



Fase 10 - Presentar y sustentar Proyecto Final



Presentado por:

Rodrigo Romero Rodríguez

11 366 590

John Velandia Granados

79 057 595

Yenni Milena Sosa Rodríguez

35 536 075

William Andrés Gómez Rosero

11 511 193

Cesar Augusto Barrantes Medina

Diplomado de profundización Supply Chain Management y Logística

207115 grupo 1

Tutora:

Nubia Stella Salazar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Programa de Ingeniería Industrial

12 de diciembre 2018






INTRODUCCIÓN

Mediante este trabajo desarrollaremos y aplicaremos la herramienta “modelo referencial en logística”, para caracterizar la logística en una empresa. El desarrollo de esta actividad la realizaremos en la empresa alimentos cárnicos S.A.S.

Es importante que como estudiantes del curso diplomado de profundización Supply Chain Management y logística, podamos desarrollar los conocimientos aprendidos en logística y poder aplicarlos en nuestro campo laboral y profesional.






OBJETIVOS

General:

- Aplicar la herramienta “modelo referencial en logística”, para caracterizar la logística en la empresa alimentos cárnicos S.A.S.

Específicos:

- Realizar la caracterización de la empresa alimentos cárnicos S.A.S.
 - Utilizar los trece elementos del modelo referencial en logística, para identificar por medio de entrevistas tipo encuesta a personal de la empresa con los conocimientos relacionados.
 - Analizar mediante gráficos los resultados obtenidos.
- 



ACTIVIDADES

1. Caracterización de la Logística en Alimentos Cárnicos S.A.S.

Alimentos Cárnicos es una empresa alimenticia colombiana que produce y comercializa carnes frías procesadas, carnes maduradas, embutidos y vegetales enlatados, platos listos preparados y champiñones. Pertenece al grupo Nutresa, que es la segunda empresa mejor reputada de Colombia de acuerdo con el monitor Merco Empresas 2016 y segundo mejor empleador del país según Merco Talento 2016. Es líder en participación de mercado en Colombia y Panamá, con presencia directa en tres países.

La siguiente caracterización se realiza en la planta ubicada en Bogotá, en esta sede se tiene un CEDI donde se almacena la producción de varias plantas y se realiza la distribución a nivel regional y nacional.

Objetivos Estratégicos

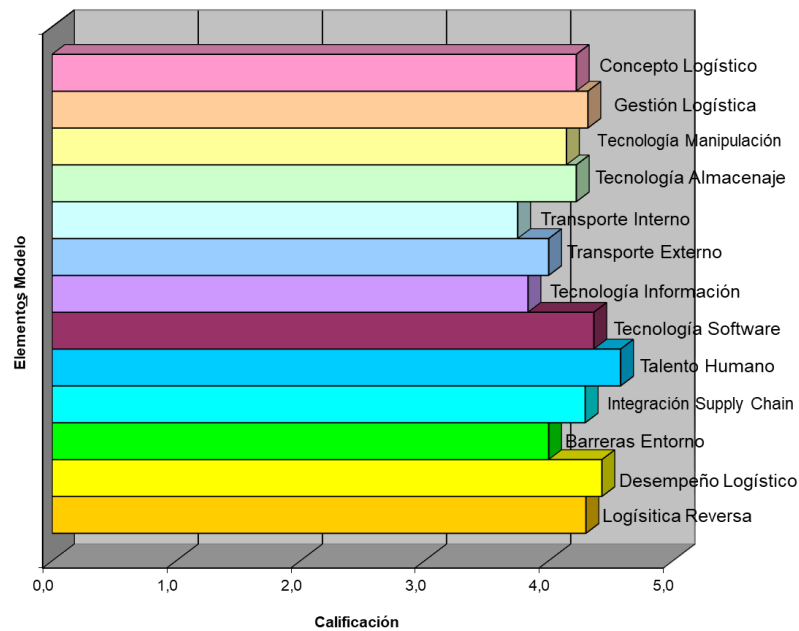
- **Desarrollo Sostenible:** El propósito superior de Grupo Nutresa es construir un mundo mejor donde el desarrollo sostenible sea para todos.
- **Innovación Efectiva:** La innovación en Grupo Nutresa busca fortalecer la ejecución de los objetivos estratégicos de la Organización de manera transversal a lo largo de la cadena de valor.
- **Crecimiento Rentable:** La estrategia centenaria del Grupo está dirigida a duplicar al año 2020 las ventas del año 2013, con una rentabilidad entre el 12 y el 14%.
- **Creciente Generación de Valor:** Grupo Nutresa busca la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado.

CARACTERIZACION



ALIMENTOS CARNICOS S.A.S
MODELO REFERENCIAL Vs. ALIMENTOS CARNICOS S.A.S.

ELEMENTO DEL MODELO	CALIFICACION	MINIMA	MAXIMA	MEDIA	DES. ESTANDAR	OBSERVACION
CONCEPTO LOGISTICO	4	2,00	5,00	4,22	0,73	Fortaleza
ORGANIZACION Y GESTION LOGISTICA	4	2,00	5,00	4,32	0,82	Fortaleza
TECNOLOGIA DE MANIPULACION	4	3,00	5,00	4,14	0,69	Fortaleza
TECNOLOGIA DE ALMACENAJE	4	1,00	5,00	4,22	0,94	Fortaleza
TECNOLOGIA DE TRANSPORTE INTERNO	4	2,00	5,00	3,75	0,93	Fortaleza
TECNOLOGIA DE TRANSPORTE EXTERNO	4	3,00	5,00	4,00	0,77	Fortaleza
TECNOLOGIA DE INFORMACION	4	3,00	5,00	3,83	0,75	Fortaleza
TECNOLOGIA DE SOFTWARE	4	4,00	5,00	4,36	0,50	Fortaleza
TALENTO HUMANO	5	3,00	5,00	3,78	0,74	Fortaleza
INTEGRACION DEL SUPPLY CHAIN	4	3,00	5,00	4,29	0,63	Fortaleza
BARREBAS DEL ENTORNO	4	4,00	4,00	4,00	0,00	Fortaleza
MEDIDA DEL DESEMPEÑO LOGISTICO	4	4,00	5,00	4,43	0,53	Fortaleza
LOGISTICA REVERSA	4	3,00	5,00	4,30	0,67	Fortaleza
Calificación Final Vs. Modelo	4,19	1,00	5,00	4,19	0,76	Fortaleza



La calificación general fue de 4.19 que representan fortalezas relativas.

