

*Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Fábrica de Licores del
Tolima*

Integrantes:

Álvaro Guayara Arciniegas

Sandra Constanza Almario Gutiérrez

Jesús Norbey Chamorro Cuéllar

Mauricio José Sampayo

Darlin Martínez Sánchez

Grupo:

207115_40

Presentado a:

Ing. Mario Alberto López Ramírez

(Tutor)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística

Opción de Grado

14 de diciembre de 2020



Tabla de Contenido

Introducción	1
Objetivo General	2
Objetivos específicos	2
1. Configuración de la red de Supply Chain para la empresa	3
1.1 Presentación de la empresa.....	3
1.2 Miembros de la red.....	4
1.2.1 Contextualización	4
1.2.2 Miembros de la Red a la cual pertenece la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	4
1.3 Red Estructural de una empresa	7
1.3.1 Contextualización.....	7
1.3.2 Red Estructural de la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	7
1.4 Dimensiones estructurales de la red de valor	8
1.4.1 Contextualización.....	8
1.4.2 Estructura horizontal de la empresa Fábrica de Licores del Tolima.	9
1.4.3 Estructura vertical de la empresa Fábrica de Licores del Tolima	9
1.4.4 Posición horizontal de la compañía Fábrica de Licores del Tolima	10
1.5 Tipos de Vínculos de procesos	11
1.5.1 Contextualización.....	11



1.5.2	Vinculo administrado en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	11
1.5.3	Vinculo Monitoreado en la empresa Fábrica de Licores del Tolima	12
1.5.4	Vinculo No administrado en la empresa Fábrica de Licores del Tolima	13
1.5.5	Vinculo No participante en la empresa Fábrica de Licores del Tolima	13
2.	Procesos del SC para una empresa, según enfoque del GSCF.....	14
2.1	Los 8 procesos estratégicos según el Global Supply Chain Fórum (GSCF).....	15
2.1.1	Contextualización.....	15
2.1.2	Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	15
3.	Procesos según enfoque de APICS-SCOR.....	30
3.1	Contextualización.....	30
3.2	Identificación e implementación de los procesos según APICS - SCOR en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	35
3.2.1	Proceso 1	36
3.2.2	Proceso 2	39
3.2.3	Proceso 3	40
3.2.4	Proceso 4	41
3.2.5	Proceso 5	42
3.2.6	Proceso 6	42



4. Identificación de los flujos en la Supply Chain de la empresa Fábrica de Licores del Tolima.	43
4.1 Flujo de información	43
4.1.1 Contextualización.....	43
4.1.2 Diagrama de flujo.....	44
4.2 Flujo de producto.....	44
4.2.1 Contextualización.....	44
4.2.2 Diagrama de flujo.....	45
4.3 Flujo de efectivo	45
4.3.1 Contextualización.....	45
4.3.2 Diagrama de flujo.....	46
5. Colombia y el LPI del Banco Mundial.	46
5.1 Contextualización.....	47
5.2 Comparativo de Colombia ante el mundo	48
6. Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística.	48
6.1 Contextualización.....	49
6.1.1 Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística	49
6.1.2 Cuadro sinóptico	50
7. El efecto látigo (The Bullwhip Effect).	51



7.1	Contextualización	51
7.2	Análisis de causas en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	51
7.2.1	Demand-forecast updating	51
7.2.2	Order batching.....	52
7.2.3	Price fluctuation	53
7.2.4	Shortage gaming.....	53
8.	Gestión de Inventarios	54
8.1	Contextualización	54
8.2	Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa Fábrica de Licores del Tolima	54
8.2.1	Instrumento para recolección de la información.	55
8.2.2	Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida	56
8.2.3	Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa Fábrica de Licores del Tolima a partir del diagnóstico realizado.	56
8.3	Centralización y descentralización de inventarios.....	57
8.3.1	Contextualización.....	57
8.3.2	Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa Fábrica de Licores del Tolima	57



8.3.3	Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	58
8.4	Pronósticos de la demanda	58
8.4.1	Contextualización.....	58
8.4.2	Aspectos fundamentales en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	58
8.4.3	Recomendaciones al respecto para la empresa Fábrica de Licores del Tolima ..	58
9.	El layout para el almacén o centro de distribución de una empresa.....	58
9.1	Contextualización.....	59
9.2	Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Fábrica de Licores del Tolima	59
9.2.1	Descripción de la situación actual.....	60
9.2.2	Plano del Layout actual.....	60
9.3	Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Fábrica de Licores del Tolima	60
9.3.1	Descripción y justificación de la Propuesta	61
9.3.2	Plano del Layout propuesto.....	63
10.	El aprovisionamiento en la empresa.....	63
10.1	El proceso de aprovisionamiento.....	63
10.1.1	Contextualización	63



10.1.2	Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	64
10.1.3	Instrumento para recolección de la información.	64
10.1.4	Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida.....	64
10.1.5	Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa Fábrica de Licores del Tolima a partir del diagnóstico realizado.	71
10.2	Selección y evaluación de proveedores.	72
10.2.1	Contextualización	72
10.2.2	Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	73
11.	Procesos Logísticos de Distribución.....	73
11.1	El DRP	73
11.1.1	Conceptualización	73
11.1.2	Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual	74
11.1.3	Ventajas y desventajas de la implementación del DRP en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.	76
11.2	TMS	76
11.2.1	Conceptualización	76
11.2.2	Aspectos fundamentales de un TMS	77



Ventajas y desventajas de la aplicación de TMS	79
11.3 Identificación de la estrategia de distribución en la empresa Fábrica de Licores del Tolima. 79	
11.3.1 Conceptualización de los modos y medios de transporte	81
11.3.2 Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Fábrica de Licores del Tolima en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado.....	91
11.4 Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	92
11.5 Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	92
11.6 Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa Fábrica de Licores del Tolima.....	93
11.7 Beneficios en la empresa con los cambios en la industria de la distribución.	93
12. Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística.....	94
12.1 Conceptualización.....	94
12.2 Aspectos fundamentales de las megas tendencias en Supply Chain Management y Logística	95
12.3 Mapa conceptual	95



12.4 Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas megatendencias, en las empresas colombianas y en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.	96
Conclusiones	98
Bibliografía	105
Anexos	108
Distribution Resource Planning (DRP)	129



Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Red estructural Licores del Tolima	7
Ilustración 2 Proveedor inicial y consumidor final	8
Ilustración 3 Estructura horizontal	9
Ilustración 4 Estructura Vertical	10
Ilustración 5 Procesos Administrativos.....	11
Ilustración 6 Procesos Monitoreados	12
Ilustración 7 Proceso No Administrativo	13
Ilustración 8 Proceso Integrado No Participante.....	14
Ilustración 9 Administración del Servicio al Cliente	17
Ilustración 10 Proceso SCOR.....	31
Ilustración 11 Niveles de implementación modelo SCOR	34
Ilustración 12 Mapa de Procesos Fábrica de Licores del Tolima	38
Ilustración 13 Organigrama de la Fábrica de Licores del Tolima.....	38
Ilustración 14 Diagrama Información	44
Ilustración 15 Diagrama producto.....	45
Ilustración 16 Diagrama flujo de dinero	46
Ilustración 17 Cuadro sinóptico del CONPES 3547 - Política Nacional Logística	50
Ilustración 18 Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual.....	75
Ilustración 19 Aspectos fundamentales de un TMS.....	78
Ilustración 20 mega tendencias en Supply Chain Management y Logística.....	95



Lista de tablas

Tabla 1 Cuadro de consumidor o clientes	6
Tabla 2 Comparativo Subproceso Estratégico y Operacional.....	16
Tabla 3 Comparativo Proceso Estratégico y Operacional.....	22
Tabla 4 Indicadores de Primer Nivel	32
Tabla 5 Procesos de SCOR, tipos y categorías	33
Tabla 5 Procesos de SCOR, tipos y categorías	33



Lista de gráficos

Gráfico 1 Tiempos de entrega	64
Gráfico 2 Cumplimiento cantidades solicitadas.....	65
Gráfico 3 Cumplimiento especificaciones y requisitos.....	65
Gráfico 4 Proporción de herramientas o funciones.....	66
Gráfico 5 Contrato pactado	66
Gráfico 6 Garantía del producto.....	67
Gráfico 7 Satisfacción de garantías.....	67
Gráfico 8 Tipo de flota.....	68
Gráfico 9 Precio de fleje	68
Gráfico 10 Plazo promedio entrega.....	69
Gráfico 11 Atrasos en los pedidos	69
Gráfico 12 Reclamaciones en calidad, gestión o transporte.....	70
Gráfico 13 Solución de no conformidades.....	70



Lista de Anexos

Anexos A. Comparativo de Colombia ante el mundo.....	108
Anexos B. Plano del Layout propuesto.....	122
Anexos C. Instrumento para realizar la evaluación y selección de proveedores.	124
Anexos D. Ventajas y desventajas de la implementación del DRP en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.	129
Anexos E. Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Fábrica de Licores del Tolima en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado.	131



Introducción

La innovación en los procesos, la tecnología aplicada, el recurso humano que se tenga y la gestión adecuada en las diferentes compañías, es un gran desafío que bien llevado puede ayudar a reducir costos, incrementar la calidad y mejorar las actividades y operaciones, dado que el mercado es una lucha constante en donde las mejores gestiones ganan la guerra, por lo cual de la gestión que los distintos dueños y empresarios realicen desde el principio hasta la entrega final de los productos dependerá el éxito de la organización.

Por esta razón, a continuación, se presenta una recopilación del análisis de cada uno de los componentes importantes de la logística y la cadena de suministro de una empresa con el fin de poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía, ya que es a través de estos que se puede entregar al cliente productos de buena calidad y en el menor tiempo posible aumentando las ventas y poniendo en práctica todo lo aprendido.

En este sentido, el trabajo se desarrolló aplicando los conceptos y aprendizajes adquiridos en clase, en la Fábrica de Licores del Tolima cuya misión es la producción de licores, alcoholes y la industrialización de detergentes, cosmético y demás productos que su estructura técnica pueda desarrollar y se espera que al finalizar se pueda suministrar información importante a los dueños de la empresa.



Objetivo General

Reconocer las tendencias y elementos que componen una cadena de suministro con el propósito de poder determinar la mejor manera para implementarlos y aprovechar sus beneficios.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Fábrica de licores del Tolima respecto a su proceso logístico y su cadena de suministro.
- Identificar los componentes claves de una cadena de suministros y la manera como es empleado en la actualidad.
- Desarrollar una serie de estrategias y mejoras al proceso logístico de la empresa con el fin de incrementar su productividad y competitividad.



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

La red estructural del Supply Chain Management de una compañía es un elemento clave para garantizar que sus productos se desarrollen y distribuyan de la mejor manera, por esta razón, es importante reconocer cada uno de los actores implicados en su desarrollo con el fin de poder determinar la importancia y relevancia en la compra, comercialización y producción de los bienes de la compañía.

De esta manera, es importante tener presente que estos procesos son de gran importancia porque manejan la comercialización y distribución de los productos y esta labor es indispensable hacerla con responsabilidad para poder cumplir con la demanda y que sea de fácil acceso para los clientes, además también se presentan las diferentes estructuras dimensionales y los tipos de vínculos de los procesos de la compañía Licorera del Tolima.

1.1 Presentación de la empresa

La Fábrica de Licores del Tolima es una empresa creada en 1971 por el ingeniero químico Jorge Mejía Isaza, dedicada a la producción de licores, alcoholes y la industrialización de detergentes y cosméticos ubicada en el municipio de Ibagué Tolima, su misión es mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de las transferencias que se realizan al Departamento y que están destinadas a la educación, la salud y el deporte. En este sentido, durante el periodo comprendido entre 2016 - 2019 la Fábrica de Licores del Tolima, en cabeza del gerente Jesús Alberto Carvajal logró transferir \$39.652.120.000 millones. Por lo tanto, es una compañía que se caracteriza por la calidad de sus productos y por su gran gestión administrativa.



1.2 Miembros de la red

1.2.1 Contextualización

Los miembros de una red estructural son todos aquellos actores que ayudan a que la empresa pueda desarrollar todas sus funciones y que su labor tendrá una razón de ser por lo tanto entre dichos miembros se pueden encontrar tanto a los proveedores como a los clientes, ya que son ellos quienes se encargan de distribuir, comprar y comercializar los distintos bienes que la compañía elabora.

1.2.2 Miembros de la Red a la cual pertenece la empresa Fábrica de Licores del Tolima Clientes.

- Clientes de primer nivel: Básicamente tenemos en este nivel los sitios de recepción del producto terminado de la fábrica de licores del Tolima, entre ellos tenemos: Bodegas de distribución Municipal, Departamental, Nacional e Internacional
- Clientes de segundo nivel: En este nivel encontramos las comercializadoras que están relacionados y encargados de la distribución de los productos de la Fábrica de Licores del Tolima, primordialmente se responsabilizan de toda la distribución de productos terminados que se elaboran en la Fábrica de Licores del Tolima, tenemos clientes como: Distribuidoras Municipales, Departamentales, Nacionales e Internacionales.
- Clientes de tercer nivel: En la siguiente línea de la red de Fábrica de Licores del Tolima, identificamos los sitios de acopio, bodegas de almacenamiento, en donde se almacena el producto terminado que se le compra a los comercializadores, para pasar a ser repartido a otro nivel de la red, enfocada al cliente consumidor. En este nivel tenemos: Bodegueros, estancos, almacenes de cadena o de grandes superficies, y mayoristas.



- Clientes de cuarto nivel: En esta línea de la red visualizamos los minoristas, y su función es la distribución de productos terminados de la Fábrica de Licores del Tolima, de forma directa al consumidor final, encontramos: Mini mercados, tiendas de barrio, estancillos, bares y discotecas, proveedores.
- Proveedores de primer nivel: Los proveedores que mencionaremos en el siguiente espacio, están relacionados o inmersos directamente en la fabricación de productos terminados por la Fábrica de Licores del Tolima, y cualquier retraso o defecto que presente en suministrar materias primas, su efecto será demoras en la fabricación del producto, encargados de cultivar insumos y materiales en la fabricación de productos terminados, tenemos en este nivel: Proveedores de Materias primas, ingenios azucareros.
- Proveedores Segundo nivel: Son proveedores que también están directamente relacionados con la fabricación del producto terminado, es una línea más de proveedores, aquí tenemos: Proveedores de Empaques y plásticos, Peldar, papeles y Corrugados Andina.
- Proveedores de tercer nivel: Son proveedores que suministran, digámoslo así, complementos para la ayuda de la fabricación de los productos de la Licorera del Tolima, muchas veces estos proveedores no tienen relación directa para la fabricación del producto final, tenemos tres proveedores en este nivel: Empresa de servicios públicos, empresa de aseo y empresa de reciclaje.



Nivel Jerárquico de Clientes Consumidores.

Tabla 1 Cuadro de consumidor o clientes

Primer nivel	Segundo nivel	Tercer nivel	Cuarto nivel	Quinto nivel
Centros de Distribución Regional o Departamental	Comercializadores Regional o Departamental	Mayoristas o Bodegas de reparto Estanquillos Grandes Superficies	Minoristas Mini mercados, Tiendas, Estanquillos, Discotecas, Pequeñas licoreras	Cliente Consumidor
Centro de Distribución Internacional	Comercializadores Internacionales	Mayoristas	Minoristas	Cliente Consumidor

Descripción: cuadro de clientes por niveles jerárquicos Fuente: Elaboración propia

Un Supply Chain puede tener una estructura vertical angosta, con pocas compañías en cada nivel o una estructura vertical ancha, con muchos proveedores y/o clientes en cada nivel, La estructura horizontal se refiere a la cantidad de niveles que componen el Supply Chain. Puede ser larga, con muchos niveles, o corta, con pocos niveles. La estructura vertical indica el número de proveedores o clientes que hay en cada uno de los niveles. (Calderón, Castillo, Flores, Martínez, & Torres, 2015)



1.3 Red Estructural de una empresa

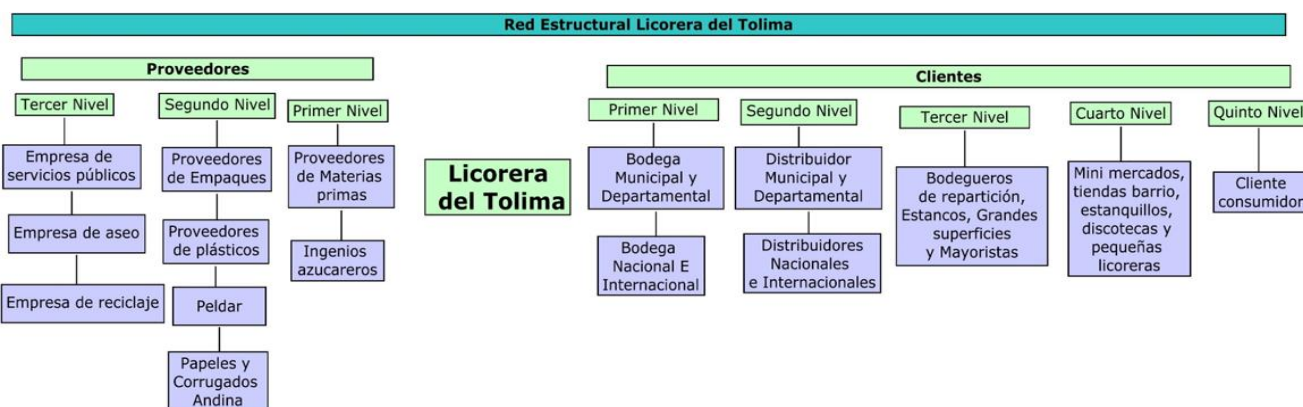
1.3.1 Contextualización

El análisis estructural de cualquier compañía es fundamental para poder determinar las distintas intervenciones necesarias para la venta y distribución del producto final, ya que verifica todas las informaciones relativas al funcionamiento de la empresa y apunta a descubrir cuáles son los problemas internos que pueden repercutir externamente.

1.3.2 Red Estructural de la empresa Fábrica de Licores del Tolima

En este sentido, a continuación, se presenta la red de la Fábrica de licores del Tolima con el propósito de poder observar con mayor claridad la distribución de los actores implicados.

Ilustración 1 Red estructural Licores del Tolima



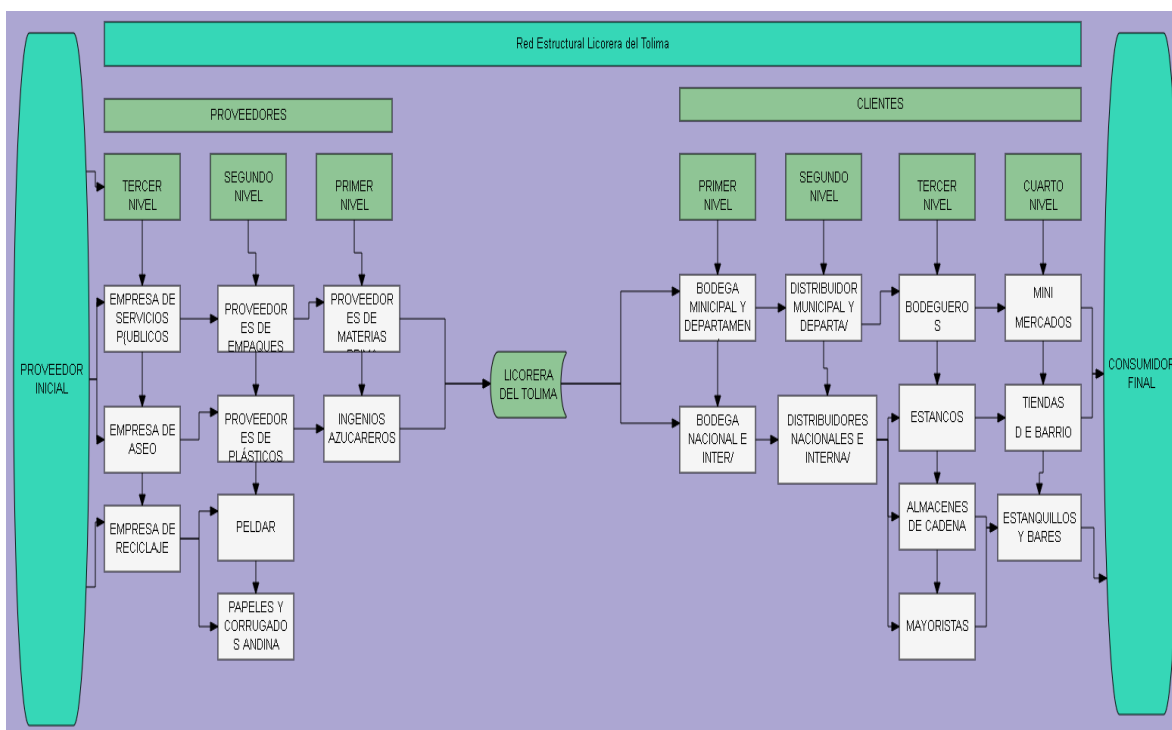
Descripción: En esta estructura se compila los clientes y proveedores por nivel Fuente:

elaboración propia

Debemos tener presente que estos procesos son de gran importancia porque manejan la comercialización y distribución de los productos y esta labor es indispensable hacerla con responsabilidad para poder cumplir con la demanda y que sea de fácil acceso para los clientes.

Como ejemplo tomamos que la empresa cuando hace entrega a su distribuidor desde ese momento pierde la responsabilidad y ahora quien distribuye entrega la responsabilidad como tal a los encargados de la comercialización

Ilustración 2 Proveedor inicial y consumidor final



Descripción: En esta estructura se compila los clientes y proveedores por nivel Fuente: elaboración propia

1.4 Dimensiones estructurales de la red de valor

1.4.1 Contextualización

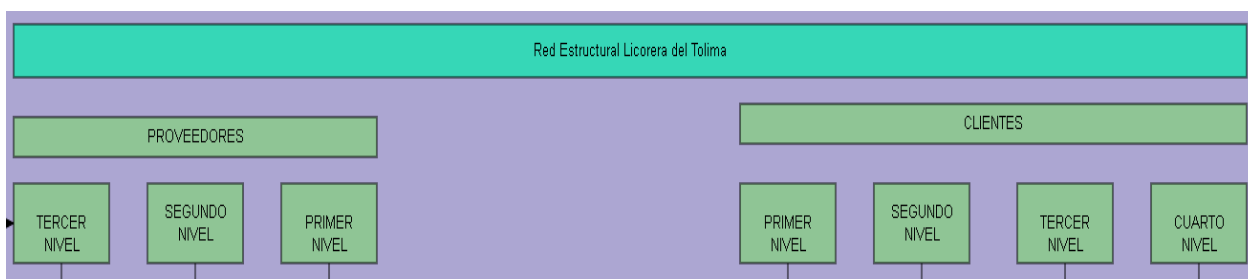
Cuando se está definiendo la estructura de la red, es necesario identificar quiénes son los integrantes de la Supply Chain, por lo cual es necesario identificar las dimensiones estructurales de la red, las cuales pueden ser de tres tipos: Horizontal, que se refiere a la cantidad de niveles que componen la Supply Chain. Puede ser larga, con muchos niveles, o corta, con pocos niveles,

vertical, indica el número de proveedores o clientes que hay en cada uno de los niveles. Una Supply Chain puede tener una estructura vertical angosta, con pocas compañías en cada nivel o una estructura vertical ancha, con muchos proveedores y/o clientes en cada nivel y finalmente la posición horizontal de la compañía que es el objetivo dentro de la Supply Chain. En este sentido, dicho elemento es importante porque ayuda a definir cuál es nivel de integración y gestión de los procesos; expresada con el grado y compromiso de cada actor de la red.

1.4.2 Estructura horizontal de la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

En la fábrica de licores del Tolima la estructura horizontal está conformada por cuatro niveles de clientes y tres niveles de proveedores. Tal como se muestra a continuación.

Ilustración 3 Estructura horizontal

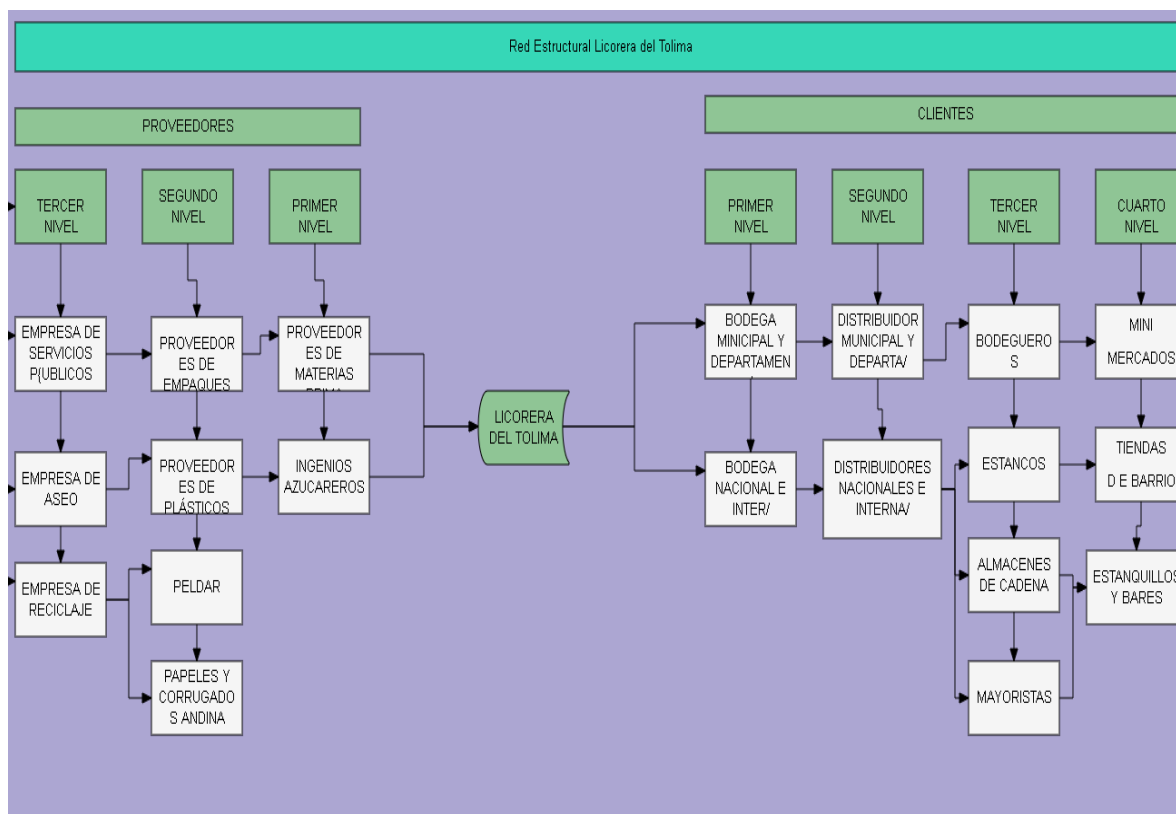


Descripción: cuatro niveles de clientes y tres niveles de proveedores a nivel horizontal de la empresa. Fuente: elaboración propia

1.4.3 Estructura vertical de la empresa Fábrica de Licores del Tolima

La estructura vertical de la empresa está compuesta por la cantidad de proveedores y de clientes, en este caso tiene 9 proveedores y 11 posibles clientes.

Ilustración 4 Estructura Vertical



Descripción: 9 proveedores y 11 posibles clientes a nivel vertical posicionados en la empresa.

Fuente: elaboración propia

1.4.4 Posición horizontal de la compañía Fábrica de Licores del Tolima

Un ejemplo para la red estructural de la empresa Licorera del Tolima puede ser que por un determinado tiempo dependiendo del inventario que se tenga y se maneje la fuente de aprovisionamiento inicial porque para las compañías lograr mantener un inventario bajo se dice que es mejor mantenerse cerca de sus fuentes de aprovisionamiento. Para esta compañía se

maneja un 80% estando cerca de sus clientes del primer nivel y segundo nivel porque sus ventas son al por mayor y un 20% para algunos clientes ya conocidos que sus ventas son al detal.

1.5 Tipos de Vínculos de procesos

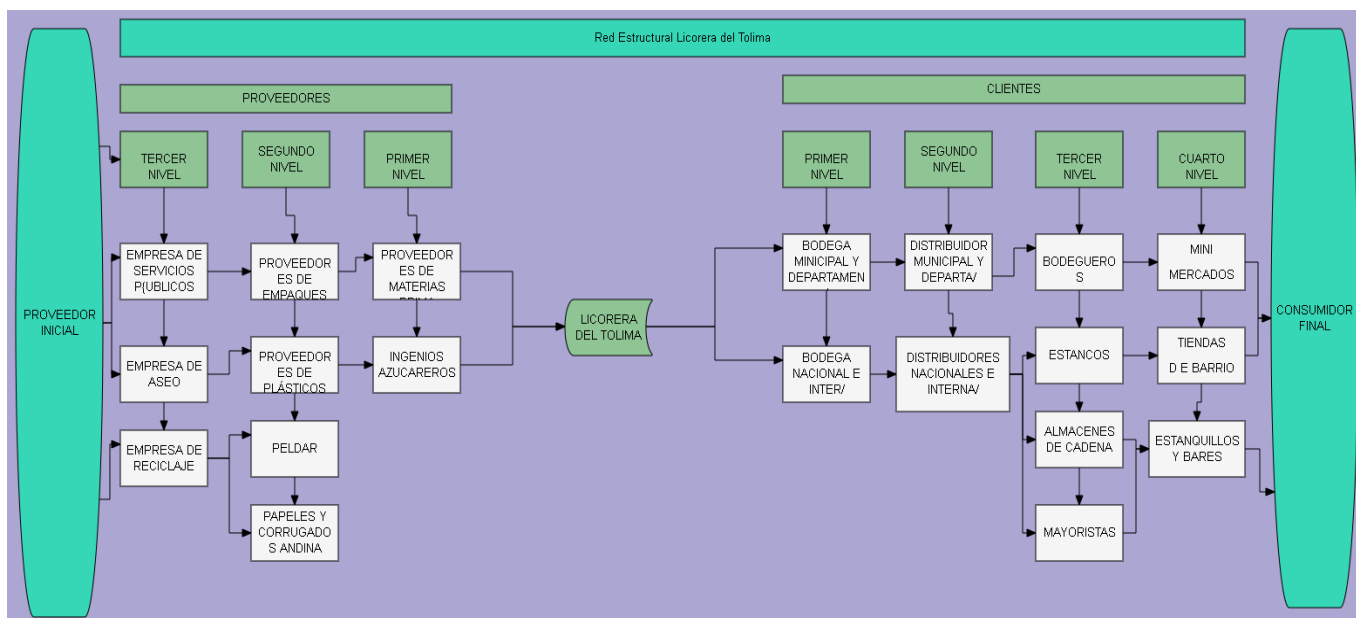
1.5.1 Contextualización

Integrar y gestionar todos los vínculos de proceso de negocio es un elemento clave para cualquier organización, ya que permite analizar la integración d ellos proceso y su relación con los clientes y los proveedores, por esta razón, a continuación, analizan los 4 vínculos más importante de una red estructural de Supply Chain: Vinculo administrado, monitoreado, no administrado y no participante.

