

**Propuesta en (SC) Management y Logística en la empresa Textiles Lafayette S.A.**

Programa de Ingeniería Industrial

Carolina Zamudio

Humberto Reyes López

José Adonias fuentes

Víctor Alfonso Garzón Díaz

Yenny Carreño Piñeros

Presentado a:

MSc. Ing. Linda Bibiana Rocha Medina

(Tutora)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Diplomado de Profundización en (SC) Management y Logística

Opción de Grado

Agosto 2021

## Tabla de Contenido

Introducción .....	11
Formulación de objetivos .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos específicos.....	13
Configuración de la red de (SC) para la empresa Textiles Lafayette S.A. ....	14
Presentación de la empresa Textiles Lafayette S.A. ....	14
Miembros de la red.....	14
Miembros de la Red a la cual pertenece la empresa Textiles Lafayette S.A. ....	15
Proveedores de Primer Nivel .....	15
Proveedores de Segundo Nivel .....	15
Proveedores de Tercer Nivel.....	15
Clientes.....	16
Clientes de Primer Nivel.....	16
Clientes de Segundo Nivel.....	16
Clientes de Tercer Nivel .....	16
Red Estructural de una empresa .....	16
Red Estructural de la empresa Textiles Lafayette S.A.....	17
Dimensiones estructurales de la red de valor .....	18

Posición horizontal de la compañía Textiles Lafayette S.A. ....	19
Tipos de Vínculos de procesos.....	19
Vinculo administrado en la empresa Textiles Lafayette S.A.....	19
Vinculo Monitoreado en la empresa Textiles Lafayette S.A.....	20
Vinculo No administrado en la empresa Textiles Lafayette S.A.....	21
Complemento .....	22
Vinculo No participante en la empresa Textiles Lafayette S.A.....	22
Procesos del SC para una empresa, según enfoque del GSCF.....	23
Los 8 procesos estratégicos según el Global (SC) Forum (GSCF).....	23
El Cliente.....	23
Administración del Servicio al Cliente .....	24
Demanda Management: Administración de la Demanda.....	25
Order Fulfillment: Ordenes Perfectas. ....	26
Manufacturing Flow Management:.....	26
Proceso estratégico y operacional.....	26
Procurement: Compras.....	27
Product Development and Comercialization: .....	29
Returns: Retornos. Proceso Gestión de Retornos: .....	31
Global (SC) hay seis categorías de devoluciones: .....	31
Proceso estratégico de gestión de retornos:.....	32

Procesos según enfoque de APICS-SCOR. ....	34
Conceptualización y contextualización.....	34
Identificación e implementación de los procesos según APICS - SCOR en la empresa Textiles Lafayette.....	35
Planificación .....	35
Aprovisionamiento.....	35
Distribución .....	36
Requisitos:.....	39
Creación Productos Terminados: .....	39
Creación de Actividades: .....	40
Creación de Maquina: .....	40
Programación Proceso Productivo: .....	40
Devolución.....	41
Retorno por producto defectuoso a fabrica .....	41
Retorno por producto defectuoso de mostrador a bodega.....	41
Retorno por producto defectuoso por parte del cliente final.....	42
Activación (Enable).....	43
Identificación de los flujos en la (SC) de la empresa Textiles Lafayette S.A.....	44
Conceptualización y contextualización.....	44
Diagrama de flujo de información .....	45

	5
Flujo de producto .....	46
Flujo de efectivo.....	47
Colombia y el LPI del Banco Mundial. ....	49
Conceptualización y contextualización.....	49
Comparativo de Colombia ante el mundo.....	50
Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística. ....	55
Conceptualización y contextualización.....	55
Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística .....	56
Análisis Cuadro Sinóptico “Conpes 3547 Política Nacional Logística” .....	56
El efecto látigo (The Bullwhip Effect).....	58
Conceptualización y contextualización.....	58
Análisis de causas en la empresa Textiles Lafayette S.A .....	58
Demand-forecast updating.....	58
Order batching .....	61
Price fluctuation .....	61
Shortage gaming .....	62
Gestión de Inventarios.....	64
Conceptualización y contextualización.....	64
Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa Textiles Lafayette S.A.....	64

Instrumento para recolección de la información.....	64
Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida .....	65
Estrategia propuesta para la gestión de inventarios .....	66
Centralización y descentralización de inventarios .....	67
Conceptualización y contextualización.....	68
Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa Textiles Lafayette .....	68
Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa Textiles Lafayette S.A.....	69
Pronósticos de la demanda .....	69
Aspectos fundamentales en la empresa Textiles Lafayette S.A. ....	70
Recomendaciones al respecto para la empresa Textiles Lafayette S.A. ....	70
El layout para el almacén o centro de distribución de una empresa. ....	71
Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Textiles Lafayette .....	71
Plano del Layout actual.....	75
Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Textiles Lafayette S.A.....	75
Plano del Layout propuesto.....	78
El aprovisionamiento en la empresa. ....	79
Conceptualización y contextualización.....	79

Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de en la empresa Textiles Lafayette S.A.....	79
Instrumento para recolección de la información.....	82
Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida .....	82
Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa Textiles Lafayette a partir del diagnóstico realizado.....	84
Selección y evaluación de proveedores.....	85
Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa Textiles Lafayette S.A.....	85
Procesos Logísticos de Distribución .....	86
El TMS .....	88
Identificación de la estrategia de distribución en la empresa Textiles Lafayette .....	89
Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa Textiles Lafayette.....	90
Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa Textiles Lafayette.....	91
Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa Textiles Lafayette .	91
Beneficios en la empresa con los cambios en la industria de la distribución.....	92
Mega Tendencias en (SC) Management y Logística .....	93
Conceptualización .....	93

Aspectos fundamentales de las mega tendencias en (SC) Management y Logística – Mapa conceptual .....	94
Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa Lafayette.....	94
Conclusiones .....	96
Bibliografía .....	101

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Descripción modelo de Distribución Lafayette</i>	<i>Descripción modelo de Distribución Lafayette</i>
<i>Lafayette</i> .....	37
<i>Tabla 2 Activación gestión de los diferentes recursos</i> .....	43
<i>Tabla 3 Centralización y Descentralización de Inventarios</i> .....	67
<i>Tabla 4 Checklist</i> .....	72
<i>Tabla 5 Ventajas y Desventajas Aplicación DRP</i> .....	87

## Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Red Estructural de la empresa Textiles Lafayette S.A.S.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 2 Vínculos del proceso administrado de la empresa Lafayette .....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 3 Diagrama de Flujo de la Información .....</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 4 Diagrama de Flujo de Producción .....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 5 Diagrama de Flujo de Dinero .....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 6 Colombia vs Otros Países Año 2012 .....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 7 Cuadro Sinóptico “Conpes 3547 Política Nacional Logística”. .....</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 8 Plano de Distribución Planta Actual.....</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 9 Layout Propuesta para Lafayette .....</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 10 DRP Lafayette.....</i>	<i>87</i>
<i>Ilustración 11 TMS de Lafayette .....</i>	<i>88</i>
<i>Ilustración 12 Mega Tendencias en (SC) Management y Logística .....</i>	<i>94</i>

## Introducción

El presente trabajo fue realizado por el grupo 207115\_3 del curso Diplomado de Profundización (SC) Management(SC) y Logística O. G. periodo 1602 del 2021. Para el cual, fue necesario reconocer la importancia que tiene la administración de la cadena de suministro en el desarrollo de toda actividad comercial, que conlleva a la entrega de un bien o servicio a un cliente, teniendo como premisa, la satisfacción de este último, de acuerdo con unas condiciones acordadas o aceptadas durante la negociación de compra; entendiendo de acuerdo con Chopra, S., & Peter, M. (2008), que: “la cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes”, es decir a todas las actividades que intervienen de una u otra manera en la fabricación y distribución de un producto, desde el abastecimiento de materias primas hasta la entrega final en manos del cliente.

Durante el desarrollo del Diplomado de Profundización (SC) Management y Logística, fue nuestra intención desarrollar un aprendizaje significativo desde el estudio en primera instancia, de las temáticas sugeridas para el desarrollo de cada una de las actividades para posteriormente aplicarlas identificando estructuras, procesos logísticos y la cadena de suministro en la empresa textiles Lafayette, elegida para nuestro análisis en base a la posibilidad de uno de los miembros del grupo colaborativo para suministrar información de los procesos que allí se realizan, desde su experiencia laboral y el manejo responsable de la información encontrada para este propósito. Lafayette es una empresa colombiana

El propósito fundamental, que guio la realización de este trabajo fue el de identificar como una estrategia competitiva, la implementación de “(SC) Management y Logística” en las

empresas colombianas, entendiendo que esta, es una herramienta generadora de alternativas para mejorar su desempeño en los diferentes mercados maximizando la rentabilidad de sus negocios, enfocados en el objetivo general de identificar, a partir de la revisión bibliográfica y los modelos aplicados en la disciplina de estudio, la red de la cadena de suministro, estructuras, procesos logísticos etc., implementados en la empresa textiles Lafayette; presentando, desde su análisis, propuestas estratégicas de mejora en la administración de su cadena de suministros, orientados en la optimización del abastecimiento, producción, almacenamiento y distribución de mercancías.

## Formulación de objetivos

### Objetivo General

Identificar, a partir de la revisión bibliográfica y los modelos aplicados en la disciplina de estudio, la red de la cadena de suministro, estructuras, procesos logísticos etc., implementados en la empresa textiles Lafayette; presentando, desde su análisis, propuestas estratégicas de mejora en la administración de su cadena de suministros, orientados en la optimización del abastecimiento, producción, almacenamiento y distribución de mercancías.

### Objetivos específicos

Identificar la estructura, procesos Logísticos y Cadena de Suministro de la empresa seleccionada textiles Lafayette mediante el uso de modelos propios del (SC) Management y Logística.

Describir un modelo de aplicación para los seis procesos del enfoque **APICS –SCOR** en textiles Lafayette, buscando mejorar la operación de su cadena de suministro.

Proponer mejoras a los procesos logísticos de Textiles Lafayette, mediante el uso de los fundamentos y criterios de optimización propios de la disciplina en estudio al analizando la posición de Colombia en términos de logística según informe del Banco Mundial.

Identificar las mega tendencias en (SC) Management y Logística a partir de la revisión comprensiva de contenidos y la investigación complementaria individual, con la finalidad de adquirir el conocimiento necesario que faciliten desarrollo de las actividades propuestas.

### **Configuración de la red de (SC) para la empresa Textiles Lafayette S.A.**

El SCM se ha convertido en el pilar fundamental de muchas compañías, aportando al desarrollo de los procesos para hacerlas más competitivas. Es necesario para una empresa entender los conceptos e implementar estrategias en SCM para desarrollar y engranar procesos de cooperación que faciliten la entrega y la satisfacción del cliente. El desarrollo del (SC) establece la estructura de la red donde se organizan todos sus miembros, es allí donde se establecen los vínculos que priman en el marco de la ejecución de las actividades de abastecimiento, producción y distribución.

### **Presentación de la empresa Textiles Lafayette S.A.**

Lafayette es una empresa textil verticalmente integrada desde el proceso de Hilatura, pasando por la Tejeduría hasta la Tintorería, Estampación y Acabados con tecnología de punta, contando con procesos de alta innovación para el desarrollo de los textiles.

La imagen de la empresa se caracteriza por su calidad y tiempo de respuesta y para esto contamos con herramientas como (SYNERGY), que nos ayuda a planear y programar la planta de producción manteniendo inventarios adecuados en el proceso productivo y abastecimiento en la bodega de despachos de acuerdo con la demanda de venta y así poder distribuir en los tiempos requeridos de acuerdo con su lugar de destino.

### **Miembros de la red**

La implementación del (SC), implica identificar a los integrantes de toda una estructura comercial, con la finalidad de lograr diálogos y acercamientos entre las partes, donde se promuevan vínculos de cooperación que otorguen beneficios generales, no solamente a sus integrantes, sino que también cobije a los clientes, como estrategia comercial para su

fidelización, cuando la estructura es identificada es más claro determinar cuál es la función de cada uno dentro de la cadena de suministro.

### ***Miembros de la Red a la cual pertenece la empresa Textiles Lafayette S.A.***

Lafayette SAS actualmente tiene alrededor de 286 proveedores de materia prima distribuidos de la siguiente forma:

#### ***Proveedores de Primer Nivel***

Estos proveedores son los primordiales suministradores de la materia prima requerida para la fabricación del hilo que es la base principal para realizar la tela, son los que cuentan con el mejor precio de producto y por lo tanto son a los que más se les compra. (Lo podemos observar en la ilustración 2 con más detalle)

#### ***Proveedores de Segundo Nivel***

Los proveedores de segundo nivel son las empresas que nos suministran toda clase de productos que no se les realiza ningún proceso adicional y son dispuestos para la venta, también están los confeccionistas que se encargan de hacer las prendas para medir la calidad de la tela y también para realizar los lanzamientos de colección. (Lo podemos observar en la ilustración 2 con más detalle)

#### ***Proveedores de Tercer Nivel***

Los proveedores de tercer nivel son aquellos que nos abastecen de los repuestos y productos que son necesarios para poder tener nuestra maquinaria en completo funcionamiento, también están nuestros proveedores logísticos que se encargan de la importación de nuestras materias primas. (Lo podemos observar en la ilustración 2 con más detalle)

## **Clientes**

El objetivo de LAFAYETTE SAS es basarse en las necesidades de los clientes y así diseñar textiles de alto desempeño y rendimiento de la mejor calidad.

### ***Clientes de Primer Nivel***

Los clientes que se encuentran en este nivel son a los que se les vende por el canal tradicional (fabrica), estos clientes son asesorados por nuestros colaboradores, los cuales le brindan atención personalizada a la necesidad de cada uno.

### ***Clientes de Segundo Nivel***

Los clientes de este nivel son los que realizan sus compras a través de nuestros puntos de ventas a nivel nacional y en nuestras oficinas internacionales. (Lo podemos observar en la ilustración 2 con más detalle)

### ***Clientes de Tercer Nivel***

Los clientes que pertenecen a este nivel son aquellos a las que, por sus necesidades, se requiere que se le realice productos únicos, basados en especificaciones que ellos mismos solicitan. (Lo podemos observar en la ilustración 2 con más detalle)

## **Red Estructural de una empresa**

Para una empresa es vital contar con personal altamente calificado y con vasta experiencia para dirigir operaciones en materia logística; así mismo es necesario que la empresa diseñe su propia red estructural donde se identifique el punto de inicio y el punto final del proceso. Al identificar sus componentes es posible realizar un diagnóstico operacional, con la finalidad de generar estrategias que brinden solución a los problemas que arroje el diagnostico; lo importante siempre es buscar ventajas competitivas, apuntando a la reducción de costos

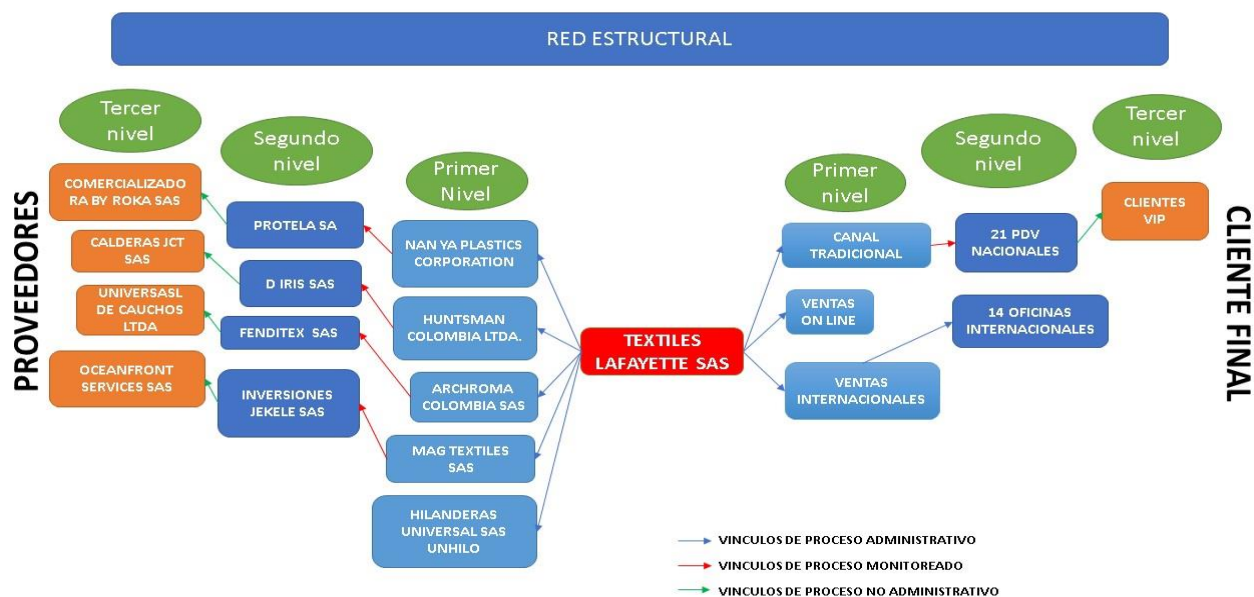
operacionales y alcanzar una mejor integración entre las partes, la meta siempre debe ser incrementar el desempeño de la cadena de valor, la cual se refleja en la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía.

### **Red Estructural de la empresa Textiles Lafayette S.A.**

A continuación, se muestra de manera gráfica la estructura de clientes y proveedores con sus diferentes niveles e interacciones ya mencionadas

### Ilustración 1

Red Estructural de la empresa Textiles Lafayette S.A.S.



Nota: red estructural de la empresa Lafayette incluyendo proveedores y clientes con sus respectivas conexiones. Fuente elaboración propia, 2021

### Dimensiones estructurales de la red de valor

Una dimensión estructural permite reconocer y caracterizar una organización desde su formación interna, con ella es posible medir el comportamiento de una organización frente a otras en un contexto específico. El (SC) presenta en su red tres dimensiones a saber, la estructura horizontal, la estructura vertical y la posición horizontal, las cuales vamos a definir a continuación.

Según el autor (Gattorna, 2015), una red de valor es toda aquella combinación de los procesos y actividades de los cuales los productos y servicios se encuentran en movimiento dentro y fuera de la empresa, esto implica que todos los movimientos desde el producto inicial

hasta el consumidor final, y por ello todos los de la organización están involucrados para aplicar su desarrollo.

***Posición horizontal de la compañía Textiles Lafayette S.A.***

La posición Horizontal de Lafayette son las ventajas de Satisfacción, Mejor en cuanto a la comunicación interna, Trabajo en equipo entre cada uno de los miembros, agilidad en la fabricación del producto y así mismo en las entregas al cliente final, toman decisiones asertivas y rápidas, mejor control en el procesos de producción e Innovación, y continuas capacitaciones con los nuevos procesos de implementación como él (SC) a cada uno de los miembros de la compañía esto con el fin de tener un buen éxito de la empresa en cuanto a las salidas y entradas de los servicios de entrega y transporte.