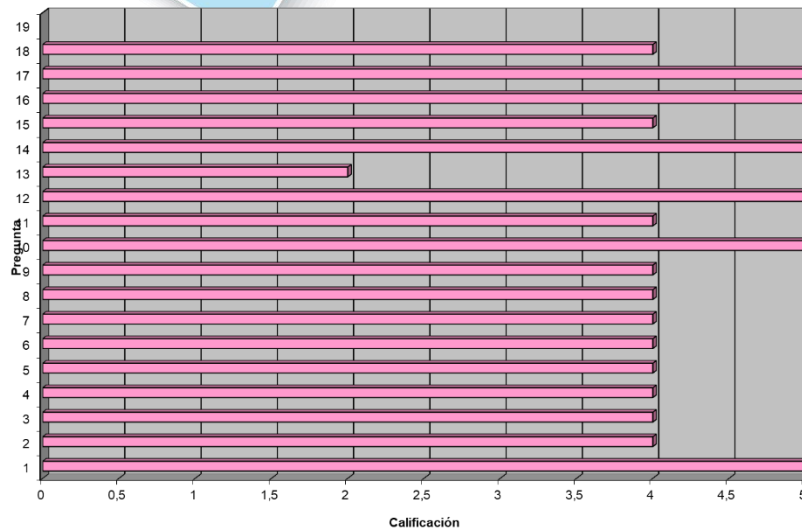


Imagen 1. Concepto Logística. **Fuente:** Autores.

1. En el concepto logístico la calificación fue de 4 lo que quiere decir es que la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. tiene una fortaleza relativa.

La calificación más baja fue la pregunta 13 con un valor de dos que hace referencia a Cambios radicales en los próximos años en la Logística ya que la empresa no ha implementado nuevas tendencias como son la Externalización de la función logística, Visibilidad total de los procesos logísticos, Logística colaborativa y Automatización de la gestión de la cadena logística (SCM). Otro de las calificaciones más baja fue en la pregunta 18 con valor de cuatro que hace referencia a Los Enfoques modernos en la gestión logística y de producción, aunque no es un valor tan bajo se debe hacer más énfasis en tener una logística siempre acorde como avanza las nuevas tecnologías.

Una de las calificaciones más alta fue en la pregunta 1 con un valor de cinco que hace referencia a Plan Estratégico Para el Desarrollo de la Logística ya que la empresa realiza dentro de sus estrategias la diferenciación de producto, la diferenciación en costo y la segmentación del mercado. La otra calificación alta fue en la pregunta 11 con un valor de cinco que hace referencia a Integración y coordinación de la Gerencia Logística con todas las dependencias ya que la empresa realiza estrategias necesarias para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que todas las dependencias trabajen para lograr que las necesidades del cliente.

Organización y Gestión Logística

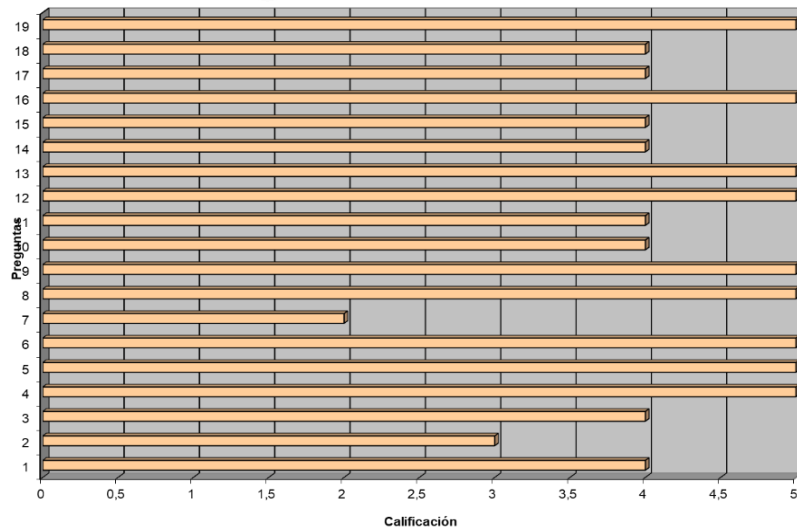


Imagen 2. Organización y gestión logística. **Fuente:** Autores.

2. En el concepto Organización y Gestión Logística fue de 4 lo que quiere decir es que la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. tiene una fortaleza relativa.

La calificación más baja fue la pregunta 7 con un valor de dos que hace referencia a: Servicio de terceros (Outsourcing) para asegurar los procesos o servicios logísticos con un valor de 2 debido a que la empresa no maneja transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal de la empresa.

La otra calificación más baja fue la pregunta 2 con un valor de tres que hace referencia a: Gestión integrada con el resto de los procesos ya que la empresa tiene deficiencias en llevar a cabo una combinación, es decir, poner todas las prácticas de gestión internas dentro de un sistema de tal manera que los componentes de dicho sistema no estén separados, sino vinculados para formar una parte integral del sistema de gestión de la empresa.

La calificación más alta fue la pregunta 19 con un valor de cinco que hace referencia a: ¿Tiene la Empresa un alto nivel de integración con clientes y proveedores? Ya que el personal que se dedica a realizar los pronósticos de demanda a todo lo largo y ancho de la Red Adaptativa, en forma sistemática, está bien definido. Estos pronósticos constituyen la base para la formulación

planes logísticos dentro de la Red Adaptativa, disminuyéndose la variabilidad de la demanda, como resultado de la mayor integración con clientes.