1.5.2 Vinculo administrado en la empresa Fábrica de Licores del Tolima

Son los clientes y proveedores que la compañía considera como posibles procesos potenciales y que la organización asigna unos recursos para monitorear estrictamente. En el diagrama de red estructural se señalarán los procesos administrados.

Ilustración 5 Procesos Administrativos



Descripción: se posiciona dentro de la red estructural las vinculaciones administrativas

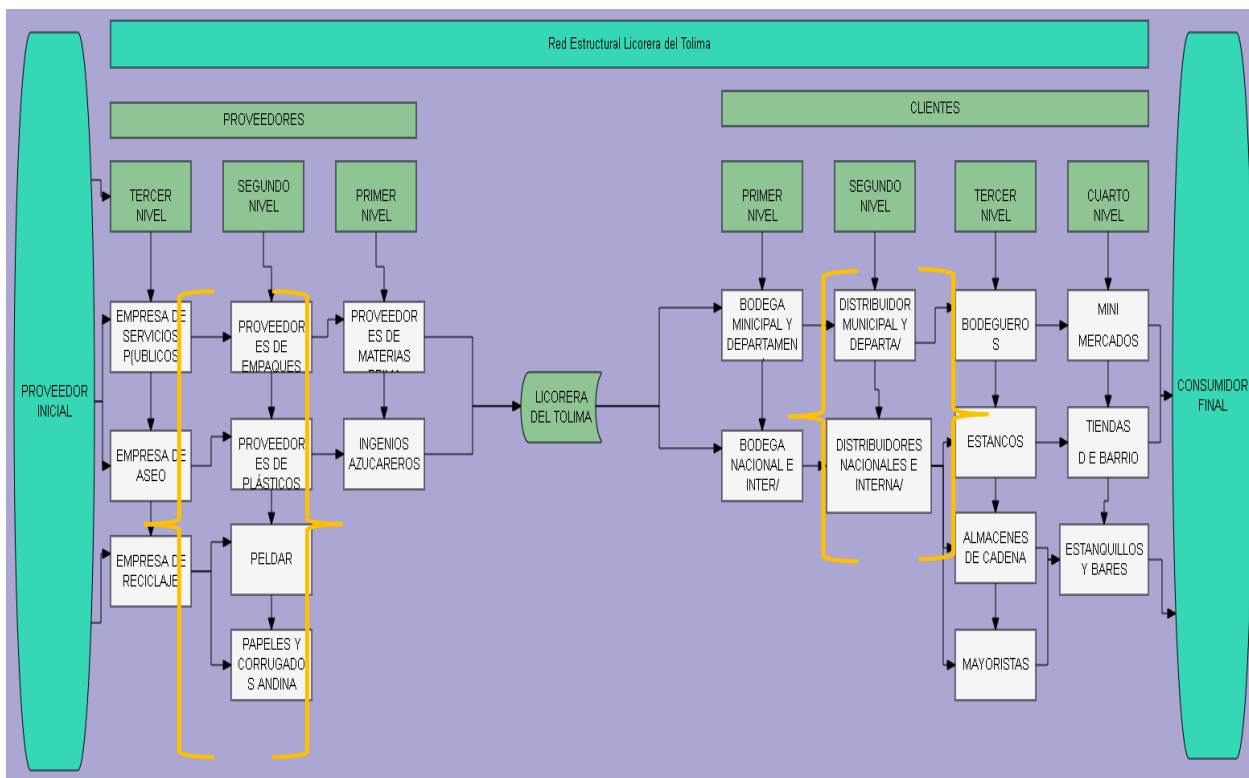
Fuente: elaboración propia

1.5.3 Vínculo Monitoreado en la empresa Fábrica de Licores del Tolima

Aquí la compañía considera algunos procesos no tan críticos y designa un poco de recursos para la auditoría y los monitoreos pertinentes que les realiza a estos procesos.

En este ejemplo se van a señalar los procesos monitoreados.

Ilustración 6 Procesos Monitoreados



Descripción: Procesos en los cuales la compañía tiene un contacto de monitorización. Fuente

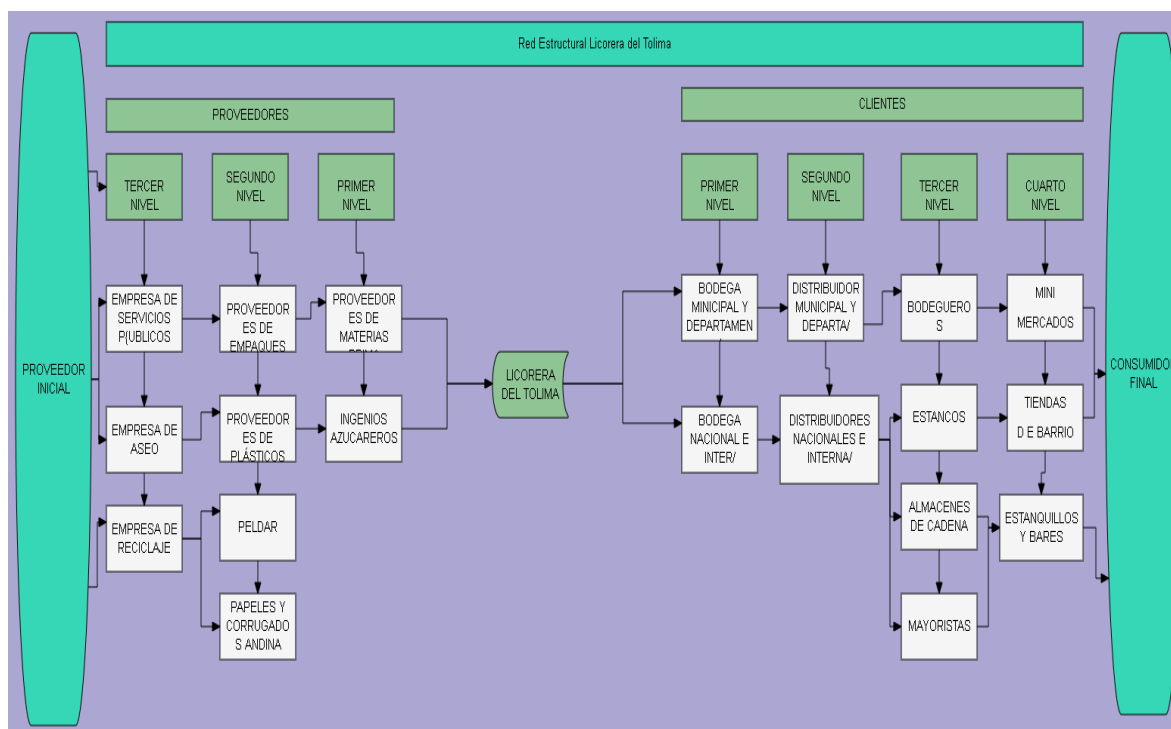
Elaboración propia

1.5.4 Vinculo No administrado en la empresa Fábrica de Licores del Tolima

Licorera del Tolima no se involucra activamente en los siguientes procesos por eso los considera no críticos y no les asigna recursos para un posible monitoreo o una posible auditoria.

Vamos a señalar los procesos no administrados

Ilustración 7 Proceso No Administrativo

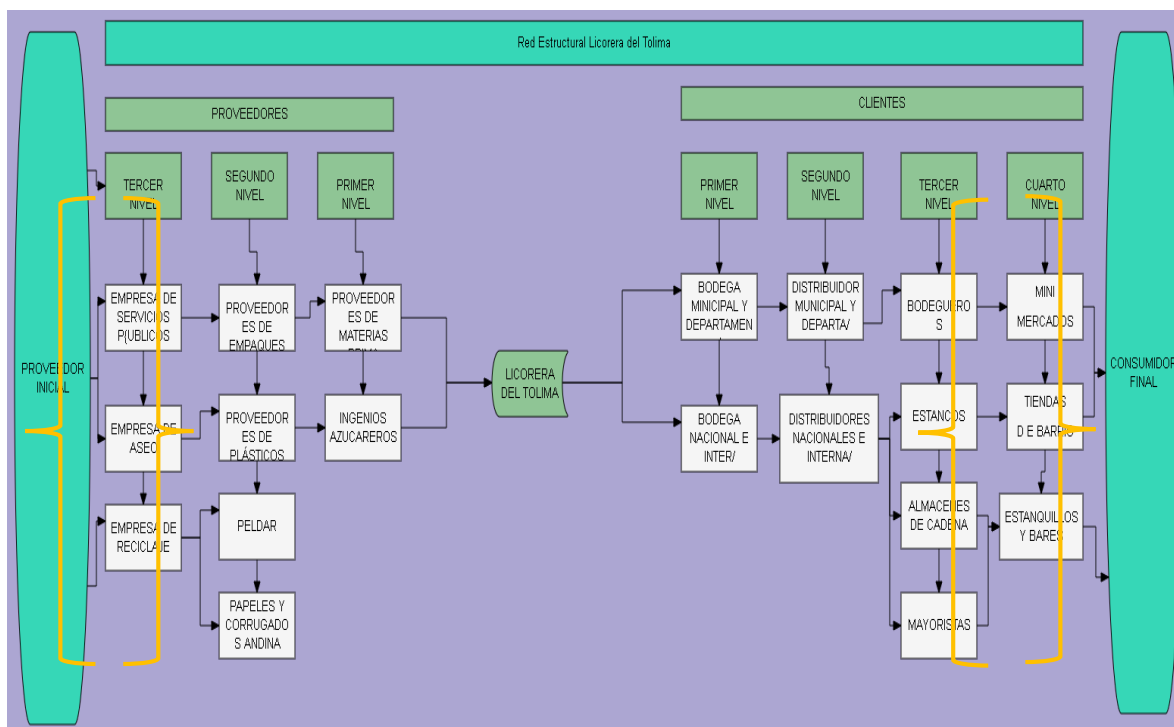


Descripción: Procesos en los cuales la licorera del Tolima tiene asignados como no administrativos dentro de la red estructurada. Fuente: Elaboración propia

1.5.5 Vinculo No participante en la empresa Fábrica de Licores del Tolima

La empresa Licorera del Tolima indica que los procesos señalados en este apartado, pero afectan de alguna manera a Licorera del Tolima.

Ilustración 8 Proceso Integrado No Participante



Descripción Procesos en los cuales la licorera del Tolima tiene asignados como no participantes dentro de la red estructural. Fuente Elaboración propia

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

El SCM está siendo muy reconocido por la industria actual, este se está encargando de la integración de los procesos clave de una empresa, incluso ya dicen los expertos que se deben integrar hasta las empresas desde los proveedores hasta los diferentes clientes que se tengan, ya que son ellos quienes proveen de productos servicios e información que crea valor para los clientes y accionistas.

En este sentido, el enfoque GSCF involucra 8 procesos fundamentales en el supply chain de las empresas estos son: Customer Relationship Management, Customer Service Management,

Demand Management, Order Fulfillment, Manufacturing Flow Management, Supplier Relationship Management, Product Development and Commercialization y Returns Management.

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

2.1.1 Contextualización

Las organizaciones hoy en día deben estar en constante cambio y en continua adaptación a los diferentes cambios que el entorno le presenta, por eso las herramientas administrativas, en este caso de logística y de Supply Chain son herramientas que permiten a las organizaciones estar alerta y estar atentos a todos esos cambios que surgen en el mercado global. Por eso creemos que este trabajo puede generar a la empresa Licorera del Tolima una herramienta y una nueva manera de gestionar la administración.

El diseño y el orden organizacional para una empresa es importante porque ayuda al desarrollo de las diferentes funciones que tiene la compañía.

En la actualidad integrar a proveedor, empresa y clientes conlleva a identificar y extraer todas sus necesidades para satisfacerlas de un modo muy estratégico y pensado que le permita a la empresa llegar a los resultados esperados para tener un gran efecto de satisfacción.

2.1.2 Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

Dentro de los 8 procesos estratégicos tenemos los siguientes:



Administración de las relaciones con el cliente (Customer Relationship Management:

El respeto, la confianza, la humildad, el compromiso y cumplimiento es la base para poder tener una buena relación con los clientes donde cada uno tendrá una ganancia porque se trata ganar equitativamente, por esto es importante tener conocimiento muy bien de los clientes, que se hagan reuniones, charlas para tener un contacto más estrecho, para que sientan el apoyo y acompañamiento, que tenga la plena confianza en que vamos a poder suplir todas aquellas necesidades, que nos den a conocer su punto de vista positivo o criticas constructiva para mejorar. (Hoyos, 2005)

Este proceso cuenta con dos subprocesos el estratégico y el operacional:

Tabla 2 Comparativo Subproceso Estratégico y Operacional

Subproceso Estratégico	Subproceso Operacional
Control estrategias corporativas.	Clasificación de clientes.
Identificación de clientes.	Necesidad de producto o servicio por grupos.
Económica, competitividad, tecnología y diferenciación del producto.	Seguimiento ventas, metas, ganancias.
Habilidades en el esquema métrico.	Comunicación eficaz, estrategias de mejora.
Beneficios de ingresos con el cliente.	

Fuente: Elaboración propia.

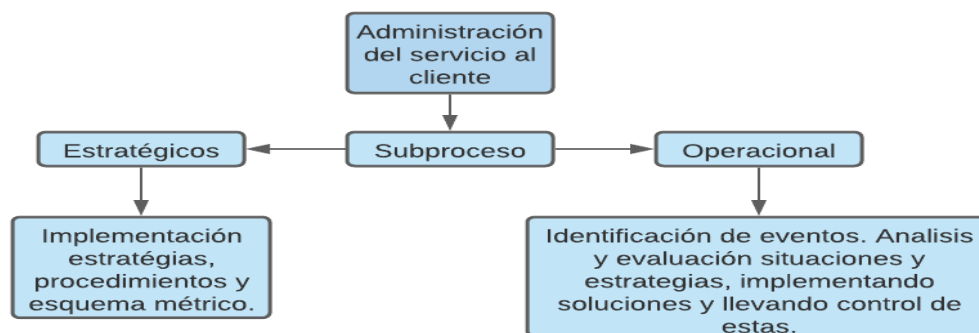


Administración del servicio al cliente (Customer Service Management):

Esta es la parte fundamental de la empresa ya que es donde se debe tener una excelente relación con el cliente, para conocer sus necesidades y así mismo lograr la satisfacción de este mercado, se debe dar cumplimiento con los deberes como productor para que cada día tenga más clientes felices. Por esto se analizan los subprocesos que tiene: Estratégicos: Fidelizar a los clientes antiguos y sostenerlos con el fin de seguir obteniendo esa ganancia, pero de otro lado buscar, atraer nuevos clientes para ver el crecimiento de la empresa, incrementando los servicios y su economía. También miramos que se debe tener cuidado en la información o reclamos que el cliente haga para dar respuesta oportuna a esta. (Hoyos, 2005)

Operacional: Estar activos en los eventos que se puedan asistir para observar y analizar los diferentes comentarios de las bebidas y también hacer promoción para quienes no los conozcan tengan la oportunidad de hacerlo, dando degustaciones, precios cómodos, promociones de compras y logrando tener más reconocimiento de la bebida y nuevos clientes.

Ilustración 9 Administración del Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración propia.

Administración de la demanda (Demand Management):

En cuanto a este proceso se debe tener definida las metas, estrategias que para sus mejoras y en el caso de tener inconformidades estar alertas a los diferentes planes con el fin de a futuro poder mejorarlos, así obteniendo más credibilidad y confianza.

Es por esto que hay algunos subprocesos donde la empresa puede implementarlos de la siguiente manera: En lo estratégico puede mejorar el crecimiento tanto a nivel Nacional como Internacional de sus bebidas, esto permitirá tener mayor flujo económico, también mayores activos. Para fortalecer las ventas hay que tener más publicidad que sea motivadora y atractiva, que nos ayudará a la hora de que su comercialización sea mayor. Se podría pensar en la innovación de nuevos productos para el mercado, no olvidando que se debe realizar control, seguimiento a los diferentes distribuidores para evaluar que su entrega sea efectiva. (Hoyos, 2005)

Y por último tener en cuenta que es de vital importancia tener un buen ambiente laboral, que se trabaje en equipo con amor, eficacia, donde haya buena comunicación para que así la empresa sea productiva, que tenga un grado económico rentable y cada día se más competitiva.

Gestión de la orden (order fulfillment).

La satisfacción de los pedidos en las empresas se cumple de la siguiente manera: haciendo entrega de sus productos o servicios cumpliendo con la cantidad, hora de entrega y el lugar, tratando de no tener demoras en este proceso y cumpliendo con todos los pedidos realizados, no olvidando que se debe brindar una excelente atención entrega.



Dentro del proceso estratégico se habla de las órdenes perfectas teniendo en cuenta las capacidades de manufactura, sus ciclos y todos los requerimientos dados por sus clientes. También debe hacer seguimiento y análisis al proceso donde con el fin de identificar las posibles diferencias presentadas. Importante tener en cuenta que la demanda como el retorno es parte fundamental para este proceso, para dar cumplimiento y satisfacción de los clientes y así medir los tiempos de entrega y productos entregados. (Hoyos, 2005)

Para el proceso operacional hay aspectos importantes a tener en cuenta como las ordenes comunicadas, generadas, las que ingresan, se procesan, recogidas, entregadas y otras, luego analizar los 3 pasos importantes que son las ordenes generadas y comunidades, el recibir, ingresar, editar las órdenes y por último el inventario y crédito de los clientes deber ser revisados para su ejecución. Seguidamente se da recibido de la orden y continuar con su embarcación.

Administración del flujo de manufactura:

Es el proceso en el cual se vinculan las actividades necesarias de la manufactura para lograr las metas propuestas en el mercado. Dentro de la administración del flujo de manufactura el proceso estratégico determinar la cantidad de manufactura que se requiere para satisfacer las necesidades de los clientes, este posee varios subprocesos como es el marketing, logísticas, manufactura y compras. Para lograr los objetivos estos subprocesos deben estar directamente relacionados ya que los resultados de uno me permiten dar continuidad para el cumplimiento de los siguientes.

El proceso operacional cuenta con algunos subprocesos que permiten establecer los recorridos y el tiempo de ejecución en la transformación de materia prima en manufactura para lo cual se



deben generar estrategias que permitan optimizar los materiales y requerimientos. Este conlleva a tener un adecuado control entre mi capacidad instalada y la demanda por parte del cliente, teniendo así una adecuada medición del rendimiento. (Hoyos, 2005)

Administración de las relaciones con el proveedor:

Este proceso da los lineamientos de cómo es la relación de la empresa con sus proveedores, ya que la empresa necesita tener buenas relaciones con sus proveedores. Para el proceso estratégico se hace necesario tener destrezas y habilidades que me permitan mantener un nivel adecuado de manufactura y aprovisionamiento de la misma, logrando así la segmentación adecuada de los proveedores, analizando variables importantes como lo es costo/calidad. Para lograr una fidelización de los proveedores la empresa no solo debe tener en cuenta el beneficio para esta sino buscar estrategias en las que ambos tener una buena retribución.

El proceso operacional busca estrategias que permitan elegir al mejor proveedor, teniendo en cuenta los tipos de materias primas, demanda de los productos que vamos a ofertar y la efectividad en tiempo de respuesta del proveedor, reducción de costos, optimización del servicio y por ende un adecuado nivel de ventas, para esto se debe dar cumplimiento con los compromisos adquiridos con los proveedores, de igual manera analizar los resultados obtenidos con indicadores tales como servicios, costos, calidad, entre otros. (Hoyos, 2005)

Desarrollo de nuevos productos y comercialización:

Para el mantenimiento de la vida útil de la empresa y obtención de ganancias favorables es necesario el mejoramiento continuo y el lanzamiento de nuevos productos. Dentro del proceso estratégico se deben determinar necesidades de acuerdo a los segmentos de clientes que maneja



la empresa, para que se busquen estrategias que lleven a satisfacer de manera segura, rápida, oportuna y optima las necesidades encontradas. Para la implementación de los nuevos productos debemos realizar un estudio para identificar si los proveedores que manejamos actualmente tienen disponibilidad para la materia prima necesaria para la elaboración de estos, después de realizar la verificación y la segmentación del mercado, se da inicio al proceso operativo. (Hoyos, 2005)

Para la ejecución del proceso operacional se dan a conocer las ideas con el fin de analizar y tomar decisiones para la elaboración del nuevo producto, es importante contar con la opinión de algunos clientes para avalar y dar continuidad a la fabricación. Luego se definen cuáles son las áreas encargadas de llevar el proceso de fabricación para dar cumplimiento con los objetivos propuestos, dar satisfacción a los clientes potenciales. Luego de tener el producto terminado y listo para incursionar en el mercado se debe hacer el lanzamiento, campañas publicitarias y diferentes eventos que lo posicionen. (Hoyos, 2005)

Administración del retorno:

Para la administración del retorno es importante identificar por qué del retorno de los productos lo que lleva a la empresa a tener oportunidades de mejora. (Hoyos, 2005)

Identificamos los siguientes procesos:



Tabla 3 Comparativo Proceso Estratégico y Operacional

Proceso Estratégico	Proceso Operacional
Establecer objetivos de la empresa referente al retorno.	Recepción orden devolución.
Proceso de producción estandarizado garantizando así menor índice en retorno.	Identificar las áreas que intervienen en el proceso
Estricto seguimiento a los productos en retorno.	Verificación del producto.
Garantías, autorización y políticas de crédito.	Evaluar condiciones del producto y determinar responsables (proveedores-fabricación)
Evaluar y analizar constantemente posibilidad de incursionar nuevos mercados.	Oportunidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de los 8 procesos en la Fábrica de Licores de Tolima damos a conocer cómo se pueden llevar a cabo: El proceso de Customer Relationship Management (CRM): Administración de las relaciones con el Cliente: Este proceso de administración de las relaciones con el cliente en la Fábrica de Licores del Tolima es la cara ante el cliente, se encarga de que los clientes siempre tengan una excelente imagen de la compañía, se encargan de que el cliente vea a la empresa como con sentido de responsabilidad, que se preocupa por tener calidad en sus servicios y que trata de cumplir con lo que se ofrece, también obtiene diferente información



respecto a fechas y estados de las órdenes, la empresa se mantiene capacitando a sus empleados para que brinden la mejor atención y confianza a sus clientes.

Algunas actividades que hace la gestión del servicio al cliente en esta compañía son: definir las necesidades básicas de sus clientes, crea bases de datos donde tienen clasificados la frecuencia del consumo y sus pedidos, tienen creado un buzón donde se ven reflejadas las peticiones, las quejas, los reclamos y las sugerencias de estos, así la empresa conoce la calificación de sus clientes o si hay falencias que se puedan mejorar.

La organización tiene un seguimiento constante a sus clientes con el objetivo de saber sus gustos, la evolución de estos y las necesidades que estos tienen, si conocen esto, se puede satisfacer al cliente con sus productos.

Es que el saber el gusto de un cliente puede ser la base para nuevos diseños, nuevas modificaciones, nuevas necesidades y nuevas tendencias que se están dando.

También la gestión de la Fábrica de Licores del Tolima maneja una retroalimentación a diferentes cadenas y distribuidoras para saber cuál es el producto que más se está vendiendo. La empresa con el fin de satisfacer a su cliente quiere garantizar la mayor calidad posible, optando por un precio competitivo y lograrse posicionar con precios bajos y haciendo una autoevaluación del comportamiento de los productos de la empresa en el mercado.

Miramos el Customer Service Management: Administración del Servicio al Cliente: Para la Licorera Del Tolima es una parte fundamental e importante de la compañía y se aplicaría en la parte estratégica de mercado con relación a la venta, en cómo se fideliza al cliente y la colaboración con este. Se puede describir cada una de la siguiente manera:



En el mercadeo, definiendo un nicho de mercado que corresponde en este caso a las personas mayores de 18 años que consumen licor, como empresa se proporciona mejores precios para competir local y regionalmente, se implementan muchas campañas de publicidad, en este momento la empresa implementa mucho las campañas en el internet, en vallas publicitarias en el departamento a si logramos que se conozcan nuestros productos, la compañía como meta quiere es ser líder en el departamento primero para luego tratar de expandirse en el resto del país; para un buen posicionamiento de la empresa se están manejando metodologías de costo/beneficio y de calidad/precio para que los clientes prefieran a la compañía por encima de sus competidores.

En ventas, vemos que siempre es importante crearle al cliente una necesidad de que consuma nuestros productos mostrándole las ventajas y la gran calidad que poseen estos, también se le muestran estadísticas de frecuencia de consumo de los usuarios y se trata de crear experiencias satisfactorias para los clientes y con la empresa, con el fin de incrementar las ventas, la Fábrica de Licores del Tolima cree que cuando un cliente recomienda a la empresa, da buenas referencias de la empresa es mejor que cuando ellos propios ofrecen sus servicios. Realizar las cotizaciones de manera ágil y así agilizar el proceso de atención para que el cliente no dude en adquirir el producto,

En fidelización, la empresa se caracteriza por la rápida solución de los posibles errores que se cometan, de las quejas y reclamos que se presenten a con el cliente, se busca es marcar diferencia en todo momento con nuestros competidores y que más que con estos pequeños detalles. El cliente, la compañía siempre trata de ver el cliente como lo principal por eso trata de cumplir con lo que se ha pactado constantemente con ellos, desde las especificaciones hasta el cumplimiento de la entrega.



Luego en Demand Management: Administración de la Demanda: La empresa necesita hacer sus pronósticos de la demanda, esto es importante y lo realiza en base a datos históricos que tiene almacenados en sus bases de datos de ventas de sus productos, es un pronóstico que se trabaja conjuntamente con el departamento de compras, de ventas y de mercadeo y hasta en esa operación puede ir integrado el área de proveedores que suministran los diferentes insumos para poder fabricar nuestros productos. Se sabe que esto debe tener un plan que salvaguarde cuando haya una interrupción en el proceso de fabricación.

Sub procesos estratégicos:

La Fábrica de Licores del Tolima, necesita múltiples pronósticos con los cuales se sincronizan varias áreas, por ejemplo, la empresa hace pronóstico de ventas, pronóstico de inventarios y realiza un pronóstico del tiempo que transcurre entre la compra de un insumo y su abastecimiento, todos estos se realizan con información de datos históricos, niveles de inventario, las proyecciones que hace el dpto. De ventas y las que hace el área financiera. Una vez se tienen todos estos datos se selecciona el procedimiento a seguir y escoge el método más apropiado para planear el pronóstico, una vez realizado el pronóstico con los departamentos que se integran, se les comunica el resultado para iniciar la trazabilidad de los procesos de órdenes, administración del servicio al cliente y el de comercialización.

La empresa entiende y sabe la importancia de desarrollar y tener planes de contingencia por si sucede algún evento externo que no esté en nuestras manos el controlarlo, por eso desarrolló una matriz, donde se establecieron variables internas y externas que pueden afectar en cualquier momento el proceso productivo. La compañía también tiene indicadores para medir si procesos y entre estos está el proceso de administrar la demanda.



Sub proceso Operacional:

Cuando se plantea el proceso estratégico de la Fábrica de Licores del Tolima se dispone a recolectar la información y los datos y los resultados del pronóstico, en muchas ocasiones la empresa se ha equivocado y no ha podido ejecutar las estrategias que se plantearon a un 100% del cumplimiento.

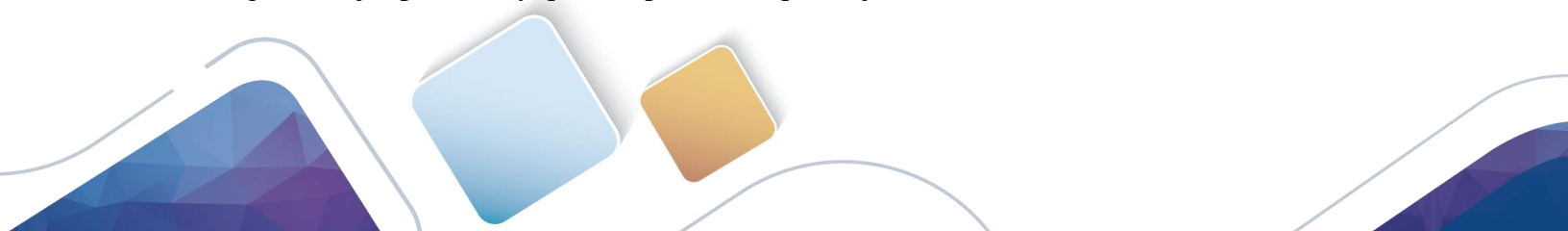
El Orden Fulfillment: Ordenes Perfectas: Que empresa no quiere entregar sus productos a tiempo, con la calidad y con la cantidad indicada y en lugar que se solicitó, todos quieren hacer eso, siempre, a nadie le gustaría quedarle mal a su cliente.

La compañía ha implementado una estructura de CRM, ha logrado aumentar las ventas y ha fortalecido las relaciones con los clientes, el utilizar esta herramienta ha permitido aumentar el margen y los costos de la venta pueden disminuir si se realiza una planeación exitosa. Se ha logrado generar costos menores a cambios de órdenes de compra y se logró que los gastos del marketing fueran más determinantes y específicos, esto le permitió a Licorera del Tolima clasificar de una manera correcta a los clientes y redirigir sus objetivos a sus principales clientes.

La empresa considera que le hace falta algo en el departamento de marketing que cumpla con todas las expectativas del cliente, podría aplicarse algo como:

Lograr una calidad óptima del servicio y del producto porque esto contribuye al inicio de una relación y se está generando allí una lealtad y una fidelización, se podría decir que está reteniendo al cliente de alguna manera.

Determinar el grado de satisfacción de los clientes luego de recibir el producto y la entrega, ya que el cliente elige la empresa y es leal a aquella que le presta un mejor servicio y le entrega un mejor producto y que cumpla con lo que exija.



Definir el proceso de recopilar, analizar y verificar las necesidades que tenga el cliente para conocer todo lo que requiere y todo lo que se especifica en una orden, esto lleva a mejorar la forma en que Licorera Del Tolima gestiona del departamento de marketing. Se pueden implementar algunos requerimientos como que la compañía establezca objetivos y requerimientos del cliente, que establezca las especificaciones muy precisas de este.

La compañía evalúa la red logística y concluimos que hay ambientes de interacción entre la empresa y los clientes a través de las actividades que desarrolla una logística integrada, la empresa desarrolla las actividades de almacenamiento y entrega de productos. Y trata de analizar las variables que se involucran, como las de localización, distribución, costos etc. con el fin de generar valor para todos.

La compañía para realizan pedidos perfectos le gusta conocer las expectativas de los consumidores y de sus clientes para lograr realizar una reacción ante ellos y a su vez quiere mejorar el nivel de servicio que entrega. La compañía considera que hay un recurso adicional para promover dentro de la competitividad y es lograr la excelencia en el servicio, esto se puede lograr, pero se debe hacer un estudio para planificar de la manera adecuada y después ejecutar lo estructurado y lo planeado para tener un efecto correcto y asegurar el cumplimiento de lo pactado. La empresa puede aplicar cosas como: conocer más a sus clientes, comunicar a sus clientes toda la información de la empresa y explicar lo logros esperados.

