



Unidades 1, 2, 3 y 4: Fase 10 Presentar y sustentar Proyecto Final

JULIETH LORENA PINZON CORTES

ARNULFO MEDINA BERMUDEZ


JENNIFER CAROLINA ROJAS RAMIREZ

JORGE ANDRES VIRVIESCAS

TUTOR: NELSON YEPES

GRUPO 207115_ 64

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y
LOGÍSTICA (OPCIÓN DE TRABAJO DE GRADO)
BOGOTA MAYO 2018**






INTRODUCCIÓN

En este trabajo colaborativo buscamos comprender el Modelo Referencial de Logística de la empresa, que tiene como objetivo incrementar la competitividad de la empresa. No se trata, entonces, del “mejoramiento de la competitividad” de una empresa, sino de toda la red. Él es en sí mismo una hipótesis de investigación sobre el estado de la Logística en una Red Adaptativa y, el resultado de su aplicación, no es otra cosa que la representación objetiva del Sistema Logístico de una empresa o de una Red de Adaptativa.

Aplicaremos los trece s elementos del Modelo Referencial en Logística, que hipotéticamente se encuentran presentes en una Red Adaptativa: 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. Buscando incrementar la competitividad de la compañía.






OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar y analizar el modelo referencial en logística para la empresa seleccionada.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Aplicar los trece elementos del Modelo Referencial en Logística
 - formular estrategias en logística articuladas a las estrategias en Supply Chain Management
 - Formular planes de formación y capacitación en logística, para tomar decisiones orientadas al mejoramiento de la competitividad de las empresas.
- 

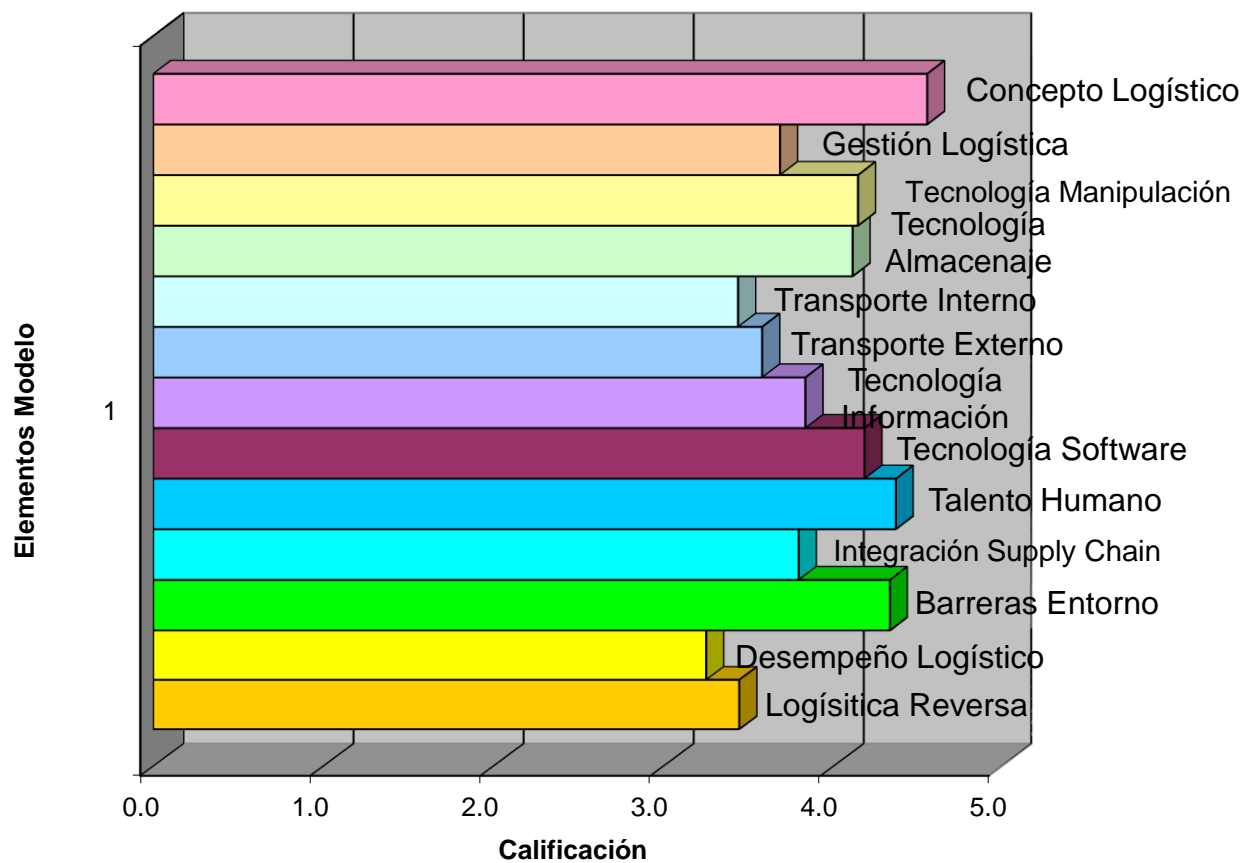
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

