio.
5	¿Bajo qué criterios se realizan los aprovisionamientos de inventario?	Debido a el enfoque de la empresa el cual está muy centrado en las ventas al mayoreo, el principal objetivo es obtener precios competitivos por lo que siempre se compran grandes cantidades que permitan un poder de negociación con el proveedor para obtener precios bajos.
6	¿Qué manejo les dan a los productos caducados?	Todo depende de si el proveedor hace los cambios o no de estos productos si no los hace se realiza el descargue del producto en el sistema y se desecha, en caso contrario se realiza la solicitud de cambio con el proveedor, se realiza el descargue en el sistema, y se entrega el producto al proveedor
7	¿Se utiliza algún método que permita predecir la demanda?	Se maneja mucho por intuición y solo se tienen en cuenta los registros de las ventas en periodos anteriores, por ejemplo, se sabe que en diciembre se vende mucho licor por eso desde finales de octubre y noviembre el objetivo es aprovisionar la empresa de la mayor cantidad de productos de este tipo para lograr satisfacer la demanda de diciembre.
8	¿Cómo es el manejo del almacén?	Hay que tener en cuenta que el local cuenta con 200 metros cuadrados aproximadamente lo que es algo limitante sabiendo la modalidad de negocio que se tiene, aun así, se trata de tener secciones de productos como la de cerveza en lata, gaseosas, aguas, cerveza en canasta etc. de tal manera que cada una tenga fácil acceso y permita acomodar los productos en orden de llegada para que sean vendidos los más antiguos de primero.

Diagnóstico De La Situación Actual A Partir De La Información Obtenida

De acuerdo con la información suministrada por el personal encargado, que la empresa ha tenido un crecimiento considerable en los últimos dos años, de igual manera sigue siendo una empresa pequeña por lo que no posee con una capacidad de negociación o de establecimiento de reglas de juego, factor muy importante considerando el sector en el cual se ubica esta empresa.

Estrategia Propuesta Para La Gestión De Inventarios En La Empresa Distribuidora GOMO A Partir Del Diagnóstico Realizado.

Para la distribuidora GOMO se recomienda aplicar las siguientes estrategias de gestión de inventarios, ya que sólo se lleva un sistema donde se verifican cantidades, tanto en físico como en el sistema, lo que es algo rudimentario para la organización, así que se describen algunas tácticas para la gestión del inventario:

Automatizar y digitalizar el control del inventario: Se recomienda utilizar una herramienta digital específica a la gestión de inventarios que permita la actualización de manera automática de existencias, previniendo pérdidas.

Establecer un programa logístico: La distribuidora GOMO para poder tener un óptimo manejo de inventario debe dejar de un lado la improvisación, por lo que es de gran importancia establecer un programa que contemple: Actividades y sus responsables; plazos y frecuencia de actividades y apoyo tecnológico entre estos se encuentran los sistemas de planificación de recursos empresariales, conocidos como ERP.

Implementar informes de gestión: Para llevar el control de inventarios en la distribuidora GOMO, es de gran importancia realizar informes de gestión, es decir, evaluar y analizar el

comportamiento de la empresa. De manera que la empresa identifique patrones negativos y estos sean corregidos con el fin de reforzar el control y la eficiencia.

Tener clara la estrategia de gestión de inventario : Teniendo en cuenta que la empresa es una distribuidora se recomienda la estrategia de “primero en entrar, primero en salir” pues esta estrategia evita la acumulación de mercancía y el gasto extra que con lleva esta práctica, pues la distribuidora menciona este tipo de estrategias por lo cual es fundamental dejarla establecida y socializarla con todos los empleados con el fin de aplicar que los productos en vender son los del primer stock que entro y no el ultimo recibido.

Análisis De Las Ventajas Y Desventajas De Centralizar O Descentralizar Los Inventarios De La Empresa Distribuidora GOMO

La Distribuidora gomo es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo y en la actualidad solo tiene un almacén y esta centralización, al ser una empresa pequeña le permite conocer el mercado de forma más efectiva, adquirir experiencia en el manejo de personal, inventarios y gestión, tener un mejor control de su inventario al igual que de los gastos, de la misma manera los gastos son reducidos pues al descentralizar estos se multiplican por el número de almacenes nuevos.

Es importante aclarar que la empresa Distribuidora GOMO es una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, por lo que teniendo en cuenta eso la descentralización le vendría muy bien ya que estos productos son de necesidad inmediata para el cliente y por ello su ubicación estratégica cerca de este es importante, pero al tener en cuenta el mercado objetivo de la empresa el cual es el municipio de Piedras Tolima el cual cuenta con aproximadamente 6 mil habitantes, no se recomienda la descentralización, debido a la cercanía y facilidad de acceso que tiene la ubicación actual de la empresa pues se encuentra en el centro de

la cabecera municipal y al querer poner una sucursal se duplicarían los gastos pero las ganancias no tendrían un impacto significativo para el empresario, por ello se recomienda seguir con su modelo centralizado y más bien realizar una ampliación de su portafolio convirtiéndose en un negocio versátil para la clientela, y por lo menos en el corto plazo no descentralizar su inventario

Modelo De Gestión De Inventarios Recomendado Para La Empresa Distribuidora GOMO

La gestión de inventarios es uno de los temas más importantes de la logística, debido a su complejidad e importancia para el manejo de los productos de una empresa, es imprescindible conocer cuáles son aquellos productos que se venden poco y de los cuales tenemos mucho inventario, y cuales son aquellos productos que debido a su alta demanda siempre nos quedamos con poco o nada en nuestras bodegas.

Para tener claridad en este aspecto se le recomienda a nuestra compañía Distribuidora GOMO tener un modelo de gestión de inventarios dinámico debido a la naturaleza de la empresa podemos manejar tanto modelos determinísticos que nos permiten tener alguna claridad sobre la frecuencia de las demanda y pedidos recurrentes en nuestra compañía, pero también nos permite tener un modelo de gestión probabilístico debido a que en diferentes temporadas como diciembre podríamos observar mayor pedidos en licores, galleterías y enlatados o fechas especiales podemos tener mayor demanda de ciertos productos que el resto de año no manejan tanta salida.

Pronóstico De La Demanda De La Empresa Distribuidora GOMO

En la empresa distribuidora GOMO se maneja un sistema de inventarios mediante un software especializado, el cual permite ver las cantidades de producto en almacén y por ende las cantidades de producto que se han vendido en un determinado periodo, es este el que ha servido como ayuda para predecir la demanda de periodos futuros que son potencialmente de alto flujo,

como diciembre pero la mayoría de las decisiones se toman en base de la intuición del empresario y de la disponibilidad de los productos pues en estas épocas es muy frecuente que se presente escasez de los mismos, por lo que es difícil contar con el inventario deseado y se debe escoger productos sustitutos a los de más rotación. La recomendación es que como se tienen los históricos de ventas para cada periodo registrado se realice un aprovisionamiento con tiempo suficiente preferiblemente más de un mes y no tener que lidiar con los escasos.

El Layout Para El Almacén O Centro De Distribución De Una Empresa.

Es de gran importancia estudiar de manera detallada todo el sistema de distribución y almacenamiento de la empresa Distribuidora GOMO con el fin de realizar mejoras significativas en el manejo de sus inventarios, tratando de optimizar los espacios existentes, la movilidad de los empleados dentro del almacén y de esta manera poder prestar un mejor servicio, que permita perfeccionar los tiempos de entrega y comercialización de las mercancías.

En el desarrollo de esta sección, se realiza una propuesta de mejora para la red de distribución que maneja la empresa Distribuidora GOMO en la ciudad de Ibagué, teniendo en cuenta que la razón de ser de esta compañía es satisfacer las demandas y necesidades de los clientes.

Conceptualización Y Contextualización

El layout del almacén es el diseño o la distribución del almacén sobre el plano, como paso previo a la ejecución del proyecto. Por tanto, es la fase más importante a la hora de adquirir y comenzar a gestionar un almacén. El layout de un almacén debe asegurar el modo más eficiente para manejar los productos que en él se dispongan. Su diseño tiene que estar alineado con los objetivos de la compañía y contribuir a su logro, además de prever las necesidades actuales y futuras de la empresa (Polypal, s.f).

Cuando hablamos de Layout nos referimos a la forma en que se encuentran organizados todos los elementos del almacén, con este método lo que se busca es asegurar la manera más eficiente para la distribución de los productos existentes en el almacén, y que esto nos permita tener una visión clara de las mercancías que van gastando para surtir nuevamente todos aquellos productos que van saliendo, y de esta forma además de tener orden en las entradas y salidas de

mercancías, se busca que todo este organizado de tal manera que permita tener la mayor parte posible de productos exhibidos y de esta forma ayudar a su comercialización.

Se debe considerar la estrategia de entradas y salidas del almacén y el tipo de almacenamiento que es más efectivo, dadas las características de los productos, el método de transporte interno dentro del almacén, la rotación de los productos, el método de transporte interno dentro del almacén, la rotación de los productos, el nivel de inventario a mantener, el embalaje y pautas propias de la preparación de pedidos (López, 2021).