**Tipos de Vínculos de procesos**

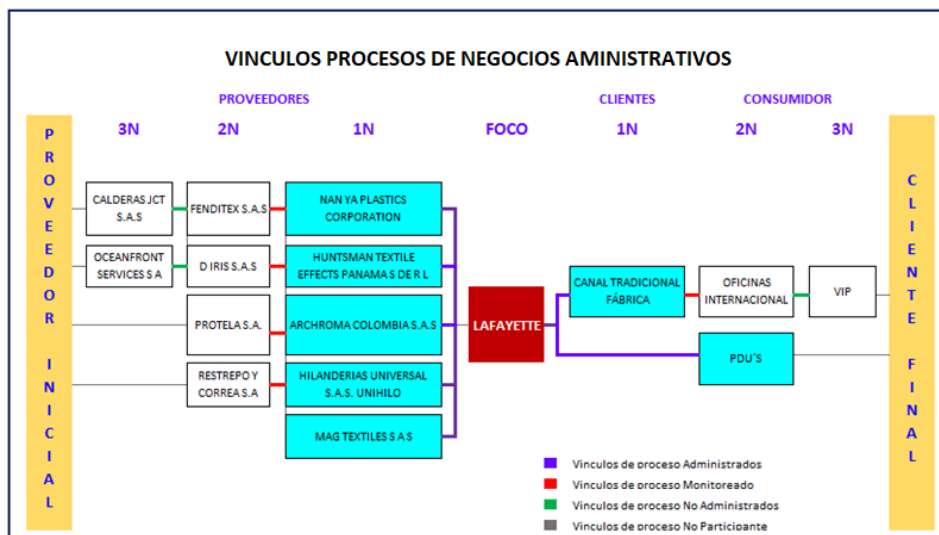
En (SC) es relevante para la operación, el establecimiento de relaciones estrechas entre los participantes, cuando se menciona el termino vínculos de proceso, se debe entender como el grado de interacción e integración que se puede alcanzar en cada nivel de la cadena de suministro, entre proveedores, clientes y empresa.

***Vinculo administrado en la empresa Textiles Lafayette S.A.***

Es aquel donde la compañía integra un proceso con una o más clientes proveedores en este caso Sutihilazas, A. P. Singer, Proveedores.com, Mimaky, y Telas importadas; para generar una colaboración dentro de la cadena de abastecimiento. Todos los procesos que se llevan a cabo con otras compañías se integran y se alinean, para el correcto funcionamiento del proceso, garantizando un flujo constante del mismo y buscando mejorar la eficiencia en la cadena de suministro. Para ello es importante vincular los procesos de la parte administrativa, administrándolo e integrándolo con clientes y proveedores.

## Ilustración 2

Vínculos del proceso administrado de la empresa Lafayette



Nota se presenta los vínculos que tiene la empresa Lafayette con manera administrativa con los proveedores y clientes

Fuente: Elaboración propia, 2021

### ***Vínculo Monitoreado en la empresa Textiles Lafayette S.A.***

Las técnicas aplicadas son importantes dentro del proceso de elaboración de los productos textiles por la empresa LAFAYETTE teniendo en cuenta que los centros de distribución están pendientes y son los responsables que la utilidad toque al consumidor y por ende al comprador final, estos procesos no son tan calificadores, y podemos resaltar:

**El inventario de materiales:** Es de vital importancia ya que con ello se establece el horizonte de producción a ejecutarse, de una manera controlada y supervisada, por los cargos dominantes para cada área productiva, sin embargo, es irrelevante en la producción y transformación de la materia prima.

**Almacenamiento de los materiales:** este proceso es irrelevante en la transformación de la materia prima

Es un proceso no tan crítico donde Lafayette debe realizar seguimiento o auditoria a los procesos entre los colaboradores que pertenecen a la cadena de suministro, Ejemplo con Mimaky, Lafayette periódicamente evalúa y audita la relación entre este importante proveedor y sus proveedores de máquinas de estampados, telares y tintas, para validar como están administrados e integrados sus procesos, de manera que las buenas relaciones entre estos proveedores, facilite el buen funcionamiento del negocio, de acuerdo a las políticas de Lafayette y que estas sean acordes y efectivas dentro de la cadena de suministro para evitar demoras e incumplimientos en sus entregas.

***Vinculo No administrado en la empresa Textiles Lafayette S.A.***

Aquí la empresa no está ligada con determinados procesos externos, podemos resaltar:

Ensamblaje

Origen de los insumos

Herramientas

Materiales

logística

Distribución

Cabe anotar que Textiles Lafayette no se preocupa o no apoya su esfuerzo por conocer cómo, cuándo y con qué maquinarias acoplo sus productos, ya que solo es relevante que la maquinaria empleada cumpla con los estándares mínimos de calidad.

En cuanto a la Naturaleza de los insumos, para LAFAYETTE no es relevante como sus proveedores obtienen sus insumos, ya que como se ha menciona solo es relevante que cumpla con los estándares mínimos de calidad, ratificando efectividad y eficiencia.

Al parecido ocurre con el abastecimiento de materiales e implementos, responsables directos los proveedores, ya que en las instalaciones de LAFAYETTE no existe personal habilitado para supervisar estos procedimientos, que el proveedor es el responsable de ellos.

### **Complemento**

Este tipo de vínculo de procesos no son críticos para Lafayette, por lo cual no es necesario integrarlos con otras compañías dentro del proceso, en caso de presentarse alguna novedad que afecte el proceso, Lafayette delega su confianza en los demás participantes, creyendo en su buen juicio y su capacidad de administrar el vínculo acorde a la situación, Lafayette se apoyará en ellos en caso de presentarse alguna limitación de recursos, evitando así la afectación en la cadena de suministro. Esto aplica para compras bajo punto de orden con proveedores que abastecen artículos de inventario general con los que no se tiene un vínculo directo o integración.

### ***Vinculo No participante en la empresa Textiles Lafayette S.A.***

Este tipo de vínculo de procesos no se considera crítico para la operación de Lafayette, pero se debe aclarar que dentro de los procesos de negocio existen vínculos de relación entre integrantes y no integrantes de la cadena de suministro que pueden afectar la eficiencia de la compañía y de la cadena de suministro, en caso de presentarse una baja en los inventarios o en la disponibilidad de recurso para la fabricación. Para esto es muy importante trabajar de la mano con los demás participantes de la cadena, buscando reducir el costo total del proceso, mejorar la

calidad de los productos y/o servicios y asimismo asegurar la disponibilidad en todo momento de los productos necesarios para la buena operación de la cadena de suministro.

### **Procesos del SC para una empresa, según enfoque del GSCF**

El Global (SC) Forum (GSCF) es una herramienta diseñada para fortalecer el crecimiento rentable de las compañías; se enfoca en la implementación de estrategias para la reducción de costos, manteniendo un proceso productivo de calidad, optimizando recursos y desarrollando procesos en forma eficiente. En esta fase se relacionan los 8 modelos propuestos bajo el modelo (GSCF), buscando mejorar los flujos de producto entre procesos en la empresa Textiles Lafayette.

### **Los 8 procesos estratégicos según el Global (SC) Forum (GSCF)**

El Global Supply Forum identifico 8 procesos estratégicos al interior de una cadena de suministro, la importancia de estos procesos radica en su capacidad para influenciar el comportamiento de la estrategia corporativa a lo largo de su periodo de ejecución y a nivel operativo permite generar mejores relaciones con los clientes. El enfoque de gestión al interior de la red estructural debe ser integrado, para maximizar la eficiencia de la cadena.

Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa Textiles Lafayette

### **El Cliente.**

Los vínculos con clientes deben ser prioritarios para poder realizar vínculos de beneficio recíproco, lo primero que se debe tener en cuenta es la identificación de los clientes primordiales de negocio, con la meta de formar conjuntos o nichos y la correspondiente segmentación.

Es predominante el calcular los casos antes mencionados como también existen otros que no, para este caso es importante precisar:

Los rasgos de variabilidad de la demanda

La caracterización de aquellas acciones que no suman valor.

Diseñar las tácticas que engloben los impactos financieros, como también anticipar las ganancias por prototipo de negocio y de cliente.

Aguda exploración de los rasgos productivos de los productos vs. Los clientes mismos, conteniendo la valoración y estimación misma de las capacidades de desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

Todo vínculo relacionado a beneficio / costo se fundamenta en resultados, por tal es sustancial el argumento de las métricas como técnica evaluativa. (Pinzón Hoyos, 2004)

### **Administración del Servicio al Cliente**

La administración del Servicio al Cliente pertenece a la gestión de las responsabilidades obtenidas proporcionadas de productos y servicios; esto se relaciona directamente con el cliente, los procesos de producción y los de fabricación deben poseer la suficiencia de proteger las proposiciones comerciales, la permanencia de productos y servicios y la satisfacción del cliente, mediante estrategias como:

Reservas de los bienes operacionales proporcionados, personal experto, tecnológico y profesional.

Precisar por medio de documentación técnica los entregables al cliente.

Formar con base en antecedentes históricos, las posibles incidentes y las tácticas de réplica, control e indemnización.

Decretar las necesidades y amparos para la información y sus medios de comunicación.

Ejecutar un método de calidad regulado, que admita alcanzar técnicas estándar.

Así como en toda actividad empresarial y relacional, las métricas corresponden a una estrategia corporativa. **(Pinzón Hoyos, 2004)**

### **Demanda Management: Administración de la Demanda.**

La demanda de Lafayette la maneja con un sistema llamado Push o sistema de empuje el cual se basa en plan de producción proyectada, en la cual la administración de la demanda es planeada por la compañía, se hace una planificación para que la empresa siempre esté lista con un stock de seguridad, para cumplir satisfactoriamente a sus clientes. La compañía siempre maneja un inventario de seguridad para tener producto durante todo el año y tener surtidos sus sucursales de venta.

También maneja sobre orden o pedido que se basa en pedidos que realizan los clientes antes de proceder a la producción y satisfacer al cliente con el producto final.

En la planeación de la demanda siempre están implicados desde compras, contabilidad, costos, producción, logística y ventas con un solo objetivo plena satisfacción del cliente y poder dar una excelente rentabilidad a la compañía.

Para toda compañía su prioridad es cumplir con su demanda a sus clientes y entregar a tiempo, pero como Lafayette cuenta con un buen inventario siempre cumplirá a sus clientes,

cuenta con unas ubicaciones estratégicas donde tiene sus sucursales o tiendas de venta al público, tiene personal capacitado para mejorar sus telas y diseños.

### **Order Fulfillment: Ordenes Perfectas.**

Lafayette tiene como propósito hacer llegar sus productos al cliente final en óptimos estándares de calidad para que sus clientes sean fieles a la compañía, estableciendo una estrecha relación con el cliente para poder brindarle una confiabilidad y que Lafayette sea su único y suficiente proveedor.

Lafayette implementa ventas por online las cuales se pueden realizar pedidos y sobre estas órdenes de pedido se realizará la entrega justo a tiempo en el tiempo determinado, el cliente puede realizar su pago con medios de pago como tarjetas de crédito o débito, pues le llegará el pedido al cliente muy rápido ya que la compañía cuenta con un stock de seguridad, también cuenta con varios centros de distribución en diferentes ciudades por lo cual si un cliente necesita una orden de pedido será entregado en el menor tiempo.

### **Manufacturing Flow Management: Administración de Flujo de Manufactura.**

La administración del flujo de manufactura está enfocada a la fabricación flexibilizada de productos, acorde con las necesidades que favorecen el cumplimiento de las metas del mercado; para Lafayette es muy importante mantener un monitoreo constante de los procesos, que permita visualizar a lo largo del flujo de manufactura, estándares y/o alternativas aplicables según las necesidades de los grupos de interés.

### ***Proceso estratégico y operacional***

El área de planeación determina los planes de producción que se deben llevar a cabo durante x periodo; a partir de allí es necesario validar con los proveedores de primer nivel oferta

y disponibilidad de inventario que permita dar respuesta a las necesidades de producción y a los tiempos establecidos de acuerdo con el plan maestro de producción; así mismo obedecer la promesa de cumplimiento respecto a los tiempos de fabricación acordados, donde se validan los planes de producción de acuerdo a la necesidades de entrega: recepción órdenes de compra, cantidades solicitadas y tiempo de duración en los ciclos de fabricación. Ya con la planificación de cada uno de los requerimientos es posible definir y gestionar las órdenes recibidas; entonces el sistema Pull inicia su proceso de fabricación para dar respuesta a los pedidos bajo especificación del cliente y el sistema Push opera una para mantener el inventario necesario para aquellos clientes que hacen un pedido de acuerdo a sus niveles de venta, como no es un inventario de rotación fija, la empresa hace mediciones de pronóstico por variabilidad para asegurar un buen nivel de servicio a sus clientes. Para Lafayette es muy importante registrar toda la información que se genera durante todo el proceso de manufactura porque esto facilita la elaboración de planes de contingencia, el desarrollo de estrategias con proveedores y también realizar un mejor control de los inventarios y un mejor control de la producción a nivel operativo; de esta manera es posible hacer un mejor control del proceso, Ya que la medición permite un mejor control del proceso de manufactura, la optimización de recursos con la disminución de desperdicios, esto contribuye a los planes de mejora y sostenibilidad de la compañía.

### **Procurement: Compras**

Para Lafayette es muy importante desarrollar relaciones de transparencia con cada uno de sus proveedores, enmarcadas en el manual de proveedores se especifica cómo debe ser la relación con este importante grupo de interés, cuáles son los deberes por cumplir y que condiciones debe tener un aspirante para la contratación.

El sistema de gestión de la calidad SGS, realiza permanentemente seguimiento a cada uno de los proveedores, donde se validan los requisitos aportados durante la selección y se les evalúa el conocimiento de los riesgos que pueden afectar el proceso y la operación.

Todo proveedor nacional o extranjero que sea vinculado a Lafayette se compromete al estricto cumplimiento de la política SAGRLAFT que regula el manejo y la protección de datos, el autocontrol y protección del riesgo, así como todas las actividades relacionadas con el financiamiento del terrorismo.

Lafayette también hace parte del Operador económico Autorizado (OEA), sistema encargado de garantizar la seguridad de todo el proceso de la cadena de suministro. El sistema confiere a las empresas registradas el sello de empresa segura para realizar actividades comerciales dentro y fuera de Colombia.

La atención a estos requerimientos estratégicos le permite a Lafayette desarrollar procesos de selección para contratar con aquellos proveedores que brindaran seguridad a procesos logísticos, a los asociados de la cadena y tranquilidad para las autoridades de control en cada transacción o movimiento de productos; importante implementar estrategias que posibiliten un abastecimiento responsable, encaminado a minimizar impactos y riesgos propios del negocio, a su vez fortalecer las relaciones comerciales.

Una de las herramientas implementadas para ejercer un monitoreo y a su vez control en el cumplimiento de los requisitos para proveedores y con los entes de control es PETI tu Compra donde el proveedor registrado acepta y garantiza el conocimiento del manual de proveedores.

Los proveedores se clasifican en base a diferentes criterios como su estabilidad económica, crecimiento tecnológico, innovación, volumen de compras etc., que les otorga un

nivel de confiabilidad para desarrollar determinadas transacciones, de acuerdo con el estatus otorgado; más adelante con el transcurso del proceso operacional Lafayette desarrolla la medición de su desempeño en base a su comportamiento y al rendimiento en el proceso de la cadena de abastecimiento.

### **Product Development and Comercialization:**

Desarrollo y Comercialización de Productos. El uso de REPLENISHMENT+, Es un software diseñado para soportar la metodología Demand Driven MRP (DDMRP) a través de visibilidad de "información relevante" para la toma de decisiones y DBR+, Es un software para programar las tres plantas de producción (hilo, Tejeduría y Acabados) contemplando las restricciones que tiene nuestro proceso, con la unión de estos 2 software se nombró como SINERGY, con el fin de que estos dos elementos que se unen y generan cooperación entre sí para ofrecer un resultado que maximiza las cualidades de cada uno de los elementos. Lafayette utiliza este software para mejorar su servicio ante la demanda de los clientes mejorando los tiempos de respuesta y ofreciendo un tiempo más asertivo a nuestros clientes, para esto manejamos conceptos de distribución y almacenamiento de inventarios de acuerdo con la necesidad llamados Buffer.

**BUFFER:** Es un colchón o amortiguador que permite mitigar la variabilidad del proceso.

Existen 3 tipos de buffer:

Buffer de Cantidad.

Buffer de Capacidad

## Buffer de Tiempo

Esto es controlado con el proceso de programación, desde la generación de pedidos suministrados por el área comercial bajo el control de inventarios que cuenta la organización se valida la demanda del producto a programar, luego SYNERGY genera la orden de producción, el programador estará asignado la MP a la orden de producción, SYNERGY valida estas tareas y luego procede con la liberación de las órdenes a producción, luego el jefe de área asigna máquinas principales para su proceso, registrando producción diaria hasta cumplir con la fecha de cumplimiento definida por SYNERGY como:

Planeación de demanda.

Coordinación de programación.

Análisis de Planeación.

Supervisores.

Operarios.

**Prioridades:** Son un número asociado a las órdenes de producción que identifica la importancia de su programación y posterior ejecución en el sistema de producción.

**Distribución:** La entrega de nuestros productos se hace a través de 3 proveedores de servicio (TCC, Coordinadora, Envía), ellos son los que se encargan de realizar toda la logística para realizar la entrega oportuna del producto a nuestros clientes ya sean nacionales o internacionales.

**Returns: Retornos. Proceso Gestión de Retornos:**

Establecer procesos o políticas que integren todas las actividades de los actores para prevenir o disminuir la devolución de productos con el proceso Global Supply (GS).

En el marco del programa Innovación Lafayette, apalancamos la estrategia de negocio, generamos dinámicas que impulsan la competitividad y fortalecer las supervisiones en la carga transportada para evaluar la calidad la cultura de la innovación en todo lo que hace y prevenir los daños o alteraciones en la carga del tránsito del producto y así mismo establecer políticas para los miembros del equipo de trabajo y puedan aplican las leyes en el producto y productos planeados y asociar las reglas que se tienen en la empresa.

(SC) management. En los procesos de retorno la administración es importante porque puede llevar a Lafayette a tener una sustentable ventaja competitiva y una efectiva administración en los procesos de retorno y permitir a la firma identificar oportunidades de mejoramiento en productividad y abrirse paso en sus proyectos, disminuir los retornos no deseados, reducir costos y aumentar los ingresos lo cual puede lograr alcanzar una gran ventaja competitiva.

**Global (SC) hay seis categorías de devoluciones:**

Devoluciones de clientes: Fallas del producto.

Devoluciones de marketing: Ventas muy lentas, calidad o necesidad de reponer el inventario.

Devoluciones de daños: Productos maltratado en tránsito en almacén o tienda.

Devoluciones de activos: devoluciones por talla vuelven a entrar en stock.

Las devoluciones por tema de calidad en la prenda, aunque son mínimas se manejan un proceso donde los problemas de confección son solucionados y se recupera la inversión realizada con un sobrecosto mínimo.

Recuperación de material devuelto: Se realiza un informe de cada devolución con su respectiva fecha y la causa del retorno con su respectiva evidencia fotográfica ya que con esto hay suficiente evidencia para validar la causa de la

Retiro de productos: Problemas calidad en cuanto al producto.

