

**FASE 10 PRESENTAR Y SUSTENTAR EL TRABAJO FINAL  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y  
LOGÍSTICA**

**PRESENTADO POR:**

**IVAN DARIO BENAVIDES BONILLA CÓD.: 1.057.578.592**

**DIANA PAOLA RUIZ. CÓD.: 1.118.121.984**

**JONATAN ALEXANDER PEDRAZA CÓD.: 1.116.544.217**

**RAFAEL ISRAEL BARRERA CODIGO: 1.116.614.000**

**LILIANA ANDREA MEDINA CÓD.:1086132029**

**GRUPO: 207115\_10**

**PRESENTADO A:**

**NUBIA STELLA SALAZAR**

**TUTORA**

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

**YOPAL, MAYO DE 2018**

## **INTRODUCCION**

Con este trabajo buscamos dar desarrollo al proyecto final del diplomado de profundización supply Chain management y logística, donde mediante el aporte de cada participante se da desarrollo a la guía de trabajo, se mostrara el resultado de la caracterización de una empresa que se escoge, en este casa ALPINA, dando caracterización de la logística enfocándonos principalmente en el archivo modelo referencial logístico.

Aplicar los trece elementos del Modelo Referencial en Logística, que hipotéticamente se encuentran presentes en una Red Adaptativa o Supply Chain: concepto sobre logística, organización logística, tecnología de manipulación, tecnología de almacenaje, tecnología de transporte interno, tecnología de transporte externo, tecnología de información, tecnología de software, talento humano, integración del Supply Chain, barreras logísticas, logística reversa y, medida del desempeño logístico.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Aplicar los trece elementos del Modelo Referencial en Logística, que hipotéticamente se encuentran presentes en una Red Adaptativa o Supply Chain: concepto sobre logística, organización logística, tecnología de manipulación, tecnología de almacenaje, tecnología de transporte interno, tecnología de transporte externo, tecnología de información, tecnología de software, talento humano, integración del Supply Chain, barreras logísticas, logística reversa y, medida del desempeño logístico.

### **Específicos**

- Utilizar los instrumentos (13) en el proceso de diagnóstico (investigación), en el cual se realizaron entrevistas con ejecutivos y adelanta un proceso para llevarlos al módulo de simulación y verificar los resultados arrojados que arroja la empresa alpina.
- Analizar los resultados obtenidos y brindar un análisis detallado de los mismos.
- Brindar recomendaciones que puedan servir para suplir las problemáticas que se presentan en la empresa alpina.

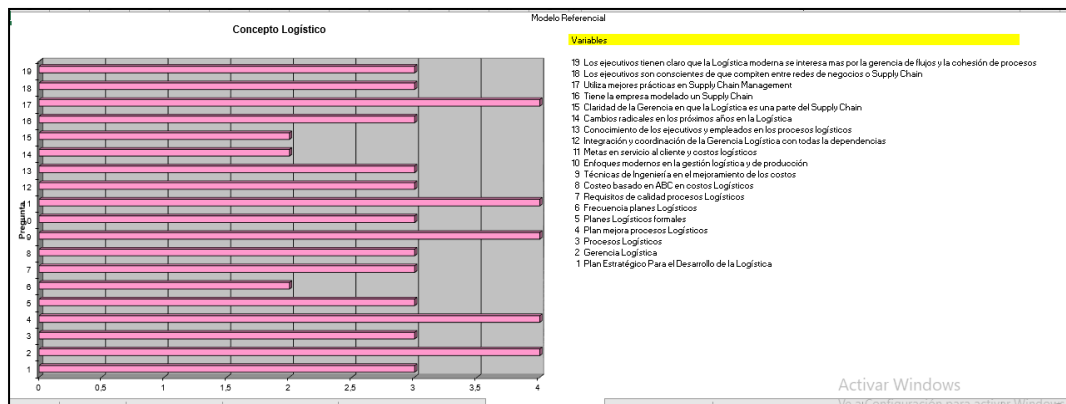
# INFORME

## CARACTERIZACION DE LA LOGISTICA EN LA EMPRESA ALPINA S.A

Para el desarrollo se lleva acabo las 13 entrevistas a la empresa Alpina que se califican con niveles de evaluación de la siguiente manera: 1 Debilidad absoluta. (Muy malo). 2 Debilidad relativa (Malo). 3 Debilidad (Regular). 4. Fortaleza relativa (Bueno). 5 Fortaleza (Muy bueno)

En el archivo de Excel se aplican los puntajes de manera grupal para hacer el análisis, también presentamos la gráfica de las diferentes variables.

### 1. CONCEPTO LOGISTICO EN LA EMPRESA:



CONCEPTO LOGISTICO	Min	Max	Media	Dev Estándar
<b>Puntaje</b>	2	4	3,11	0,66

#### 1.1 Análisis Conceptos Logísticos

- **Dos más bajas**

**¿La Empresa tiene modelado su Supply Chain(cadena de suministro)?**

La empresa está en busca de la aplicación de supply Chain, pero ahora mismo no cuenta dentro de su proceso con este, desde hace algún tiempo sus directivos han estado planeando su implementación y debida socialización con su personal, al indagar con algunos empleados podemos ver su desconocimiento total de lo que se trata el supply Chain y como beneficiaria su organización.

**¿La Empresa utiliza mejores prácticas en Supply Chain Management (cadena de suministro)?**

Los directivos quienes son los únicos que conocen algunas prácticas del supply han tratado de implementarlo de alguna manera, pero sin éxito alguno, dado que su personal y ellos mismos no lo hacen formalmente.

- **Dos más altas**

**Los Directivos de la Empresa son conscientes de que las empresas ya no compiten entre sí exclusivamente, sino entre redes de negocios o Supply Chain(s) (cadenas de suministro).**

Los directivos tienen conocimiento de la importancia del supply Chain en la actualidad y lo ganancioso que sería para su empresa, saben que tienen que ir a la vanguardia de nuevos procesos y la tecnología actual. Pero son conscientes que no lo aplican a un.

**¿Las decisiones que se toman en la Empresa tienen una alta integración y coordinación, con el resto de las dependencias y se implementan acciones que abarcan a todas?**

Cada decisión que se toma hace eco en cualquier dependencia, fortaleciendo o disminuyendo algún proceso dentro de la misma. La coordinación con la que se hace ha sido minuciosa y con buenas prácticas, sin aplicar el modelo de supply Chain dentro de la empresa se puede ver la gran producción y logística que tienen.

### **Recomendaciones**

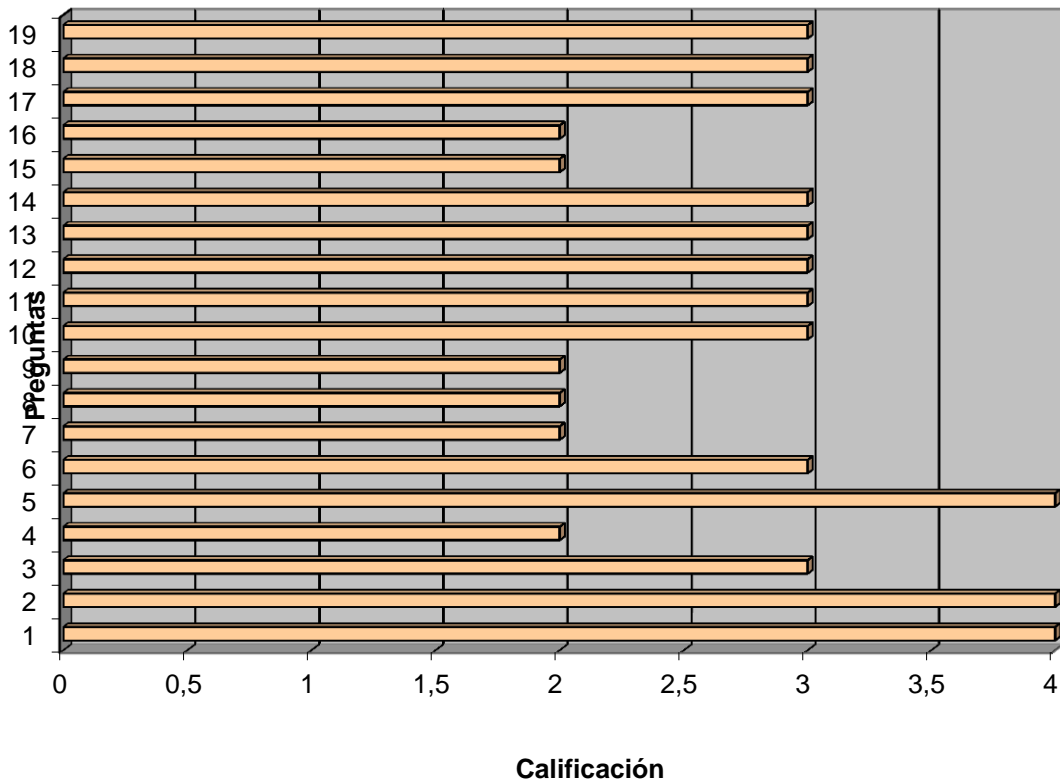
Se recomienda a sus directivos buscar profesionales en el supply Chain que puedan capacitarlos a ellos y todo su personal, los directivos son conscientes que deben aplicarlos lo más rápido posible, pero se siguen estancando en procesos minuciosos de administración que demora la contratación e implementación por parte de personas profesionales que mostraran el supply Chain como el mejor modelo para que su organización sea más productiva y competitiva.