Situación Actual Del Almacén O Centro De Distribución De La Empresa Distribuidora GOMO

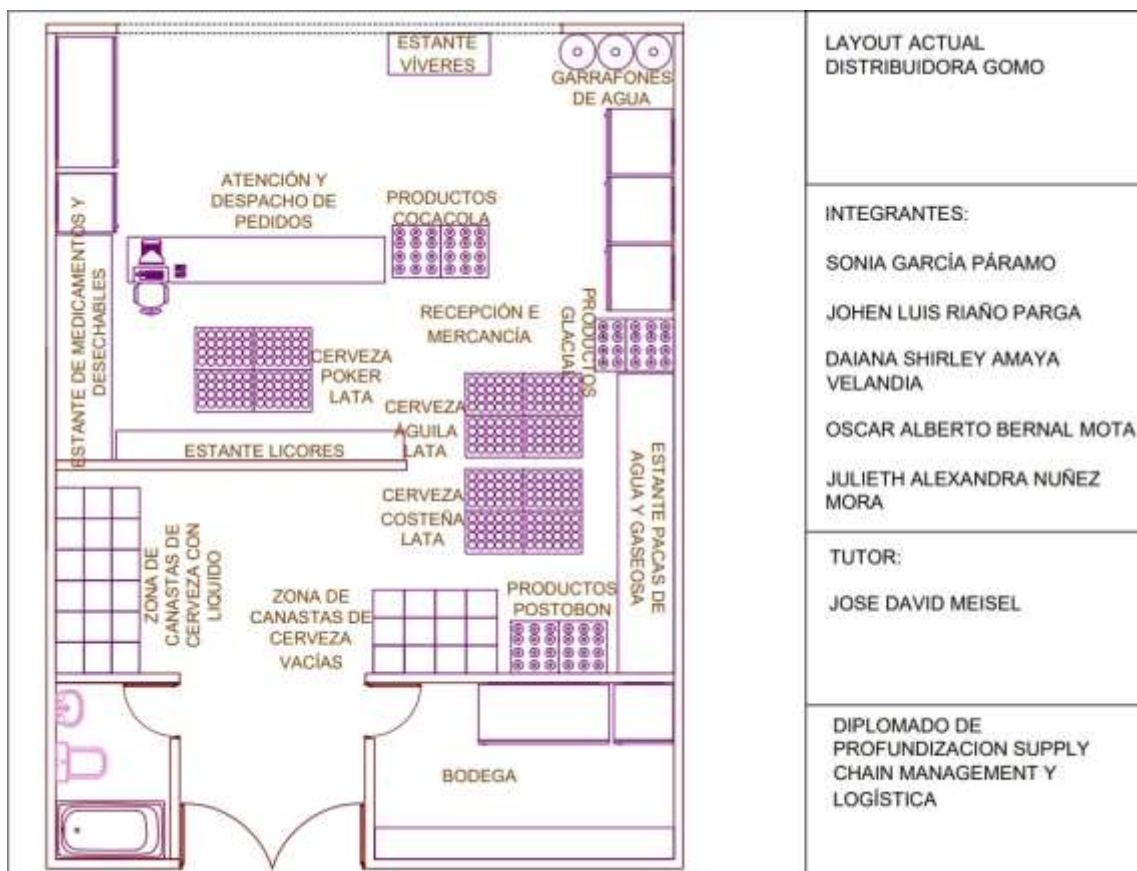
Actualmente en la distribuidora GOMO, cuenta con instalaciones cubiertas y aptas para el almacenamiento de productos terminados, se tiene un stock alto por referencias ya que cuenta con una rotación de productos constante y cada uno de estos se encuentran almacenados de forma manual y distribuidos dentro de la comercializadora, de acuerdo con su rotación, cantidad, referencia y marca, este almacén es de tipo convencional se compone de estanterías metálicas y estanterías para el depósito en estibas, la altura máxima de carga no supera los 4 metros y se cuenta con pasillos adecuados para el paso de las carretillas para el transporte de los mismos productos.

También, se encuentra la zona de atención al cliente, despacho y descargue de pedidos en la entrada de la distribuidora, facilitando el control y verificación de calidad de los productos y cantidades para determinar su ubicación, además se cuenta con zonas con condiciones ambientales específicas para los productos que requieren estar a temperaturas diferentes.

De acuerdo con lo anterior en la figura 9 se muestra la distribución actual de la empresa GOMO.

Figura 9

Layout actual de la empresa distribuidora GOMO



Procesos de gestión de almacén realizados en la actualidad en la empresa

Recepción de mercancías

Este proceso es muy importante ya que su adecuada implementación permite que el flujo del proceso sea eficiente y ordenado, la manera en que se hace es disponiendo los productos en el lugar indicado para la recepción de mercancías ahí se realiza la inspección y evaluación del estado y cantidad de los mismos por personal de la empresa, posteriormente a al darle visto bueno al pedido se procede a hacer el respectivo almacenamiento, esto se realiza con productos pequeños o de pocas cantidades pues al tratarse de productos grandes, pesados o de grandes

cantidades de los mismos, el procedimiento cambia un poco. Lo que se hace es alistar dejando el espacio en almacén para alojar el nuevo producto donde directamente los entregadores lo van a dejar haciendo en este mismo el conteo y evaluación de la mercancía de tal manera que no se deba mover una vez entregado por parte del proveedor hasta su despacho a clientes.

Almacenamiento

Después de recibir satisfactoriamente la mercancía se procede a almacenar los productos, la manera en que se hace es teniendo en cuenta que siempre el ultimo producto en llegar es el último producto en salir, de esta manera se garantiza que el producto este en buenas condiciones para su consumo, para lograr esto se deben acomodar los productos en pilas o columnas sobre todos cuando se trata de cerveza, dejando la más nueva en la parte de atrás o debajo de tal manera que quede más accesible el producto más antiguo.

Despachos y entregas

Para el proceso de despachos se debe tener mucho cuidado pues esto implica que no se incurra en pérdidas de tiempo o dinero por llevar mercancía que no correspondía a ese pedido en concreto, por lo que con factura en mano los encargados proceden a alistar los productos dejándolos en un solo lugar para su verificación, seguido a esto se procede a cargar la mercancía en el transporte y hacer la entrega. Apercepción de las entregas que se hacen en las veredas en donde se llevan pedidos para varios clientes y se realiza una ruta específica. Las entregas son individuales para cada cliente.

Propuesta De Mejora En El Almacén O Centro De Distribución De La Empresa Distribuidora GOMO

En el plano de distribución propuesto (figura 10), se puede evidenciar planeación en el diseño de la distribuidora GOMO, las áreas de almacenamiento están organizadas estratégicamente, con amplios espacios entre estantes, zonas de almacenamiento de productos, pasillos de circulación y espacios de trabajo. Teniendo en cuenta una zona para alistamiento de pedidos y recepción de mercancía permitiendo el control y verificación de productos tanto que entran como los que salen.

Con la propuesta anteriormente descrita se puede obtener los siguientes beneficios:

Almacenamiento de productos más eficiente de acuerdo con sus características.

Uso eficiente del espacio disponible para un mínimo de desplazamiento.

Flexibilidad en la ubicación y disposición de productos

Control y verificación de rotación de productos.

Sistema de tráfico interno mejorado

Se reduce el número de operaciones materiales.

Se puede controlar fácilmente el inventario.

Mejoras en la infraestructura física

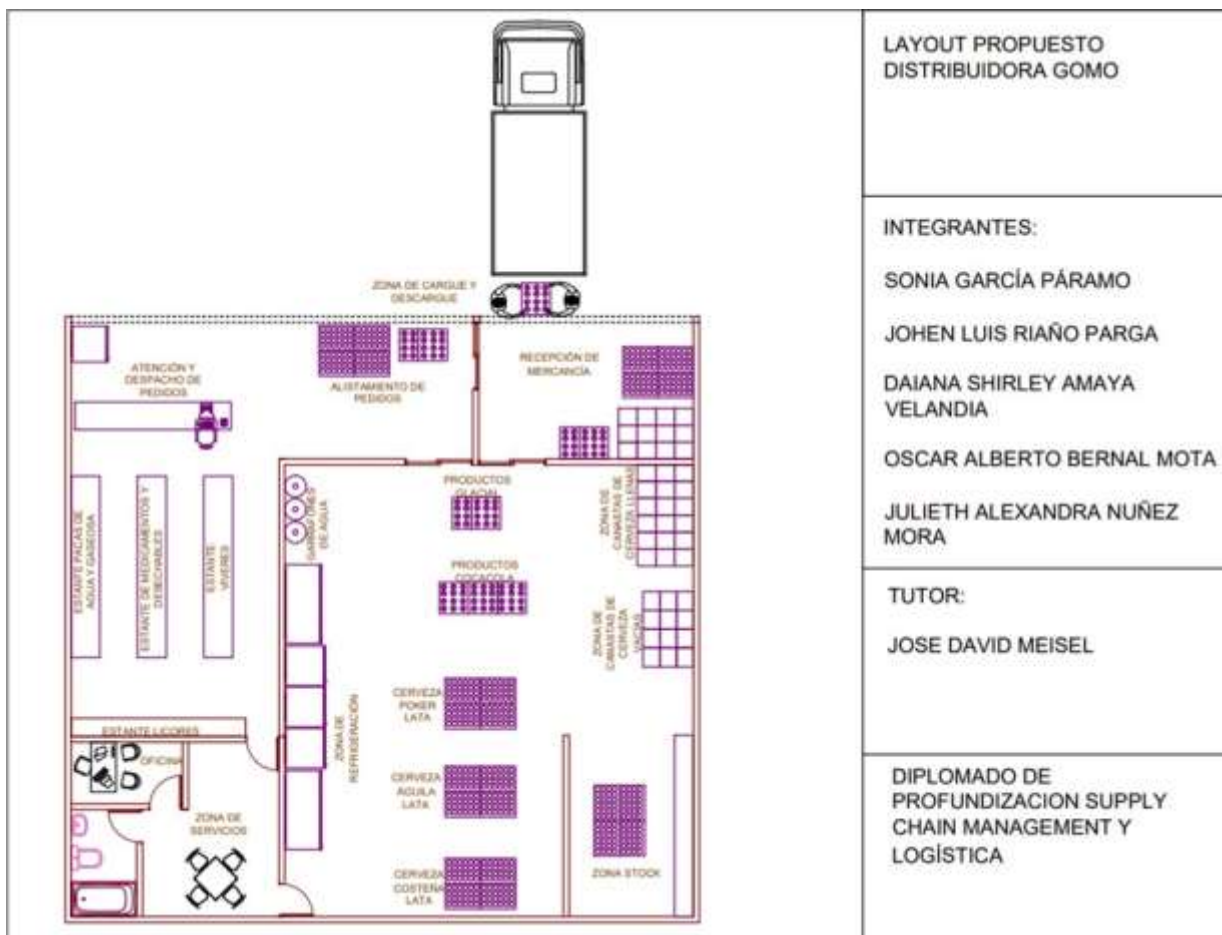
Expansión y reubicación de estantes y producto almacenado

Implementación de una zona de servicios para empleados

Adecuación de zona administrativa (oficina)

Figura 10

Layout propuesto de la empresa distribuidora GOMO



Planteamiento

Distribuidora GOMO es una compañía que se dedica a la distribución y almacenamiento de diferentes productos como víveres, abarrotés, bebidas y licores entre otros. En estos momentos la empresa tiene un sistema de logística y despacho de sus productos al cual se le presentan algunas dificultades debido al espacio que se maneja en el interior de la tienda y la bodega y esto se puede ver reflejado en el funcionamiento interno de la empresa. De ahí la

importancia de tener una buena coordinación, planeación, monitoreo y control de los procesos de entradas y salidas de las mercancías que maneja la compañía.

Para llevar a cabo una mejor distribución de la empresa se utilizó la metodología SLP (por sus siglas en inglés de Systematic Layout Planning) es una herramienta que permite el uso eficiente de los recursos, la organización de las áreas de trabajo y los equipos de la industria, la optimización de los procesos, el aumento de la competitividad y la mejora continua, permite evaluar la relación entre áreas, flujo de material, comodidad del trabajador y requisitos específicos de proceso y almacenamiento. Además, es el método más aceptado y utilizado para la resolución de problemas de distribución en planta (Torres et al, 2020).

