

**ESTUDIO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y LOGISTICA
EN LA EMPRESA ENVAGRIF CA**

**JULIO ALVAREZ
ARNOVIO ESCOBAR
SALIN ORLANDO IMBOL
GERMAN ORTEGA SILVA
SANDRA MILENA RIVAS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS BASICAS, TECNOLOGIA E INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PALMIRA
2013**

**ESTUDIO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y LOGISTICA
EN LA EMPRESA ENVAGRIF CA**

**JULIO ALVAREZ
ARNOVIO ESCOBAR
SALIN ORLANDO IMBOL
GERMAN ORTEGA SILVA
SANDRA MILENA RIVAS**

**Trabajo de Grado presentado
para optar al título de
Ingeniero Industrial**

Asesor:

JOSE MARTIN DIAZ PULIDO

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS BASICAS, TECNOLOGIA E INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PALMIRA
2 0 1 3**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
1. OBJETIVOS	5
1.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
2. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A	6
3. PRODUCTOS Y SERVICIOS	8
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	11
5. ESCOGENCIA DEL PRODUCTO	12
6. DESARROLLO DE ESTRUCTURA DE MÉTRICAS	15
7. ELABORACIÓN DE BENCHMARKING	24
8. INFORME EJECUTIVO	32
9. PROPUESTA DE PROCESO	42
10. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	49
BIBLIOGRAFIA	56

INTRODUCCIÓN

Este trabajo es realizado con el fin de conocer los conceptos sobre Supply chain Management, esto nos ayudará a comprender el porqué las empresas han llegado a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

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

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar “**Supply Chain Management y Logística**”, como una estrategia y una alternativa, que están implementando las empresas para permanecer en los mercados, y mejorar sus niveles de competitividad.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la fundamentación teórica y conceptos actuales sobre Supply Chain Management según el CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals).
- Conocer y comparar los dos enfoques (estratégico y transaccional) en Supply Chain Management.
- Conocer el concepto actual de logística, y aplicar los diferentes procesos logísticos que hacen parte de la gestión de almacenes e inventarios, aprovisionamiento, distribución, transporte de la compañía con sus clientes y proveedores.
- Conocer las diferentes metodologías de medición del desempeño en Supply Chain, así como de la aplicación de metodologías que permitan la comparación de su desempeño.

2. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A

La Empresa ENVAGRIF C.A. (Envasados Agrícolas y Frutales Compañía Anónima), se desarrolla dentro de la Industria Alimenticia, se dedica a la Producción y Comercialización de Pulpas de Frutas, Enlatados, Envasados y Conservas.

En una renovada planta industrial de 400 m², una veintena de empleados y funcionarios, procesa alrededor de 50.000 Kg mensuales de fruta, para cubrir la demanda, con tendencias a un potencial incremento.

Las acciones específicas que realiza la empresa son: Elaboración, Producción, Comercialización, Distribución, Importación, Exportación (Futuro), y Maquila.

UBICACIÓN

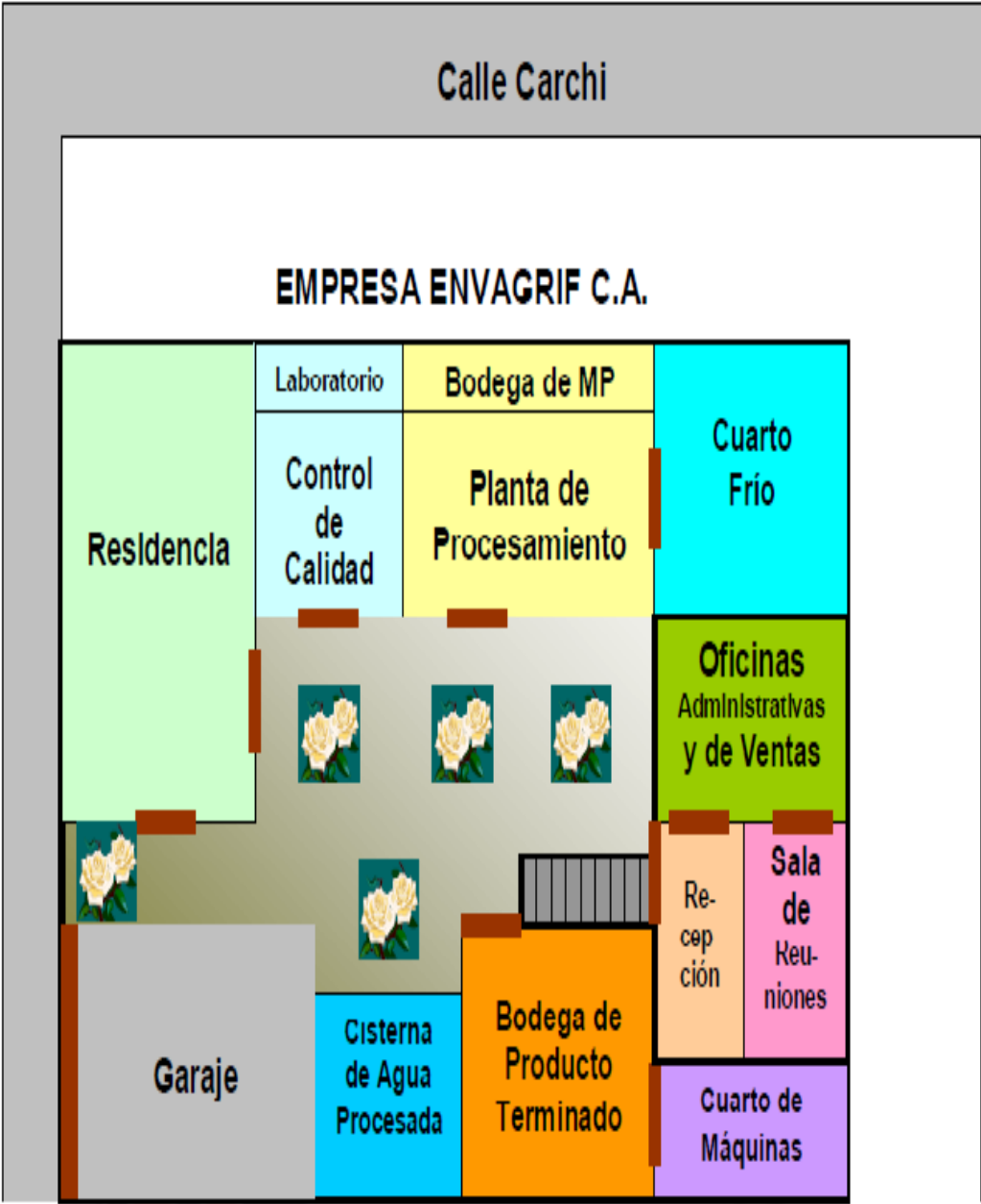
La Empresa ENVAGRIF C.A. se encuentra ubicada en el Km. 14.5 Vía Interoceánica y Calle Carchi, N° 904, Barrio Rumihuayco, Tumbaco, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador.

Para el desarrollo de sus operaciones, ENVAGRIF dispone de todos los servicios básicos como: energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, línea telefónica, etc. y además, cuenta con todos los controles ambientales y sanitarios necesarios.

La Empresa ENVAGRIF C.A. opera en la industria alimenticia produciendo y comercializando los siguientes **productos**:

Ubicación geográfica de la Empresa ENVAGRIF C.A

Distribución Física Interna de la Empresa ENVAGRIF C.A



V
í
a

I
n
t
e
r
o
c
e
á
n
i
c
a

3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Producto: PULPAS DE FRUTAS NATURALES

Descripción: Pulpa congelada obtenida a partir de fruta fresca, seleccionada, madura libre de insectos y enfermedades. Adecuadamente preparada mediante escaldado y envasado asépticamente. Exenta de saborizantes, colorantes, espesantes y edulcorantes artificiales. Está listo para prepararse al instante, como jugo, yogurt, helados, etc.

Presentación: Fundas 1 Kg; ½ Kg

Producto: CORAZONES DE PALMITO ENLATADO

Descripción: Producto Enlatado sometido a tratamiento térmico, acidificado, conteniendo la parte central (corazón) de la variedad de palmito bactris. Contiene además agua, sal y ácido cítrico. No contiene preservantes. El producto está listo para servir; puede ser consumido en ensaladas o en cebiche. Es utilizado principalmente en hoteles, empresas de servicios de alimentación y público en general.

Presentación: Enlatado 415 gr. ; 830 gr.



Producto: ENLATADO DE PIÑA EN ALMÍBAR

Descripción: Producto obtenido a partir de fruta fresca seleccionada, madura libre de insectos y enfermedades. Adecuadamente **ENVAGRIF C.A. ENVASADOS AGRÍCOLAS Y FRUTALES “María Morena” DIEGO BURGOS**, preparada mediante lavado y desinfección, está contenida en agua en almíbar. Exenta de saborizantes, colorantes y edulcorantes artificiales. El producto está listo para servir, puede ser consumido a cualquier hora del día y también como postres, atrayente principalmente de niños y personas de buen paladar.

Presentación: Enlatado 600 gr.



Producto: ENLATADO DE DURAZNO EN MITADES EN ALMÍBAR

Descripción: Producto importado de Chile, fabricado a partir de fruta fresca seleccionada, madura, libre de insectos y enfermedades, adecuadamente preparada, registrada con sello de calidad. El producto está listo para servir, puede ser consumido a cualquier hora del día y también como postres, atrayente principalmente de niños y personas de buen paladar.

Presentación: Enlatado 820 gr. ; 3 kg.



Producto: SALSA DE TOMATE

Descripción: Producto obtenido a partir de pasta de tomate e ingredientes seleccionados, preparados bajo estricto control de calidad e higiene. Producto listo para el deleite de los paladares más exigentes.

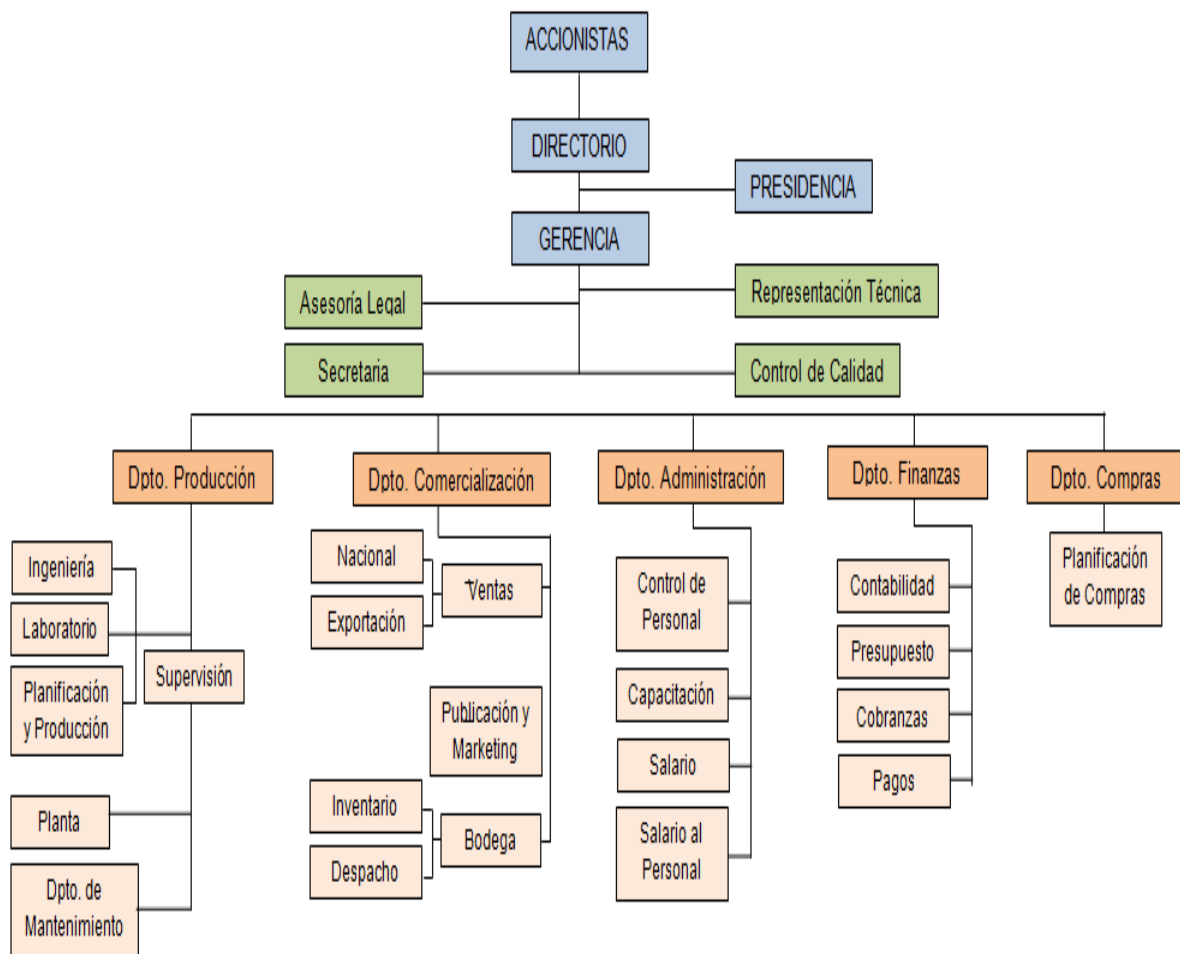
Presentación: Frascos de Vidrio 400 gr. ; 600 gr. **Descripción:** Producto obtenido a partir de fruta fresca seleccionada, madura libre de insectos y enfermedades. Adecuadamente preparada mediante lavado y desinfección, evaporación y envasado asépticamente. Exenta de saborizantes, colorantes y edulcorantes artificiales. El producto está listo para ser consumido, deleitando los paladares de grandes y chicos.