## 2. ORGANIZACIÓN Y GESTION LOGISTICA

1. ¿La estructura organizativa logística de la Empresa, está diferenciada?
2. ¿A qué nivel de la Empresa está subordinada la Gerencia Logística?
3. Expresar qué formas de trabajo utiliza con más frecuencia la Gerencia Logística para lograr su gestión integrada con el resto de los procesos internos y externos.
4. ¿Las definiciones de objetivos, políticas, normas y procedimientos de la Gestión Logística aparecen sistemáticamente documentadas?
5. ¿La Gerencia Logística realiza y/o coordina pronósticos de demanda y estudios de los clientes?
6. ¿Existe algún especialista (o varios) responsabilizado y especializado con la realización de los pronósticos y estudios de los clientes?
7. ¿Con qué intensidad la Empresa utiliza el servicio de terceros (Outsourcing) para asegurar los procesos o servicios logísticos que necesita?
8. ¿Se tiene reglamentada por escrito la organización y los procedimientos de ejecución de los distintos procesos logísticos en el Supply Chain?
9. ¿La empresa está certificada con la Norma ISO-9000 o con otra organización certificadora?
10. ¿Las habilidades y conocimientos del personal disponible en la Gerencia Logística son suficientes para su eficiente funcionamiento?
11. ¿Con qué frecuencia la Gerencia Logística adopta o coordina decisiones conjuntas con las distintas dependencias o gerencias de la empresa?
12. ¿Existe alta continuidad en el flujo logístico de la Empresa (flujo de valor de bienes, flujo de ajuste en el mercado, flujo de información, flujo de dinero)
13. La organización logística de la Empresa es plana.
14. ¿Se considera que existe un alto potencial de racionalización de la cantidad de personal existente actualmente en la Empresa?
15. ¿El personal dedicado a la Gerencia Logística ha recibido alguna capacitación en el último año?
16. ¿Existe un programa formal de capacitación para el personal que labora en la Gerencia Logística?

17. ¿Los servicios logísticos que tiene la Empresa están administrados centralmente?
18. ¿La estructura de la gestión logística de la Empresa se caracteriza por un enfoque innovador, el cual consiste en: muy pocos niveles de dirección, equipos de trabajo autónomos, equipos multidisciplinarios, ¿decisiones por los ejecutores de las tareas y amplia participación?
19. ¿Tiene la Empresa un alto nivel de integración con clientes y proveedores?

### Organización y Gestión Logística



<u>ORGANIZACION Y GESTION LOGISTICA</u>	Min	Max	Media	Dev Estándar
<b>PUNTAJE</b>	2	4	2,84	0,69

## ***2.1 Análisis de Organización y Gestión Logística***

Alpina ha ido transformando su estructura organizacional con los años, en el 2011, reestructuró las estrategias de la empresa en el que se integra adecuadamente todos los procesos y logra así los objetivos de negocio y conserva el liderazgo que Alpina ha mantenido.

En la administración de la logística construye en el enfoque dinamismo en la renovación de procesos productivos teniendo mayor agilidad, ajustes de procesos de logística y transporte para mayor eficacia, los mejores en la producción duplico la capacidad.

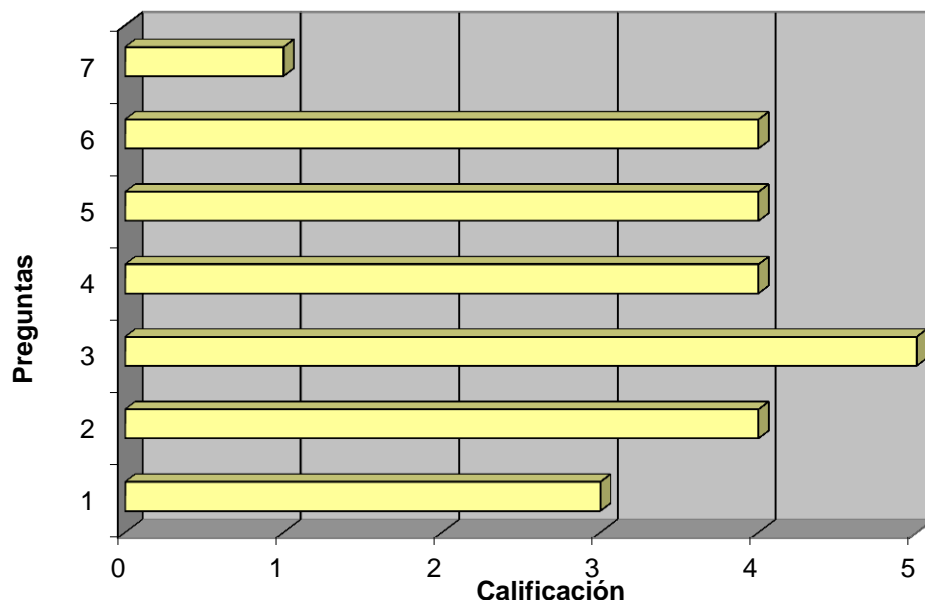
Alpina capacita a sus proveedores de leche en mejores prácticas, con el propósito de genera valor compartido y potencializar su productividad para crecer en ellos.

Según el porcentaje de este estudio se dice que alpina tiene un nivel mayor al medio (3) que es un Fortaleza relativa no es totalmente buena que se debe mejorar porque no hay las suficientes estrategias de logística, la empresa podría adaptar mas de estas para ser mejores.

## **3. TECNOLOGIA DE LA MANIPULACION:**

1. ¿Las operaciones de carga y descarga en los almacenes, el transporte y dentro de la fábrica se realizan en forma mecanizada?
2. ¿Las operaciones de manipulación no provocan interrupciones o esperas en las actividades de producción, aprovisionamiento o distribución??
3. ¿Las operaciones de manipulación disponen de todos los medios necesarios?
4. ¿El estado técnico de los equipos dedicados a la manipulación es bueno?
5. ¿El personal que ejecuta las operaciones de manipulación posee las habilidades y conocimientos necesarios para una ejecución eficiente de la actividad?
6. ¿El personal dedicado a la manipulación ha recibido alguna actividad de capacitación en el último año?
7. ¿Existe algún programa para la capacitación del personal dedicado a la manipulación?