De acuerdo con la metodología se realizó el análisis de las relaciones entre actividades. Al conocer la secuencia de actividades requeridas para la comercialización de productos de la empresa GOMO, se tuvo en cuenta el flujo de productos e información. Para ello se realizó un diagrama de actividades, el cual se presenta gráficamente en forma de matriz, donde al cruzar la variable (área de la empresa) se genera un nivel de importancia dado por los siguientes parámetros (Fig. 11): A (absolutamente importante), E (especialmente importante), I (importante), O (importancia ordinaria), U (sin importancia), X (indeseable).

El Aprovechamiento En La Empresa.

Durante el desarrollo de este capítulo, se propone mejoras en el proceso logístico de gestión de compras, de manera que la empresa logre minimizar gastos adicionales y logre tener un mejor aprovechamiento de las inversiones que tiene en la actualidad la Distribuidora GOMO, haciendo que sus compras, además de efectivas sean adecuadas para asegurar el funcionamiento óptimo de la empresa.

Para poder lograr las mejoras planteadas, se realiza un análisis detallado de los diferentes proveedores que tiene la compañía y la relevancia que tiene cada uno en cuanto su producto con el movimiento habitual de la distribuidora. Los beneficios que el proveedor aporte a la compañía y la puntualidad en las entregas de los pedidos solicitados por la Distribuidora para mantener y poder mejorar los procesos en la compañía.

Conceptualización Y Contextualización

La gestión de aprovisionamiento es una actividad básica dentro de la Cadena de Suministro por su contribución a la reducción global de los costes de la cadena y a la mejora de la calidad de los bienes y servicios vendidos, esta es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos aquellos productos del exterior que son necesarios para su funcionamiento.

Esta gestión depende del área de compras, la cual es la encargada de adquirir los bienes y servicios requeridos por la empresa en las cantidades, momento y condiciones requeridas cumpliendo siempre con la calidad y precio.

Las estrategias de aprovisionamiento son una actividad fundamental en la Supply Chain. Pueden contribuir de forma determinante en el funcionamiento de una organización, en función

de la manera en la que se gestionen, su finalidad es controlar y administrar los suministros para hacer frente a las exigencias de las fases del proceso de producción (Chain, 2022).

El Proceso De Aprovisionamiento En La Empresa Distribuidora GOMO

Análisis De La Situación Actual Del Proceso De Aprovisionamiento

De acuerdo con la entrevista realizada se pudo evidenciar varios aspectos de cómo se está haciendo el manejo de las compras en la compañía Distribuidora GOMO, la cual al ser una pequeña empresa aún no tiene una estructura o departamento como tal de gestión de compras y esta es una labor que hasta el momento viene realizando el administrador con ayuda del personal que tenga a su disposición para realizar el listado de mercancías que se estén agotando en el almacén o prever futuros pedidos según la periodicidad, constancia o fidelidad de nuestros clientes.

En la actualidad la Distribuidora GOMO no cuenta con una estrategia clara para anticipar pedidos y de esta forma poder tener las mercancías suficientes para poder abastecer las diferentes necesidades de nuestros clientes según estas puedan ser requeridas. Para mejorar esto se podría implementar una agenda de clientes frecuentes a los cuales vamos a estar monitoreando por medio de llamadas ,las cuales nos van a permitir saber el estado real de consumo de sus mercancías habituales, para que en el momentos que ellos requieran hacer la compra, la empresa cuente con los elementos necesarios para este futuro pedido y al mismo tiempo podemos motivar al consumo de otros productos que no tengan tanto salida, haciendo diferentes ofertas y dando a conocer los demás productos de la compañía. Todo esto es con el fin de mantener un inventario controlado, sin tantas mercancías fuera de uso y evitando perdidas por deterioro o caducidad.

También se puede mejorar la calidad y cantidad de comprar formando alianzas que nos permitan tener mayor disponibilidad de inventario a costos más bajos, aprovechando diferentes los créditos que ofrecen algunas compañías y que le permitan la Distribuidora GOMO tener un mayor flujo de efectivo manejando facturas a un mes o más y que estas le permitan ser vendidas y el efectivo recuperado al momento que se llegue la fecha de pago de estas facturas con más plazo.

Instrumento Para Recolección De La Información

Para conocer las estrategias aplicadas a la gestión de aprovisionamiento que implementa actualmente la empresa, se realizó una entrevista (ver tabla 11) como instrumento de investigación, la cual se aplicó a la persona encargada del aprovisionamiento en la empresa.

Tabla 11

Entrevista al personal de la empresa GOMO como instrumento de recolección de información de aprovisionamiento

Item	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo realizan actualmente la selección de proveedores?	La verdad es que se hace de una manera muy simple basado principalmente en el costo de los productos y se tienen varias opciones dependiendo del contexto como se realiza la compra, por ejemplo y teniendo en cuenta que son productos de consumo masivo, la mayoría de las veces la mejor opción es comprar directamente a la marca, pues estos venden a mejores precios que los distribuidores y casi siempre entregan el producto en la puerta de la empresa, solo con excepción de un mayorista ubicado en Ibagué que tiene mejores precios que las marcas directas pero no envían el producto así que se planea un pedido grande que coste la ida hasta la ciudad.
2	¿En qué se basan para hacer un adecuado pronóstico de la demanda?	Para esto se tiene en cuenta mucho las ventas históricas con respecto al mismo periodo en años anteriores, de esta manera se puede hacer un estimado muy aproximado y siempre esperando una mejora lo que afortunadamente ha venido sucediendo, claro que la pandemia ocasionada por el COVID ha dificultado un poco las cosas por todos los comportamientos atípicos que ha tenido el mercado.
3	¿Qué tan cuantificados se llevan los costos relacionados con el aprovisionamiento en la empresa?	Los costos se tienen muy claros todo esta cuantificado y calculado, solo que no de manera individual para cada producto.
4	¿Cómo se determina la cantidad o lote de pedido?	El enfoque de la empresa sugiere que se deben adquirir los productos al mejor precio posible y esto casi siempre se hace adquiriendo grandes cantidades de estos o haciendo alianzas que garanticen una compra recurrente relativamente alta, por lo que el objetivo es siempre tener la bodega llena y con la mayor cantidad de productos posible.
5	¿Se realiza algún control de entrada de la mercancía?	Si, al llegar los productos el personal procede a recibir en conformidad basado en algunos lineamientos establecidos en donde se verifica la cantidad, la calidad o el estado de estos y posteriormente se evalúa el lugar donde se dispondrán estos productos en el almacén.
6	¿se tiene algún tipo de contrato o exclusividad con uno o más proveedores?	En realidad, no, solo se han adquirido compromisos en donde si se cumplen metas se obtiene beneficios y descuentos, pero los proveedores se pueden cambiar en cualquier momento sin ninguna consecuencia.
7	¿Cómo se maneja la forma de pago con los proveedores?	Con la mayoría de los proveedores el pago es de contado y se realiza al momento de recibir con conformidad la mercancía, pero hay algunas excepciones como con el proveedor de los desechables con los cuales se debe realizar el pago en el momento de realizar el pedido para que lo envíen y con Bavaria y Postobón que el pedido lo entregan a crédito de una semana.

Diagnóstico De La Situación Actual A Partir De La Información Obtenida

Al analizar toda la información recolectada en la entrevista y en las diferentes visitas realizadas a la empresa a lo largo de toda la investigación realizada para la producción de este documento se pudo identificar que la empresa se maneja de forma muy empírica pero cada vez se implementan más técnicas y tecnologías teóricas que permiten que la empresa llegue a unos objetivos y metas mucho más altos, aunque hay mucho que mejorar y buena disposición de parte de sus propietarios para prender e implementar las teorías, técnicas y tecnologías requeridas.

Estrategia Propuesta Para El Aprovisionamiento En La Empresa Distribuidora GOMO A Partir Del Diagnóstico Realizado

El proceso de aprovisionamiento cuenta con diferentes subprocesos que se articulan unos con otros para lograr un objetivo en común beneficiando a la cadena de suministro de la distribuidora, el subproceso de compras y abastecimiento de productos es primordial, por lo cual después de analizar las practicas actuales se sugiere establecer y brindar apoyo a las directivas para la mejora de estas.

Estrategia de adquisición:

Establecer las funciones y objetivos del área de compras para lograr una efectiva selección de proveedores

Organizar programas de capacitación y sensibilización, donde participen todos los colaboradores del área de Compras de la distribuidora, con el objetivo de aumentar la cantidad de proveedores y que cumplan con la mejor calidad en los productos.

Realizar un análisis de mercado y evaluación de los proveedores, para determinar la estrategia más eficaz en la competitividad en el mercado

Tener en cuenta la ubicación geográfica de los proveedores para contar con el cumplimiento de entrega oportuna de los productos y costos de transporte

Crear alianzas con los proveedores a largo plazo para obtener beneficios como lo son los acuerdos de pago y promociones o descuentos de los productos.

Incentivar a los proveedores principales por los servicios prestados a la distribuidora los cuales han aportado para la gestión y desarrollo de la distribuidora

Establecer una matriz con los requisitos a exigir en la selección, evaluación y seguimiento de los proveedores para garantizar la calidad de productos.

Con la estrategia planteada para la Distribuidora GOMO, se busca mejorar la comunicación con los proveedores, obtener procesos fluidos permitiendo la administración y reducción de los costos de los inventarios y adquirir el control de los procesos de abastecimiento con el fin de toma medidas correctivas con antelación

Selección Y Evaluación De Proveedores.

Las directivas de la empresa GOMO son las encargadas que la gestión de aprovisionamiento funcione y que las estrategias se cumplan, son encargadas de enfocar el negocio hacia los proveedores más adecuados, hacer una cuidadosa elección e integración de los proveedores, con esto la compañía puede mejorar la calidad, así como reducir el coste de las mercancías o servicios.

Descripción Del Proceso De Selección Y Evaluación De Proveedores En La Empresa

La distribuidora GOMO, para escoger los mejores proveedores, tiene como herramienta de evaluación de proveedores un cuadro evaluación y selección los cuales son calificados con diferentes criterios.

Lo primero que hay que clasificar son los proveedores según la importancia del producto que nos suministran, si este proveedor es de un producto específico, o su producto no es tan relevante en la empresa

Existen múltiples proveedores del mismo producto, o es un proveedor en donde su producto tiene alta relevancia en la empresa.