Presentación: Frascos de Vidrio 300 gr. ; 600 gr. ; Galón.



Además, se puede mencionar que la empresa brinda el **Servicio** de “Entrega a Domicilio” esto es; transportación de sus productos desde sus bodegas hacia las de sus clientes.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



5. ESCOGENCIA DEL PRODUCTO

1. Escoger un producto de la empresa objeto de estudio. Deben describir cuales fueron los criterios definidos por el grupo, para escoger el producto.

Producto: CAFÉ Y PULPA DE FRUTA

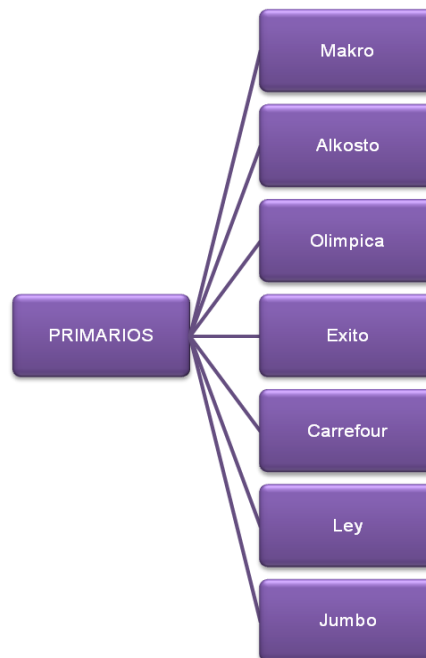
2. Para el producto escogido, deben identificar:

- a. Los proveedores de primer nivel primarios y proveedores de primer nivel secundarios.
- b. Los proveedores de segundo y tercer nivel.
- c. Los clientes de primer nivel, segundo nivel, etc., hasta llegar al consumidor o usuario final.

MIEMBROS DEL SUPPLY CHAIN

Identificamos los tres puntos que componen la red del SC y los relacionamos con nuestro producto (proveedores, clientes y consumidor final).

Proveedores: Teniendo en cuenta que los miembros del SC son todas las compañías u organizaciones con las que la compañía interactúa directa o indirectamente a través de sus proveedores, desde el punto de origen hasta el punto de destino, entre los participantes primarios tenemos:



Miembros Secundarios:

Los miembros secundarios o de soporte son compañías que solamente proveen recursos, conocimiento, servicios o bienes para los miembros primarios del Supply Chain para nuestro producto son:



Clientes: Los clientes a los cuales Operación y Logística brindan un servicio directo, sostenido y diario son:



Consumidor Final: El consumidor final son los clientes internos de las diferentes organizaciones a las cuales se les presta el servicio.



6. DESARROLLO DE ESTRUCTURA DE MÉTRICAS

Para la empresa real escogida por los integrantes del grupo, desarrollar la siguiente actividad:

1. El grupo, apoyado en la presentación de Power Point del trabajo colaborativo No. 2, debe escoger los procesos de Administración del Retorno y Administración del Flujo de Manufactura, y describir como lo aplican en la empresa seleccionada.

Procesos de Administración del Retorno y Administración del Flujo de Manufactura

Desarrollar estructura de métricas

Es un hecho que el mercado se ha ido complicando y que la competencia de precios resulta cada vez más fuerte. Esto se debe a La aguda recesión que está sufriendo el país. El hecho de que las fabricas no necesariamente manejen conceptos de calidad e innovación que las diferencien y les den valor agregado a sus productos. El contrabando y la piratería. La informalidad. En años pasados “**ENVAGRIF C.A**” vendía lo que tuviera en la bodega, hoy compite con la copia de diseños de los productos, piratería de marcas, empresas informales y contrabando, lo cual ha determinado una guerra de precios. ¿Cómo hacer para diferenciarnos y vender nuestros productos? ¿Cómo hacer para que ubiquen nuestra fabrica? ¿Cómo hacer para que el consumidor se sienta bien atendido?

La respuesta es conocer muy de cerca a nuestro consumidor, atenderlo de manera personalizada, permitirle que se comunique con nosotros para saber sus necesidades, engreírlo. Esto significa que la atención al cliente engloba más de un factor. La transformación que se debe introducir para diferenciarnos y mantener al cliente satisfecho supone mejorar los espacios de las tiendas. Asimismo, implica que nuestra empresa envíe a capacitar al personal de ventas para que se hallen en condiciones de brindar lo que el consumidor requiere; con un apropiado conocimiento de los conceptos de productos ofrecidos por “**ENVAGRIF C.A**”, diseños innovadores, calidad y atractivo precio.

PROCESO OPERACIONAL

Determinar Ruta y Velocidad a través de la manufactura

A través de Listas de Chequeo se controlan las Condiciones de Máquina, Variables de Proceso, Especificaciones de Producto y se indican los Cuidados de la materia prima. Cada vez que se cambie o se programe un nuevo producto, deberá aplicarse el mismo procedimiento.

Las variables de Lista de chequeo a verificar durante el proceso se imprimen con la Tarea. Por lo anterior, en todas las actividades de Planta se deben ajustar al plan de calidad

Las Muestras Patrón de las referencias y actividades en las que se requiere comparación para verificar efecto, se encuentran ubicadas en las Bibliotecas de Cartas Patrón de cada área.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
1	Realice los ensayos necesarios para optimizar el proceso e informe al Técnico correspondiente y al Jefe Planta. Los ensayos de formulaciones se deben hacer en conjunto con el Técnico de Dirección Técnica y Desarrollo Químico correspondiente.	Jefes de Área Planta de producción Jefe Aseguramiento Calidad
2	Trámite "Cambio de especificaciones y entregue con el soporte del cambio solicitado a Dirección Técnica y Desarrollo Químico y/o Dirección Técnica y Desarrollo de producción	
3	Analice la solicitud de cambios y de ser necesario: <ul style="list-style-type: none"> • Coordine y realice nuevos ensayos. • Consulte y solicite el VoBo de la otra Dirección. • Informe y solicite el VoBo a la Gerencia Técnica y Desarrollo y/o Gerencia Planta y Producción. 	Director y Técnico Dirección Técnica y Desarrollo Químico Director y Coordinador Técnico Dirección Técnica y Desarrollo
4	De ser aprobado, Informe al solicitante la viabilidad, indicaciones y recomendaciones necesarias para realizar los cambios, entregue "Cambio de especificaciones a Planeación Manufactura. Si los cambios son de formulaciones, los debe realizar la Dirección Técnica y Desarrollo Químico y avisar a las áreas involucradas (Jefe de Área Planta Acabados, Direcciones Técnicas y Aseguramiento Calidad) la culminación de la actividad.	Dirección Técnica y Desarrollo Químico Dirección Técnica y Desarrollo de producción
5	Realice las modificaciones necesarias en el "Sistema Integrado de Información de Manufactura", informe por correo electrónico a las áreas involucradas (Jefe de Área Planta, Direcciones Técnicas y Aseguramiento Calidad) la culminación de la actividad y devuelva el formato a la Dirección correspondiente.	Planeación Manufactura
6	De no ser aprobado el cambio, informe al solicitante los motivos.	Dirección Técnica y Desarrollo Químico Dirección Técnica y Desarrollo producción.
7	Si no hay viabilidad en los cambios, busque otras alternativas de mejoramiento en conjunto con el Técnico correspondiente y Jefe Planta.	Jefes de Área Planta, Jefe Aseguramiento Calidad.
8	Archive "Cambio de especificaciones en referencias"	Dirección Técnica y Desarrollo Químico Dirección Técnica y Desarrollo de producción

Desarrollar plan de manufactura y materiales

El sistema cuenta con un programa de asignación automática de ubicaciones que se fundamentan en las actividades de un producto asignado a una orden de producción. En caso de no poder ubicar físicamente el producto en el lugar indicado por el sistema es responsabilidad del Operario Planta de producción que registró la actividad, realizar ubicación manual.

Cuando se genera un producto o un reproceso que no tenga definida una ruta, el sistema no puede asignar ubicación automática, por tanto es indispensable hacer la ubicación manual.

Toda producción normal que se encuentre fuera de los rangos de calidad permitidos y que amerite reevaluación en las condiciones de ejecución, debe ser entregada a Dirección Técnica y Desarrollo con el Vo.Bo. de Gerencia Planta y Producción con el fin de normalizarla.

Las posibles variables o datos de variables a actualizar son:

- Ruta
- Condiciones de Máquina
- Variables de Proceso
- Especificaciones de Producto
- Cuidados
- Lista de materiales

En caso de requerir modificar la especificación o el valor de alguna de las variables de Listas de Chequeo, el Jefe del área (con Vo.Bo. del Jefe Planta) y/o Dirección Técnica y Desarrollo, deben diligenciar el formato "Cambio de especificaciones, tramitar la aprobación del cambio ante el Director Técnico y Desarrollo y remitir a Planeación Manufactura para realizar las respectivas actualizaciones en las aplicaciones.

Si se requiere modificar el nombre, crear o inactivar alguna de las variables de Listas de Chequeo, el Jefe del área (con Vo.Bo. del Jefe Planta) y/o Dirección Técnica y Desarrollo, debe diligenciar el formato "Solicitud de novedades y remitir a Planeación Manufactura para realizar las respectivas actualizaciones en las aplicaciones.

Marketing

Marketing se define como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables, producto, precio, plaza y promoción; que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

OBJETIVOS DEL MERCADO

Los siguientes objetivos se llevaran a cabo a partir del año 2012:

- Posicionar los productos derivados de la fruta de **ENVAGRIF C.A** como: “productos procesados con fruta natural, con ahorro de tiempo en su preparación y útil en muchas recetas”

Posicionar los productos de **ENVAGRIF C.A** como alimento nutricional, que ayuda a mantener la salud de la familia.

- Crear la página web de **ENVAGRIF C.A** con el fin de cubrir a un mayor nicho de mercado, tanto doméstico como institucional; en cuanto al mercado institucional ayudará a mejorar las condiciones y rapidez de despacho del pedido, por medio de la página interactiva abierta pedidos. La página incluirá una introducción en flash, home (página inicial donde se encuentra un menú de navegación hacia las páginas interiores), información de la empresa como misión, visión y objetivos, proceso de elaboración, presentación del producto (diferentes presentaciones), recetario (actualización mensual), buzón de sugerencias.

- Crear una fuerza de ventas dentro de **ENVAGRIF C.A** con una persona asesora quien realizará un seguimiento constante de los clientes satisfaciendo las necesidades con respecto al producto y al servicio, de ésta manera se logrará fidelizar a los clientes institucionales.