Retornos ambientales: Mantuvimos nuestro compromiso frente al cuidado del medio ambiente, y en tal sentido, nuestra prioridad ha sido el manejo del agua. Hemos reducido en los últimos 5 años en un 20% la cantidad de agua empleada para el teñido, proceso en donde se presentan los consumos más altos, y gracias a 2 plantas de tratamiento de agua residual tratamos el 100% del agua que se deshecha y reutilizamos el 65% en el proceso productivo.

### **Proceso estratégico de gestión de retornos:**

Determinar una correcta gestión de devoluciones puede ayudar a la compañía a mejorar el rendimiento en ventas y control de calidad en el producto.

Crear estrategias para evitar el retorno, controlar acceso y disposición.

Desarrollar retornos y opciones de flujo. Se desarrolla una red de logística inversa como estrategias como mantener normas, herramientas y procedimientos para el control de la información y la seguridad física y logística de las instalaciones de carga de transporte o un centro de distribución que manejen todos los productos devueltos de manera separada de los productos que no son devueltos

Gestionar reglas de crédito.

Desarrollar Indicadores.

Recibir solicitud de devolución con sus respectivos formatos.

Determinar enrutamiento para entregas efectivas a tiempo.

Recibir devoluciones en días y fechas específicas cuando el artículo devuelto se envía a un almacén, los productos deben verificarse con evidencias y fotos de estos. Para gestionar este flujo de retorno puede involucrarse el proceso de cumplimiento de la orden.

Seleccionar disposición. Se examina cada una de las devoluciones y se elige la disposición más adecuada. La disposición del producto puede incluir sus manufacturas, reventa o reinventa a través del mercado secundario.

Crédito cliente/proveedor. Crear formas de pagos o créditos de 30, 45 o 60 días en cuanto a proveedores y cuando las devoluciones han sido procesadas. En cuanto al cliente se deben dar créditos a más corto tiempo. Para esto se necesita negociación entre los actores de la cadena de suministro.

### **Procesos según enfoque de APICS-SCOR.**

El modelo de APICS –SCOR desarrollado por la (Asociación para la gestión de la cadena de suministro), busca la mejora de los procesos de la cadena de suministro, su implementación brinda herramientas muy útiles para evaluar el comportamiento y el desarrollo de la cadena de suministro; su aplicación indica fallas en los sistemas y a partir de estas proponer mejores prácticas para los procesos.

#### **Conceptualización y contextualización**

Lafayette, es una es una compañía textil verticalmente integrada y orgullosamente colombiana en Latinoamérica. las tiendas tienen algunos proveedores que producen sus productos. Este modelo (SCOR) Este nos es útil porque nos permite representar y configurar la cadena de suministro de manera adecuada, además de probar la interacción entre proveedores, también puede probar la relación entre el proveedor y la organización y el distribuidor. - Indicadores de acción y comunicación, la gestión de cada elemento. Al implementar este modelo SCOR, se observarán en forma impresa las actividades que se realicen dentro de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes, incluyendo las diferencias de desempeño entre cada elemento.

Tomando en consideración que con este modelo lo que se aspira es al mejoramiento en la cadena de suministro de la compañía, por lo tanto, podemos estimar la cadena e identificar lo más conveniente para mejorar, el Modelo APICS SCOR (SCORM) tiene como procesos principales la Planificación, el Aprovisionamiento, la Fabricación, la Distribución y la Devolución, todo esto en Lafayette se logra aplicar de la siguiente manera.

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

### **Textiles Lafayette**

#### ***Planificación***

Este proceso debe centrar la programación de aprovisionamiento con el fin de efectuar operaciones de abastecimiento de todos los materiales, compras, almacenaje y distribución, con lo que se pueda equilibrar siempre buscando la mejor opción y al menor costo real, en estos apartes se direcciona hacia la adquisición de materia prima y materiales de alta calidad, logrando la elaboración y comercialización en cantidades y calidad optimas de los productos de la organización.

Además de tener en cuenta la distribución el almacenaje debe ser idóneo en cuanto a conservación, manipulación y adecuar los stocks mínimos requeridos para la operación normal, garantizando las materias primas necesarias y otros suministros adicionales con lo que se garantiza la entrega de los productos en los tiempos ofrecidos a la cadena de clientes.

P.1 Plan (SC) (Planificar la Cadena de suministro)

P2 Plan Source (Planificación del abastecimiento)

P.3 Plan Make (Planificación de la producción)

P.4: Planear la devolución o retornos

P.5: Planear la distribución de los productos o entregas

#### ***Aprovisionamiento.***

Lafayette para poderle dar un control adecuado a los proveedores, utiliza una actividad denominada requerimientos, en la cual se manejan órdenes de compra y facturación. Las órdenes

de compra se utilizan para realizar la adquisición de materiales e insumos, esta adquisición se hace a través de lotes que comparten características similares o que se pueden mezclar, a este proceso se le denominan “Adquisición de Familias”. Con estas (ODC) se lleva un mejor control y medición de los costos con el fin de no afectar la rentabilidad cuando se registran demandas de un mismo lote de producción teniendo este proceso permite que sistemáticamente se pueda saber la necesidad de abastecimiento de todas las dependencias de la organización

### ***Distribución***

Cada etapa del proceso textil en Lafayette se optimiza a la par con el avance tecnológico; esto le ha permitido desarrollar mejores procesos productivos, amigables con el medio ambiente, rentables para el negocio y promotores del crecimiento y el bienestar para sus colaboradores conforme a las políticas de desarrollo social y sostenibilidad de la compañía.

#### Descripción del proceso Distribución

El modelo de distribución comienza con la recepción de producto en la Bodega textil (zona de almacenamiento), donde cada producto se recibe de acuerdo con las especificaciones registradas en la orden de producción, cantidades y características; el sistema Synexxy lo identifica y lo ingresa al sistema.


Cada rollo es ubicado según direccionamiento en sistema Synexxy, por unidad de negocio y en el lugar que indica el plano de la bodega textil.

A partir de ese momento se genera todo el proceso de distribución que comprende embalaje, alistamiento, facturación y despacho de cada pedido en base a las ordenes generadas en sistema Syney

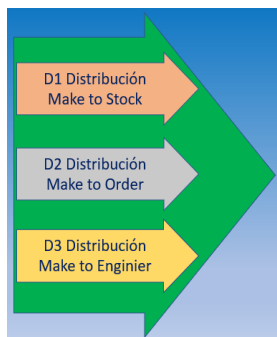
Tabla 1

*Descripción modelo de Distribución Lafayette*

## Nivel 1

Descripción	Esquema	Descripción
<p><b>1. Nivel</b></p> <p><b>Top - Nivel</b></p> <p><b>Alto</b></p> <p><b>(Procesos)</b></p>		<p>En este nivel se representa el mapa de proceso de la compañía, desde donde se ejecuta la administración del modelo score, definiendo las relaciones entre cada uno de los subprocesos: planeación, abastecimiento, producción o fabricación, distribución y devolución.</p> <p>Para ello se establecieron los siguientes atributos para evaluar y medir su desempeño.</p> <p>Confiabilidad en el resultado esperado para el cumplimiento de órdenes de compra.</p> <p>Tiempos de respuesta de los ciclos de acuerdo con los tiempos planificados para su ejecución.</p> <p>Flexibilidad para atender los cambios y movimientos generados por la demanda.</p> <p>Costos acorde a las proyecciones de valor para productos y administración de la cadena de suministro.</p> <p>Garantizar la devolución de los activos peso a peso en el tiempo.</p>
<h2>Nivel 2</h2>		
Descripción	Esquema	Descripción

**1. Nivel Top -  
Nivel Alto  
(Procesos)**



En este nivel lo que se busca es configurar las estrategias de la compañía, de manera que su desempeño sea eficiente y rentable dentro de la cadena de suministro.

Producir para Almacenar S1 - Distribución D1

Producción bajo pedido S2 – Distribución D2

Producción de diseño bajo pedido S3 -

Distribución D3

Para ello es necesario:

Planificar: teniendo en cuenta las condiciones de demanda dentro del mercado, se genera la estrategia necesaria para suplir el abastecimiento para el cumplimiento de las entregas programadas.

Ejecutar: comprende todos las modificaciones o efectos que pueden incidir para el desarrollo de cada uno de los procesos, directamente asociados a la demanda del mercado

Habilitar: Mantener en orden y en operación todos los medios de control del proceso, con el fin de administrarlo y visualizar oportunidades frente a las métricas que estudian y evalúan los procesos.

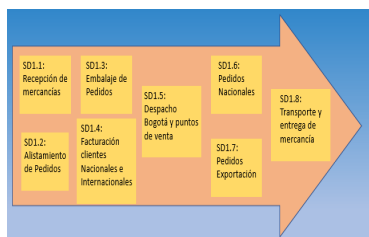
**Nivel 3**

**Descripción**

**Esquema**

**Descripción**

**1. Nivel Top -  
Nivel Alto  
(Procesos)**



Lafayette realiza transacciones comerciales con 24 países de la esfera mundial con un alto grado de compromiso en soluciones en moda y desempeño textil propuestas en cada una de sus unidades de negocio. Nos apoyamos en 7 oficinas a nivel nacional y 11 en el extranjero ofreciendo atención directa y personalizada a clientes y empresarios

---

con quienes tenemos contacto para ventas en 5 regiones del mundo.

Para la distribución de productos tenemos un convenio vigente para la logística de entrega de nuestro portafolio de productos con tres de las más reconocidas empresas de servicio de transporte de mercancía en Colombia (TCC, Coordinadora, Envía), la logística de entrega para nuestros clientes es garantizada a nivel nacional e internacional.

---

Nota: descripción del mapa de procesos por nivel dentro de la empresa Lafayette. Fuente elaboración propia, 2021

La planta productiva de Lafayette administra los maestros del sistema integrado de manufactura de las plantas de Hilo, tejeduría y Acabados, con el fin de asegurar la confiabilidad de la información que permita gestionar y controlar las operaciones.

**Requisitos:**

El analista de planta tiene tres días hábiles para generar la creación de cualquier parámetro asociado a la producción.

Toda solicitud de creación debe ser solicitada por medio del formato “cambio de especificación de referencia”.

Los maestros de manufactura se actualizan de acuerdo con las necesidades que se presentan en los procesos productivos.

**Creación Productos Terminados:**

Cree código de producto terminado nuevo que se realiza en la compañía.

Se debe realizar solicitud de la creación del producto terminado por medio de cambios de especificaciones en las referencias relacionando la información requerida (Nombre, unidad de medida, nemónico).

Se debe registrar a información técnica del producto terminado (Nombre, Dependencia, Proceso Principal, Centro de Trabajo).

Se le debe informar a las áreas de Desarrollo Químico y Dirección de Planta, la creación del nuevo producto terminado.

### **Creación de Actividades:**

Se debe crear los códigos de actividades del nuevo proceso que realizara la compañía, en Hilo, tejeduría y Acabados, con el fin de que todos los procesos productivos estén enterados de los nuevos procesos que se deben ejecutar en las actividades correspondientes, para esto debe estar enterado, el personal de las plantas de producción.

### **Creación de Maquina:**

Se debe crear código de maquina manufactura, de la nueva máquina que ingresara a la compañía, luego se debe realizar recepción de los nuevos activos fijos que ingresaran a producción, se debe transmitir la información técnica de la maquina en (Niveles de agua, turnos a operar, centro de costo responsable y familias de producción a trabajar),

### **Programación Proceso Productivo:**

Se debe realizar programación de las ordenes de producción de acuerdo a la demanda de ventas y stock de inventario para distribución a puntos de ventas, en los recursos disponibles en la planta de Hilatura, tejeduría, tintorería, estampación Tradicional, estampación Digital, Efectos y Acabados, Termo fijación y revisión Terminado, teniendo visibilidad y control de ejecución de

órdenes en piso y buscando alinear el plan de programación, contando con las materias primas requeridas para su ejecución demandadas por R+, herramienta encargada de modelar la demanda de producto y así generar órdenes de compra de aquellos insumos que se están agotando para abastecer la planta productiva.

### ***Devolución***

Los procesos de Retorno describen las actividades asociadas con el flujo inverso de bienes. Contiene la identificación de la necesidad de retorno o devolución, toma de decisiones sobre la disposición a la devolución, la programación del retorno y el envío y recepción de bienes devueltos ((SC) Council, 2010).

#### **Retorno por producto defectuoso a fabrica**

Devoluciones a proveedor por telas y prendas defectuosos identificadas al momento de ingreso a la bodega, los responsables de esta actividad son los inspectores de calidad, encargado de bodega y proveedor

#### **Retorno por producto defectuoso de mostrador a bodega**

Estas prendas que son objeto de desgaste exposición en las góndolas se deterioran o se dañan deben ser devueltas a bodega para su diagnóstico y definición de la gravedad o la corrección a tomar que puede ser:

Reparar

Dejar en promoción

Devolución a cambio a proveedor

Disposición final perdida

Para este requerimiento se debe tener en cuenta un plan de mejoramiento para que no vuelva a ocurrir identificando las posibles causas y soluciones a corto mediano o largo plazo, los responsables de este retorno sería el promotor de ventar el asesor comercial, jefe de bodega y auxiliar de bodega, para finalmente recurrir si es necesario al proveedor

### **Retorno por producto defectuoso por parte del cliente final**

Luego de la compra del producto el cliente detecta imperfectos o defectos de la prenda por lo cual procede a realizar el cambio o devolución, la cual se activa el protocolo de servicio al cliente iniciando con el asesor comercial seguido de promotor de ventas, consulta de servicio al cliente jefe comercial y por último el director comercial a quien por última instancia ya debe llegar los informes de los requerimientos atendidos y las soluciones dadas

También se puede dar por prenda con una vida útil muy corta lo que se puede expresar de mala calidad para este caso dentro del proceso de cambio o devolución se debe realizar la selección de dicho lote restante en tienda y realizar un diagnóstico de esas prendas junto con el proveedor en caso que el caso sea recurrente el proveedor debe realizar cambio inmediato de todos esos productos, de lo contrario se puede deducir que el cliente no ejecuto las indicaciones de cuidado de la prenda el cual se puede identificar en el formato inicial de devolución donde se, hace un pequeño cuestionario identificando las posibles causas del defecto o deterioro.

Tabla 2

## Activación Gestión de los Diferentes Recursos

Gestión de recursos humanos	Gestión de riesgos en el trabajo	Gestión de información	Gestión contratos de la empresa	Gestión de los activos de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación de todo el personal de sus puestos de trabajo</b></li> <li>• <b>Estimular a los trabajadores con bonos y pagos de nómina a tiempo.</b></li> <li>• <b>Implementar u comité de convivencia para un buen ambiente laboral.</b></li> <li>• <b>Capacitar a todos sus colaboradores sobre acoso laboral</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar simulacros para estar prevenidos con situaciones de peligro.</li> <li>• Capacitación a todo el personal operativo sobre manejo de carga.</li> <li>• Realizar instructivos de como minimizar accidentes de trabajo.</li> <li>• Identificar riesgos y corregirlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar sistema de información (SAP) para manejo de sus procesos e inventarios.</li> <li>• Tener toda la información bien organizada.</li> <li>• Medir y mejorar la productividad.</li> <li>Programar las actividades dentro de cada proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar todos los contratos de acuerdo con la ley.</li> <li>• Negociar el contrato sea con proveedores o clientes.</li> <li>• Aprobar y llevar a cabo el contrato escrito.</li> <li>• Realizar auditoria que se cumpla con toda la documentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras de toda la maquinaria y equipos de necesidad en los procesos.</li> <li>• Mantenimiento y cuidado de esta maquinaria.</li> <li>• Llevar a cabo con planeación la mejora de las instalaciones.</li> <li>• Implementar la metodología 5S para una buena organización en el sitio de trabajo.</li> </ul>

Nota: de describe los diferentes recursos con los que cuenta la empresa y como se manejan. Fuente: elaboración propia 2021

### Activación (Enable)

Lafayette debería gestionar toda la información en cuanto a todos sus procesos, seguridad en el trabajo, calidad de sus productos e implementar varias sugerencias para mejora.

## **Identificación de los flujos en la (SC) de la empresa Textiles Lafayette S.A.**

Al interior de una cadena de suministro es posible detectar tres tipos de flujo, el flujo de productos desde su compra a proveedor hasta su entrega final a clientes; el flujo de información determina la generación de solicitudes y (ODC) y el flujo financiero o de efectivo, contempla las relaciones con entidades financieras, que tiene que ver con obligaciones crediticias, pagos, consignaciones etc.

### **Conceptualización y contextualización**

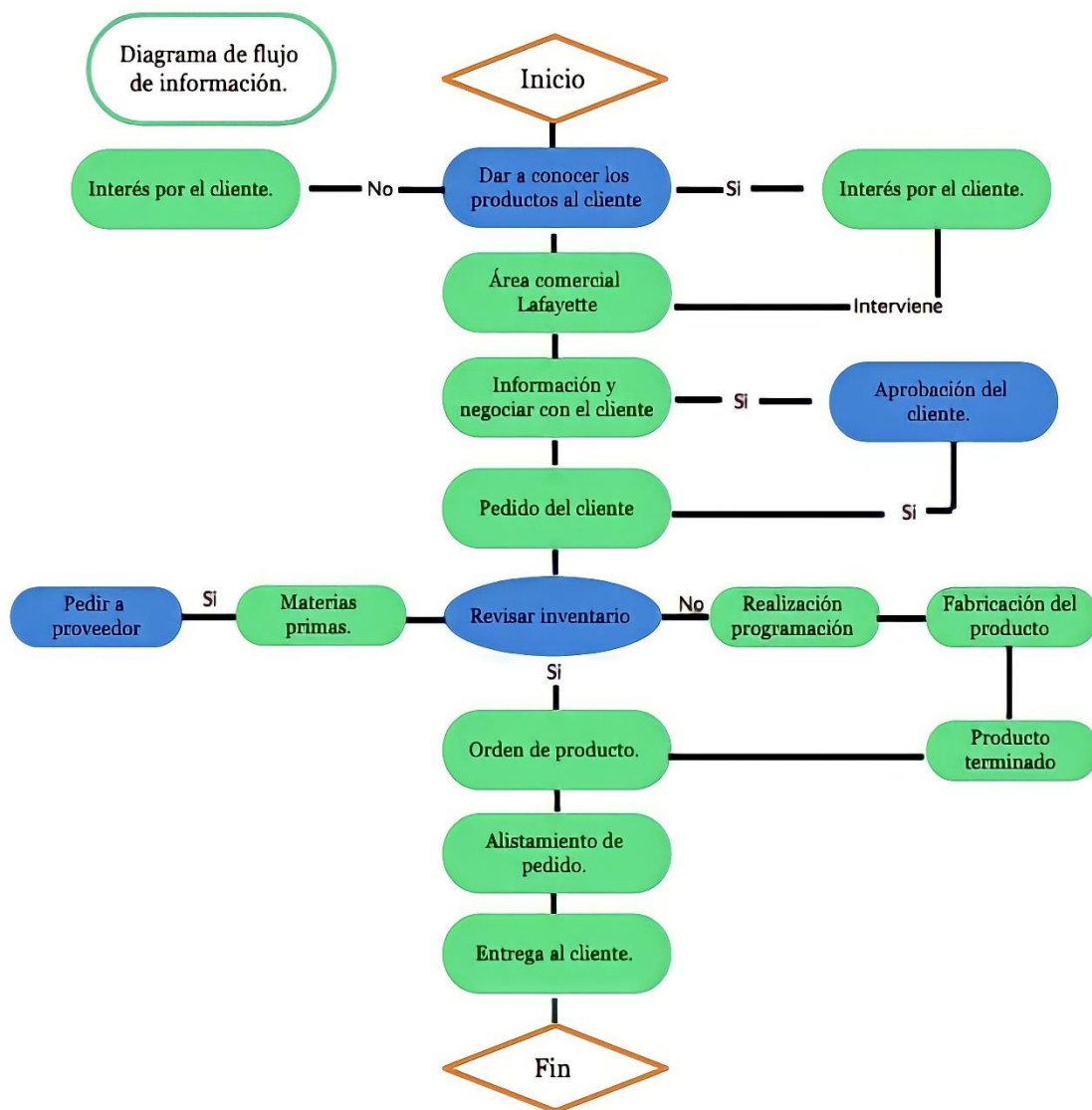
Con el diagrama de información de la Lafayette se identifican el orden del proceso desde el requerimiento del cliente detalles de sus necesidades pasando por diferentes áreas como la comercial y la de distribución de producto donde es despachado

El requerimiento, llevar un inventario organizado permite al área comercial identificar de manera más rápida si el producto solicitado por el cliente está disponible y en qué parte, la documentación digitalizada del proceso agiliza la logística de entrega de producto y minimiza las fallas que se pueda presentar al tener en línea el proceso de cada pedido se puede identificar los retrasos y fallas a tiempo para poder arreglar en el menor tiempo posible, una vez entregado el producto se archiva en los servidores la información y será de gran ayuda si se llega a presentar algún reclamo cambio o recompra del cliente la consulta estará en línea para mejor desempeño.

