

UNIDADES 1, 2, 3 Y 4: FASE 10 - PRESENTAR Y SUSTENTAR PROYECTO FINAL

PRESENTADO POR:

DIEGO FERNANDO VALENZUELA SALAMANCA

Código: 74.085.130

LORENA DEL PILAR PÉREZ

Código:

JAMET TINOCO

Código: 11444554

SANDRA PAOLA CHARFUELAN MALTE

Código: 1'057.582.792

JONATHAN LEONARDO RAMIREZ GARCIA

Código: 1'057.573.814

PRESENTADO A:

YIMY ALEXANDER HERNANDEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

JULIO DEL 2018



## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es desarrollar y aplicar la herramienta de “Modelo Referencial en Logística”, con el fin de hacer el análisis y estudio de la empresa Bavaria S. A, a través de conceptos de investigación, como grupo colaborativo empleamos la metodología con variables en cada uno de los elementos del modelo referencial en logística, apoyados con los conceptos del curso supply chain management y logística, con el objetivo de profundizar la caracterización de la logística de la organización.

Se procesó la información con base estadísticos, obteniendo resultados que permiten hacer un análisis de las fortalezas, debilidades y mejoras frente al modelo referencial en logística. Posteriormente se hace un análisis de las variables utilizando gráficas, y una síntesis que permite visualizar el nivel de cumplimiento general del Modelo.

Con los resultados obtenidos podemos concluir que la empresa puede contar con nuevas estrategias logísticas para los mejoramientos y afrontar una mejor posición competitiva a sus clientes, proveedores y otros participantes dentro de la configuración de la red.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Comprender el Modelo Referencial en las tendencias internacionales en Logística, plasmadas en la literatura especializada, en encuentros científicos y técnicos y, en las experiencias conocidas en investigaciones realizadas en Colombia, en Norteamérica y Europa.

### Objetivos Específicos.

- ✓ Aplicar los trece (13) elementos del modelo referencial en logística por medio de entrevistas a personal de la empresa Bavaria.
- ✓ Analizar cómo es el desarrollo de los procesos de globalización e internacionalización de la economía de la empresa.
- ✓ Conocer las estrategias en logística articuladas a las estrategias en Supply Chain Management y, a la estrategia del negocio de la industria.
- ✓ Elaborar un Artículo Científico, siguiendo la plantilla de la IEEE.

### Breve reseña de la empresa



Leo Sigfried Kopp y los hermanos Santiago y Carlos Arturo Castello fueron los visionarios que soñaron con establecer una industria en Colombia.

La sociedad Kopp y Castello, interesada en establecer un negocio de cerveza, adquirió un lote en Bogotá el 4 de abril de 1889, fecha que marca el nacimiento de un legado de conocimiento, compromiso y calidad.

Desde entonces Bavaria ha estado ligada a la historia, cultura y tradición de nuestro país y ha influido positivamente en el desarrollo nacional y economía colombiana.

A mediados de la década de 1990, la compañía poseía instalaciones de producción de botellas de vidrio, latas de aluminio, envases de plástico y etiquetas, así como instalaciones para la producción de cerveza y bebidas no alcohólicas de malta. A finales de la década de 1990 la Compañía redirigió sus esfuerzos a la producción de bebidas, y vendió sus operaciones de vidrio e instalaciones de latas de aluminio en 1999 y su negocio de envases plásticos en 2002.

Adicionalmente, en 1997 sus accionistas aprobaron la primera escisión de Bavaria, que dio lugar a la creación de una nueva compañía, Valores Bavaria S.A., que tomó el control de todas las subsidiarias de Bavaria cuya principal línea de negocio no estaba relacionada con las operaciones de bebidas. Tras la escisión y a pesar de convertirse en dos entidades separadas, Bavaria y Valores Bavaria S.A. mantuvieron hasta cierto punto una administración compartida. Ocasionalmente, las necesidades de caja de Valores Bavaria S.A. eran compensadas a través de préstamos de Bavaria, lo que resultó en cuentas por cobrar de Bavaria a Valores Bavaria S.A. por \$816,266 millones en septiembre de 2001. En octubre de 2001, los accionistas de Bavaria aprobaron una nueva escisión que implicaba la capitalización de las cuentas por cobrar de Bavaria a Valores Bavaria S.A. cancelando de esta manera las cuentas por cobrar y entregando acciones de Valores Bavaria a los accionistas de Bavaria. De esta manera, Bavaria redujo su patrimonio en el monto de las cuentas

por cobrar que fueron escindidas. A cambio, los accionistas de Bavaria recibieron 2.17 acciones de Valores Bavaria S.A. por cada acción de Bavaria que poseían.

Bavaria inició su expansión internacional en 1982 a través de la adquisición del 67.6% de Compañía de Cervezas Nacionales C.A. y del 66.5% de Cervecería Andina S.A. en Ecuador. En diciembre del 2001 se expandió a Panamá con la adquisición del 91.5% de Cervecería Nacional S.A. En el 2002 incrementó su participación en Compañía de Cervezas Nacionales C.A. del Ecuador a 92.6%. Adicionalmente, a través de una Serie de adquisiciones a finales del 2002 y primera mitad del 2003, adquirió el 73.7% de la propiedad con derecho a voto y el 38.4% de la participación económica en Backus, grupo diversificado de bebidas peruano. Asimismo, la compañía consolidó su control del mercado de cerveza en Colombia con la adquisición del 44.2% de Cervecería Leona S.A. en el año 2000, participación que incrementó a 53.4% en diciembre de 2002.

En enero de 2004, el GEB adquirió a través de una de sus subsidiarias panameñas el 49% de Embotelladora Centro Americana S.A. (ECSA), un grupo de embotelladoras que producen y distribuyen bebidas de Pepsi Co. en Costa Rica.



Compañía productora de cerveza más grande de Suramérica y es la matriz del Grupo Empresarial Bavaria (GEB) con domicilio principal en la ciudad de Bogotá D.C. Bavaria y las compañías que hacían parte del Grupo Empresarial Bavaria, fueron adquiridas por SABMiller PLC, empresa sudafricana que es la segunda cervecera más grande del mundo.

Bavaria opera en Colombia a través de cinco plantas productoras de bebidas, en Barranquilla (Cervecería Águila), Bogotá, Bucaramanga, Tibasosa (Cervecería de Boyacá) y Cali, además de una productora de malta (Maltería de Tibitó). Tiene como objeto principal la fabricación de cervezas la producción y transformación de bebidas alimenticias, fermentadas o destiladas así como la fabricación, producción, y transformación de toda clase de bebidas tales como refrescos, refajos, jugos, aguas lisas, aguas carbonatadas y aguas saborizadas la adquisición, enajenación, comercialización, distribución, exportación, almacenamiento y expendio de sus propios productos así como los de otros fabricantes relacionados con estos ramos industriales



Es la mayor compañía de bebidas de Colombia y dentro del portafolio de bebidas está conformado por cervezas nacionales e importadas, así como otras bebidas (refajo y malta) como la cerveza Águila, Águila light, Club Colombia, Costeña, Peroni, Pilsen, Póker, Redd's, Brava, Costeñita, Cola y Pola. Además, aguas de mesa como el agua Brisa, agua Brisa con gas, agua Brisa spa y Pony Malta, son líderes en Colombia.

Por más de 128 años han acompañado a los colombianos, ofreciéndoles un completo portafolio de productos de calidad y tradición. Bavaria aporta significativamente a la economía de nuestro país mediante la actividad industrial, el empleo que generan, a la red de proveedores y distribuidores y los impuestos nacionales y departamentales.