- Captar nuevos clientes dando a conocer el producto mediante dípticos informativos entregados al mercado doméstico en los puntos de venta y al mercado institucional entregados mediante la persona de fuerza de ventas.

- Incentivar la compra de los productos de **ENVAGRIF C.A** en puntos de venta específicos de nuestros clientes, teniendo un contacto directo con el consumidor mediante impulsadoras que entregaran dípticos informativos del producto incluyendo recetas que motiven a la compra.

PRODUCTO

“Producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo” El producto que **ENVAGRIF C.A** ofrece productos derivados de fruta que constituye un producto TANGIBLE, además es un producto NO DURADERO ya que se consume conforme a su uso.

Las etiquetas xerografiadas, incluyen número de registro sanitario, código de barras, información nutricional del producto, precauciones de almacenamiento y sugerencias para la preparación de las bebidas.

PRECIO

“Es el monto de intercambio asociado a la transacción, debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado, y lo que esté dispuesto a pagar por esos beneficios

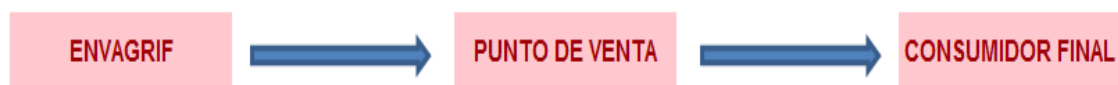
En **ENVAGRIF C.A** se maneja precios para el Cliente final y para el Mercado Institucional, con diferencias de acuerdo a los diferentes productos. Destacando características de calidad a diferencia de la competencia que mantiene precios similares al de **ENVAGRIF C.A**

PLAZA O DISTRIBUCIÓN

“Se define dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece al mercado. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas” ENVAGRIF C.A maneja dos mercados para las ventas de productos derivados de frutas dependiendo del comprador, como son el mercado institucionales comprendido por empresas que brindan servicios de comida y el sector turístico. El segundo mercado, lo constituyen las ventas al detalle.

ENVAGRIF C.A en su mercado doméstico aplica el tipo de canal de distribución Indirecto – Corto ya que en su distribución solamente tiene dos escalones, es decir existe un único intermediario que es el Punto de Venta (Supermercados) entre **ENVAGRIF C.A** y el consumidor final.

CANAL DE DISTRIBUCION MERCADEO ESTRATEGICO



En este canal presentamos a clientes potenciales de mayor volumen: Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Santa María y Magda Supermercados; los cuáles cuentan con el siguiente número de puntos de venta en Quito y sus Valles.

- Supermaxi y Megamaxi (Sector Quito-Norte) 10 Locales
- Supermaxi y Megamaxi (Sector Quito-Centro) 3 Locales
- Supermaxi y Megamaxi (Sector Quito-Sur) 2 Locales
- Supermaxi y Megamaxi (Sector Valle de los Chillos) 2 Locales
- Supermaxi y Megamaxi (Sector Tumbaco) 2 Locales
- Mi Comisariato 4 Locales
- Santa María 7 Locales
- Magda Supermercados 5 locales

Con el mercado institucional se maneja el tipo de canal de distribución Directo, ya que ENVAGRIF C.A como fabricante del producto vende directamente a sus clientes institucionales que son: restaurantes, hoteles, cafeterías.

CANAL DE DISTRIBUCION MERCADO INSTITUCIONAL



PROMOCIÓN

“Todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del producto / marca” Posicionamiento del Producto Un punto importante es lograr posicionar a ENVAGRIF C.A como la marca que las amas de casa escogen para cuidar su salud y el de su familia, es decir buscamos que no les dé igual comprar cualquier marca de pulpa de fruta sino que escojan ENVAGRIF C.A.

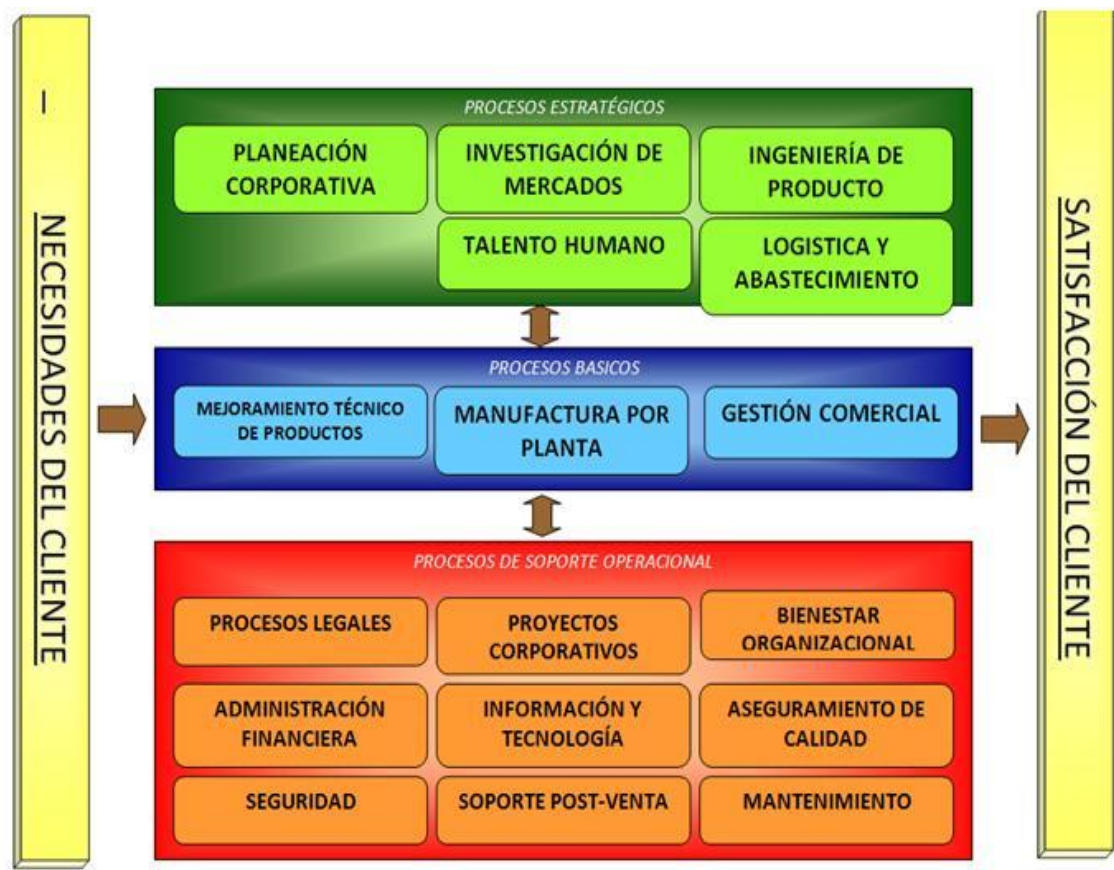
El nuevo slogan que se aplicará para la promoción del producto será:

“Toma lo bueno de la fruta”

Se ha escogido éste ya que los productos de la fruta en realidad es la esencia de la misma, es justamente lo que se quiere transmitir; que **ENVAGRIF C.A** brinda lo mejor de la fruta procesada en pulpas, mermeladas, salsa de tomate, etc.

El mensaje básico que se busca dar con la campaña publicitaria es mostrar a las nuestros productos como una solución mucho más fácil y cómoda para las amas de casa, que se preocupan por la salud de su familia. Se les brinda la opción de lo saludable y las vitaminas que traen consigo las frutas.

ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE MANUFACTURA



PROCESO ESTREATEGICO

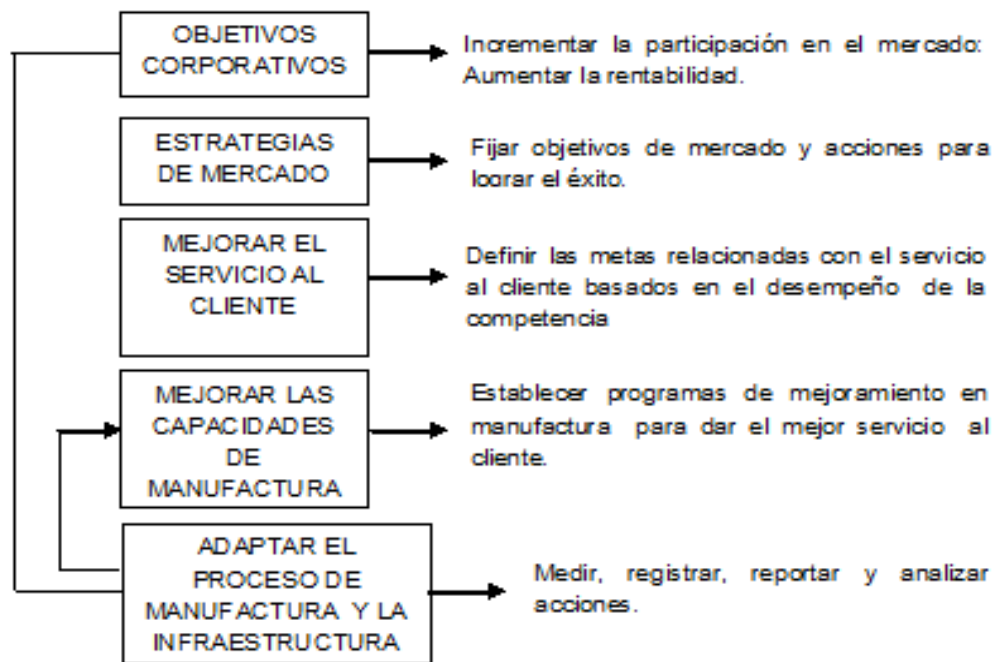
Revisar las estrategias de Manufactura, Aprovechamiento, Marketing y Logística.

Estrategias de Manufactura

“**ENVAGRIF C.A** “desarrolla la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en esta línea

productiva. La estrategia competitiva determina el valor que la empresa es capaz de crear para sus consumidores, es decir, el valor que los consumidores están dispuestos a pagar y el valor superior resulta de ofrecer precios más bajos que los competidores; y este principio el que da la preeminencia a la relación con la estrategia de manufactura, la cual se determina en base a las necesidades de los clientes, posteriormente, se define la capacidad de manufactura requerida, que permita ofrecer un buen servicio al cliente. Alternativamente, se realizan cambios en la infraestructura lo que llevará a la empresa por estrategias más competitivas.

PROCESO DE LA ESTRATEGIA DE MANUFACTURA



Aprovisionamientos

La función de aprovisionamiento consiste en comprar los materiales necesarios para la actividad de la empresa (producción y/o venta) y almacenarlos mientras se inicia cada proceso de producción o comercialización.

El objetivo global de la función de aprovisionamiento es suministrar al departamento de producción los materiales necesarios (materias primas, recambios, envases...) para la fabricación y al departamento de ventas los productos que ha de comercializar, además de organizar las diferentes existencias que se generan en este proceso. Habitualmente se encarga de este proceso el departamento de compras o de aprovisionamiento.

Para “**ENVAGRIF C.A** “ la función de aprovisionamientos compone de tres aspectos fundamentales: compras, almacenamiento y gestión de inventarios.

- En primer lugar, el encargado de realizar las compras de productos que necesita el departamento de producción o el departamento comercial (dependiendo de si la empresa es productora o es comercial) ha de tener en cuenta: el precio, la calidad, el plazo de entrega, las condiciones de pago, servicio posventa, etc. Esto implica hacer una óptima selección de los proveedores para rentabilizar al máximo estas variables, que determinan la realización de las compras.
- En segundo lugar, la función de aprovisionamiento implica disponer de almacenes para guardar los productos comprados hasta que el departamento de producción los necesite. Una vez que se ha fabricado el producto, éste también se ha de almacenar mientras el departamento comercial no lo venda a sus clientes. Para todo esto se necesita un espacio físico donde ordenar y guardar convenientemente los productos comprados o fabricados, es decir, un sistema organizativo para clasificar y gestionar las existencias almacenadas.
- Y en tercer lugar, es necesario desarrollar un sistema de gestión de inventarios, que tiene como objetivo determinar la cantidad de existencias que se han de mantener y el ritmo de pedidos para cubrir las necesidades de la empresa para la producción y la comercialización.