Manufacturing Flow Management: Administración de Flujo de Manufactura.

La empresa tiene personal calificado y con mucha experiencia en todas las áreas que existen en esta compañía, esto para ellos es la manera de generar productividad y eficiencia, tienen estándares de calidad definidos para el proceso de producción, tratan de estandarizar los



procesos para que cuando haya una variabilidad en estos no se afecten los costos de Licorera del Tolima.

Utiliza la programación lineal y la modelación como herramienta en la toma de diferentes decisiones, esto le ayuda en la representación de los sistemas productivos de la planta, con estos datos la compañía logra evidenciar diferentes falencias y errores que se tienen y posteriormente tomar las mejores decisiones correctas y si se debe modificar algo, cambiarlo. Se planifica la producción durante unos periodos determinados y los procesos de producción cuenta con buena tecnología y con máquinas adecuadas que les garantiza una estabilidad correcta, también trata de aprovechar los recursos que se tienen. La capacidad de la manufactura quiere impulsar y establecer una calidad, productividad y eficiencia optima, por eso la empresa ha ejecutado diferentes diseños de gestión como: tener un sistema de mantenimiento estandarizado.

Procurement: Compras

El área de compras realiza el proceso de las compras por medio de sus proveedores según los requerimientos que tenga dicho cliente, LICORERA DEL TOLIMA aplica varias estrategias corporativas con el fin de saber cuándo deben abastecer en el momento adecuado así se mantiene una relación de beneficio mutuo con los proveedores, esta área también realiza actividades como: revisar las diferentes estrategias que se tienen de fabricación y abastecimiento, identificar los criterios y requisitos para categorizar correctamente a los proveedores, desarrollar estrategias para mejorar los procesos de los proveedores buscando un beneficio mutuo, mantenerse en comunicación con los proveedores.

Product Development and Comercialization: Desarrollo y Comercialización de Productos.

Para el proceso estratégico se tienen estos sub procesos:



- Revisar las estrategias que se tienen de abastecimiento, de producción y de comercialización
- Se debe manejar un plan en donde se haga seguimiento a cada entrega
- Diseñar metodologías de generación de creatividad y selección
- Establecer sistema de incentivos para los proveedores y para los empleados
- Establecer proceso, requisitos y pautas de proyectos de nuevos productos que se tengan

En el proceso operativo se deben definir nuevos productos, evaluar los diseños, construir prototipos, formalizar los proyectos y presentar los nuevos productos.

Returns: Retornos

Muchas compañías hoy en día no le ponen la suficiente atención al proceso de retorno, ya que muchas administraciones creen que no es importante, pero para la compañía Licorera del Tolima este proceso si es importante y cree que es una ventaja competitiva, ellos creen que una efectiva administración en este proceso les va a ayudar a identificar muchas oportunidades de mejora en la productividad y poder abrirse paso a sus proyectos.

Por eso ha implementado una política de evitar retornos, ya que quiere vender y fabricar los productos sin que se tengan retornos o por lo menos que sean mínimos, evitando estos retornos se puede realizar a través de la implementación de una calidad exigente y también cuando se le da instrucciones al cliente de como manipular apropiadamente los productos. También la compañía quiere establecer e implementar más acciones para implementar procesos más limpios, que se tenga innovación en los procesos y en la tecnología y formar los empleados que manipulan los productos. La empresa Fábrica de Licores del Tolima potencializa la responsabilidad social empresarial con estrategias encaminadas a la implementación de



diferentes metodologías y herramientas de retornos para la gestión adecuada de estos procesos, recursos, residuos, productos etc.

3. Procesos según enfoque de APICS-SCOR.

El modelo SCOR permite unir los procesos de negocio, indicadores de gestión, mejores prácticas y tecnologías para apoyar la comunicación entre los eslabones de la cadena de suministros para mejorar su eficacia. Aplicando el modelo SCOR, el cual permite identificar los procesos misionales de la organización, y determinar los problemas que se presentan en estos, se logra aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones algo de lo que padecen la gran mayoría de los participantes de la red de Supply Chain.

El modelo SCOR está organizado por seis procesos principales de gestión los cuales son:

Planificación (Plan), Aprovisionamiento (Source), Fabricación (Make), Distribución (Deliver), Devolución (Return) y Activar (Enable).

3.1 Contextualización

Descripción del modelo SCOR

¿Qué es? Es Una herramienta que podemos utilizar para representar, analizar y configurar cadena de suministro.

¿Cuándo nace? Fue desarrollada en 1996 por el consejo de la cadena de suministro Supply Chain Council.

¿Qué hace? Une los procesos de negocio, los indicadores de gestión, las mejores prácticas y las tecnologías.



¿Adónde nos lleva? Nos lleva a apoyar la comunicación entre los socios de la CS y mejorar la eficacia de la gestión de cadena y de las actividades de mejora de las cadenas de suministro CS relacionadas.

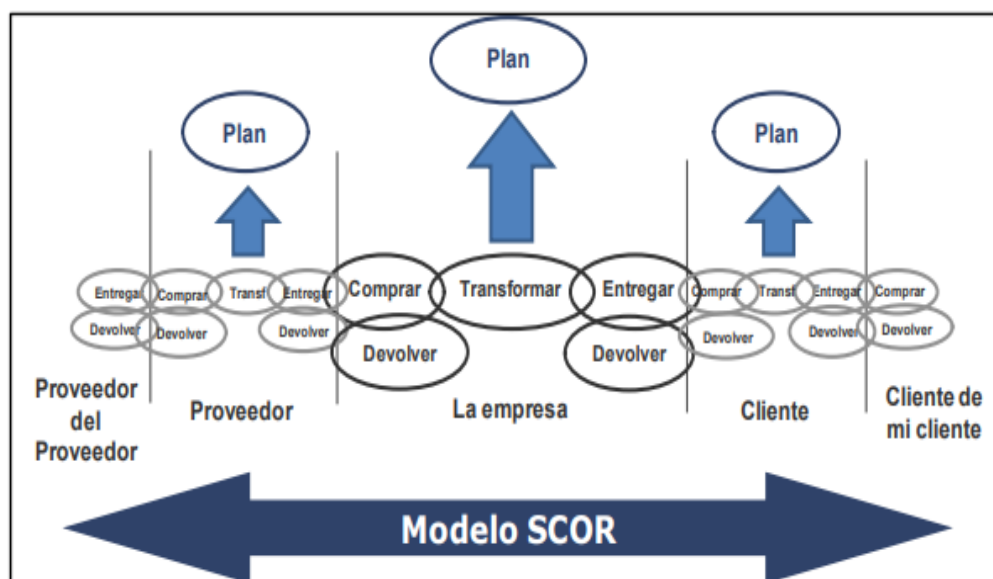
Alcance: Este modelo ha sido capaz de proporcionar una base para la mejora de la CS en proyectos globales, así como en proyecto específico locales.

El modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference model, SCOR-model) es una herramienta la cual logra detallar las actividades de un proceso productivo necesarias para cumplir con las exigencias de un cliente, este se encuentra organizado alrededor de los seis Procesos Principales de Gestión: Planificación (Plan), Aprovechamiento (Source), fabricación (make), Distribución (Deliver), Devolución (Return) y Activar (Enable). Este este Modelo se encuentra compuesto por tres niveles y para cada uno de los niveles el SCOR aporta indicadores claves de rendimiento (KPI's). Según Calderón y Lario (2005), los indicadores se dividen en Fiabilidad de cumplimiento (Reliability), Flexibilidad (Flexibility), Velocidad de Atención o Responsabilidad (Responsiveness), Costos (Cost) y Activos (Assets).

- **Proceso de gestión principal del modelo SCOR**

Ilustración 10 Proceso SCOR





Fuente: Adaptación de los autores.

“Nivel Superior”: En este se definen los atributos con los cuales la empresa va a competir en el mercado. De igual manera cabe resaltar que de acuerdo con lo expuesto por Calderón y Lario en su documento “Análisis del modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro”, respecto a los indicadores “los tres primeros son puntos de vista externos (Customer-Facing) mientras Costos y Activos son puntos de vista internos (Internal-Facing). A continuación, se presenta la Tabla de Atributos de desempeño o de Indicadores de Primer Nivel.

Tabla 4 Indicadores de Primer Nivel

Performance Attribute	Customer-Facing			Internal-Facing	
	Reliability	Responsiveness	Flexibility	Cost	Assets
Delivery performance	✓				
Fill Rate	✓				
Perfect order fulfillment	✓				
Order fulfillment lead time		✓			
Supply-chain response time			✓		
Production flexibility			✓		
Supply chain management cost				✓	
Cost of goods sold				✓	
Value-added productivity				✓	
Warranty cost or returns processing cost				✓	
Cash-to-cash cycle time					✓
Inventory days of supply					✓
Asset turns					✓

Fuente: https://www.researchgate.net/publication/45192275_Analisis_del_modelo_SCOR_par_a_la_gestion_de_la_cadena_de_suministro

“Nivel de Configuración”: El segundo nivel corresponde a la configuración y abarcan las categorías de procesos, las cuales son 26, distribuidas 5 en plan, 3 en aprovisionamiento (Source), 3 en manufactura (Make), 4 a distribución (Deliver), 6 a devolución (Return) las cuales a su vez están divididas en 3 a aprovisionamiento y 3 a distribución y 5 de apoyo. De esta manera, “las 5 primeras son tipo Planificación (Planning), las 16 intermedias son tipo Ejecución (Executing) y las 5 últimas son tipo Apoyo (Enabling)” (Calderón y Lario, 2005, p. 4).

Tabla 5 Procesos de SCOR, tipos y categorías

Tabla 6 Procesos de SCOR, tipos y categorías

		SCOR Process					Process Category
		Plan	Source	Make	Deliver	Return	
Process Type	Planning	P1	P2	P3	P4	P5	
	Execution		S1-S3	M1-M3	D1-D4	SR1-SR3 DR1-DR3	
	Enable	EP	ES	EM	ED	ER	

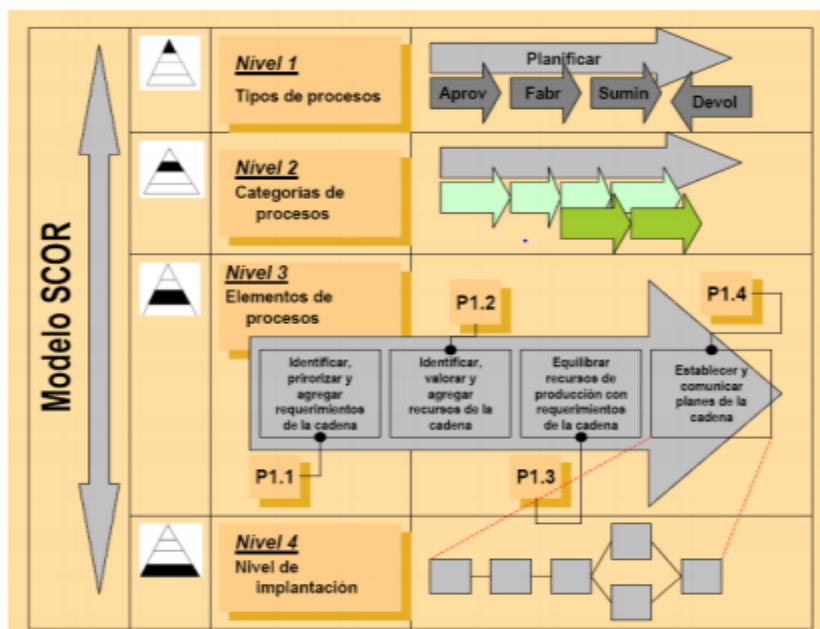
Fuente: https://www.researchgate.net/publication/45192275_Analisis_del_modelo_SCOR_par_a_la_gestion_de_la_cadena_de_suministro

“**Nivel de Elementos de proceso**”: En este nivel se expone de manera más detallada los procesos que componen la Cadena de Suministro, además, en este nivel se evalúan los rendimientos de cada proceso y elementos a través de índices, de manera que se encuentre las diferencias de rendimiento entre los procesos y elementos de la CS (Calderón y Lario, 2005, p. 6). Logrando de esta manera brindar a la organización la oportunidad de mejorar sus estrategias operacionales y mejorar las prácticas aplicadas en su interior y su entorno.

Indicadores definidos por Nivel.

A continuación, se presenta una relación de los indicadores requeridos para la administración de la red por cada uno de los niveles expuesto anteriormente.

Ilustración 11 Niveles de implementación modelo SCOR



Nivel 1: Para este nivel se tomarán de conformidad a los procesos evidenciados en la Red realizada en el punto a, y que el Modelo SCOR recomienda, que para este caso puntual serían Planificación (Plan), Aprovisionamiento (Source), Fabricación (Make), Distribución (Deliver), para lo cual se presentan los siguientes Indicadores de desempeño del nivel superior. Adaptados de: (Supply Chain Council, 2008)

❖ Pedidos entregados completos, Tiempo de ciclo de entrega de pedidos, Flexibilidad superior de la cadena de suministro, Costo de administración de la cadena de suministros, Costos de los productos vendidos, Retorno sobre el capital de trabajo, Capital humano disponible.

Niveles 2 y 3: Para estos niveles se hace necesario determinar las categorías que se quieren abordar por cada proceso y a su vez las descomposiciones de estas categorías en elementos, y de esta forma asignar los indicadores de acuerdo a su desarrollo o acción en la Red.

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

Fábrica de Licores del Tolima

En el modelo SCOR hace mención en la Estandarización de la terminología y también en los procesos de Supply Chain de conformar, confrontar y detallar los diferentes dilemas para por ser utilizados entre cadenas de suministro simples o Complejas para mejora continua, tenemos seis procesos como los describe: (Panaggio, "s.f"):

Planificación (Plan): Incluye la demanda, la planificación de suministros y la administración de los recursos. (Panaggio, "s.f")



Aprovisionamiento (Source): Describe la infraestructura de abastecimiento y adquisición de materiales, los niveles de inventarios y la gestión de proveedores.

Fabricación (Make): Configura la manufactura: make to order, make to stock, o assemble to order, y las actividades de producción. (Panaggio, s, f)

Distribución (Deliver): Incluye la gestión de pedidos, el almacenaje y el transporte.

Devolución (Return): Involucra la administración de reglas de negocio, el inventario de cambio, los bienes, el transporte y los requisitos reglamentarios.

Activar (Enable): Este sexto proceso incluye actividades de gestión de la cadena de suministro, como son, gestión de reglas de negocio, gestión de datos, infraestructura, contratos, recursos, etc.

3.2.1 Proceso 1

Plan: El proceso de planeación de la demanda y las operaciones, es un proceso que las empresas de categoría transnacional deben haber implementado al interior de la organización, este es una de los principales gestiones que se deben incorporar para poder ejecutar todas las operaciones de una manera sencilla y eficiente, adicionalmente este proceso permite a todo el equipo de trabajo asumir sentido de pertenencia y empoderarse y así lograr cumplir las metas comerciales anuales que se propusieron.

En el proceso de planificación es fundamental saber los elementos que componen este proceso, estos se pueden identificar según las actividades que están relacionadas con el desarrollo del plan de operaciones de la cadena de suministro, en la parte funcional de este proceso se debe determinar los requerimientos de cada una de las partes que conforman la

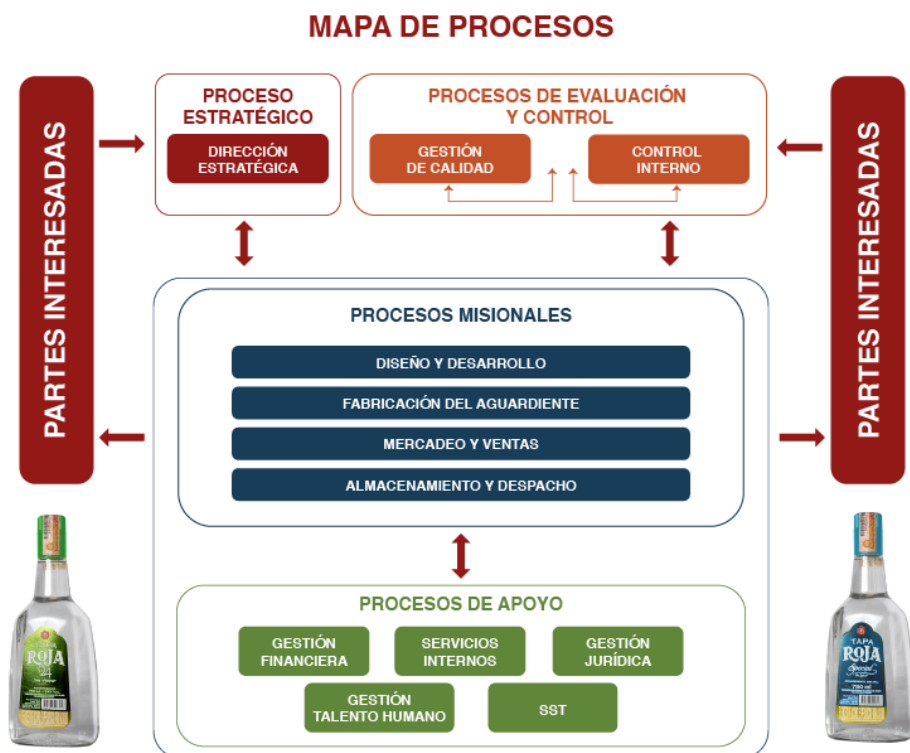


cadena de suministro, también, es importante recolectar información de los recursos disponibles, hacer un equilibrio de los requisitos y los recursos, la finalidad de toda esta operación es la de poder determinar la capacidad planificada que tiene la compañía y las brechas que existen en las demandas y recursos, al identificar estas brechas se deben tomar acciones que las disminuyan y las trate de eliminar por completo, en el proceso de planificación se involucra la demanda, la planificación de suministros y la administración de los recursos. Los beneficios para las compañías utilizando este proceso se resumen en mejores resultados para los clientes, proveedores, distribuidores y la compañía.

La planificación que tiene la compañía Fabrica de Licores del Tolima, se ve reflejada en toda su estructura de la red de suministro, sin, embargo, es necesario que se haga un plan maestro que incluye a todas estas estructuras, con la finalidad de que estén sincronizadas y logren una comunicación transversal y asertiva, de esta forma es necesario que la compañía, tenga un plan por sectores y además tenga planes en los procesos como lo es el origen, la fabricación, la entrega y las devoluciones. Es importante que todo este plan este articulado con las actividades que se realizan en la compañía, para lograr orientarlas hacia la misión comercial.



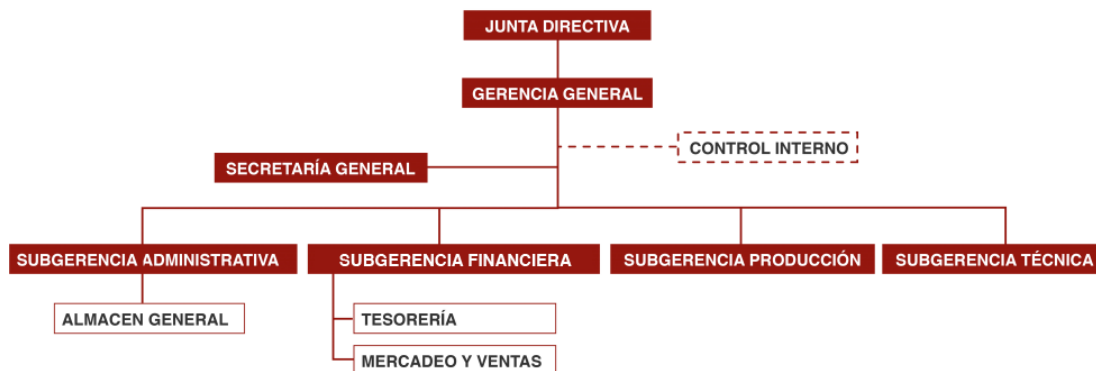
Ilustración 12 Mapa de Procesos Fábrica de Licores del Tolima



Fuente: <https://fabricadelicoresdeltolima.com/>

Ilustración 13 Organigrama de la Fábrica de Licores del Tolima





Fuente: <https://fabricadelicoresdeltolima.com/>

3.2.2 Proceso 2

Aprovisionamiento: Los procesos de abastecimiento, en donde se debe tener una gestión con los proveedores, deben buscar el óptimo de nivel de inventarios, además, de describir la infraestructura de abastecimiento y la adquisición de los materiales. Este proceso describe las actividades relacionadas con pedido, entrega, recepción y transferencia de los productos, sin embargo, es de vital importancia que se incluya la recepción de pedidos y su validación, las órdenes de compra, el almacenamiento de mercancías y finalmente la aceptación de facturas de los proveedores.

La Fábrica de Licores del Tolima tiene procesos de compras, se manejan de manera directa con los proveedores de primer , segundo y tercer nivel , conociendo a fondo sus procesos para mejor calidad de los elementos inmersos en la elaboración de productos terminados, y de otro manera se tendrá un alto control en la adquisición de suministros cumpliendo con exigencias de los distintos procesos internos de producción , de igual manera el auto control y de acuerdo a la demanda de productos, por este motivo se debe tener una alta calificación para la alianzas con

los proveedores . Es importante la Austeridad que se tiene en la Fábrica de Licores del Tolima, pero sin desmejorar la calidad del producto terminado, por la importancia que se le debe dar al cliente / consumidor y de paso da mayor posicionamiento a la Fábrica.

Como característica fundamental la Fábrica de Licores Del Tolima, maneja sus políticas para hacer un estudio consensuado en la elección de sus proveedores y por consiguiente puedan satisfacer sus necesidades en el Supply Chain Management y como pilar fundamental la calidad, entregas y precios. Cuenta con su propia planta física y un lugar destinado para almacenamiento de materias primas, para su fácil entrega a la dependencia de Manufactura.

También ha invertido en programas de última tecnología para tener un buen sistema de gestión de inventarios donde se maneja con alto grado de inspección para evitar que se vaya a sobre estoquear la bodega de almacenamiento de materias primas y poder hacer pedidos controlados evitando fugas de materiales y dinero. Es importante implementar unos indicadores que permitan hacer un seguimiento y control de este proceso, de esta forma poder identificar cuáles son las oportunidades de mejora que se presentan en la cadena de suministro en la parte de compras y adquisición de materias primas, esto permite que el modelo sea flexible y oportuno.

3.2.3 Proceso 3

Fabricación: La fabricación es el proceso en el cual se hace una relación de las actividades en las que se influye en la transformación de productos, sea por medio de procesos químicos o físico, acá se configuran las diferentes metodologías de producción, make to orden, make to stock. En los procesos de fabricación de la Fábrica de Licores del Tolima, tiene un sistema definido en donde se utiliza programación lineal y la modelación como herramientas que



le permiten hacer sistemas productivos eficientes y optimizados, de esta forma se logran hacer los procesos necesarios y en el tiempo en que se deben realizar. Los procesos productivos de la compañía están estandarizados de tal forma que se garantice la calidad y la estandarización de los productos que ofrece la compañía, de esta forma, se tienen empleados calificados para la fabricación de los productos ofrecidos. Es necesario determinar cantidades que se van a utilizar de tal forma que no se gaste de más y no tener un stock más allá de lo necesario, por esta razón el uso del modelamiento de programación lineal tiene un alto impacto en el proceso de fabricación.

3.2.4 Proceso 4

Distribución: La distribución es el proceso en el cual se describe las entregas a clientes y distribuidores, es necesario tener una evacuación de la creación, mantenimiento y cumplimiento de los pedidos, teniendo en cuenta la creación, validación y aceptación que hacen los clientes. En este proceso, no es solo tener en cuenta estos aspectos ya mencionados, es necesario también la programación de entrega de los pedidos, en donde se relaciona la recogida, embalaje y envío de los productos, al final de todo este proceso es necesario hacer la facturación de estos pedidos a los clientes.

El proceso de distribución en la Fábrica de Licores del Tolima tiene un proceso central el cual basan su distribución al por mayor y al por menor, en donde se hace la distribución desde la casa matriz (fábrica), con este sistema la compañía busca llegar a sus clientes de forma directa por medio de camiones que transportan los productos a diferentes supermercados y tiendas de barrio, es necesario hacer una planificación un poco más controlada, esto quiere decir que es necesario generar unos indicadores que permitan hacer el seguimiento de los cargamentos hacia los destinos determinados.



3.2.5 Proceso 5

Devoluciones: Con las devoluciones se describe las actividades del flujo de retroceso de las mercancías, esto representa, que para los clientes esta no cumple con los requerimientos que se esperaban, es necesario saber cuál es el producto en devolución y las razones por las cuales el producto o servicio no alcanzo los requerimientos esperados. Tener una devolución puede ser un reflejo de algún error de fabricación o de tener mal orientada la misión comercial, sin embargo, estas devoluciones se pueden presentar por cualquier razón y es importante tener una planificación en el cual se mencionen los métodos de disposición para estas devoluciones, como es el programa de la devolución, el envío y recepción de los productos que fueron devueltos.

La Fábrica de Licores del Tolima cuenta con un proceso en el cual se tiene una política de evitar retornos, ya que quiere vender y fabricar los productos sin que se tengan retornos o por lo menos que sean mínimos, evitando estos retornos se puede realizar a través de la implementación de una calidad exigente y también cuando se le da instrucciones al cliente de como manipular apropiadamente los productos. También la compañía quiere establecer e implementar más acciones para generar procesos más limpios, que se tenga innovación en los procesos y en la tecnología y así mismo formar los colaboradores que manipulan los productos. La Fábrica de Licores del Tolima potencializa la responsabilidad social empresarial con estrategias encaminadas a la implementación de diferentes metodologías y herramientas de retornos para la gestión adecuada de estos procesos, recursos, residuos, productos etc.

3.2.6 Proceso 6

Activar: El proceso de activar no es otra cosa que la forma en la que todo lo planificado con anterioridad se ejecuta de forma conjunta, en este proceso se presentan las gestiones de las



diferentes áreas y procesos, ya que haciendo una gestión adecuada de cada uno de estos se puede tener un control total de la metodología SCOR, es importante que estos procesos estén dirigidos a la misión comercial de la compañía, de esta forma se evita caer en planes estratégicos muy buenos pero no representan la realidad ni los objetivos planteados por la compañía.

4. Identificación de los flujos en la Supply Chain de la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

En la identificación de los flujos en la Supply Chain, se realiza los diagramas de procesos de la empresa Fábrica de Licores del Tolima con su flujo de información, flujo de productos y flujo del dinero para esta compañía, son importantes para contextualizar la estructura de la empresa de forma gráfica, de igual manera se busca desarrollar en el lector una motivación que propenda a la creación de nuevas ideas para la formación de empresas, generando diferentes estrategias y desarrollo de proyectos que aumenten notablemente la evolución de la logística en el país.

4.1 Flujo de información

4.1.1 Contextualización

La gestión de la cadena de suministros es la planificación y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades está implicada la gestión de los flujos monetarios, de productos o servicios y de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar el valor de producto/ servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costes de la organización. (Instituto Aragonés de Fomento, s.f.). La gestión de los flujos de la información permite la captura y comunicación a través de toda la cadena. La comunicación de

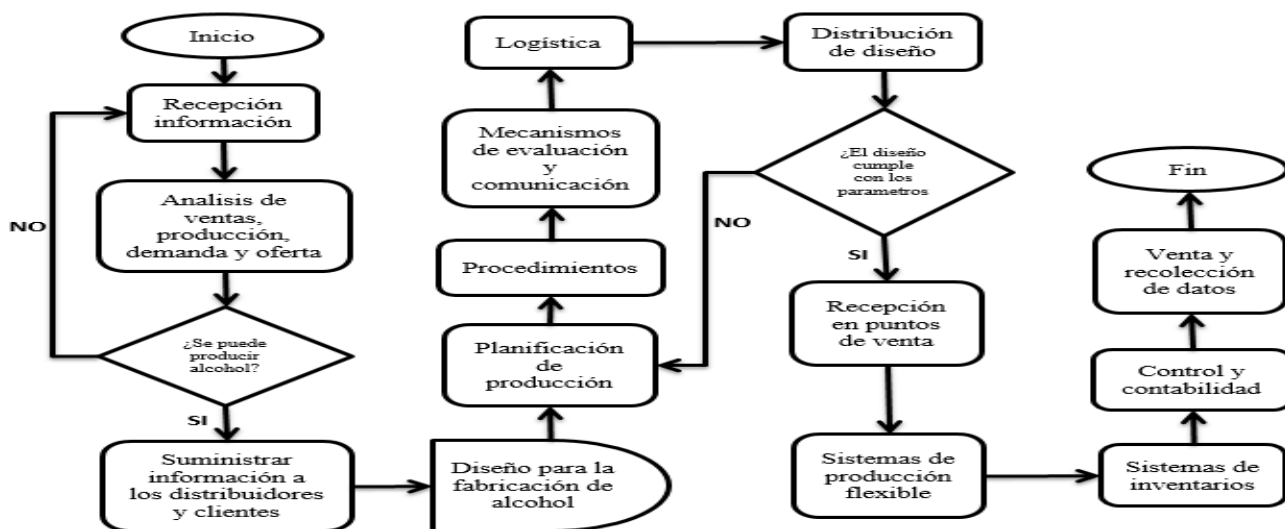


la información entre actividades es crucial para planificar y responder a lo largo de la cadena.

(Instituto Aragonés de Fomento, s.f.)

4.1.2 Diagrama de flujo

Ilustración 14 Diagrama Información



Descripción se realiza un diagrama con las relaciones de un área a otra en cuento a intercambio de información.

Fuente: Elaboración propia

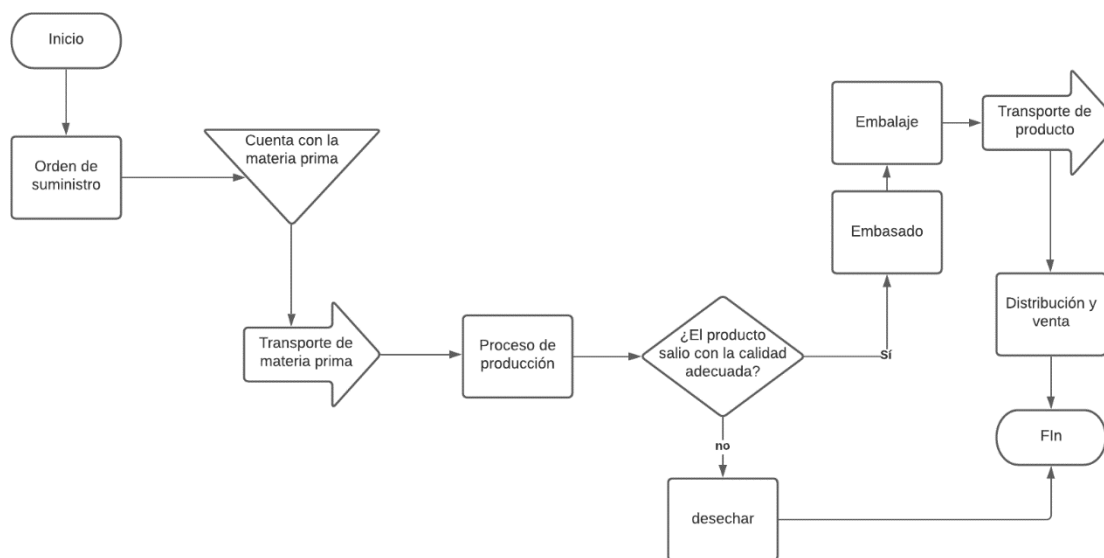
4.2 Flujo de producto

4.2.1 Contextualización

La gestión de flujo de producto comienza con las compras de materia prima y termina con el envío de los productos terminados (o Servicios) al consumidor. (Instituto Aragonés de Fomento, s.f.)