Otra de las calificaciones más alta fue la pregunta 5 con un valor se cinco que hace referencia a: ¿Realiza y/o coordina pronósticos de demanda y estudios de los clientes? Ya que la empresa ha desarrollado procesos que integran variables que intervienen en la demanda, con las capacidades productivas y demás procesos de la organización, con el fin de satisfacer de forma adecuada y oportuna los requerimientos del cliente.

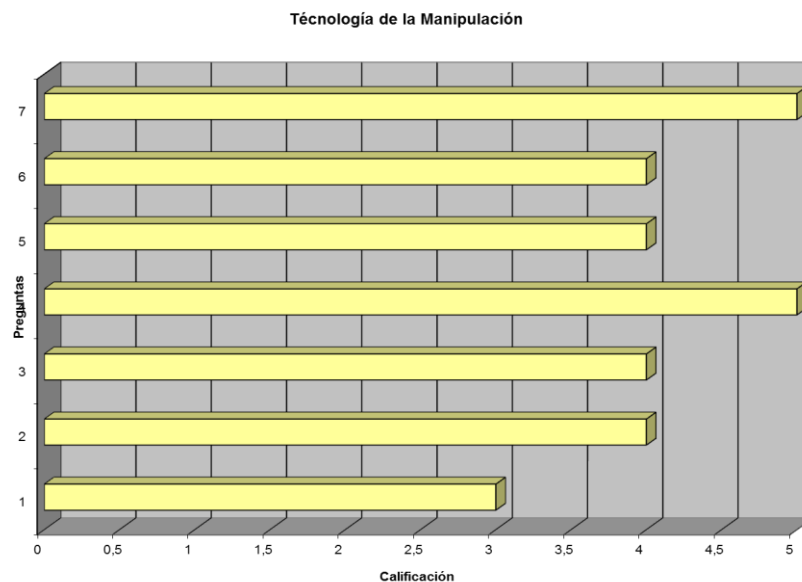


Imagen 3. Tecnología de la manipulación. **Fuente:** Autores

3. En el concepto Tecnología de la manipulación fue de 4 lo que quiere decir es que la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. tiene una fortaleza relativa.

La calificación más baja fue la pregunta 1 con un valor de dos que hace referencia a: ¿Las operaciones de carga y descarga se realizan en forma mecanizada? Ya que la empresa no dispone de los equipos, sistemas y medios necesarios y las operaciones no generan interrupciones en producción, transporte y almacenaje.

Otra de las calificaciones más bajas fue la pregunta 6 con un valor de cuatro que hace referencia a: ¿El personal ha recibido capacitación en el último año? aunque no es baja se deben realizar más formación y capacitación en logística y, en general para tomar decisiones orientadas al mejoramiento de la competitividad de las empresas.

La calificación más alta fue la pregunta 4 con un valor de cinco que hace referencia a: ¿El estado técnico de los equipos del Supply Chain dedicados a la manipulación es bueno? Ya que la empresa cumple con las condiciones físicas, de mantenimiento y medio ambientales de la tecnología de manipulación garantizan una adecuada conservación de los productos y materiales y, un trabajo enriquecedor, con altos niveles de protección para los empleados, que se refleja en pérdidas y mermas mínimas de productos y materiales.

Otra calificación alta fue la pregunta 7 con un valor de cinco que hace referencia a: ¿Existe algún programa para la capacitación del personal dedicado a la manipulación? La empresa si realiza capacitaciones al personal dedicado a la manipulación.

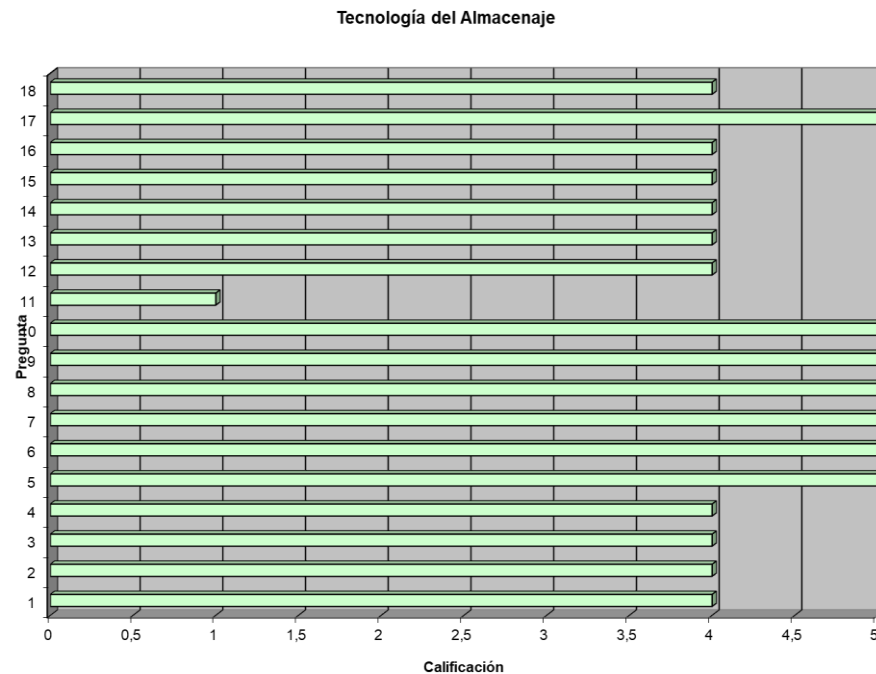


Imagen 4. Tecnología de Almacenaje. **Fuente:** Autores

4. En cuanto a la tecnología del almacenaje la empresa obtuvo una calificación general de 4.22 lo que permite identificarla como una fortaleza relativa.