Más de 4.100 colaboradores hacen parte de la Compañía de manera directa y unas 3.500 personas más indirectas, apoyan con esfuerzo y dedicación al proyecto de ser una Compañía de clase mundial.

### **Caracterización de la Logística de la empresa Bavaria.**

Se presenta los resultados de las entrevistas realizadas al personal Bavaria donde se encuentran sus fortalezas, teniendo en cuenta al proceder a procesar los datos con bases estadísticas, que permitan lograr un sólo resultado.

Los niveles de evaluación son los siguientes: 1 Debilidad absoluta. (Muy malo). 2 debilidad relativa (Malo). 3 debilidad (Regular). 4. Fortaleza relativa (Bueno). 5 Fortaleza (Muy bueno).



Posteriormente se presentan la puntuación en cada uno de los ítems evaluados en el

Modelo referencial para la empresa Bavaria.

**BAVARIA S.A.**

**NOMBRE DE LA EMPRESA  
 MODELO REFERENCIAL Vs. EMPRESA**

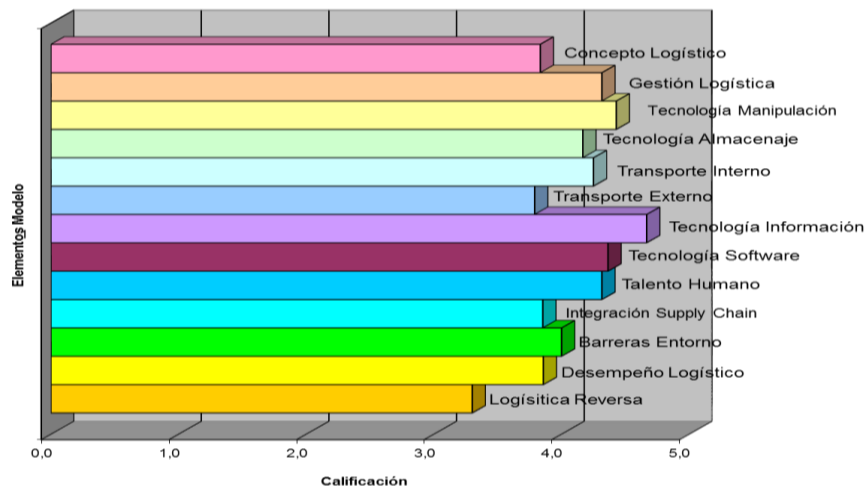
ELEMENTO DEL MODELO	CALIFICACION	MINIMA	MAXIMA	MEDIA	DES.ESTANDAR	OBSERVACION
CONCEPTO LOGISTICO	4	3,00	5,00	3,63	0,60	
ORGANIZACION Y GESTION LOGISTICA	4	3,00	5,00	4,32	0,67	Fortaleza
TECNOLOGIA DE MANIPULACION	4	4,00	5,00	4,43	0,53	Fortaleza
TECNOLOGIA DE ALMACENAJE	4	3,00	5,00	4,17	0,71	Fortaleza
TECNOLOGIA DE TRANSPORTE INTERNO	4	3,00	5,00	4,25	0,68	Fortaleza
TECNOLOGIA DE TRANSPORTE EXTERNO	4	2,00	5,00	3,79	0,85	
TECNOLOGIA DE INFORMACION	5	4,00	5,00	4,67	0,52	Fortaleza
TECNOLOGIA DE SOFTWARE	4	4,00	5,00	4,36	0,50	Fortaleza
TALENTO HUMANO	4	3,00	4,00	3,57	0,51	
INTEGRACION DEL SUPPLY CHAIN	4	2,00	5,00	3,85	0,89	
BARRERAS DEL ENTORNO	4	4,00	4,00	4,00	0,00	Fortaleza
MEDIDA DEL DESEMPEÑO LOGISTICO	4	3,00	4,00	3,86	0,38	
LOGISTICA REVERSA	3	3,00	4,00	3,30	0,48	
Calificación Final Vs. Modelo	4,09	2,00	5,00	3,95	0,75	

Tabla 1 Resultados Modelo Referencial en Logística Empresa

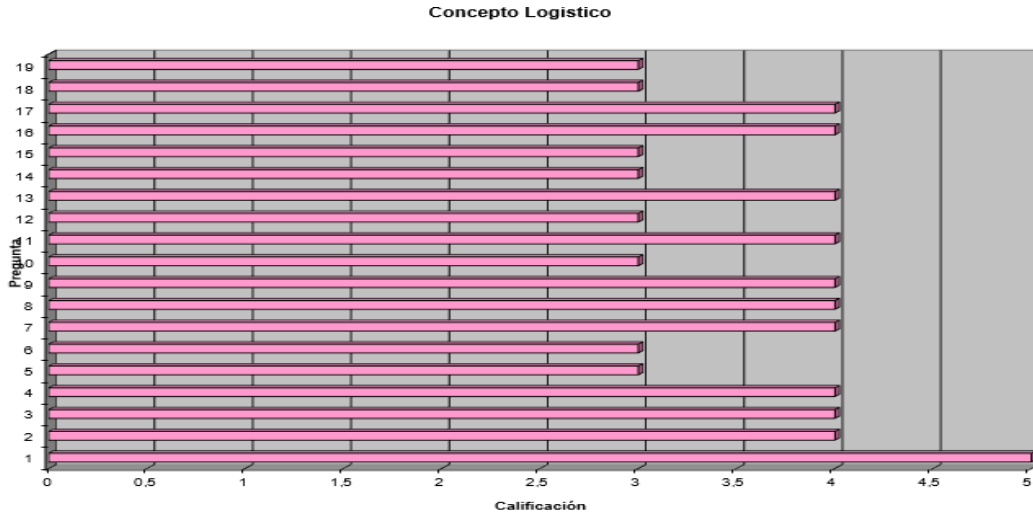
**Análisis:**

En la tabla 1 se observa los trece elementos del modelo referencial de la empresa Bavaria, de los cuales siete (7) presentan fortaleza, encontramos las barreras de entorno con una media de 2 y el resto de elementos no son ni debilidad, ni fortaleza. El elemento con mayor media es tecnología de información con un valor 4,67 y el más bajo es logística reversa con un valor de 3.