### Tecnología de la Manipulación

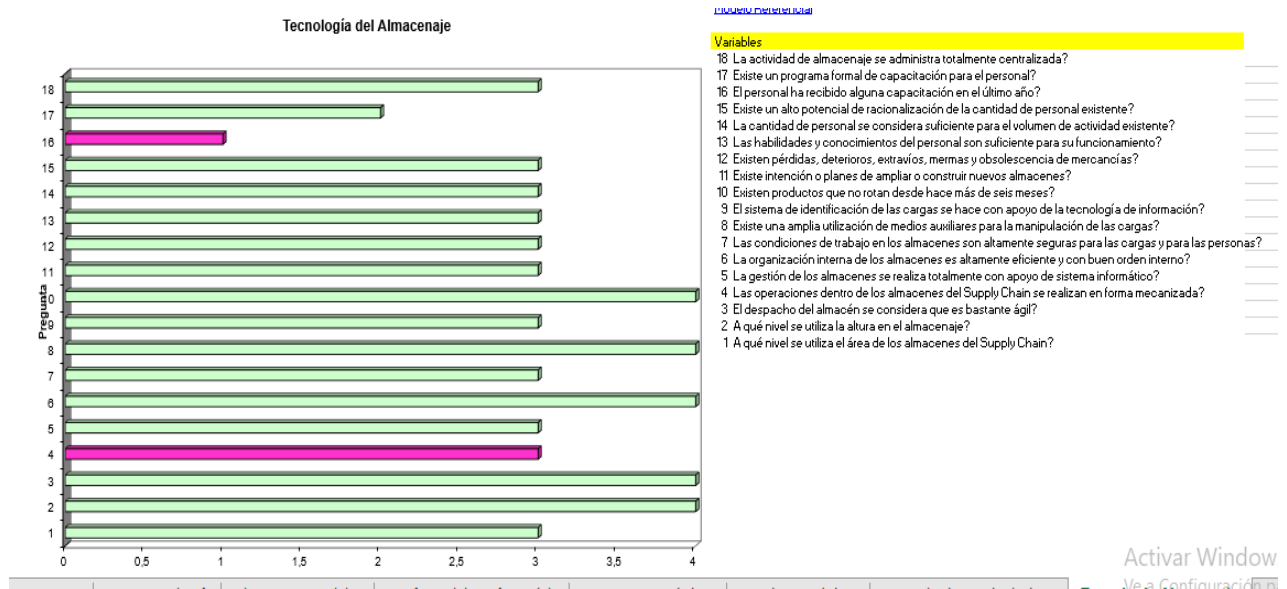


<u>TECNOLOGIA DE MANIPULACION</u>	Min	Max	Media	Dev Estándar
PUNTAJE	1	5	3,57	1,27

#### 3.1 Análisis de Tecnología de Manipulación

Con respecto a estas siete variables podemos argumentar que el nivel 4 de tecnología de la manipulación se encuentra como una fortaleza, Alpina aprovecha la tecnología con respecto a la manipulación para obtener un producto de mejor calidad, con esto podemos tener un mejor alcance en el mercado, porque los productos de esta empresa se presentan con manipulados mecánicamente de tal manera que el hombre manipula en pocas instancias los productos o materiales.

## 4. TECNOLOGÍA DE ALMACENAJE:



<u>TECNOLOGIA DE ALMACENAJE</u>	Min	Max	Media	Dev Estándar
<b>Puntaje</b>	1	4	3,11	0,76

### 4.1 Análisis de Tecnología de almacenaje

- **Dos más bajas**

#### ¿El personal ha recibido alguna capacitación en el último año?

Se corrobora que el personal de planta y temporal desde su contratación no ha tenido alguna capacitación, la información que se brinda sobre charlas de seguridad, producción y logística se hacen vía correo electrónico.

#### ¿Existe un programa formal de capacitación para el personal?

Existe solamente un programa de capacitación y es el que se brinda en el momento de contratación, pero este se puede ver que está desactualizado y bajo parámetros que ya no se utilizan en la empresa.

- **Dos más altas**

**¿La organización interna de los almacenes es altamente eficiente y con buen orden interno?**

Se evidencia que la organización interna de los almacenes es eficaz y con un orden interno excepcional, se ve como sus empleados evitan esfuerzos innecesarios en algunas actividades de esta manera minimizando los tiempos en que realizan sus trabajos.

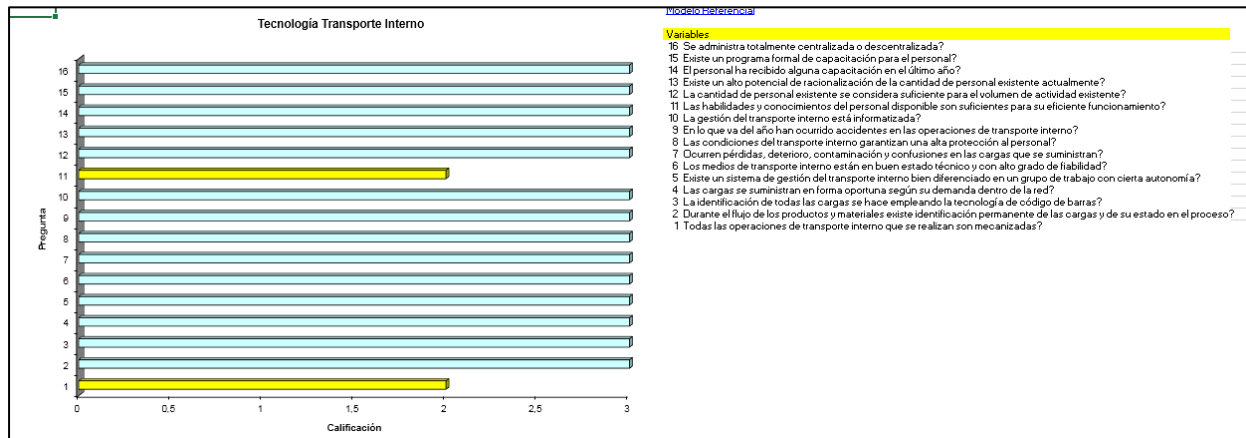
**¿El despacho del almacén se considera que es bastante ágil?**

Se ve como manejan su producción puntual para hacer frente a una demanda constante y abastecer rápidamente sus clientes, los pedidos salen puntuales y con gran agilidad a cualquier lugar que corresponda.

**Recomendaciones**

El personal de recursos humanos de la empresa tiene que implementar brigadas de capacitaciones a su personal en diferentes temas: Producción, seguridad y salud en el trabajo. Formar alianzas con entidades públicas y de calidad como el SENA sería un gran apoyo para mejorar el rendimiento y superación de sus empleados.

**5. TECNOLOGÍA DE TRANSPORTE INTERNO:**



<u>TECNOLOGIA DE TRANSPORTE INTERNO</u>	Min	Max	Media	Dev Estándar
PUNTAJE	2	3	2,88	0,34

### 5.1 Análisis tecnología transporte interno

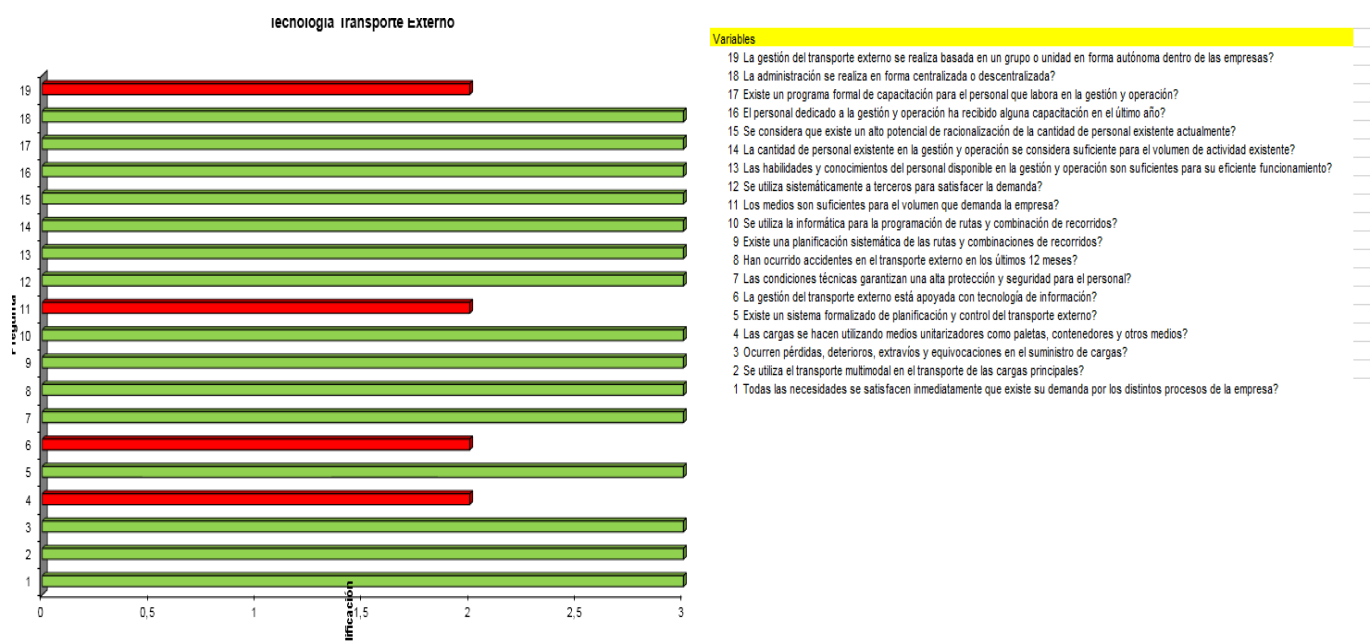
#### ¿Todas las operaciones de transporte interno que se realizan son mecanizadas?