Después de hacer esta clasificación, debemos tener otros criterios para darle una ponderación de individual de valor a cada empresa

Instrumento Propuesto Para La Evaluación Y Selección De Proveedores En La Empresa Distribuidora GOMO

Para lograr una evaluación optima se diseñó un formato (Ver figura12) donde se establecen los criterios más relevantes para la empresa al momento de la selección de proveedores y a los cuales se les asigno una puntuación. Luego se recolectan los datos se realiza la evaluación y se escoge al que tiene mejor puntaje.

Figura 12

Cuadro de evaluación y selección de proveedores

GOMO		EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES		Código: FR-ESP-01
				Página: 1 de 1
				Versión: 1
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR: _____ C.C. O NIT: _____ PRODUCTO Y/O SERVICIO: _____				
Se calificará al Proveedor con un Puntaje entre 0.0 a 5.0 puntos, conforme a los siguientes criterios:				
CARACTERÍSTICAS	PUNTAJE	CRITERIOS	CALIFICACIÓN	
CUMPLIMIENTO Y ENTREGA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- Cumple siempre o entrega antes de los pactado	0,0	
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- Cumple con la fecha estipulada.		
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- Entrega posterior a la fecha estipulada.		
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.-Incumple siempre con la fecha estipulada		
CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- Cumple supera las expectativas y mejora las especificaciones establecidas.	0,0	
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- Cumple con los requisitos y especificaciones establecidas		
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- Falta a uno o más requisitos y/o especificaciones.		
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.-Incumple inconformidades graves en la calidad y cumplimiento de especificaciones exigidas.		
SERVICIO POSTVENTA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- Cumple seguimiento y control postventa sin petición y/o requerimiento.	0,0	
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- Cumple atiende las peticiones y/o requerimientos y se preocupa por garantizar la calidad.		
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- Incumple atiende en forma desobligada a las peticiones y/o requerimientos frente a la calidad y cantidad.		
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- Desatiende o atiende tardamente las peticiones y/o requerimientos frente a la calidad y cantidad		
CAPACIDAD INSTALADA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE: Cumple con instalaciones y tecnología para atender las solicitudes superando las expectativas.	0,0	
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO: Cumple las instalaciones y tecnología para atender las solicitudes es suficiente.		
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR: Incumple las instalaciones y tecnología para atender las solicitudes no es suficiente.		
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE: No tiene las instalaciones y tecnología para atender las necesidades		
SOPORTE TÉCNICO	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE: La asesoría es oportuna y acertada.	0,0	
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO: Realiza asesoría cuando se requiere.		
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR: La asesoría es ocasional.		
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE: No realiza el servicio de asesorías pactado en el contrato.		
PROMEDIO			0,0	
Criterios de Calificación Definida	PUNTAJE	RESULTADO		
	4,5 - 5,0	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.		
	3,9 - 4,4	Bueno - Proveedor confiable.		
	3,0-3,8	Regular - Proveedor poco confiable. Conicionado y/o Sancionado		
	0,0 - 2,9	No Confiable - Proveedor NO confiable. Restringido.		
OBSERVACIONES:				
RESPONSABLES:				
Gerente		Supervisor		

Nota. Adaptado de (Calvache, s. f.)

El formato establecido para la evaluación de proveedores se basó en las siguientes características: cumplimiento y entrega, calidad y cumplimiento de especificaciones, servicio

postventa, capacidad instalada y soporte técnico; y criterios de acuerdo con la escala excelente, bueno, regular y no cumple cada uno con sus respectivas descripciones. En la tabla 12 se definieron los siguientes criterios de calificación para la selección de proveedores.

Tabla 12

Criterios de Calificación Definida

	PUNTAJE	RESULTADO
Criterios de Calificación Definida	4,5 - 5,0	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.
	3,9 - 4,4	Bueno - Proveedor confiable.
	3,0-3,8	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado
	0,0 - 2,9	No Confiable - Proveedor NO confiable. Restringido.

En el anexo 1 se evidencia la aplicación del instrumento de evaluación y selección de proveedores, al proveedor de bebidas embotelladas Postobón, el cual arroja una calificación de 4,4 puntos de acuerdo con los criterios de calificación definidos, se puede decir, que es bueno de manera que es un proveedor confiable en donde se puede reducir costos, mitigar riesgos e impulsar la mejora en la distribuidora GOMO.

Procesos Logísticos De Distribución

La cadena de suministro no acaba hasta que la mercancía o materia prima es entregada al cliente, de manera eficiente con los mayores estándares de calidad y dejando los mayores beneficios para la empresa, pues la distribución no solo es el despacho de mercancía si no que esta es una extensión de la empresa donde se refleja la imagen y el buen servicio de la compañía, es por ello que no solo basta con conocer las técnicas de distribución si no saber cuál es la más apropiada para cada empresa en cuestión. Por ello en esta actividad se estudiarán y analizaran las principales estrategias de distribución y cuál de estas es la más adecuada para la empresa Distribuidora GOMO.

Conceptualización Y Contextualización

La planificación de los recursos logísticos de la cadena de suministro juega un papel importante en el desempeño de las actividades en el plazo y presupuesto de costes establecidos, también se debe considerar el ámbito de la seguridad. Este proceso se denomina Distribution Requirements Planning (DRP) (O'Donnell, 2015)

Análisis De Los Procesos Logísticos De Distribución De La Empresa Distribuidora GOMO

La empresa distribuidora GOMO no tiene área de producción, el producto va al almacén al área de despachos, podemos entonces decir que después de esta planificación estaría el área de picking-packin, claro después de unas ordenes de despacho

Este plan, determina qué debe hacerse y cuándo, así mismo se establece en términos de productos específicos con este método se garantiza que los productos con mayor rotación estarán disponibles para los clientes y el empleo de los recursos fueron los destinados a unos despachos

más efectivos, el DRP brindan la información necesaria para que los planificadores, tengan una mejor coordinación entre la entrada de almacén y las necesidades de despacho.

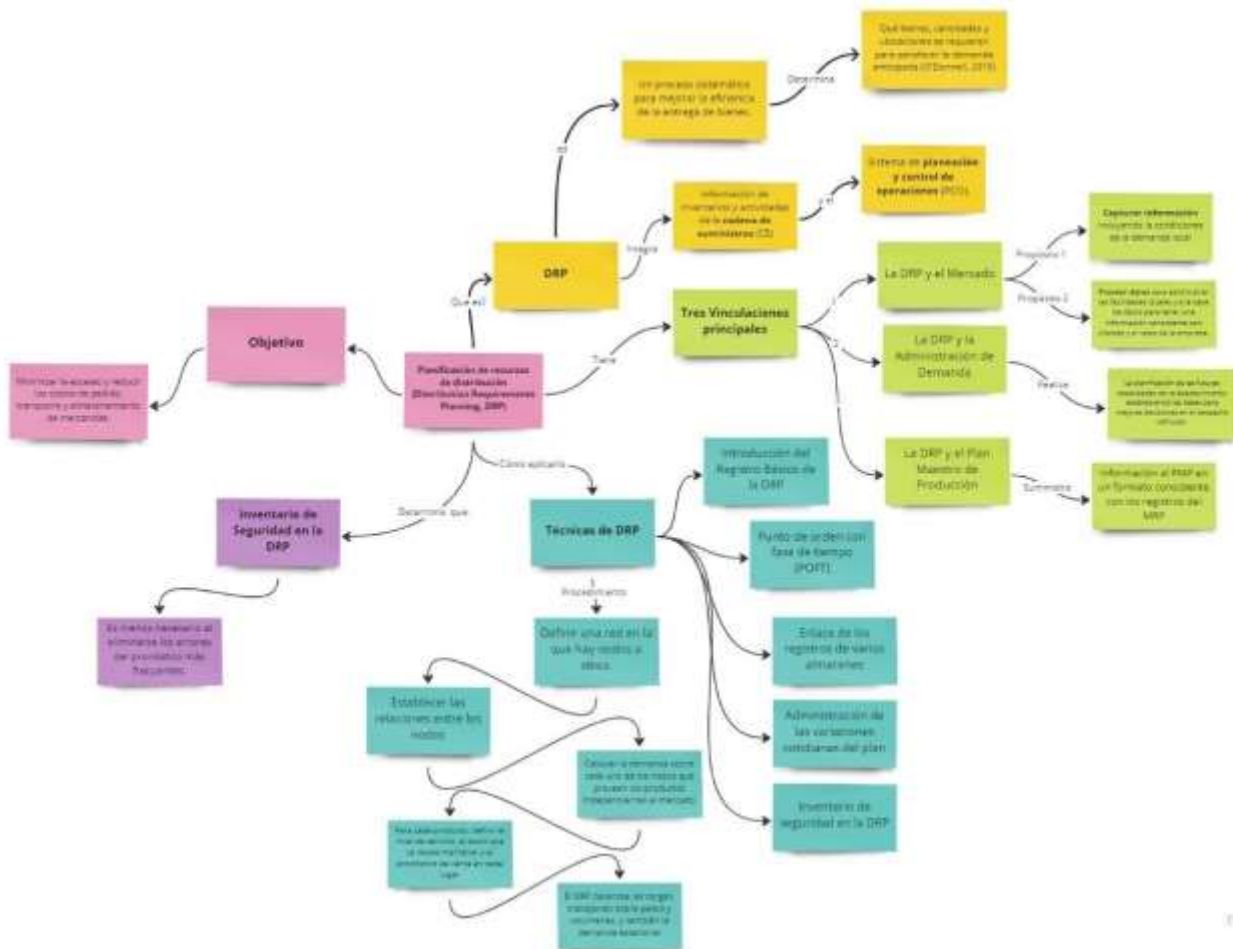
Las principales funciones del DRP se encuentran; planificación y emisión de los pedidos de abastecimiento realizados; con base a un sistema de programación maestra, seguimientos de los pedidos de abastecimiento; con el que pretende controlar los pedidos que se encuentran en camino entre el almacén de suministro y el de recepción, asignación de suministros.

El DRP (Distribution Resource Planning)

DRP es la planificación de recursos de distribución, DRP es un método utilizado en la administración empresarial para planificar pedidos dentro de una cadena de suministro. Permitiendo al usuario establecer ciertos parámetros de control de inventario (como un stock de seguridad) y calcular los requisitos de inventario por fases (Magdalena y Suli, 2019), de acuerdo con lo anterior se puede decir que, el DRP es un enfoque fundamental para las empresas ya que les permite planificar los requerimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cadena de suministro. Según Cabanzo (2011), el DRP cubre la necesidad de reposición en el punto deseado de la empresa en un período de tiempo, que puede ser una fábrica, centro de distribución o punto de venta, ya que el DRP se aplica a las materias primas, productos en proceso. y productos terminados. De acuerdo con lo anterior, en la figura 13 se describen aspectos fundamentales del DRP.