Las dos más bajas fueron:

11. La empresa no tiene planes de ampliar y/o construir nuevos almacenes, debido al aumento de competencia en el sector de alimentos embutidos, lo que han determinado los directivos es potenciar sus marcas, pero no se tienen intenciones de nuevas adquisiciones ni a corto ni a largo plazo.

14. Aunque el personal actual cumple con las necesidades de la empresa, en ocasiones si existe carga laboral debido a la demanda imprevista.

Las dos más altas fueron:

5. El desarrollo de la herramienta WMS permite que se obtenga esta calificación, la gestión de los almacenes está fundamentado específicamente en la plataforma SAP, y las mercancías tienen identificación (código de barras) durante su paso por todas las etapas de almacenamiento, producción y distribución.

9. La tecnología le permite a la empresa identificar todas las cargas, por consiguiente, la calificación es la máxima. Se convierte en una fortaleza que hace la diferencia ante la competencia.

Recomendaciones:

Contemplar la posibilidad de crear nuevos almacenes a largo plazo, obteniendo información que le permita ejercer un control sobre el crecimiento tanto de la empresa como de la competencia.

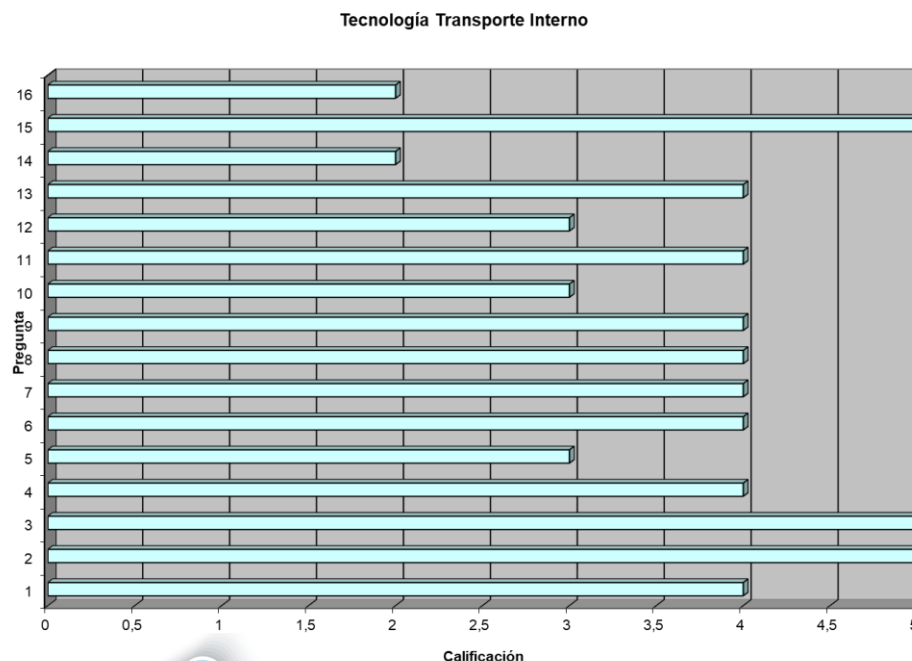




Imagen 5. Tecnología transporte interno. **Fuente:** Autores

5. La calificación general del transporte interno fue de 3.75 equivalente a fortaleza relativa.

Las más bajas fueron:

14. La calificación es baja por que, aunque se tiene un programa formal de capacitaciones, no se tienen en cuenta al personal nuevo, lo que genera inconsistencias y mal manejo, en el desarrollo de los movimientos de cargas.

16. El transporte interno tiende a ser centralizado, pero es necesario que se implemente un departamento que asegure y que pueda estar pendiente de todas las actividades relacionadas.

La más altas fueron:

2. La empresa tiene excelente flujo de materias primas, productos en proceso y productos terminados, el estado de ellos se puede identificar durante todo su recorrido por medio de una correcta identificación.

3. La utilización de los códigos de barras le permiten tener una calificación de 5, esta forma de control le permite administrar y controlar todas las cargas de producción.

Recomendaciones:

Continuar con el correcto uso de la identificación de cargas utilizando el código de barras, es cuestión de incluir a los colaboradores con poco tiempo en la empresa, en las capacitaciones con relación al transporte interno. Si se define un departamento para estar pendiente de este elemento, se pueden identificar y apalancar muchas más actividades.

Tecnología Transporte Externo

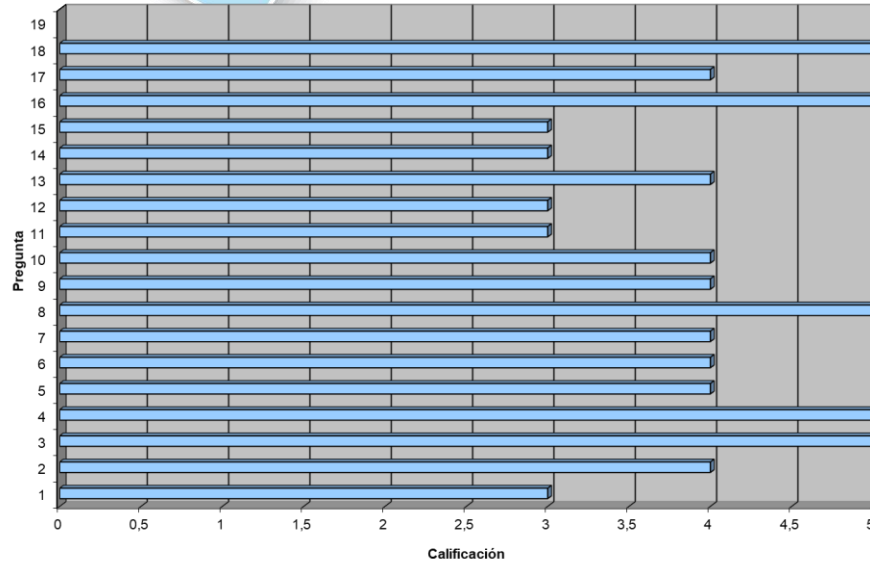


Imagen 6. Tecnología transporte externo. **Fuente:** Autores

6. En el concepto Tecnología de transporte externo fue de 4 lo que quiere decir es que la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. tiene una fortaleza relativa.