Por todo ello, la función de aprovisionamiento supone un período de tiempo, ya que hay un conjunto de actividades que tienen un orden cronológico. Así pues, podemos considerar el ciclo de aprovisionamiento como el periodo que existe entre la realización de la compra y el momento en que son entregados los productos vendidos a los clientes.

7. ELABORACIÓN DE BENCHMARKING

Para la empresa real escogida por los integrantes del grupo, desarrollar la siguiente actividad:

1. El grupo, apoyado en el archivo de Excel de las 106 mejores prácticas en logística, debe elaborar un Benchmarking, utilizando las siguientes calificaciones:

- 5 aplica la mejor práctica
- 3 aplica en parte la mejor práctica
- 1 No aplica la mejor práctica

N.	MEJORES PRACTICAS EN SCM Y LOGISTICA	CALIFICACION
1	La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza "Requerimientos Logísticos" como base para la segmentación de los clientes	5
2	La Red de Negocios de la EMPRESA sigue un plan para establecer sociedades y/o alianzas.	5
3	La Red de Negocios de la EMPRESA incrementó la rotación de inventarios al menos en un 25% en los últimos tres años.	5
4	La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza ampliamente "equipos de trabajo interfuncionales" para realizar las operaciones diarias.	5
5	Los sistemas de información logísticos de La Red de Negocios de la EMPRESA están siendo ampliados para incluir más aplicaciones integradas....	3
6	La Red de Negocios de la EMPRESA comparte efectivamente información operacional externamente con Clientes y/o Proveedores.	3
7	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene la habilidad adecuada para compartir tanto la información estandarizada como personalizada, externamente con Clientes y/o Proveedores.	5
8	La Red de Negocios de la EMPRESA estimula la implementación de mejores prácticas Logísticas.	5
9	La Red de Negocios de la EMPRESA ha rediseñado a profundidad rutinas y procesos de trabajo en los últimos tres años.	3
10	Los sistemas de pago (compensación), incentivos y bonificaciones en La Red de Negocios de la EMPRESA estimulan la adhesión a las políticas y procedimientos establecidos.	3
11	Las operaciones Logísticas de La Red de Negocios de la EMPRESA se enfocan hacia facilitar el éxito de los Clientes "clave" principales.	5
12	La Red de Negocios de la EMPRESA es capaz de adaptarse a un amplio rango de requerimientos específicos de los Clientes, implementando soluciones preplaneadas.	5

13	La Red de Negocios de la EMPRESA obtiene información directamente de los Clientes para facilitar la formulación de planes operacionales y reducir la dependencia de los pronósticos.	5
14	La calidad de los datos disponibles sobre el "desempeño" en La Red de Negocios de la EMPRESA es mejor hoy, que hace tres años.	5
15	La Red de Negocios de la EMPRESA ha implementado medidas de desempeño que abarcan todas las relaciones del Supply Chain.	3
16	Los ejecutivos de La Red de Negocios de la EMPRESA saben comparar el desempeño Logístico general, con el de los competidores principales.	3
17	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene estrategias de servicios Logísticos diferentes y específicos para diferentes Clientes.	3
18	El desempeño de La Red de Negocios de la EMPRESA se orienta hacia la integración de las operaciones con los socios del Supply Chain.	3
19	La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza con éxito las soluciones Logísticas basadas en el tiempo, tales como: reaprovisionamiento continuo, respuesta rápida y justa a tiempo con los Clientes y Proveedores.	5
20	La Red de Negocios de la EMPRESA ha reducido su estructura organizacional formal para integrar mejor las operaciones.	3
21	La Red de Negocios de la EMPRESA establece, con sus Clientes y Proveedores, "relaciones de Supply Chain Management", que operan bajo principios de riesgo y beneficio compartidos.	3
22	Las bases de datos para la planeación y la operación de la Logística están integradas a través de aplicaciones dentro de La Red de Negocios de la EMPRESA.	5
23	La Red de Negocios de la EMPRESA mantiene tanto una base de datos integrada, como métodos de acceso a la misma, en tal forma que facilitan "compartir la información"	1
24	La Red de Negocios de la EMPRESA destina empleados suyos, en las instalaciones de los Clientes y/o Proveedores para facilitar la coordinación.	3
25	Las operaciones Logísticas se ejecutan de manera estandarizada, "a todo lo largo y ancho" de La Red de Negocios de la EMPRESA.	5
26	La Red de Negocios de la EMPRESA ha reducido notablemente sus instalaciones y la complejidad de sus operaciones en los últimos tres años.	3
27	La confiabilidad en las entregas de La Red de Negocios de la EMPRESA se ha incrementado en los últimos tres años.	5
28	La Red de Negocios de la EMPRESA ha reducido notablemente la complejidad del mercado relacionado con sus productos y servicios en los últimos tres años.	3

29	La Red de Negocios de la EMPRESA busca activamente relaciones comerciales y programas, diseñados para que sus Clientes se involucren más allá de las meras transacciones comerciales.	5
30	La Red de Negocios de la EMPRESA ha asignado a los Clientes puntos de stock primarios y secundarios para una respuesta automática en casos de rupturas (agotamiento) de stocks.	3
31	La Red de Negocios de la EMPRESA ha incrementado su flexibilidad operacional mediante la "cooperación" en el Supply Chain.	3
32	La Red de Negocios de la EMPRESA ha desarrollado programas para "postergar o posponer" la producción o ensamble del producto final, hasta cuando se tenga certeza de las preferencias del Cliente.	3
33	El número de medidas de desempeño interno que se usan con regularidad en La Red de Negocios de la EMPRESA, se ha incrementado en los últimos cinco años.	5
34	Los ejecutivos en La Red de Negocios de la EMPRESA toman decisiones utilizando las medidas del "costo total".	3
35	La Red de Negocios de la EMPRESA hace Benchmarking sobre mejores prácticas y/o procesos y comparte los resultados con sus Proveedores.	5
36	La orientación de La Red de Negocios de la EMPRESA se ha desplazado desde la dirección por funciones a la dirección por procesos.	3
37	La Red de Negocios de la EMPRESA define claramente, junto con sus socios de Supply Chain, tanto operaciones específicas como responsabilidades.	5
38	Durante los tres últimos años La Red de Negocios de la EMPRESA ha reducido por lo menos en un 25% el "Lead Time" de orden de pedido-envío-entrega.	5
39	Los mandos medios (ejecutivos) de La Red de Negocios de la EMPRESA están autorizados para tomar decisiones autónomamente en conformidad con las políticas establecidas.	3
40	La Red de Negocios de la EMPRESA logra integrar exitosamente sus operaciones con las de sus Clientes y Proveedores, mediante el desarrollo de programas y actividades interconectadas.	3
41	La información de La Red de Negocios de la EMPRESA es precisa y oportuna y se le preserva de tal manera que se facilita su uso.	3
42	La Red de Negocios de la EMPRESA comparte efectivamente entre todos sus procesos la información operacional.	5
43	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene una capacidad adecuada para compartir internamente, tanto la información estándar como específica de cada Cliente.	3
44	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene políticas y procedimientos establecidos de común acuerdo, para estandarizar las operaciones Logísticas.	5

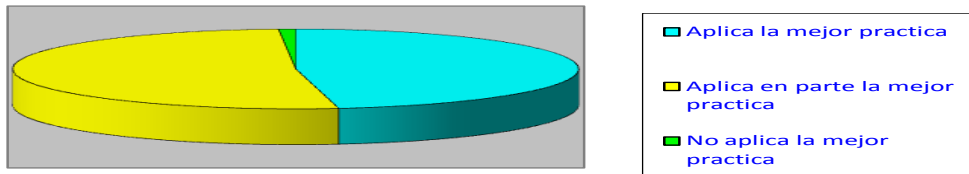
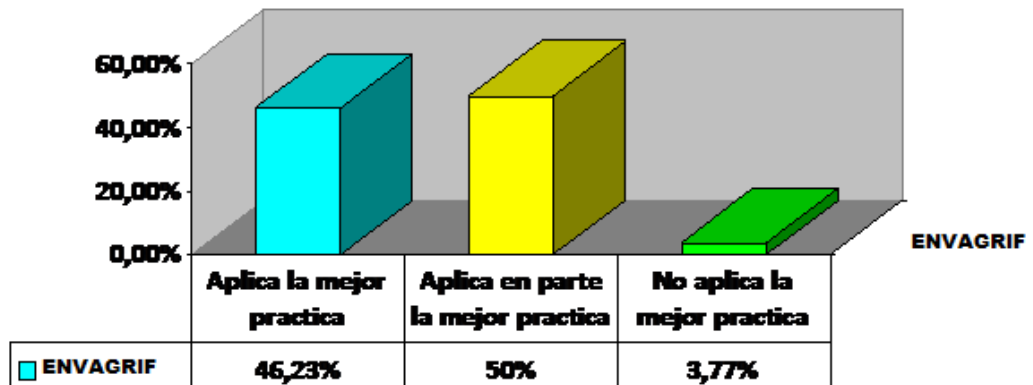
45	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene programas en desarrollo, para implementar desempeños Logísticos estándar.	5
46	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene un programa flexible de servicios especiales que pueden ser adecuados a demandas cambiantes de los Clientes.	3
47	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene programas que autorizan y satisfacen solicitudes especiales hechas por Clientes selectos (clientes clase A).	5
48	En comparación con hace tres años, la capacidad logística de La Red de Negocios de la EMPRESA ha mejorado en el responder (Pull-halar), más que en el ejecutar operaciones predeterminadas (Push-empujar).	3
49	Hoy en día, los datos para medir el desempeño Logístico y el de La Red de Negocios de la EMPRESA en general, están disponibles de una forma más oportuna que hace tres años.	5
50	Fuera de nuestras estadísticas internas de servicio al Cliente, La Red de Negocios de la EMPRESA emplea un programa formal que mide la satisfacción de los Clientes.	3
51	La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza puntos de referencia Benchmarking fuera de nuestra propia industria.	5
52	La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza referencias de beneficio Benchmarking en medidas de desempeño.	5
53	La Red de Negocios de la EMPRESA está comprometida en alcanzar un desempeño Logístico 0 defectos.	5
54	En La Red de Negocios de la EMPRESA se piensa y se acepta que tanto la dirección estratégica como el papel y el desempeño de nuestros socios de Supply Chain son claves para lograr nuestro éxito.	5
55	La Red Logística de La Red de Negocios de la EMPRESA contempla una combinación de instalaciones de distribución, entrega muelle a muelle y operaciones de entrega especial, para satisfacer los requerimientos especiales de los Clientes.	5
56	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene programas de acción, para capturar la experiencia y experticia de las personas y transmitir estos conocimientos a toda la organización.	5
57	La Red de Negocios de la EMPRESA ha establecido guías para el desarrollo, mantenimiento y monitoreo constante de las relaciones entre los miembros del Supply Chain.	5
58	Los sistemas de información Logísticos de La Red de Negocios de la EMPRESA capturan y mantienen los datos en tiempo real.	5
59	En La Red de Negocios de la EMPRESA no tiene problemas para compartir información estratégica con determinados Clientes y Proveedores.	1
60	La Red de Negocios de la EMPRESA emplea activamente estándares industriales para el intercambio de datos.	3
61	La Red de Negocios de la EMPRESA ha reducido substancialmente la complejidad de canales en los últimos tres años.	3