Tabla 1. MODELO REFERENCIAL Vs. ZARA

ELEMENTO DEL MODELO	CALIFICACION	MINIMA	MAXIMA	MEDIA	DES.ESTANDAR	OBSERVACION
<u>CONCEPTO LOGISTICO</u>	<u>5</u>	2,00	5,00	4,32	0,82	Fortaleza
<u>ORGANIZACION Y GESTION LOGISTICA</u>	<u>4</u>	1,00	5,00	3,68	1,06	
<u>TECNOLOGIA DE MANIPULACION</u>	<u>4</u>	3,00	5,00	4,14	0,90	Fortaleza
<u>TECNOLOGIA DE ALMACENAJE</u>	<u>4</u>	3,00	5,00	4,11	0,68	Fortaleza
<u>TECNOLOGIA DE TRANSPORTE INTERNO</u>	<u>3</u>	1,00	5,00	3,44	1,21	
<u>TECNOLOGIA DE TRANSPORTE EXTERNO</u>	<u>4</u>	2,00	5,00	3,58	0,84	
<u>TECNOLOGIA DE INFORMACION</u>	<u>4</u>	3,00	5,00	3,83	0,75	
<u>TECNOLOGIA DE SOFTWARE</u>	<u>4</u>	3,00	5,00	4,18	0,60	Fortaleza
<u>TALENTO HUMANO</u>	<u>4</u>	2,00	5,00	3,61	0,84	
<u>INTEGRACION DEL SUPPLY CHAIN</u>	<u>4</u>	1,00	5,00	3,79	1,20	
<u>BARRERAS DEL ENTORNO</u>	<u>4</u>	1,00	5,00	4,33	1,63	Fortaleza
<u>MEDIDA DEL DESEMPEÑO LOGISTICO</u>	<u>3</u>	1,00	5,00	3,25	1,71	
<u>LOGISTICA REVERSA</u>	<u>3</u>	1,00	5,00	3,44	1,59	
<u>Calificación Final Vs. Modelo</u>	<u>3,90</u>	1,00	5,00	3,82	1,05	

Fuente: modificado por autores

Figura 1. Modelo referencial

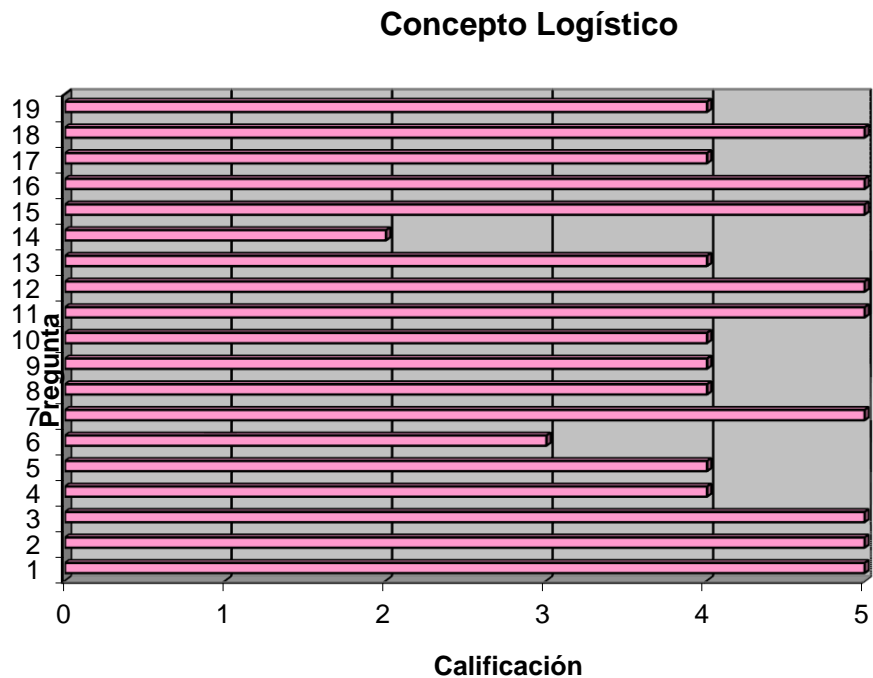


Fuente: modificado por autores

Concepto Logístico

Se evidencia que ZARA, se encuentra en un nivel 5 (Fortaleza alta), esto quiere decir que las directivas de la compañía, tienen claridad sobre la importancia de los procesos logísticos para su crecimiento y sostenimiento en el mercado. ZARA implementa nuevas estrategias que le permite ser más eficiente y eficaz dando solución a los requerimientos del cliente.

Figura 2. Concepto logístico



Variables

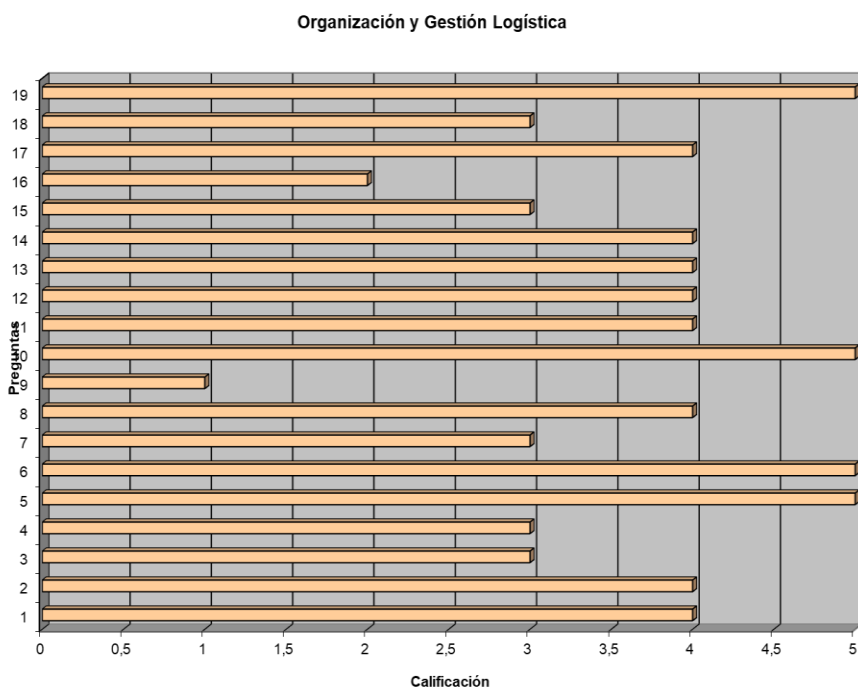
- 19 Los ejecutivos tienen claro que la Logística moderna se interesa más por la gerencia de flujos y la cohesión de procesos
- 18 Los ejecutivos son conscientes de que compiten entre redes de negocios o Supply Chain
- 17 Utiliza mejores prácticas en Supply Chain Management
- 16 Tiene la empresa modelado 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