## Diagrama de flujo de información

Ilustración 3

Diagrama de flujo de información



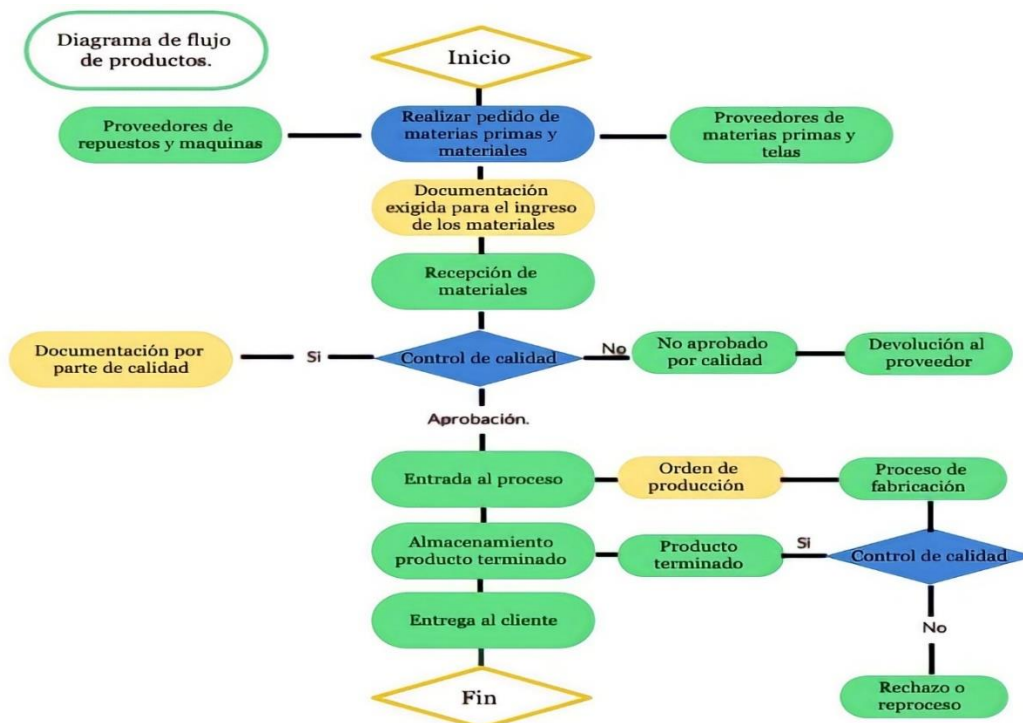
Nota: se explica cómo se realiza el flujo de información al interior de la empresa Lafayette hasta la entrega a cliente externo, Fuente: Elaboración propia, 2021

## Flujo de producto

Con el diagrama de producto en este caso para la empresa Lafayette el proceso de control de calidad se resalta como toma de decisión ya que es de gran importancia que desde el recibimiento de la materias primas para desarrollar el producto estén en óptimas condiciones y así en el control de calidad de producto terminado los errores y defectos podrán ser controlados desde el punto de vista de terminados y proceso de elaboración, se contempla dentro del diagrama los rechazados y reprocesos dentro de la cadena de producción de los cuales estadísticamente se controlan para ser mejorados o eliminados y así garantizar que cada vez el proceso productivo sea más limpio y de calidad

### Ilustración 4

Diagrama de Flujo de Producción



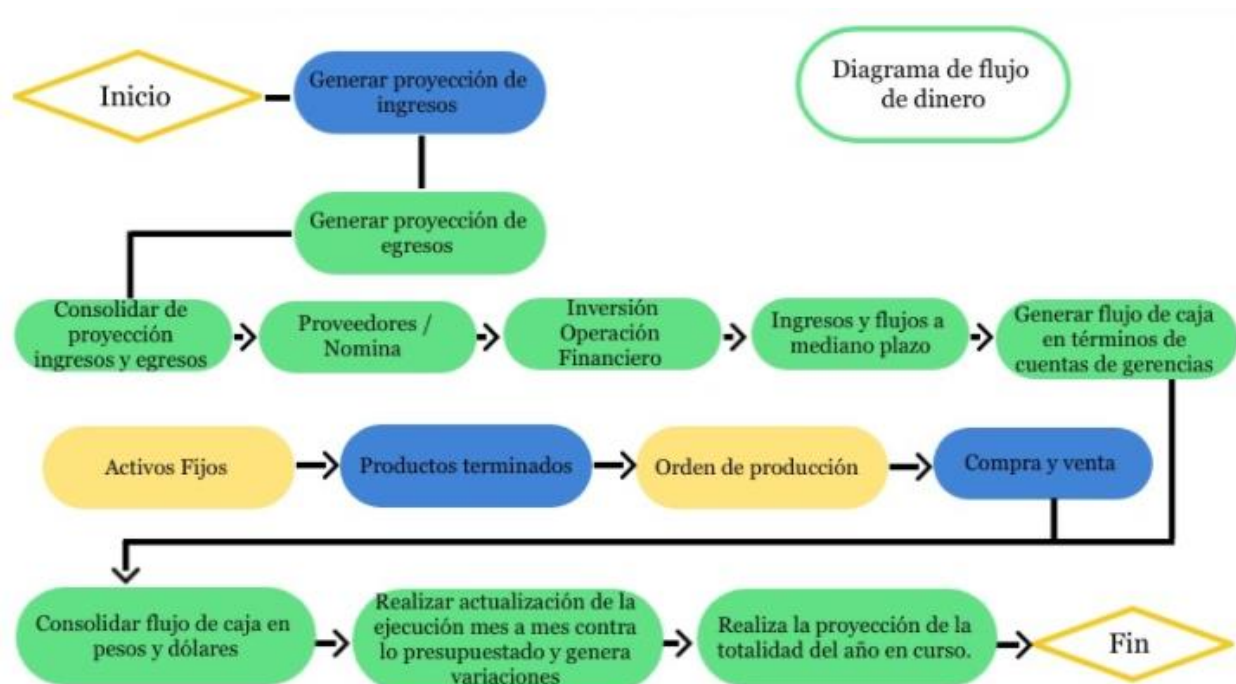
Nota: se evidencia como se realiza el flujo de productos desde proveedores hasta la entrega a cliente final de la empresa Lafayette. Fuente: elaboración propia, 2021

### **Flujo de efectivo**

Con el diagrama de flujo de dinero se identifican los ingresos de donde llegan y hacia donde se distribuyen tanto interna como externamente con este diagrama se puede evidenciar la cadena donde puede haber desperdicios y gastos excesivos para controlar y mejorar, así como los dineros que pueden ser ahorrados en el flujo de caja como utilidades, esto a su vez puede generar cambios en la proyección inicial la cual puede variar según las temporadas del año, el mes o las situaciones externas que se puedan presentar y controlar el resto de gastos e ingresos que se puedan generar con estos cambios

### Ilustración 5

Diagrama de Flujo de Dinero



Nota: dentro de la empresa Lafayette se genera una proyección de ingresos hasta las utilidades que se evidencia en el flujo del dinero. Fuente: elaboración propia, 2021

## **Colombia y el LPI del Banco Mundial.**

Durante la presente fase queremos analizar la posición de Colombia en términos logísticos frente a otras naciones; sabemos que la logística es determinante para el comportamiento de la economía de los países ya que permite mejorar el buen desempeño de sus actividades y mejorar su productividad. Al determinar el índice de desempeño logístico se pretende analizar la información entregada por el Banco Mundial, con el objetivo conocer el comportamiento en términos logísticos, de los países evaluados; el rango de medición va de 1 a 5, siendo 5 la mejor ponderación. La herramienta permite comparar resultados actuales con años anteriores del desempeño de una economía en comparación con la de otros países

### **Conceptualización y contextualización**

El Índice de desempeño Logístico LPI, es un programa o mejor una herramienta implementada por la organización Banco Mundial, que tiene como objetivo ayudar a combatir la pobreza en el mundo, motivar a que los países sean más prósperos y a que desarrollan políticas sostenibles, ¿cómo lo hace? La herramienta índice de desempeño logístico LPI, proporciona los datos que arroja el estudio del comportamiento del comercio mundial y mide el desempeño logístico de cada país a partir del análisis de 6 indicadores propuestos por expertos en materia de logística a nivel mundial.

Agencias de control de fronteras /control de aduanas.

Infraestructura – vías y medios de transporte para el movimiento de mercancías.

Envíos a precios competitivos – Envíos Internacionales (Exportaciones)

Rastreando y siguiendo: Seguimiento y control de cargas, tiempos de transporte.

Oportunidad – Puntualidad en las entregas.

Calidad de los servicios logísticos – evaluación y cumplimiento de los 5 primeros.

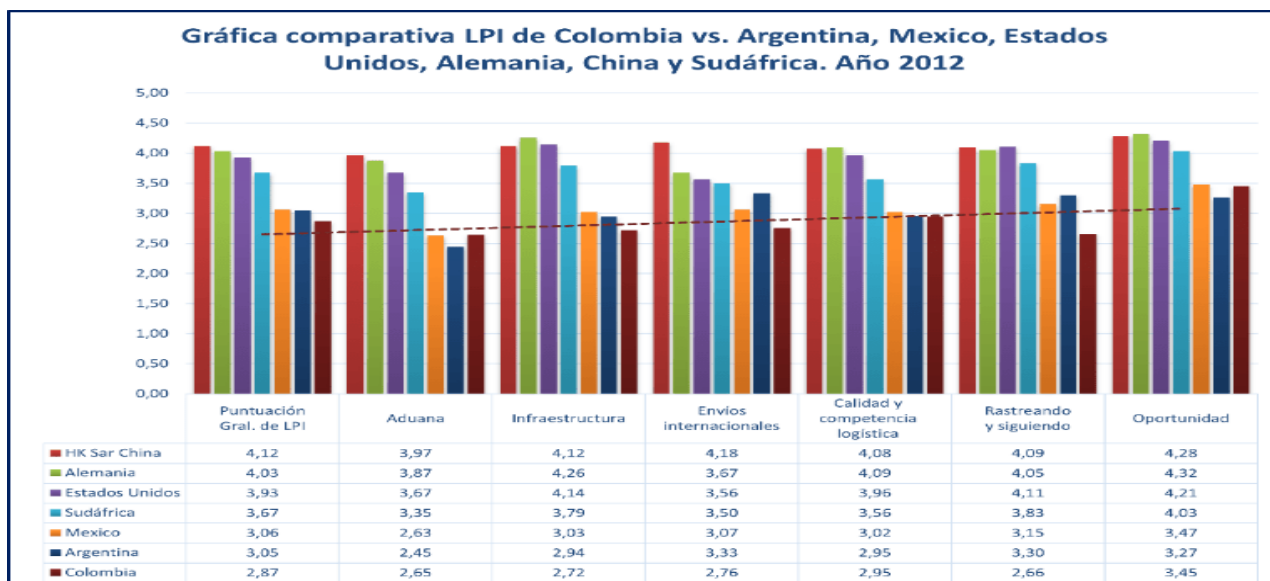
El análisis de estos indicadores proporciona a cada país y a la organización Banco Mundial la información necesaria para desarrollar o transformar las políticas comerciales que no generan resultados en los países en desarrollo e implementar políticas acordes a los modelos y al comportamiento de las tendencias de comercio actual basadas en nuevas políticas como las que se deben adoptar para enfrentar el cambio climático y el uso de nuevas tecnologías para combatir la corrupción en el mundo.

### **Comparativo de Colombia ante el mundo**

Se tomaron los datos de la herramienta LPI Rankings Globales 2018 para el análisis del comportamiento logístico entre Colombia vs un país de América latina (Argentina), de Centroamérica (México), Norte América (Estados Unidos), Europa (Alemania), Asia (Hong Kong SAR, China) y uno de África (Sudáfrica); a continuación, se presenta el análisis comparativo para los años 2012, 2014, 2016, y 2018. Colombia vs Argentina, México, Estados Unidos, Alemania, China y Sudáfrica año 2012.

## Ilustración 6

Colombia vs Otros Países Año 2012



Nota: comparación entre países de América en cuanto a desempeño logístico en el 2012. Fuente:

elaboración propia, 2021

En la ilustración 6 podemos observar a Colombia con una puntuación del índice de desempeño logístico LPI de 2,87, ocupando el puesto 7 entre los países en comparación para este informe y en el puesto 64 de acuerdo con el rango LPI obtenido entre los 155 países registrados para el estudio del Banco Mundial en el año 2012.

El panorama de Colombia para el año 2012 no fue bueno comparado con los resultados obtenidos (sobre 4 puntos) por países como Hong Kong SAR China o Alemania, líderes en el comercio y el mercado mundial; el país presentó una buena calidad en la prestación de los servicios logísticos; con un ponderado de 2,95 en la evaluación, a la par con Argentina y muy cercano al presentado por México con 3,02, mostrando un leve crecimiento para Colombia en el índice de los envíos internacionales de 2,76, reconociendo que las exportaciones contribuyen al

crecimiento de la economía de un país, porque generan divisas y a su vez intercambios comerciales para su desarrollo; Allí se vio un poco afectado su desempeño con el puntaje alcanzado en el rastreo de mercancías 2,66 que lo ubica en el puesto 86 para el análisis de este índice. El comportamiento en aduanas e infraestructura se vieron en equilibrio y fueron acorde frente a la demanda presentada. Se resalta el buen comportamiento en el índice de oportunidad donde la evaluación de las entregas a tiempo con 3,45, fueron clave para generar confianza en los inversionistas y atraer a nuevos clientes para el año 2013.

Colombia vs Argentina, México, Estados Unidos, Alemania, China y Sudáfrica año 2014.

podemos observar a Colombia con una puntuación del índice de desempeño logístico LPI de 2,64, ocupando el puesto 7 entre los países en comparación para este informe y en el puesto 97 de acuerdo con el rango LPI obtenido entre los 160 países registrados para el estudio del Banco Mundial en el año 2014.

El año 2014 presento un comportamiento desfavorable en el índice de desempeño logístico LPI para Colombia, en comparación con el resultado de 2,87 obtenido en el año 2012. Un ponderado de 2,64, donde se puede observar una desmejora considerable en índices como la calidad y la competencia logística con una calificación de 2,64, claramente afectado por el comportamiento en índices como el rastreo y el seguimiento de mercancías con 2,55 y la infraestructura 2,44, que en consecuencia afectaron el índice de la oportunidad y la puntualidad en las entregas con 2,87, para órdenes generadas. Los índices de aduana con 2,59 y envíos internacionales 2, 72, aunque no presentaron crecimiento se mantuvieron relativamente estables comparados con el resultado de 2012. Colombia vs Argentina, México, Estados Unidos, Alemania, China y Sudáfrica año 2016.

Colombia vs Argentina, México, Estados Unidos, Alemania, China y Sudáfrica año 2018.

Teniendo en cuenta los resultados de los años 2012,2014 y 2016, el año 2018 presentó el mejor resultado en términos de índice de desempeño logístico para Colombia, superando por un pequeño margen a Argentina y recuperando su credibilidad respecto al comportamiento del índice de calidad en la competencia logística con 2,87; índices de aduanas e infraestructura tomaron y fuerza y se recuperaron respecto a los resultados del año 2016 y se tuvo un importante repunte en índices de oportunidad en el cumplimiento de sus entregas con 3,17, rastreo y seguimiento de mercancías por encima de los 3 puntos de calificación, permitiendo con esto dar información precisa del estado del proceso logístico de las cadenas de suministro en temas de movimiento y ubicación de cargas; de otro lado se obtuvo un crecimiento de 3,19 en sus envíos internacionales logrando presentar precios competitivos para el mercado y generando importantes dividendos para el país gracias al crecimiento de sus exportaciones

Como parte del análisis mostrado se puede identificar que Colombia debe hacer mejoras importantes para llegar a una mejor competitividad desde los países vecinos hasta los europeos es importante destacar que hace falta reestructurar las vías de transporte los puertos están viejos y no tienen la capacidad necesaria al igual sería bueno pensar en retornar vías férreas esto acortaría tiempos facilitaría el transporte de cargas pesadas y reduce costes en mantenimiento de vías terrestres.

En cuanto al tema de calidad puntualidad y control de tiempos es de destacar que se viene adelantando avances en tecnología pero son muy pequeños además el recurso humanos de la empresas que se dedican al área de la logística se están enfocando netamente en algo operativo por lo que se olvidan de reprogramar y proponer cambios logísticos que se pueden mejorar,

actualizaciones internacionales pueden ser de gran ayuda para que llegue a nuestro país la tecnología que se requiere para subir en las estadísticas.

Aspectos importantes a tener en cuenta es el incremento de la población la migración masiva a nuestro país la conectividad global que se tiene a la que se debería cambios geopolíticos entre otros hacen que el tema logístico este en constante renovación y avance, pero en Colombia se ha visto que se han quedado atrás y esto afecta también el hecho de tener viabilidad en otros mercados.