La empresa Alpina no cuenta con operaciones mecanizada todo sea hace de manera muy sistemática que hace que la compañía pueda medir si níeveles de productividad

#### ¿Las habilidades y conocimientos del personal disponible son suficientes para su eficiente funcionamiento?

La empresa Alpina aun que cuenta con todos los conceptos logísticos en los planes formales que tiene la compañía presenta desactualizaciones esto puede considerarse como un hallazgo logístico, pero tiene planes de contingencia para atender cualquier situación que se pueda presentar, es importante que las empresas actualicen estos planes cada 2 años como lo estipula la norma ISO 9001 en cuestión de calidad y sean documento codificado para poder adaptarse a el tiempo actual

## 6. ANÁLISIS TECNOLOGÍA TRANSPORTE EXTERNO



<b>TECNOLOGIA DE TRANSPORTE EXTERNO</b>	Min	Max	Media	Dev Estándar
<b>Puntaje</b>	2	3	2,79	0,42

**¿Las cargas se hacen utilizando medios unitarizadores como paletas, contenedores y otros medios?**

La empresa Alpina aun que cuenta con medio necesario para desempeñar el uso de mercancía no tiene sus propios medios utiliza personal contratista para la ejecución de dichas actividades

**¿La gestión del transporte externo está apoyada con tecnología de información?**

Aunque Alpina utiliza su propio transporte está en vía de desarrollo el uso de tecnologías para sistematizar todo el monitoreo de entrega de mercancía a niveles nacionales

### **6.1 Análisis Tecnología Transporte Externo**

Observamos que en cuanto a la tecnología de manipulación de la empresa Alpina es bueno, se tienen buenos manejos de las operaciones, de los tiempos y de las entradas y salidas, lo que establece una Fortaleza relativa para la empresa.

Dado que manejan un sistema de distribución directos y por medio de distribuidores autorizados el tipo de transporte se realiza de manera combinada ya que las entregas de los productos finales se realizan directamente en la instalación de la organización.

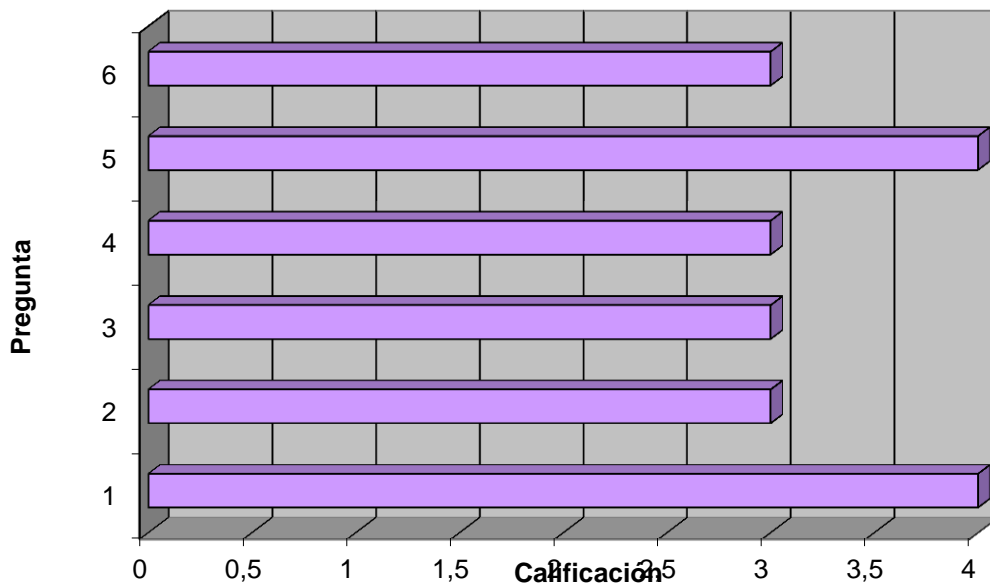
Las condiciones físicas, de mantenimiento y medio ambientales de la tecnología de manipulación, garantizan una adecuada conservación de los productos y mercancías, y un trabajo enriquecedor, con altos niveles de protección para los empleados; lo que se refleja en pérdidas y mermas mínimas de productos y materiales, una alta satisfacción en el trabajo, y enfermedades profesionales. Las condiciones de higiene y seguridad garantizan un alto desempeño.

Alpina cuenta con programas formales de formación, capacitación y entrenamiento, al personal que opera tecnología de manipulación por lo cual refleja que su actividad está bien definida.

## 7. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Con qué intensidad se emplean específicamente en la Empresa las distintas tecnologías de la información?
2. ¿En qué grado se utilizan actualmente las distintas tecnologías de comunicación para apoyar la gestión logística, en la Empresa?
3. ¿Existe un procesamiento integrado de la información para la gestión logística, en la Empresa?
4. ¿La información es ampliamente compartida por todas las dependencias de la Empresa, y entre esta y la Dirección General?
5. ¿Con qué retardo reciben la información sobre las desviaciones de los procesos logísticos, los responsables de las dependencias del Grupo Operativo, y la Dirección de la Empresa, para alertarlos sobre la toma de decisiones?
6. ¿Disponen los responsables de los procesos logísticos oportunamente, de toda la información que demandan para la toma de decisión?

**Tecnología de la Información**



TECNOLOGIA DE NFORMACION	Min	Max	Media	Dev Estándar
PUNTAJE	3	4	3,33	0,52

### 7.1 Análisis de Tecnología de Información

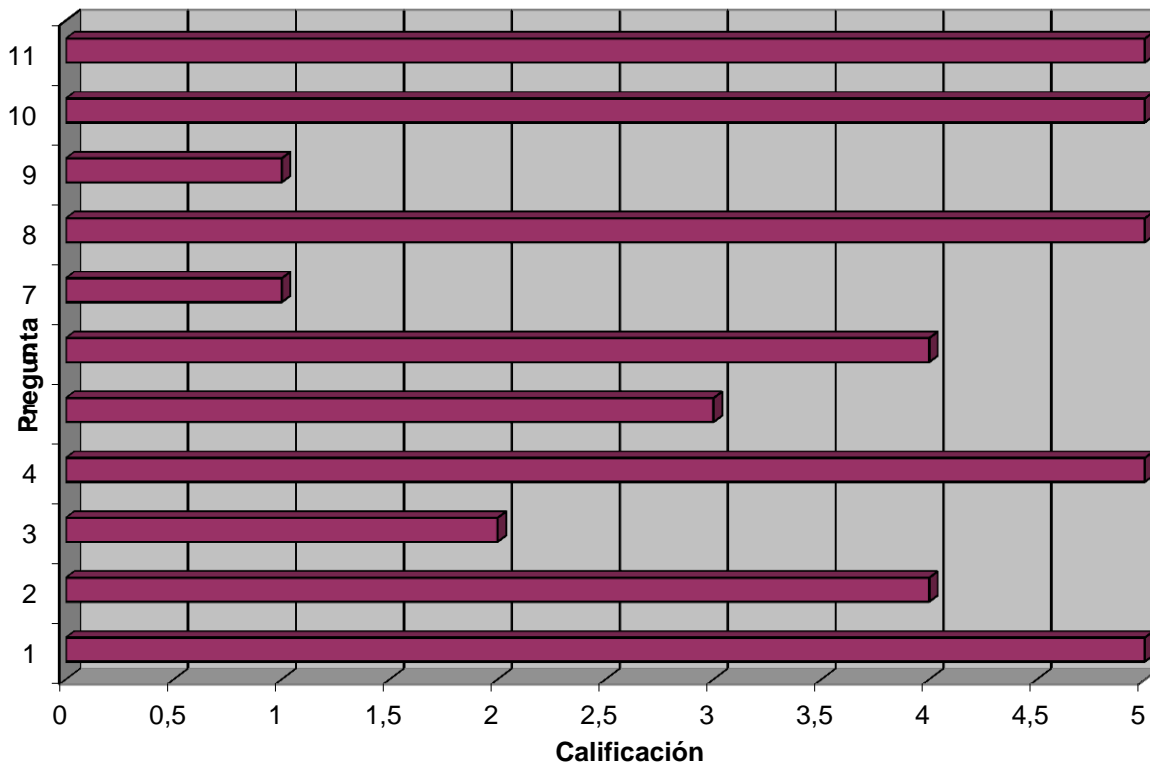
La tecnología de información tiene un puntaje de 3 lo cual quiere decir que es una debilidad, esta en un nivel medio, sabiendo que la tecnología de información es muy importantes e indispensables en este entorno ya que nos ayudan a tener avances a nivel mundial. Les hace falta más de esta tecnología a la empresa Alpina por lo cual se encuentran algo atrasados.