Figura 13

Aspectos Fundamentales de un DRP – Mapa Conceptual



Nota. Este mapa conceptual fue basado en (O'Donnell, 2015) y (Romero, 2012)

Ventajas Y Desventajas De La Implementación Del DRP En La Empresa GOMO

Como ya se ha indicado anteriormente la empresa es relativamente pequeña pero el objetivo de sus dirigentes es verla crecer lo que más se pueda es ahí donde se identifica más fácilmente las ventajas que la empresa puede obtener al implementar el DRP pues esto le dará una mejor perspectiva del mercado tanto de la competencia como de los clientes y proveedores, así como de las herramientas que están a disposición para que los procesos sean más fáciles de

ejecutar, de igual manera el acceso a la información le permitirá un pronóstico más acertado de la demanda y por ende de los inventarios y manejos que se deben tener y aplicar, lo que a un largo o mediano plazo incidirá en la reducción de costos de la empresa de forma considerable, pero he ahí donde está la principal desventaja y es con el aumento de forma inmediata de los costos así como la dificultad en los diferentes procesos y la burocracia involucrada en los mismos lo que hace que todo tengo cierta dificultad y por ende se requería de más recursos tanto humanos como financieros para realizarlos. Por lo que la recomendación es a medida que la empresa crezca se vayan implementado ciertas técnicas de tal forma que exista una evolución uniforme y ninguna perjudique a la otra, por lo contrario, sean un apalancamiento mutuo de crecimiento.

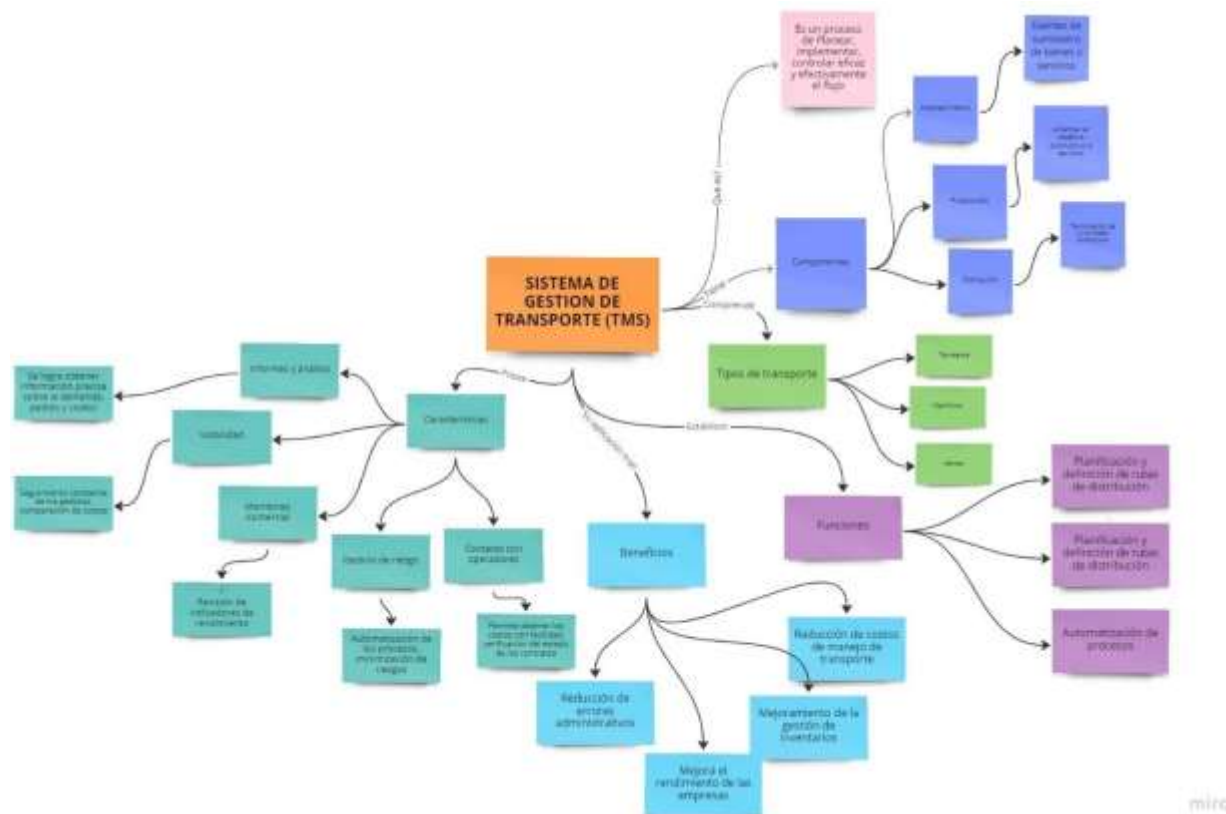
El TMS (Transportation Management System)

Un sistema de gestión de transporte es un sistema de software que ayuda a las empresas a gestionar la logística asociada con el transporte de bienes físicos por carretera, aire, mar o una combinación de modos de transporte (Johns et al., 2022). Como parte de un sistema de gestión de la cadena de suministro más grande, el software de logística de TMS ayuda a garantizar la entrega puntual de mercancías, mediante la optimización de las cargas y las rutas de entrega, el seguimiento de los envíos entre rutas locales y globales, y la automatización de tareas que antes consumían mucho tiempo, como la documentación y los envíos de cumplimiento comercial, para la entrega oportuna de los bienes. Los sistemas TMS reducen costes para empresas y clientes finales (SAP, s.f).

De acuerdo con lo anterior se describen aspectos fundamentales en la figura 14 de “TMS”

Figura 14

Aspectos fundamentales de “TMS” (Transportation Management System)



Nota. Este mapa conceptual fue basado en (Aníbal y García, 2011)

Identificación De La Estrategia De Distribución En La Empresa Distribuidora GOMO

La empresa fue creada hace tan solo 4 años con un capital de aproximadamente 20 millones el cual es muy pequeño considerando que esta se creó con la finalidad de convertirse en una distribuidora de bebidas alcohólicas y gaseosas para todo el municipio y por ser estos artículos de consumo masivo se requiere grandes capitales para su operación, aunque la empresa goza desde un principio con relativa fortuna pues su punto de equilibrio se logró de forma rápida, el afán de los socios por crecer las ventas y que la empresa fuera rentable los llevo a

tomar la decisión de ampliar el portafolio y dejar de centrarse en la venta al mayoreo para ponerle más atención al menudeo pues el primero no alcanzaba los volúmenes requeridos y el segundo tenía un potencial más grande y un margen de utilidad superior. Todo esto ha llevado a que la empresa este en constante crecimiento y constantes cambios en su estructura y forma de comercializar y almacenar, por lo que a la estrategia de distribución no se le ha dedicado prácticamente nada de tiempo para su planificación, básicamente lo que se hace es recibir la mercancía de los diferentes proveedores almacenarla para así tenerla disponible para el cliente bien sea el que se dirige a la tienda o el que se le lleva pedido, con los clientes que compran grandes cantidades lo que se hace es entregarles a ellos en su almacén, despachando la mercancía desde la única tienda que se tiene, la verdad es que es un proceso muy empírico y sencillo, pues las condiciones tampoco requieren de algo más sofisticado para el alcance que tiene la empresa, pero si el pensado es tener un crecimiento considerable se deben contemplar estrategias más tecnificadas que permitan y faciliten dicho proceso.

Modos Y Medios De Transporte Utilizados Por La Empresa Distribuidora GOMO En Sus Procesos De Aprovechamiento De Materias Primas Y Distribución De Su Producto Terminado

El transporte es el eslabón más importante y principal en la logística. En logística internacional, la función de transporte es más importante, porque la distancia es más larga y el transporte es más difícil (Castellanos, 2009).

El transporte puede verse como un medio para un fin, la forma en que se realiza la logística, pero también es una industria importante por derecho propio. Tradicionalmente, el transporte que incluye el movimiento de pasajeros ha tenido una participación muy interesante

en el Producto Interno Bruto (PIB), pero esta participación ha ido disminuyendo debido al uso más eficiente de las diferentes modalidades (Castellanos, 2009).

Distribución física de mercancías

Es un conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de los productos preparados como carga, desde el lugar de producción o manufactura en el país de exportación hasta el local del importador en el país destino, bajo el concepto de óptima calidad costo razonable y entrega justo a tiempo. El objetivo es contribuir a que, desde la óptica gerencial, se pueda seguir la regla de oro de la DFI: “Transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo total para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional justo a tiempo (JAT) y con Calidad Total (CT)” (Castellanos, 2009).

Existen varios modos de transporte, terrestre, férreo, marítimo, fluvial, y aéreo, de tubería o ductos y otro que se le llama intermodal.

Se necesita tener ciertos criterios para saber que transporte es el que es idóneo para nuestro beneficio tanto para la empresa como para el cliente, según el criterio así se escoge el medio de transporte; velocidad de circulación, capacidad de carga, seguridad en el uso, capacidad en el uso de red y costo.

Modos de transporte

Los modos son una combinación de red, vehículo y operación. Además de caminar, incluyen automóviles, sistemas viales, ferroviarios, transporte marítimo (barcos, canales y puertos) y transporte aéreo (aviones, aeropuertos y control de tráfico aéreo) (Castellanos, 2009).

Medios de transporte

Es el elemento físico utilizado para el traslado de mercancías. Por ejemplo: significa barco, significa mar, significa avión y modo, aire (Castellanos, 2009).

Modos de transporte en la distribuidora GOMO

La compañía Distribuidora GOMO, es una empresa comercial y su actividad principal es la distribución de diferentes productos de primera necesidad, abarrotes, licores y demás. Se encuentra ubicada en una zona con poco afluencia de clientes y esto fue una motivación para la empresa de generar e implementar diferentes estrategias que ayudaran a suplir una necesidad insatisfecha en esta región, la cual era la entrega de los productos a domicilio prestando un servicio eficiente, ágil y puntual, pues los negocios ya existentes prestaban dicho servicio con muchas falencias y demoras en la entregas de los diferentes pedidos o en otros casos simplemente no prestaban este servicio. Gracias toda esa demanda por un servicio adecuado la compañía Distribuidora GOMO ha podido marcar la diferencia con su competencia y se ha ganado la fidelidad de sus clientes, gracias a su servicio de calidad, con calidades humana, puntualidad y eficiencia en sus entregas.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta los factores de velocidad de circulación, capacidad de carga, seguridad en el uso y costo, se identifica que el modo existente y factible tanto para el aprovisionamiento como para la distribución de mercancía para la distribuidora GOMO es el terrestre. Pues en la zona es el único modo factible de emplear si se tienen en cuenta las distancias y los volúmenes que se manejan este es el más eficiente, rápido y económico eso sin contar que de igual manera la implementación de cualquier otro modo sería inviable más allá de sus costos por su infraestructura.