**Grafica del modelo de referencial de la empresa BAVARIA S.A**



## 1. CONCEPTO LOGISTICO



### Variables

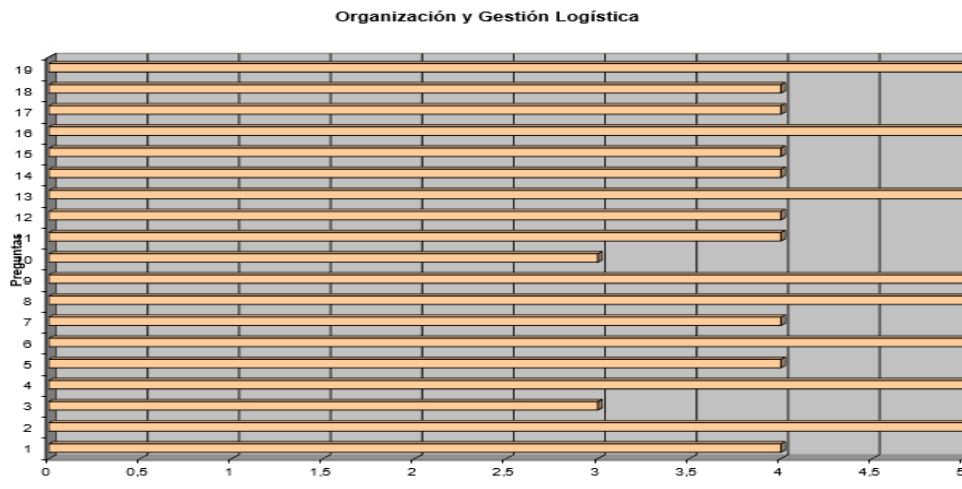
- 19 Los ejecutivos tienen claro que la Logística moderna se interesa más por la gerencia de flujos y la cohesión de procesos
- 18 Los ejecutivos son conscientes de que compiten entre redes de negocios o Supply Chain
- 17 Utiliza mejores prácticas en Supply Chain Management
- 16 Tiene la empresa modelado un Supply Chain
- 15 Claridad de la Gerencia en que la Logística es una parte del Supply Chain
- 14 Cambios radicales en los próximos años en la Logística
- 13 Conocimiento de los ejecutivos y empleados en los procesos logísticos
- 12 Integración y coordinación de la Gerencia Logística con todas las dependencias
- 11 Metas en servicio al cliente y costos logísticos
- 10 Enfoques modernos en la gestión logística y de producción
- 9 Técnicas de Ingeniería en el mejoramiento de los costos
- 8 Costeo basado en ABC en costos Logísticos
- 7 Requisitos de calidad procesos Logísticos
- 6 Frecuencia planes Logísticos
- 5 Planes Logísticos formales
- 4 Plan mejora procesos Logísticos
- 3 Procesos Logísticos
- 2 Gerencia Logística
- 1 Plan Estratégico Para el Desarrollo de la Logística

**Análisis:** En materia de conceptos logísticos para la empresa BAVARIA S.A observamos que la mayoría de las variables entrevistadas a los funcionarios de la empresa se comportan de manera similar, de forma aceptable, vemos fortalezas con el plan estratégico para el desarrollo de lado logística, hay un plan de mejora de los procesos logísticos donde se establecen acciones y niveles que se requieren en dichos procesos, los requisitos de calidad de la logística son elaborados y de cual se estaría apreciando un control de costos logísticos, además Bavaria tiene definido una red



de Supply Chain lo que se estaría definiendo que si cuenta con un proceso de prácticas para este ítem, sin embargo la empresa necesita cambios para mejorar la competitividad.

## 2. ORGANIZACIÓN Y GESTION LOGISTICA



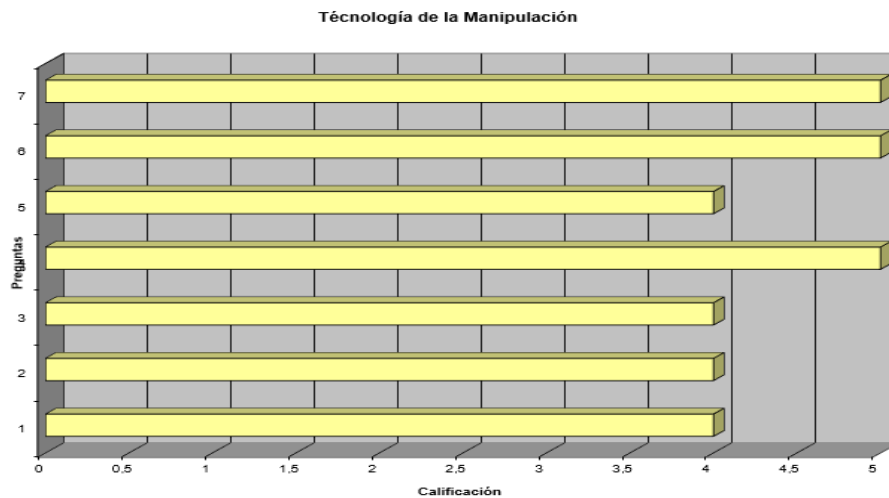
### Variable

- 19 Tiene la Empresa un alto nivel de integración con clientes y proveedores?
- 18 La estructura de la gestión logística de la empresa se caracteriza por un enfoque innovador?
- 17 Los servicios logísticos que tiene la empresa están administrados centralmente?
- 16 Existe un programa formal de capacitación para el personal de la Gerencia Logística?
- 15 El personal de la Gerencia Logística ha recibido alguna capacitación en el último año?
- 14 Potencial de racionalización de la cantidad de personal existente en la Gerencia Logística
- 13 La organización logística en la Empresa o en la empresa debe ser plana?
- 12 Continuidad en el flujo logístico de la empresa
- 11 Frecuencia de decisiones conjuntas con las distintas dependencias o gerencias de la empresa
- 10 Las habilidades y conocimientos del personal en la Gerencia Logística son suficientes para su funcionamiento?
- 9 La empresa está certificada con la Norma ISO-9000 o con otra organización certificadora?
- 8 Reglamentación por escrito de la ejecución de los distintos procesos en el Supply Chain
- 7 Servicio de terceros (Outsourcing) para asegurar los procesos o servicios logísticos
- 6 Existe algún especialista responsable con la realización de los pronósticos de los clientes?
- 5 Realiza y/o coordina pronósticos de demanda y estudios de los clientes?
- 4 Objetivos, políticas, normas y procedimientos sistemáticamente documentadas
- 3 Gestión integrada con el resto de los procesos
- 2 Nivel subordinada de la Gerencia Logística
- 1 Estructura de la Gerencia Logística diferenciada

**Análisis:** la organización de la gestión logística para la empresa Bavaria cuenta con un plan de estructura de la gerencia logística, donde hay un gerente general que realiza actividades de gestión logística de manera eficaz, utilizando los elementos y técnicas que producen cambios, hay modificaciones en los procesos y procedimientos internos de la gerencia de logística donde si se producen modificaciones tanto en estructura de la gerencia, reglamento de la organización y las funciones de la empresa en materia de pronóstico, además cuenta con una certificación con la norma ISO 9000 donde juega un papel muy importante las normas de calidad y gestión de calidad,

se tiene un plan de capacitaciones para los encargados en materia de gestión de la logística. Además de esto la empresa presenta un alto nivel de integración con clientes y proveedores.

### 3. TECNOLOGIA DE LA MANIPULACION



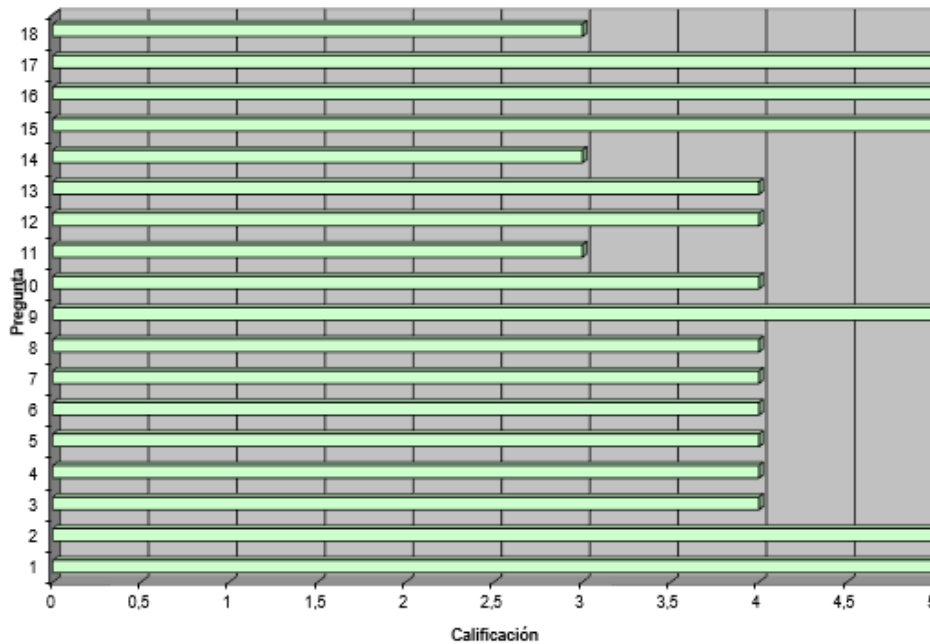
#### Variable

- 7 Existe algún programa para la capacitación del personal dedicado a la manipulación?
- 6 El personal ha recibido capacitación en el último año?
- 5 El personal posee las habilidades necesarias para una ejecución eficiente de la actividad?
- 4 El estado técnico de los equipos del Supply Chain dedicados a la manipulación es bueno?
- 3 Las operaciones de manipulación disponen de todos los medios necesarios?
- 2 Las operaciones de manipulación no provocan interrupciones o esperas en las actividades de producción?
- 1 Las operaciones de carga y descarga se realizan en forma mecanizada?