Son muchas las nuevas tecnologías a las cuales debe hacerse esta compañía, que las necesita para la buena fluidez de la información, no se puede descartar que hasta al momento han optado por las actualizaciones, pero a paso lento.

## 8. TECNOLOGÍA DE SOFTWARE

Variables	
11	¿Su empresa tiene sistemas MRP, DRP, CRM? SI (5 NO (0)
10	¿La empresa está presente en un e-Market Place? SI (5 NO (0)
9	La empresa utiliza una solución estándar para facilitar el comercio electrónico.
8	¿La empresa utiliza una forma de comunicación ágil, personalizada, actualizada y en línea utilizando XML?
7	El sistema de información y comunicación está fundamentado 100% en estándares internacionales?
6	¿Los ejecutivos y técnicos tienen buenos conocimientos y habilidades en el manejo de la computación?
5	¿Los sistemas de información utilizados son adquiridos a firmas especializadas o se han desarrollado específicamente para la empresa?
4	¿Los sistemas de información son operados por los propios especialistas y ejecutivos de la logística?
3	¿Las decisiones de los ejecutivos se apoyan ampliamente en los sistemas de información disponibles?
2	¿Los distintos sistemas de información están altamente integrados permitiendo el intercambio de información y la toma de decisiones?
1	¿En qué grado la gestión de los procesos es apoyada con el uso de sistemas de información SIC?

## Tecnología Software



### 8.1 Análisis Tecnología de Software

ELEMENTO DEL MODELO	CALIFICACIÓN	MÍNIMA	MÁXIMA	MEDIA	DES.ESTANDAR
<a href="#">TECNOLOGIA DE SOFTWARE</a>	<u>4</u>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>	<b>3.64</b>	<b>1.63</b>

#### Fortalezas

- Manejan el uso del sistema en la mayoría de los procesos en especial en la logística y distribución de producto terminado.
- Tiene un equipo de especialistas y ejecutivos e la logística para el manejo de toda la información de la empresa.
- La empresa cuenta con sistemas de información que facilitan llevar un inventario real de los productos en cada uno de los procesos.

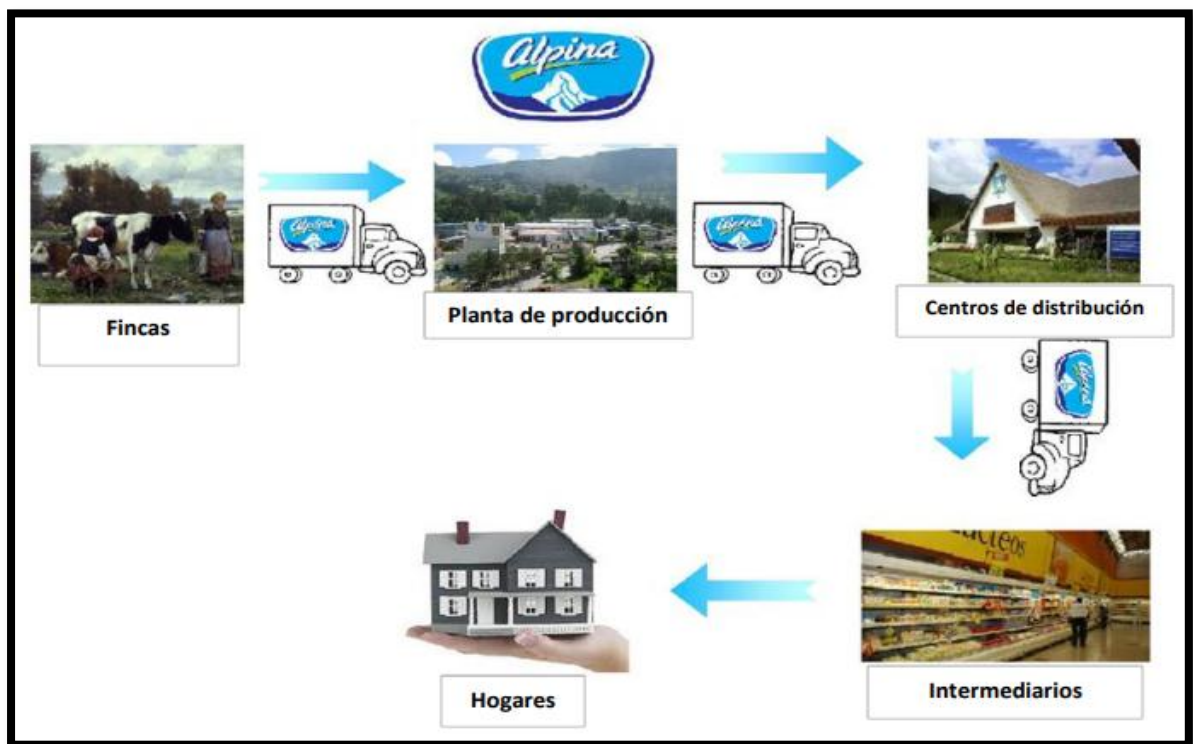
## Debilidades

- El sistema de información no cuenta con estándares internacionales.
- Falta de facilidades para el uso de comercio electrónico.

## Recomendaciones:

La empresa alpina mantiene el uso de Software en cada uno de sus procesos por lo cual se convierte en una empresa competitiva en el campo de la industria de los lácteos, para fortalecer se evidencia la implementación y manejo de estándares internacionales para los productos y la implementación del comercio electrónico de los productos.

## 9. INTEGRACIÓN DEL SUPPLY CHAIN

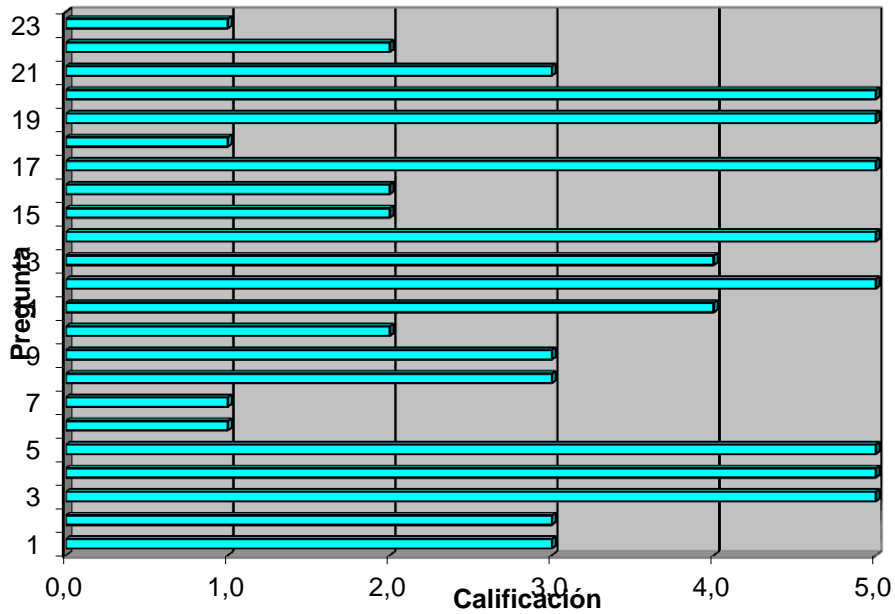


Variables	
23	¿Se realizan actividades conjuntas con los clientes, relacionadas con la elaboración y adopción de planes logísticos conjuntos?
22	¿Se realizan actividades conjuntas con los proveedores, relacionadas con la elaboración y adopción de planes logísticos conjuntos?
21	¿El sistema de código de barras que utiliza la Empresa es el mismo que emplean