Medios de transporte implementados en la Distribuidora GOMO

Los medios de transporte para la distribución de mercancías en la empresa GOMO hacen parte del modo de transportes terrestre utilizando una motocicleta con remolque, camioneta y vehículos tipo turbo en ocasiones especiales. Se puede decir que en algunas ocasiones está limitada a entregas de no más de 5 kilómetros y pedidos con un peso menor a 400 kilos por lo que el principal medio de transporte es una motocicleta AKT TT 125 a la cual se le acopla un remolque, tal como se muestra en la figura 16, se tiene para el servicio exclusivo de la empresa dicha motocicleta y dos remolques para motocicleta de diferentes tamaños uno de aproximadamente 200 kilogramos de capacidad de carga y otro de 400 kilogramos, los cuales se usan dependiendo de las necesidades de cada pedido, como se indicó este medio de transporte es suficiente para las entregas urbanas las cuales son el 98% de estas.

Además, se cuenta con una camioneta Mazda BT 50 con capacidad de carga de 1 tonelada, igual a la que se muestra en la figura 15, para las entregas en la vereda Guataquisisto, la cual es la única que por el momento se le hace visita y despachos regularmente, esta vereda está ubicada a unos 15 kilómetros de la cabecera municipal por vía totalmente destapada por lo que este vehículo es el indicado para tal fin. De igual manera este es el vehículo que se utiliza para el aprovisionamiento de algunos productos que se consiguen más económicos en la ciudad de Ibagué que en los proveedores que visitan directamente la empresa, por lo que cada 8 o 15 días se realizan viajes a esta ciudad la cual está ubicada a 38 kilómetros de distancia del municipio a realizar dichas compras.

Figura 15

Identificación de vehículo para distribución y aprovisionamiento de mercancía



Nota. JM. (2022)

Figura 16

Identificación de remolque para transporte de mercancía



Nota. Casapia. (2020)

Adicionalmente se cuentan con vehículos de terceros a los cuales se les paga el flete en caso de ser necesario, por ejemplo, en temporada donde los pedidos suelen ser muy grandes (de más de 100 canastas) debido a la escasez en la fábrica, estos por lo general son vehículos tipo turbo de aproximadamente 2 o 3 toneladas de capacidad, como la que se muestra en la figura 17.

Figura 17

Identificación de vehículo para distribución de mercancía en caso especial




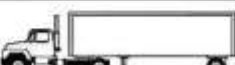


Nota. Mantilla, (2019).

La empresa GOMO se abastece de productos y suministros por vía terrestre, utilizando vehículos de diferentes capacidades según el tamaño de la carga, teniendo en cuenta las características de la mercancía a transportar por los proveedores. Los proveedores al ser nacionales utilizan el modo y medio existente y adecuado en el territorio. La Distribuidora GOMO, realiza su aprovisionamiento por medio de sus proveedores los cuales, tienen su propia red de vehículos de acuerdo con el tipo de productos. Normalmente son vehículos como los que se muestra en la figura 18.

Figura 18

Identificación de vehículos de aprovisionamiento en el territorio nacional

Designación	Configuración	Descripción
2		Camión de dos ejes Camión Sencillo
3		Camión de tres ejes Dobletrque
4		Camión de cuatro ejes
2S1		Tractocamión de dos ejes con semirremolque de un eje

Nota. Transporte R&R. (s.f).

Conveniencia De La Utilización De Servicios De Embarque Directo En La Empresa Distribuidora GOMO

Es importante tomar en cuenta los servicios de embarque directo en la distribuidora ya que puede reducir significativamente el inventario dentro del almacén ya que esta modalidad lo que hace es tener una conexión entre nuestro proveedor y el cliente, y nosotros seríamos solo el intermediario entre ellos, de ese modo estamos asegurando que nuestras compras con ventas efectivas y tendríamos en flujo de caja mayor, gracias a que no estaríamos sacando dinero para la compra de las mercancías por este viene directamente del cliente y por el contrario a nuestra empresa estaría llegando el efectivo proveniente de productividad o ganancia neta de la venta o en este caso la intermediación.

Para poder lograr esto la empresa debe contar con distribuidores y proveedores con una solides muy grande que nos permite garantizar a nuestros clientes que sus mercancías llegaran en los tiempos estipulados y al tener pedidos de pequeñas cantidades y bajos costos, se vería afectada la operación por disponibilidad de despachos pequeños por parte de nuestros proveedores.

Esta estrategia la podríamos ir implementado con aquellos clientes que manejan pedidos grandes y en fechas específicas los cuales ya tenemos identificados y se les realizara seguimientos de sus pedidos con anterioridad, adicional se puede crear campañas de capacitación para que los clientes puedan obtener el control de sus pedidos.

Viabilidad De La Implementación De La Estrategia De Cross Docking En La Empresa Distribuidora GOMO

Al ser el Cross-Docking un modelo basado en niveles de inventarios bajos o prácticamente cero sería una muy buena opción para la empresa el poder implementarlo, pues esto lograría reducir costos de almacenamiento y permitiría utilizar el espacio que se ocupa en inventarios para organizar la tienda de mejor manera, aunque esto se tendría que hacer llevando una enorme coordinación con clientes y proveedores logrando que los productos estén en cada lugar justo a tiempo y garantizando la calidad, lo que a su vez traería el inconveniente, pues si bien lograr esto sería una muy buena opción para la empresa por todos los beneficios que conlleva, no quiere decir que sea algo viable o por lo menos no de una manera sencilla, pues al ser la empresa comercializadora de productos de consumo masivo se enfrenta constantemente a fuertes competencias y oportunidades de precios que se adquieren solo por la compra de grandes volúmenes de mercancías, y de igual manera estos productos los clientes lo requieren para su uso inmediato por lo que es necesario tener disponibilidad de productos en almacén. Por lo que como conclusión se determina que el modelo es muy favorable para la empresa y que a pesar de los grandes inconvenientes si se trabaja y se implementan técnicas apropiadas es posible de hacer.

Determinación De La Estrategia Adecuada Para Los Negocios De La Empresa

Distribuidora GOMO

Warehousing al ser una estrategia basada en tener una red de almacenes en lugares estratégicos que permitan estar lo más cerca posible de los clientes. Aunque costosa es una muy buena opción para la comercialización de productos de consumo masivo, logrando tener más alcance y por lo tanto llegar a más clientes sin tener que invertir mucho en medios y técnicas complicadas de logística.

Beneficios En La Empresa Con Los Cambios En La Industria De La Distribución.

Para la distribuidora GOMO es muy importante poder implementar cambios en sus procesos de distribución que le permitan tener un stock de inventario más controlado, y al mismo tiempo control en el despacho y salidas de las mercancías mediante la planificación efectiva y emisión de los pedidos que puedan garantizar a la empresa una venta segura o por lo menos confiable según las bases de históricos que se tengan de las ventas.

Poder llevar a la compañía a implementar diferentes mecanismos de distribución como el embarque directo nos llevaría a tener un mayor control en las compras y tener menos riesgos en cuanto a pérdida de mercancías por deterioro o vencimientos, pero este proceso es algo que se debe implementar poco a poco debido a que aún no contamos con una red sólida de proveedores que nos ofrezca esta alternativa de compra en pedidos de baja escala, por este motivo es algo que debemos ir manejando e implementando a solicitud de pedidos grandes inicialmente.

Mega Tendencias En Supply Chain Management Y Logística

Este último apartado trata de las tendencias estratégicas en la gestión de la cadena de suministro, de manera que, la gestión de la cadena está en constante evolución, a medida que aparecen nuevos desafíos y tendencias, los especialistas se enfrentan a estos nuevos retos con el fin de ayudar a administrar la cadena de suministro de forma que se puedan encontrar estrategias logísticas más efectivas y eficientes, las tendencias en logística pueden permitir a los gerentes y empresas proponer metas estratégicas con éxito (Burda, 2015).

Conceptualización Y Contextualización

Últimamente se menciona mucho sobre la logística y cómo las empresas la utilizan para lograr todos sus objetivos, sin embargo, la logística es un tema tan grande y amplio que no se detiene, siempre está creciendo y evolucionando (Bermúdez, 2022).

La logística se está desarrollando tan rápido que casi todos los procesos de la cadena están siendo automatizados, y no cabe duda de que la digitalización, además de otros elementos complementarios, es la mejor opción para lograr todos los objetivos de una empresa de manera fácil y eficiente (Bermúdez, 2022)

Las empresas se han enfrentado a múltiples desafíos en los últimos años que ha afectado diferentes dimensiones de la cadena de suministro; estos incluyen: las interrupciones del suministro global como nuevas rutinas de planificación, los estándares de servicio que requieren un número cada vez mayor de canales de venta más rigurosos y el desarrollo y accesibilidad de la automatización de operaciones, tecnología aplicada y gestión de la información. (Mariano, 2022).