La calificación más baja fue la pregunta 11 con un valor de tres que hace referencia a: ¿Se utiliza sistemáticamente a terceros para satisfacer la demanda? Ya que la empresa no ejecuta y controla planes estratégicos logísticos, colaborativamente.

Otra de la calificación baja fue en la pregunta 14 que hace referencia a: ¿El personal dedicado a la gestión y operación ha recibido alguna capacitación en el último año? Ya que en la empresa no existe un programa formal de tecnología del transporte externo.

La calificación más alta fue en la pregunta 8 con un valor de cinco que hace referencia a existe un programa formal de formación en logística que abarca a todo el personal, donde cada empleado, al menos, recibe una actividad de formación o desarrollo profesional al año, ya que en la empresa existe una evaluación del desempeño de cada empleado, al menos una vez al año, lo cual permite diseñar programas de formación del personal.

Otra de las calificaciones más altas fue la pregunta 6 con un valor de cinco que hace referencia a: ¿Las condiciones técnicas garantizan una alta protección y seguridad para el personal? Ya que la empresa garantiza una adecuada conservación de los productos y materiales y, un trabajo enriquecedor, con altos

niveles de protección para los empleados, que se refleja en pérdidas y mermas mínimas de productos y materiales y, una alta satisfacción en el trabajo, libre de accidentes y enfermedades profesionales.

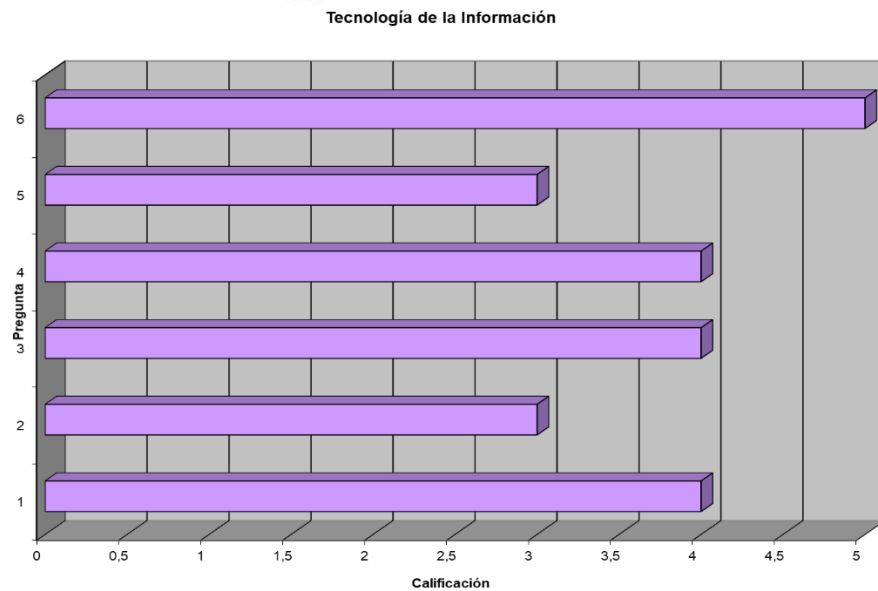


Imagen 7. Tecnología de la información. **Fuente:** Autores

7. En el concepto Tecnología de la información fue de 4 lo que quiere decir es que la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. tiene una fortaleza relativa.

La calificación más baja fue la pregunta 2 con un valor de tres que hace referencia a: ¿En qué grado se utilizan las distintas tecnologías de comunicación para apoyar la gestión logística? En los estudios y análisis que realizó la empresa se encontró un nivel bajo en la implementación de las TICS debido los altos costos, la cultura de la organización y la inadecuada estructuración de los procesos.

Otra de la calificación baja fue en la pregunta 5 con un valor de tres que hace referencia a: ¿Los ejecutivos con que retardo reciben la información sobre las desviaciones de los procesos logísticos? se realiza teniendo en cuenta su tendencia al crecimiento y las desviaciones que se obtienen respecto al plan y al período anterior.

La calificación más alta fue en la pregunta 6 con un valor de cinco que hace referencia a ¿Disponen los ejecutivos oportunamente de toda la información que demandan para la toma de decisión? utilizan un modelo de captura “On Line”, procesamiento, transmisión de la información, con base tecnología de información y comunicación, moderna.

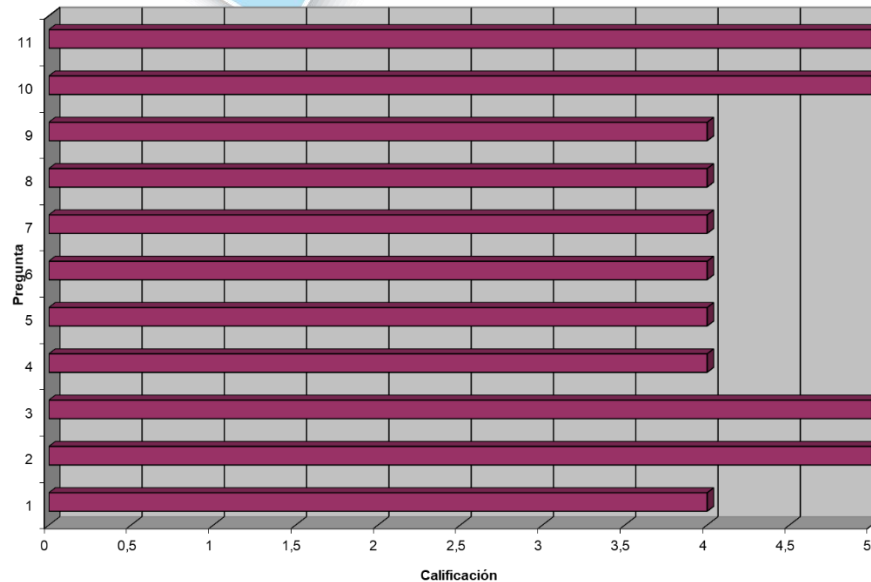


Imagen 8. Tecnología Software. **Fuente:** Autores

8. En tecnología de software la calificación fue de 4, fortaleza relativa.

Las más bajas fueron:

5. Los sistemas de información que utiliza la empresa se basan en la plataforma SAP, que es una empresa alemana prestadora de servicios informáticos muy reconocida a nivel mundial. La pregunta de este elemento es: ¿Los sistemas de información utilizados son adquiridos a firmas especializadas o se han desarrollado específicamente para la empresa? Alimentos Cárnicos implemento SAP pero los módulos no son específicos para la empresa, simplemente se activan los que se necesitan de acuerdo a la necesidad del grupo.

8. El interrogante en este elemento es: ¿La empresa utiliza una forma de comunicación ágil, personalizada, actualizada y en línea utilizando XML? Que tenga la calificación 4 no significa que la comunicación no es buena, pero si existe una oportunidad de mejora en los sistemas de información internos, es decir, cambios de programación, adición de producción para el mismo día o actividades similares no tienen la rapidez personalizada que merecen.

Los más altos fueron:

1. La empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. pertenece al grupo Nutresa, y todas las empresas que pertenecen al grupo están integrados por medio de los sistemas informáticos. La toma de decisiones se realiza con los datos suministrados por cada dependencia, lo que genera una fortaleza ante un mundo laboral cambiante.

11. Este elemento tiene una calificación de 4, si se cuenta con sistemas de planificación de recursos empresariales ERP, por medio de estos se maneja la producción, logística distribución, envíos y facturación. Los inventarios se controlan con los MRP permitiendo planificar su gestión y la adquisición de requerimientos.

Recomendaciones:

Utilizar la plataforma SAP le abre mucho mercado a la empresa, es un sistema muy robusto, confiable y de mucho reconocimiento. Aunque la calificación fue de 4 si representa una fortaleza a nivel empresarial, es necesario identificar si se pueden crear módulos exclusivos, revisando su ganancia vs costo. Los sistemas MRP, DRP y CRM se deben continuar utilizando y siempre en constante actualización.

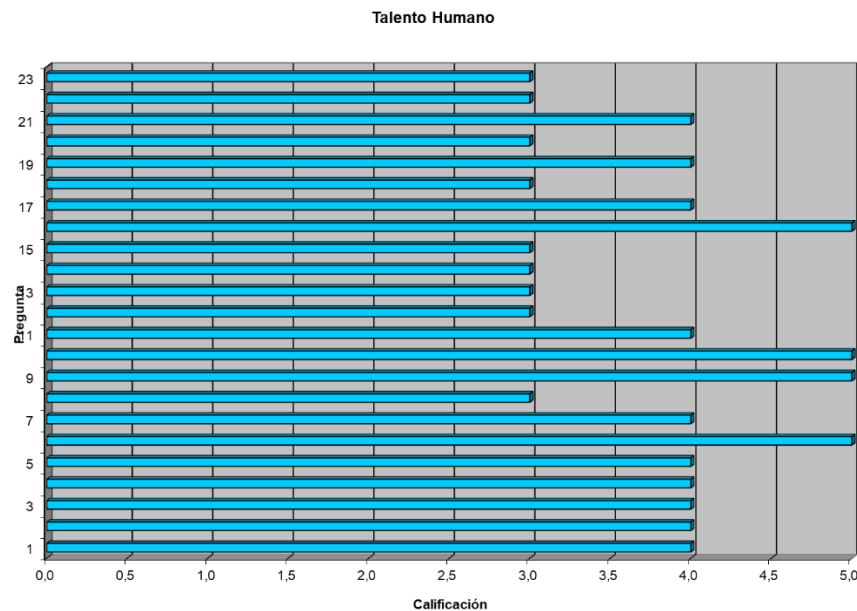


Imagen 9. Talento humano. **Fuente:** Autores

9. La calificación general es de 5: Fortaleza relativa.



Las más bajas fueron:

8. La empresa en los últimos años no ha generado crecimiento personal y profesional, las vacantes de niveles jerárquicos se cubren con personal externo, negando las posibilidades a los colaboradores que estudian o que están terminando sus carreras.

2. En ocasiones de demanda alta, el personal operativo es poco, no quiere decir que no se cumpla, pero si se sobrecarga las actividades de los colaboradores.


La más altas son:

9. La empresa cuenta con sistema de evaluación del desempeño del personal que se realiza anualmente y del cual salen planes de acción para buscar mejoras en la vida laboral de cada colaborador.

10. Los gerentes logísticos tienen bases fuertes en la administración logística, además de ser profesionales y tener especializaciones y/o diplomados a fines, tienen cursos que la empresa brinda con relación a mejora continua, a sistemas de gestión y a trabajar bajo filosofías como justo a tiempo, TPM y BPM por tratarse de una empresa de alimentos.

Recomendaciones.

Es cierto que las actividades de suplencia de vacantes, vinculaciones de temporales, adquirir nuevos empleados y permitir ascensos, depende directamente de la demanda y del crecimiento a nivel laboral, si se debe tener en cuenta la falta de personal en los picos de producción, puede desmejorar el clima laboral. El sistema que maneja de evaluación de desempeño es bueno, el seguimiento anual a cada colaborador es fundamental para lograr metas y objetivos.