	los proveedores y los clientes?
20	¿Las cargas se entregan al cliente con la misma identificación que él utiliza en su actividad?
19	¿El servicio al cliente está organizado y se ejecuta en forma diferenciada por segmento de mercado y en forma personalizada?
18	¿En la Empresa (almacén, transporte externo y transporte interno) se utilizan los mismos medios unitarizadores de carga con que trabaja el proveedor?
17	¿Qué porcentaje de los proveedores están certificados por la empresa? Ninguna (1)                      <20%(2)                      20-60%(3)                      60-80%(4)                      >80%(5)
16	¿Existen alianzas con otras empresas de la industria para ofertar un servicio mejor y más integral a los clientes?
15	¿Existen alianzas con otras empresas de la industria para acceder a mejores condiciones en los aprovisionamientos?
14	¿Se aplica la ingeniería o análisis del valor conjuntamente con los proveedores y clientes para mejorar el valor de los productos que se suministran a los clientes? SI (5) NO (0) No se conoce (3)
13	¿Se coordinan programas de mejora del servicio conjuntamente con los clientes?
12	¿Existe información ON LINE con una permanente disponibilidad para que los clientes puedan en cualquier momento conocer el estado de su pedido?
11	¿Existen definidos estándares, políticas y procedimientos en conjunto con los clientes?
10	¿Existen definidos estándares, políticas y procedimientos en conjunto con los proveedores?
9	¿Existen ALIANZAS, con proveedores para mejorar los aprovisionamientos?
8	¿Existen ALIANZAS con proveedores que participan en los canales de distribución, para aumentar el servicio al cliente y disminuir costos?
7	¿La Empresa utiliza en sus procesos la misma identificación de las cargas (códigos, denominación, etiquetas) que viene del proveedor?
6	¿Existe conexión del sistema de información con el de los proveedores y clientes?

5	¿Cuál es el índice de surtidos que se aprovisionan por cada proveedor (Cantidad total de surtidos aprovisionados/Cantidad de proveedores)
4	¿Existe intercambio sistemático de información (ON LINE) con los proveedores y clientes?
3	¿Existe en la Empresa un sistema formal para realizar la certificación de los proveedores, además del que cada proveedor pueda tener? SI (5) NO (0)
2	¿Existen elaborados programas de mejoras de calidad, costos y oportunidad en los suministros en conjunto con los proveedores?
1	¿Con los proveedores de la Empresa se realizan coordinaciones sistemáticas para vincular los respectivos programas de producción o suministro?

### Integración Supply Chain



ELEMENTO DEL MODELO	CALIFICACION	MINIMA	MAXIMA	MEDIA	DES.ESTANDAR
<u>INTEGRACION DEL SUPPLY</u> <u>CHAIN</u>	<u>3</u>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>	<b>3.26</b>	<b>1.54</b>

## ***9.1 Análisis de Integración Supply Chain***

### Fortalezas

- Toda la información esta online para mayor facilidad de intercambio con proveedores y clientes en cuanto a manejo y estado de los pedidos.
- Todos los proveedores son debidamente capacitados y certificados para hacer parte de la cadena de suministros.
- Posee un excelente servicio al cliente para quejas y reclamos de forma personalizada según el proceso a intervenir
- Maneja un código de barras estándar en donde los clientes pueden hacer uso del mismo para manejo de inventario.

### Debilidades

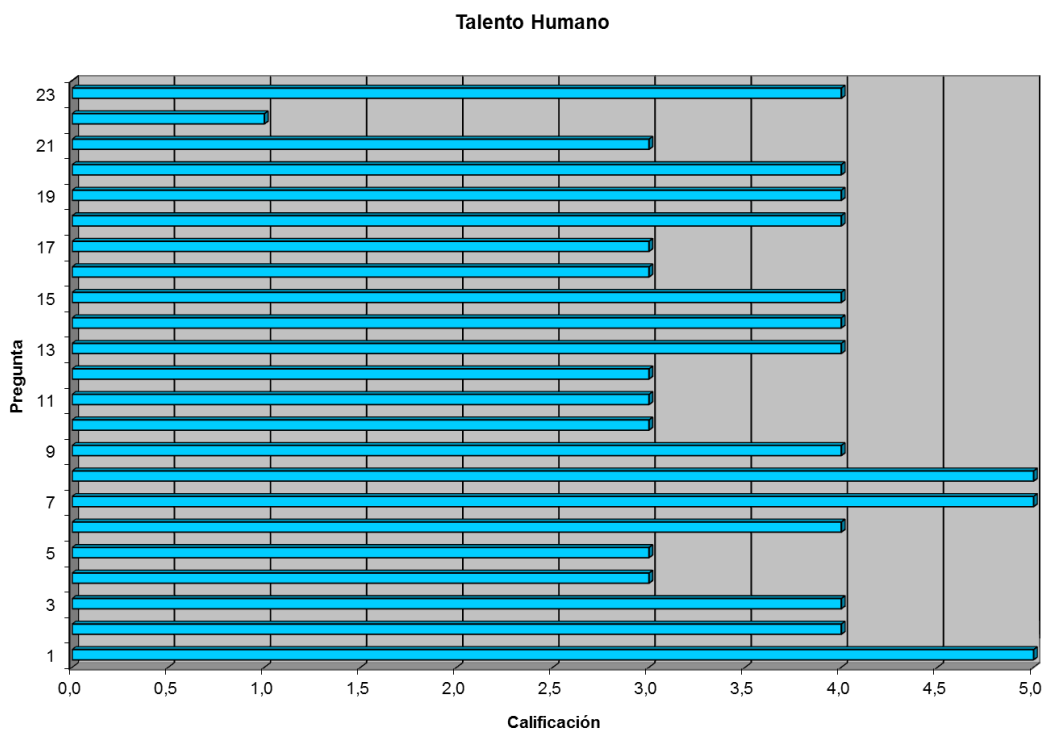
- No cuenta con un medio de transporte estándar para el transporte de la materia prima.
- No se cuenta con apoyo de los proveedores en la creación de la red logística de recolección de leche para su transporte hacia la planta de producción.

### **Recomendaciones**

La empresa alpina en términos generales cuenta con un SUPPLY CHAIN incorporado el cual posee grandes fortalezas en cuanto a la implementación de la TICS para facilitar el manejo de información de los pedidos y órdenes de compra con los proveedores.

Cuenta con procesos que están cumpliendo, pero se podrían mejorar como es el manejo de la recolección de la materia prima trazando con ayuda de los proveedores una red logística con puntos estratégicos que facilite y agilice todo el proceso de recolección e identificación de cantidades recogidas por medio de uso de la tecnología.