### **Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística.**

Durante la presente fase se elabora un cuadro sinóptico donde se enuncian los elementos fundamentales del documento “Conpes 3547 Política Nacional Logística”

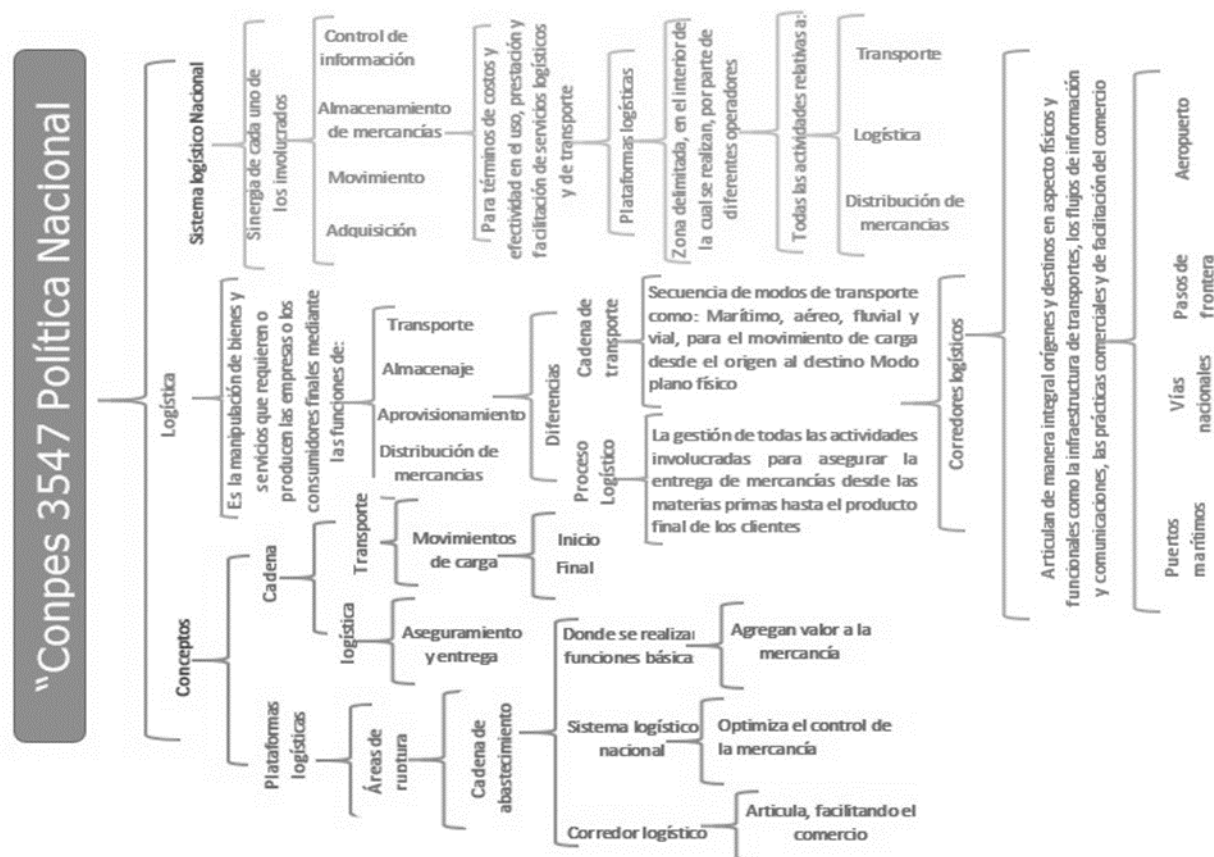
#### **Conceptualización y contextualización**

El Concejo Nacional de Política Económica y Social CONPES es un organismo creado por el gobierno nacional, encargado de brindar soporte a los gobiernos de turno, en los planes de desarrollo que en su momento se han planeado; el Conpes 3547, fue creado en 2008 para optimizar el sistema logístico nacional e incrementar la productividad y la competitividad de Colombia a través de una reestructuración de la logística del transporte, generando planes de acción para mejorar la infraestructura para la movilización de bienes y personas, apuntando a la reducción de costos asociados a su operación.

## Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística

Ilustración 7

Cuadro Sinóptico “Conpes 3547 Política Nacional Logística”.



Nota: Compilado de lo tratado en la Conpes 3547 para logística colombiana. Fuente: elaboración propia, 2021

### Análisis Cuadro Sinóptico “Conpes 3547 Política Nacional Logística”

Tanto el análisis como los diagnóstico para el problema central, son primordiales en cuanto el sistema logístico, que obstaculiza la introducción en procesos de eficiencia, eficacia y conformidad de bienes y servicios en mercados locales como internacionales, perturbando la productividad y competitividad no solo de las empresa u organizaciones sino del país.

Algunas de las problemáticas más relevantes son: Institución débil, carencia de la información o información dispersa, fallas en la infraestructura del transporte, Variabilidad de procesos de comercio exterior, limitado acceso o uso de las tecnologías de la información y las TICS.

CONPES 3527 lo comprender objetivos que permiten el desarrollo de los sistemas logísticos relacionados y encaminados a la competitividad del país, tales como: General ambientes institucionales y de información logística, disponer de corredores integrados, facilitar el comercio exterior y el uso de las TICS encaminados al servicio logístico y provisionar en servicios de calidad en materia logística y de transporte.

CONPES 3527, Misiona el sistema logístico nacional como representante de ayudar la reproducción de alto valor agregado de bienes; optimizando las estructuras de costos de las distribuciones físicas. Recomendamos que es importante ratificar los lineamientos de política estableciéndose este documento para optimizar el ejercicio del sistema logístico nacional.

### **El efecto látigo (The Bullwhip Effect).**

En la presente fase se presenta una breve explicación sobre el efecto látigo en la compañía y algunas mejoras propuestas para textiles Lafayette, dirigidas a sus procesos logísticos y su gestión de inventarios; además se analiza el comportamiento de la demanda de productos, proponiendo estrategias para el manejo de sus inventarios. La propuesta requiere contar con el compromiso y la participación de toda la estructura de la cadena de suministro

#### **Conceptualización y contextualización**

El movimiento o mejor la fluctuación, que en ocasiones presentan los inventarios de una compañía ocasionados por la variabilidad de los pedidos, se conoce como el efecto látigo; este efecto se produce cuando se altera el pedido en algún punto de la cadena de suministro, a partir de ese momento, el pedido deja de responder a la demanda real del mercado, porque es ajustado bajo un criterio subjetivo y particular. La aparición de este fenómeno genera costos elevados en la operación de la cadena de suministro, por lo que es recomendable mantener una efectiva comunicación asertiva y eficaz, al interior de la cadena de suministros.

#### **Análisis de causas en la empresa Textiles Lafayette S.A**

##### ***Demand-forecast updating***

La previsión de la demanda propicia el desarrollo del efecto látigo dentro de la cadena de suministro, al presentar en cada escalón de la CS, un modelo de pronóstico del comportamiento futuro de la demanda, que a juicio del gerente o cabeza de decisión, el (o los) cliente (s) requieren para la operación de su negocio; de esta manera en el primer nivel de la cadena de suministro, se generará una información sobre la necesidad puntual de la demanda que al ir

ascendiendo a niveles más altos, va a ser modificada de acuerdo con la interpretación, que en cada uno de estos niveles se le dé a esta información para dar respuesta y suplir las necesidades en cada uno de los niveles inferiores de la CS, en forma rápida y oportuna. Aquí es claro que cada vez que la información se aleja del cliente inicial, es ajustada en base al promedio histórico de transacciones dadas con anterioridad por cada uno de los niveles superiores y cuando llega al punto de fabricación también se ajusta para suplir las necesidades de abastecimiento con los proveedores para la producción de las unidades requeridas por los clientes en los primeros niveles.

Textiles Lafayette como cualquier otra industria en el mundo, no es ajena a presentar el efecto látigo dentro de su cadena de suministro, teniendo en cuenta que la demanda en cualquier industria es incierta e irregular, periodo a periodo y que toda transacción comercial depende del comportamiento de la economía mundial, donde para el caso puntual, puede verse afectado por: la tasa representativa y el costo de las materias primas e insumos necesarios para la fabricación de productos; Lafayette al ser una de las grandes empresas fabricantes de telas en el país concentra un mercado importante de clientes y proveedores que a su vez hacen parte de otras cadenas de suministro del mercado textil; como consecuencia de la pandemia (Virus SARS Covid 19), la empresa se vio obligada a retener productos en inventario y a detener procesos de fabricación programados, debido al cese de actividades a nivel nacional como: educación, cultura, deportes, manufactura, moda. industria etc.; donde la demanda programada tuvo que ser cancelada o pospuesta hasta la reactivación de las actividades económicas, esto ha ocasionado el almacenamiento en inventario de productos por mucho más tiempo en bodega, esto en consecuencia conlleva costos de mantenimiento y posibles pérdidas por ocasión de caducidad en el caso de insumos y/o pérdidas por daños sufridos de productos manufacturados, durante su

almacenamiento. Desde luego no todo ha sido malo, teniendo en cuenta el incremento en la demanda de otro tipo de telas en el ámbito de la bioseguridad, derivada de la emergencia para la atención en unidades de cuidado intensivos a nivel hospitalario; pero ello no contribuye a la reposición del capital invertido en procesos ya desarrollados, ya que la devolución y recuperación de capital solo se da con la venta del producto terminado.

Durante el desarrollo de un proceso normal en Lafayette, un cliente de tercer nivel, solicita una cierta cantidad de metros de tela (300 m), el cliente proveedor ascendente de segundo nivel, valida la solicitud y la analiza frente a los pedidos realizados con anterioridad y solicita al cliente proveedor de primer nivel (366 m) y este a su vez interpreta la información basándose en sus propios métodos y solicita al fabricante Lafayette (383 m). Lafayette también analiza la información y planifica las necesidades requeridas para producirle al cliente no solo los (383 m), sino quizás un poco más para mantener su inventario de seguridad solicitando a sus proveedores las cantidades necesarias para su operación.

Se puede ver que la demanda fue cambiando a medida que el proceso de la cadena de suministro desarrolla su ciclo y ese cambio repercute en costos de fabricación, tiempos de producción y costos de almacenamiento de los productos que se fabrican por encima de la demanda inicial.

Para minimizar o contrarrestar la aparición del efecto látigo durante el proceso de la cadena suministro es pertinente desarrollar un mejor canal de información que permita transmitir con más acierto el comportamiento de la información de consumo del mercado y de los inventarios que se tienen en stock en cada nivel de la cadena de suministro, para no generar excesos de inventario y sobrecostos durante los procesos de almacenamiento y transporte hacia el cliente final.

### ***Order batching***

Lafayette para realizar el reabastecimiento de inventario lo hace a través de una aplicación llamada R+, la cual va de la mano del software Synergy, ya que dependiendo de la necesidad del área comercial (ventas) Synergy programa las ordenes de producción y realiza un empalme con la aplicación R+ la cual se encarga de asegurar el abastecimiento oportuno y confiable de materias primas, producto en proceso y producto terminado teniendo en cuenta las directrices de las unidades de negocio y los requerimientos de los clientes llevando a cabo una planeación bajo la metodología guiada por la demanda

El área encargada de realizar esta labor es la de planeación, ellos una vez se programan las ordenes de producción en Synergy, evalúan con ayuda de la aplicación R+, que se tenga la disponibilidad en el inventario de materias primas y demás para poder realizar la producción, de no haber la cantidad suficiente de inventario, se crea una orden compra para solicitar los insumos y suministros que hagan falta para la fabricación de las ordenes creadas.

Una vez creada la orden de compra, el área de compras se encarga de realizar logística con los proveedores para la adquisición de los insumos, estableciendo fechas de entrega. Estas fechas se ingresan en el software de R+ y Synergy y se definen fechas de cumplimiento de las ordenes de producción al área Comercial.

### ***Price fluctuation***

Cuando Lafayette quiere realizar promociones dentro de sus almacenes de sus puntos de distribución y ventas lo hace para que sus clientes aprovechen y compren en cantidad, y así ganan los clientes porque cuando compran en cantidad reducen sus costos en aprovisionamiento un claro ejemplo sería una pequeña empresa dedicada a la confección de uniformes de un colegio determinado la cual adquiere toda la tela que necesita para toda su demanda y aprovechando las

promociones que le da Lafayette como su proveedor. Por otro lado, la compañía Lafayette igualmente genera utilidades para sus asociados.

Cuando Lafayette realiza estas promociones ayuda que se establezca un efecto látigo, pues lo causa el cambio repentino de los precios de los productos en el mercado, ya que cuando se realizan estas promociones u ofertas son en un tiempo determinado donde se pueden adquirir a un menor precio, casi toda compañía o negocio utiliza mucho esta práctica cuando tienen mucho stock de seguridad en sus almacenes.

Los clientes de Lafayette aprovechan estas ofertas para aprovisionar y cumplir con la demanda futura y reduciendo sus costos en su cadena de suministro.

### ***Shortage gaming***

Textiles Lafayette cuando las solicitudes de un producto son donde afecta a grandes rasgos a la cadena de suministro porque el cliente supera su pedido de más de una unidad de lo que en realidad requiere en sus almacenes a lo que nos referimos es que no cubre dicha información hacia la demanda real porque hay productos que tienen mayor salía por ser novedosos que otros y muchas veces el inventario de ese producto se escasear en algún momento o su inventario equivocado.

Para no tener este tipo de problema se propone identificar los productos que tienen más demanda y tener un gran stock de esos productos y así mismo se puede cumplir con las necesidades de nuestro cliente en los tiempos estimados de entrega y así mismo tener una buena programación en la compra de materias primas del producto y en la producción excesiva ya que esto generaría pérdidas a la compañía. Esto es necesario con un buen control de base de datos de

todos los clientes con una constante comunicación con ellos cada mes o cada 15 días en actualización de los productos más exitosos dentro de un sistema de información.

## **Gestión de Inventarios**

En esta fase se investiga la importancia de la planeación durante el aprovisionamiento en una compañía, para ello se presenta una estrategia de aprovisionamiento en la empresa textiles Lafayette en la cual se propone un proceso de selección y evaluación de sus proveedores, además se diseña un formato para la gestión de los procesos del aprovisionamiento de Lafayette

### **Conceptualización y contextualización**

Para una empresa es vital contar con el inventario necesario para responder a la demanda que presenta el mercado, en especial el cliente; para ello es necesario, saber administrar el proceso de aprovisionamiento de materiales, de manera que no se presenten sobrecostos por baja rotación de referencias, ocasionando altos costos en el almacenamiento por deterioro de los mismos o por pérdida de clientes por incumplimiento en las entregas. Un buen manejo de los inventarios implica la implementación de programas para el registro y visualización del inventario, que facilite la organización, movimiento y rotación de este.

### **Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa Textiles Lafayette S.A**

#### ***Instrumento para recolección de la información.***

El Presente instrumento se emplea a los encargados de la gestión de inventarios y la administración de las instalaciones de almacenamiento del inventario en textiles Lafayette obteniendo un estudio detallado de las condiciones del modelo de inventario.

Se envía el link por WhatsApp y Messenger para su diligenciamiento a 11 personas del área de inventario

Link del formato:

<https://forms.gle/ntss3iw5g4bMbp7B8>

### ***Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida***

El anterior instrumento se aplicó de forma global y minuciosa dentro del área de inventarios en la textilería Lafayette, se aplicó a 11 personas que conforman los cargos más importantes dentro de esta área, dándonos resultados muy contundentes de cómo se desarrolla los procesos inherentes a la gestión y procesos de inventario.

Este instrumento nos permite ver que la administración de los inventarios en Textiles Lafayette se fundamenta en un complejo sistema de información, este a su vez no solo permite Inspeccionar, intervenir y controlar toda la información de los distintos indicadores importantes para la toma de decisiones, sino que además controla y registra todos y cada uno de los saldos de los diferentes tipos de inventarios con los que cuenta en la actualidad textiles Lafayette.

Este instrumento nos muestra que en textiles Lafayette, se requieren máximo 2 bodegas, lo que es beneficioso para el control de las mimas, siendo eficientes al no poseer mercantilizado cada uno de los tipos de inventarios.

Como estrategia de costo de consumo y ventas, Textiles Lafayette maneja el método de Valuación – Primeras en entrar – primeras en salir; es decir los productos que cotidianamente poseen un costo menor debido a su antigüedad se toman y se exponen al área de ventas, contrarrestando así los efectos de control de despacho y salidas de inventarios.

Textiles Lafayette posee un inventario centralizado, permitiendo concentrar todo en un solo lugar, la gestión oportuna de los materiales y suministros necesarios para la producción, así como la comercialización de los bienes a través de la venta desde un solo almacén, y el control

total del desarrollo de los procesos de distribución de transporte establecidos y la entrega de mercancías a los vehículos de transporte para apoyar el registro en el sistema de información.

El ciclo de gestión de productos en Lafayette es corto, por lo que el período de almacenamiento también lo es, especialmente para materias primas y productos terminados. En este sentido, es necesario que Lafayette evalúen con frecuencia los indicadores de rotación de inventarios para poder valorar si estos indicadores son coherentes con el ciclo de inventarios o si la demanda no se ha satisfecho, lo que lleva a una vida del producto más larga de la esperada. Existencias.

Lafayette desarrolla la misión de inventarios a través de un tipo de descripciones determinista y libre de déficit, es decir, predice la demanda con base en información histórica, y evalúa el período que debe cubrir la demanda mediante la implementación de un modelo predictivo. Durante este período, con base en esta información y a través del plan maestro de producción, Lafayette debe esforzarse por formular un plan de producción acorde al pedido para tener los productos necesarios que puedan satisfacer la demanda declarada. Está permitido, Lafayette siempre tendrá existencias en el almacén, también existencias de seguridad.

***Estrategia propuesta para la gestión de inventarios*** en la empresa Textiles Lafayette a partir del diagnóstico realizado.

Se debe integrar esta guía con el método Just-In-Time (JIT), donde el inventario JIT es el mínimo necesario para mantener de manera efectiva la producción y el suministro de Lafayette en el punto de necesidad.

Establecer pautas urgentes para el mantenimiento y seguridad de los inventarios.

Implementar pronósticos de demanda con un sistema de diagnóstico, buscando una media esperada para la cual se pueda proporcionar variabilidad.

Promover una cultura organizacional relacionada con las mejores habilidades en la gestión de inventarios.

Implementar un sistema que regule el tiempo requerido en los procesos de producción y ventas, minimizando déficits

### Centralización y descentralización de inventarios

Tabla 3

*Centralización y Descentralización de Inventarios*

1. Criterio	Inventario	Inventario
	Centralizado	Descentralizado
<b>Información</b>	Su acceso es más fácil y asequible y en tiempo real para todos los miembros de la empresa.	El acceso puede ser tedioso debido al manejo de diferentes sistemas, procesos y procedimientos implementados para su consulta.
<b>Inventario de seguridad</b>	No es necesario mantener un stock alto teniendo en cuenta que se tiene muy cerca el proceso de fabricación	El stock debe ser alto teniendo en cuenta la demora en la fabricación y el aprovisionamiento.
<b>Costos de Almacenamiento</b>	Estos no son significativos teniendo en cuenta la alta rotación de ítems dentro del inventario	Pueden ser altos, cuando el flujo de inventarios no es constante.
<b>Toma de Decisiones</b>	Permite desarrollar planes y estrategias para dar respuesta a la demanda en general	Solo permite dar respuesta a la demanda local.