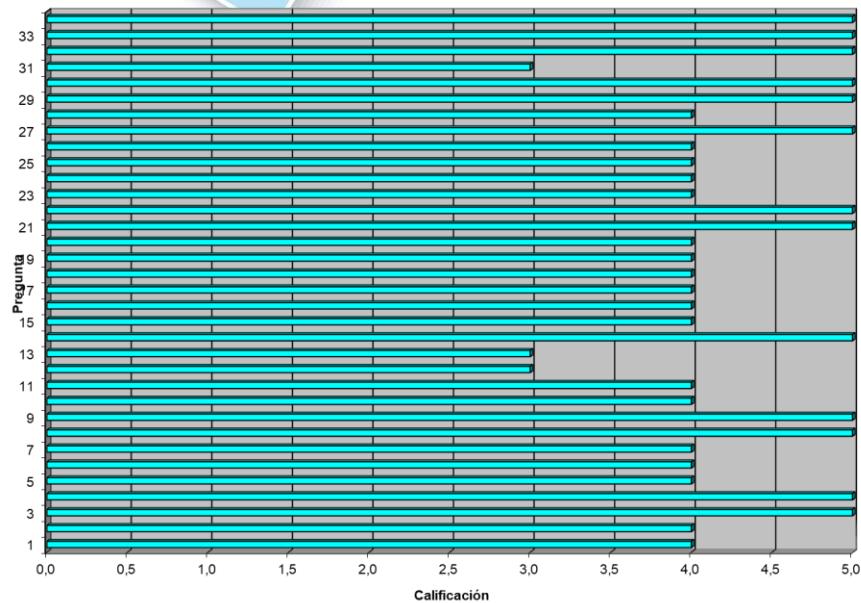


Imagen 10. Integración Supply Chain. **Fuente:** Autores

10. En el concepto Integración Supply Chain fue de 4 lo que quiere decir es que la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. tiene una fortaleza relativa.

La calificación más baja fue la pregunta 12 con un valor de dos, hace referencia a: Alianzas con proveedores, debido a que las empresas no tienen claro el concepto sobre la importancia de administrar el Supply Chain y entender que la competencia ya no es entre empresas sino entre Supply Chain.

Otra de las calificaciones más bajas fue la pregunta 31 con un valor de cuatro que hace referencia a: Código de barras igual para empresa, proveedores y clientes. Los códigos que llegan desde los proveedores son compatibles y se utilizan en línea, pero aún existen algunos que necesitan modificaciones.

La calificación más alta fue la pregunta 3 con un valor de cinco que hace referencia a: Programas de mejoras de calidad, costos y oportunidad ya que la empresa tiene programa de mejoramiento continuo destinado a reducir los tiempos de parada de máquinas y permite aplicar técnicas de mejora a los productos, procesos y costos.

Otra calificación alta fue la pregunta 14 con un valor de cinco que hace referencia a: Estándares, políticas y procedimientos con los proveedores ya que la empresa tiene como política la reducción de la cantidad de proveedores y, en consecuencia, tienen organizado un sistema de certificación de los proveedores.

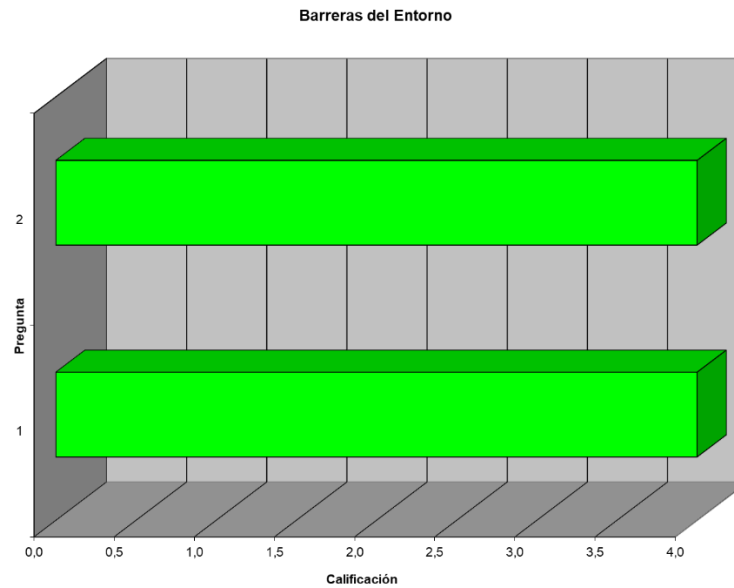


Imagen 11. Barreras del entorno. **Fuente:** Autores

11. La calificación general es de 4, fortaleza relativa.

Las dos variables estuvieron en la calificación 4, lo que permite visualizar que la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. tiene identificados y utiliza medios de control para los posibles eventos adversos que se puedan presentar. Cómo también cuenta con planes de contingencia que responden a cualquier movimiento inesperado, de acuerdo con su nivel de impacto.

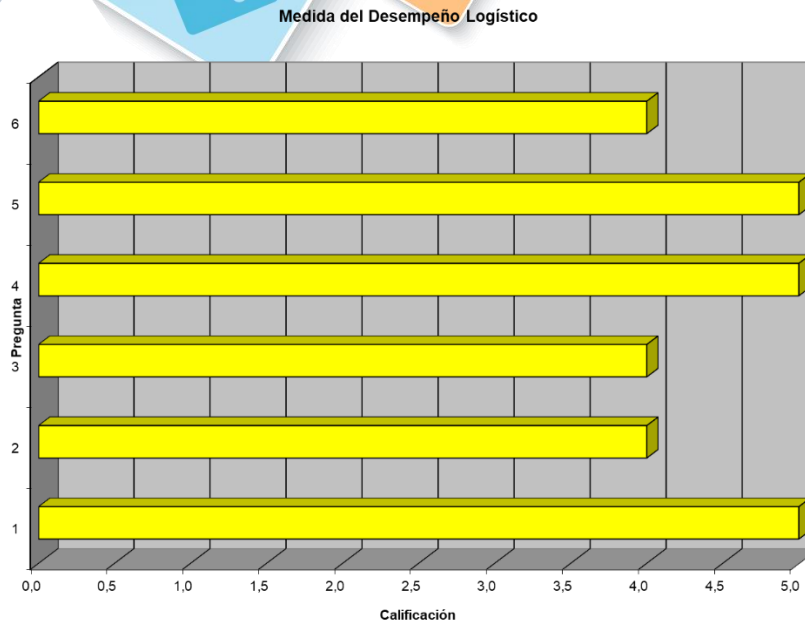


Imagen 12. Medida del desempeño logístico. **Fuente:** Autores

12. La calificación general es de 4, fortaleza relativa.

Las variables más bajas fueron:

2. Si existe el registro del sistema de indicadores para caracterizar el desempeño, pero la calificación es 4 específicamente porque en todas las empresas del grupo no se utiliza el mismo sistema, provocando diferencias en los procesos de planeación, aprovisionamiento, distribución, retorno o factores críticos de éxito.

3. La variable tiene una calificación de 4 porque, aunque si se lleva un registro de indicadores, existe la oportunidad de mejorarlo si realiza seguimientos semanales que permitan atacar más oportunamente las falencias. Actualmente el registro se lleva a diario, pero se evalúa mensualmente.

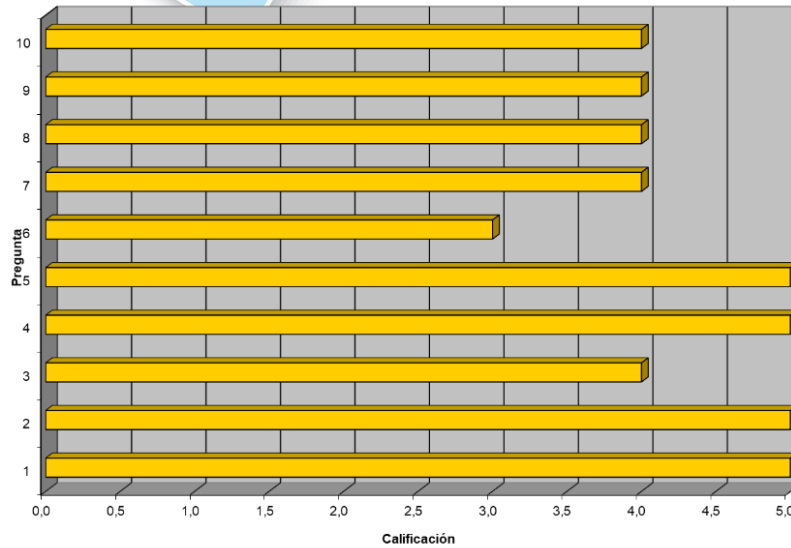


Imagen 13. Logística reversa. **Fuente:** Autores

13. El total general de la logística reversa fue 4, fortaleza relativa.


Las variables más bajas son:

6. La variable tuvo una calificación de 3 debido a que existe un programa de capacitación sobre la logística reversa, pero una vez más, la empresa no brinda este tipo de capacitaciones a los colaboradores nuevos, o que llevan menos de un año, lo que provoca menos interés de la parte operativa para minimizar recursos, reducir costos de producción y para eliminar la devolución de mercancía por no cumplir condiciones de calidad.

9. Se visualiza una oportunidad de mejora para elaborar planes sobre logística de reversa para transporte, no se tiene un conducto regular para realizar estas actividades.

Las variables más altas fueron:

5. Cumplimiento de normas sobre medio ambiente. La empresa tiene claro la necesidad de estar en equilibrio con el medio ambiente, por eso, se basa en todas las normas legales actuales que defienden y procuran el buen uso de los recursos naturales.




1. La empresa tiene dentro de su política de gestión, velar por la correcta utilización de todos los recursos no renovables. Cuenta con una política ambiental corporativa, lo que permite una calificación de 5. La empresa está completamente comprometida con la sostenibilidad ambiental.

Recomendaciones.

Se debe implementar el desarrollo de capacitaciones para todo el personal que ya tenga de tres meses en adelante, con el fin de que los colaboradores nuevos se apropien de la importancia de la gestión de la logística reversa, igualmente se debe tener un plan para el transporte de esta, que permita facilitar su desempeño.

Es indispensable que la empresa continúe con los planes y herramientas que utiliza para mitigar el impacto de la logística sobre el medio ambiente.






CONCLUSIONES

Se identificaron y aplicaron diferentes estrategias que pueden ser desarrolladas dentro de una industria en relación con su organización, inventarios, costos, procesos del producto, distribución, atención al cliente, etc. que buscan el posicionamiento y competencia dentro del mercado en el que se encuentre inmersa.

Es importante destacar que, para todo proveedor, productor y distribuidor, ya sea de bienes o servicios es importante encontrarse eslabonados con el objetivo de generar intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.

La caracterización en la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S. no sólo nos permitió apropiarnos de los conceptos del Supply Chain Management, sino que también, aplicarlos en la realidad empresarial, como parte de un esfuerzo por adaptarse a los cambios de la globalización y a nivel país, ser más competitivos en los medios logísticos.

Cómo profesionales de ingeniería industrial debemos tener la capacidad de participar activamente en la solución de problemas logísticos y en la prevención de problemas futuros, aplicando de manera eficaz el Supply Chain Management.





REFERENCIAS

Benjamín p, Hoyos; conferencia diplomado de profundización suply chain magnament y logística; Extraído de ;http
<http://conferencia2.unad.edu.co/p3aqxsn6wif/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=norma>

Bowersox, D. (2007). Administración y Logística en la Cadena de Suministros. McGraw-Hill. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2053/?il=273>

Feres E; sahid C; bogota mayo de 2007; Centro de investigaciones y asistencia técnica internacional; Modelo referencial en logística

Pau, I. C. J., & Navascués, Y. G. R. D. (2001). Manual de logística integral. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10246552>