## 10. TALENTO HUMANO



<b>TALENTO HUMANO</b>	Min	Max	Media	Dev Estándar
PUNTAJE	1	5	3,65	0,88

### 10.1 Análisis resultados Talento Humano

A continuación se destacan las preguntas realizadas de menor puntaje:

- Oferta de capacitación de instituciones de educación formal e informal
- Capacitación posgraduada en logística
- Temas o problemas decisivos para la capacitación del personal administrativo y operativo
- Participación de los trabajadores en mejoras del sistema logístico
- Personal ejecutivo y técnico con formación universitaria
- Experiencia de los ejecutivos y técnicos en el sistema logístico
- Autoridad delegada hasta el más bajo nivel del sistema logístico
- Conocimiento y aplicación en su actividad de los objetivos, políticas, normas y procedimientos
- Formación de los gerentes de logística

- Personal ejecutivo y técnico con formación universitaria
- Experiencia de los ejecutivos y técnicos en el sistema logístico

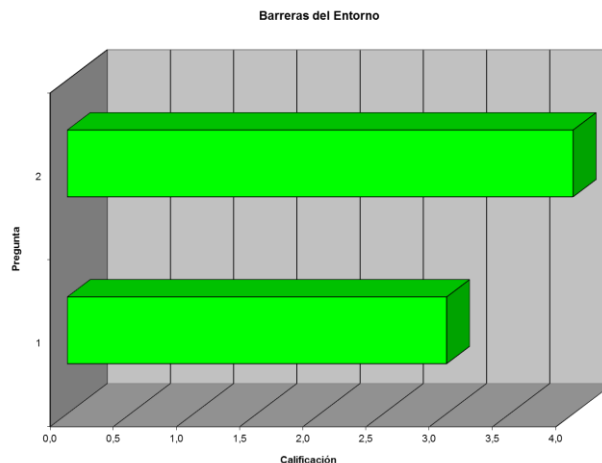
A continuación se destacan las preguntas realizadas de mayor puntaje:

- Posibilidades de promoción y mejora profesional y personal
- Cantidad suficiente de personal ejecutivo y técnico para desarrollar el sistema logístico
- Programa formal para la capacitación del personal

Los recursos humanos, son un factor básico de una gestión logística. De acuerdo con los temas planteados, se analiza que aun cuando la empresa ALPINA cuenta con un programa formal para la capacitación de personal, no está especificado como parte de las prioridades los temas de sistema logístico. De igual forma la formación de los cargos directivos no siempre está orientada al sistema logístico.

Por otra parte, de destaca la rotación del trabajo y la promoción planeada, ya que mediante este programa tiene como finalidad proporcionar recursos humanos seleccionados que han adquirido un conocimiento corporativo de la organización. Sin embargo, para el área específica de logística se recomienda contar con más personal capacitado y formado en el área de logística que comprenda la importancia de los procesos que se llevan a diario, y no solo de la tecnología requerida para su desarrollo.

## 11. BARRERAS DEL ENTORNO LOGISTICO



BARRERAS DEL ENTORNO	Min	Max	Media	Dev Estándar
PUNTAJE	3	4	3,50	0,71

### 11.1 Análisis resultados Entorno Logístico

En cuanto a la consulta sobre el conocimiento de las barreras del entorno sobre el Supply Chain y los programas con los que cuenta Alpina S.A para atenuarlos, se identifica que a través de la tecnología han logrado monitorear el desempeño de la red logística, permitiéndoles anticiparse a situaciones inesperadas. Sin embargo se requiere como dice Luis Vento (Directo de Logística de Alpina) que más allá de la inversión, el reto del nuevo modelo tiene que ver con el “cambio cultural” de los colaboradores, es decir la formación del personal para impulsar la competitividad y el desarrollo del campo en el país.

## 12. LOGÍSTICA REVERSA



<b>LOGÍSTICA REVERSA</b>	Min	Max	Media	Dev Estándar
PORCENTAJE	3	5	3,80	0,79

### 12.1 Análisis resultados Logística Reversa

Ante la consulta sobre la elaboración de planes sobre logística de reversa para sistemas y equipos, almacenamiento, productos, programas de capacitación y cumplimiento de las normas sobre

medio ambiente, Alpina se destaca por su implementación de programas para la protección de abastecimiento de agua y utilización de manera racional y eficiente, de igual forma para el uso de Energía.

Alpina apoya iniciativas que promueve el manejo integral de los residuos, promoviendo la separación y aprovechamiento.

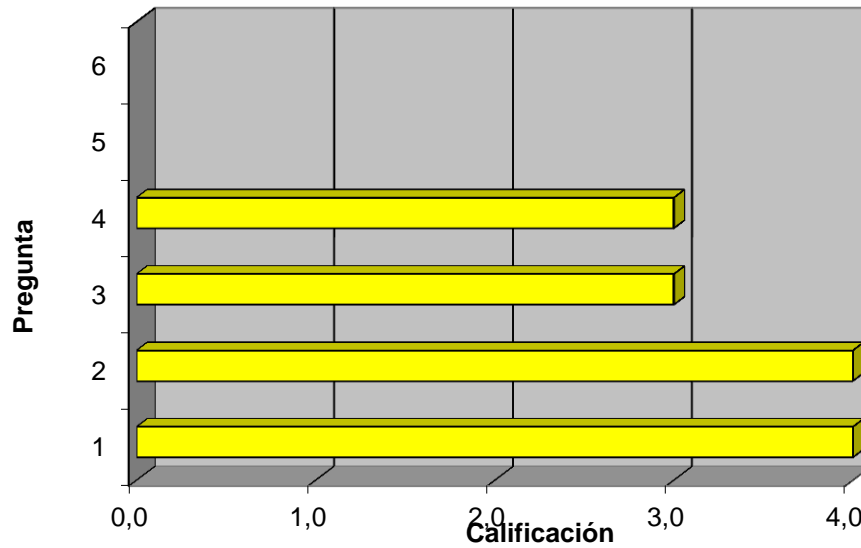
Con respecto al transporte, se desestimula el uso de automóviles, disponiendo de bicicletas, vertieres y duchas.

Con respecto a los productos, en este frente existen múltiples iniciativas que van desde la revisión de los materiales de los empaques que los hagan más resistentes a la manipulación; la revisión y mejoramiento de procesos de manufactura y calidad que eviten que haya pérdidas durante la fabricación, hasta alianzas con cadenas de supermercados para potencializar la recuperación de productos. La meta es reducir las pérdidas y desperdicios en la logística de inversa en más de un 10%.

### **13. MEDIDA DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO**

1. ¿La Empresa utiliza un sistema formal de indicadores para caracterizar y controlar la eficiencia y efectividad de la gestión logística y lo utiliza sistemáticamente como base para adoptar planes de acción para cumplir los planes y mejorar el desempeño logístico? (Procesos en planeación, aprovisionamiento, manufactura, distribución, retorno, factores críticos de éxito)
3. ¿Existe el registro del sistema de indicadores que caracterizan el desempeño de los procesos logísticos, y el mismo es transparente a toda la Empresa?
4. ¿Se compara sistemáticamente el comportamiento de los indicadores de la Empresa, con los de empresas avanzadas o líderes en la logística y se realizan análisis comparativos (Análisis de Gap), como base para los programas de mejoramiento?
5. ¿La Empresa ha realizado estudios Benchmarking en Logística?

### Medida del Desempeño Logístico



<u>MEDIDA DEL DESEMPEÑO LOGISTICO</u>	Min	Max	Media	Dev Estándar
<b>Puntaje</b>	3	4	3,60	0,55