Fuente: modificado por autores

Organización y Gestión Logística

Se evidencia que ZARA, se encuentra en un nivel 4 (Fortaleza Relativa Bueno), en donde la logística y su estructura están encaminadas a una visión de conjunto en las operaciones que realiza la empresa. Las decisiones que se toman dentro de la empresa se basan en dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Figura 3. Organización y gestión logística



Variables

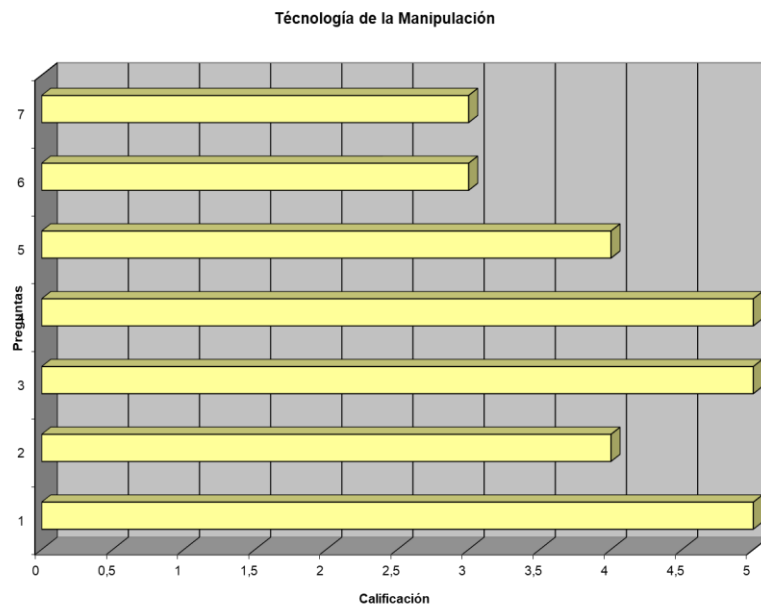
- 19 Tiene la Empresa un alto nivel de integración con clientes y proveedores?
- 18 La estructura de la gestión logística de la empresa se caracteriza por un enfoque innovador?
- 17 Los servicios logísticos que tiene la empresa están administrados centralmente?
- 16 Existe un programa formal de capacitación 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.
- 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

Fuente: modificado por autores

Tecnología de manipulación

Se evidencia que ZARA, se encuentra en un nivel 4 (Fortaleza relativa Bueno), por lo cual la empresa implementa acciones con procedimientos alternos, que a su vez generan que los distintos procesos de la compañía, no se vean afectados durante su ejecución en diversos ámbitos; para ello se deben sincronizar todas las políticas de producción y manejo.

figura 4. Tecnología de manipulacion.



Variables

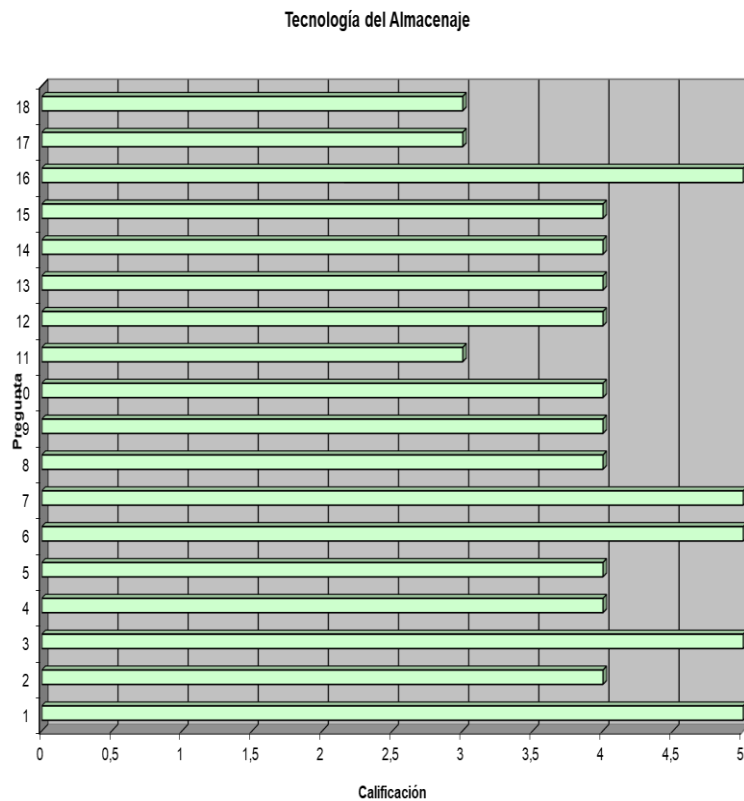
- 7 Existe algún programa para la capacitación del personal dedicado a la manipulación?
- 6 El personal ha recibido capacitación en el último año?
- 5 El personal posee las habilidades necesarias para una ejecución eficiente de la actividad?
- 4 El estado técnico de los equipos del Supply Chain dedicados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

Fuente: modificado por autores

Tecnología de almacenaje

Se evidencia que ZARA, se encuentra en un nivel 4 (Fortaleza relativa Bueno), se debe enfocar más en mejorar las variables de intención o planes de ampliar o construir nuevos almacenes, reforzar un programa formal de capacitación para el personal y la centralización de almacenaje. La empresa tiene una alta organización de las bodegas o almacenes

Figura 5. Tecnología de almacenaje.