4.2.2 Diagrama de flujo

Ilustración 15 Diagrama producto



Descripción como se elabora el producto desde el ingreso de los materiales hasta el despacho del producto.

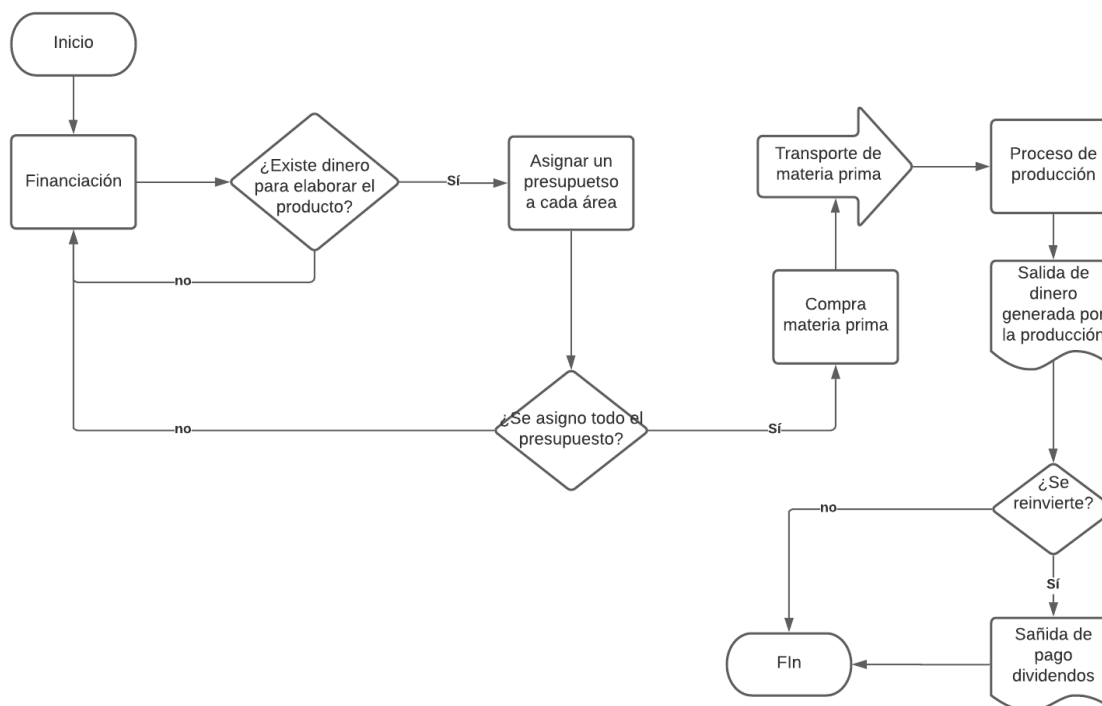
Fuente Elaboración propia.

4.3 Flujo de efectivo

4.3.1 Contextualización

La gestión de los flujos monetarios entre clientes y proveedores implica la existencia de pagos que acompañan al intercambio de productos y servicios puesto que cada eslabón de la cadena es compensado por su actividad las cadenas de suministro eficientes permiten los flujos monetarios en tiempo correcto. (Instituto Aragonés de Fomento, s.f.)

4.3.2 Diagrama de flujo

Ilustración 16 Diagrama flujo de dinero

Descripción orden en que se recaudan los dineros de los diferentes implicados en el proceso de la Fábrica de Licores del Tolima.

Fuente: Elaboración propia.

5. Colombia y el LPI del Banco Mundial.

En esta sección se analiza primordialmente la posición de Colombia en términos de la Logística según el informe del Banco Mundial. Esto conlleva a tener una gran importancia

dentro del campo de estudio de la carrera profesional que adelantamos, así mismo reconociendo y comprendiendo todas las temáticas fundamentales y propuesta por el presente Diplomado de Profundización de Supply Chain Management y Logística.

5.1 Contextualización

El Índice de Desempeño Logístico o LPI por sus siglas en inglés, es una medición realizada por el Banco Mundial con el objetivo de mostrar y describir las tendencias globales en materia de Logística. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016). Los indicadores logísticos son medidas de rendimiento cuantificables aplicadas a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso operativo que se realiza en la cadena de trabajo. (Iglesias, 2014). Índice de Desempeño Logístico, en la cual se comparan las economías del mundo en su conexión con las redes globales de valor. (Analdex, 2018).

El Banco Mundial inició con el análisis Índice de Desempeño Logístico o The Logistics Performance Index – LPI en 2007 y posteriormente cada dos años desde 2010, el cual proporciona dos perspectivas, un LPI nacional y LPI internacional, se aplica a más de 163 países examinando su desempeño en logística comercial. Está basado en una encuesta mundial de operadores sobre el terreno a quienes se les realizan cuestionarios sobre los países en los cuales operan y sus socios comerciales. (Analdex, 2018). Mediante el *Logistics Performance Index* (LPI) del Banco Mundial (2010b) se evaluaron los diferentes factores que afectan el comportamiento de la logística de comercio exterior dentro de una escala de 5 puntos. En el informe de 2010 Colombia se ubicó en el puesto 72 del *ranking*, dentro de una muestra de 155 países, con un índice de 2,77 y quedó por encima del promedio de la región. (Lombana et. al; año 2014).



5.2 Comparativo de Colombia ante el mundo

Para realizar la comparación del índice de desarrollo logístico de Colombia vs otros países durante los años 2017, 2010, 2012, 2014, 2016 y 2018, se escogieron los países de Chile, El Salvador, Estados Unidos, España, Siria y Egipto. Luego de escoger los países a comparar y de organizar la tabla comparativa, se presenta gráficos correspondientes a cada año de Colombia comparado con los países escogidos.

Es importante evidenciar que las variables sobre las cuales se analiza son las siguientes:

- Aduanas: Eficiencia en las gestiones aduaneras.
- Infraestructura: Calidad del transporte e infraestructuras.
- Facilidad para conseguir precios competitivos para cargas.
- Competencia y Calidad de los servicios logísticos.
- Seguimiento y Localización: Capacidad para realizar seguimiento de expediciones.
- Oportunidad: Frecuencia con la que las expediciones llegan a los destinatarios dentro del periodo de tiempo planificado.

Nota: Se presenta Anexo A cuadro comparativo de la posición de los países en el LPI del Banco Mundial con su análisis de los resultados al finalizar el trabajo.

6. Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística.

En esta sección se presenta una breve definición del documento CONPES 3547 – Política Nacional Logística, donde se pretende contextualizar de una manera más gráfica y de fácil comprensión para el lector. Dicho documento se define como “política nacional la promoción de



un sistema de plataformas logísticas que articule y aglomere la oferta de infraestructura y servicios, con el objetivo de generar proyectos de impacto para el comercio exterior y para la distribución de mercancías de producción y consumo, así como promover y potenciar el uso de la infraestructura instalada”. (Departamento Nacional de Planeación , 2019)

6.1 Contextualización

El documento CONPES 3547 – Política Nacional Logística “somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social – Conpes, la Política Nacional Logística que contiene las estrategias para el desarrollo del sistema logístico nacional y su apoyo efectivo al incremento de competitividad y productividad definida en el Documento Conpes 3527 Política Nacional de Competitividad y Productividad.” (Observatorio Nacional de Logística , 2018).

Esta política nos permite dar fundamentos elementales para la aplicación del CONPES 3547 que a continuación sintetizamos en un cuadro sinóptico.

6.1.1 Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística



6.1.2 Cuadro sinóptico

Ilustración 17 Cuadro sinóptico del CONPES 3547 - Política Nacional Logística



Fuente: Elaboración propia.

7. El efecto látigo (The Bullwhip Effect).

El efecto látigo es uno de los causantes de las fluctuaciones que experimenta la proyección de la demanda a medida que se aleja del mercado a lo largo de la cadena de suministro, como consecuencia de falta de coordinación y sincronización entre los agentes intervinientes (Proveedor, fabricante, distribuidor, mayorista, minorista)” **Fuente especificada no válida.** En este sentido, es importante analizar cada una de las causas que hacen que este proceso sea más fuerte y que impacte en mayor medida en el proceso de producción de la empresa Fábrica de licores del Tolima.

7.1 Contextualización

La logística siendo parte de la gestión de la cadena de suministro y los actores de la misma cadena de suministro diseñan conjuntamente formulas empresariales para negociar la unidad de carga eficiente, con las cuales la cadena de suministro busca racionalizar sus costos logísticos, situación que se obstaculizada por el efecto látigo (Villamizar, et al, 2013). Por esta razón, resulta importante analizar cada una de las causas que hacen que este impacte con mayor fuerza en los distintos procesos de la empresa tal como se muestra a continuación.

7.2 Análisis de causas en la empresa Fábrica de Licores del Tolima

7.2.1 Demand-forecast updating

Por las siguientes razones, Fábrica de Licores del Tolima considera que la base de datos se utiliza para registrar todos los datos de los clientes, porque esto permite actualizar el historial de cada cliente, por lo que esta es una parte muy importante del negocio, porque esta es la



definición de requisitos mensuales. El lugar. Esto es parte de un programa de información importante para satisfacer las necesidades del cliente y está relacionado con la cadena de suministro. La empresa ha realizado un estudio de demanda, cuyo propósito es reducir el exceso de inventario en cada punto de venta de la organización, evitando así la acumulación de dichos productos de almacenamiento; toda la cadena de suministro.

Por tanto, se puede decir que la previsión de la demanda ayuda a obtener información de ventas precisa. La Fábrica de licores del Tolima es una empresa que ofrece diversos productos, Tiene una gran cantidad de clientes, mayoristas y minoristas. En esta empresa Cadena de suministro, todo lo relacionado con la planificación estratégica En términos de fabricación, los objetivos de la organización se pueden lograr de manera efectiva, Elaborar y distribuir su portafolio de productos, que se basa en Demanda del cliente.

7.2.2 Order batching

En este caso, se pueden realizar varios pedidos al mismo tiempo, por lo que la empresa puede minimizar los gastos de envío y agrupar todos los pedidos solicitados en cada tienda al mismo tiempo, y enviarlos sin causar ningún problema. En cuanto al stock de seguridad de la empresa, cuenta con grandes almacenes que se pueden entregar a tiempo, y lo más importante, la entrega está en buenas condiciones y se puede entregar en cada tienda, almacén y almacén. En cuanto a la logística de la empresa, se puede decir que hay que hacer más, porque existen algunas deficiencias en el cumplimiento de la entrega, que afectarán los indicadores logísticos a nivel nacional. Una razón muy común es que debido a que la acumulación de grandes cantidades conducirá a una disminución del efecto látigo, se esfuerza por reducir los costos en función de los resultados de lectura de la acumulación de pedidos, porque en realidad permite la



acumulación de demanda antes de que se emita el pedido, por lo que significa que el pedido debe procesarse más tiempo y costo, aumentando así la importancia del transporte.

Por lo tanto, la empresa maneja un ritmo muy rápido, estricto y transparente en la cadena de suministro, lo cual puede lograr una sincronización muy rápida, lo cual es muy importante en el portafolio de productos porque se distribuyen dos días a la semana, estos pedidos son más frecuentes, Esto llevó a la producción de lotes pequeños y también verificó la política de la empresa, que permite entregar dos lotes grandes de mercancías por semana con una mayor frecuencia de envíos, lo que puede reducir los costos. La empresa no ahorró dinero en estas áreas, pero su estrategia ha marcado la diferencia, hasta ahora han logrado buenos resultados.

7.2.3 Price fluctuation

La empresa utiliza precios fijos basados en la comercialización de sus productos y utiliza las fluctuaciones de precios como estrategia basada en mercados de demanda. Las fluctuaciones de precios se ven afectadas por promociones, cupones y / o compras directas, que inmediatamente animan a los clientes a realizar más compras de lo habitual. Las promociones han aumentado la demanda debido a los bajos precios.

7.2.4 Shortage gaming

Esta es una práctica muy común en el negocio y los fabricantes pueden sufrir grandes pérdidas porque algunos clientes cancelarán sus pedidos. Por este motivo, la empresa intervino una gran cantidad de proveedores que no cumplieron con la demanda del pedido, y debido a que los productos se venden en diferentes puntos de venta en todo el país, aquí se utiliza el juego de la escasez. Este enfoque no se recomienda porque puede haber demasiado inventario en el inventario, por lo que debe tener mucho cuidado al tratar con los pronósticos de demanda. Los



cambios en la demanda son sin duda el principal motivo del efecto látigo. Los principales factores pueden ser los problemas de comunicación y coordinación, estrategia de aprovisionamiento poco flexible y las grandes fluctuaciones en las políticas de precios.

8. Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios se incluye dentro de la rama de la contabilidad de costes y se define como la administración adecuada del registro, compra y salida de inventario dentro de la empresa. Una empresa suele mantener un número mínimo de stock para hacer frente a aumentos de demanda, de la misma forma que también tiene que disponer del material necesario para continuar con la producción y que no se produzca ninguna pausa en la actividad. Por esta razón, es importante tener en cuenta cada uno de los elementos que influyen en su gestión y hacer un adecuado pronóstico de la demanda con el fin de mantener un nivel óptimo de inventarios de manera que no se incurra en gastos innecesarios y que no se afecte la satisfacción de los clientes.

8.1 Contextualización

La gestión de inventarios busca la coordinación y eficacia en la administración de los materiales necesarios para la actividad por lo cual es importante tener en cuenta el estado actual del proceso de inventario de la empresa Fábrica de Licores Tolima con el fin de poder sugerir estrategias adecuadas para su mejora y optimización de sus costos e incremento de su utilidad y rentabilidad.

8.2 Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa Fábrica de Licores del Tolima

Para la gestión de inventario es muy importante tener en cuenta algunos elementos como la previsión de la demanda o la previsión de la producción ya que en un entorno empresarial incluye la previsión de eventos futuros relacionados con los productos o servicios que ofrecemos.



Entonces, se considera de antemano cuánto vender, lo que permite desarrollar previsiones de ventas. La empresa fábrica licores de Tolima tiene una manera de utilizar los datos históricos para realizar este pronóstico de la demanda, usualmente se conoce que en las temporadas cual es el pico máximo y cuáles son los momentos donde hay una cierta estabilidad. Por lo tanto, el grupo colaborativo le recomienda seguir con esta política efectiva de pronóstico porque es una técnica muy sencilla de aplicar y de bajo costo.

Del mismo modo se observa que la empresa desarrolla un sistema para transferir inventario entre sus almacenes, aunque es centralizado su inventario tienen almacenes más pequeños que los utilizan en temporada de producción alta. No recomendaría la descentralización del inventario porque se tomaría decisiones a niveles inferiores y la empresa tiene una política rigurosa frente a la supervisión de los inventarios y el resto de áreas, por lo cual está disminuyendo, además para con la centralización del inventario tienen un control mayor y solo se transfiere a almacenes en temporada pero para la aplicación del modelo ABC es beneficioso dejarlo centralizado y controlando desde la salida de la producción y abarrotando costos de inventario para el óptimo funcionamiento de las finanzas de la empresa

8.2.1 Instrumento para recolección de la información.

Para la recolección de la información de la gestión de inventarios se realizó una serie de encuesta al personal que labora en el almacén de la Fábrica y se analizaron algunos procesos de acuerdo a lo que se podrá observar y su relevancia en el proceso logístico y en la cadena de suministro.



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

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta se logra identificar que la empresa tiene problemas en los procesos de: Finanzas, Marketing y Producción.

8.2.3 Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa Fábrica de Licores del Tolima a partir del diagnóstico realizado.

La producción y mercadeo exige altos inventarios en la fábrica de licores del Tolima y así garantizar que las materias primas se puedan producir en línea, además, si hay una falla o falla en el equipo en el proceso, sus indicadores no se ven afectados por las ventas fuera de stock, entonces la mejor opción para ellos es tener operaciones de inventario de emergencia, por otro lado, se busca contar con un gran inventario para satisfacer las necesidades de los clientes, y equiparlos cuando los pedidos fluctúan positivamente, con el fin de mantener una buena imagen de empresa y fidelización de los clientes. Además, debe haber suficientes productos para aplicar estrategias de captación de clientes. Por el contrario, para las finanzas de la empresa el propósito es hacer más líquidos los fondos procesados, y tratar de evitar amortizar la plata en el inventario, así como el costo de manejo de inventario, que es esta área de la empresa. El inventario de la fábrica sigue siendo bajo, lo que la beneficia, pero va en contra de otras áreas.

Definiendo así tener una gestión de inventarios según el modelo ABC, permitiendo que el inventario cambie constantemente, evitando la agregación de productos, y de acuerdo con los pronósticos estadísticos y la investigación de mercado, existan algunas fuentes de almacenamiento, como almacenes o distribuidores de gran capacidad, que llevan inventario en tiempo real basado en pedidos anticipados. Su movimiento se basa en la importancia económica



o el aporte que genera cada producto. Así se aplica parcialmente el modelo ABC. El primer modelo que llega saldrá primero. Su ventaja es que la fecha de caducidad permite una gestión extensiva de forma periódica.

8.3 Centralización y descentralización de inventarios

Las ventajas de la centralización se basan en una mejor supervisión para obtener operaciones efectivas, se requiere menos personal para el monitoreo, programación y control, la identificación de materiales y ubicaciones es efectiva y los servicios de apoyo están mejor distribuidos. Por el contrario, la ventaja de la descentralización radica en la independencia de los subordinados, que puede reducir la demora en la consulta en la toma de decisiones, mejorar la eficiencia y el uso del tiempo y mejorar la calidad de la toma de decisiones y los costos de coordinación. Esto se debe a la máxima autonomía en la toma de decisiones.

8.3.1 Contextualización

8.3.2 Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa Fábrica de Licores del Tolima

Las ventajas de la centralización se basan en una mejor supervisión para obtener operaciones efectivas, se requiere menos personal para el monitoreo, programación y control, la identificación de materiales y ubicaciones es efectiva y los servicios de apoyo están mejor distribuidos. Por el contrario, la ventaja de la descentralización radica en la independencia de los subordinados, que puede reducir la demora en la consulta en la toma de decisiones, mejorar la eficiencia y el uso del tiempo y mejorar la calidad de la toma de decisiones y los costos de coordinación. Esto se debe a la máxima autonomía en la toma de decisiones.



8.3.3 Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa Fábrica de Licores del Tolima

De acuerdo con (El economista, 2016) el modelo más conveniente para la empresa es el modelo ABC, ya que es un modelo que permite la asignación y distribución de los diferentes costes indirectos, de acuerdo a las actividades realizadas, pues son éstas las que realmente generan costes

8.4 Pronósticos de la demanda

La previsión de la demanda o la previsión de la producción en un entorno empresarial incluyen la previsión de eventos futuros relacionados con los productos o servicios que ofrecemos. Entonces, se considera de antemano cuánto vender, lo que permite desarrollar previsiones de ventas. La empresa fábrica licores de Tolima tiene una manera de utilizar los datos históricos para realizar este pronóstico de la demanda, usualmente se conoce que en las temporadas cual es el pico máximo y cuáles son los momentos donde hay una cierta estabilidad. Por lo tanto, el grupo colaborativo le recomienda seguir con esta política efectiva de pronóstico porque es una técnica muy sencilla de aplicar y de bajo costo.

8.4.1 Contextualización

8.4.2 Aspectos fundamentales en la empresa Fábrica de Licores del Tolima

8.4.3 Recomendaciones al respecto para la empresa Fábrica de Licores del Tolima

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

El layout es una pieza fundamental en la planificación de la cadena de suministro. Su correcto diseño permitirá, entre otras ventajas, un flujo ordenado y eficiente de productos, equipos y



personas. Por esta razón, dado la importancia de ellos almacenes en el tiempo de producción y en la conservación de la materia prima y del producto terminado es importante que estos se encuentren bien distribuidos y que ayuden a aumentar la productividad y a reducir los tiempos de entrega del producto al cliente final. Es así como a continuación se presenta un análisis del Layout de almacén la Fábrica de licores del Tolima con el fin de proponer una mejora que le permita ser más eficiente y competitivo.

9.1 Contextualización

El almacén juega un papel muy importante dentro de la cadena de suministro, puesto que un descontrol en estos puede generar grandes costos, pérdidas, en la producción y en calidad de los productos, perdiendo clientes, de ahí la razón de la integración total de la gestión de la cadena de suministro. En este sentido la importancia y la vitalidad que juega el Layout en la cadena de suministro y flujo de procesos es de gran relevancia para la compañía, ya que es una técnica que busca tener el mejor y posible aprovechamiento del espacio y por ende se constituye en una estrategia de mercadotecnia ya que su práctica tiene como fruto la eficiencia en los procesos y aumento de la productividad.

9.2 Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Fábrica de Licores del Tolima

Por información encontrada en internet sabemos que Las ventas en la Fábrica de Licores del Tolima han mostrado un significativo descenso en medio de la crisis. Sin embargo, vienen mejorando mes a mes gracias a nuevas estrategias de mercadeo, que le permiten a los tolimeses adquirir el producto por diferentes canales de ventas, como lo es la puerta a puerta y con



domiciliario. Aproximado de ventas de botellas Tapa Roja en tiempos del Covid 19: Marzo - 12.000, abril - 7.000, Mayo - 20.000

De igual manera, la empresa tolimense trabaja con rapidez para comenzar la distribución del alcohol que viene en las presentaciones del alcohol gel, alcohol glicerinado y alcohol antiséptico. (Restrepo, 2020), de lo anterior podemos deducir que en el mes de marzo las ventas fueron decayendo sustancialmente, en abril fue algo más crítico, por lo que se infiere que el almacena para esa fecha estaba saturado en inventarios, debido a la contingencia mundial de salud que a la fecha aún se presenta, de ahí en adelante fueron mejorando la gestión de los inventarios en el almacén, ya que se reinventaron y proponen otras alternativas como lo son los productos de alcohol antiséptico en sus tres presentaciones, Litro, 500 ml y galón x 3.800 ml. Con esta nueva alternativa de productos el almacén vuelve a su actividad de tal manera que se va normalizando su operación interna.

9.2.1 Descripción de la situación actual

9.2.2 Plano del Layout actual

Por cuestiones de información confidencial no se logró conseguir dicho plano del almacén de la Fábrica de Licores del Tolima.

9.3 Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Fábrica de Licores del Tolima

Se propone para la Fábrica de Licores del Tolima un modelo de Layout que permita tener prioridad en la integridad física de su recurso humano, siendo el personal la base fundamental e



importante para todos sus procesos que incida en dar mejoramiento y minimizar los altos índices de ausentismo laboral, bajar los números de incapacidades por accidentalidad en actos inseguros.

9.3.1 Descripción y justificación de la Propuesta

En el plano de Layout de Bodega se busca minimizar los recorridos del montacargas dejando cerca los productos de mayor rotación con relación a la línea de armado, manejo de productos ABC, también en bodega se utilizará los rótulos de marcación para hacer una mejor rotación de productos y evitar mermas por vencimiento en bodega. Los armadores serán las personas de armar los pedidos utilizando los montacargas eléctricos o manuales y serán usados única y exclusivamente en la línea de armado para evitar accidentabilidad, los montacargas serán movilizadas por personal idóneo y capacitado para poder maniobrar estos aparatos de alto riesgo, se cuenta también con un área demarcada donde se ubicara la oficina de operaciones encargada de la recepción o entrega de productos terminados por parte de Manufactura, llevara la custodia de productos , estibas o tarimas y otra oficina para hacer la facturación de los pedidos y pasar a operaciones para el alistamiento ,embalaje , verificación y el cargue a cada ruta de entrega, para esto se tiene andenes de carga donde se dejara el producto con el patín eléctrico.

Luego recogido por la montacargas a los camiones, también hay un sitio destinado para tener reservado un inventario de seguridad , hay también un espacio para las devoluciones o retornos que luego se revisan su estado para hacer recircular el producto para ser reempacado o dado de baja, hay zona para tránsito peatonal debidamente marcadas y espacios para circulación de montacargas donde puedan maniobrar sin ningún peligro de operarios o personas ajenas a la operación , también se tiene zona baños y duchas para que cada persona cumpla sus necesidades fisiológicas.



En plano de Manufactura esta demarcado para la elaboración de productos terminados, contando cerca con una bodega de almacenamiento de materias primas, esta zona esta demarca por paso peatonal donde es uso exclusivo a personas del área de producción, en la parte superior se cuenta con zona de cuarentenas para almacenar producto que cumpla las directrices de la Fábrica, enseguida hay zona de análisis para almacenar producto que tenga riesgo de análisis por fabricación.

Las oficinas de producción están contiguas allí harán las funciones el Jefe de producción y sus colaboradores cercanos y enseguida estarán las oficinas de calidad que le darán el aval al producto terminado, también tiene sus baños administrativos y para el personal de producción. En el plano de cargue, es el espacio para maniobras donde están el montacargas operando con el cargue y descargue de producto terminado, allí hay alto índice de accidentabilidad por eso se restringe el paso a personal que no tenga o esté dentro de la operación de maniobras, se cuenta con andenes de carga debidamente delineados o demarcados para que circules los montacargas con sus respectivos operarios, su velocidad máxima será de 10 k /.

Con esta propuesta se busca reducir costos en la operación, tener más dinámica en los procesos internos de la Fábrica de Licores del Tolima, dar mejor calidad de vida al producto terminado, evitar reprocesos, dar tiempos de repuestas óptimos al cliente consumidor, administrar y custodiar los inventarios que son el capital cesante de La Fábrica, y dar optimización de espacios en la bodega y planta productora para saber hasta dónde se puede alcanzar su nivel de aprovechamiento. Y que la Fábrica de Licores del Tolima obtenga certificaciones ISO que acrediten como la mejor del País.



9.3.2 Plano del Layout propuesto

Ver en Anexo B, al final de este documento.

10. El aprovisionamiento en la empresa.

La Gestión de Aprovisionamiento es crucial para alcanzar el éxito en la reducción del coste de la Cadena de Valor. A través de una cuidadosa elección e integración de los proveedores una compañía puede mejorar la calidad, así como reducir el coste de las mercancías o servicios. (Instituto Aragonés de Fomento, año 2020). En este sentido, en el aprovisionamiento, se deben considerar ciertos criterios para elegir a los proveedores, como es, la calidad, el precio, el plazo de entrega, así mismo, disponer de uno o varios almacenes para guardar las existencias, tanto de materia prima, como de producto terminado, también, se debe considerar un sistema de gestión de inventarios eficiente que permita el control de existencias

10.1 El proceso de aprovisionamiento.

10.1.1 Contextualización

Gestión de aprovisionamiento, es un proceso coordinado y planificado para abastecer los requerimientos necesarios a los diferentes departamentos de la compañía, en especial al de producción. Sin embargo, este aprovisionamiento debe llegar al menor coste posible para maximizar las inversiones que se realizan. En el aprovisionamiento, hay tres reglas de coordinación y gestión como son: La Negociación inteligente, es decir, los contratos deben tener un beneficio mutuo entre las partes.

El almacenamiento e inventarios, debe disponer de espacios para almacenar existencias de materia prima, como de producto terminado. Y compra de materiales, a nivel financiero deben



ser favorable para la compañía, en lo referente al precio, la calidad y las condiciones de la compra. Para que las empresas alcancen los objetivos corporativos es necesario una excelente gestión de aprovisionamiento, y esto también se logra integrando la tecnología, que ayuda a mejorar las operaciones y adicionalmente apoya encontrando el talento humano adecuado, en otras palabras, son factores claves para llevar una buena relación con los proveedores.

10.1.2 Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de en la empresa Fábrica de Licores del Tolima

10.1.3 Instrumento para recolección de la información.

El modelo para recolección de la información que se utilizó fue la siguiente encuesta, tomar el siguiente dirección:

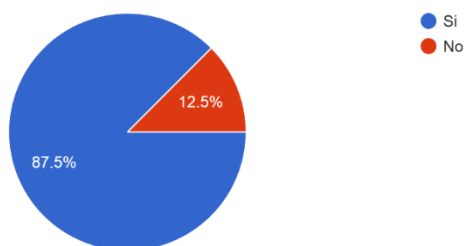
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScWHrLR7uUZe4ajNLcF9HKB8YixigLLCGOeeadCdKfulgj3w/viewform?usp=sf_link

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

Una vez aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 1 Tiempos de entrega

1. ¿Se cumplieron los tiempos de entrega de bienes o la prestación del servicios ofertados por el proveedor?
8 respuestas

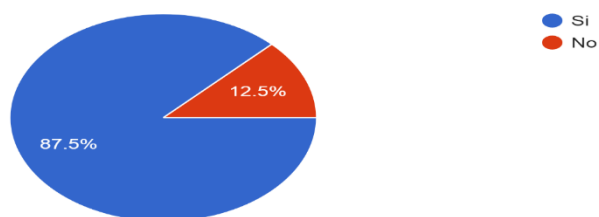


Fuente: Elaboración propia

Observamos que el 87.5% de los proveedores sin cumplen con los tiempos en las entregas o prestación de los servicios ofertados y tan solo el 12.5% incumple en las entregas.

Gráfico 2 Cumplimiento cantidades solicitadas

2. ¿Se entregan las cantidades solicitadas?
8 respuestas

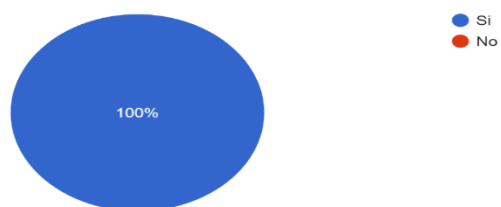


Fuente: Elaboración propia

En las entregas referentes a las cantidades solicitadas tenemos los mismos porcentajes representados en la gráfica anterior donde el 87.5% cumple con las entregas solicitadas y tan solo el 12.5% no las cumple.