**Análisis:** La tecnología aplicada a la fabricación, manipulación, transporte y limpieza de empaques y envases de la empresa, se estarían garantizando una optimización adecuada a su proceso de medios para la manipulación de cargas, donde su principal objetivo en el área de la logística es garantizar la productividad y la eficiencia necesaria para mantener la operatividad, dentro del programa de capacitaciones es muy bueno a nivel general ya que le personal posee habilidades necesarias para una ejecución eficiente de las respectivas actividades.

#### 4. TECNOLOGIA DE ALMACENAJE

Tecnología del Almacenaje



#### Variables

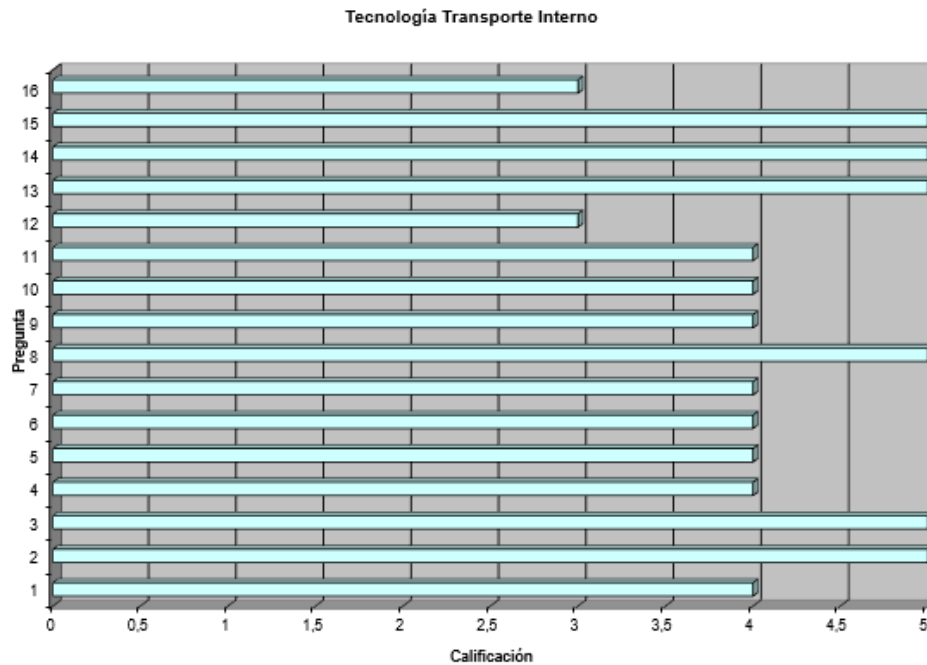
- 18 La actividad de almacenaje se administra totalmente centralizada? \_\_\_\_\_
- 17 Existe un programa formal de capacitación para el personal? \_\_\_\_\_
- 16 El personal ha recibido alguna capacitación en el último año? \_\_\_\_\_
- 15 Existe un alto potencial de racionalización de la cantidad de personal existente? \_\_\_\_\_
- 14 La cantidad de personal se considera suficiente para el volumen de actividad existente? \_\_\_\_\_
- 13 Las habilidades y conocimientos del personal son suficiente para su funcionamiento? \_\_\_\_\_
- 12 Existen pérdidas, deterioros, extravíos, mermas y obsolescencia de mercancías? \_\_\_\_\_
- 11 Existe intención o planes de ampliar o construir nuevos almacenes? \_\_\_\_\_
- 10 Existen productos que no rotan desde hace más de seis meses? \_\_\_\_\_
- 9 El sistema de identificación de las cargas se hace con apoyo de la tecnología de información? \_\_\_\_\_
- 8 Existe una amplia utilización de medios auxiliares para la manipulación de las cargas? \_\_\_\_\_
- 7 Las condiciones de trabajo en los almacenes son altamente seguras para las cargas y para las personas? \_\_\_\_\_
- 6 La organización interna de los almacenes es altamente eficiente y con buen orden interno? \_\_\_\_\_
- 5 La gestión de los almacenes se realiza totalmente con apoyo de sistema informático? \_\_\_\_\_
- 4 Las operaciones dentro de los almacenes del Supply Chain se realizan en forma mecanizada? \_\_\_\_\_
- 3 El despacho del almacén se considera que es bastante ágil? \_\_\_\_\_
- 2 A qué nivel se utiliza la altura en el almacenaje? \_\_\_\_\_
- 1 A qué nivel se utiliza el área de los almacenes del Supply Chain? \_\_\_\_\_

#### Análisis:

La empresa tiene un promedio medio en su almacenamiento BABARIA tiene un excelente programa de capacitación para su personal, ya que tiene periódicamente estas capacitaciones para sus empleados el razonamiento de los empleados está en un promedio medio, la planta tiene los suficientes cuidados para que no se presenten perdidas ni deterioros con su mercancía, se tiene clara la firme intención de ampliar sus almacenes, tiene un buen control sobre la mercancía que

no rota con la constancia; todos los procesos que se utilizan en el Supply Chain cumplen satisfactoriamente con lo solicitado en la organización de la empresa.

## 5. TECNOLOGIA DE TRANSPORTE INTERNO



### Variables

- 16 Se administra totalmente centralizada o descentralizada?
- 15 Existe un programa formal de capacitación para el personal?
- 14 El personal ha recibido alguna capacitación en el último año?
- 13 Existe un alto potencial de racionalización de la cantidad de personal existente actualmente?
- 12 La cantidad de personal existente se considera suficiente para el volumen de actividad existente?
- 11 Las habilidades y conocimientos del personal disponible son suficientes para su eficiente funcionamiento?
- 10 La gestión del transporte interno está informatizada?
- 9 En lo que va del año han ocurrido accidentes en las operaciones de transporte interno?
- 8 Las condiciones del transporte interno garantizan una alta protección al personal?
- 7 Ocurren pérdidas, deterioro, contaminación y confusiones en las cargas que se suministran?
- 6 Los medios de transporte interno están en buen estado técnico y con alto grado de fiabilidad?
- 5 Existe un sistema de gestión del transporte interno bien diferenciado en un grupo de trabajo con cierta autonomía?
- 4 Las cargas se suministran en forma oportuna según su demanda dentro de la red?
- 3 La identificación de todas las cargas se hace empleando la tecnología de código de barras?
- 2 Durante el flujo de los productos y materiales existe identificación permanente de las cargas y de su estado en el proceso?
- 1 Todas las operaciones de transporte interno que se realizan son mecanizadas?