62	La Red de Negocios de la EMPRESA regularmente alcanza los objetivos de los rendimientos Logísticos establecidos.	3
63	En La Red de Negocios de la EMPRESA se revisan con regularidad los compromisos de servicios específicos al Cliente, con el propósito de expandirlos o eliminarlos.	5
64	Las operaciones Logísticas de La Red de Negocios de la EMPRESA están sincronizadas con las operaciones de los Clientes y Proveedores.	3
65	En La Red de Negocios de la EMPRESA disponemos de amplias medidas de desempeño Logístico en términos de costo, productividad, servicio al cliente, administración de activos y calidad.	5
66	La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza costeo basado en la actividad (ABC) en Logística.	5
67	La Red de Negocios de la EMPRESA ha invertido en tecnología para facilitar el intercambio de datos entre organizaciones o miembros del Supply Chain.	5
68	Conjuntamente con Clientes "clave" La Red de Negocios de la EMPRESA formula y desarrolla planes estratégicos	5
69	La Red de Negocios de la EMPRESA ha establecido la tradición de permitir que sus Proveedores participen en la toma de decisiones estratégicas.	3
70	En La Red de Negocios de la EMPRESA, el desempeño Logístico se presenta en términos de tasa de retorno sobre la inversión o sobre los activos.	3
71	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene establecido un programa que integra y facilita requerimientos de los Clientes a todo lo largo y ancho de nuestras unidades estratégicas.	3
72	La Red de Negocios de la EMPRESA ha establecido una serie de prácticas de cooperación para Clientes y Proveedores, en aquellas situaciones en que la empresa NO es el actor o partícipe principal.	3
73	La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza un proceso de visualización Logística formal para identificar requerimientos Logísticos de futuros Clientes.	5
74	La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a compartir los resultados de desempeño de sus Proveedores, con otros Proveedores que desean cooperar.	3
75	La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a asesorar a sus Proveedores de servicios, en la financiación de sus equipos de capital.	3
76	La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a financiar a sus Proveedores, en la adquisición de sus equipos de capital.	3
77	Los sistemas de información están siendo expandidos de manera que puedan reflejar más procesos integrados a todo lo largo y ancho de La Red de Negocios de la EMPRESA.	5

78	Los sistemas de información logística de La Red de Negocios de la EMPRESA facilitan el comercio electrónico y los negocios electrónicos vía Internet.	5
79	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene establecidas guías, (protocolos), para dar por terminadas las alianzas y asociaciones.	3
80	La Red de Negocios de la EMPRESA coopera con los Clientes y Proveedores en la formulación de los pronósticos y en la planeación.	5
81	El desempeño Logístico de La Red de Negocios de la EMPRESA guarda relación con el EVA.	3
82	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene en acción programas tendientes a generar un impacto positivo sobre los Proveedores primarios y secundarios.	3
83	La Red de Negocios de la EMPRESA comparte recursos tecnológicos con sus Proveedores clave con el propósito de facilitar operaciones.	3
84	La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza iniciativas para identificar valor agregado para el Consumidor Final, que es aportado por la logística	3
85	La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a considerar inversiones en suministro de materiales o en procesos de desarrollo de nuevos productos o servicios	5
86	La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a compartir resultados de alto desempeño con los Proveedores de Servicios.	5
87	La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a compartir resultados de alto desempeño con clientes que deseen cooperar.	3
88	La Red de Negocios de la EMPRESA ha simplificado notablemente "operaciones complejas" mediante el desarrollo de operaciones separadas enfocadas en canales individuales, durante los tres últimos años.	5
89	El desempeño Logístico de La Red de Negocios de la EMPRESA se reporta sobre la base del Costo Total, el cual incluye el costo de capital.	3
90	La dirección de La Red de Negocios de la EMPRESA tiene claro que el enfoque de Supply Chain, implica una elevada dosis de Empowerment.	3
91	La Red de Negocios de la EMPRESA ha desarrollado interfaces (de información) con los Clientes, en tal forma que permiten importantes ajustes de último momento sin perder la eficiencia planeada.	3
92	Los ejecutivos de La Red de Negocios de la EMPRESA están en capacidad de identificar las órdenes de pedido que generen utilidades.	5
93	La Red de Negocios de la EMPRESA tiene claramente definida una estructura legal para orientar la cooperación en el Supply Chain.	3

94	La Red de Negocios de la EMPRESA utiliza capacidades Logísticas como una base para seleccionar Proveedores.	5
95	La Red de Negocios de la EMPRESA comparte los costos de investigación y desarrollo y sus resultados con sus Proveedores primarios.	1
96	La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a comprometerse a compartir responsabilidades con sus Proveedores, en el desarrollo y comercialización de nuevos productos y/o servicios.	3
97	Los incentivos de La Red de Negocios de la EMPRESA se fundamentan en el mejoramiento de procesos.	3
98	La Red de Negocios de la EMPRESA ha disminuido significativamente el número de Proveedores para mejorar la integración en el Supply Chain	1
99	Cuando La Red de Negocios de la EMPRESA ha estado en situaciones de líder, ha establecido claramente los límites de comportamiento aceptables, en una asociación o alianza.	3
100	En los últimos tres años, La Red de Negocios de la EMPRESA ha aumentado el uso de la planeación integrada de inventarios, transporte y almacenamiento.	5
101	La Red de Negocios de la EMPRESA ha establecido una fuerte Red de Proveedores que estimula la cooperación con los Proveedores primarios y secundarios.	3
102	La Red de Negocios de la EMPRESA está dispuesta a establecer acuerdos a largo plazo con los Proveedores.	5
103	El desempeño Logístico de La Red de Negocios de la EMPRESA se presenta en términos del impacto que se genera sobre el P y G de la misma.	5
104	La Red de Negocios de la EMPRESA ha aumentado el uso de estándares EDI (XLM) durante los últimos tres años.	3
105	La Red de Negocios de la EMPRESA se ha comprometido activamente en iniciativas tendientes a normalizar prácticas y operaciones en el Supply Chain.	3
106	La Red de Negocios de la EMPRESA comparte con los socios del Supply Chain un sistema de expectativas y realiza actividades para alcanzarlas.	3

2. Con la información debidamente tabulada, el grupo de manera creativa, debe elaborar los gráficos y análisis que consideren pertinentes, para explicar el estado actual de la empresa objeto de estudio, con relación a la aplicación de las 106 mejores prácticas.



Según los resultados podemos concluir que la Empresa Envagrif aplica la mejor practica en 49 de las 106 mejores prácticas lo cual representa un 46.23%, también podemos observar que aplica en parte la mejor practica 53 de las 106 lo que representa un 50%, y finalmente podemos ver que no aplica la mejor practica en 4 de las 106 representando un 3.77%.

8. INFORME EJECUTIVO

Actividades y soportes:

- Un estudio sobre caracterización de la Logística en su empresa. El estudio debe anexar todos los instrumentos debidamente diligenciados por su grupo. El estudio debe estar en contenido en tres partes, así:
- Introducción
- Informe ejecutivo
- Soportes. Estudios detallados, instrumentos diligenciados y, aplicación.
- Presentación en Power Point para la sustentación del trabajo, no más de 20 filminas

CARACTERIZACION LOGISTICA DE LA EMPRESA ENVAGRIF C.A

INTRODUCCIÓN

La logística se está convirtiendo en un elemento crítico de la competitividad y el rendimiento económico tanto en sí misma como en el contexto de una globalización creciente de las empresas. En el fin de de evaluar y mejorar el sistema logístico de la empresa EVAGRIF C.A se ha optado por aplicar el Modelo Referencial recoge las tendencias internacionales en Logística y que hipotéticamente se encuentran presentes en una Red Adaptativa o Supply Chain, que comprende las acciones de 13 elementos : concepto sobre logística, organización logística, tecnología de manipulación, tecnología de almacenaje, tecnología de transporte interno, tecnología de transporte externo, tecnología de información, tecnología de software, talento humano, integración del Supply Chain, barreras logísticas, logística reversa y, medida del desempeño logístico.

El conocimiento sobre el nivel de cumplimiento del Modelo Referencial en Logística y sobre cada uno de sus elementos, sirve para construir un conocimiento amplio y claro sobre Logística en una la Red Adaptativa o Supply Chain, para formular estrategias en logística articuladas a las estrategias en Supply Chain Management y, a la estrategia del negocio o de la industria, para formular planes de formación y capacitación en logística y, en general para tomar decisiones orientadas al mejoramiento de la competitividad de las empresa ENVAGRIF C.A.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Como consecuencia de todo lo expuesto anteriormente se proponen una serie de medidas sobre las que actuar de forma inmediata en trece elementos aplicativos del Modelo Referencial en Logística:

1. **CONCEPTO LOGISTICO EN LA EMPRESA.** El concepto logístico que se aplica en la empresa se caracteriza por jugar un papel de integración de las actividades que tienen que ver con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demanda en el momento que lo demanda, con la calidad exigida y al costo que está dispuesto a pagar. Para ello centra su actividad en realizar la coordinación de las actividades siguientes en función de asegurar el flujo que garantiza un alto nivel de servicio al cliente y de reducción de costos:

- Almacenaje.
- Despacho
- Aprovisionamiento
- Compras
- Economía material
- Transporte externo
- Transporte interno
- Transporte interempresa
- Distribución
- Tratamiento y atención de los pedidos
- Reciclaje de residuos y de los productos desechados por el cliente
- Planificación de la producción
- Control de producción
- Información y comunicaciones
- Control de calidad
- Finanzas
- Mantenimiento
- Mercadeo
- Ventas
- Protección del medio ambiente

Esto no significa que la gerencia logística asuma la gestión de cada una de las actividades anteriores, sino que se encarga de realizar la coordinación de las variables de cada una de ellas para garantizar soluciones integrales en función de ejecutar un flujo racional y que asegure un alto nivel de servicio al cliente con bajos costos. La tendencia es buscar cada vez más autonomía de los eslabones ejecutivos de la empresa conjuntamente con el aumento de la integración de la gestión de toda la cadena logística, lo cual permite una elevada capacidad de reacción ante los clientes, una alta capacidad de innovación y un incremento del valor de los productos. La empresa debe adoptar para tal fin una filosofía de gestión y una organización plana o de redes de unidades que posibilite una consecuente aplicación de esta concepción organizacional de la logística.

El sistema logístico de la empresa se caracteriza por mantener un carácter abierto, o sea, mantiene una adecuada utilización de las relaciones con unidades del

entorno que le garantiza a través de alianzas y outsourcing obtener servicios y productos con alta eficiencia. El sistema logístico se caracteriza por un satisfactorio balance dinámico que le permite mantener una coordinación permanente de todos los elementos a partir de mantener la subordinación del funcionamiento y organización de cada uno a determinados parámetros generales del sistema.

Se debe elaborar formalmente y aplicar un plan estratégico para el desarrollo de la logística como derivación y contribución al plan estratégico del negocio, donde detalla la misión, visión, objetivos estratégicos y programa de acciones para guiar la gestión logística en todos los niveles.

Se elaboran, controlan y ejecutan planes logísticos a través de los cuales se realiza la planificación de los inventarios, las compras, las recepciones de productos, las transportaciones, los servicios a recibir de terceros, la distribución y el servicio a los clientes. De esta forma la actividad logística ha dejado de ser una función que realiza su gestión ante el reclamo emergente de los clientes, la producción y las otras funciones de la empresa. Además, ello le permite tener una gestión proactiva y jugar un papel determinante en el mejoramiento de la competitividad de la empresa.

En la gestión del flujo material se tienen establecidos principios y mecanismos para que no pase a ningún proceso posterior ningún producto o material que no reúna los requisitos de calidad. No se rechaza en ningún proceso ningún producto o material cuya causa está en procesos anteriores.

No existe una gestión sistemática de disminución de los costos logísticos apoyado en un sistema de control, análisis y planificación de los costos basados en la actividad (ABC). La gestión logística va más allá del control y análisis de los costos logísticos, sino que sistemáticamente establece programas para la mejora del valor del producto a la luz de los deseos de los clientes, donde involucra a toda la estructura de la empresa y a los proveedores.

2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN LOGÍSTICA.

La gestión logística aparece diferenciada dentro de la estructura organizativa de la empresa y está subordinada a un gerente funcional.

La gerencia logística para ejercer en gran parte su función integradora utiliza formas de trabajo avanzadas, tales como: equipos o grupos de trabajo (con participación del resto de los departamentos), búsqueda del consenso interfuncional, equipos de tareas, dirección matricial, etc.

La estructura de la Gerencia Logística de la empresa se caracteriza por su dinamismo y alta capacidad de reacción y que viene dada por una estructura plana basada en grupos o equipos de trabajo autónomos y con facultades para tomar decisiones relacionadas con la ejecución de los procesos, así como con un carácter interfuncional.

Existe una base documental donde se recogen los objetivos, políticas, normas, procedimientos, funciones y el sistema informativo de la logística, lo cual permite la descentralización de las decisiones, la coordinación de las decisiones tomadas en distintos grupos o departamentos, y la formación específica del personal. Esta documentación se utiliza racionalmente, lo cual se refleja en que la actividad del personal es guiada por su contenido y constituye la base para la evaluación del personal.