Gráfico 3 Cumplimiento especificaciones y requisitos

3. ¿El bien o servicio cumplió con las especificaciones y requisitos acordados en el momento de entrega?
8 respuestas



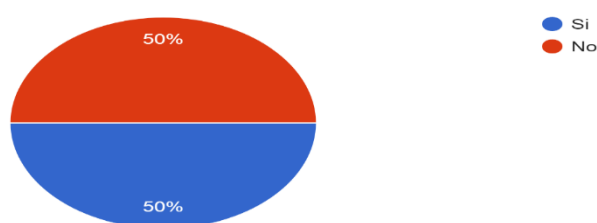
Fuente: Elaboración propia

Evidenciamos que el 100% de los proveedores cumple con las especificaciones y requisito pactados en la entrega.

Gráfico 4 Proporción de herramientas o funciones

4. ¿El producto comprado o el servicio prestado proporcionó más herramientas o funciones de las solicitadas originalmente?

8 respuestas



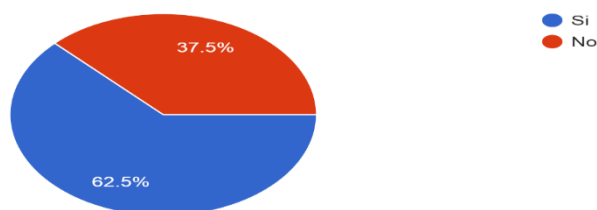
Fuente: Elaboración propia

El 50% de los proveedores si proporciona más herramienta o funciones respecto al producto o servicio prestado y el otro 50% no proporciona esta condición.

Gráfico 5 Contrato pactado

5. ¿El contrato es suscrito en el tiempo pactado, entrega las pólizas a tiempo y las facturas son radicadas en el tiempo indicado con las condicion... soportes requeridos para su trámite contractual?

8 respuestas



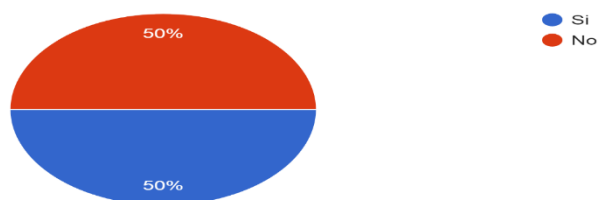
Fuente: Elaboración propia

Se puede ver que el 62.5% realiza el contrato en el tiempo establecido y hace entrega de los requerimientos exigidos, mientras que el 37.5% no lo cumple.



Gráfico 6 Garantía del producto

6. ¿Se requirió hacer uso de la garantía del producto o servicio?
8 respuestas

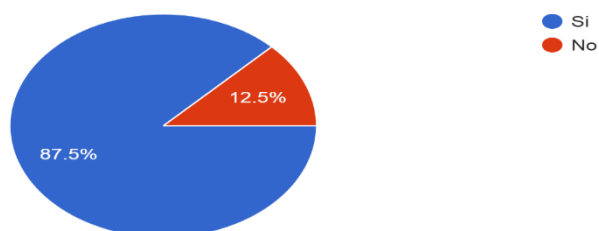


Fuente: Elaboración propia

En el requerimiento del uso de la garantía vemos que un 50% lo requirió y el otro 50% no tuvo necesidad de acudir al él

Gráfico 7 Satisfacción de garantías

7. ¿El proveedor cumplió a satisfacción con la garantía pactada?
8 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Observamos que el 87.5% cumplió satisfactoriamente con la garantía pacta y tan solo el 12.5% no dio cumplimiento a esta garantía.

Gráfico 8 Tipo de flota

8. ¿Qué tipo de flota presenta el proveedor?
8 respuestas

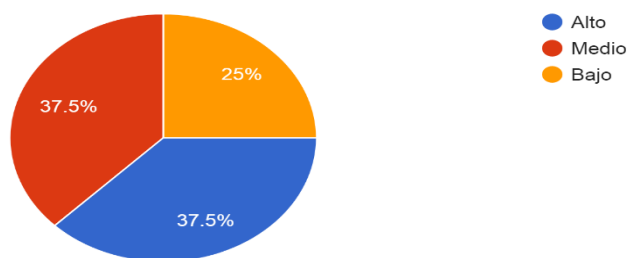


Fuente: Elaboración propia

Respecto al tipo de flota vemos que el 50% es alquilada, en un 25% son propias y el otro 25% son propias y alquiladas.

Gráfico 9 Precio de fleje

9. ¿Qué precio del flete aplica?
8 respuestas

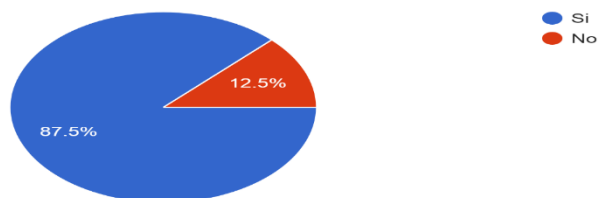


Fuente: Elaboración propia

Evidenciamos en el precio del fleje que el más alto representa el 37,5%, seguido del medio que nos representa en mismo porcentaje que el alto y ya en el precio bajo solo tenemos un 25%.

Gráfico 10 Plazo promedio entrega

10. ¿Se cumple el plazo promedio de entrega?
8 respuestas

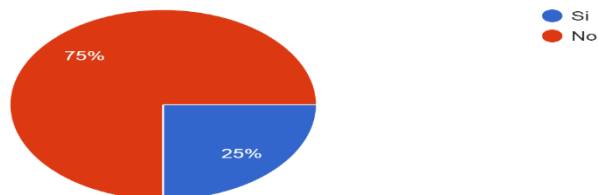


Fuente: Elaboración propia

Acá tenemos nuevamente unos de los porcentajes que más se ha dado en esta encuesta, donde miramos que el 87.5% si cumple con el plazo promedio de entrega y el 12.5% no lo cumple.

Gráfico 11 Atrasos en los pedidos

11. ¿Se presento atrasos del pedido sin justificación, se tiene pedidos pendientes?
8 respuestas

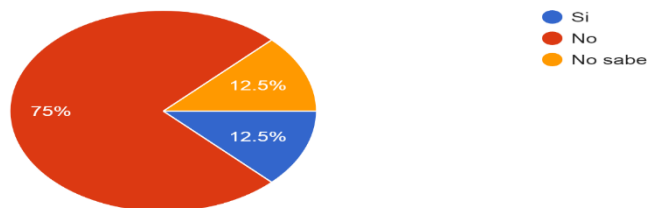


Fuente: Elaboración propia

Nos enfrentamos a que el 75% de los proveedores no presento atrasos en los pedidos sin alguna justificación y el 25% si presento estos atrasos.

Gráfico 12 Reclamaciones en calidad, gestión o transporte

12. ¿Se han presentado reclamaciones al proveedor en calidad, gestión o transporte?
8 respuestas

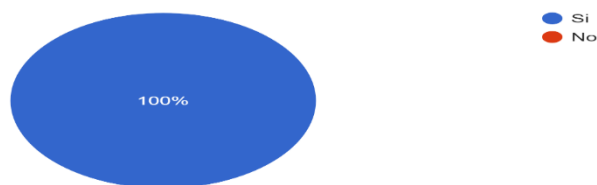


Fuente: Elaboración propia

Nos muestra que 75% no ha presentado reclamaciones por calidad, gestión o transporte, pero el 12.5% ha presentado estas reclamaciones y el otro 12.5% no sabe si se ha presentado este tipo de reclamaciones.

Gráfico 13 Solución de no conformidades

13. ¿El proveedor soluciona oportunamente las no conformidades de calidad y gestión de los bienes o servicios recibidos?
8 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Analizamos que el 100% de los proveedores cumple oportunamente con las no conformidades que se presentan en cuenta a calidad y gestión de los servicios prestados, lo cual quiere decir que los proveedores demuestran preocupación por la imagen que dan hacia sus compradores y por tal razón son ligeramente más confiables. Confiables.

Gráfico 14 Cumplimiento de los compromisos



Fuente: Elaboración propia

Los proveedores cumplen con sus compromisos pactados dentro del contrato en un 87.5% y el 12.5% no cumple con estos compromisos. Esto implica que la relación con los proveedores es confiable y que la capacidad para depender de esto bajo ciertas circunstancias no es tan limitada como suele ser con proveedores más difíciles.

10.1.5 Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa Fábrica de Licores del Tolima a partir del diagnóstico realizado.

Se deben manejar buenas relaciones con los proveedores se trata de que haya un Gana Gana para que pueda haber fluidez en todos los procesos inmersos y se deben seguir los siguientes aspectos:

- ✓ Precisar de forma periódica a los proveedores que nos hagan un derrotero para el cuidado y mantenimiento de los insumos.
- ✓ Requerir mensualmente una evaluación de la calidad del servicio.
- ✓ Adoptar y socializar relaciones de fiabilidad entre el proveedor y encargados de la sección de compras de la Fábrica de Licores del Tolima.
- ✓ Implementar mejoras continuas que contribuyan a mejorar y evitar pérdidas de materiales.
- ✓ Optimizar recursos financieros.
- ✓ Suscitar a los proveedores con buenas ordenes de pedidos.

Del mismo modo se sugiere una estrategia para prevenir las diferentes dificultades o problemas que se presenten a la hora de recibir sus materias primas por parte de sus proveedores. Para esto se debe analizar, revisar todas las ventas que anteriormente se haya tenido con el fin de realizar comparaciones donde se presenta una mayor demanda y oferta, para así manejar un stock



acorde al tiempo. Para esta estrategia se debe tener un mayor empalme el área comercial, compras e inventarios porque si se realiza un buen trabajo en equipo, se logra una mejor planificación y ejecución de los objetivos, que su comunicación sea eficaz para tener un buen funcionamiento en cuanto al sistema de aprovisionamiento.

Dentro de esta estrategia de aprovisionamiento se debe investigar, analizar y conocer los diferentes mercados donde se puedan realizar las compras, que se establezca una estrecha relación con el proveedor, dejando claro los contratos, cláusulas, y otras políticas que permitan el cumplimiento de los objetivos. La importancia de que la empresa cumpla con el aprovisionamiento, es que sus proveedores ofrezcan las materias primas de calidad, con buen precio y puntualidad en los tiempos establecidos para su entrega, así se cumplirá con estos tiempos y lograr que la fábrica empiece su producción y ejecución a tiempo.

10.2 Selección y evaluación de proveedores.

10.2.1 Contextualización

Para todas las empresas es muy necesario poder contar con un buen análisis para la selección de los proveedores de la compañía en estudio, es decir, el análisis debe ser en todos los aspectos, tanto en el costo de la materia prima, como en su calidad, el tiempo de entrega, la garantía del producto solicitado, el costo de transporte, la cobertura del transporte, el servicio pos venta del producto. Es así como se plantea unos instrumentos que nos brindan las herramientas para poder evaluar todos estos factores que influyen directamente en las operaciones de la compañía en estudio, que para nuestro caso en particular es la Fábrica de licores del Tolima.



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

Fábrica de Licores del Tolima

Para la selección y evaluación de los proveedores se tuvieron en cuenta aspectos como la calidad, la gestión, el transporte, el plazo y la garantía de los servicios y productos.

De esta manera, el instrumento se puede encontrar en el Anexo C

11. Procesos Logísticos de Distribución

En la cadena de suministro intervienen innumerables factores, especialmente, la distribución del producto, la cual debe hacerse acorde a la naturaleza del producto, la demanda, y la forma correcta de ser distribuido, para hacer de este un proceso efectivo, de bajo costo y que ayude a tener una mayor cobertura de demanda y por lo tanto un nivel de ventas que vaya creciendo conforme a las estrategias de mercadeo así lo planteen.

A continuación, se presenta un análisis con base en la operación de la empresa Fabrica de Licores del Tolima, la cual busca identificar cual es la mejor estrategia de distribución de sus productos, y el por qué se realiza así, acorde a la demanda del producto. Se abordan ciertos conceptos y se analiza el nivel de aplicación en la empresa según su operación y alcance en la región, buscando que sea la mejor estrategia y la más adecuada, para cumplir con los requerimientos de calidad del cliente y obtener un proceso de recompra constante.

11.1 El DRP

11.1.1 Conceptualización

El DPR nos ayuda para el análisis y planificación de las entregas, así se tendrá más clientes satisfechos porque se hará entrega del producto en el lugar y tiempo establecido para cada

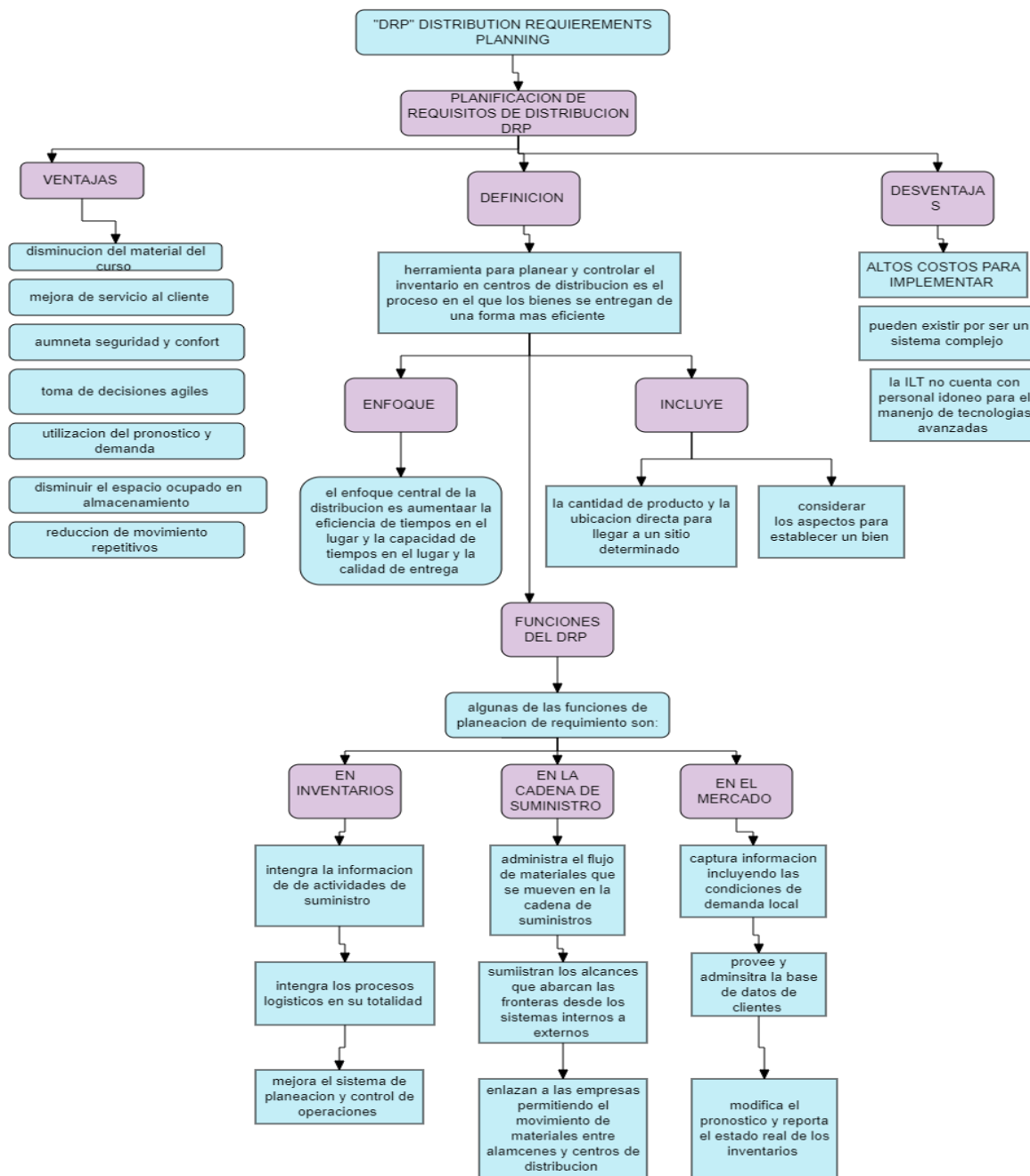


cliente, así reduciendo la pérdida de tiempo. Entre las ventajas del DRP, están el mejoramiento de los niveles de inventario, una ventaja que se complementa con la aplicación del Cross-Docking, puesto que son dos estrategias encaminadas al mismo fin, sin embargo, la implementación del DRP supone altos costos en inversión de la tecnología requerida para su funcionamiento, además que es una técnica que requiere mucha y muy precisa planificación para que sea efectiva, puesto que no se basa en datos históricos sino en previsiones futuras, lo que hace que sea complejo de planificar.

11.1.2 Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual



Ilustración 18 Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual



Fuente: Elaboración propia.

11.1.3 Ventajas y desventajas de la implementación del DRP en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

Ver en el Anexo D, al final de este documento.

11.2 TMS

11.2.1 Conceptualización

El transporte es un elemento vital en la planificación y administración de un diseño integrado de gestión logística, que permite el desplazamiento de materias primas, productos terminados e incluso personas, a través de cadenas de transporte diseñadas para cumplir despachos en tiempo y forma, al menor coste posible, tanto a nivel local, como regional, nacional o internacional. (Gonzales, 2016).

Es decir, el transporte es un factor transcendental en la logística de una organización, puesto que permite el transporte de materias primas, productos y personas, y con ello dar cumplimiento a los tiempos establecidos de entregas y adicionalmente se logra una mayor disminución de costos de algunos productos, esto se debe a que se disminuye el pago de fletes y otros, en consecuencia, prescinde del transporte de terceros, lo cual puede generar contratiempos en la entrega al consumidor final.

Dicho esto, se debe tener en cuenta el aporte que hacen Mayorga, Patiño, Rocha, Vargas, Taborda (s.f.), cuando manifiestan que:

Un Sistema de Gestión de Transporte (o TMS en su acrónimo inglés: Transportation Management System), es un Sistema de Información, que recoge, almacena, procesa y distribuye información relacionada con las operaciones de transporte



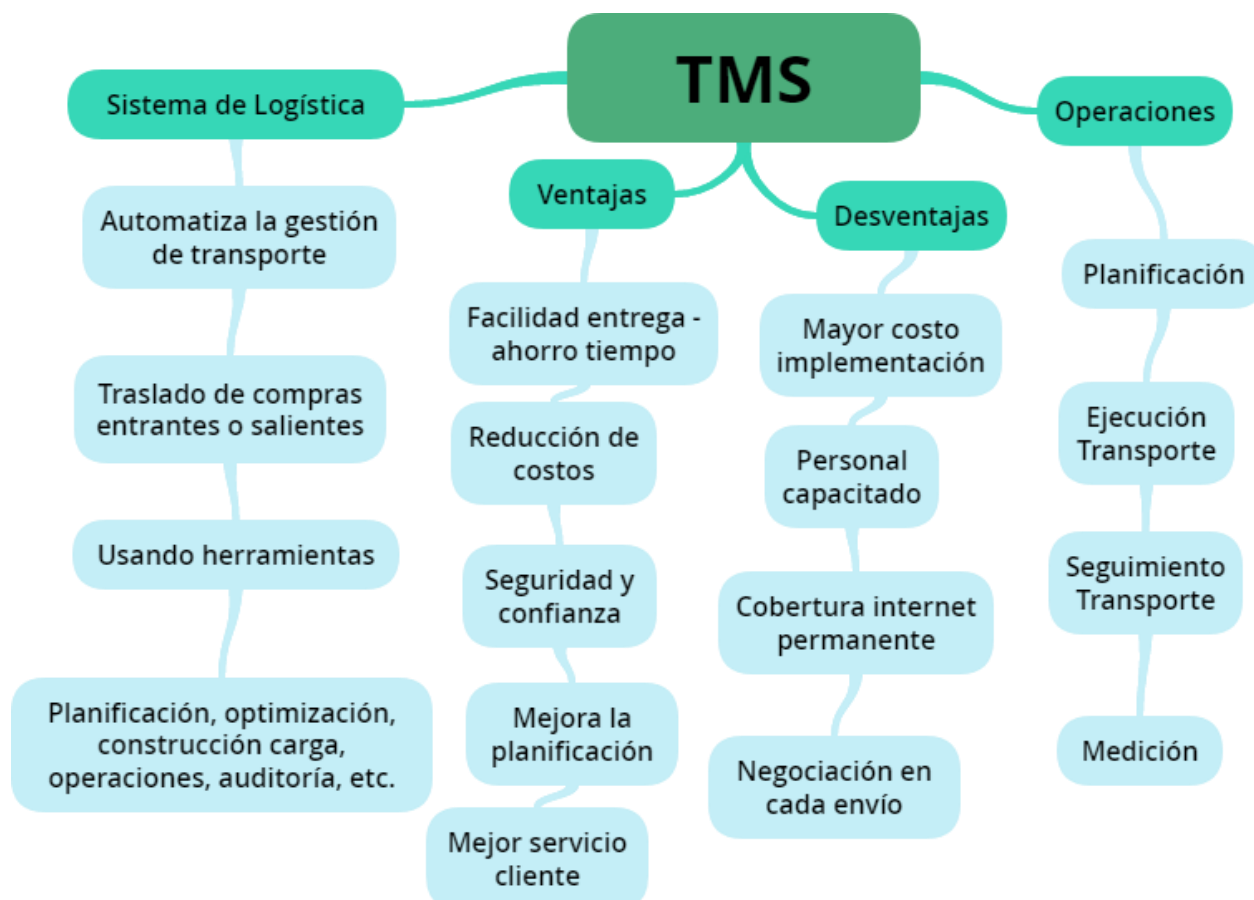
de mercancías en una organización, tanto desde la perspectiva de un fabricante o distribuidor en el que los productos son propios, como desde la de un proveedor de servicios logísticos (o LSP en su acrónimo inglés: Logistic Service Provider) en el que los productos que se transportan son los de sus clientes y se cobra por dicho servicio.

A partir de lo anterior, es relevante mencionar que el sistema de transporte no solo es tener los vehículos, aviones o barcos, en disposición, sino que, deben estar bien organizados y sistematizados para ofrecer un buen servicio, no solo a los clientes, sino que también para la organización, ofreciendo un servicio eficaz que le permita cumplir con sus horarios recepción y entrega de materias primas y productos al consumidor final.

11.2.2 Aspectos fundamentales de un TMS



Ilustración 19 Aspectos fundamentales de un TMS



Fuente: Elaboración propia.

Para la Fábrica de licores del Tolima el medio de transporte es uno de los procesos más importantes ya que es donde se da el aprovisionamiento, la distribución y es aquí donde se toma la decisión de que tantos productos deben entrar o salir y cuál es el medio de transporte adecuado para este. La fábrica licores del Tolima no tiene implementado el TMS debido a que cuenta con su propio transporte, tiene ya definida las rutas, cuenta con personas para que lleve el registro de

entrada y salida de sus productos, y para los otros gastos como viáticos, combustibles entre otros también se hace su respectivo seguimiento.

Tabla 6: ventajas y desventajas de la aplicación de TMS en la fábrica Licores del Tolima

Ventajas y desventajas de la aplicación de TMS en la Fábrica de licores del Tolima	
Facilidades de entrega y ahorro de tiempo	Elevado costo para implementación
Programación y entrega oportuna	Personal capacitado en el tema
Facilita el abastecimiento de servicio transporte	Mayor inversión mantenimiento tecnológico
Da seguridad y confianza por sus procesos	No hay visibilidad del embarque
Mejora planeación y optimización de actividades de transporte.	Cobertura del internet 100%

Fuente: Fuente especificada no válida.

11.3 Identificación de la estrategia de distribución en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

La empresa Fabrica de Licores del Tolima, como se indica, se dedica a la fabricación y distribución de licores en la región del Tolima, su principal producto es el aguardiente, el cual se distingue en 3 presentaciones, Aguardiente Tapa Roja, Aguardiente Tapa Roja 24 y Aguardiente Tapa Roja Special, y debido a la contingencia actual del virus COVID-19, se ha dedicado a la producción de alcohol antiséptico y alcohol glicerinado.



Según lo anterior, la empresa se dedica a la distribución de licores, la cual se realiza por medio de la estrategia de distribución intensiva, la cual se caracteriza por realizar la distribución de los productos en masa, distribuyéndolos en numerosos puntos de venta en los cuales los consumidores, mayores de 18 años, pueden acceder a ellos, por lo tanto, se cuenta con diversos distribuidores, principalmente almacenes de cadena, supermercados y tiendas de barrio, licoreras y bares.

Esta estrategia se constituye en la más adecuada tanto para la empresa como para el cliente, dado que la demanda puede suplirse en lugares cercanos y de fácil acceso, es la estrategia que permite llegar a un mayor número de clientes, debido a la cobertura de los almacenes de cadena, quienes son los principales distribuidores. Esta estrategia permite que la producción sea constante, y dada la demanda del producto, se pueda distribuir a lo largo y ancho del territorio, logrando llegar a los rincones más apartados del departamento a través de los distribuidores, los cuales son principalmente almacenes de cadena y distribuidores de licores, quienes efectúan la mayor cantidad de pedidos dado su volumen de ventas.

En Colombia las industrias licoreras son influyentes en la economía, además los productos son de muy buena calidad, La Fábrica de Licores del Tolima, aseguran a los consumidores locales y regionales promoviendo el empleo y desarrollo para sus habitantes. Los canales de distribución que utiliza La Fábrica de Licores del Tolima son variados tales como entrega a domicilio, mediante intermediarios, entrega a almacenes de cadena, supermercados, estancos, tiendas de barrios, bares, etc.



En el departamento del Tolima se encuentra La Fábrica de Licores del Tolima, dicha fábrica se enfoca en los anteriores canales de distribución, esto debido a que se lleva el producto cerca del consumidor final y con esto se logra satisfacer las necesidades del consumidor final. La utilización de canales de distribución adecuados mejora la eficiencia de las ventas de La Fábrica de Licores del Tolima, porque el volumen de ventas incrementa al tener mayores canales de distribución.

La Fábrica de Licores del Tolima comercializa productos de calidad como son Aguardiente Tapa Roja, Aguardiente Tapa Roja 24, Aguardiente Tapa Roja Special, Alcohol Antiséptico, Alcohol Glicerinado, estos últimos dos se ofertan a raíz de la crisis mundial causada por el COVID-19. La organización ha considerado utilizar los canales de distribución que genere beneficios, ahorrando tiempo para el cliente, pero además que incremente las ventas ofreciendo productos de calidad y con un excelente servicio de distribución, buscando obtener una ventaja competitiva que asegure una mejor posición en el mercado a través de dichos canales. Los canales de distribución son caminos para llegar con el producto a nuestro consumidor final. En la Fábrica de Licores del Tolima se utiliza este tipo de canal de distribución: Productor → mayorista → detallista → consumidor. A los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción económicamente viable.

11.3.1 Conceptualización de los modos y medios de transporte

Transporte terrestre: En el modo de transporte terrestre encontramos dos medios de transporte como son, transporte ferroviario y transporte carretero.



Transporte ferroviario: Se realiza en cualquier tipo de vagón que es arrastrado sobre una vía férrea por una unidad motriz, llamada máquina, y que puede utilizar como fuente de energía el vapor, la explosión interna o la electricidad.

Ventajas:

- ✓ Capacidad: es el único medio de transporte que puede competir con el transporte marítimo en el movimiento de grandes cargas.
- ✓ Flexibilidad combinada: se presenta el subsistema férreo acuático, en el que los vagones de tren transportan en buques porta trenes (ferries).
- ✓ Velocidad media.
- ✓ Documentación y aduana: la documentación es similar a la que se necesita para el transporte por carretera.
- ✓ En general, se puede decir que cuando existen conexiones buenas y regulares y la distancia es superior a 600 Km., la utilización del ferrocarril puede ser una opción económica.

Desventajas

- ✓ Necesita de una costosa infraestructura (red viaria, estaciones, túneles, talleres, etc.) que, unida a su alto coste de mantenimiento y por la necesidad de dar un servicio público, es gestionado normalmente de forma monopolizada por un ente o empresa pública.
- ✓ Transbordos: el sistema de estaciones resta flexibilidad al usuario ya que los puntos de carga y descarga tienen que estar sobre dicha infraestructura, lo cual exige complementar



este tipo de transporte con el camión hasta la carga y desde la descarga hasta el punto de destino.

- ✓ Saqueo: es más susceptible de saqueo, a causa de un mayor número de escalas y de estaciones de almacenamiento, entre el origen y el destino final.

Transporte carretero: Se realiza en cualquier tipo de camión que es arrastrado sobre una carretera por una unidad motriz, llamada motor, y que puede utilizar como fuente de energía el combustible.

Ventajas

- ✓ Accesibilidad: es un servicio «puerta a puerta», lo que no hace necesario una operación de carga y descarga entre el punto de origen y el de destino.
- ✓ Seguridad: la compañía del conductor durante todo el trayecto, ejerce una supervisión personal que permite reducir el riesgo de daños y saqueo.
 - Utilización de una infraestructura vial universal, donde prácticamente se puede acceder a cualquier punto desde el origen de la carga sin necesidad de efectuar transbordos, lo que hace que para la distribución nacional sea el sistema más generalizado
 - Flexibilidad: se refiere a la capacidad de los vehículos de carretera de transportar desde pequeños paquetes a volúmenes importantes. Permite una gran versatilidad, ya que se puede transportar todo género de productos, sólidos, líquidos o gaseosos.

Desventajas



- ✓ Capacidad: no puede competir con los otros medios de transporte como los vagones, los buques y los aviones, los cuales tienen una capacidad mucho mayor, ya que existen restricciones de seguridad de las autopistas y las carreteras que limitan las dimensiones y el peso de los cargamentos.
- ✓ Grandes distancias: únicamente puede operar dentro de ciertos límites y por tanto, en muchas ocasiones debe dejar que los embarques a gran distancia los realicen otros modos de transporte.
- ✓ Congestionamientos de tráfico: lo que ocasiona demoras en los despachos de carga.
- ✓ Regulaciones de tráfico y vías: los controles internos de seguridad, la dimensión de las carreteras, la capacidad de los puentes, etc., no están estandarizados en todos los países en vía de desarrollo.

Transporte marítimo: Mueve el mayor volumen de mercancías en tráfico internacional, debido a su capacidad de carga.

Ventajas

- ✓ Capacidad: es el modo que emplea los vehículos de mayor capacidad.
- ✓ Competitividad: este modo de transporte se beneficia de las economías de escala lo cual le permite ofrecer tarifas de flete más bajas que cualquier otro modo de transporte
- ✓ Flexibilidad: ofrece gran variedad de buques y banqueros para los distintos tipos de carga.
- ✓ Continuidad: en un rango de 24 horas, este modo de transporte es menos susceptible de sufrir variaciones, por condiciones climáticas.