Variables

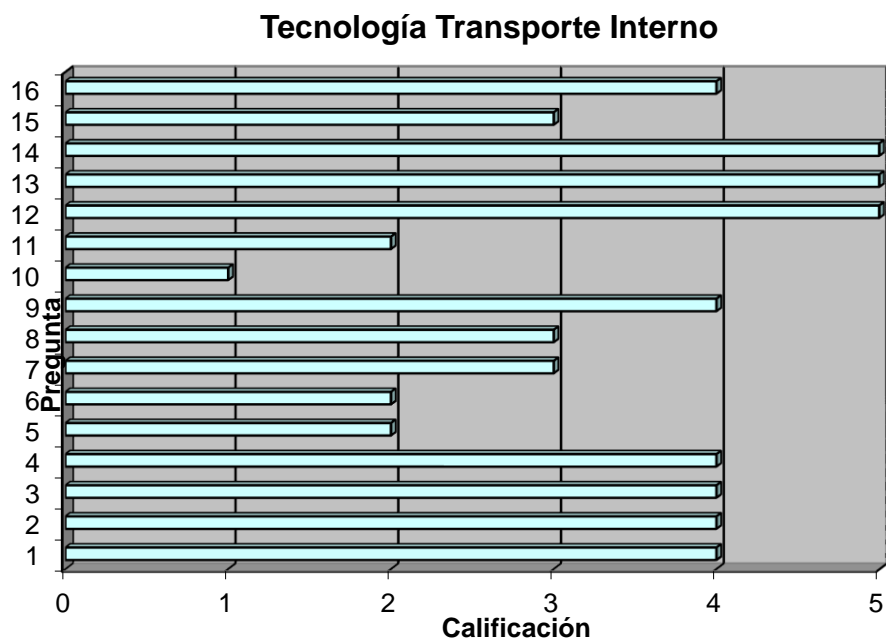
- 18 La actividad de almacenaje se administra totalmente centralizada?
- 17 Existe un programa formal de capacitación para el personal?
- 16 El personal ha recibido alguna capacitación en el último año?
- 15 Existe un alto potencial de racionalización de la cantidad de personal existente?
- 14 La cantidad 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?

Fuente: modificado por autores

Tecnología de transporte interno

Se registra nivel 3, registra los más altos estándares con programas formales de capacitación al personal que presta sus servicios en transporte interno, con un alto potencial de racionalización de la cantidad de personal existente actualmente para el volumen de actividad existente, teniendo claro que su trabajo es una consecuencia con múltiples proveedores y clientes. En la empresa se garantizan la ejecución mecanizada de las operaciones de transporte interno de manera permanente, durante el movimiento de los productos y materiales existe identificación permanente de las cargas y de su estado en el proceso, duplicando la velocidad de tránsito, almacenamiento. La identificación de todas las cargas se hace empleando la tecnología de código de barras, con dispositivos de tecnología RFID, permitiendo seguro el recorrido de todos los productos. Además que se garantiza la demanda del transporte interno.

Figura 7. Tecnología de transporte interno



Fuente: modificado por autores

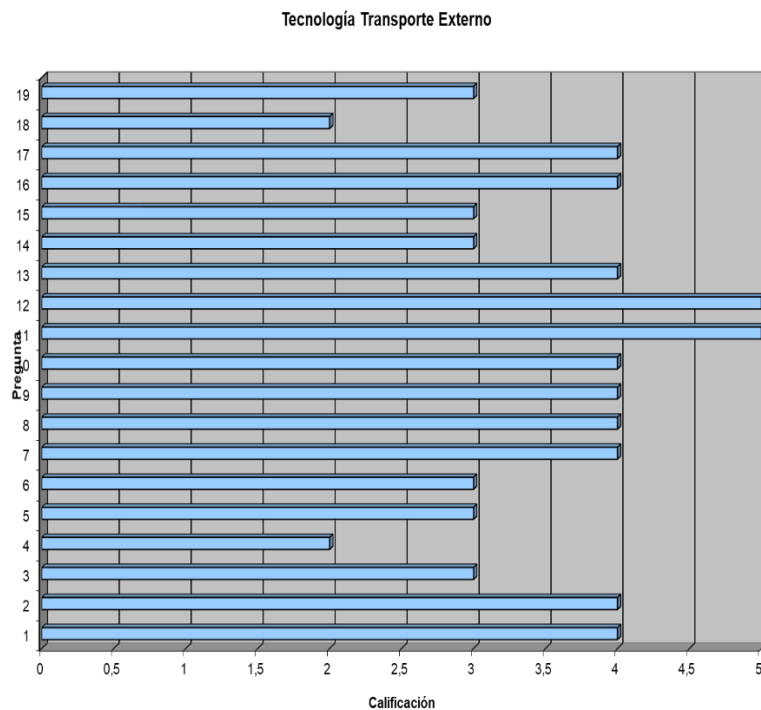
Variables

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

Tecnología de transporte externo

Se encuentra en un nivel 4, ZARA su transporte externo satisface de manera inmediata y eficaz ,pues su transporte externo esta sincronizado con las tiendas adaptando se y siendo más flexibles con las exigencias y demandas de los clientes, existe una planificación sistemática de las rutas minimizando riesgos como la incertidumbre la inseguridad o el retraso de las entregas, se cuenta con el personal que se requiere y que está capacitado para cumplir con el transporte óptimo de la mercancía, con un sistema de gestión logístico que permite la lectura de la matrícula de ejemplo el camión que porta la mercancía, identificación del conductor y el estado de los productos y en el transporte las condiciones medioambientales son optimas