### Análisis:

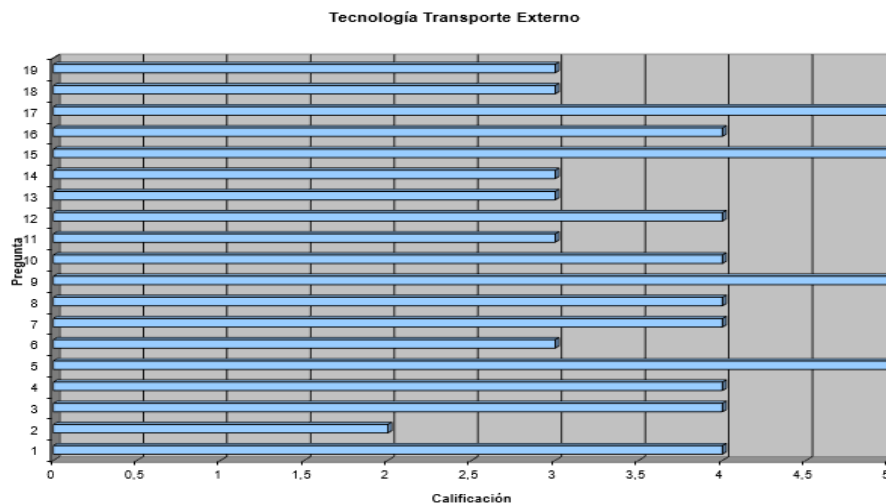
La empresa como tal no está muy bien centralizada según el análisis hecho, el sector del transporte tiene un buen programa formal de capacitación ya que el último año ha recibido sus respectivas capacitaciones para que el producto tenga su debido transporte, en el estudio se analiza que la cantidad de personal no es el indicado, para la actividad en función de lo que se solicita, el personal

que ejerce estas funciones tiene clara las labores a realizar añadido a esto el transporte esta informatizado de muy buena manera.

En el transporte interno no se ha presentado ningún accidente, la empresa garantiza la protección del personal; las pérdidas y deterioros y la contaminación de las cargas están muy bien controladas brindando un buen estado técnico a la carga por medio del transporte, toda carga es oportuna según la demanda del cliente.

La empresa BABARIA tiene un control alto en las cargas con su respectivo código de barras, el flujo de productos y materiales tiene un buen estado en su proceso, la empresa realiza operaciones mecanizadas en todas sus operaciones para tener un buen control de ellas.

## 6. TECNOLOGIA DEL TRANSPORTE EXTERNO



### Variables

- 19 La gestión del transporte externo se realiza basada en un grupo o unidad en forma autónoma dentro de las empresas?
- 18 La administración se realiza en forma centralizada o descentralizada?
- 17 Existe un programa formal de capacitación para el personal que labora en la gestión y operación?
- 16 El personal dedicado a la gestión y operación ha recibido alguna capacitación en el último año?
- 15 Se considera que existe un alto potencial de racionalización de la cantidad de personal existente actualmente?
- 14 La cantidad de personal existente en la gestión y operación se considera suficiente para el volumen de actividad existente?
- 13 Las habilidades y conocimientos del personal disponible en la gestión y operación son suficientes para su eficiente funcionamiento?
- 12 Se utiliza sistemáticamente a terceros para satisfacer la demanda?
- 11 Los medios son suficientes para el volumen que demanda la empresa?
- 10 Se utiliza la informática para la programación de rutas y combinación de recorridos?
- 9 Existe una planificación sistemática de las rutas y combinaciones de recorridos?
- 8 Han ocurrido accidentes en el transporte externo en los últimos 12 meses?
- 7 Las condiciones técnicas garantizan una alta protección y seguridad para el personal?
- 6 La gestión del transporte externo está apoyada con tecnología de información?
- 5 Existe un sistema formalizado de planificación y control del transporte externo?
- 4 Las cargas se hacen utilizando medios unitarizadores como paletas, contenedores y otros medios?
- 3 Ocurren pérdidas, deterioros, extravíos y equivocaciones en el suministro de cargas?
- 2 Se utiliza el transporte multimodal en el transporte de las cargas principales?
- 1 Todas las necesidades se satisfacen inmediatamente que existe su demanda por los distintos procesos de la empresa?

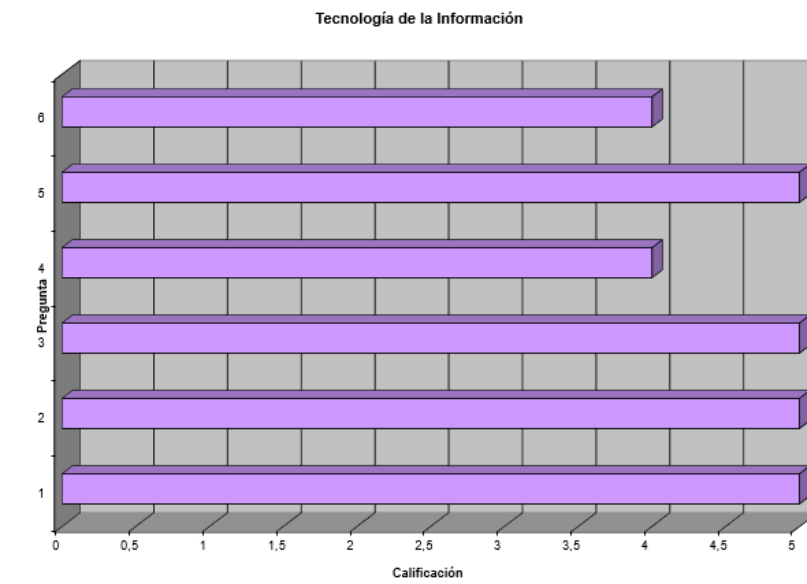


### Análisis:

Cuatro variables altas, la capacitación del personal que labora en la gestión y operación aportan trabajo, conocimiento y habilidades, para lograr objetivos. El trabajo es racional con cada colaborador, no estando sujeto a carga laboral. El transporte interno obtiene mejores resultados, enfocados a las necesidades del cliente.

La variable más baja es en el transporte multimodal, ya que falta coordinación logística para llevar el seguimiento y la trazabilidad de los productos.

## 7. TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

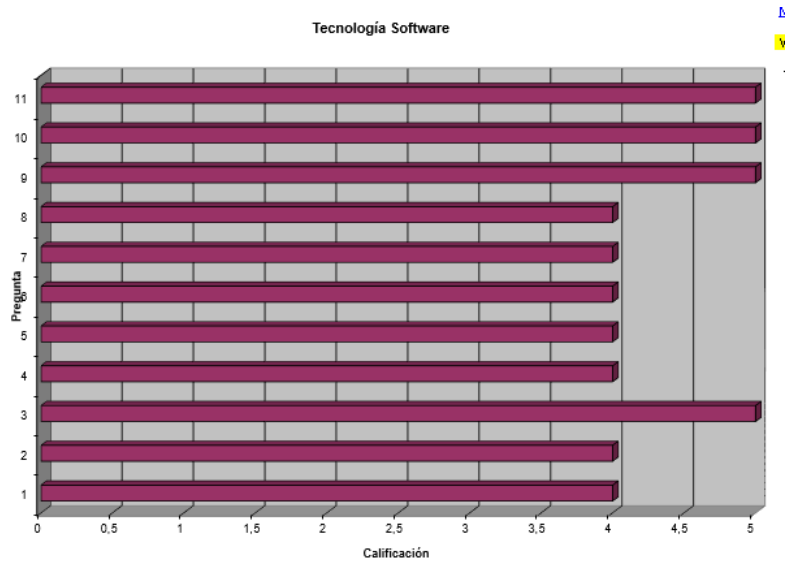


### Variables

- 6 Disponen los ejecutivos oportunamente de toda la información que demandan para la toma de decisión?
- 5 Los ejecutivos con que retardo reciben la información sobre las desviaciones de los procesos logísticos?
- 4 La información es ampliamente compartida por todas las gerencias de las Empresas que conforman el Supply Chain?
- 3 Existe un procesamiento integrado de la información para la gestión logística en el Supply Chain?
- 2 En que grado se utilizan las distintas tecnologías de comunicación para apoyar la gestión logística?
- 1 Con qué intensidad se emplean las distintas tecnologías de la información?