Desventajas

- ✓ **Accesibilidad:** la ubicación de los puertos en sitios apartados de los lugares de producción y del destino final de las mercancías, hace necesario el transporte previo y posterior a la llegada de la carga al puerto, lo que implica más manipuleo y mayor riesgo de daño.
- ✓ **Costos de embalaje:** es necesario un buen empaquetamiento protector de los productos, debido principalmente al tratamiento descuidado que sufre la mercancía durante las operaciones de carga y descarga.
- ✓ **Velocidad:** con respecto a los demás modos de transporte es el más lento, lo que repercute sobre los intereses y el monto del capital movilizado por inventario.
- ✓ **Frecuencia de los servicios:** la menor frecuencia de los servicios de transporte marítimo aumenta la duración del almacenamiento de la mercancía, lo que implica necesariamente una baja rotación de inventarios.
- ✓ **Congestión portuaria:** se da en aquellos países donde no se produjo una adecuación de las instalaciones portuarias, paralelo al aumento del comercio exterior, lo que distorsiona el tráfico y aumenta considerablemente los gastos por sobrestadía.

Dentro de los aspectos a tener en cuenta en la cotización de fletes marítimos están el cargue y descargue del buque. Ruibal Handabaka [1994], propone cuatro alternativas:

- ✓ **LT: términos de línea,** en donde el armador es responsable de los costos de cargar y descargar la mercancía al/del barco en los puertos de embarque y desembarque, respectivamente, además del transporte entre ambos.



- ✓ FIO: libre a bordo, en donde el cargue y descargue corre por cuenta del exportador o importador.
 - ✓ FI: libre a bordo, el porteador realiza el descargue en el puerto de destino y el cargue del producto debe realizarlo el exportador.
 - ✓ FO: libre en muelle, en donde el descargue del producto queda en manos del exportador.
- Para carga general los términos más utilizados son los de línea y por tanto el flete cobrado cubre el cargue y el descargue de la mercancía.

Transporte aéreo: El transporte aéreo es bastante flexible, ya que cada vuelo es único y no afecta a los demás. La mayoría son de carácter internacional y requieren de acuerdos y cooperación internacionales para poder operar. [Ruibal Handabaka, 1994]

Ventajas

- ✓ Velocidad: es el modo de transporte más rápido, que ofrece a los usuarios un servicio más eficiente, confiable y de alta calidad.
- ✓ Competividad: brinda considerables reducciones en gastos tales como:
 - Inventario: la frecuencia en los vuelos permite alta rotación de inventarios, lo que se refleja en los costos y los volúmenes de producto almacenado.
 - Financiamiento: menor tiempo de almacenamiento debido al corto periodo de tránsito. Por tanto, el monto y los intereses del capital invertido son menores.
 - Embalaje: disminución en el costo de embalaje debido al cuidado con el que se manipula la carga aérea,



- Manipuleo: mecanización de las operaciones de cargue y descargue, lo que las hace menos traumáticas para la carga,
- ✓ Documentación: muy sencilla y totalmente normalizada, lo que reduce los costos administrativos,
- ✓ Seguro: disminución de riesgos por daños, demoras, robo o pérdida.
- ✓ Cobertura del mercado: su vasta red le permite llegar a regiones inaccesibles y a países sin litoral a los cuales otros modos no tienen acceso, lo que le ha permitido incorporarse de forma más competitiva a las operaciones de comercio exterior.

Desventajas

- ✓ Capacidad: por razones de volumen y restricciones de peso, este modo no está en capacidad de competir con ninguno de los modos de transporte de superficie (terrestre o acuático).
- ✓ Productos de bajo valor unitario: las materias primas, algunos productos manufacturados y gran número de bienes semifabricados no pueden absorber el alto costo de los fletes aéreos dentro de su costo total.
- ✓ Artículos peligrosos: las regulaciones restringen severamente el número de artículos peligrosos que se pueden transportar por vía aérea.

Transporte por tubería: Todas las sustancias que pueden fluir y circular son conducidas y distribuidas preferentemente a través de tuberías. El flujo de materia en tuberías se ha convertido en un importante concepto, principalmente en la tecnología y economía. La tubería resulta indispensable en un abastecimiento a corta distancia. Con el desarrollo de la industria y la



creciente necesidad de energía, la conducción a larga distancia comenzó a desempeñar un papel cada vez mayor y a partir de ella surgió la idea de los oleoductos. [Herning, 1966]. El oleoducto es un sistema de transporte por tubería para hidrocarburos líquidos o gaseosos y sus derivados y comprende oleoductos, gasoductos, poliductos, y similares.

A diferencia de los otros medios de transporte, la instalación consta únicamente de los conductos, las estaciones de bombeo y los tanques de almacenamiento.

Fuera de la red de tuberías no existe ningún equipo adicional.

Ventajas

- ✓ Alta capacidad de transporte.
- ✓ Es el más seguro de todos los medios, ya que existen muy pocas interrupciones que provoquen la variabilidad del tiempo de tránsito.
- ✓ El flujo de productos por la tubería es monitoreado y controlado por computador.
- ✓ Las pérdidas y daños por medio de las tuberías son muy poco frecuentes, lo que da un alto porcentaje de confiabilidad.
- ✓ Las condiciones climáticas tienen efectos mínimos en los productos que se mueven por las tuberías.
- ✓ La tubería no exige una mano de obra intensiva.
- ✓ Para los países en desarrollo, su ventaja reside en la capacidad de atravesar los terrenos más difíciles, en que son prácticamente insensibles a las condiciones climáticas y que proveen transporte de petróleo y sus derivados a bajos costos por unidad.

Desventajas



- ✓ Rango muy limitado de servicios y capacidad. Entre los productos más factibles económicamente de transportar mediante este medio están el petróleo en bruto y los productos petrolíferos refinados.
- ✓ El transporte por este medio es muy lento, ya que puede variar entre 3 a 10 millas por hora. Pero si se considera que los productos se transportan 24 horas al día, y siete días a la semana, la velocidad activa es mayor, si se compara con la de otros medios de transporte.

Transporte multimodal: Existen muchas definiciones sobre este tipo de transporte, pero todas coinciden en características y elementos que lo convierten en uno de los más utilizados actualmente por ser un sistema que ofrece ventajas económicas, con mayor seguridad y velocidad. Algunas de estas definiciones se presentan a continuación:

- ✓ El porte de mercancías por dos modos diferentes de transporte por lo menos, en virtud de un único Contrato de Transporte Multimodal, desde un lugar en que el Operador de Transporte Multimodal toma las mercancías bajo su custodia hasta otro lugar designado para su entrega. [Decisión 331,1993].
- ✓ Aquel tipo de transporte que se ejecuta en virtud de un único contrato y se realiza por lo menos con dos modalidades de locomoción diferentes, ninguna funcionalmente subordinada a otra, por obra de un sujeto, el operador de transporte multimodal (OTM), que generalmente (pero no siempre) recurre para realizar los diferentes trayectos del recorrido, a uno o más (sub) agentes.



- ✓ Según la Convención de las Naciones Unidas sobre Transporte Internacional Multimodal de Mercancías, el Transporte Multimodal se define así: «El transporte de mercancías, utilizando al menos dos modos de transporte diferentes, cubierto por un contrato de transporte multimodal, desde un sitio en un país donde el operador de transporte multimodal se encarga de ellas, hasta un sitio designado para entrega, situado en un país diferente».

Puede apreciarse, en las definiciones anteriormente expuestas, que el desarrollo del transporte multimodal se fundamenta en un vínculo de factores y de mecanismos legales e institucionales, de una infraestructura física y redes de servicios que lo convierten en una actividad rentable, tanto para los operadores como para los industriales, ya que les permite a estos últimos trasladar sus mercancías, desde el origen hasta el destino final con un solo contrato de transporte, con atención técnica de la carga, menores costos de transporte, en la cantidad adecuada y con la frecuencia requerida, permitiéndole a su vez concentrarse en sus actividades fundamentales sin descuidar la operación de transporte.

Algunos de los factores que han influido fuertemente en el desarrollo acelerado de este tipo de transporte son propuestos por Rabina [1999], los cuales se describen a continuación:

- ✓ Los avances en la tecnología del transporte y en la unitarización de las cargas, especialmente la utilización del contenedor.
- ✓ La exigencia de una mayor integración de las funciones de producción y distribución, entre las que se encuentra el transporte.



- ✓ La disponibilidad de sistemas informáticos sofisticados para el seguimiento y el control de las operaciones y, así mismo, el intercambio electrónico de datos entre los intervinientes.

Por otra parte, el desarrollo del transporte multimodal, ha generado un nuevo escenario en el que se desenvuelven personajes y procedimientos novedosos respecto del sistema tradicional. En este sentido Rabina [1999] propone los siguientes:

- ✓ El empresario de transporte multimodal, comúnmente conocido como el «operador de transporte multimodal».
- ✓ Disposiciones que privilegian esta modalidad en el transporte internacional con incentivos fiscales y tributarios que prevén desgravaciones y exoneraciones con respecto a los fletes y servicios conexos.

Mecanismos de control aduanero que introducen procedimientos que facilitan la elección del lugar y el momento del despacho de los contenedores.

11.3.2 Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Fábrica de Licores del Tolima en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado.

La fábrica cuenta con un grupo importante de proveedores en materiales e insumos como Materia prima, maquinaria, envases, empaques, entre otros.

Los proveedores de la Fábrica de Licores del Tolima son los distribuidores principales de las materias primas para la elaboración y comercialización de los productos, se encargan de abastecer cada uno de las secciones de la fábrica satisfaciendo las necesidades de producción.



Los Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Fábrica de Licores del Tolima en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado se pueden evidencia en el **Anexo E**, a final de este documento.

11.4 Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

El embarque directo consiste en la carga de las mercancías directamente a los medios de transporte que han de retirarlas del recinto aduanero, (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020), esto permite una reducción de tiempo sustancial logrando maximizar los beneficios para el cliente, minimizando el tiempo de espera en los depósitos. En otras palabras, la mayor ventaja de utilizar servicios de embarque directo es la exclusión de intermediarios y la simplicidad de la operación y efectividad de la misma.

La Fábrica de Licores del Tolima, le convendría utilizar el servicio de embarque directo, debido a que tiene el sistema de transporte terrestre y por tener un producto de empaque delicado se requiere transportar única y exclusivamente sin otros productos, adicionalmente se beneficia la mayoría de los clientes que reciben su producto final directamente de la fábrica en un menor tiempo y con reducción de costos gracias a la eliminación de intermediarios.

11.5 Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

El cross-docking hace referencia a un tipo de preparación de pedidos en el que la mercancía se distribuye directamente al usuario sin pasar por un periodo de almacenamiento previo. La estrategia de cross-docking, la mercancía permanece en el almacén por muy poco



tiempo después de su recepción. Además, no se produce su colocación en las estanterías y, por ello, tampoco es necesario realizar el proceso de picking. (Mecalux, 2019)

Para La Fábrica de Licores del Tolima, sería una buena estrategia aplicar el cross-docking, ya que en el momento se utiliza el almacenamiento en bodegas, permitiendo mantener un stock de los productos que se distribuyen, con esto incrementa un poco el costo por cargue y descargue al momento de trasladar desde el área de producción hasta las bodegas donde se almacena, además por ser un producto delicado sería mejor cargarlo a los vehículos de transporte directamente después de ser empacado y embalado, para evitar daños en la mercancía a moverla de un lugar a otro, con esta observación se puede disminuir el costo por cargue, y el tiempo de entrega también se reduce.

11.6 Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

Como se menciona anteriormente, la estrategia más apropiada para la empresa Fabrica de Licores del Tolima, es la estrategia de distribución intensiva, pues es la que permite llegar a la mayor cantidad de clientes posibles, aunque el producto de la empresa no es un bien esencial, está presente en los almacenes de cadena, licoreras, tiendas de barrio y supermercados, lo que le permite estar al alcance de los clientes de manera masiva.

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

Principalmente, los cambios a nivel de distribución se basan en más y mejores técnicas, estrategias y medios de distribución, con el auge de las redes sociales, mejorando la visibilidad por parte de los clientes actuales y de los potenciales, por lo cual las empresas en general, deben



contar con estrategias de marketing digital para aumentar su presencia en estas plataformas. La empresa Fábrica de Licores del Tolima no es la excepción, al igual que se debe estar a la vanguardia del mercado de la distribución como lo son los canales especializados, tiendas de descuentos, suponiendo que cada cambio en el medio represente un beneficio y no una desventaja en la empresa.

La empresa puede verse beneficiada en la medida en que pueda ajustarse por medio de la diversificación de productos, a la demanda del mercado, en cuanto a presentaciones, productos bajos en alcohol, planteando estrategias para posicionarse en el mercado electrónico, y aplicando la estrategia de Benchmarking con sus principales competidores, y por último, pero no menos importante, pensar en la expansión a nivel global de la distribución de sus productos.

12. Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística

12.1 Conceptualización

Para la cadena de suministro es esencial poder cumplir con todo los procesos y ver que cada día se pueda innovar en estos con el fin de tener mayores utilidades y mejor satisfacción de los clientes, es por esto que las mega tendencias de Supply Chain Management es bueno conocerlas, analizarlas y tomar las mejores decisiones para su implementación, para así lograr tener nuevas estrategias, metas, y una tecnología que permita que cada día las empresa se vuelvan más competitivas y con excelentes procesos en cuanto a su fabricación y distribución. Para la Fábrica de Licores del Tolima con este tema permitió que se evalué aquellas dificultades, mejoras como también sus fortalezas para así mira que se puede ir implementando de las

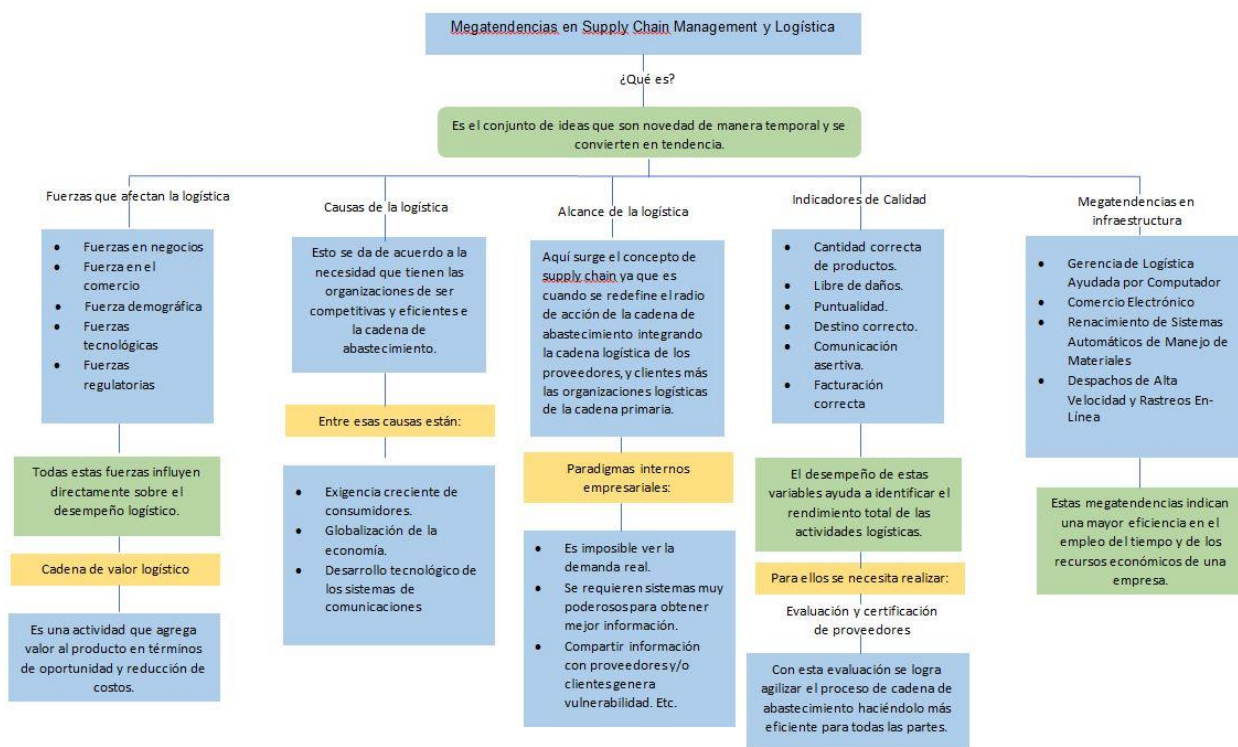


megatendencias o que procesos se pueden modificar para así tener una mayor efectividad en los procesos.

12.2 Aspectos fundamentales de las megas tendencias en Supply Chain Management y Logística

12.3 Mapa conceptual

Ilustración 20 mega tendencias en Supply Chain Management y Logística



Fuente: Elaboración propia.



12.4 Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

Aun en las empresas colombianas existen tradiciones y conceptos muy arraigados especialmente en las gerencias que, por lo general, están a cargo de personas experimentadas y con años de experiencia en el área. Sin embargo, con los cambios de pensamiento y de mercado, se han ido actualizando tanto las técnicas, los pensamientos, como los gerentes. De las megatendencias tratadas con anterioridad, de los factores críticos de éxito que dificultan el camino hacia su implementación, están el pensamiento tan arraigado que exige tener una presencia de mando en las actividades que se realizan, dificultando la autogestión de los equipos, que si bien es necesaria una figura de liderazgo, los equipos de trabajo requieren ser autosuficientes y capaces de gestionar las estrategias de las que están a cargo, sin necesidad de la intervención de jefes o superiores, aspecto que aún es muy débil en las empresas colombianas.

De igual manera, la falta de un sentido cooperativo por parte de los miembros de la cadena, tanto proveedores como clientes, quienes suponen que compartir información supone una desventaja respecto a sus competidores, con la creencia que ello implica debilidad y hacer vulnerables los procesos, en contraposición a lo que busca la tendencia de compartir información con el fin de crear relaciones más estrechas entre los miembros de la cadena y fortalecer las estrategias de las empresas, siendo esta una estrategia que puede beneficiar a la empresa por medio de una gestión óptima de la información de calidad.

Por último, la búsqueda de las empresas en una posición competitiva en el mercado hace que se descuiden ciertos tipos de estrategias clave como la especialización en los servicios de calidad



y valor agregado para sus clientes más relevantes, limitando la inversión en estos rubros que pueden ser potencialmente más rentables que simplemente prestar servicios mediocres a una gran cantidad de clientes, como lo plantea la megatendencia “De absoluto a Valor Relativo”.



Conclusiones

Álvaro Guayara Arciniegas:

Con la realización y culminación de este trabajo se puede argumentar y concluir, en que parte de la empresa se pueden identificar los integrantes de una cadena de abastecimientos como pilar fundamental en la realización de un proceso productivo se apropió la literatura de manera sistemática y estructuralmente para poder realizar aplicaciones a la cadena de suministro de la empresa licorera del Tolima, adicionalmente se considera que en la actualidad uno de los objetivos empresariales con mayor tendencia, es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar a un lado los estándares de calidad y servicio al cliente. Al realizar este trabajo se evidencia que en todos los procesos logísticos, operativos y administrativos pueden generar mejoras continuas aun siendo empresas que lleven años de funcionamiento, con la actual emergencia sanitaria que se presenta a nivel empresarial es de gran importancia contar con una reestructuración para generar un cambio lo más equilibrado posible, para sostenerse en el tiempo ser productivos y generar un aumento en utilidades o por lo menos mantener las que se han tenido en los últimos periodos.

Las mega tendencias de Supply chain management, atacan generalmente todos los niveles de tecnología y estrategias de servicio para cualquier empresa cuando se haga un buen proceso a lo largo de la cadena de suministros, desde la Segmentación y fidelización de clientes, y con los avances tecnológicos observando que se debe minimizar impacto o el daño ambiental que pueden llegar a ocasionar y minimizando su impacto.

Fue una oportunidad como futuros ingenieros industriales proponer mejoras o crear estrategias con las que la empresa no contaba siendo una empresa real en una situación



actualizada y aplicando los conocimientos adquiridos, esto permite a futuro estar preparados para enfrentar situaciones donde se tomen decisiones en cuanto al tema logístico y de almacenamiento se refiera. El Scor nos da una ayuda y puede posibilitar profundizando movimientos que se deben realizar en el momento de la planeación hasta las devoluciones y de igual forma coopera a la definición de roles en cada uno de los procesos o departamentos, de vital importancia la utilización de esta herramienta, de gran ayuda porque permite tener un panorama holístico para la Fábrica de Licores Del Tolima.

Lo fundamental es argumentar lineamientos propuestos por el modelo Scor y específicamente para el proceso de retornos o devoluciones. La adaptación de nuevas formas de medir los indicadores de desempeño se hace con base en gestión de abastecimiento que se realice donde permitirá evidenciar un análisis de forma diáfana y concisa en el momento de realizar la toma de decisiones, que serán favorables en todo el proceso inmerso de toda la operatividad de la empresa.

Sandra Constanza Almario Gutiérrez:

En este trabajo se logró identificar las diferentes tendencias y elementos para la cadena de suministro, y así poder diseñar estrategias y ventajas competitivas para el mejoramiento de los procesos, tener una mejor calidad, eficiencia y eficacia en mayor parte de la logística, esto se hace con el fin de tener satisfacción de los clientes porque los procesos se harán de manera eficaz y optima, reduciendo costos en la planeación.

Para el DRP se pueden dar reaprovisionamiento de los inventarios para lograr mayor estabilidad y tener mejor planeación en la cadena de suministro y en el proceso TMS logramos



hacer recopilación, almacenaje, procesamiento y distribución respecto a las operaciones de transporte. Frente a los costos de TMS esos varían según la necesidad que tenga la empresa, para estos se debe tener en cuenta la ponderación y evaluación de los sistemas y los proveedores para así tener respuesta a soluciones de transporte. Si no se analiza y no se hace buena elección del TMS podría haber dificultades en el retorno de los productos. Para elegir con cuales proveedores se deben trabajar es importante hacer un estudio y tener varias opciones con el fin de elegir aquel que nos brinde un menor costo, pero con alta calidad y que su servicio al cliente sea adecuado. Por otro lado, que tengas sus políticas establecidas, y sean ajustables alguna negociación para que tanto el cliente como el proveedor pueda tener una ganancia.

También para la empresa es importante poder segmentar los clientes para desarrollar nuevas estrategias y nuevos productos para lograr una mayor ganancia, incursar en nuevos mercados, conseguir nuevos clientes. Para esto evaluar constantemente las áreas encargadas de su fabricación para ver que se realiza el proceso completo, de calidad y en los tiempos establecidos y esto hará también que se evite el proceso de retorno. Proceso que hará que se retrase algunas funciones porque tendrá que estar más tiempo analizando estos productos, cumpliendo con el proceso de adecuación y entrega nuevamente de este.

Por último conocimos que las megatendencias están encargadas de poder implementar estrategia para el buen funcionamiento de la cadena de suministro, logrando un valor económico rentable, efectividad en las relaciones de canales para tener posicionamiento, mejoramiento en la planeación y ejecución de las metas, e importante que haya una excelente comunicación con los proveedores para mejor ejecución de los objetivos en común.

Jesús Norbey Chamorro Cuéllar:



Uno de los retos más importantes que enfrentan las diferentes formas de empresa nacionales que pretenden mantenerse vigentes y demostrar su competitividad logística para alcanzar un puesto favorable en el mercado es abrir las puertas a la innovación, la tecnología y la comunicación asertiva entre las compañías involucradas; esta última podría ser el eslabón menos notorio pero, a decir verdad, es aquel que cumple un papel primordial para lograr catapultar no solo una, sino varias empresas que hagan parte del sistema. Para asumir dichos retos existe una nueva tendencia llamada Supply Chain Management, que no es más que el conjunto de actividades de dos o más compañías para la administración de la cadena de suministro, la cual requiere de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con la mayor eficiencia posible.

En el Caso de la fábrica Licores del Tolima se podría decir que manejar un Enfoque Estratégico GSCF, permitirá tener un derrotero para cada proceso logístico, previendo una documentación acertada y la estandarización de procesos que faciliten el desarrollo de sus procesos internos y externos, esto evitará equivocaciones tanto con los proveedores como con los clientes, así mismo, para tener una ágil capacidad de respuesta y evitar pérdida de tiempo, clientes y minimizar daños. Con el análisis del modelo APICS-SCOR, se comprende y analiza de una forma más detallada los seis procesos (Planificación, Aprovisionamiento, Fabricación, Distribución, Devolución, y Activar); estos procesos abarcan todas las interacciones con los clientes como son el ingreso de órdenes hasta proceso de pago de las facturas, es claro que los requerimientos del cliente y los proveedores deben ser atendidos con diligencia.



Teniendo en cuenta que el sistema de Supply Chain Management funciona a nivel mundial y que todas las estrategias descubiertas para su debido funcionamiento son sujeto de estudio y calificación dada por el Banco Mundial. Respecto a esta calificación gobierno nacional ha instaurado modelos y generando espacios que permiten desarrollar políticas y planes de acción para el desarrollo de una logística competitiva y para ello se emitió el CONPES 3547 Política Nacional Logística, sin embargo, muy a pesar de los esfuerzos burocráticos para sacar adelante esta iniciativa, factores como la corrupción, la falta de visión, y el desconocimiento pleno de los múltiples beneficios adyacentes a la implementación de dicha política, ubican a Colombia un los puestos más desfavorables en el ranking mundial calificado por el Índice de Desempeño Logístico LPI.

En este sentido, Supply Chain Management es considerado como una Megatendencia ya que apunta a una gestión de la información integrada y compartida entre las partes de la cadena, con el fin de establecer estrategias que conlleven a la eficiencia de los miembros de la cadena, así como promover la implementación de conceptos por encima de la experiencia, dando cabida a nuevos métodos de gestión de la cadena que, igualmente permitan que los equipos de trabajo se autogestionen, que cada empleado identifique y reconozca la dinámica de la cadena de la empresa, y a través de las herramientas derivadas de la información, estén en la capacidad de gestionar, desarrollar e implementar estrategias en pro de la optimización y competitividad de la cadena.

Mauricio José Sampayo:

Mediante la implementación del Supply Chain Management se establece una relación de confianza entre la compañía, el cliente y sus proveedores, que todo esto unido permite el



funcionamiento adecuado de un sistema para obtener mayores oportunidades de crecer y cumplir con los objetivos de las metas pactadas. También con la implementación de esto se dice que se crea una ventaja competitiva, que permite a la empresa en un futuro alcanzar excelencia en una buena gestión y administración, esto con el fin de todas las compañías que es satisfacer las necesidades de los clientes para crear una lealtad y fidelidad en donde también ganarán un incremento de ventas permitiendo un mayor margen de utilidad.

El mercado globalizado está permitiendo a las organizaciones identificar las áreas, los procesos y subprocesos de una mejor manera, incluso ampliar sus visiones de horizontes de expansión y lograr identificar sus clientes potenciales para reabastecerse de productos, servicios y precios con los cuales se pueda competir. Si la compañía logra hacer una creación óptima de una cadena de abastecimiento esto le va a implicar a la organización remodelar y modificar muchas cosas en sus procesos, sistemas y áreas porque se estarían rompiendo esquemas culturales en la empresa, hasta debe tener una mente más abierta para hacer estos cambios.

Las compañías y su éxito empresarial pueden depender de la habilidad que tengan los administradores, gerentes o ejecutivos de las empresas para integrar los clientes y los proveedores en una red, que es compleja, sí, pero ayudará a ser competitivos en un futuro cercano. Debe haber un compromiso grande por parte de las empresas y sus administradores de la cadena de suministros para coordinar esta red y esta cadena si es que quieren que los procesos mejoren considerablemente hasta llegar a un punto alto de competitividad en el mercado.

Darlin Martínez Sánchez:



Durante la realización de este trabajo logramos cumplir los objetivos de la guía de actividades, ayudándonos a construir estrategias para centralizar la empresa FABRICA LICORES DEL TOLIMA, utilizando los métodos del modelo SCOR implementados en las unidades del presente Diplomado, las cuales nos ayudaron a gestionar de manera eficaz y eficiente la Cadena de Suministros. Plantear el modelo de FABRICACIÓN, ayuda a dejar con claridad el cómo se realiza el proceso desde cuando se recibe la idea a fabricar hasta cuando tenemos un producto terminado.

Se concluye que las mega tendencias de Supply chain management, abarcan todos los niveles de tecnología y estrategias de servicio para cualquier empresa a lo largo de la cadena de suministros, el sistema cuenta con la capacidad para cumplir con todos los requerimientos del cliente, desde la planificación y optimización de rutas, la fidelización del cliente, el control de calidad, la eficiencia de los procesos en la cadena de suministros, acompañada de la tecnología y avances científicos utilizando la inteligencia artificial como uno de los mejores avances de la industria, teniendo en cuenta los factores de protección ambiental que permiten la disminución de la huella de carbono y la conservación ambiental.

Durante el desarrollo se denota la importancia del Supply Chain en los diferentes procesos, tales como aprovisionamiento; inventarios; almacenamiento transporte; logística de distribución, esto permite realizar un análisis detallado de los diferentes criterios dentro de cada organización de forma competente y utilizando herramientas que permiten el control del producto evitando desabastecimiento, o exceso de inventario, evitando pérdidas económicas y permitiendo tener conocimiento de lo que se tiene en la realidad.



Bibliografía

- Calderón, E., Castillo, O., Flores, L., Martínez, K., & Torres, K. (2015). *UNIDAD 1. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, CONCEPTOS, PROCESOS, ENFOQUES*. Obtenido de Programa de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD, : <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/23083/kmtorrese.pdf;jsessionid=A6CD09D47AA5FC37FA98D900914E6153.jvm1?sequence=2>
- Analdex. (2018). *Índice de Desempeño Logístico en Colombia y Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.analdex.org/wp-content/uploads/1992/11/2018-08-06-ndice-de-desempeo-logstico-World-Bank.pdf>
- Analdex. (2018). *Índice de Desempeño Logístico en Colombia y Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.analdex.org/2018/08/06/indice-de-desempeno-logistico-en-colombia-y-latinoamerica/>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2016). *Indice de Desempeño Logístico*. Obtenido de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/08/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2016.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación . (16 de Febrero de 2019). *Documento conpes 3568*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3568.pdf>
- Hoyos, B. P. (2005). *Los procesos en Supply Chain Management*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10596/5665>



Iglesias, A. (31 de Octubre de 2014). *Indicadores de desempeño logístico (KPI)*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/10/31/indicadores-desempeno-logistico-kpi/>

Instituto Aragonés de Fomento. (s.f.). *Manual Práctico de Logística*. Obtenido de https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=478c757ef7e3f646fcbbd1c277e5a330

Lombana Coy, J., Rozas Gutierrez , S., Corredor Velandia, C., Gerra, H., & Castellanos Ramirez, A. (2014). *Negocios Internacionales*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=KLFCdWAAQBAJ&dq=5.+Colombia+y+el+LPI+del+Banco+Mundial&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Mecalux. (09 de Agosto de 2019). *cross-docking*. Obtenido de <https://www.mecalux.com.co/blog/cross-docking-que-es#:~:text=El%20cross%2Ddocking%20hace%20referencia,un%20periodo%20de%20almacenamiento%20previo.&text=Siguiendo%20la%20estrategia%20de%20cross,tiempo%20despu%C3%A9s%20de%20su%20recepci%C3%B3n.>

MEETLOGISTICS. (19 de Junio de 2018). *Transport Management System*. Obtenido de [https://meetlogistics.com/operadorlogistico-transporte/transport-management-system-2/#:~:text=Un%20Transport%20Management%20System%20\(TMS,IV\)%20Optimizaci%C3%B3n%20de%20la%20ruta.](https://meetlogistics.com/operadorlogistico-transporte/transport-management-system-2/#:~:text=Un%20Transport%20Management%20System%20(TMS,IV)%20Optimizaci%C3%B3n%20de%20la%20ruta.)



Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Aduanas*. Obtenido de

https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/227/8/innova.front/glosario.html?letter_number=4&next_letter_number=5

Observatorio Nacional de Logística . (29 de 11 de 2018). *CONPES 3547 Política Nacional*

Logística. Obtenido de <https://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Paginas/CONPES-3547-Pol%C3%ADtica-Nacional-Log%C3%ADstica.aspx>



Anexos

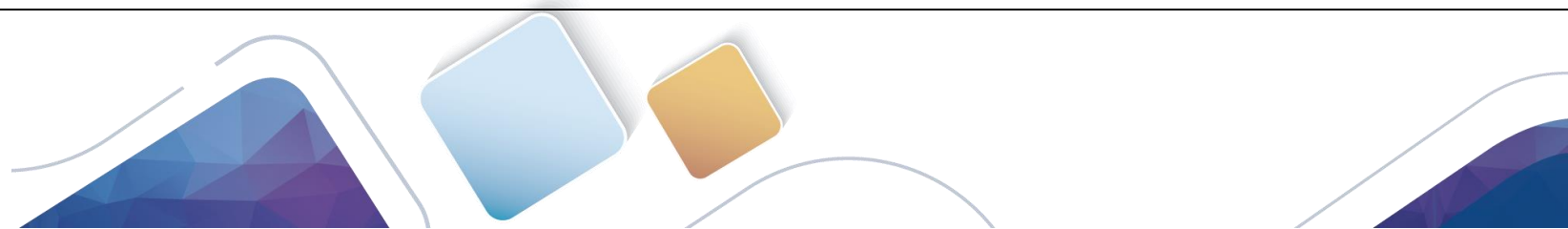
Anexos A. Comparativo de Colombia ante el mundo

Para realizar la comparación del índice de desarrollo logístico de Colombia vs otros países durante los años 2017, 2010, 2012, 2014. 2016 y 2018, se escogieron los países de Chile, El Salvador, Estados Unidos, España, Siria y Egipto. Luego de escoger los países a comparar y de organizar la tabla comparativa, se presenta gráficos correspondientes a cada año de Colombia comparado con los países escogidos.

Comparative table of the Logistics Performance Index (LPI)

Cuadro comparativo del Índice de Desempeño Logístico (LPI)

Year	Country	Overall LPI score	Overall LPI rank	Customs	Infraestructure	International shipments	Logistics quality and competence	Tracking and tracing
Año	País	Puntaje general del LPI	Rango general del LPI	Aduanas	Infraestructura	Envíos internacionales	Calidad y competencia logística	Seguimier y localizaciór
2007	Colombia	2,50	82	2,10	2,28	2,61	2,44	2,63



	Chile	3,25	32	3,32	3,06	3,21	3,19	3,17
	El Salvador							
	El	2,66	66	2,38	2,42	2,78	2,53	2,82
	United States							
	United	3,84	14	3,52	4,07	3,58	3,85	4,01
	Spain	3,52	26	3,17	3,51	3,45	3,55	3,63
	Syria	2,09	135	2,17	1,91	2,00	1,80	2,00
	Egypt	2,37	97	2,08	2,00	2,33	2,38	2,62
2010	Colombia	2,77	72	2,50	2,59	2,54	2,75	2,75
	Chile	3,09	49	2,93	2,86	2,74	2,94	3,33
	El Salvador							
	El	2,67	86	2,48	2,44	2,18	2,66	2,68
	United States							
	United	3,86	15	3,68	4,15	3,21	3,92	4,17
	Spain	3,63	25	3,47	3,58	3,11	3,62	3,96



	Syria	2,74	80	2,37	2,45	2,87	2,59	2,63
	Egypt	2,61	92	2,11	2,22	2,56	2,87	2,56
2012	Colombia	2,87	64	2,65	2,72	2,76	2,95	2,66
	Chile	3,17	39	3,11	3,18	3,06	3,00	3,22
	El Salvador	2,60	93	2,28	2,46	2,57	2,60	2,60
	United States	3,93	9	3,67	4,14	3,56	3,96	4,11
	Spain	3,70	20	3,40	3,74	3,68	3,69	3,67
	Syria	2,60	92	2,33	2,54	2,62	2,48	2,35
	Egypt	2,98	57	2,60	3,07	3,00	2,95	2,86
2014	Colombia	2,64	97	2,59	2,44	2,72	2,64	2,55
	Chile	3,26	42	3,17	3,17	3,12	3,19	3,30
	El Salvador	2,96	64	2,93	2,63	3,20	3,16	3,00



	United States	3,92	9	3,73	4,18	3,45	3,97	4,14
	Spain	3,72	18	3,63	3,77	3,51	3,83	3,54
	Syria	2,09	155	2,07	2,08	2,15	1,82	1,90
	Egypt	2,97	62	2,85	2,86	2,87	2,99	3,23
2016	Colombia	2,61	94	2,21	2,43	2,55	2,67	2,55
	Chile	3,25	46	3,19	2,77	3,30	2,97	3,50
	El Salvador	2,71	83	2,37	2,25	2,82	2,66	2,78
	United States	3,99	10	3,75	4,15	3,65	4,01	4,20
	Spain	3,73	23	3,48	3,72	3,63	3,73	3,82
	Syria	1,60	160	1,11	1,24	1,36	1,39	2,10
	Egypt	3,18	49	2,75	3,07	3,27	3,20	3,15
2018	Colombia	2,94	58	2,61	2,67	3,19	2,87	3,08



Chile	3,32	34	3,27	3,21	3,27	3,13	3,20
El Salvador	2,58	101	2,30	2,25	2,71	2,56	2,47
United States	3,89	14	3,78	4,05	3,51	3,87	4,09
Spain	3,83	17	3,62	3,84	3,83	3,80	3,83
Syria	2,30	138	1,82	2,51	2,37	2,29	2,37
Egypt	2,82	67	2,60	2,82	2,79	2,82	2,72

Es importante evidenciar que las variables sobre las cuales se hará el análisis son las siguientes:

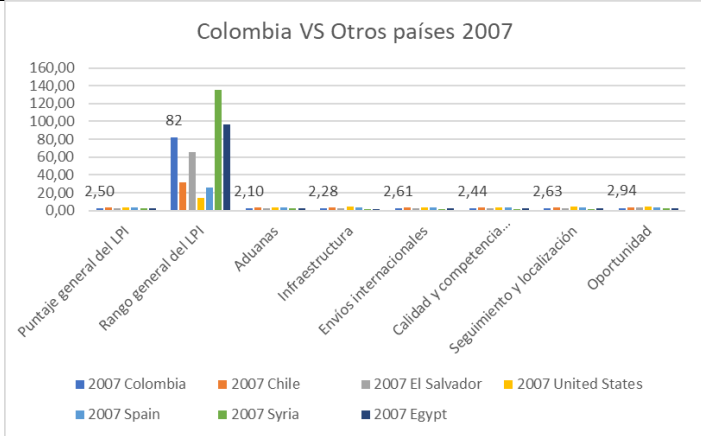
- Aduanas: Eficiencia en las gestiones aduaneras.
- Infraestructura: Calidad del transporte e infraestructuras.
- Facilidad para conseguir precios competitivos para cargas.
- Competencia y Calidad de los servicios logísticos.
- Seguimiento y Localización: Capacidad para realizar seguimiento de expediciones.



- Oportunidad: Frecuencia con la que las expediciones llegan a los destinatarios dentro del periodo de tiempo planificado.

CUADRO COMPARATIVO

COLOMBIA vs El Salvador, Chile, Estados Unidos, España, Siria Egipt

Año	Ilustración	Análisis
2007		<p>En general, el índice de desempeño logístico para Colombia en el año 2007 frente a los demás países es desfavorable ya que ocupa uno de los lugares más cercanos al total de países que es de 160, por lo cual se podría inferir que en ese año no aprovechó a cabalidad las oportunidades del mercado y que sus clientes prefirieron usar los servicios logísticos de otros países ajenos. En comparación con Estados Unidos de América, la diferencia es evidente ya que este ocupa el puesto número 14, acercándose considerablemente al</p>

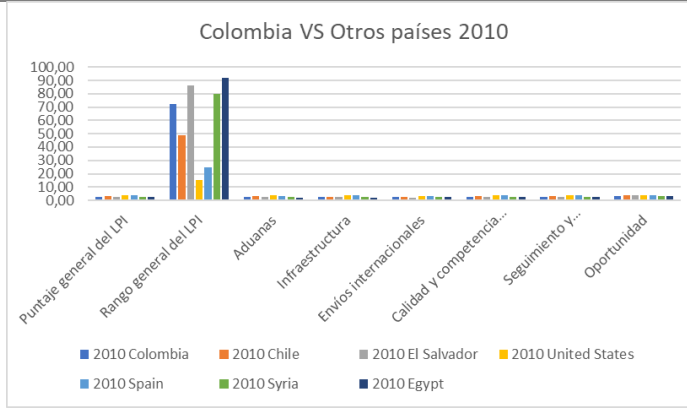


número 1; lo anterior es directamente proporcional a las puntuaciones de cada una de las variables que componen este índice. Sobre Colombia, Siria, Egipto y El Salvador, se podría decir que son los países con peor desempeño logístico, esto puede ser dado los niveles de desarrollo de los continentes en donde yacen y también, en el caso de Egipto, a que sus intereses nacionales no están fijados en mejorar sus condiciones.

España es uno de los países con mejor desempeño ubicándose en el puesto No. 26, lo cual se ve reflejado en una muy buena calidad y desempeño logístico, a diferencia de Chile que tiene menos 0,66 puntos en esta variable.



2010

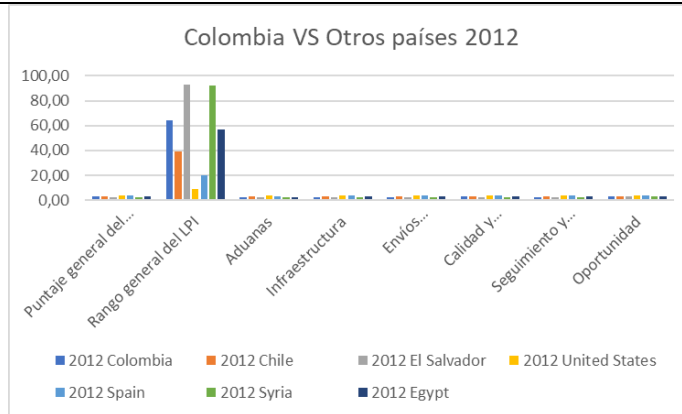


Para el año 2010 España y Estados Unidos siguen siendo aquellos con mejor desempeño en las actividades de logística, aun cuando Estados Unidos bajó un punto en el ranking y España subió un punto. Colombia logró moverse positivamente 10 puntos, ocupando el puesto número 72 entre 160 y tubo mejoras en la infraestructura, así como también en la calidad de sus servicios. Los demás países subieron y bajaron de posiciones, pero en general Egipto, Siria, Chile y el Salvador siguen presentando falencias en cumplimiento de las variables del índice de desempeño logístico. Siria, Egipto y el Salvador, al parecer son los que tienen más problemas de infraestructura y en los envíos internacionales, se podría atribuir esta inconveniencia a



que son países con innumerables problemas organizacionales.

2012

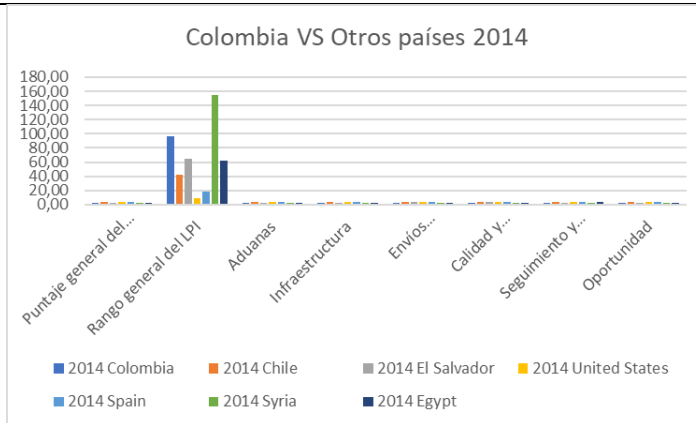


Colombia, a pesar de ser uno de los más alejados de un buen desempeño logístico, ha ido subiendo de posiciones a lo largo de los años y esto se evidencia en las mejoras en la calificación de cada una de las variables del índice, Siria y el Salvador están en las mismas condiciones y se ubican en la última posición de los países escogidos para esta comparación. Egipto, a pesar de la percepción inicial de no tener un mayor interés en mejorar su índice, ha venido ascendiendo lentamente 40 posiciones del índice. Según los datos numéricos aportados acerca de la calidad y competencia de todos los países tienen un desempeño



aceptable, los únicos dos países que sobresalen Estados Unidos y España.

2014

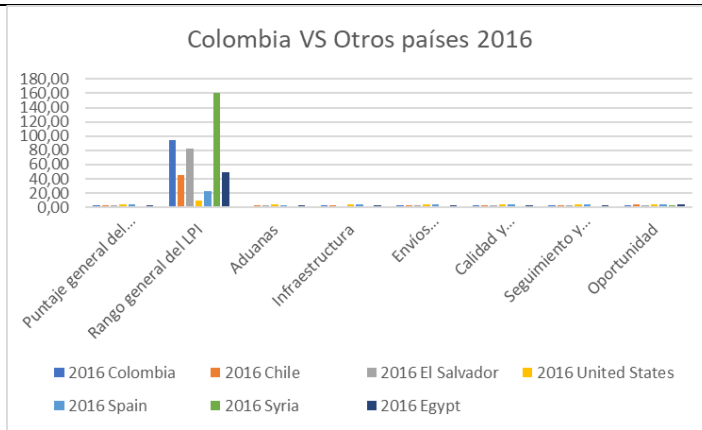


Colombia vuelve a perder 33 puntos al encontrarse en el puesto número 97 de los 160 mundiales, es importante mencionar que las calificaciones de las variables del índice bajaron considerablemente, en especial la del aprovechamiento de las oportunidades. No obstante, Chile, sigue ocupando una de las posiciones más cercanas a la primera, entrando el puesto número 42 con unas calificaciones altas por cada variable. Siria sigue estando entre los países más lejanos a lugar número uno con una calificación muy baja de la variable de la calidad y la competencia logística a pesar de que se evidencia que en el país se presentan buenas oportunidades. Estados Unidos ocupa



el número 9 en el Rango general del LPI, lo cual quiere decir que está muy cercano a ser el mejor; sabiendo que su capacidad infraestructural sigue mejorando con respecto a los demás.

2016

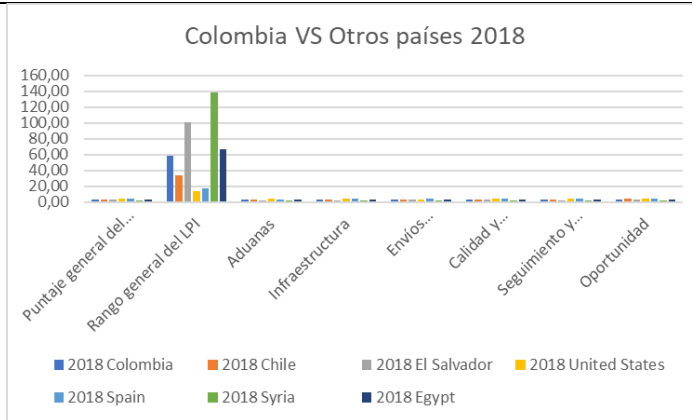


Colombia ha ido ascendiendo y descendiendo de posiciones con el pasar de los años y es posible que todas esas mejoras en las calificaciones obedezcan a un ejercicio de evaluación constante de las actividades logísticas y de cada una de las variables que comprende el índice en sí. Las mejoras en este año son más evidentes en la variable de la calidad y competencia logística, así como también en el aprovechamiento de las oportunidades. Estados Unidos tiene las mejores calificaciones en las variables, destacándose en el aprovechamiento de las oportunidades, por su lado,



España ocupa el puesto número 24 y se destaca igualmente en aprovechar oportunidades de mercado, así como en realizar seguimiento y localización a su servicio. Estados Unidos ha perdido un punto en el rango del Índice de Desempeño Logístico lo cual es entendible para este y todos los países ya que este es un sector que está en cambio y continuo.

2018



Estados Unidos, España, Colombia, Chile, Egipto, El Salvador y Siria, todos, desde el más cercano y el más alejado al número uno ha presentado variaciones de las calificaciones debido a que, sin lugar a dudas, cada país ha venido tomando las medidas correctivas y de mejora en sus operaciones logísticas, unos para mantenerse en sus buenos lugares y otros para ascender y posicionarse mejor en el mercado. Sabiendo que la



mínima calificación por variable es de 1 y la máxima es de 5, es de destacar que en el año 2018 Estados Unidos presentó una calificación de 4.09 ante la variable de seguimiento y localización, lo cual puede ser interpretado como una fortaleza; Colombia, en esa misma variable tuvo una calificación de 3,08 lo cual hace subir al país a una muy buena posición en el rango general del índice de desempeño logístico.

Siria ha ganado 22 puntos que lo ubican un poco más arriba en el rango, Estados Unidos y Egipto perdieron 4 y 18 puntos respectivamente.

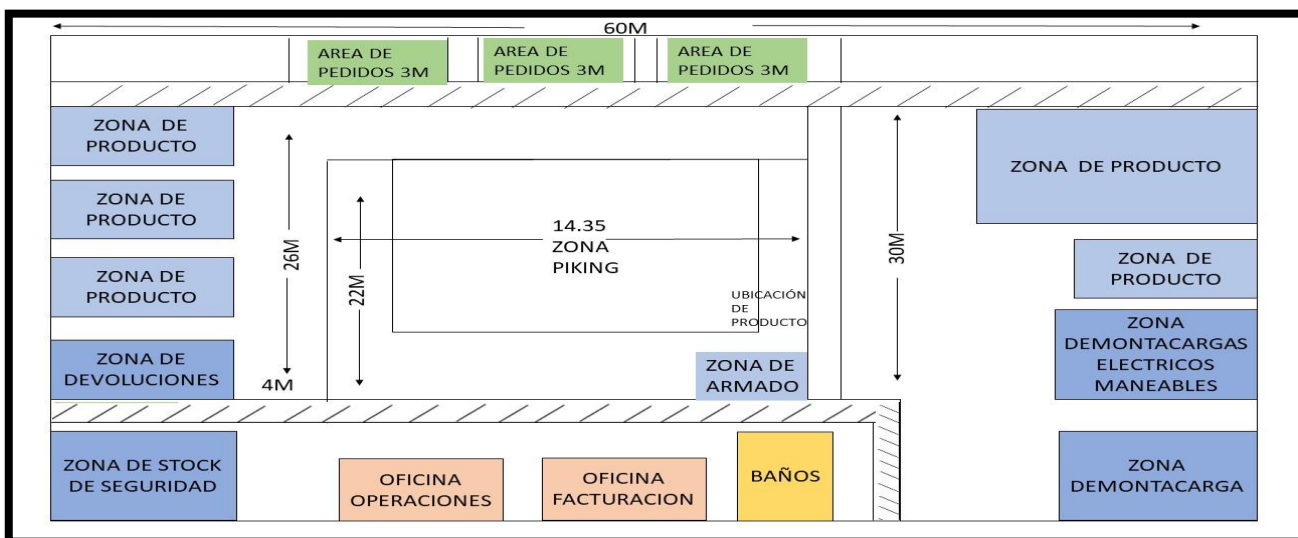
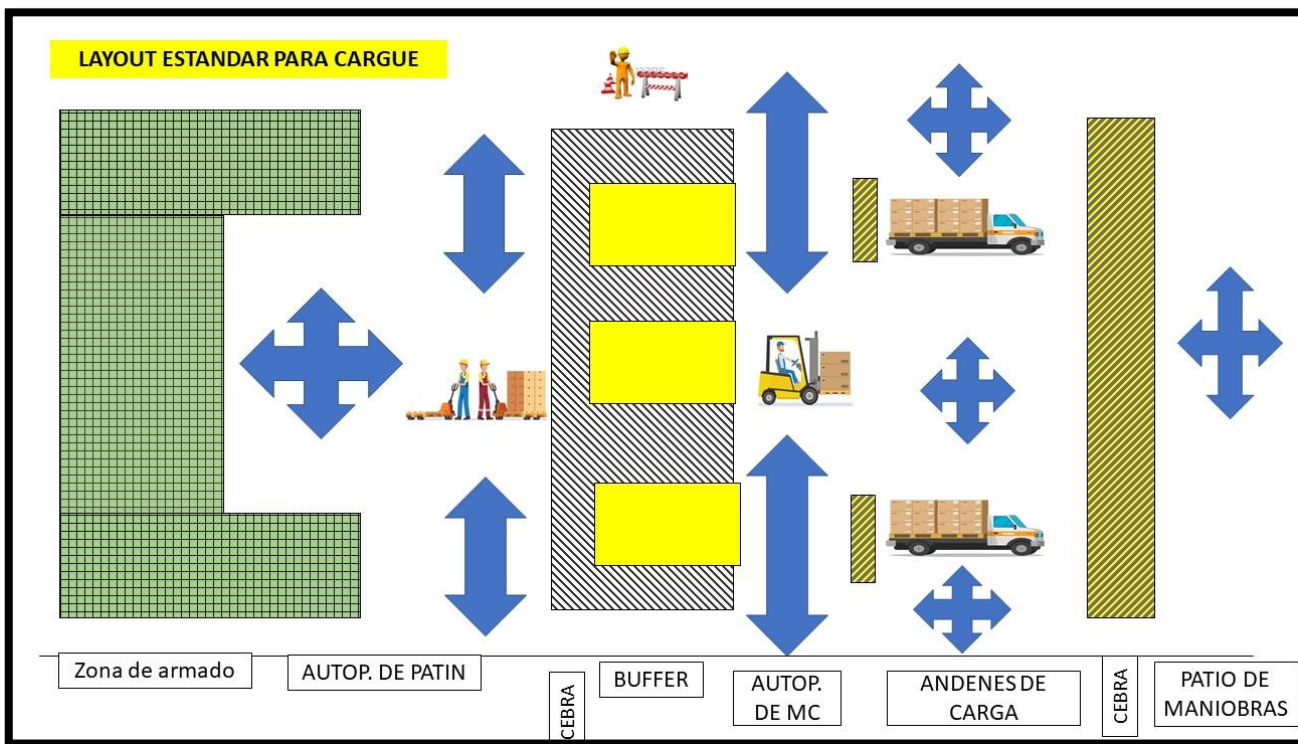
De acuerdo con el análisis del índice de desempeño de los países en relación se logra evidenciar, que las economías de países desarrollados continuamente son

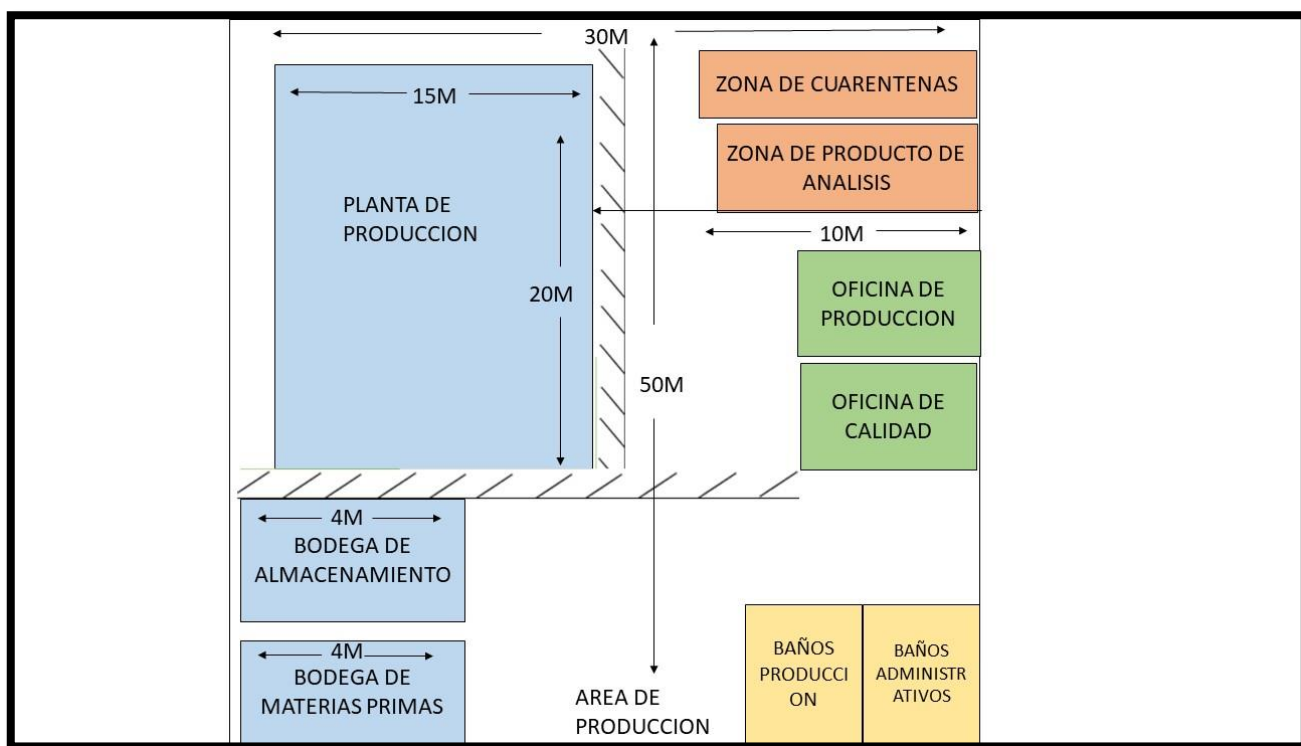


de mayor superioridad, respecto a los países con
economía subdesarrollada.



Anexos B. Plano del Layout propuesto





Anexos C. Instrumento para realizar la evaluación y selección de proveedores.