Figura 7. Tecnología de transporte externo



Variables

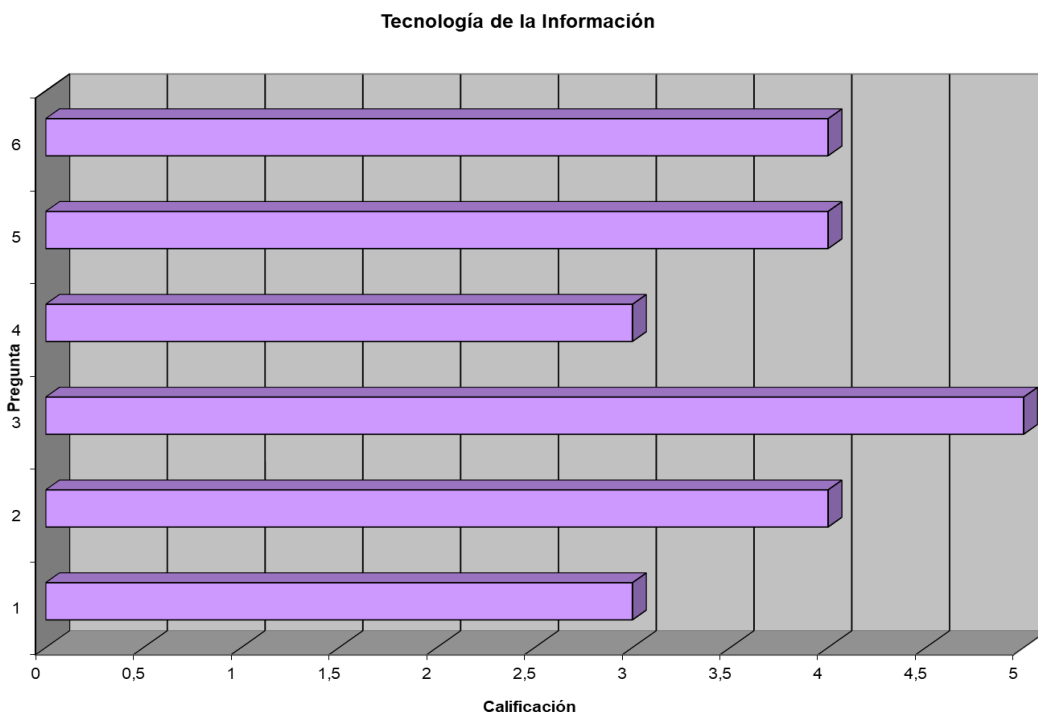
- 19 La gestión del transporte externo se realiza basada en un grupo o unidad en forma autónoma dentro de las empresas?
- 18 La administración se realiza en forma centralizada o descentralizada?
- 17 Existe un programa formal de capacitación para el personal que labora en la gestión y operación?
- 16 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?

Fuente: modificado por autores

Tecnología de la información

Se encuentra en un nivel 4, En ZARA se hace uso efectivo de la tecnología de la información, hay un creciente desarrollo favoreciendo un mayor conocimiento sobre la marca y la difusión de la información que la marca quiere hacer llegar a los consumidores, por ejemplo a través de la venta On line, haciendo poco a poco que los consumidores y clientes confíen mas en las tiendas on line, se emplean distintas herramientas tecnológicas como cloud computing, Big Data, chips de RFID que pueden almacenar información sobre cualquier artículo facilitando el proceso.

Figura 8. Tecnología de la información



Variables

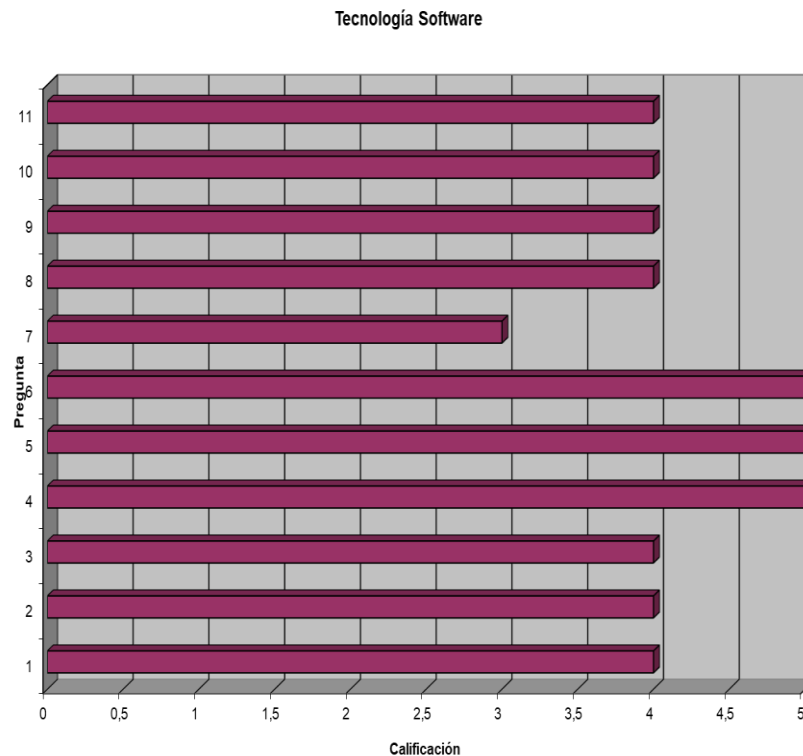
6. Con qué intensidad se emplean las distintas tecnologías de la información?
5. Los ejecutivos con que retardo reciben la información sobre las desviaciones de los procesos logísticos?
4. La información es ampliamente compartida por todas las gerencias de las Empresas que conforman el Supply Chain?
3. Existe un procesamiento integrado de la información para la gestión logística en el Supply Chain?
2. En qué 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?

Fuente: modificado por autores

Tecnología de la información

Se encuentra en un nivel 4, las decisiones que se toman en ZARA se apoyan en los resultados obtenidos por medios de los distintos sistemas de información que apoyan enfoques tales como DRP, CRM y MRP. ZARA utiliza formas de comunicación ágil, personalizada, con estándares internacionales especializados como por ejemplo chips de identificación por radiofrecuencia RFID, permitiendo monitorear el inventario y reabastecer sus existencias con mayor rapidez y todo el personal está capacitado en el manejo de las tecnologías utilizadas.