<b>Tiempo de espera</b>	Es más alto debido a los tiempos de fabricación y a los tiempos acordados previamente con los clientes	Es más bajo porque el abastecimiento de inventario se hace en relación con las ordenes generadas.
<b>Costos de transporte</b>	Es relativo y depende tanto de la cantidad de unidades enviadas como del tipo de envío contratado, LTL o FTL.	Es relativo y depende tanto de la cantidad de unidades enviadas como del tipo de envío contratado, LTL o FTL.

Nota: relación de manejo de inventarios centralizado y descentralizado en la empresa Lafayette. Fuente: elaboración propia, 2021

### **Conceptualización y contextualización**

La centralización de inventarios consiste en que la compañía designa una sola ubicación para el almacenamiento de sus inventarios, esta figura representa ahorro para la compañía, mientras que el inventario descentralizado se caracteriza por tener más de una ubicación al interior de la compañía para el almacenamiento de sus inventarios, aumentando los costos en la administración de este.

### **Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa Textiles Lafayette**

Las ventajas de contar con un sistema de inventarios centralizado para Lafayette están soportadas en la capacidad que tiene la compañía de fabricar productos a partir de un proceso que integra hilatura, tejeduría y acabados para ser llevados directamente a zona de almacenamiento para su posterior distribución. En síntesis, las ventajas del proceso de inventario centralizado se fundamentan en beneficios de reducción de costos durante el proceso de distribución logística.

Por otro lado, un sistema de inventario descentralizado es atractivo para una organización cuando existe la capacidad de dar respuesta a cada una de las demandas particulares de clientes,

cuando estos requieren productos bajo especificaciones y características especiales, que los representan en el mercado; para ello es necesario que una compañía fabricante desarrolle líneas de producción especiales para responder a dichas demandas para con ello obtener derechos de fabricación con algunos de sus clientes.

### **Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa Textiles Lafayette S.A.**

Lafayette es una compañía que debería implementar un sistema para transferir inventario entre sus almacenes, pues Lafayette cuenta con almacenes de distribución y a la vez de ventas sería bueno coordinar y controlar los inventarios y así poder intercambiar productos terminados de un centro de distribución a otro y poder cubrir toda la demanda de sus clientes de esta manera se maneja la rotación de inventarios, y se podrá llevar un pronóstico donde se vende mejor un artículo determinado o donde es mejor la demanda de este.

Por otro lado, si se recomienda la descentralización a su inventario a la Lafayette ya que le permitiría una cobertura nacional a la demanda de sus clientes, cabe aclarar que, aunque se genera más gastos en el almacenaje interno, pero aumentara sus beneficios como la entrega a tiempo a sus clientes y cumpliendo con la demanda. Para implementarlo se debe capacitar el personal antes de implementarlo para no cometer errores.

En conclusión, un almacenamiento centralizado o descentralizado no es mejor uno del otro, tienen sus ventajas y desventajas siempre cada compañía con sus directivos planean y pronostican según sus proyecciones y necesidades.

### **Pronósticos de la demanda**

El pronóstico de la demanda se basa en la observación del comportamiento del mercado actual para proyectar un estado futuro de ventas, con la intención de calcular cuales son las

necesidades de abastecimiento que permitan tener el inventario necesario para responder las necesidades en un tiempo futuro sin permitir agotados en el inventario

***Aspectos fundamentales en la empresa Textiles Lafayette S.A.***

Nuestro compromiso es desarrollar estrategias para el abastecimiento responsable no solo para gestionar los impactos y los riesgos, sino para ir más allá de la relación comercial e integrar variables sociales y ambientales en la gestión de la cadena de suministro

***Recomendaciones al respecto para la empresa Textiles Lafayette S.A.***

Para Lafayette como es una compañía grande es recomendable que se use un software de logística en donde se pueda manejar en la nube, esto con el fin de poder manejarlo digitalmente desde un dispositivo móvil y así mismo se pueda manejar cada espacio de la bodega en forma sencilla y que cada stock del producto y las materias primas sea optimo y así mismo se pueda tramitar cada uno de sus inventarios dentro de la cadena de suministro y mantenerla dentro la red de valor, ya que reducirá al mínimo cada uno de los niveles de existencias y así mismo asegurando una gran disposición de insumos y de productos en el momento justo.

Esto con el fin de poder identificar cualquier falencia y tener las posibilidades de mejora en todo su proceso desde el inicio y el final de la productividad, por otra parte, se podrá tener en cuenta cada una de las metas propuestas a futuro.

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

Durante esta fase se planteó una propuesta para mejorar el funcionamiento del almacén en Lafayette organizando ubicación en estanterías, la ubicación de las materias primas de acuerdo con el espacio disponible en el almacén. Textiles Lafayette es una empresa que siempre está abierta a los nuevos cambios para mejorar cada uno de sus procesos desde las entradas hasta las salidas del producto buscando satisfacer las necesidades de los clientes finales.

El termino Layout expresa la necesidad de organizar el almacén, permitiendo el buen desarrollo de sus actividades, hoy día un almacén no es un lugar de depósito donde se dejan mercancías y ya, es ahora una zona de servicio donde se facilita la entrega de materiales de acuerdo con las necesidades y a los requerimientos de sus clientes.

#### **Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Textiles Lafayette**

En la situación actual del CEDI de Textiles Lafayette, se consultó al personal encargado del centro de distribución, recogiendo información sobre los flujos de cada una de las líneas de reubicado, disposición de materiales, insumos, elementos de protección personal, etc. Todo lo anterior se establece en la búsqueda de determinar el orden en que se encuentran los vehículos dentro del CEDI y la distribución del personal que realiza dichos procesos dentro del mismo.

Con base en el análisis de la información recopilada al personal de Lafayette, se puede determinar que se conoce el nivel de conocimiento de la demanda. Por ello, para poder atender la demanda, Lafayette necesita acceder a previsiones y cálculos complejos, la empresa se abastece cuando hay espacio esto genera un poco de incertidumbre y complejidad en el proceso y gestiona un inventario de emergencia acorde a las necesidades del mismo , existe una falta de cultura organizacional para la gestión de inventarios, adicional La empresa tiene deficiencias menores en

la implementación de la seguridad de inventarios, existen robos, pérdidas de almacenaje, accidentes de trabajo en los almacenes, seguros con coberturas que no satisfacen las necesidades de la empresa, desconocimiento de buenas prácticas. Realizar la distribución planificada de la planta, la cual se realizará de acuerdo a un plan.

Este almacén cuenta con un área amplia y cubierta para sus líneas textileras, en su actividad principal encontramos las actividades almacenamiento y venta planificadas a través de un sistema MRP, donde se logra el control sobre la producción y el control de fugas se utilizan para identificar las áreas con las que cuenta la empresa, y finalmente, con soporte documental y fotografías, algunas áreas como las áreas de carga y descarga, productos terminados y el área de recepción, entre otras cosas con todo esto y el material documentado para proceder a la revisión del checklist e identificar y preparar el plan de la empresa objeto de investigación.

**Tabla 4**

*Checklist.*

<b>Entrada Al Almacén</b>	<b>Alistamiento Pedido</b>	<b>Facturación</b>	<b>Despacho</b>
Recoger carros de tela del área de Revisión Terminado ya empacado, listo para ingresar a la bodega.	Solicitar en el sistema orden de despacho al Almacén	Se debe ingresar al sistema los rollos de tela que se van a facturar	Se debe Recepcionar la tela empacada y facturada desde el Almacén general, por la banda transportadora
Se debe ingresar a la aplicación de entrada y con el lector laser, se debe registrar uno a uno de los rollos que conforma el carro y al finalizar debe confirmar la entrada.	Debe imprimir lista de despacho con la cantidad de rollos de tela a alistar	Se debe entregar al área de despachos los rollos y facturas correspondientes	Se debe ubicar y clasificar la tela decepcionada, según su destino de despacho

Entrada Al Almacén	Alistamiento Pedido	Facturación	Despacho
<p>Para ubicar los rollos que se le dieron entrada, debe ubicar estantería disponible.</p>	<p>El ayudate debe pasar por las estanterías del Almacén y debe recoger rollo a rollo que conforma el pedido y los debe ir colocado en el carro transportador de tela, cumpliendo las normas de SST</p>	<p>Para generar la facturación con el lector laser debe registrar uno a uno de los rollos correspondientes al bulto a despachar</p>	<p>Se deben ubicar las estibas con la tela empacada en los lugares de almacenamiento, según el lugar de destino, utilizando el montacargas</p>
<p>Con el lector laser, debe registrar el código de identificación de la estantería para ubicar los rollos del carro en este sitio.</p>	<p>Cundo tenga el pedido listo debe trasladar el carro trasportador de tela a la zona de empaque</p>	<p>Se debe pesar en la báscula el bulto de rollos a facturar</p>	<p>Se debe solicitar al vigilante que pese el vehículo desocupado.</p>
<p>Luego con el lector laser, registre rollo a rollo del carro, para que sea ubicado en la estantería seleccionada</p>	<p>Se debe empacar los rollos de tela en bolsas de tela laminada, según las ordenes de despacho para que sean facturadas</p>	<p>Se debe ingresar al sistema el peso del bulto de rollos, para imprimir rotulo de información que debe ir pegado en el bulto correspondiente</p>	<p>Luego se debe cargar el vehículo de acuerdo con las facturas de la zona a despachar.</p>
<p>Si los rollos a ubicar tienen un peso inferior a los 30kg, los puede ubicar un solo ayudante si es superior a este peso, pero no mayor a 60kg, debe solicitar ayuda y ser ubicado con dos ayudantes.</p>	<p>Se deben entregar los bultos y/o rollos de tela a facturación por medio de la banda transportadora</p>	<p>Se debe coordinar con el asesor comercial que el producto a facturar este completa y sea lo que el cliente solicito</p>	<p>Con la lectora laser, se debe pistolear los bultos y/o rollos a cargar en el vehículo, para darles salida.</p>
<p>Cada estante está conformado por 6 cubículo</p>		<p>Luego de tener todos los rollos facturados, con copias, cartas y etiquetas,</p>	<p>Se le debe solicitar otra vez al vigilante que pese el vehículo ya cargado, antes de salir de la compañía</p>

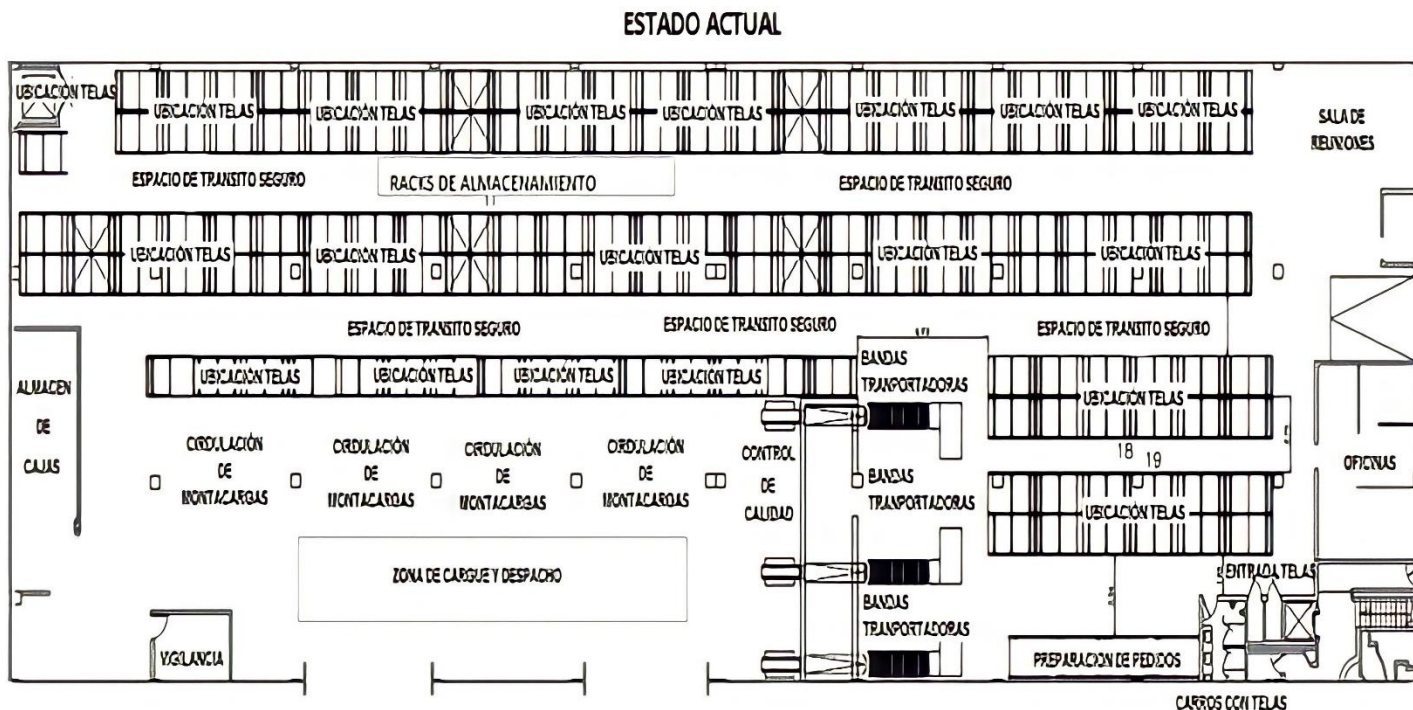
Entrada Al Almacén	Alistamiento Pedido	Facturación	Despacho
		se debe entregar a despachos	
Para ubicar en los cubículos de mayor altura el ayudante debe contar con curso de alturas, utilizar línea de vida con arnés para poder ubicar los rollos de tela menos pesados		Si la facturación corresponde a una exportación se debe entregar listas de empaque y facturas correspondientes a Comercio Exterior	En la entrega del pedido al cliente, se debe descargar en el lugar indicado, se debe verificar junto al cliente que este completo y sea lo que solicito, luego en la pantalla del recorrido debe recolectar firma o sello del cliente y luego entregar factura de la entrega.

Nota: situación de manejo en almacenamiento para despacho final de la empresa Lafayette. Fuente: elaboración propia, 2021

## Plano del Layout actual

### Ilustración 8

*Plano de Distribución Planta Actual*



Nota: se muestra la distribución de las instalaciones actuales de la empresa Lafayette. Fuente: elaboración propia, 2021

## Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Textiles

### Lafayette S.A

Para realizar las mejoras se realizan recomendaciones estableciendo como importante los siguientes parámetros para la propuesta de mejora y de ese modo optimizar la gestión del almacén para mejorar los distintos procesos relacionados:

Es importante reducir las distancias y mejorar los espacios

Realizar cambios en las áreas para acercar los procesos y sus actividades.

Evitar cargar y descargar productos terminados en áreas que no son obligatorias y evitar fallas de pisos y otras áreas otras

Implementar una plaza de aparcamiento para las carretillas elevadoras de la empresa teniendo en cuenta las dimensiones requeridas que necesitará esta máquina

Para el adecuado desarrollo de una propuesta de mejora de la distribución del almacén de Textiles Lafayette, es necesario evaluar un adecuado flujo de productos dentro del almacén, y para ello se propone, de acuerdo con las condiciones actuales del mismo, que el flujo de los productos a desarrollar dentro de él es un Flujo en "U".

De igual manera para el proceso de almacenamiento y poder mantener en óptimas condiciones los productos terminados se recomienda para el proceso de almacenamiento las estibas antideslizantes para prevenir que se puedan presentar accidentes por el movimiento que puedan tener las mismas y que generen desestabilidad en las pilas almacenadas sobre cada una.

#### Zona de packing

Teniendo en cuenta que no se cuenta establecida un área de packing y que los productos se verifican sobre los muelles es necesario establecer y demarcar una zona de packing con un adecuado control para el despacho de los productos de acuerdo con los pedidos que tenga para distribución en Textiles Lafayette.

De esta forma se establece un área en la zona de cargue antes del acceso a los muelles para el despacho de la mercancía y realizar el proceso de alistamiento de pedidos y de verificación de los mismos en donde se utilicen estanterías para el almacenamiento de las telas (Materias Primas) porque estas vienen en rollos y se manipulan manualmente.

Tipo de Estantería:

Altura: 190

Largo: 160 cm

Ancho: 110 cm

Peso: Capacidad de peso 4800 kg

Zona de Picking

Es necesario al igual que el Packing, delimitar la zona del Picking o preparación de pedidos lo cual en textiles Lafayette es el proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior la cual contendrá más unidades que las extraídas. También se propone mejoras la ampliación y colocar una zona de corte y trazado para que así mismo pase al área de control de calidad para realizar el alistamiento y el control del producto y pasar al área de producto terminado donde se recomienda colocar los rollos de tela en estanterías para que queden organizadas y el producto no se dañe, realizando estas recomendaciones se pasara el producto a la zona de packing para que sea despachada.

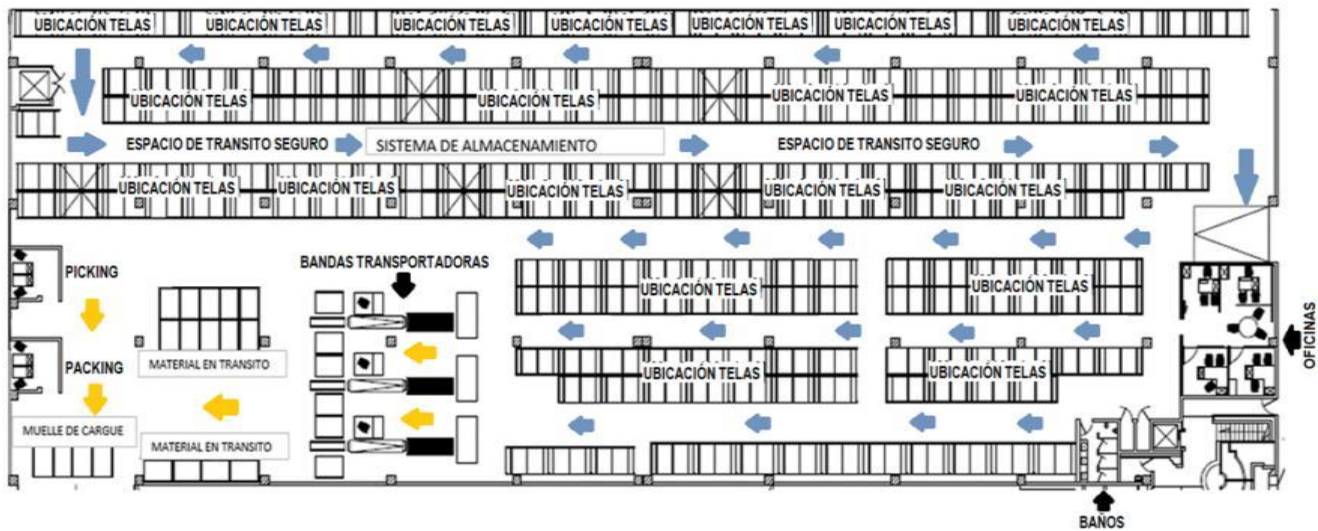
Zona de salida y verificación

El muelle de carga debe de ser con buen espacio para los vehículos puedan realizar su carga sin contratiempo estos muelles deben ir totalmente demarcados y los vehículos ser cargados sin esfuerzo físico, siempre utilizando ayudas mecánicas como montacargas

## Plano del Layout propuesto

### Ilustración 9

#### *Layout Propuesta para Lafayette*



Nota: se muestra la distribución de las instalaciones propuesta para la empresa Lafayette. Fuente: elaboración propia, 2021

## **El aprovisionamiento en la empresa.**

En este capítulo validamos la importancia del aprovisionamiento en Lafayette en el cual se propone una calificación y selección de sus proveedores a través de un formato para la gestión de procesos.