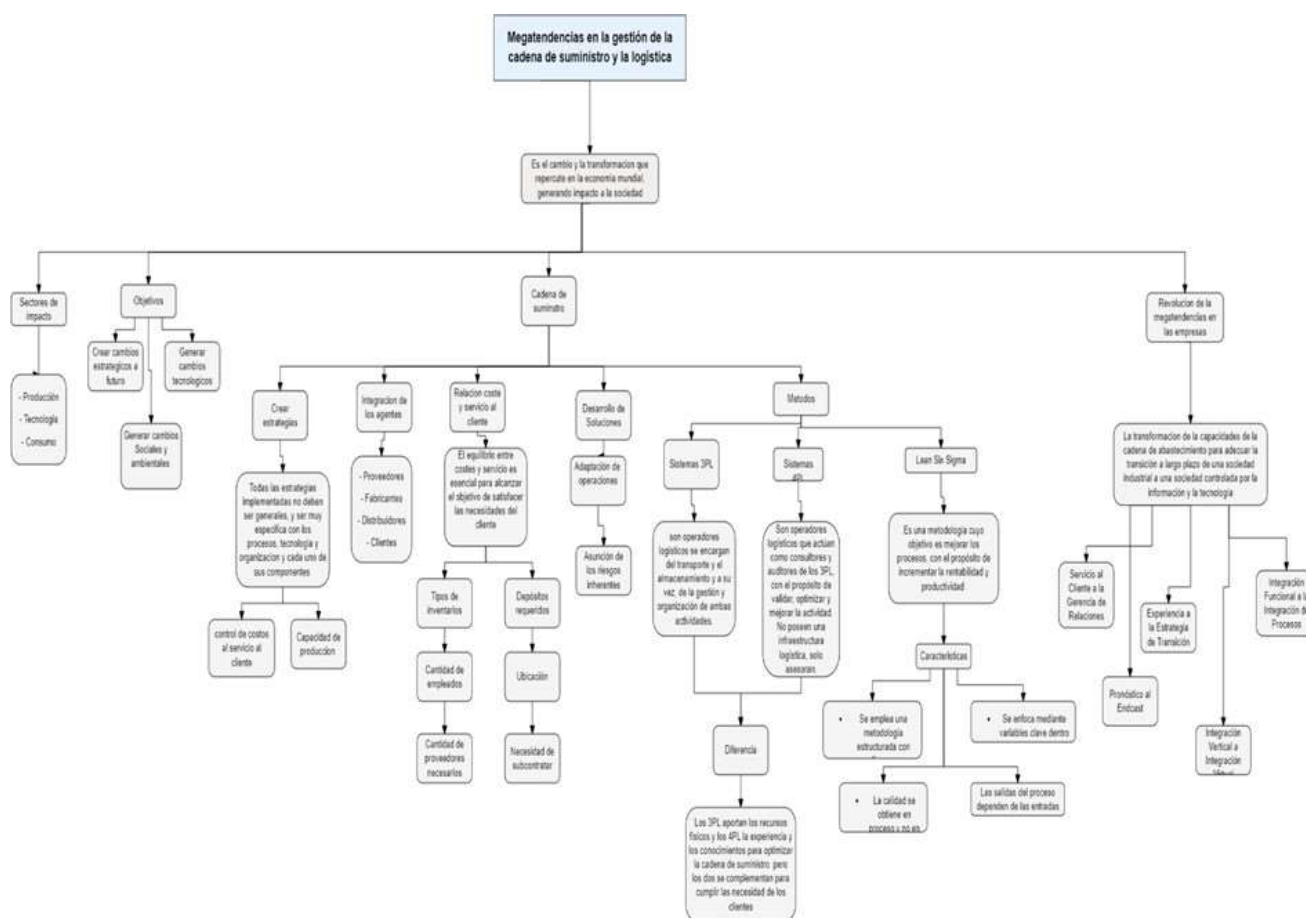
Las mega tendencias plasmas los diferentes cambios que modifican las capacidades de la cadena de suministro, pues es fundamental que las organizaciones puedan adoptar estas estrategias para administrar de la mejor forma sus operaciones globales (León, 2021)

Aspectos Fundamentales De Las Mega Tendencias En Supply Chain Management Y Logística – Mapa Conceptual

A continuación, (figura 19) se realiza una descripción de los aspectos más relevantes de las tendencias en la cadena de suministro y la logística.

Figura 19

Mapa conceptual mega tendencias en Supply Chain Management y Logística



Nota. Este mapa conceptual fue basado en (Mecalux, 2020) y (Burda, 2015).

Factores Críticos De Éxito Que Dificultan La Implementación De Esas Mega Tendencias, En Las Empresas Colombianas Y En La Empresa Distribuidora GOMO

Para las compañías colombianas es un gran reto poder seguirle el paso creciente y cambiante al mundo de las tecnologías y tendencias, no todas las compañías colombianas están fuera de estas posibilidades, ya que el país cuenta con varias empresas que día a día trabajan para mejorar sus procesos y mantenerse en el mercado, pero lastimosamente esto solo se puede ver en las grandes compañías y la economía del país es movida principalmente por pequeños empresarios que diariamente trabajan por subsistir y no dejar caer el negocio.

Colombia es un territorio cuyos sectores económicos necesitan el apoyo de tecnologías convergentes e industrias 4.0 para mejorar sus procesos (Abello, 2020). Por lo tanto, se han invertido esfuerzos y recursos en la construcción de plataformas y personal capacitado a nivel nacional (Abello, 2020).

Sin embargo, como lo demuestran algunos de los resultados alcanzados en los diagnósticos desarrollados, en los que se trazó el camino de la digitalización, encaminado a desarrollar aún más esta actividad básica, aún Colombia está muy atrasada en este ámbito (Abello, 2020).

La convergencia tecnológica requiere la modernización de la infraestructura actual de la nación y capacidades digitales innovadoras a través de mecanismos como la internacionalización, la promoción para la ciencia, la tecnología y la innovación, en consonancia con la enorme convergencia tecnológica y la necesidad de desarrollar los recursos y el ingenio humano con formación, habilidades y aspiraciones innovadoras (Abello, 2020).

De acuerdo con lo anterior, las empresas colombianas no cuentan con un área dedicada a la cadena de suministro con la visibilidad y capacidad de gestión para articular operaciones con áreas afines de proveedores y clientes por el bien común, como las grandes corporaciones multinacionales que han llegado al país, estas cuentan con una cadena de suministro bien desarrollada y una estructura de gestión que pone al país en un nivel inferior competitivo. Otro punto que interfiere la implementación de estas mega tendencias es que no existe una cultura de innovación tecnológica profunda en las empresas colombianas, lo que se traduce en una falta de un manejo claro y unificado de la información.

Para la implementación de las mega tendencias en Colombia se debe tener en cuenta algunos aspectos fundamentales entre ellos lo económico, social, tecnológico y político, pues son factores que entorpecen la introducción de estas estrategias al país, uno de los principales puntos es la tecnología (Secretaría Técnica Comité Especial Interinstitucional, 2021), ya que se tiene una gran diferencia frente a los países desarrollados siendo esta una de las principales tácticas en innovación pues siempre están en la búsqueda de la mejora en los procesos industriales y económicos, además estos países cuenta con el apoyo y desarrollo del gobierno.

Se puede decir que para la implementación de las mega tendencias es importante trabajar conjunto al estado, de manera que se busquen beneficios para el desarrollo del país a través de los diferentes sectores económicos introduciendo tecnologías que permitan facilitar la inversión en Colombia, convirtiendo al país competitivo en los diferentes mercados a nivel mundial.

Conclusiones

La gestión de la cadena de suministro inicia en el reconocimiento de la posición que se encuentra la empresa frente al mercado y que espacio ocupa en la red de valor, por lo que el diseño de esta fue de gran ayuda para comprender el nivel en el que se encuentra la empresa GOMO. De igual manera otros aspectos importantes son la optimización que se propuso a la empresa en los diferentes procesos ligados a la gestión de la cadena de suministro y logística. Pues en la primera sección se realizó un análisis a la empresa distribuidora GOMO en donde se identificó la configuración de la red de suministro, es decir los miembros que pertenecen a esta red como: los proveedores y clientes con los cuales la empresa tiene contacto, y se reconocieron las dimensiones estructurales y los vínculos de proceso en la red de suministro.

Por otro lado, se logró la aplicación de procesos estratégicos como herramienta para la gestión y estableciendo de mejores prácticas en el flujo de información, económico y de mercancía a través de su cadena de valor, basado en los enfoques del GSCF y el APICS-SCOR.

Un aspecto importante para tener en cuenta es la identificación de los flujos en la cadena de suministro de la empresa GOMO, pues estos permitieron establecer adecuadamente el flujo de información, productos y dinero. En otro orden, la herramienta de evaluación comparativa LPI ayudo a la identificación de los retos y oportunidades, conociendo la posición de Colombia en el ranking del banco mundial, para el establecimiento de estrategias con el fin de ser más competitivos a nivel mundial. Por otra parte, es de gran importancia que las empresas colombianas conozcan y apliquen las normas y especificaciones que el gobierno nacional establece en la política Nacional Logística CONPES, pues esta ofrece directrices para el desarrollo de la logística de manera efectiva. En este orden de ideas, otro aspecto externo aplicado a la organización GOMO es el efecto látigo, en donde se identificaron las causas raíz de

este efecto y cómo se debe considerar su impacto en la empresa para tener un mayor control entre inventario y ventas.

De la misma manera se aplicaron teorías y el análisis a la situación actual de la empresa, en donde se logró realizar propuestas relevantes en los principales procesos logísticos, permitiendo un mayor apalancamiento a la empresa al implementar estos procesos de manera correcta, los cuales consisten en el aprovisionamiento, gestión de inventarios y distribución. De manera que se establecieron estrategias para mejorar estos procesos en cuanto a tener productos correctos en el lugar correcto y en el momento correcto, manipulación eficiente de los productos disponibles y adquisición de productos con la reducción de costos.

Otro aspecto importante realizado en este trabajo es la investigación de las nuevas tendencias de la gestión de cadena de suministro y logística, pues esto permite que las directivas de la empresa Distribuidora GOMO tomen decisiones e implementen acciones basados en esta información permitiéndoles estar a la vanguardia en estos temas y mantenerse en una mejora continua.

Este trabajo se realizó como resultado de cursar el diplomado en gestión de la cadena de suministro y logística, lo que permitió al grupo de trabajo no solo dominar el tema, desarrollándolo teórica y prácticamente en la organización, también , permitió tanto a los estudiantes como a la organización enriquecer sus conocimientos al obtener información que les dará una mejor visión de todo el mundo laboral y del mercado en el que compiten, respectivamente, pudiendo así tomar mejores decisiones que les permitan ser más competitivo y por lo tanto más importante en el mercado.

Bibliografía

- Aballay, J. (2015). *Modelo de Referencia de la cadena de suministro SCOR*. IEEC. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de <https://ieec.edu.ar/modelo-de-referencia-de-la-supply-chain-scor/>
- Abello, R. (2020). *Colombia y la nueva revolución industrial Propuestas del Foco de Tecnologías Convergentes e Industrias 4.0*. Minciencias. Recuperado 19 de febrero de 2023, de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/colombia_y_la_nueva_revolucion_.pdf
- Aníbal, L., & Garcia, M. (2011). *Gestión Logística Integral*. Marge Books.
- APICS Supply Chain Council. (2015). *Quick reference guide - association for supply chain management*. SCOR Quick Reference Guide. Versión 11.0. Recuperado el 2 de diciembre de 2022 de <http://www.apics.org/docs/default-source/scor-p-toolkits/apics-scc-scor-quick-reference-guide.pdf>
- Banco Mundial. (s.f). *Quiénes Somos*. Banco Mundial. Recuperado el 13 de diciembre de 2022, de <https://www.bancomundial.org/es/about>
- Bermúdez, D. (2022). *Las 12 Tendencias Logísticas para el 2023 que debes conocer*. Asiste App. Recuperado 5 de febrero de 2023, de <https://asisteapp.co/blog/tendencias-logisticas-2023/>
- Burda, A. (2015). Challenges and Strategic Trends in Modern Logistics and Supply Chain Management: Acces la Success. *Calitatea, Suppl.Supplement, 16*, 60-64.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/challenges-strategic-trends-modern-logistics/docview/1694670666/se-2>

Caballero Otálora, F. J., & Quevedo, M. (2015). Análisis del Supply Chain Management de las Empresas de Marroquinería Pertencientes a Corpa 7 en el Sector del 7 de agosto para mejorar su Competitividad en el Mercado Nacional e Internacional.