Figura 9. Tecnología Software



Variables

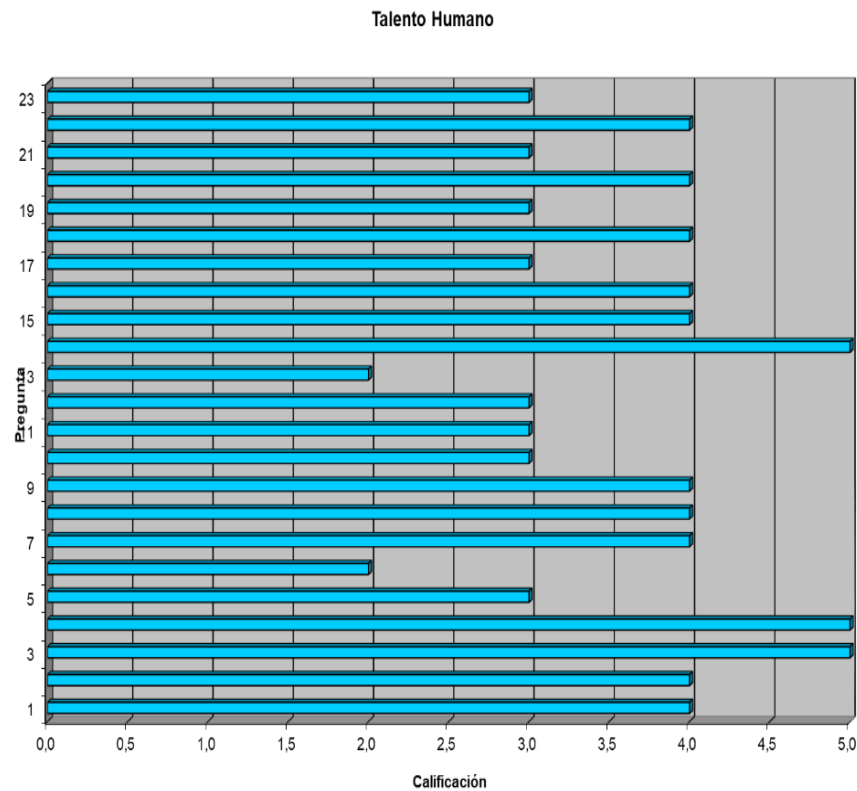
11. Su empresa tiene sistemas MRP, DRP, CRM?
10. La empresa está presente en un e-Market Place?
9. La empresa utiliza una solución estándar para facilitar el comercio electrónico.
8. La empresa utiliza una forma de comunicación ágil, personalizada, actualizada y en línea utilizando XML?
7. El sistema 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?

Fuente: modificado por autores

Talento Humano

Se encuentra en un nivel 4 (fortaleza relativa buena), se demuestra que la empresa ZARA cuenta con personal capacitado e idóneo para la realización de las diferentes actividades, la empresa cuenta con un programa de capacitación y motivación, para el crecimiento personal y profesional de cada trabajador.

Figura 10. Talento humano



Variables

1. Formación académica de acuerdo al cargo
2. Uso sistemático o de votación según la empresa tenga su política
3. Conocimiento de política, misión, visión de la empresa para ejecución de las actividades.
4. Niveles de jerarquía adecuados con los cargos
5. Experiencia de los trabajadores y ejecutivos
6. Cantidad de personal necesario para el desarrollo de los deberes de la empresa

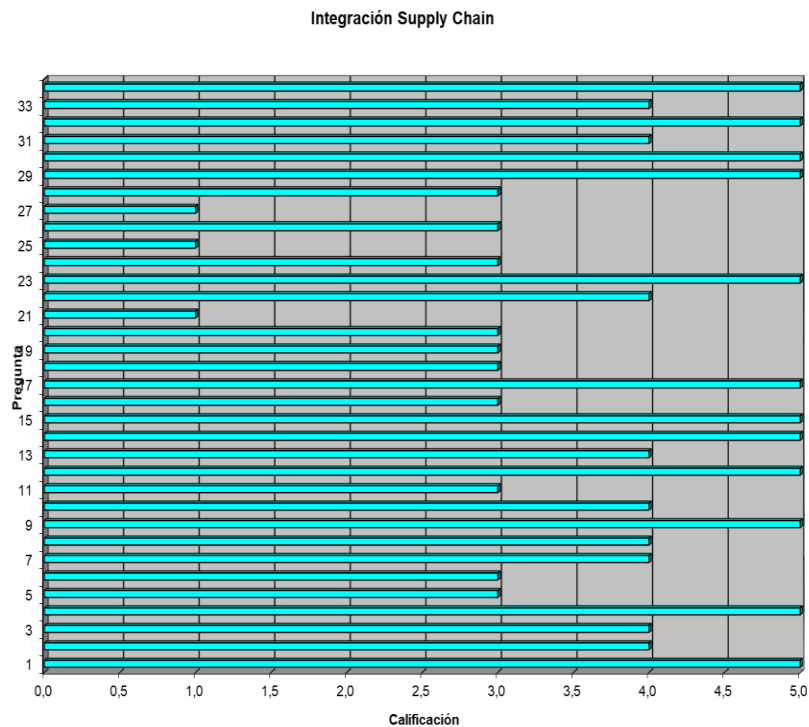
Fuente: modificado por autores

Integración supply chain

La empresa no cuenta con una red adaptativa a su línea de productos, sus operaciones de procesos estratégicos y operacionales son nulos o muy bajos. No existe una coordinación entre el proveedor y el cliente, ya que no disponen de un sistema de información en el cuál puedan compartir información y que el cliente pueda consultar sobre el transporte y distribución de sus pedidos.

Actualmente no se cuentan con alianzas con terceros para la ejecución de operaciones logísticas que garanticen un excelente servicio al cliente, aunque se está tratando de implementar programas de mejoras de calidad, costos y oportunidades.