### **Conceptualización y contextualización**

El proceso de aprovisionamiento está enfocado en la consecución de los materiales solicitados por el cliente, alineados a las características y a las especificaciones dadas por el cliente. Del buen desarrollo del proceso dependen los procesos de ventas y fabricación de una compañía. En síntesis, el aprovisionamiento responde a un proceso de actividades donde se gestiona una compra, se recibe un material, se almacena hasta que el cliente lo requiera y se entrega para la venta o transformación.

### **Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de en la empresa**

#### **Textiles Lafayette S.A**

Uno de los eslabones principales dentro del proceso logístico en Lafayette lo constituye el sistema o los sistemas de transporte utilizados en el aprovisionamiento de materias primas y en la distribución logística de productos y mercancías, debido a que, en base a esta elección, es posible ser más productivos y expandir el negocio a diferentes lugares de la geografía a nivel nacional o internacional. La elección del medio de transporte afecta la competitividad del producto, su costo; así mismo determinará los tiempos y la seguridad en la entrega de la mercancía bajo las condiciones y las características en que fue fabricado para su comercialización.

#### **Aprovisionamiento de materias primas**

El aprovisionamiento de materias primas inicia a partir de la necesidad de planeación para sus procesos de fabricación, el programador genera una solicitud de materiales en el sistema y esta solicitud después de un proceso de aprobación se convierte en orden de compra para el suministro y abastecimiento de las materias primas, materiales e insumos, necesarios para los diferentes procesos productivos y/o de mantenimiento.

El suministro de materias primas se da en el muelle del almacén donde a la llegada de cualquier vehículo se hace la revisión de toda la documentación referente a la compra, posteriormente si se cumple con todos los requerimientos se hace la recepción directa mientras se inspeccionan y se verifican materiales e insumos en cuanto al estado de entrega del embalaje y las cantidades solicitadas; cuando los materiales e insumos ingresan al sistema de inventario se procede con la inspección por parte del departamento de calidad, quien valida su uso para proceso.

Las materias primas importadas llegan vía marítima al puerto de Buenaventura y desde allí son transportadas vía terrestre, en camión tractor-trailera hacia la planta en Bogotá, en este tipo de transporte se recibe el granulo (Chip de poliéster), embalado en yumbos (Big Bag) de 500 kilogramos, este material se recibe cada 2 meses en un promedio de 12 toneladas (24 Big Bags) que se descargan directamente en el muelle del almacén por medio de montacargas y es almacenado en la bodega Hilaza desde donde hace el suministro al área que lo requiera a través de un pedido interno al almacén.

Lafayette opera 6 calderas dentro de la planta que le permiten suplir la demanda de vapor para algunos de sus procesos, la operación de 5 de estas calderas se hace con el suministro de gas natural a través de redes certificadas por el proveedor de este servicio público y la operación de una caldera a carbón, que se usa en caso eventual o por falla en una de las otras, para la cual

se compra un carbón térmico especial que cumpla ciertas especificaciones respecto al contenido de humedad, cenizas, índice de hinchamiento, poder calorífico y granulometría; con el cumplimiento de estos parámetros almacén autoriza el descargue de la volqueta directamente en tolva, donde por medio de banda transportadora el material es llevado a tolva de almacenamiento y alimentación para la caldera.

Lafayette comprometida con el cuidado y la protección del medio ambiente cuenta con una planta de tratamiento de lodos con filtro prensa y dos plantas PTAR para el tratamiento de aguas residuales, para su proceso es necesario la recepción de productos químicos embalados en tambores que llegan en camión y se almacenan directamente en esta planta; también se requiere de otro tipo de productos para el tratamiento de aguas que llega en camión cisterna y se almacena en tanques especiales.

Los suministros de proveedores nacionales llegan en camiones pequeños debido a que el volumen y las cantidades no son tan grandes y se pueden manipular con facilidad, cajas y bidones pequeños, es el caso de repuestos y herramientas para el mantenimiento en planta y los productos que no hacen parte del portafolio de Lafayette pero que si se involucran en el proceso como el caso de la Lycra que hace parte o se incorpora en algunas de sus telas.

El aprovisionamiento de las materias primas es un paso o proceso dentro de cadena de suministro muy importante de una compañía, ya que permite no tener contratiempos en la fabricación y entrega al cliente final, un buen aprovisionamiento de materiales se hace si hay una excelente planeación.

Se le sugiere que al adquirir materias primas a la empresa Lafayette, sea muy importante una buena planificación para que se pueda pedir solamente lo que se necesita y sea minimizado

el inventario ya que es costoso llevarlo, el stock de materias primas debe ser rotado, para esto se debe concretar con los proveedores y con toda la cadena de suministro dentro de la compañía.

Al adquirir materia prima siempre se hace mediante proveedores donde se establece el tiempo y los costos de entrega, el proveedor casi siempre asume el costo del transporte, pero es fundamental tener en cuenta la clase de transporte a utilizar ya que los materiales o materias primas deben de llegar en óptimas condiciones, tal cual como las quedo de entregar el proveedor, este transporte debe ser eficiente en el tiempo de la entrega ya que por demora retrasaría toda la producción en la empresa.

Las materias primas son solicitadas por medio de una compra que hace Lafayette, las cuales son transportadas por empresas de transporte terrestre dependiendo los materiales son los vehículos siempre pensando en la carga que lleguen en óptimas condiciones de calidad.

### **Instrumento para recolección de la información.**

El instrumento se aplicó a 5 trabajadores, de los cuales se destacan analistas, auxiliares, coordinadores y jefes, los cuales intervienen de manera directa en el proceso de aprovisionamiento de Textiles Lafayette, el instrumento nos arroja los siguientes resultados

<https://forms.gle/EzceBDYqR2PwmXRu9>

### **Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida**

Análisis:

Claramente podemos afirmar que para la empresa LAFAYETTE SAS, los criterios que utilizan para evaluar y seleccionar a sus proveedores son los de calidad de los productos que se desean adquirir y tiempos de entrega de los productos, criterios que son importantes para tener

un abastecimiento de insumos óptimo y así asegurar que la producción sea constante y asegurar tiempos de entrega a los clientes.

Lafayette SAS dentro de sus políticas está el de evaluar aleatoriamente a sus proveedores actuales para revisar que estos estén cumpliendo con los acuerdos comerciales pactados. Así aseguran que los proveedores que tienen son los adecuados.

Teniendo en cuenta que la empresa tiene una política establecida para realizar todo el proceso de compra, la planificación que realizan les permite anticiparse a los requerimientos solicitados por las áreas de producción.

Los canales de comunicación con la mayoría de sus proveedores son asertivos, lo cual permite que en el caso de cualquier eventualidad se pueda reaccionar oportunamente y así evitar reprocesos o pases en las distintas áreas de producción.

Se puede identificar que la empresa cuenta con varias de opciones para realizar la entrega de productos por parte de sus proveedores, evitando así el desabastecimiento de materias primas e insumos requeridos para la producción.

La política que tiene establecida la empresa permite tener un control oportuno sobre las órdenes de compra y se evidencia que se le puede realizar seguimiento a las mismas a través de las plataformas que tienen como son TU COMPRA y CENTAURO

Se puede afirmar que la empresa mantiene evaluando constantemente la rotación del inventario, evitando así sobrecostos, sobre equipamiento de materias primas e insumos.

Se identifica que el área de compras realiza reuniones periódicas con los proveedores que más pedidos se le realizan, manteniendo así un buen canal de comunicación y buenas relaciones comerciales.

### **Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa Textiles Lafayette a partir del diagnóstico realizado.**

Antes de presentar nuestra propuesta de mejora para la empresa Lafayette creemos pertinente presentar una breve descripción de lo que es la gestión de aprovisionamiento dentro de la cadena de suministro y los aspectos a considerar antes de formular una estrategia de aprovisionamiento

El aprovisionamiento es una actividad fundamental dentro de la cadena de suministro que busca o mejor, contribuye en la reducción de costos asociados a la gestión de la cadena y posibilita el mejoramiento en la adquisición y comercialización de bienes y servicios con la finalidad de optimizar el uso de los recursos y asegurar a partir de sus estrategias el buen el desarrollo de las operaciones.

Dentro de los objetivos generales que busca la gestión de aprovisionamiento se destacan:

Alinear gestión de aprovisionamiento con los objetivos estratégicos de la compañía.

Mejorar procesos de adquisición de bienes y servicios en cuanto a sus atributos de calidad.

Seleccionar proveedores seguros y confiables para el suministro de materias primas e insumos propios para el proceso productivo.

Disminuir los costos asociados al proceso de aprovisionamiento derivados del proceso de compras, Tasa representativa del mercado - Demanda del mercado - Riesgos propios del aprovisionamiento).

Al observar y analizar los objetivos presentados, se resalta la importancia que tiene dentro del proceso de aprovisionamiento, parámetros básicos como: el costo, la calidad y el tiempo de entrega de los suministros, que responden al enfoque tradicional que tiene la gestión de aprovisionamiento.

Y se resalta el proceso de compras como el principal responsable de asegurar el éxito en la adquisición de los recursos necesarios para desarrollar cualquier actividad productiva, de comercialización y/o de servicios, al garantizar un abastecimiento confiable en el tiempo justo, conforme a las exigencias de calidad que el proceso demanda y de acuerdo con la cantidad de unidades solicitadas.

### **Selección y evaluación de proveedores.**

Proceso desarrollado por el área de compras en base a criterios definidos para este fin, donde se avala el cumplimiento que presenta un proveedor, en las entregas, la calidad de los productos, y la atención durante el servicio

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

*Textiles Lafayette S.A*

<https://forms.gle/EzceBDYqR2PwmXRu9>

## **Procesos Logísticos de Distribución**

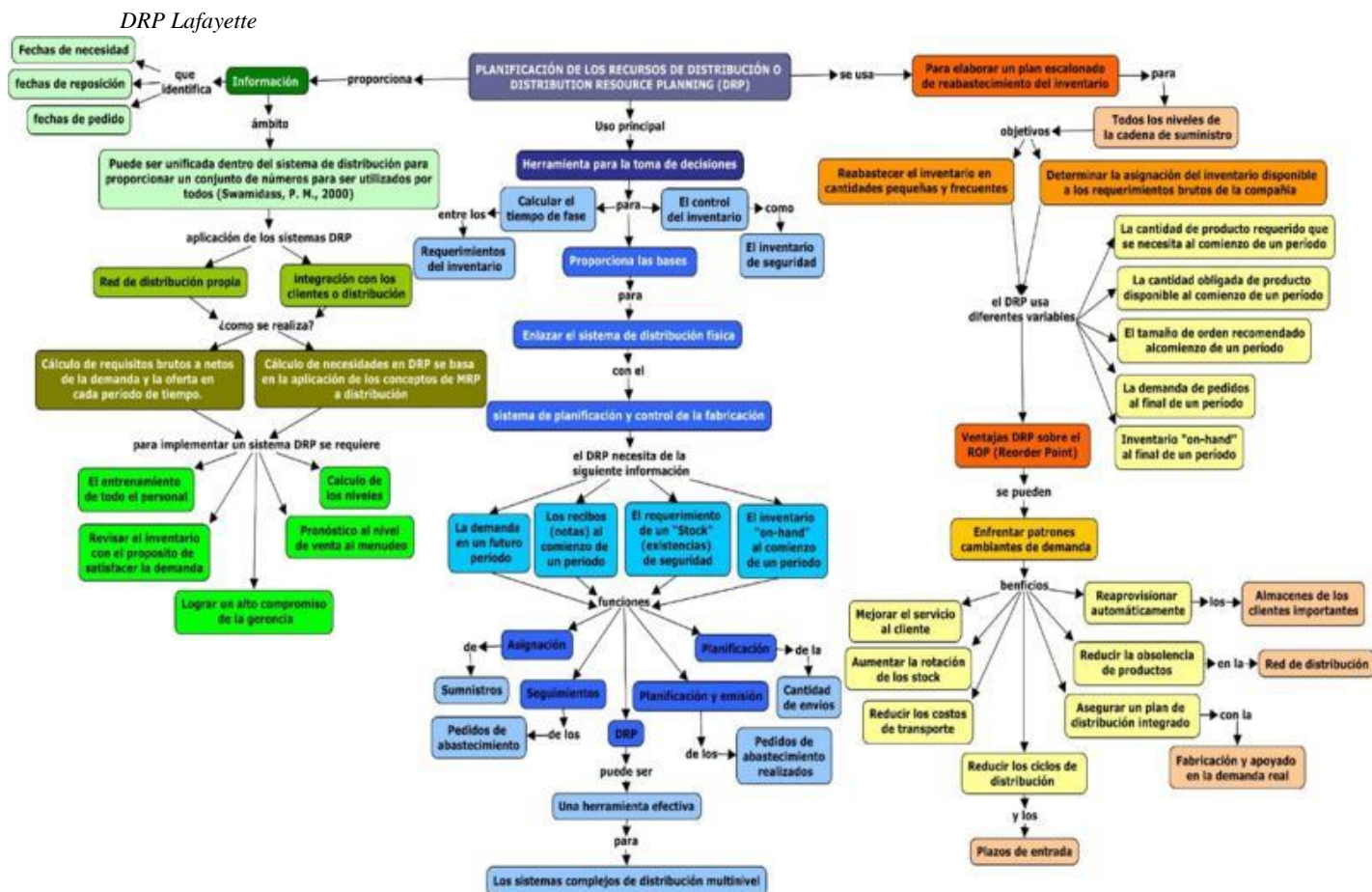
En esta fase se plantea una propuesta de mejora en el proceso logístico de distribución en textiles Lafayette, teniendo en cuenta la importancia de identificar los modelos de transporte a utilizar para el aprovisionamiento y entrega del producto final, con enfoque en la optimización del tiempo y garantizando la reducción del costo logístico que demanda esta operación.

El DRP

Conceptualización

Aspectos fundamentales de un DRP – Mapa conceptual

Ilustración 10



Nota: planificación de los recursos de distribución en la empresa Lafayette. Fuente: elaboración propia

### Ventajas y desventajas de la implementación del DRP en la empresa Textiles Lafayette

Tabla 5

Ventajas y Desventajas Aplicación DRP

Implementación de DRP en la empresa Textiles Lafayette	
Ventajas	Desventajas
El stock tiene un buen nivel de rotación	Difícil aplicación en ciudades donde el sistema de transporte es deficiente

Costos de transporte reducidos	Requiere de un proceso continuo a largo plazo para su implementación
Planeación y control del inventario.	En cuanto a la puesta en marcha o implementación se requieren realizar cambios significativos en los procesos de la empresa.
Con este sistema podemos tener de manera ajustada las ordenes, ya que inferimos en el conocimiento de la demanda ideal o real por lo que estas órdenes son reajustadas de forma dinámica.	Resulta un poco costosa su personalización o implementación en la organización.

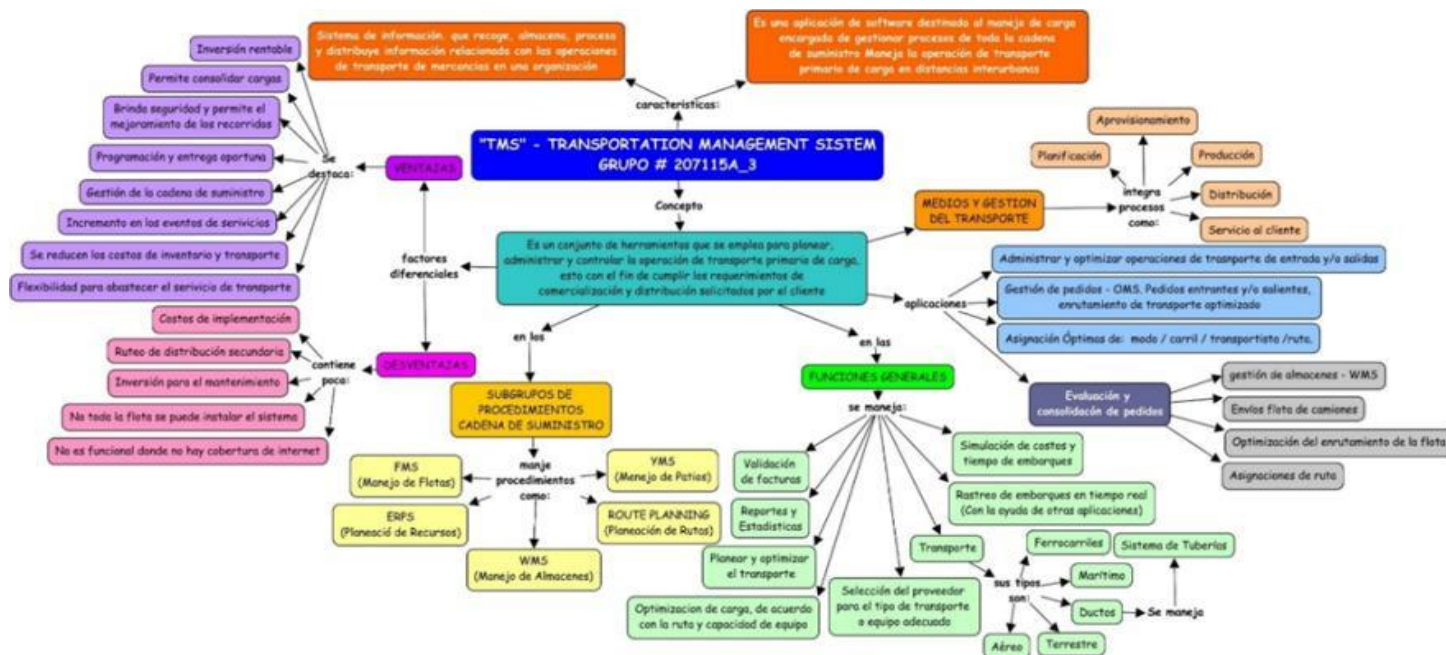
Nota: se exponen las desventajas y ventajas que se tiene al implementar en la empresa Lafayette el DRP.