**Análisis:** la empresa Bavaria tiene un correcto uso de las TICS por tanto el manejo de la información es permanente y el desarrollo de los procesos logísticos tiene un mínimo de retardos y errores al momento del desarrollo de la recepción, procesamiento, almacenaje, despacho y entrega de los productos. El uso de la información es estrictamente confidencial y desacuerdo al área de la empresa se suministra lo exclusivamente requerido.

## 8. TECNOLOGIA DEL SOFTWARE

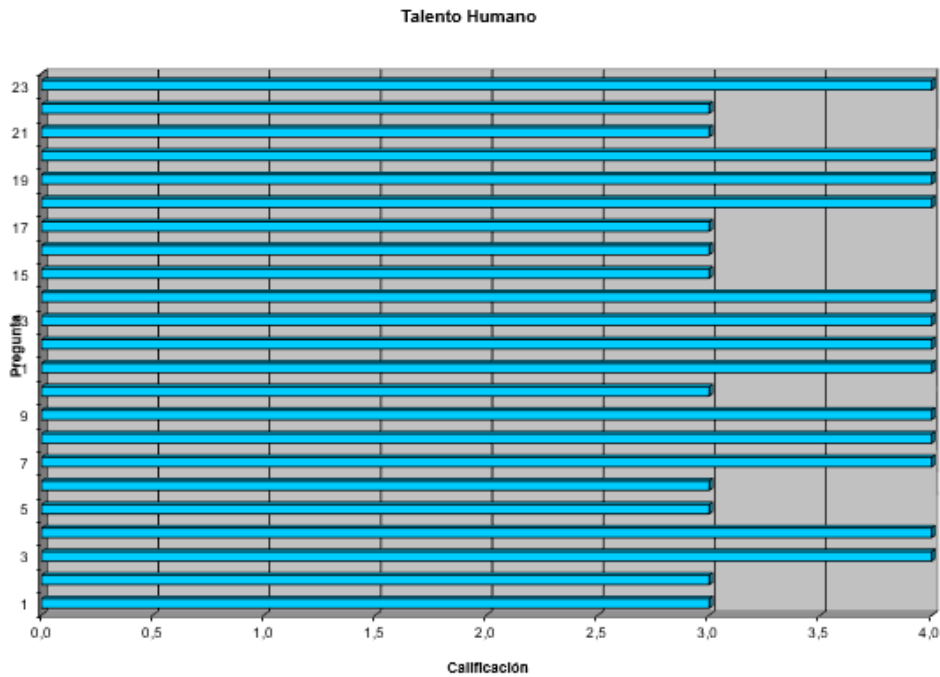


### Variables

- 11 Su empresa tiene sistemas MRP, DRP, CRM?
- 10 La empresa está presente en un e-Market Place?
- 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?

**Análisis:** la empresa cuenta con un sistema MRP el cual permite planificar las necesidades de materia prima y gestión de stocks la cual permite tener un correcto aprovisionamiento para cumplir con los requerimientos de los clientes, al igual el sistema DRP – planificación de los recursos de distribución, este específicamente se enfoca a los puntos de venta manejando un correcto uso de los stocks de los almacenes y demás clientes grandes los cuales tienen disponible los productos necesarios para el consumidor final. La empresa en general cuenta con un buen sistema integrado el cual está conectado a todos los procesos permitiendo hacer un seguimiento permanente desde la recepción del pedido, hasta la entrega del producto al cliente.

9. TALENTO HUMANO



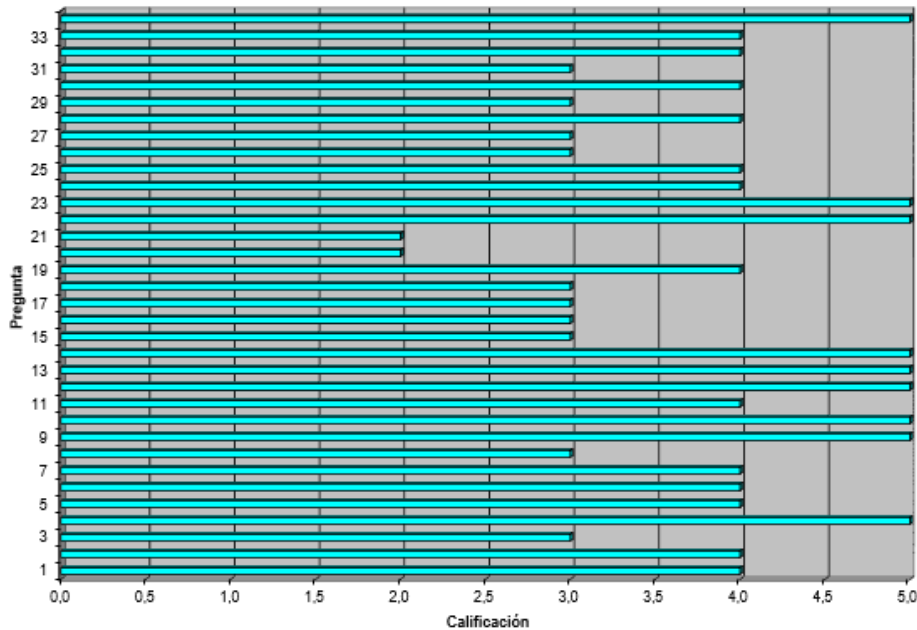
**Variables**

- 23 Relación de cargos del personal que trabaja en la actividad logística en el Sistema Logístico
- 22 Oferta de capacitación de instituciones de educación formal e informal
- 21 Capacitación posgraduada en logística
- 20 Desventaja con relación a las demás actividades en cuanto a promoción y mejora profesional y personal
- 19 Amplia y efectiva comunicación entre los trabajadores de la gestión logística
- 18 Nivel de formación del personal administrativo y operativo
- 17 Temas o problemas decisivos para la capacitación del personal administrativo y operativo
- 16 Participación de los trabajadores en mejoras del sistema logístico
- 15 Temas o problemas decisivos para la capacitación del personal ejecutivo y técnico
- 14 Uso sistemático y efectivo para la toma de decisiones
- 13 Capacidad suficiente para la toma de decisiones
- 12 Autoridad delegada hasta el más bajo nivel del sistema logístico
- 11 Conocimiento y aplicación en su actividad de los objetivos, políticas, normas y procedimientos
- 10 Formación de los gerentes de logística
- 9 Sistema formal de evaluación sistemática del desempeño del personal
- 8 Posibilidades de promoción y mejora profesional y personal
- 7 Programa formal para la capacitación del personal
- 6 Rotación menor al 5% del personal que labora en el sistema logístico
- 5 Personal ejecutivo y técnico con formación universitaria
- 4 Experiencia de los ejecutivos y técnicos en el sistema logístico
- 3 Calificación del nivel de formación en logística del personal ejecutivo y técnico
- 2 Cantidad suficiente de personal administrativo y operativo para ejecutar la operación logística
- 1 Cantidad suficiente de personal ejecutivo y técnico para desarrollar el sistema logístico

**Análisis:** Aunque la planta humana de la empresa cumple con los requisitos mínimos para su correcto funcionamiento, cuenta con un personal capacitado correctamente y medios de estudio de desempeño del plantel con los cuales se puede medir su productividad, analizar y corregir las posibles fallas humanas. Hay una buena comunicación entre el personal administrativo y operativo lo cual permite un buen desarrollo de soluciones al momento de tomar decisiones.