Figura 11. Integración supply chain



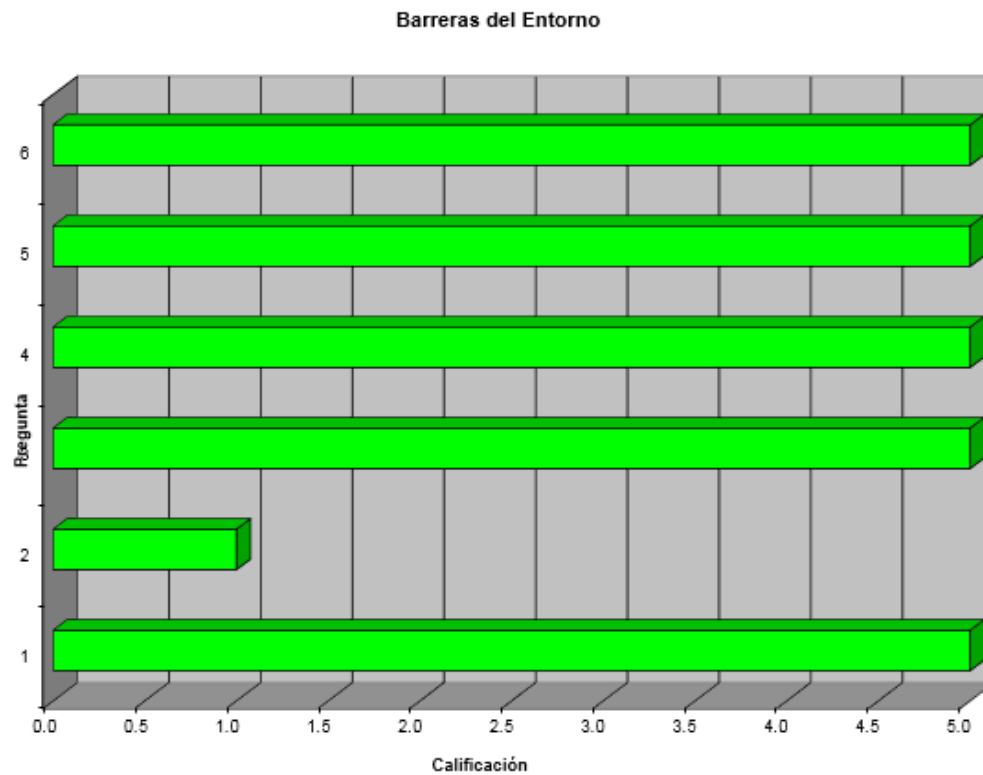
Variables

1. Programas de mejora continua en servicio al cliente
2. Programas de manejo de calidad, costos, infraestructura, desarrollo y oportunidades empresariales
3. Generación de alianzas por medios de contratos
4. Clasificación de proveedores según la certificación de calidad
5. Alianza con empresas en los canales de distribución
6. Estándares empresariales y de calidad del producto
7. Estándares de calidad y entrega de productos bajo tiempos establecidos

Barreras del Entorno

Calificación Media: 4.33 La empresa tiene bien identificadas las barreras que presenta el desarrollo de una logística adecuada y presentan un especial interés en generar y garantizar ventajas competitivas a sus clientes, para así contrarrestar los efectos negativos existentes en cuanto a la elaboración del mapa concéntrico de vulnerabilidad.

Figura 12. Barreras del Entorno



Variables

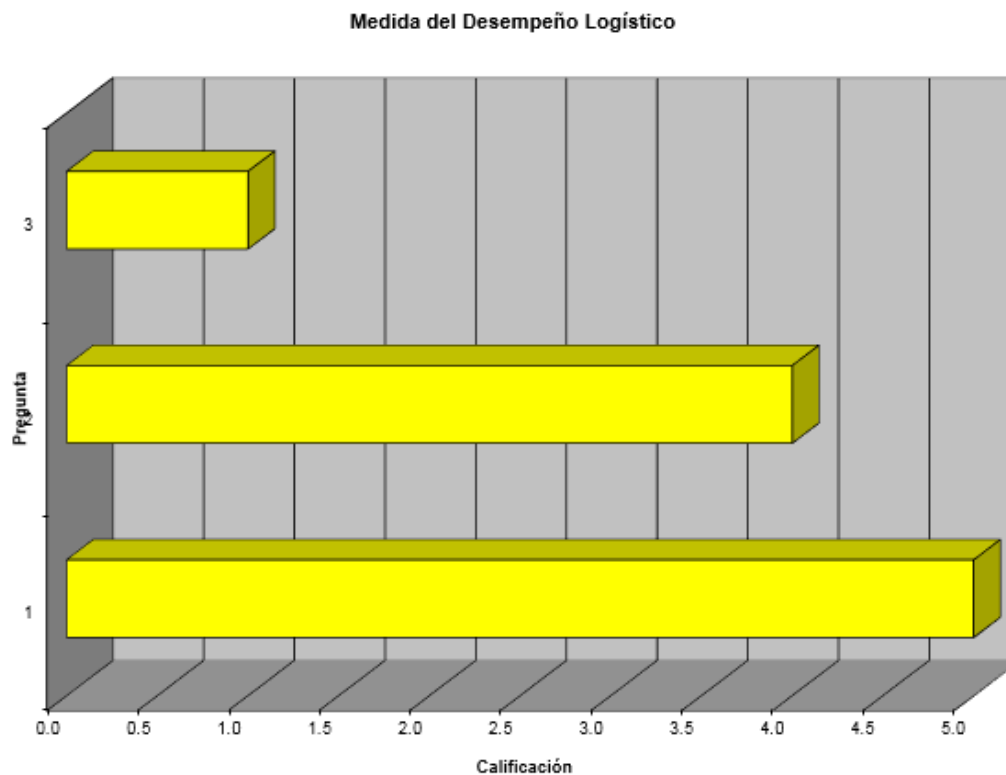
1. Identifica y conoce todas las barreras del entorno del SC
2. Programas y proyectos para atenuar las barreras logísticas

Fuente: modificado por autores

Medida del desempeño Logístico

La empresa Zara, cuenta con indicadores logísticos establecidos que permitan evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso operativo que se realiza, pero está efectuando un proceso de mejora tratando de enfocarse en métodos para conseguir resultados en cuenta a los factores de competitividad, de tal manera que los trabajadores mejoren los resultados por medio de su trabajo.