Existe bien definido el personal que se dedica a realizar los pronósticos de demanda y estudio de los clientes actuales y potenciales y éste los realiza sistemáticamente y es la base para los planes logísticos, producción y las otras actividades con una alta integración con los clientes.

La empresa no utiliza el outsourcing para garantizar una amplia gama de servicios logísticos principalmente de operadores especializados en tales servicios, para mantener una coordinación estrecha con los proveedores a través de un sistema de gestión del outsourcing y garantizando suministros de productos y servicios de elevada eficiencia y un efectivo impacto en la producción y ventas de la empresa. Debe plantear en organizar el outsourcing total, separando los procesos logísticos de los procesos de transformación con lo que se logra una mayor concentración del potencial productivo y técnico sobre la transformación y con ello aumentar la capacidad de innovación.

Existe una clara reglamentación de los procesos y actividades logísticas que permite garantizar una alta estabilidad en la aplicación de las mejores soluciones en los procesos. Esto sirve de base a la aplicación de la Norma ISO-9000. La empresa debe certificarse con la norma ISO-9000, lo cual le permite mostrar a los clientes la seguridad de una calidad suministrada establemente y a su vez poder acceder a los mercados de países desarrollados en forma competitiva.

Los procesos logísticos se ejecutan con una alta continuidad principalmente el flujo de los productos, materias primas, materiales y semielaborados, lo cual redundo en mínimos inventarios en toda la empresa, menores pérdidas y elevada respuesta a los clientes.

3. TECNOLOGÍA DE MANIPULACIÓN.

Las operaciones de carga y descarga dentro de la fábrica y en el transporte se realizan en forma manual y mecanizada, se disponen de los medios necesarios y

dichas operaciones no producen interrupciones en las operaciones de producción, transporte y almacenaje.

El estado técnico de los equipos del Supply Chain dedicados a la manipulación de los equipos es bueno con un personal que ejecuta las operaciones con total y suficiente habilidad y conocimientos necesarios para una ejecución eficiente de la actividad reflejando resultados de los programas de capacitación programados por la empresa en manipulación.

4. TECNOLOGÍA DE ALMACENAJE

En los distintos almacenes se utilizan medios que permiten: la utilización al máximo de la altura y el área, se garantiza una alta organización del almacén, existe debida identificación de las cargas, y se garantiza un rápido despacho.

Las operaciones dentro del almacén son manuales en su mayoría con desarrollo de la gestión de almacenes con el apoyo del sistema informático. Las condiciones físicas y medio ambientales de los almacenes garantizan una adecuada conservación de las cargas y un trabajo enriquecedor con alta protección para los obreros, lo cual se refleja en pérdidas y mermas mínimas de mercancía y una alta satisfacción en el trabajo libre de accidentes y enfermedades profesionales.

5. TECNOLOGÍA DE TRANSPORTE INTERNO

En el transporte interno garantiza la ejecución de una combinación manual y mecanizada de todas las operaciones, con un tratamiento unitarizado de las cargas, y con identificación de las cargas permanente durante su flujo dentro de la empresa utilizando métodos formalizados que combinan con la gestión informatizada de la producción, el aprovisionamiento y la distribución. Existe una gestión formalizada del flujo del transporte interno. Se garantiza una elevada oportunidad en la satisfacción de las demandas de transporte interno.

Existe un control manual y mecanizado, basado en modelos integrados de gestión, de todos los inventarios de materia prima, materiales, repuestos, productos intermedios y productos terminados, con cuyo apoyo se logra rápido despacho, mantener bajos los inventarios, mantener alta disponibilidad y se logra una alta rotación de los surtidos almacenados que evita excesos y obsolescencia de inventarios.

6. TECNOLOGÍA DE TRANSPORTE EXTERNO

En el transporte externo se utilizan los medios de transporte más adecuados al tipo de carga, se utilizan medios de unitarización de las cargas, estos medios unitarizados son integrados con los clientes y con los proveedores. Existe un

sistema formalizado de planificación y control del funcionamiento del sistema de transporte externo que garantiza la máxima utilización de los medios y un nivel elevado de satisfacción de las necesidades de transporte con una elevada oportunidad en las transportaciones. En algunos casos se utiliza para el transporte externo de terceros como fin de satisfacer la demanda.

Las operaciones de carga y descarga, trabajo interno en los almacenes y talleres se realizan en forma manual y mecanizada, se disponen de los medios necesarios y dichas operaciones no producen interrupciones en las operaciones de producción, transporte y almacenaje. El personal utilizado en este servicio es considerado suficiente para el manejo de volumen de actividad existente como también con la suficiente habilidad y conocimiento en la gestión y operación de transporte externo.

Las condiciones físicas y medio ambientales de las tareas de manipulación, al igual que las de transporte de cargas, garantizan una adecuada conservación de las cargas y un trabajo enriquecedor con alta protección para los obreros, esto se refleja en pérdidas y mermas mínimas de mercancía y una alta satisfacción en el trabajo, libre de accidentes y enfermedades profesionales.

7. TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y SOWFTWARE

Para ejercer la función de gestión logística se hace amplio uso efectivo de la tecnología de la información, tales como:

- Computadoras
- Redes
- Tecnología de código de barra
- Tecnología de captación de información
- Tecnología EDI
- Uso de internet y correo electrónico
- Captación automática de datos

Existe un mínimo retardo en el flujo de información. Además, la información es ampliamente compartida por todo el personal que la necesita.

Se aplica en la gestión logística un modelo de captación, procesamiento, transmisión y utilización de la información basado en la informatización y la tecnología moderna de las comunicaciones.

Los directivos de la logística y de la empresa cuentan con un suministro de información (tanto sobre las transacciones como de los indicadores que reflejan la marcha y estado del sistema logístico) que tiende a ser on-line sobre el estado del sistema logístico que le permite tomar decisiones acertadas y oportunas.

Para la gestión de cada una de las actividades que se coordinan por la logística se emplean software para el tratamiento de la información y la ayuda a la toma de decisiones.

Se ha logrado un determinado nivel de integración de los sistemas informáticos al menos entre las actividades de: pedidos de los clientes, pronóstico de demanda, planificación de la producción, compras, facturación, control de inventarios, ventas, costos, sistema de indicadores.

Las decisiones que toman los directivos se apoyan en los resultados obtenidos por medio de los distintos software.

8. TALENTO HUMANO.

La empresa cuenta a nivel de operación, de especialistas, de supervisión y gerencial con la cantidad de personal necesario, los cuales cuentan con un nivel de formación general satisfactorio y a su vez una formación especializada en logística de acuerdo a su función por medio de programas formales. Igualmente, el personal cuenta con una experiencia en la actividad de no menos de 5 años. Existe una rotación del personal no superior al 5%. El personal ve posibilidades de promoción y mejora profesional y personal dentro de las actividades logísticas.

Existe un programa de formación que abarca a todo el personal, donde cada trabajador al menos recibe una actividad de formación o desarrollo profesional al año. Existe una evaluación del desempeño de cada trabajador al menos una vez al año, lo cual permite especificarle a cada uno las áreas de formación y/o desarrollo que debe realizar, lo cual es la base del programa de formación.

Todo el personal que labora en el sistema logístico conoce y domina y hace suyos: la misión, objetivos, políticas y normas del sistema logístico de la empresa y a su vez domina las funciones y la contribución que se espera de él para el cumplimiento exitoso de tales elementos.

Existe una alta participación de los trabajadores en la gestión del sistema logístico, dado principalmente por: toma de decisiones por los trabajadores a todos los niveles; alta participación de los trabajadores en la proposición, evaluación e implementación sistemática de mejoras en el sistema; y fomento del trabajo en equipo.

9. INTEGRACIÓN DE SUPPLY CHAIN

Con los proveedores existe una coordinación sistemática de los programas de Producción con los programas de suministros, se participa conjuntamente con los

proveedores para introducir mejoras en su proceso y con ello aumentar el valor de los suministros, existe intercambio de información sistemática con los proveedores, existe integración de la tecnología de información. Existe unificación e integración de la técnica y medios de identificación de las cargas con los proveedores y los clientes

Con los clientes existe una coordinación sistemática para ajustar los programas de distribución y mejorar el servicio al cliente. Se monitorea sistemáticamente a través de un sistema formal el comportamiento del servicio a los clientes y se establecen programas de mejoras. Se realiza una atención personalizada a los clientes. El cliente mantiene una relación permanente con la empresa y tiene acceso en cualquier momento a la información sobre el estado de su pedido y sobre el proceso productivo del mismo.

Se utilizan alianzas con otras empresas para la ejecución conjunta de determinados servicios logísticos y para garantizar un servicio más completo al cliente.

Existen planes de coordinación de mejoras con los clientes y proveedores.

Se establecen políticas, procedimientos y estándares en conjunto con los proveedores y clientes con vista a lograr racionalidad y optimización a nivel de toda la cadena de suministro.

Existe una política de reducción de la cantidad de proveedores conjuntamente con el logro de proveedores estables y certificados. En consecuencia se tiene organizado un sistema de certificación de los proveedores y de coordinación con ellos para la mejora de los resultados.

Existe conectividad entre los sistemas informativos de la empresa con los de los proveedores y clientes, apoyándose en una elevada estandarización de los formatos de información y los medios utilizados.

Se tienen en ejecución distintas alianzas con las empresas que participan en el resto de la cadena de suministro hasta llegar al cliente final con el criterio de mejorar el servicio conjuntamente con una mayor racionalización de los procesos logísticos.

10. BARRERAS DEL ENTORNO

La empresa tiene bien identificadas las principales barreras que le impone el entorno para el desarrollo de la logística a través de un estudio sistemático del mercado y los factores incidentes. La empresa en consecuencia enfoca su plan estratégico para eliminar o compensar la influencia de dichas barreras sobre sus

rendimientos de forma tal de garantizar ventajas competitivas y alcanzar una alta dinámica en los indicadores que caracterizan el rendimiento de su logística y de la empresa en general.

Todo el personal, a nivel ejecutivo y de especialista, domina muy bien cuáles son las barreras existentes y cuál es la estrategia de la empresa para contrarrestar dichas barreras, y en consecuencia en su actividad operativa contribuye a disminuir el efecto de dichas barreras en la eficiencia y efectividad de la logística de la empresa.

La empresa sistemáticamente aplica Benchmarking para conocer cómo sus competidores están contrarrestando los efectos negativos de las barreras existentes en el entorno en que ambos trabajan y que se deriva en un programa de transformación.

11. MEDIDA DEL DESEMPEÑO LOGISTICO

Los indicadores que caracterizan el rendimiento de la logística de la empresa alcanzan un nivel satisfactorio permitiendo evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística. Todo se logra gracias al registro y aplicación de un sistema formal de indicadores que caracterizan el control la eficiencia de la gestión logística y lo utilizan sistemáticamente para adoptar planes de acción que permiten mejorar el desempeño logístico en la cadena de suministros. Una alternativa utilizada por la empresa es tomar análisis comparativos de las principales actividades logísticas con empresas competitivas y que tienen gran trayectoria en gestión logística para determinar los programas de mejoramiento.

El nivel de servicio a los clientes se analiza frecuentemente a lo largo y ancho de la red, el cumplimiento de cada pedido de los clientes y sus reclamaciones permiten controlar el porcentaje de pedidos perfectos (pedidos que se cumplen en el tiempo, en el volumen solicitado por el cliente, con la calidad deseada, sin errores de facturación, entregado en el lugar solicitado, en los surtidos pedidos y sin fallos del producto. Todo este proceso del nivel de servicio al cliente es orientado en un registro formal de cumplimiento.