10. INTEGRACION SUPPLY CHAIN

Integración Supply Chain



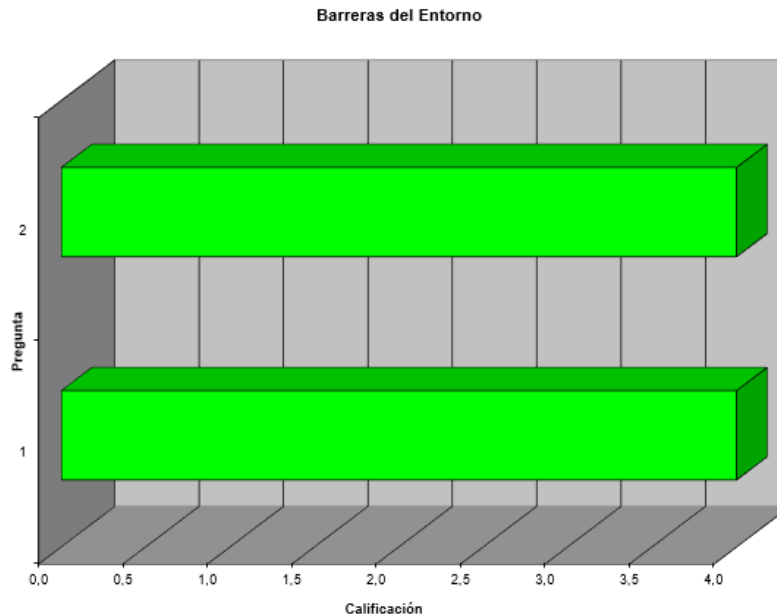
Variables

- 34 SC modelado en la empresa
- 33 Elaboración y adopción de planes logísticos en conjunto con canal de distribución
- 32 Elaboración y adopción de planes logísticos en conjunto con proveedores
- 31 Código de barras igual para empresa, proveedores y clientes
- 30 Cargas entregadas al cliente con la misma identificación de su actividad
- 29 Servicio al cliente organizado
- 28 Disponibilidad de medios unitarizadores de carga
- 27 Retorno de los medios unitarizadores al cliente
- 26 Retorno de los medios unitarizadores al proveedor
- 25 Empleo de los mismos medios unitarizadores de carga de la empresa que emplea el cliente
- 24 Empleo de los mismos medios unitarizadores de carga del proveedor
- 23 Porcentaje de proveedores certificados
- 22 Política de reducción de proveedores
- 21 Alianzas con otras empresas de la industria para ofertar un mejor servicio
- 20 Alianzas con otras empresas de la industria
- 19 Aplicación del análisis del valor con proveedores y clientes
- 18 Programas de mejora del servicio en conjunto con los clientes
- 17 Disponibilidad para que los clientes consulten su pedido
- 16 Conexión del sistema de información con los clientes
- 15 Estándares, políticas y procedimientos con los clientes
- 14 Estándares, políticas y procedimientos con los proveedores
- 13 Alianzas mediante contratos
- 12 Alianzas con proveedores
- 11 Alianzas con empresas en los canales de distribución
- 10 Programa de mejora de servicio al cliente
- 9 Sistema formal para registrar, medir y planear el nivel del servicio al cliente
- 8 Identificación igual de las cargas
- 7 Conexión del sistema de información con el SC
- 6 Índice de surtidos que se aprovisionan por cada proveedor
- 5 Intercambio sistemático de información con los proveedores
- 4 Certificación de los proveedores y proveedores de los proveedores
- 3 Programas de mejoras de calidad, costos y oportunidad
- 2 Con los proveedores y proveedores de los proveedores se realizan coordinaciones sistemáticas de programas de producción o suministro
- 1 Proveedores y proveedores de los proveedores son estables

**Análisis:** la empresa Bavaria en este análisis posee un deficiente servicio al cliente ya que es un poco desorganizado y los pedidos se cruzan, por otro lado, cuenta con alianzas las cuales ayudan a suplir y buscar soluciones rápidas con el problema de los pedidos, cuenta con pocos programas para la mejora de la calidad en la entrega de los productos. La empresa cuenta con un sistema de

certificación a todos sus proveedores y hay permanentes métodos de comunicación ONLINE además cuenta con estándares, políticas y procedimientos definidos tanto con los proveedores como con los clientes logrando programas de mejora de manera conjunta.

## 11. BARRERAS DE ENTORNO



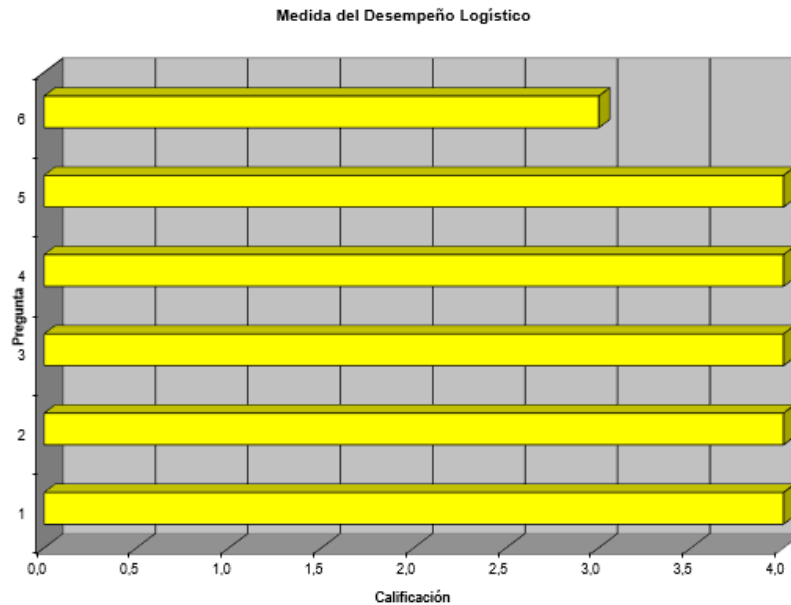
### Variables

- 2 Programas y proyectos para atenuar las barreras logísticas
- 1 Identifica y conoce todas las barreras del entorno del SC

**Análisis:** Teniendo en cuenta las barreras anteriormente podemos decir que en la Empresa, BAVARIA S.A, los resultados son extremadamente buenos con un alto rigor con referente al tema de programas y proyectos para atenuar las barras logísticas y las actividades que hay dentro las barreras de entorno de SC, estas barreras son consideradas importantes dentro la empresa ya que se contempla procesos logísticos ya que garantizan ventajas competitivas y alcanzan una alta dinámica en los indicadores que caracterizan el desempeño de su logística y de la compañía en general. Podemos decir que el personal, a nivel ejecutivo y especializado, domina muy bien cuáles son las barreras existentes y cuál es la estrategia de la empresa para contrarrestar dichos obstáculos. De esta manera, su actividad operativa contribuye a disminuir el efecto de dichas barreras en la efectividad de la logística de la empresa.