Fuente: elaboración propia

## El TMS

### Ilustración 11

TMS de Lafayette



Nota: TSM de la empresa Lafayette como se propone por parte del grupo. Fuente: elaboración propia

### **Identificación de la estrategia de distribución en la empresa Textiles Lafayette**

Para la distribución del producto siempre se verifica la cantidad y volumen antes de contratar la transportadora, para determinar el medio de transporte o vehículo que llevara esta carga por peso, capacidad y rapidez que se desea entregar el producto, estas empresas de transporte deben de tener un seguro donde protege la carga en caso de daño o perdida, como es transportes de telas se debe tener en cuenta que no presente humedad ya que dañaría esta clase de mercancías.

Al proceder al cargue del medio de transporte se utilizan varias ayudas mecánicas como un montacargas y carretillas manuales, bandas transportadoras acomodando muy bien la carga para que el vehículo no tenga contratiempo durante el transporte y entrega al cliente.

Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Textiles Lafayette en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado.

Lafayette cuenta con una flota de vehículos propios tipo 600 y NPR, usados para la distribución terrestre de producto terminado a nivel local en tiendas de Bogotá, ya para la distribución terrestre a mayores distancias a nivel nacional y para sus exportaciones, Lafayette cuenta con el servicio de uno de sus operadores logísticos Planet, en quien confía la distribución

de la gran demanda de telas y productos a nivel de Latinoamérica. Las exportaciones hacia estados Unidos si se hacen vía aérea por medio del mismo operador.

El embalaje para sus envíos a nivel local son rollos protegidos con polietileno o stretch de Max 30 kilogramos, que puede variar de acuerdo con la densidad de la base y al metraje de tela

que el cliente requiera, en base a esto, el rollo puede tener entre 10, 100 o 150 metros, sin sobrepasar el máximo estipulado por norma para su manipulación.

Para los envíos internacionales vía terrestre y aéreo, se asegura el embalaje para proteger daños en la tela y se introducen los rollos con un máx. de 4 rollos en lonas de material sintético y se llena el contenedor hasta alcanzar su mayor capacidad.

Lafayette como compañía tienen una gran variedad de clientes que van desde sus 28 puntos de venta hasta grandes plantas de confección, para la distribución de sus productos Lafayette planifica cual medio de transporte es más seguro y eficaz para la entrega a sus clientes, el transporte más bajo en costo es el terrestre ya que lo utiliza para la distribución de sus productos en todos sus almacenes.

Cuando Lafayette distribuye sus productos al exterior utiliza el transporte marítimo y aéreo el cual es un poco más costoso, pero haciendo una buena planeación el producto deberá llegar a tiempo al cliente y en los costos establecidos en la venta, en conclusión, sea el transporte que sea se deberá cumplir con lo pactado con el cliente, entregando a tiempo y minimizando gastos que puedan aparecer durante esta operación.

### **Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa Textiles**

#### **Lafayette**

El embarque directo permite a Lafayette realizar entregas programadas al punto final cliente, garantizando la calidad y el monitoreo constante de la carga desde su embarque hasta su recepción

## **Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa Textiles Lafayette**

Para Lafayette sería muy viable esta herramienta Cross-Docking pues le reduciría altos costos de almacenamiento ya que tiene proveedores de telas las cuales no hay que realizarles ningún ajuste, solamente es alistar pedido para el cliente y enviarlo, teniendo una buena planeación y coordinación con el proveedor y clientes para realizar el pedido para ser enviado casi de inmediato al cliente, para una buena satisfacción que sería lo que busca la compañía, esta herramienta acelera el proceso de recepción siendo más rápido y rentable.

Con el Cross-Docking se manipula menos la mercancía minimizando el riesgo de dañarla y así enviarla al cliente en óptimas condiciones de calidad, se reduciría el movimiento dentro de los almacenes, se reduciría la mano de obra operativa.

## **Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa Textiles Lafayette**

Las estrategia de distribución más apropiadas para textiles Lafayette se considera en la toma de decisiones de cada uno de los canales, de los sistemas y los tipos de distribución que sean necesarios utilizar para llegar a obtener una gran base de datos con el número de clientes posibles, con cada productos terminado y con la posibilidad de obtener una mayor cobertura a las demandas en el mercado de forma muy eficiente, con estrategias de distribución y logística que permita a la compañía cumplir con las metas proyectadas con su desarrollo de distribución y así mismo efectuando un estudio con sus respectivo análisis y seguimiento de cada demanda obtenida en las tiendas, a través de las órdenes de producción de la cadena de suministro y la distribución del mismo y estar coordinadas y planeadas teniendo en cuenta la localización y los tiempos de entrega del producto terminado para ser comercializadas y distribuidas en toda la tiendas.

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

Se puede beneficiar en muchas maneras como, por ejemplo:

Mejorar el servicio al cliente.

Reducir los ciclos de distribución y los plazos de entradas.

Aumentar la rotación de los stocks.

Reducir la generación de productos obsoletos en la red de distribución.

Asegurar un plan de distribución integrado con la fabricación apoyado en la demanda real.

Reducir los gastos logísticos.

Tener más ventas en las tiendas.

Buen servicio al cliente final.

## **Mega Tendencias en (SC) Management y Logística**

Todo cambio trae consigo evolución; a nivel logístico se presentan cada día un desarrollo constante de nuevas formas que pueden de alguna forma afectar o contribuir al desarrollo de la sociedad; en esta fase se busca identificar las mega tendencias en (SC) Management y Logística a partir de la revisión comprensiva de contenidos y la investigación complementaria individual, con la finalidad de adquirir el conocimiento necesario que faciliten desarrollo de las actividades propuestas.

### **Conceptualización**

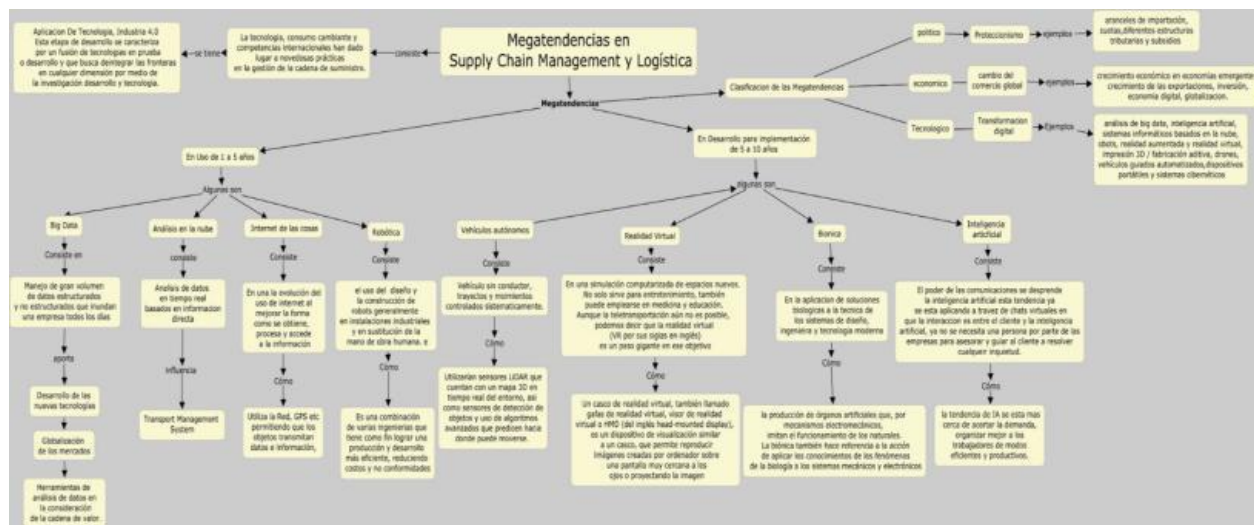
Las tendencias en el trabajo son analizar cada uno de los avances logísticos y lo factores críticos que se deben tener muy cuenta para que así mismo se pueda implementar alguna de ellas y fortalecer la cadena de suministro para que quede innovador y ayude a mejorar los procesos de la compañía de Lafayette en cuanto megatendencias en (SC) Management y Logística.

La industria 4.0 es la cuarta etapa industrial más importante que se ha verificado desde el inicio de la revolución industrial en el siglo XVIII, se caracteriza por una fusión de tecnologías actualmente en desarrollo lo que está desintegrando las fronteras entre las esferas física, digital y biológica. El concepto de Cuarta revolución industrial fue acuñado por Klaus Schwab en el contexto de la edición del foro Económico Mundial 2016, el autor sostiene que esta cuarta etapa está marcada por avances tecnológicos de una serie de campos como la robótica, cadena de bloques entre otros.

## Aspectos fundamentales de las mega tendencias en (SC) Management y Logística – Mapa conceptual

Ilustración 92

Mega Tendencias en (SC) Management y Logística



Nota: Mega tendencias en la parte logística. Fuente: elaboración propia

## Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa Lafayette

Una mega tendencia, de acuerdo con la definición dada por Naisbitt 1990 en su libro Megatrends 2000, se entiende como al desarrollo humano y adelanto tecnológico alcanzado o en evolución, que puede afectar el devenir de la población mundial, en un periodo de tiempo cercano.

En las empresas que usan esta metodología se arriesgan a implementar un proyecto de procesos en donde hacen parte de una gran transformación digital, de igual manera se afirma que esto va en un gran cambio hacia la infraestructura, de los softwares y de los hardware, ya con esto los empresarios se encaminan en examinar a profundidad cada uno de sus procesos, ya

que esto conlleva a hallar los problemas más comunes, y así mismo buscar que la tecnología ayude a contribuir a los cambios y soluciones de los mismos.

Al realizar el análisis con las empresas, se encuentra que la logística se enfoca muchísimo en que un producto o un servicio que se dirige de un lugar a otro, usando los medios más eficientes. De acuerdo con lo anterior las mega tendencias mueven todas las empresas en el mundo, usando entre 10 pasos, de los cuales son:

La desmaterialización de los bienes y servicios.

La logística.

La implementan el Near Shore y el Off Shore.

La planeación financiera.

Share Logística y ente otras.

## Conclusiones

El diplomado de profundización (SC) Management y Logística nos ha permitido afianzar nuestros conocimientos y entender, la importancia que tiene la identificación de la estructura de una cadena de suministro, en la operación de esta, donde prima la comunicación y el vínculo entre cada uno de sus eslabones; en segundo lugar, fue posible identificar los modos y medios de distribución más usados en el transporte de mercancías, cuya elección requiere de un amplio conocimiento del mercado, las estrategias de direccionamiento que rigen a las compañías y el conocimiento minucioso de costos y tiempos asociados al movimiento de cargas durante el transporte, el ahorro es importante para la organización, por ello es necesario planificar las entregas sin afectar el cumplimiento y puesta de la mercancía en su destino final y en tercer lugar, reconocer como las mega tendencias nos permiten desarrollar planes para contrarrestar situaciones actuales, desde luego son avances para la humanidad pero de alguna manera se convierten en oportunidades para desarrollar planes de acción que fomenten el desarrollo de la comunidad y acorten las brechas entre los pueblos; el progreso se da cuando se le permite a la educación llegar a cualquier destino, la aprehensión de conocimientos facilita la comunicación y el intercambio de información, acercamiento entre las clases sociales y estado para expresar las necesidades que tienen los pueblos de salir a mostrar sus productos, los canales de distribución no deben ser exclusivos para las ciudades, en Colombia hemos visto ,con el paso de los años.

Como la economía del campo se ha transformado de productores a consumidores, debido a que las distancias y los altos costos del transporte para mover productos a las ciudades no ofrecen rentabilidad y sostenibilidad para sus familias. Colombia es un país con una riqueza invaluable que desde luego debemos proteger, pero a nivel de infraestructura vial dificulta el acceso y el traslado de productos y personas entre regiones. De acuerdo con lo aprendido una

cadena de suministro debe ser fluida y mantener una relación constante entre sus integrantes, desde luego los medios no físicos como el teléfono facilitan la comunicación a grandes distancias, pero no posibilitan mover una carga durante un trancón en la línea. (**Humberto Reyes López**)

Al realizar el estudio en Textiles Lafayette ya que es una compañía textilera que está abierta a los grandes cambios por medio de metodologías en donde se realizó un análisis de las diferentes fases de Supply Chain Management (SCML) desde la distribución de producto terminado y aprovisionamiento en donde se evidencia que la compañía cuenta con políticas de mejora en cuanto a todos los procedimientos internos y externos, es muy importante este análisis para la empresa ya que permite coordinar la cadena de suministro en donde se establece una planeación de cada producto desde la entrada y salida esto con el fin de involucrar a toda la organización de forma integral

Lafayette también se enfoca en la gestión del transporte analizando su desarrollo de los procesos de logística en la distribución y aprovisionamiento facilitando a sus clientes y proveedores seguridad en sus envíos. Al realizar el proceso layout se realiza una propuesta de mejora porque es una herramienta de gran importancia para textiles Lafayette ya que ayuda a optimizar los tiempos y costos en donde se refleja en la productividad y la logística donde se logran objetivos y metas planteadas dentro de la organización. De acuerdo a la realización de este trabajo se implementaron modelos en donde se puede aportar grandes ideas que contribuyen en un buen funcionamiento del modelo de aprovisionamiento y así mismo fortalecer los procesos en una compañía. (**Yenny Carreño**)

Actualmente todas las compañías están buscando ser más competitivas ante las otras, para esto implementan muchas herramientas enfocadas en el mejoramiento de sus procesos que van

desde su aprovisionamiento hasta la entrega final a sus clientes, por medio de la Supply Chain Management y Logística se realiza toda la planeación y se maneja todo el flujo de información con el objetivo de satisfacer al cliente, donde la compañía Lafayette siempre ha estado atenta a una buena planeación para no tener contratiempos en sus entregas, para esto hace una selección y evaluación de sus proveedores igualmente los productos que le proporcionan. Sería muy importante que las compañías colombianas puedan implementar megatendencias tecnológicas ya que estas herramientas pueden mejorar todos sus procesos siendo más competitivas ante otras, claro que vale aclarar que las empresas colombianas dependen de los decretos que dictaminan sus gobernantes, que son normas que se deben regir todas las empresas, hoy en día las empresas colombianas están invirtiendo en herramientas tecnológicas y dinero para mitigar la contaminación ambiental, en el adecuado manejo de residuos que genera la compañía, es demasiado importante tratar esta problemática y cuidar nuestro medio ambiente.

Con este trabajo se comprende la importancia que toda compañía u organización debe de tener sobre cadena de suministro, porque esto depende si es una compañía exitosa y rentable, para esto textiles Lafayette cuenta con un excelente grupo de profesionales totalmente capacitados para realizar una planeación que van desde los gastos y costos de todos sus procesos, cabe resaltar que lo primordial es entregar al cliente productos en excelente calidad y buenos precios sin que afecte la rentabilidad de la empresa. Igualmente se analiza que entre, más stock se conserve más costoso es el almacenamiento para la compañía, para esto hay que tener una rotación continua que va desde el aprovisionamiento hasta la entrega final, muy importante el análisis de un buen Layout de almacenamiento para aprovechar cada espacio que será fundamental para un correcto almacenamiento de materia prima, materiales y producto final,

siempre teniendo una base de datos en tiempo real donde se cuente con toda la información de este almacenamiento **(José Fuentes)**

Hoy en día, debido al progreso tecnológico que permite a los consumidores obtener los servicios de una manera más rápida, se pueden notar cambios notables en los estilos de vida de los consumidores. Frente a estos cambios, las empresas deben entregar la producción y entregar los pedidos a los clientes de una manera más rápida. Interviene la gerencia, y su objetivo es encontrar los servicios y productos adecuados en el momento adecuado y en las condiciones requeridas, lo que hace que la empresa sea más competitiva debido a su rápido desarrollo, y los clientes serán más competitivos que otros que no han implementado este suministro. Las empresas de sistemas de cadena son más populares.

En conclusión, a través de entrevistas con el responsable de la gestión logística y el análisis de la información proporcionada por Textiles Lafayette, se pueden aplicar e integrar los conocimientos adquiridos en todo el semestre sobre SCML. Se han realizado algunas encuestas nacionales y extranjeras. Aplicado al campo económico, hemos visto cómo retoza un papel significativo en manufacturas de alta envergadura. Por esta razón, la gestión de la cadena de suministro puede ser la mejor herramienta para diseñar, planificar, ejecutar, controlar y monitorear las acciones de la CS; crear coste y establecer unos fundamentos más competitivos nos permitirá globalizarnos. **(lady Zamudio)**

Podemos afirmar que Textiles Lafayette SAS al ser una empresa con un excelente posicionamiento en el mercado, CS es una excelente solución para realizar la administración y gestión de todo el proceso de abastecimiento, ya que este le permite coordinar la adquisición de materias primas e insumos necesarios para la producción de textiles y así tener tiempos de

respuesta a adecuados al cliente dándole el producto de mayor calidad. Además, facilita el control de la demanda de los productos y así poder atenderla sin contratiempos.

El CS permite tener un control eficaz del proceso de distribución y transporte asegurando la entrega de los productos en los tiempos establecidos y condiciones adecuadas. También cabe resaltar que es de gran ayuda para tener un mejor control de los inventarios, asegurando un stock adecuado en cada uno de los productos que ofrece. (**Víctor Garzón Díaz**)

## Bibliografía

APICS Supply Chain Council. (2015). *SCOR Quick Reference Guide*. Versión 11.0. Recuperado de [http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc\\_scor\\_quick\\_reference\\_guide.pdf](http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc_scor_quick_reference_guide.pdf)

Bowman, Robert. "Lo que se necesita para ser un planificador de gran demanda". SupplyChainBrain.

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

Configuraciones Genéricas Recuperado de: <file:///C:/Users/oscar/Downloads/Configuraciones%20Gen%C3%A9ricas.pdf>

Crum, Colleen; Palmatier, George (2003). *Mejores prácticas de gestión de la demanda*. Boca Raton, Florida: J Ross Publishing. págs. 11. ISBN 1932159010.

Facilitador: Ing. Benjamin Pinzón Hoyos, año 2004, "Supply Chain Management. Conocimiento útil II"

Gattorna, J. (2015). *cadena de abastecimiento dinamicas*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/08/Cadenas-de-abastecimiento-dinamicas-1ra-Edici%C3%B3n.pdf>

Holmes, David; Ferguson, Todd; Reiher, Timm. "Control de la demanda: un enlace a menudo perdido en un proceso de gestión de la demanda".

Kamal, John. "La planificación de la demanda de mejores prácticas cumple con la volatilidad de la demanda sin precedentes". Ejecutivo de la cadena de oferta y demanda.

Lehmacher, W. (2017). *The Global Supply Chain : How Technology and Circular Thinking Transform Our Future*. Cham, Switzerland: Springer. Retrieved from [http://search.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=eds\\_ebk&AN=1462804&lang=es&site=eds-live&scope=site](http://search.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=eds_ebk&AN=1462804&lang=es&site=eds-live&scope=site)

Palmatier, George; Crum, Colleen (2013). La transición de la planificación de ventas y operaciones a la planificación empresarial integrada. Indianápolis, Indiana: Dog Ear Publishing. ISBN 1457518252.

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5581>

Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5581>

Pinzon, B. (2005). Supply Chain Management. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5646>

Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Conocimiento Útil II. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5653>

Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5665>