12. LOGISTICA REVERSA.

La Logística Reversa de la empresa gestiona el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, de la forma más efectiva y económica posible, se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales, incluso se adelanta al fin de vida útil del producto, con objeto de darle salida en mercados de mayor

rotación. Este término de Logística Reversa no se utiliza solo para hacer referencia al papel de la logística en el retorno del producto, sino que también se refiere a la reducción en origen, el reciclado, la reutilización de materiales, la sustitución de materiales, la eliminación de residuos y desperdicios, la reparación y a la remanufacturación. La empresa involucra en las decisiones de dichas actividades, teniendo en cuenta la política y estrategia sobre el medio ambiente cuyo resultado es la creciente conciencia medioambiental de la empresa, que lleva a plantearse los problemas de la recogida de residuos y de productos o componentes usados y su reciclaje.

9. PROPUESTA DE PROCESO

Para la empresa real escogida por los integrantes del grupo, desarrollar la siguiente actividad:

1. El grupo debe elaborar una propuesta de proceso, relacionado con la selección de proveedores, aplicado al producto objeto de estudio

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

En la tarea de seleccionar proveedores es de mucha utilidad contar con herramientas que establezcan los criterios adecuados y controlen el cumplimiento de los Requerimientos del cliente, con el fin de proveerse de recursos que satisfagan sus necesidades y propicien el crecimiento de la empresa.

Una buena selección de proveedores puede lograrse a través de la determinación de metodologías de evaluación que permitan cuantificar criterios y realizar comparaciones numéricas sobre el rendimiento de los proveedores. Es muy importante lograr que estas herramientas constituyan un programa que funja como elemento de control, es decir, algo mantenido en el tiempo que dé un verdadero seguimiento a los proveedores, evitando convertirlas en una simple actividad de entrada o de registro que guarde información obsoleta.

Los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de ésta. El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran.

Por lo que cada vez que tengamos que elegir a nuestros proveedores, debemos tomarnos nuestro tiempo y evaluar bien las diferentes alternativas que existan.

Lo primero que se fija una empresa al momento de evaluar un proveedor es el precio y la calidad de sus productos o servicios; sin embargo, existen otros criterios o factores además del precio, la calidad, pago y entrega, que se deben tomar en cuenta al momento de decidirse por un determinado proveedor. Veamos cuáles son:

Servicio de post venta

En el servicio de post venta evaluamos principalmente las **garantías** que el proveedor nos pueda brindar, qué garantías nos otorga y cuál es el periodo de éstas.

También evaluamos la capacitación que nos pueda brindar en el uso de sus productos, la asistencia técnica, el servicio de mantenimiento, su política de devoluciones, la posibilidad de canjear productos de baja rotación, etc.

Otros factores

Los criterios que hemos mencionado anteriormente son los más importantes y los que más debemos tener en cuenta al momento de evaluar y seleccionar un proveedor; sin embargo, también existen otros factores que siempre es bueno considerar:

- **Experiencia:** a mayor experiencia de la empresa proveedora, probablemente mayor eficiencia y seguridad en su abastecimiento.
- **Reputación:** debemos considerar, por ejemplo, si los testimonios de sus clientes son favorables.
- **Organización:** si, por ejemplo, su personal es calificado, si tiene un buen sistema de distribución.
- **Localización:** mientras más cerca esté ubicado el proveedor mejor, sobre todo si somos nosotros los que constantemente tenemos que acudir donde éste.
- **Servicio al cliente:** si, por ejemplo, son capaces de brindarnos rápidamente toda la información que requiramos.
- **Convenios publicitarios:** si, por ejemplo, nos brindan la posibilidad de otorgarnos productos gratis a cambio de publicidad.
- **Situación económica:** si su situación económica es estable ello podría significar productos de calidad y un abastecimiento seguro; si tuviera dificultades financieras, ello podría significar una posible disminución en la calidad de sus productos (al querer reducir sus costos), la posibilidad de que dejen de atender nuestros pedidos (por ejemplo, al incumplir los pagos de sus propios proveedores), poca posibilidad de que nos otorguen financiamiento (debido a su necesidad de tener liquidez), etc.
- **Tamaño:** si es un proveedor pequeño, probablemente su atención sea más directa (por ejemplo, la posibilidad de que resuelvan mejor cualquier inconveniente que tengamos), mayor flexibilidad para adaptarse a nuestras necesidades, y mayor poder de negociación para nosotros; si es un proveedor grande, probablemente tenga mayor eficiencia y seguridad de abastecimiento, pero un menor poder de negociación para nosotros.

- **Fabricante o mayorista:** la principal ventaja de los fabricantes con respecto a los mayoristas son sus bajos precios, pero su principal desventaja es que probablemente no puedan ofrecer la variedad de productos que sí podría ofrecernos un mayorista, sobre todo, al hacer pedidos pequeños.

Cabe mencionar que nuestra Misión es ofrecer productos de alta calidad que superen las expectativas del cliente, mejorar los procesos continuamente, implementando tecnología de punta y producir con responsabilidad social y ambiental.

La materia prima de grado alimenticio para nuestra empresa son todos los productos frutícolas y especies utilizados para la elaboración de nuestros productos.

Debido a que son productos alimenticios requieren otros requisitos específicos los cuales son:

Buenas prácticas de manufactura (BPM)

Los proveedores de materia prima de grado alimenticio deben cumplir con los requisitos de las BMP, conforme están establecidos en las leyes y regulaciones actuales

Buenas prácticas de laboratorio (BPL)

Todo el personal de los laboratorios debe implementar Buenas Prácticas de Laboratorio basadas en las leyes y regulaciones en vigor.

CONTROL DE PLAGAS

Los proveedores de materia prima de grado alimenticio deben tener un **programa de Control de Plagas documentado** para prevenir con eficacia la actividad de plagas en sus instalaciones y/o áreas circundantes. Las actividades de Control de Plagas deben ser realizadas por operadores certificados en Control de Plagas o personal con capacitación equivalente.

El uso de insecticidas, fungicidas o rodenticidas debe realizarse en conformidad con las Leyes y Regulaciones locales en vigor en el sitio donde se elaboran los productos, al igual que las leyes y regulaciones del destino donde se entregaran los productos.

Productos ENVAGRIF C.A, valorará a los proveedores que utilicen productos amigables con el medioambiente.

Mantenimiento interno, externo y controles de saneamiento.

Debe existir un programa documentado y verificable de saneamiento y mantenimiento interno y externo que cumpla con todos los requisitos regulatorios y asegure la limpieza del equipo e instalaciones donde se manejan materia prima.

El proveedor debe asegurar que todos los ingredientes, empaques, componentes del proceso y áreas de almacenamiento, carros y contenedores estén limpios y sin plagas.

Programas de acción preventiva y correctiva

Cada proveedor de materia prima cárnica, especies y condimentos debe diseñar e implementar un programa de acción correctiva / preventiva que asegure que se tome una acción para eliminar la causa del incumplimiento existente o potencial para prevenir la ocurrencia/ recurrencia.

Se deberá evaluar periódicamente el programa de acción correctiva para impulsar la mejora continua, y se deberá revisar las acciones correctivas que se tomen como resultado del programa para asegurar su eficacia.

Obtención de información de los proveedores

Una vez que hemos elaborado nuestra lista de proveedores, y determinado los criterios de selección que vamos a utilizar, pasamos a recabar la información necesaria de cada proveedor, que nos permita evaluarlos de acuerdo a los criterios establecidos.

Además del medio a través del cual llegamos a saber del proveedor, otras formas a través de las cuales podemos obtener información de los proveedores pueden ser:

- *Solicitándoles información:* ya sea pidiéndosela directamente, por ejemplo, a sus vendedores, representantes, etc. (por ejemplo, podemos preguntarles sobre su experiencia, sus trabajos realizados, sus principales clientes, etc.). O pidiéndosela a través de correo electrónico o una carta (por ejemplo, podemos pedirle información sobre sus precios, las características de sus productos, facilidades de pago, pedirle que nos envíen catálogos, presupuestos, etc.).
- *Visitándolos:* para obtener la información de los posibles proveedores podemos optar también por visitar sus empresas y observar, por ejemplo, el desempeño de su personal, su organización, su atención al cliente, su infraestructura, etc.

- *Buscando referencias:* también podemos buscar referencias, por ejemplo, podemos averiguar quiénes son o han sido sus clientes, contactarlos y consultarles por sus impresiones, opiniones o la satisfacción que tienen con respecto al proveedor.
- *Visitando sus páginas web:* una forma rápida y sencilla de obtener información del potencial proveedor es visitando su página web, en donde además de poder obtener la información que ellos incluyan en ella, podemos analizar su página para darnos una idea de la empresa, una página descuidada, es muy probable que signifique un negocio descuidado.
- *Realizando pruebas:* otra forma de obtener información del potencial proveedor, es ponerlo a prueba, por ejemplo, solicitándole una muestra, haciéndole un pedido y evaluar si cumplen con los plazos, contratarlos para la producción de una pequeña cantidad de productos, etc.

Evaluación de proveedores:

La evaluación de proveedores se puede diferenciar en dos fases:

a) Evaluación inicial. Tiene por objeto la aprobación inicial de un proveedor potencial o la ratificación de compra de suministros de proveedores habituales.

b) Seguimiento de proveedores. Tiene por objeto la comprobación de que el proveedor mantiene regularmente la calidad de los materiales y servicios solicitados, así como las demás consideraciones establecidas.

Una vez establecidos criterios de selección, se definen y aplican los parámetros de ponderación y lleva a cabo la calificación, obteniendo un resultado cuantitativo que puede compararse entre los diversos proveedores a quienes se les aplique el método.

CATEGORIA	CRITERIO
TECNICO	Especie Tamaño/peso Coloración Estado de madurez Empaque Aplicación de normas de inocuidad
ESTRATEGICO	Ubicación Transporte Horarios de atención Variedad de productos que ofrece Certificaciones

COMERCIAL	Capacidad de cantidad de entrega Cumplimiento de plazos de entrega Servicio al cliente Precio Plazos de pago que ofrece Respuesta por posibles reclamos.
------------------	---

El desempeño de los proveedores es evaluado constantemente, cada vez que sus productos ingresan a planta y esporádicamente auditados en su planta, con el fin de verificar que la interpretación de los criterios sea común para ambas partes.

Una vez que contamos con una lista de posibles proveedores y contamos con suficiente información de cada uno de ellos, pasamos al análisis o evaluación de éstos en base a los criterios establecidos.

Para ello podemos elaborar un cuadro comparativo, en donde señalemos lo que ofrece cada proveedor o la calificación o apreciación que le damos con respecto a cada criterio determinado.

NOMBRE DEL PROVEEDOR:		PRODUCTO:				
CRITERIOS DE SELECCIÓN	ESCALA 1 Insatisfactorio 5 Muy satisfactorio					PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Precio						
Calidad del producto						
Forma de pago						
Entrega						
Servicio de post venta						
Experiencia						
Reputación						
Organización						
Localización						
Servicio al cliente						
Convenios publicitarios						
Situación económica						
Tamaño del proveedor						
Fabricante o Mayorista						
TOTAL						

Y luego, una vez elaborado nuestro cuadro comparativo, pasamos a evaluar las ventajas y desventajas de cada proveedor, teniendo en cuenta los anteriores criterios de selección.

PUNTAJE	EVALUACIÓN	ACCIÓN A SEGUIR
60 - 70	Muy confiable	Aceptable, revisar puntos débiles
40 - 60	Condicional	Trabajar en un plan de mejora
Menos de 40	No confiable	No aceptable

Selección de proveedores

Y, finalmente, una vez que hemos elaborado nuestro cuadro comparativo y hemos evaluado las diferentes alternativas, pasamos a selección aquél proveedor que reúna las características más convenientes para nosotros.

Como apunte final, debemos señalar que es recomendable contar siempre con más de un proveedor, aún así no vayamos a usar a todos los proveedores que hayamos seleccionado, siempre es recomendable tenerlos a la mano por si el proveedor habitual disminuya la calidad de sus productos o no cumpla con los acuerdos establecidos (para ello, siempre debemos evaluar permanentemente a nuestros proveedores), no se pueda dar abasto (por ejemplo, al aumentar repentinamente la demanda), o no puedan cumplir con los plazos requeridos (por ejemplo, en épocas de temporada alta).

10. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION

Las principales diferencias observadas entre los distintos tipos de canales corresponden al número de intermediarios por los que pasa el producto. Si el número de intermediarios es elevado, se trata de un **canal largo**. Una **canal corto**, por el contrario, es el que tiene un número de intermediarios reducido; el caso extremo es el **canal directo**, en el que no hay intermediarios.