Fábrica de Licores del Tolima		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			CÓDIGO: GC-PR001-FOR-006
		Proceso: Gestión Administrativa y Contratación			VERSIÓN: 00
		Contratación con Proveedor			PÁGINA 1 DE 1
DEPENDENCIA QUE EVALUA:			FECHA		
EMPRESA o PROVEEDOR:					
OBJETO DEL CONTRATO:					
SUPERVISOR ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN:					
CRITERIO	SUBCRITERIO	ÍTEM	SELECCION RESPUESTA	VALOR ASIGNADO	PUNTAJE TOTAL
CUMPLIMIENTO (20 puntos)	TIEMPOS DE ENTREGA	¿Se cumplieron los tiempos de entrega de bienes o la prestación de servicios ofertados por el proveedor?			0
	CANTIDADES	¿Se entregan las cantidades solicitadas?			
CALIDAD (20 puntos)	CONFORMIDAD	¿El bien o servicio cumplió con las especificaciones y requisitos acordados en el momento de entrega?			0
	FUNCIONALIDAD ADICIONAL	¿El producto comprado o el servicio prestado proporcionó más herramientas o funciones de las solicitadas originalmente?			
GESTIÓN (20 puntos)	PROCEDIMIENTOS	¿El contrato es suscrito en el tiempo pactado, entrega las pólizas a tiempo y las facturas son radicadas en el tiempo indicado con las condiciones y soportes requeridos para su trámite contractual?			0
	GARANTÍA	¿Se requirió hacer uso de la garantía del producto o servicio? (●) ¿El proveedor cumplió a satisfacción con la garantía pactada?			
TRANSPORTE (20 puntos)	TIPO DE FLOTA	¿Que tipo de flota presenta el proveedor, Propia, alquilado, Unos son propios y otros alquilados?			0
	COSTO FLETE	¿Que precio del flete aplica Alto, medio, bajo?			
	CAPACIDAD DE ATENCIÓN	¿Se cumple el plazo promedio de entrega, se presento atrasos del pedido sin justificación, se tiene pedidos pendientes?			
POS CONTRACTUAL (20 puntos)	RECLAMACIONES	¿Se han presentado reclamaciones al proveedor en calidad, gestión o transporte? (●) ¿El proveedor soluciona oportunamente las no conformidades de calidad y gestión de los bienes o servicios recibidos?			0
	SERVICIO POS VENTA	¿El proveedor cumple con los compromisos pactados dentro del contrato u orden de servicio o compra? (aplicación de garantías, mantenimiento, cambios, reparaciones, capacitaciones, entre otras).			
CONVENCIÓN	SÍMBOLO - SIGNIFICADO	PROVEEDOR TIPO A: EXCELENTE. Puntaje mayor o igual a 80 hasta 100 puntos. Se puede contratar nuevamente PROVEEDOR TIPO B: BUENO. Puntaje entre 46 hasta 79 puntos. Se invita nuevamente a procesos pero debe mejorar las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO C: MALO. Puntaje inferior o igual a 45 puntos. La Universidad no debe contratar con este proveedor.			0
	(●) Se responde si la anterior pregunta tiene una ponderación de cero o SI				MALO

Fábrica de Licores del Tolima		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			CÓDIGO: GC-PR001-FOR-006
		Proceso: Gestión Administrativa y Contratación			VERSIÓN: 00
		Contratación con Proveedor			PÁGINA 1 DE 1
DEPENDENCIA QUE EVALUA:		ADMINISTRACIÓN	FECHA		9/11/2020
EMPRESA o PROVEEDOR:		DISCORDOBA			
OBJETO DEL CONTRATO:		SUMINISTRO DE BOTELLAS DE VIDRIO			
SUPERVISOR ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN:		NORBAY CHAMORRO			
CRITERIO	SUBCRITERIO	ÍTEM	SELECCION RESPUESTA	VALOR ASIGNADO	PUNTAJE TOTAL
CUMPLIMIENTO (20 puntos)	TIEMPOS DE ENTREGA	¿Se cumplieron los tiempos de entrega de bienes o la prestación de servicios ofertados por el proveedor?	SI	10	20
	CANTIDADES	¿Se entregan las cantidades solicitadas?	SI	10	
CALIDAD (20 puntos)	CONFORMIDAD	¿El bien o servicio cumplió con las especificaciones y requisitos acordados en el momento de entrega?	NO	8	15
	FUNCIONALIDAD ADICIONAL	¿El producto comprado o el servicio prestado proporcionó más herramientas o funciones de las solicitadas originalmente?	NO	7	
GESTIÓN (20 puntos)	PROCEDIMIENTOS	¿El contrato es suscrito en el tiempo pactado, entrega las pólizas a tiempo y las facturas son radicadas en el tiempo indicado con las condiciones y soportes requeridos para su trámite contractual?	SI	8	17
	GARANTÍA	¿Se requirió hacer uso de la garantía del producto o servicio? (●) ¿El proveedor cumplió a satisfacción con la garantía pactada?	NO	9	
TRANSPORTE (20 puntos)	TIPO DE FLOTA	¿Que tipo de flota presenta el proveedor, Propia, alquilado, Unos son propios y otros alquilados?	AMBAS	7	16
	COSTO FLETE	¿Que precio del flete aplica Alto, medio, bajo?	MEDIO	7	
	CAPACIDAD DE ATENCIÓN	¿Se cumple el plazo promedio de entrega, se presento atrasos del pedido sin justificación, se tiene pedidos pendientes?	ATRASOS	2	
POS CONTRACTUAL (20 puntos)	RECLAMACIONES	¿Se han presentado reclamaciones al proveedor en calidad, gestión o transporte? (●) ¿El proveedor soluciona oportunamente las no conformidades de calidad y gestión de los bienes o servicios recibidos?	NO	6	15
	SERVICIO POS VENTA	¿El proveedor cumple con los compromisos pactados dentro del contrato u orden de servicio o compra? (aplicación de garantías, mantenimiento, cambios, reparaciones, capacitaciones, entre otras).	SI	9	
CONVENCIÓN	SÍMBOLO - SIGNIFICADO	PROVEEDOR TIPO A: EXCELENTE. Puntaje mayor o igual a 80 hasta 100 puntos. Se puede contratar nuevamente PROVEEDOR TIPO B: BUENO. Puntaje entre 46 hasta 79 puntos. Se invita nuevamente a procesos pero debe mejorar las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO C: MALO. Puntaje inferior o igual a 45 puntos. La Universidad no debe contratar con este proveedor.			83
	(●) Se responde si la anterior pregunta tiene una ponderación de cero o SI				EXCELENTE

Fábrica de Licores del Tolima		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			CÓDIGO: GC-PR001-FOR-006
		Proceso: Gestión Administrativa y Contratación			VERSIÓN: 00
		Contratación con Proveedor			PÁGINA 1 DE 1
DEPENDENCIA QUE EVALUA:	ADMINISTRACIÓN	FECHA	9/11/2020		
EMPRESA o PROVEEDOR:	PAPELSA				
OBJETO DEL CONTRATO:	SUMINISTRO DE CAJAS DE CARTON				
SUPERVISOR ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN:	NORBAY CHAMORRO				
CRITERIO	SUBCRITERIO	ÍTEM	SELECCION RESPUESTA	VALOR ASIGNADO	PUNTAJE TOTAL
CUMPLIMIENTO (20 puntos)	TIEMPOS DE ENTREGA	¿Se cumplieron los tiempos de entrega de bienes o la prestación del servicios ofertados por el proveedor?	SI	10	20
	CANTIDADES	¿Se entregan las cantidades solicitadas?	SI	10	
CALIDAD (20 puntos)	CONFORMIDAD	¿El bien o servicio cumplió con las especificaciones y requisitos acordados en el momento de entrega?	SI	7	12
	FUNCIONALIDAD ADICIONAL	¿El producto comprado o el servicio prestado proporcionó más herramientas o funciones de las solicitadas originalmente?	NO	5	
GESTIÓN (20 puntos)	PROCEDIMIENTOS	¿El contrato es suscrito en el tiempo pactado, entrega las pólizas a tiempo y las facturas son radicadas en el tiempo indicado con las condiciones y soportes requeridos para su trámite contractual?	SI	6	16
	GARANTÍA	¿Se requirió hacer uso de la garantía del producto o servicio? (●) ¿El proveedor cumplió a satisfacción con la garantía pactada?	NO	10	
TRANSPORTE (20 puntos)	TIPO DE FLOTA	¿Que tipo de flota presenta el proveedor, Propia, alquilado, Unos son propios y otros alquilados?	ALQUILADO	5	15
	COSTO FLETE	¿Que precio del flete aplica Alto, medio, bajo?	ALTO	5	
	CAPACIDAD DE ATENCIÓN	¿Se cumple el plazo promedio de entrega, se presento atrasos del pedido sin justificación, se tiene pedidos pendientes?	PENDIENTES	5	
POS CONTRACTUAL (20 puntos)	RECLAMACIONES	¿Se han presentado reclamaciones al proveedor en calidad, gestión o transporte? (●) ¿El proveedor soluciona oportunamente las no conformidades de calidad y gestión de los bienes o servicios recibidos?	SI	4	17
	SERVICIO POS VENTA	¿El proveedor cumple con los compromisos pactados dentro del contrato u orden de servicio o compra? (aplicación de garantías, mantenimiento, cambios, reparaciones, capacitaciones, entre otras).	SI	6	
CONVENCIÓN	SÍMBOLO - SIGNIFICADO	PROVEEDOR TIPO A: EXCELENTE. Puntaje mayor o igual a 80 hasta 100 puntos. Se puede contratar nuevamente PROVEEDOR TIPO B: BUENO. Puntaje entre 46 hasta 79 puntos. Se invita nuevamente a procesos pero debe mejorar las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO C: MALO. Puntaje inferior o igual a 45 puntos. La Universidad no debe contratar con este proveedor.			80
	(●) Se responde si la anterior pregunta tiene una ponderación de cero o SI				EXCELENTE

Fábrica de Licores del Tolima		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			CÓDIGO: GC-PR001-FOR-006
		Proceso: Gestión Administrativa y Contratación			VERSIÓN: 00
		Contratación con Proveedor			PÁGINA 1 DE 1
DEPENDENCIA QUE EVALUA:	Administración	FECHA	11/11/2020		
EMPRESA o PROVEEDOR:	Raúl Rodríguez Arevalo				
OBJETO DEL CONTRATO:	Tapa plástica				
SUPERVISOR ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN:	Ávaro Guayara Arciniegas				
CRITERIO	SUBCRITERIO	ÍTEM	SELECCION RESPUESTA	VALOR ASIGNADO	PUNTAJE TOTAL
CUMPLIMIENTO (20 puntos)	TIEMPOS DE ENTREGA	¿Se cumplieron los tiempos de entrega de bienes o la prestación del servicios ofertados por el proveedor?	SI	8	17
	CANTIDADES	¿Se entregan las cantidades solicitadas?	SI	9	
CALIDAD (20 puntos)	CONFORMIDAD	¿El bien o servicio cumplió con las especificaciones y requisitos acordados en el momento de entrega?	NO	8	15
	FUNCIONALIDAD ADICIONAL	¿El producto comprado o el servicio prestado proporcionó más herramientas o funciones de las solicitadas originalmente?	NO	7	
GESTIÓN (20 puntos)	PROCEDIMIENTOS	¿El contrato es suscrito en el tiempo pactado, entrega las pólizas a tiempo y las facturas son radicadas en el tiempo indicado con las condiciones y soportes requeridos para su trámite contractual?	BUENO	8	22
	GARANTÍA	¿Se requirió hacer uso de la garantía del producto o servicio? (●) ¿El proveedor cumplió a satisfacción con la garantía pactada?	BUENO	7	
TRANSPORTE (20 puntos)	TIPO DE FLOTA	¿Que tipo de flota presenta el proveedor, Propia, alquilado, Unos son propios y otros alquilados?	ALQUILADO	6	23
	COSTO FLETE	¿Que precio del flete aplica Alto, medio, bajo?	MEDIO	8	
	CAPACIDAD DE ATENCIÓN	¿Se cumple el plazo promedio de entrega, se presento atrasos del pedido sin justificación, se tiene pedidos pendientes?	ENTREGA	9	
POS CONTRACTUAL (20 puntos)	RECLAMACIONES	¿Se han presentado reclamaciones al proveedor en calidad, gestión o transporte? (●) ¿El proveedor soluciona oportunamente las no conformidades de calidad y gestión de los bienes o servicios recibidos?	BUENO	5	22
	SERVICIO POS VENTA	¿El proveedor cumple con los compromisos pactados dentro del contrato u orden de servicio o compra? (aplicación de garantías, mantenimiento, cambios, reparaciones, capacitaciones, entre otras).	BUENO	9	
CONVENCIÓN	SÍMBOLO - SIGNIFICADO	PROVEEDOR TIPO A: EXCELENTE. Puntaje mayor o igual a 80 hasta 100 puntos. Se puede contratar nuevamente PROVEEDOR TIPO B: BUENO. Puntaje entre 46 hasta 79 puntos. Se invita nuevamente a procesos pero debe mejorar las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO C: MALO. Puntaje inferior o igual a 45 puntos. La Universidad no debe contratar con este proveedor.			99
	(●) Se responde si la anterior pregunta tiene una ponderación de cero o SI				EXCELENTE

Fábrica de Licores del Tolima		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			CÓDIGO: GC-PR001-FOR-006
		Proceso: Gestión Administrativa y Contratación			VERSIÓN: 00
		Contratación con Proveedor			PÁGINA 1 DE 1
DEPENDENCIA QUE EVALUA:		Administración	FECHA	10/11/2020	
EMPRESA o PROVEEDOR:		Ramírez y Taborda			
OBJETO DEL CONTRATO:		Etiquetas plásticas			
SUPERVISOR ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN:		Álvaro Guayara Arciniegas			
CRITERIO	SUBCRITERIO	ÍTEM	SELECCION RESPUESTA	VALOR ASIGNADO	PUNTAJE TOTAL
CUMPLIMIENTO (20 puntos)	TIEMPOS DE ENTREGA	¿Se cumplieron los tiempos de entrega de bienes o la prestación del servicios ofertados por el proveedor?	MALO	5	10
	CANTIDADES	¿Se entregan las cantidades solicitadas?	MALO	5	
CALIDAD (20 puntos)	CONFORMIDAD	¿El bien o servicio cumplió con las especificaciones y requisitos acordados en el momento de entrega?	NO	4	8
	FUNCIONALIDAD ADICIONAL	¿El producto comprado o el servicio prestado proporcionó más herramientas o funciones de las solicitadas originalmente?	NO	4	
GESTIÓN (20 puntos)	PROCEDIMIENTOS	¿El contrato es suscrito en el tiempo pactado, entrega las pólizas a tiempo y las facturas son radicadas en el tiempo indicado con las condiciones y soportes requeridos para su trámite contractual?	BUENO	5	12
	GARANTÍA	¿Se requirió hacer uso de la garantía del producto o servicio? (*) ¿El proveedor cumplió a satisfacción con la garantía pactada?	NO NO	3 4	
TRANSPORTE (20 puntos)	TIPO DE FLOTA	¿Que tipo de flota presenta el proveedor, Propia, alquilado, Unos son propios y otros alquilados?	AMBAS	3	15
	COSTO FLETE	¿Que precio del flete aplica Alto, medio, bajo?	ALTO	7	
POS CONTRACTUAL (20 puntos)	CAPACIDAD DE ATENCIÓN	¿Se cumple el plazo promedio de entrega, se presento atrasos del pedido sin justificación, se tiene pedidos pendientes?	ATRASOS	5	8
	RECLAMACIONES	¿Se han presentado reclamaciones al proveedor en calidad, gestión o transporte? (*) ¿El proveedor soluciona oportunamente las no conformidades de calidad y gestión de los bienes o servicios recibidos?	MALO NO	5	
CONVENCIÓN	SERVICIO POS VENTA	¿El proveedor cumple con los compromisos pactados dentro del contrato u orden de servicio o compra? (aplicación de garantías, mantenimiento, cambios, reparaciones, capacitaciones, entre otras).	NO	3	53 BUENO
	SÍMBOLO - SIGNIFICADO	PROVEEDOR TIPO A: EXCELENTE. Puntaje mayor o igual a 80 hasta 100 puntos. Se puede contratar nuevamente mejorando las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO B: BUENO. Puntaje entre 46 hasta 79 puntos. Se invita nuevamente a procesos pero debe mejorar las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO C: MALO. Puntaje inferior o igual a 45 puntos. La Universidad no debe contratar con este proveedor. (*) Se responde si la anterior pregunta tiene una ponderación de cero o SI			

Fábrica de Licores del Tolima		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			CÓDIGO: GC-PR001-FOR-006
		Proceso: Gestión Administrativa y Contratación			VERSIÓN: 00
		Contratación con Proveedor			PÁGINA 1 DE 1
DEPENDENCIA QUE EVALUA:			FECHA		
EMPRESA o PROVEEDOR:		Distribuidora Incol S.A			
OBJETO DEL CONTRATO:		Envase por 375 ml, 750 ml y 1750 ml.			
SUPERVISOR ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN:		Sandra Constanza Almarío Gutiérrez			
CRITERIO	SUBCRITERIO	ÍTEM	SELECCION RESPUESTA	VALOR ASIGNADO	PUNTAJE TOTAL
CUMPLIMIENTO (20 puntos)	TIEMPOS DE ENTREGA	¿Se cumplieron los tiempos de entrega de bienes o la prestación del servicios ofertados por el proveedor?	SI	10	20
	CANTIDADES	¿Se entregan las cantidades solicitadas?	SI	10	
CALIDAD (20 puntos)	CONFORMIDAD	¿El bien o servicio cumplió con las especificaciones y requisitos acordados en el momento de entrega?	SI	8	15
	FUNCIONALIDAD ADICIONAL	¿El producto comprado o el servicio prestado proporcionó más herramientas o funciones de las solicitadas originalmente?	SI	7	
GESTIÓN (20 puntos)	PROCEDIMIENTOS	¿El contrato es suscrito en el tiempo pactado, entrega las pólizas a tiempo y las facturas son radicadas en el tiempo indicado con las condiciones y soportes requeridos para su trámite contractual?	SI	9	19
	GARANTÍA	¿Se requirió hacer uso de la garantía del producto o servicio? (*) ¿El proveedor cumplió a satisfacción con la garantía pactada?	NO SI	5 5	
TRANSPORTE (20 puntos)	TIPO DE FLOTA	¿Que tipo de flota presenta el proveedor, Propia, alquilado, Unos son propios y otros alquilados?	ALQUILADO	4	20
	COSTO FLETE	¿Que precio del flete aplica Alto, medio, bajo?	ALTO	6	
POS CONTRACTUAL (20 puntos)	CAPACIDAD DE ATENCIÓN	¿Se cumple el plazo promedio de entrega, se presento atrasos del pedido sin justificación, se tiene pedidos pendientes?	ENTREGA	10	20
	RECLAMACIONES	¿Se han presentado reclamaciones al proveedor en calidad, gestión o transporte? (*) ¿El proveedor soluciona oportunamente las no conformidades de calidad y gestión de los bienes o servicios recibidos?	NO SI	0 10	
CONVENCIÓN	SERVICIO POS VENTA	¿El proveedor cumple con los compromisos pactados dentro del contrato u orden de servicio o compra? (aplicación de garantías, mantenimiento, cambios, reparaciones, capacitaciones, entre otras).	SI	10	94 EXCELENTE
	SÍMBOLO - SIGNIFICADO	PROVEEDOR TIPO A: EXCELENTE. Puntaje mayor o igual a 80 hasta 100 puntos. Se puede contratar nuevamente mejorando las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO B: BUENO. Puntaje entre 46 hasta 79 puntos. Se invita nuevamente a procesos pero debe mejorar las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO C: MALO. Puntaje inferior o igual a 45 puntos. La Universidad no debe contratar con este proveedor. (*) Se responde si la anterior pregunta tiene una ponderación de cero o SI			

Fábrica de Licores del Tolima		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			CÓDIGO: GC-PR001-FOR-006
		Proceso: Gestión Administrativa y Contratación			VERSIÓN: 00
		Contratación con Proveedor			PÁGINA 1 DE 1
DEPENDENCIA QUE EVALUA:			FECHA		
EMPRESA o PROVEEDOR:		Districlub S.A			
OBJETO DEL CONTRATO:		Cajas de Cartón			
SUPERVISOR ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN:		Sandra Constanza Almario Gutiérrez			
CRITERIO	SUBCRITERIO	ÍTEM	SELECCIONE RESPUESTA	VALOR ASIGNADO	PUNTAJE TOTAL
CUMPLIMIENTO (20 puntos)	TIEMPOS DE ENTREGA	¿Se cumplieron los tiempos de entrega de bienes o la prestación del servicios ofertados por el proveedor?	SI	10	19
	CANTIDADES	¿Se entregan las cantidades solicitadas?	SI	9	
CALIDAD (20 puntos)	CONFORMIDAD	¿El bien o servicio cumplió con las especificaciones y requisitos acordados en el momento de entrega?	SI	6	11
	FUNCIONALIDAD ADICIONAL	¿El producto comprado o el servicio prestado proporcionó más herramientas o funciones de las solicitadas originalmente?	NO	5	
GESTIÓN (20 puntos)	PROCEDIMIENTOS	¿El contrato es suscrito en el tiempo pactado, entrega las pólizas a tiempo y las facturas son radicadas en el tiempo indicado con las condiciones y soportes requeridos para su trámite contractual?	NO	5	16
	GARANTÍA	¿Se requirió hacer uso de la garantía del producto o servicio? (*) ¿El proveedor cumplió a satisfacción con la garantía pactada?	SI SI	5 6	
TRANSPORTE (20 puntos)	TIPO DE FLOTA	¿Que tipo de flota presenta el proveedor, Propia, alquilado, Unos son propios y otros alquilados?	ALQUILADO	4	16
	COSTO FLETE	¿Que precio del flete aplica Alto, medio, bajo?	MEDIO	5	
POS CONTRACTUAL (20 puntos)	CAPACIDAD DE ATENCIÓN	¿Se cumple el plazo promedio de entrega, se presento atrasos del pedido sin justificación, se tiene pedidos pendientes?	ENTREGA	7	17
	RECLAMACIONES	¿Se han presentado reclamaciones al proveedor en calidad, gestión o transporte? (*) ¿El proveedor soluciona oportunamente las no conformidades de calidad y gestión de los bienes o servicios recibidos?	SI SI	5 6	
CONVENCIÓN	SERVICIO POS VENTA	¿El proveedor cumple con los compromisos pactados dentro del contrato u orden de servicio o compra? (aplicación de garantías, mantenimiento, cambios, reparaciones, capacitaciones, entre otras).	SI	6	79 BUENO
	SÍMBOLO - SIGNIFICADO	PROVEEDOR TIPO A: EXCELENTE. Puntaje mayor o igual a 80 hasta 100 puntos. Se puede contratar nuevamente mejorando las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO B: BUENO. Puntaje entre 46 hasta 79 puntos. Se invita nuevamente a procesos pero debe mejorar las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO C: MALO. Puntaje inferior o igual a 45 puntos. La Universidad no debe contratar con este proveedor. (*) Se responde si la anterior pregunta tiene una ponderación de cero o SI			

Fábrica de Licores del Tolima		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			CÓDIGO: GC-PR001-FOR-006
		Proceso: Gestión Administrativa y Contratación			VERSIÓN: 00
		Contratación con Proveedor			PÁGINA 1 DE 1
DEPENDENCIA QUE EVALUA:		ADMINISTRACIÓN	FECHA	10/11/2020	
EMPRESA o PROVEEDOR:		SERPETCOL LTDA			
OBJETO DEL CONTRATO:		SUMINISTRO DE ALCOHOL ETÍLICO			
SUPERVISOR ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN:		DARLIN MARTINEZ SANCHEZ			
CRITERIO	SUBCRITERIO	ÍTEM	SELECCIONE RESPUESTA	VALOR ASIGNADO	PUNTAJE TOTAL
CUMPLIMIENTO (20 puntos)	TIEMPOS DE ENTREGA	¿Se cumplieron los tiempos de entrega de bienes o la prestación del servicios ofertados por el proveedor?	SI	10	20
	CANTIDADES	¿Se entregan las cantidades solicitadas?	SI	10	
CALIDAD (20 puntos)	CONFORMIDAD	¿El bien o servicio cumplió con las especificaciones y requisitos acordados en el momento de entrega?	SI	10	20
	FUNCIONALIDAD ADICIONAL	¿El producto comprado o el servicio prestado proporcionó más herramientas o funciones de las solicitadas originalmente?	SI	10	
GESTIÓN (20 puntos)	PROCEDIMIENTOS	¿El contrato es suscrito en el tiempo pactado, entrega las pólizas a tiempo y las facturas son radicadas en el tiempo indicado con las condiciones y soportes requeridos para su trámite contractual?	SI	8	20
	GARANTÍA	¿Se requirió hacer uso de la garantía del producto o servicio? (*) ¿El proveedor cumplió a satisfacción con la garantía pactada?	SI SI	7 5	
TRANSPORTE (20 puntos)	TIPO DE FLOTA	¿Que tipo de flota presenta el proveedor, Propia, alquilado, Unos son propios y otros alquilados?	PROPIA	8	20
	COSTO FLETE	¿Que precio del flete aplica Alto, medio, bajo?	BAJO	7	
POS CONTRACTUAL (20 puntos)	CAPACIDAD DE ATENCIÓN	¿Se cumple el plazo promedio de entrega, se presento atrasos del pedido sin justificación, se tiene pedidos pendientes?	ENTREGA	5	20
	RECLAMACIONES	¿Se han presentado reclamaciones al proveedor en calidad, gestión o transporte? (*) ¿El proveedor soluciona oportunamente las no conformidades de calidad y gestión de los bienes o servicios recibidos?	NO SI	7 8	
CONVENCIÓN	SERVICIO POS VENTA	¿El proveedor cumple con los compromisos pactados dentro del contrato u orden de servicio o compra? (aplicación de garantías, mantenimiento, cambios, reparaciones, capacitaciones, entre otras).	SI	5	100 EXCELENTE
	SÍMBOLO - SIGNIFICADO	PROVEEDOR TIPO A: EXCELENTE. Puntaje mayor o igual a 80 hasta 100 puntos. Se puede contratar nuevamente mejorando las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO B: BUENO. Puntaje entre 46 hasta 79 puntos. Se invita nuevamente a procesos pero debe mejorar las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO C: MALO. Puntaje inferior o igual a 45 puntos. La Universidad no debe contratar con este proveedor. (*) Se responde si la anterior pregunta tiene una ponderación de cero o SI			

FÁBRICA DE LICORES DEL TOLIMA		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			CÓDIGO: GC-PR001-FOR-006
		Proceso: Gestión Administrativa y Contratación			VERSIÓN: 00
		Contratación con Proveedor			PÁGINA 1 DE 1
DEPENDENCIA QUE EVALUA:		ADMINISTRACIÓN	FECHA	10/11/2020	
EMPRESA o PROVEEDOR:		BRICONSA			
OBJETO DEL CONTRATO:		SUMINISTRO DE BOTELLAS DE VIDRIO			
SUPERVISOR ENCARGADO DE LA EVALUACIÓN:		DARLIN MARTINEZ SANCHEZ			
CRITERIO	SUBCRITERIO	ÍTEM	SELECCION RESPUESTA	VALOR ASIGNADO	PUNTAJE TOTAL
CUMPLIMIENTO (20 puntos)	TIEMPOS DE ENTREGA	¿Se cumplieron los tiempos de entrega de bienes o la prestación de los servicios ofertados por el proveedor?	SI	10	20
	CANTIDADES	¿Se entregan las cantidades solicitadas?	SI	10	
CALIDAD (20 puntos)	CONFORMIDAD	¿El bien o servicio cumplió con las especificaciones y requisitos acordados en el momento de entrega?	SI	6	6
	FUNCIONALIDAD ADICIONAL	¿El producto comprado o el servicio prestado proporcionó más herramientas o funciones de las solicitadas originalmente?	NO	0	
GESTIÓN (20 puntos)	PROCEDIMIENTOS	¿El contrato es suscrito en el tiempo pactado, entrega las pólizas a tiempo y las facturas son radicadas en el tiempo indicado con las condiciones y soportes requeridos para su trámite contractual?	NO	0	0
	GARANTÍA	¿Se requirió hacer uso de la garantía del producto o servicio? (●) ¿El proveedor cumplió a satisfacción con la garantía pactada?	NO NO	0 0	
TRANSPORTE (20 puntos)	TIPO DE FLOTA	¿Que tipo de flota presenta el proveedor, Propia, alquilado, Unos son propios y otros alquilados?	AMBAS	5	20
	COSTO FLETE	¿Que precio del flete aplica Alto, medio, bajo?	BAJO	8	
	CAPACIDAD DE ATENCIÓN	¿Se cumple el plazo promedio de entrega, se presenta atrasos del pedido sin justificación, se tiene pedidos pendientes?	ENTREGA	7	
POS CONTRACTUAL (20 puntos)	RECLAMACIONES	¿Se han presentado reclamaciones al proveedor en calidad, gestión o transporte? (●) ¿El proveedor soluciona oportunamente las no conformidades de calidad y gestión de los bienes o servicios recibidos?	NO SI	8 7	20
	SERVICIO POS VENTA	¿El proveedor cumple con los compromisos pactados dentro del contrato u orden de servicio o compra? (aplicación de garantías, mantenimiento, cambios, reparaciones, capacitaciones, entre otras).	SI	5	
CONVENCIÓN	SÍMBOLO - SIGNIFICADO (●) Se responde si la anterior pregunta tiene una ponderación de cero o SI	PROVEEDOR TIPO A: EXCELENTE. Puntaje mayor o igual a 80 hasta 100 puntos. Se puede contratar nuevamente PROVEEDOR TIPO B: BUENO. Puntaje entre 46 hasta 79 puntos. Se invita nuevamente a procesos pero debe mejorar las observaciones presentadas por la Universidad. La Universidad (Supervisor) presentará las observaciones mediante oficio adjunto al presente formato. PROVEEDOR TIPO C: MALO. Puntaje inferior o igual a 45 puntos. La Universidad no debe contratar con este proveedor.			66 BUENO

Anexos D. Ventajas y desventajas de la implementación del DRP en la empresa Fábrica de Licores del Tolima.

DISTRIBUTION RESOURCE PLANNING (DRP)

Definición:

Planificación de los Recursos de Distribución (DRP) es un método usado en la administración de negocios para planificar la emisión de órdenes de productos dentro de la cadena de suministro. El DRP habilita al usuario para establecer ciertos parámetros para el control del inventario (como el inventario de seguridad) y calcular el tiempo de fase entre los requerimientos del inventario.

Ventajas y desventajas para aplicar en la Fábrica de Licores del Tolima.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
El DRP comienza por la demanda del cliente, Segmentándola como demanda independiente y define plan real y con mucha austeridad en los pedidos de los productos terminados.	La compra del DRP es muy Caro y aún más personalizado.
El DRP Desarrollar un plan temporal para La distribución de productos desde fábricas y almacenes a los productos de los clientes.	La modificación del DRP puede solicitar cambios fundamentales en la FLT y sus procesos.




<p>El DRP determina el stock disponible parametrizando a la demanda del mercado, por tanto, se trata de una forma decisión de tipo “push” o de empuje.</p>	<p>El DRP es tan complejo que muchas compañías no logran adaptarse al sistema.</p>
<p>El DRP puede moldearse a sus órdenes de forma transversal, modificando las prioridades de inventario porque se valida la demanda real.</p>	<p>La implementación del DRP esta implícitamente inmersa en un proceso de forma continuo, como ideal que nunca termine nunca termine.</p>
	<p>La experiencia en DRP es limitada y asignarle personal representa un problema constante.</p>
<p>Mayor control de inventario</p>	<p>Pérdida de tiempo en elaboración de inventarios antes, durante y después</p>
<p>Trabaja con pronósticos reales del mercado</p>	<p>Procede de forma constante con respecto al mercado actual (estrategias, movimientos, etc.)</p>
<p>Minimizar del inventarios en almacenes y optimización de distribución</p>	<p>No puede haber demoras en el flujo de información entre las diferentes dependencias de la empresa.</p>



Toma de decisiones en corto plazo
Determina una red de distribución (que, como, cuando)
Anticipa la demanda del cliente
Mejora servicio al cliente
Interrelaciona al cliente con la compañía
Permite realizar seguimiento a los pedidos de abastecimiento.
Permite planificar la capacidad de envíos
Permite la asignación de suministros cuando se presenta escases de un ítem de distribución
Elaboración propia

Anexos E. Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Fábrica de Licores del Tolima en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado.

Modos	Terrestre
	

Medios	Tracto camión tipo cisterna
Proveedor	Incauca
Naturaleza de la carga	Líquida
Compañía de transportes	Empresa de transportes terceros
Consignatario	Fábrica de Licores del Tolima
Negociación	Directa con el proveedor
Modos	Terrestre
Medios	Tracto camión tipo carga seca.
Proveedor	Unicor S.A
Naturaleza de la carga	Botellas de vidrio 350cc, 500cc, 750cc. Carga frágil
Compañía de transportes	Covolco
Consignatario	Fábrica de Licores del Tolima
Negociación	Con proveedor
Modos	Terrestre
Medios	Tracto camión tipo carga seca



Proveedor	Papelsa
Naturaleza de la carga	Caja de cartón
Compañía de transportes	Coordinadora
Consignatario	Fábrica de Licores del Tolima
Negociación	Con proveedor

Proceso De Distribución (Cliente) de la Fábrica de Licores del Tolima

Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	Distrilicores del Tolima
Localidad	Ibagué
Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.
Compañía de transportes	Propia
Consignatario	Distrilicores del Tolima
Negociación	Precio del producto



Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	D´Sierra S.A.S
Localidad	Ibagué
Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.
Compañía de transportes	Propia
Consignatario	D´Sierra S.A.S
Negociación	Precio del producto

Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	Multiventas S.A.S
Localidad	Ibagué
Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.
Compañía de transportes	Propia
Consignatario	Multiventas S.A.S
Negociación	Precio del producto



Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	Combagon
Localidad	Ibagué
Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.
Compañía de transportes	Propia
Consignatario	Combagon
Negociación	Precio del producto

Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	Dinámica Group
Localidad	Ibagué
Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.
Compañía de transportes	Propia
Consignatario	Dinámica Group



Negociación	Precio del producto
Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	Mercacentro
Localidad	Ibagué
Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.
Compañía de transportes	Propia
Consignatario	Mercacentro
Negociación	Precio del producto
Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	Almacenes Éxito
Localidad	Ibagué
Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.
Compañía de transportes	Propia



Consignatario	Almacenes Éxito
Negociación	Precio del producto
Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	Makro
Localidad	Ibagué
Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.
Compañía de transportes	Propia
Consignatario	Makro
Negociación	Precio del producto
Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	Supertiendas Olímpica
Localidad	Ibagué
Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.



Compañía de transportes	Propia
Consignatario	Supertiendas Olímpica
Negociación	Precio del producto
Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	Sumiconsul
Localidad	Ibagué
Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.
Compañía de transportes	Propia
Consignatario	Sumiconsul
Negociación	Precio del producto
Modalidad	Terrestre
Medios	Camión tipo doble troque
Cliente	Distribuciones Pipe
Localidad	Ibagué



Naturaleza De La Carga	Botellas de aguardiente en las presentaciones 375 cc, 750 cc.
Compañía de transportes	Propia
Consignatario	Distribuciones Pipe
Negociación	Precio del producto