#### 13.1 Análisis de Medidas de Desempeño Lógico

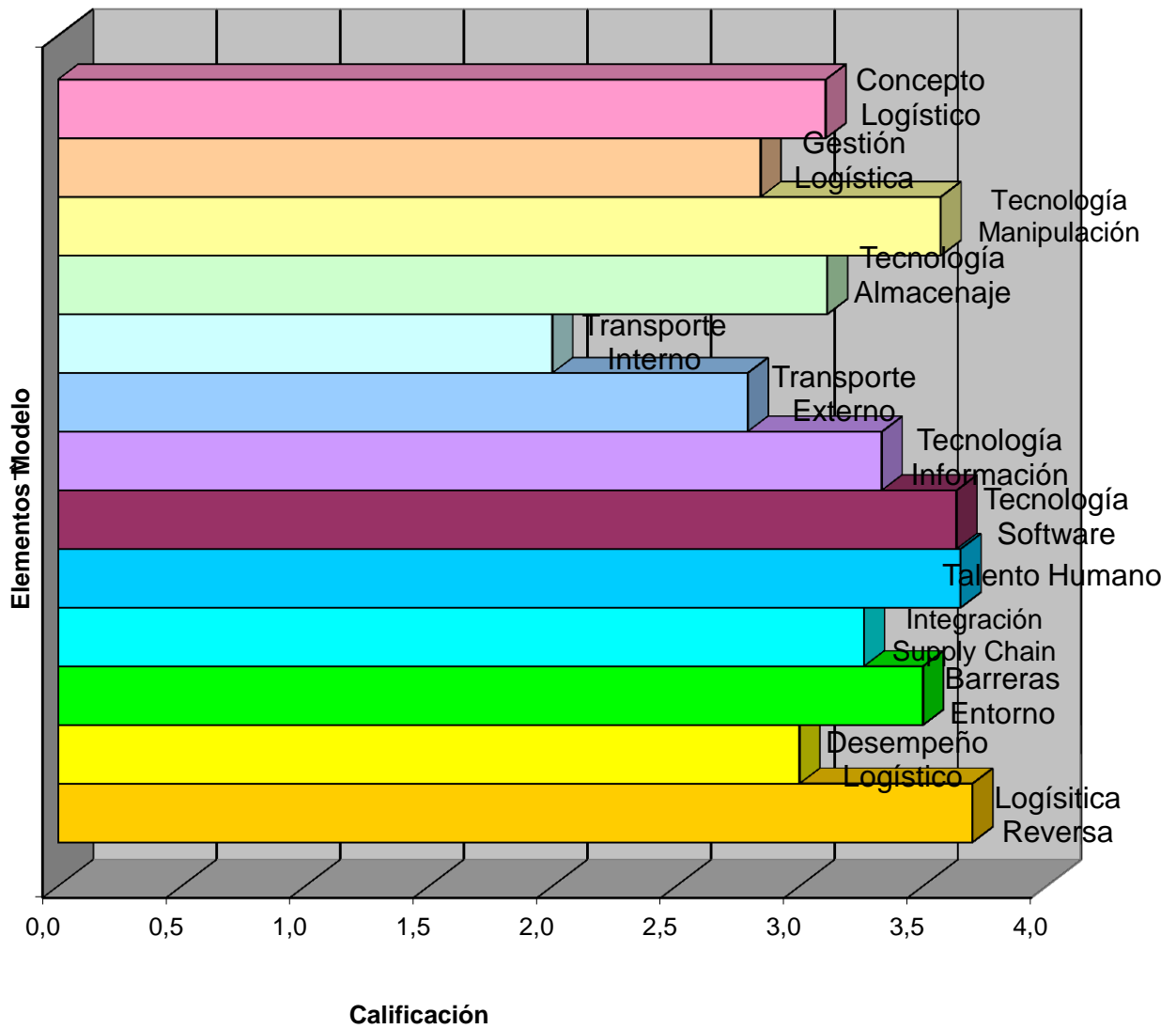
Alpina tiene unas medidas de desempeño logístico nivel medio (3) por lo cual se tiene como una debilidad ya que no tiene unos líderes de logística establecidos para mejorar el nivel de la empresa, se tiene personal, pero son definidos para hacerlo en constantemente, aunque si se tienen procesos de planeación, aprovisionamiento, distribución y algunos factores críticos del éxito.

La empresa Alpina tiene que invertir en la capacitación del personal y elevar la competitividad en integración del Supply Chain y logística, utilizando la tecnología y los diferentes sistemas que registren el nivel del servicio al cliente y que sirve de base para mejorarlo

**ALPINA S. A**  
**MODELO REFERENCIAL Vs. EMPRESA**

<b>ELEMENTO DEL MODELO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>MINIMA</b>	<b>MAXIMA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DES.ESTANDAR</b>	<b>OBSERVACION</b>
<u>CONCEPTO LOGISTICO</u>	<u>3</u>	2,00	4,00	3,11	0,66	Medio
<u>ORGANIZACION Y GESTION LOGISTICA</u>	<u>3</u>	2,00	4,00	2,84	0,69	Debilidad
<u>TECNOLOGIA DE MANIPULACION</u>	<u>4</u>	1,00	5,00	3,57	1,27	Medio
<u>TECNOLOGIA DE ALMACENAJE</u>	<u>3</u>	1,00	4,00	3,11	0,76	Medio
<u>TECNOLOGIA DE TRANSPORTE INTERNO</u>	<u>2</u>	2,00	3,00	2,88	0,34	Debilidad
<u>TECNOLOGIA DE TRANSPORTE EXTERNO</u>	<u>3</u>	2,00	3,00	2,79	0,42	Debilidad
<u>TECNOLOGIA DE INFORMACION</u>	<u>3</u>	3,00	4,00	3,33	0,52	Medio
<u>TECNOLOGIA DE SOFTWARE</u>	<u>4</u>	1,00	5,00	3,64	1,63	Medio
<u>TALENTO HUMANO</u>	<u>4</u>	1,00	5,00	3,65	0,88	Medio
<u>INTEGRACION DEL SUPPLY CHAIN</u>	<u>3</u>	1,00	5,00	3,26	1,54	Medio
<u>BARRERAS DEL ENTORNO</u>	<u>4</u>	3,00	4,00	3,50	0,71	Medio
<u>MEDIDA DEL DESEMPEÑO LOGISTICO</u>	<u>3</u>	3,00	4,00	3,50	0,58	Medio
<u>LOGISTICA REVERSA</u>	<u>4</u>	3,00	5,00	3,70	0,82	Medio
<u>Calificación Final Vs. Modelo</u>	<u>3,19</u>	1,00	5,00	3,22	0,97	

# ANÁLISIS GENERAL MODELO REFERENCIAL



La empresa Alpina se califica con niveles de evaluación de la siguiente manera: 1 Debilidad absoluta. (Muy malo). 2 debilidad relativa (Malo). 3 debilidad (Regular). 4. Fortaleza relativa (Bueno). 5 Fortaleza (Muy bueno)

Se analiza individualmente, por la gráfica anterior podemos decir que la empresa Alpina no cuenta con un manejo suficiente de Supply Chain Management y Logística por que esta en un nivel de 3 es decir un nivel medio, ya que el mayor puntaje se basa en la tecnología de manipulación y logística de reserva y el mas bajo es transporte interno. Lo que Alpina debe hacer es implementar estrategias, para subir los requisitos competitividad global y poder llegar hacer los mejores en el mundo de la industria.

## CONCLUSIONES

- Podemos concluir que Alpina S.A, es una empresa que no tiene un Supply Chain con un alto nivel ya que los resultados de las entrevistas nos arrojan que esta en nivel medio, lo cual quiere decir que les hace falta una red Adaptativa de desempeño Logístico de integración y organización.
- Alpina es una organización que está constantemente en crecimiento, por lo tanto lograr resultados específicos en el campo logístico requiere de más preparación y cultura a nivel organizacional.
- La gestión eficiente de la cadena de suministro requiere de los elementos tecnológicos que facilitan la comunicación y la administración logística de todos los flujos (materiales, información, financieros y de ideas), además de la integración de todas las funciones, procesos y organizaciones involucradas.
- Conocer la red implica comprender y administrar una serie de actividades desde los proveedores hasta los fabricantes y consumidores, que agregan valor a la línea de abastecimiento del producto.
- Se ampliaron los conocimientos en cuanto a sistemas logísticos implementados dentro de las empresas, la importancia de los mismos, las cadenas de suministro y los modelos y métodos que pueden ser implementados de acuerdo a cada una de las empresas.
- La red adaptativa o modelo referencial en logística, es base fundamental para el mejoramiento de toda la red, y al aplicar cada uno de los trece elementos de este modelo nos podemos dar cuenta el estado en el cual se encuentra la empresa, así mismo en las mejoras, cambios o modificaciones para mejorar el desempeño logístico y formular estrategias en logística articuladas a las estrategias del supply chain management.

## BIBLIOGRAFIA

- Price Water House Cooper. Manual Práctico de Logística. Disponible en: <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207112/2. Manual practico de Logistic>
- Supply Chain Management, Disponible en: [http://gestionlogistica.blogspot.com/2006/04/supplychain-management\\_12.html](http://gestionlogistica.blogspot.com/2006/04/supplychain-management_12.html).
- Alpina SA. Recuperado de <https://www.alpina.com.co/>
- Informe de sostenibilidad de Alpina S.A. 2017. Recuperado de: <http://corporativo.alpina.com.co/wp-content/uploads/Informe-de-sostenibilidad-Alpina-2017-.pdf>
- Bowersox, D. (2007). Administración y Logística en la Cadena de Suministros. McGraw-Hill. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2053/?il=273>
- Pinzón, B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5581>
- Pinzón, 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>
- Modelo de evaluación de cadenas de suministro en el sector de confecciones de Barranquilla Evaluation model of supply chain appar, 1 of Barranquilla E. Octubre 24 de 2011 de la Hoz Granadillo, T. Fontalvo Herrera, J. Morelos Gómez.