Cabanzo Niño, Y. L. (2011). Aplicación de DRP (plan de requerimiento de distribución) y planeación de la producción para la empresa plásticos Monroy en la línea de producción de bolsas plásticas para basura

Casapia, J. A. (2020). *Remolque para moto - YouTube: Remolque casero, remolque de moto, bicicleta DIY*. Pinterest. Recuperado el 26 de enero de 2023, de <https://co.pinterest.com/pin/183662491041974038/?mt=login>

Castellanos Ramírez, A. (2009). *Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Universidad del Norte. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69792?page=6>

Chain, R. E. S. (2022). *La gestión de aprovisionamiento: aspectos clave que debes conocer*. Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School. Recuperado el 31 diciembre de 2022, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/gestion-aprovisionamiento-aspectos-clave/>

Coopers, P. W. (2001). Manual práctico de logística. *Manual de almacenes*. Instituto Aragonés de fomento. España.

- Correa Espinal, A., & Gómez Montoya, R. A. (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. *Dyna*, 76(157), 37-48.
- DIAN. (2018). Colombia, Puesto 58 en índice de desempeño logístico y 75 en aduanas //. Portal DIAN. Recuperado el 12 de diciembre de 2022, de <https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-Colombia-puesto-58-en-Indice-de-desempeno-logistico-y-75-en-aduanas.aspx>
- Domínguez, M.J. (s.f.). *Qué es la Cadena de Suministro o Cadena de Abastecimiento*. Evaluando Software. Recuperado el 16 de noviembre de 2022, de <https://www.evaluandosoftware.com/la-cadena-suministros-cadena-abastecimiento/#:~:text=La%20estructura%20horizontal%20se%20refiere,en%20cada%20nivel%20o%20etapa.>
- DPN. (s.f). *El Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES*. El Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES. Recuperado el 12 de diciembre de 2022, de <https://www.dnp.gov.co/CONPES>
- IONOS. (2020). *Modelo SCOR: Definición y Funciones*. Guía digital de IONOS. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/modelo-scor/>
- JM. (2022). *Carros, Motos y otros*. MercadoLibre.com.co. Recuperado el 9 de enero de 2023, de <https://carro.mercadolibre.com.co/MCO-1103627252-mazda-bt-50-2013-25-diesel-4x2-mecanica- JM>
- Johns, B., Sánchez, Ó., & West, C. (2022). *¿Qué es un sistema de gestión del transporte?* Oracle. Recuperado 27 de enero de 2023,

de <https://www.oracle.com/co/scm/logistics/transportation-management/what-is-transportation-management-system/>

Lee, HL, Padmanabhan, V. y Whang, S. (1997). El efecto látigo en las cadenas de suministro.

León, P. (2021). *Mega tendencias en la cadena de suministro para este 2021*. Revista Pro-León.

Recuperado 5 de febrero de 2023, de <https://proleon.com.mx/negocios/megatendencias-en-la-cadena-de-suministro-para-este-2021/>

López, A. L. I. (2015). *Índice de Desempeño Logístico*. La logística no es todo, pero está en todo. Recuperado el 11 de diciembre de 2022, de

<https://logispyme.com/2015/11/24/indice-de-desempeno-logistico/>

López, B. S. (2021). *Diseño y layout de almacenes y centros de distribución " logística*.

Ingeniería Industrial Online. Recuperado el 21 diciembre de 2022, de

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-almacenes/disen-y-layout-de-almacenes-y-centros-de-distribucion/>

Magdalena, R., & Suli, T. (2019, May). Forecasting Methods and Implementation of DRP (Distribution Requirement Planning) Methods in Determining the Master Production Schedule. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 528, No. 1, p. 012049). IOP Publishing.

Mantilla, Ó. J. R. (2019). *El camión Chevrolet NHR cumple 20 años y se mantiene como líder en Colombia*. El Carro Colombiano. Recuperado el 9 de enero de 2023, de

<https://www.elcarrocolombiano.com/resenas/el-camion-chevrolet-nhr-cumple-20-anos-y-se-mantiene-como-lider-en-colombia/>

- Mariano, V. (2022). Tendencias de supply chain 2023. Revista Logistec. Recuperado 2 de febrero de 2023, de <https://www.revistalogistec.com/empresas/analisis-2/4638-tendencias-de-supply-chain-2023>
- Martínez, E. (2017). *El Efecto Látigo de la Cadena de suministro: Qué es y cómo prevenirlo*. Pensando para la Innovación. Recuperado el 21 de diciembre de 2022, de <https://www.iebschool.com/blog/efecto-latigo-logistica/>
- MINCIT. (2008). Módulo Vuce – Inspección simultánea - siis. MINCIT. Recuperado el 12 de diciembre de 2022, de <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/temas-de-interes/modulo-vuce-%E2%80%93-inspeccion-simultanea>
- Mintransporte. (2018). *Colombia avanza en índice de desempeño logístico, según Banco Mundial*. Ministerio de transporte. Recuperado el 12 de diciembre de 2022, de <https://mintransporte.gov.co/publicaciones/5779/colombia-avanza-en-indice-de-desempeno-logistico-segun-banco-mundial/>
- O'Donnell, J. (2015). *distribution requirements planning (DRP)*. ERP. Recuperado el 31 de diciembre de 2022, de <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/distribution-requirements-planning-DRP>
- Pinzón Hoyos, B. (2022). *Syllabus del curso Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística, Código 207115*. Universidad Abierta y a Distancia, UNAD. Recuperado 18 de febrero de 2023, de <https://campus118.unad.edu.co/ecbti114/mod/folder/view.php?id=233>
- Pinzón, B. (2004). *Los procesos en Supply Chain Management*. [Artículo]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/5653>

- Pinzón, B. (2004). *Supply Chain Management y Logística. Conocimiento Útil I*. [Artículo]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/5581>
- Polypal. (s.f). Layout de Almacén: Cómo realizar un correcto diseño en planta y sus beneficios - polypal storage systems: España. Sistemas de almacenamiento Polypal. Recuperado el 30 de diciembre de 2022, de <https://www.polypal.com/blog/layout-de-almacen-como-realizar-un-correcto-diseno-en-planta-y-sus-beneficios>
- Ramírez Bedoya, J. C., & Valencia Hortúa, K. (2018). Análisis del efecto látigo en una cadena de suministro del sector hortofrutícola utilizando dinámica de sistemas.
- Samuel, C., & Mahanty, B. (2003). Shortage gaming and supply chain performance. *International journal of manufacturing technology and management*, 5(5-6), 536-548.
- SAP. (s.f). ¿Qué es un sistema de gestión de transporte (TMS)?: Perspectivas de SAP. Recuperado el 9 de enero de 2023, de <https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-a-transportation-management-system-tms.html>
- Secretaría Técnica Comité Especial Interinstitucional. (2021). Tendencias y mega tendencias. Departamento Nacional de Planeación, DNP. Recuperado 19 de febrero de 2023, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Anexo%202%20-%20Tendencia%20y%20Megatendencias%20PGOT.pdf>
- Transporte R&R. (s.f). *Configuración vehicular*. Transporte ryr. Recuperado el 9 de enero de 2023, de <https://www.transporteryr.com/vehiculos.html>

Villegas, P. F. (2015). *La logística mueve al mundo. 10 mega tendencias*. Revista ISTMO.

Recuperado 5 de febrero de 2023, de <https://www.istmo.mx/2015/01/09/la-logistica-mueve-al-mundo-10-megatendencias/>

Apéndice

Anexo 1

Aplicación del instrumento de evaluación y selección de proveedores, al proveedor de bebidas embotelladas Postobón.

El siguiente formato fue aplicado en el capítulo: El Aprovisionamiento En La Empresa para la evaluación de proveedores.

GOMO	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES	Código: FR-ESP-01	
		Página: 1 de 1	
		Versión: 1	
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR: <u>Postobon S.A</u> C.C. O NIT: <u>8909039395</u> PRODUCTO Y/O SERVICIO: <u>Bebidas embotelladas</u>			
Se calificará al Proveedor con un Puntaje entre 0.0 a 5.0 puntos, conforme a los siguientes criterios:			
CARACTERÍSTICAS	PUNTAJE	CRITERIOS	CALIFICACION
CUMPLIMIENTO Y ENTREGA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- Cumple siempre o entrega antes de los pactado	4,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- Cumple con la fecha estipulada.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- Entrega posterior a la fecha estipulada.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.-Incumple siempre con la fecha estipulada	
CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- Cumple supera las expectativas y mejora las especificaciones establecidas.	5,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- Cumple con los requisitos y especificaciones establecidas	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- Falta a uno o más requisitos y/o especificaciones.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.-Incumple inconformidades graves en la calidad y cumplimiento de especificaciones exigidas.	
SERVICIO POSTVENTA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE.- Cumple seguimiento y control postventa sin petición y/o requerimiento.	4,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO.- Cumple atiende las peticiones y/o requerimientos y se preocupa por garantizar la calidad.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR.- Incumple atiende en forma desobligada a las peticiones y/o requerimientos frente a la calidad y cantidad.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE.- Desatiende o atiende tardíamente las peticiones y/o requerimientos frente a la calidad y cantidad	
CAPACIDAD INSTALADA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE: Cumple con instalaciones y tecnología para atender las solicitudes superando las expectativas.	5,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO: Cumple las instalaciones y tecnología para atender las solicitudes es suficiente.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR: Incumple las instalaciones y tecnología para atender las solicitudes no es suficiente.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE: No tiene las instalaciones y tecnología para atender las necesidades	
SOPORTE TÉCNICO	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE: La asesoría es oportuna y acertada.	4,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO: Realiza asesoría cuando se requiere.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR: La asesoría es ocasional.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE: No realiza el servicio de asesorías pactado en el contrato.	
PROMEDIO			4,4
Criterios de Calificación Definida	PUNTAJE	RESULTADO	
	4,5 - 5,0	Excelente - Proveedor confiable y recomendado	
	3,9 - 4,4	Bueno - Proveedor confiable.	
	3,0-3,8	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado	
	0,0 - 2,9	No Confiable - Proveedor NO confiable. Restringido.	
OBSERVACIONES:			
Bueno-Proveedor confiable			
RESPONSABLES:			
Grupo 42 unad			
Gerente		Supervisor	