El *canal directo*, sin intermediarios, no es el más corriente en productos de consumo. Se utiliza cuando la producción y el consumo están próximos y tienen un volumen reducido. En el sector industrial y en el de los servicios, en cambio, el canal directo es muy habitual.

El *canal corto*, en los mercados de consumo, está constituido por el fabricante-detallista-consumidor. Este tipo de canal se da cuanto el número de detallistas es reducido o éstos tienen un alto potencial de compra. Si la capacidad de compra de los detallistas es importante, como en el caso de los grandes almacenes o los hipermercados, estos distribuidores asumen de hecho las funciones de mayorista y tratan directamente con los fabricantes o productos en los mercados industriales, el canal corto es el habitual.

El *canal largo*, en el que, como mínimo, intervienen el fabricante, mayorista, detallista y consumidor, es el típico de un buen número de productos de consumo, especialmente de productos de conveniencia o compra frecuente

La modalidad de distribución que se llevará a cabo con el canal, que en buena medida estará condicionada por el tipo de producto a distribuir y el canal elegido. Pueden distinguirse tres modalidades básicas:

La **distribución exclusiva** supone la concesión al intermediario de la exclusiva de venta en un determinado territorio o área de mercado. A cambio, el distribuidor se compromete, en general, a no vender productos de la competencia. Se da en productos que requieren un elevado esfuerzo de ventas, etc. Si bien la distribución exclusiva va en contra del principio de libre competencia, se considera legal si los suministradores y consumidores tienen acceso a productos similares en un mercado dado o si el contrato de exclusiva fortalece a un competidor de otra.

La **distribución selectiva** supone un número reducido de distribuidores e implica el cumplimiento de una serie de requisitos por parte del intermediario (volumen de compra, etc.). El distribuidor puede comprar y vender productos de la competencia.

La **distribución intensiva** tiene lugar cuando se quiere llegar al mayor número posible de puntos de venta con la más alta exposición del producto. Es propia de

los productos de compra frecuente y requiere, por lo general, canales de distribución largos.

La selección de los canales de distribución no es fácil. No siempre es posible conseguir los canales deseados y, además, pueden plantearse intereses entre el fabricante y los distribuidores. Debe considerarse en la selección del canal no sólo los aspectos económicos, sino también los de control del mercado.

Factores condicionantes

1. *Características del mercado:* si el mercado está concentrado o hay pocos compradores, será más adecuado un canal corto o directo. Si, por el contrario, el mercado está disperso o hay muchos compradores, será más apropiado un canal largo. Si el mercado está integrado por un gran número de consumidores cuyas compras son de pequeña cuantía y se realizan con frecuencia, es aconsejable una distribución intensiva. Además, el mercado puede estar segmentado y coexistir diferentes hábitos de compra, lo que puede aconsejar la utilización de más de un canal de distribución.
2. *Características del producto:* Si el **precio** es alto, permitirá la venta directa o exclusiva, si es bajo obliga a una distribución a través de intermediarios compartidos con otros competidores. La **estacionalidad** reduce las posibilidades de distribución. Si el producto tiene una **rotación** alta, la relación entre el fabricante y el canal será más frecuente y los márgenes tenderán a ser menores. Si el producto tiene un gran **tamaño** o requiere una determinada conservación, precisará que el distribuidor tenga unas instalaciones adecuadas. Un producto **complejo** exigirá distribuidores más capacitados, generalmente exclusivos. Un producto de **moda** o temporada requerirá una rápida exposición y pedidos inmediatos. Cuanto mayor sea la **gama** de productos o modelos ofertados, mayores serán también las posibilidades de llevar a cabo la distribución directa de los mismos. Si el **servicio postventa** es importante, se precisará en mayor medida una distribución exclusiva. Un producto con **prestigio** requerirá un menos esfuerzo por parte del canal (aumentan las posibilidades de elección de distribuidores). Cuanto más **nuevo** sea el producto mayor será la necesidad de educar al consumidor en su uso, por lo que se precisarán en mayor medida canales especializados.
3. *Características de los intermediarios:* considerarse la disponibilidad de distribuidores, así como la eficiencia de los mismos y la compatibilidad de sus objetivos con los del fabricante.
4. *Competencia:* las formas tradicionales de distribuir por los competidores crean hábitos de compra en los consumidores que son difíciles de modificar. La

tendencia puede ser imitar las formas de distribución de los competidores (se dan mucho ejemplos de desmarques).

5. *Los objetivos de la estrategia comercial:* el fabricante puede optar por confiar fundamentalmente en el canal para la realización de las ventas y seguir lo que se denomina una estrategia de tipo **push** (incentivando en mayor medida a los distribuidores, con mejores precios y descuentos, publicidad cooperativa, etc.; los canales que se precisarán para poder seguir esta estrategia deberán tener una cualificación adecuada y una mayor capacidad de colaboración que les posibilite desarrollar eficazmente la labor de promoción y venta). También, pueden optar por una estrategia de tipo **pull**, cuya finalidad es tirar del consumidor mediante una fuerte promoción realizada por el propio fabricante, que consiga generar demanda y atraer al consumidor hacia el canal, lo que estimulará al distribuidor a tener en existencia el producto (no se precisan canales tan cualificados, por la menor actividad de promoción y venta que se les exige).
6. *Recursos disponibles, ingresos y costes generados:* la distribución directa supone unos costes fijos elevados, por lo que para compensarlos, se requieren altos volúmenes de venta o márgenes elevados. La distribución a través de intermediarios no tienen costes fijos, pero sí, en cambio, costes variables más altos. La distribución directa será aconsejable, por tanto, cuando la diferencia entre los costes variables de la distribución con intermediarios y los de la distribución directa compense los costes fijos de esta última.
7. *Limitaciones legales:* la existencia de una legislación que defienda la competencia e impida las prácticas restrictivas puede afectar también a las alternativas de distribución. También constituye una práctica restrictiva de la competencia la fijación de un precio de venta al público por parte del fabricante. Por otra parte, la venta de ciertos productos, como los explosivos, el tabaco, etc. está regulada y sometida a determinadas restricciones.

Evaluación de alternativas

La selección de los canales de distribución estará en función de los factores condicionantes indicados y de las alternativas posibles. Las alternativas pueden ser evaluadas por métodos que puntúen los criterios o factores que se consideren relevantes.

- *Métodos compensatorios:* se trata de efectuar una puntuación de las distintas alternativas de distribución por cada uno de los factores considerados. La puntuación puede estar ponderada según la importancia asignada a cada factor. Las bajas puntuaciones en un determinado criterio se compensan con las altas de otro

- *Métodos no compensatorios*: se exige un umbral o puntuación mínima en cada criterio y si en algún caso no se supera se rechaza la alternativa.

1. El grupo debe elaborar una propuesta relacionada con la estrategia de distribución que recomiendan en la empresa, para la distribución del producto objeto de estudio.

La estrategia de distribución que recomendamos para la empresa ENVAGRIF C.A es **Canal Detallista (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores)**: Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia).

En éste caso, la empresa cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos.

Objetivos del diseño de red de distribución:

General

Minimizar el costo total de las actividades de distribución obteniendo un óptimo global al balancear los distintos costos de distribución, fijos, inventario y producción, garantizando la promesa de servicio.

Específicos:

- Estimar el número y ubicación de bodegas, plantas, centros de distribución.
- Estimar el tamaño de bodegas, plataformas y centros de distribución.
- Definir el perfil operacional de cada instalación de distribución.
- Evaluar el tiempo de transporte a cada cliente (Retailer, cliente final, agrupaciones de clientes).

Elementos claves del análisis:

- Entender la demanda: Es imprescindible obtener un conocimiento superior de la demanda en términos geográficos, por tipos de cliente, tipo de producto, etc.
- Simplificación de la información: Es indispensable consolidar la información por categorías de producto y por tipos de clientes geográficamente.
- Conocer los costos que afectan la red, entre otros: transporte primario, transporte secundario, costos de bodega, costo de mantener inventario.

- Definir posibles diseños de red potenciales que sean implementables reduciendo el espacio muestral de las soluciones.

Funciones del canal de distribución

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte...
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

Las actividades del sistema logístico básicamente son tres:

1. Localización, distribución física, manutención, acondicionamiento y empaquetado. La empresa ENVAGRIF C.A cuenta con una planta de fábrica ubicada en el Km. 14.5 Vía Interoceánica y Calle Carchi, N° 904, Barrio Rumihuayco, Tumbaco, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador. Las operaciones de distribución física, manutención, acondicionamiento y empaquetado de los productos (pulpas de frutas congeladas, corazones de palmito enlatado, enlatado de piña en almíbar, enlatado de durazno en mitades en almíbar, salsa de tomate y mermeladas en varios sabores) se realizan en la bodega principal ubicada en el mismo sitio de la planta.

2. Planificación de la producción y administración de inventarios. Estos procesos se determinan en base ha:

- **Pronóstico de la demanda:** identificamos los deseos y las necesidades del mercado y de los intermediarios, para con ello controlar el flujo de productos por medio de un sistema.
- **Manejo de inventarios:** Éste está determinado por los pronósticos de la demanda y sirve para determinar el flujo de productos, aunque puede haber divergencia entre la demanda real y la que se previó.

3. Distribución física (recepción, transporte y aduana, tratamiento de los pedidos)

- **Recepción.** Se realiza manejo minucioso de la recepción de productos a los clientes potenciales de la empresa a través de la utilización de las herramientas tecnológicas. (servicio de fax, telefonía móvil y fijo, correo electrónico) como también la recepción directa del cliente en nuestras oficinas.
- **Transporte y aduana.** El transporte de los productos terminados se realiza por vía terrestre utilizando camiones de 5 y 10 toneladas adaptado con termo kim con el fin de conservar la cadena del frío sobre todo para las pulpas de frutas. La carga se despacha hacia los supermercados, hoteles, restaurante y panaderías cumpliendo los requisitos de legalización del producto ante las normas de control del estado ecuatoriano.
- **Procesamiento de pedidos:** El desplazamiento del producto a cada miembro del canal depende de lo bien que esté procesada la orden en cada punto de su trayectoria.

En este canal presentamos a clientes potenciales de mayor volumen: Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Santa María y Magda Supermercados; los cuáles cuentan con el siguiente número de puntos de venta en Quito y sus Valles.

- Supermaxi y Megamaxi (Sector Quito-Norte) 10 Locales
- Supermaxi y Megamaxi (Sector Quito-Centro) 3 Locales
- Supermaxi y Megamaxi (Sector Quito-Sur) 2 Locales
- Supermaxi y Megamaxi (Sector Valle de los Chillos) 2 Locales
- Supermaxi y Megamaxi (Sector Tumbaco) 2 Locales
- Mi Comisariato 4 Locales
- Santa María 7 Locales
- Magda Supermercados 5 locales

Con el mercado institucional se maneja el tipo de **Canal de distribución Directo**, ya que ENVAGRIF C.A como fabricante del producto vende directamente a sus clientes institucionales que son: restaurantes, hoteles, cafeterías.

Hoteles:

- Marriott
- Hilton Colón
- Quito
- Swisshotel
- Dan Carton

- Mercury
- Sheraton
- Raddisson
- Colina

Restaurantes:

- Friday's
- Capuleto
- Q' Chancho
- Sandry's
- Barlovento

Panaderías

- Arenas
- Almendros
- La Unión

Pizzerías:

- Pizza Hut
- Ch' Farina
- El Hornero

Otros:

- Pasteurizadora Quito

BIBLIOGRAFIA

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1884/1/T-ESPE-014759.pdf>

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1508/1/CD-2158.pdf>

<http://www.crecenegocios.com/criterios-de-seleccion-de-proveedores/>

http://www.pkiener.com/pdf/manual_seleccion_evaluacion_proveedores.pdf

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000672/C3.pdf>

<http://www.elergonomista.com/marketing/canales.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n

<http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>

<http://negociosporelinternet.bligoo.es/content/view/723539/Canales-de-Distribucion-para-Productos-de-Consumo.html#.UK50LmemSSo>

www.supplychainw.com/index.php?...red

<http://www.elergonomista.com/marketing/canales.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n