Figura 13. Medida del desempeño Logístico



Variables

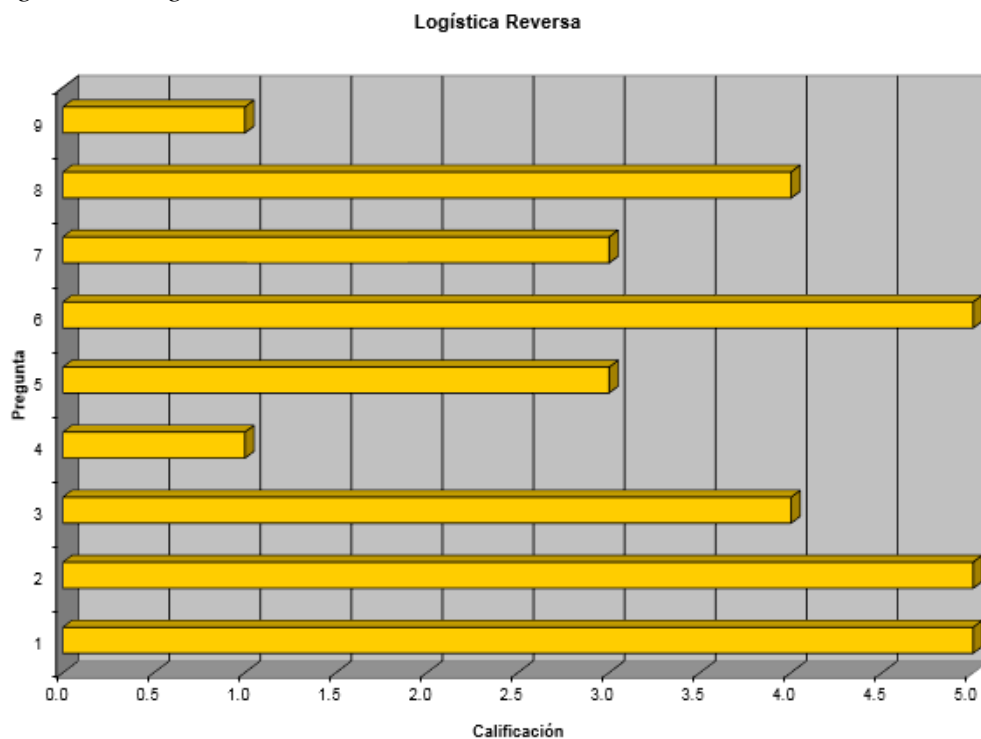
1. Nivel de rendimiento de la logística
2. Sistema formal de indicadores de eficiencia y efectividad de la gestión logística
3. Registro del sistema de indicadores del desempeño logístico de la empresa
4. Comparación del comportamiento de los indicadores con empresas avanzadas
5. Análisis del nivel de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

Fuente: modificado por autores

Logística Reversa

Esta es una empresa que actualmente trata ajustarse al modelo de una logística reserva, tratando de implementar en su funcionamiento el manejo del reciclado, la reutilización y sustitución de materiales, la eliminación de residuos y desperdicios, devoluciones de los clientes, tratando de recuperarlos desde su punto de consumo hasta el origen para darles valor o desecharlos.

Figura 14. Logística Reversa



Variables

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

Fuente: modificado por autores




CONCLUSIONES

Con este trabajo comprendimos que el conocimiento del nivel de cumplimiento de cada uno de los elementos del modelo y del modelo en general sirve para construir un conocimiento amplio y claro sobre Logística, para diagnosticar el Sistema Logístico en una empresa, para formular estrategias logísticas, para formular planes de formación y capacitación en logística, y en general para tomar decisiones orientadas al mejoramiento de la competitividad de la empresa seleccionada.

Con el desarrollo de la actividad se pudo identificar que en la empresa se tienen debilidades, las cuales se genera por que no se cumple con los estándares y sistemas de toma de decisiones adecuados, pensando en la mejora, esto se debe gestionar de mejor forma por supply chain ya que permite ser eficiente con unos mejor costos.

La gestión de la cadena de Supply Chain Management permite la competitividad de las empresas ya que genera resultados confiables empresariales, a través del margen del beneficio, la productividad, calidad del producto, satisfacción del cliente y tiempos de entrega.

Con el desarrollo de este trabajo se puede constatar la necesidad de una empresa por asegurar el correcto funcionamiento de las cadenas de suministro y con resultados óptimos, teniendo presente la demanda y la distribución a los clientes





BIBLIOGRAFIA

[1] Luis Miguel Manene. (21 de junio de 2012). Obtenido de LOGISTICA, TRANSPORTE, ALMACENAJE Y MANUTENCION: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/06/21/logistica-transportealmacenaje-y-manutencion/> P., R. G. (03 de mayo de 2016).

[2] Revista de Logistica. Obtenido de La gestión logística en las empresas de servicios: <https://revistadelogistica.com/servicios/la-gestion-logistica-en-las-empresasde-servicios/> Rueda, C. A. (27 de mayo de 2018).

[3]Gestiopolis. Obtenido de Supply Chain Management (SCM) Gestión Logística Integral Aplicada: <https://www.gestiopolis.com/supply-chainmanagement-scm> -gestion-logistica-integral-aplicada/