## 12. MEDIDA DESEMPEÑO LOGISTICO



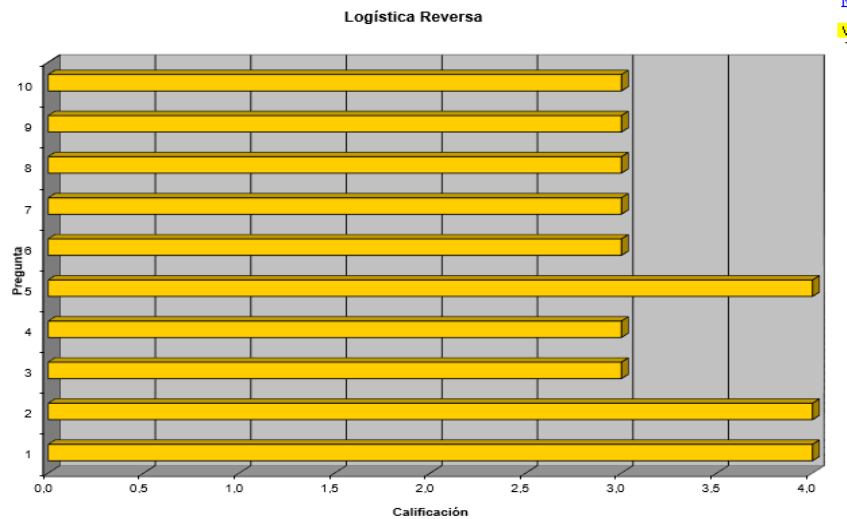
### Variables

- 7 Encuestas y sondeos con los clientes
- 6 Registro formal del cumplimiento de cada pedido de los clientes
- 5 Análisis del nivel de servicio a los clientes
- 4 Comparación del comportamiento de los indicadores con empresas avanzadas
- 3 Registro del sistema de indicadores del desempeño logístico de la empresa
- 2 Sistema formal de indicadores de eficiencia y efectividad de la gestión logística
- 1 Nivel de rendimiento de la logística

**Análisis:** En la presente tabla que corresponde a la medida de desempeño logístico, observamos 6 variables de indicadores, donde 5 de ellas su calificación sobrepasan con un puntaje de 4.0, lo que quiere decir que el rendimiento de la logística, el sistema formal de indicadores de eficiencia y efectividad, el registro de sistemas de indicadores de desempeño, la comparación del comportamiento de los indicadores, el análisis del nivel de los servicios y el registro formal de cumplimiento de cada pedido de los clientes son medidas de rendimiento que se pueden cuantificar y que siempre van relacionados con la actividad logística, su objetivo será evaluar el desempeño y el resultado que se obtiene en cada uno de los procesos de la empresa. De esta manera, gracias a la información que dan estos indicadores se pueden tomar decisiones e ir puliendo los procesos logísticos de tal manera que se alcance la excelencia en cada uno de ellos, donde se vea el desempeño la eficacia y la eficiencia con que se hace la toma de pedidos y la entrega de este, como

tal no enfatiza mucho el sondeo de los clientes por medio de encuestas. Pues muy importante ya que puede brindar un buen servicio al cliente

### 13. LOGISTICA RESERVA



#### Variables

- 10 Elaboración de planes sobre logística de reversa para sistemas y equipos
- 9 Elaboración de planes sobre logística de reversa para transporte
- 8 Elaboración de planes sobre logística de reversa para almacenamiento
- 7 Elaboración de planes sobre logística de reversa para cada producto
- 6 Programa de capacitación sobre logística de reversa
- 5 Cumplimiento de normas sobre medio ambiente
- 4 Grado de involucramiento del medio ambiente en decisiones logísticas
- 3 Sistema de medida sobre logística de reversa
- 2 Medio ambiente como estrategia corporativa
- 1 Política medio ambiental


**Análisis:** La Empresa BAVARIA S.A tiene definida formalmente una política medioambiental, además de esto cumple satisfactoriamente con las normas del medio ambiente, aunque hay variables donde su puntaje es aceptable (3.0) , se recomendaría implementar planes de acción que permitan evaluar y mejorar los problemas relacionados con la logística reversa (almacenamiento, transporte, producto, sistemas y equipos), para así mejorar la competitividad y la permanencia en el mercado, se deberá realizar más capacitaciones a ejecutivos y trabajadores sobre el tema de logística reversa pues este proceso lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado ya que viene a agilizar los procesos



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD**  
**ESCUELA DE CIENCIAS BASICAS TECNOLOGIA E INGENIERIA**

207115 – Diplomado de Profundización Supply Chain Management y Logística

y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.



## CONCLUSIONES

- Se realizó una revisión comprensiva de contenidos de las unidades con el fin de adquirir conocimientos necesarios para desarrollar la actividad. Teniendo en cuenta la herramienta “Modelo Referencial en Logística”, para caracterizar la logística de empresa seleccionada por el grupo colaborativo.
- Desarrollamos mediante trece (13) instrumentos en el proceso de diagnóstico (investigación), en el cual se realiza entrevistas con ejecutivos que conforman el Supply Chain y adelanta un proceso de observación objetiva de la empresa Bavaria. Arrojando resultados para el análisis de proceso de caracterización en logística.
- La evaluación del modelo referencial en logística de la empresa Bavaria nos sirve para formular estrategias en logística, diseñar el sistema logístico, proponer programas de capacitación y entrenamiento, tomar decisiones con respecto a cada uno de los elementos del Modelo Referencial, que le permite mejorar los procesos y aumentar la rentabilidad.
- Como grupo de trabajo se procesó los datos con bases estadísticas, que permitió lograr un sólo resultado, y así hacer los análisis de las variables que generar las gráficas. De la misma manera se hizo una síntesis que permita visualizar el nivel de cumplimiento general del Modelo.
- Los trece (13) instrumentos nos permiten mediante la entrevista, identificar y analizar la situación circunstancial que implican los comportamientos logísticos que presenta la Empresa estudiada, de modo que nos indica caminos hacia la competitividad de clase mundial y poder así ser una empresa optima en términos del Supply Chain y Logística. Todo lo anterior con el fin de brindar a la organización propuestas de mejora en el planteamiento y planeación de las tareas e incrementar la productividad de todos los integradores del sistema, acompañado de bajar el coste. Beneficiando a todos los miembros del grupo empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrero Salinas, B., Suarez Montenegro, D. F., Peralta Sánchez, N. A., & Rodríguez Mendoza, J. F. (2017). Supply Chain Management y logística en la empresa Smurfit Kappa.. Obtenido de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/13454/1/1105612434.pdf>
- Grupo del Banco Mundial. (2016). *The Logistics Performance Index and Its Indicators 2016 [Herramienta de Benchmarking en línea]*. Obtenido de <https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Ortiz Gaviria, E. A., Henao Viveros, S. M., Saavedra Vega, J. S., Saavedra Vega, C. J., & Vélez Hernández, J. M. (2017). Modelo referencial en logística.
- Parada Diaz, D., Medina Ruiz, G. F., Rueda Parada, J. M., Martínez Pérez, C. D., & Tafur Sáenz, J. A. (2017). Supply Chain Management y Logística en la Empresa "Bavaria s.a."
- Sistema de Inteligencia Comercial LEGISCOMEX. (2014). *Perfil logístico de Colombia*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-logistico-colombia-2014-completo.pdf>
- The World Bank International LPI. (2007). *Logistics Performance Index*. Obtenido de <https://lpi.worldbank.org/international/global/2007>