



FASE 6 - PRESENTAR Y SUSTENTAR PROYECTO FINAL

ESTUDIANTES:

JORGE ENRIQUE PRIETO

EDWIN SAMUEL SANCHEZ

MÓNICA ESPERANZA RODRÍGUEZ

YEIMMY TATIANA CAMPUZANO TORRES

ERIKA ANDREA CAIPA CHUNZA

GRUPO: 207115_9

TUTOR:

BENJAMIN PINZON HOYOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y
LOGÍSTICA (OPCIÓN DE TRABAJO DE GRADO)
PROGRAMA INGENIERIA INDUSTRIAL
12 DE DICIEMBRE DE 2019**






TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	4
OBJETIVOS.....	5
GENERAL.....	5
ESPECIFICOS.....	5
ACTIVIDADES	6
1. El grupo, debe escoger uno de los dos casos propuestos, procediendo a hacer lectura y dar respuesta a las siguientes preguntas.....	6
Diseñe la red estructural del sector analizado.....	6
a. Describa los factores del entorno que inciden en cada uno de los nodos de la red diseñada.....	6
b. Realice un diagrama de flujo de proceso por responsabilidades; utilizando una herramienta web 2.0 e identificando los puntos críticos de control.....	10
Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente de inventarios y almacenamiento en la red diseñada.....	10
c. Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente de transporte y distribución en la red diseñada.....	11
d. Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente tecnológico en la red diseñada	12
e. Defina el mapa de indicadores requeridos para la administración de la red estructural, tomando como referente el modelo transaccional de SCOR – APICS	13
2. A partir del caso escogido, el grupo de trabajo colaborativo debe explorar la situación del sistema logístico del sector analizado en Colombia.....	14
a. Defina la cadena de valor de Porter del sector analizado.....	14
b. Identifique las iniciativas de competitividad, desarrollo de clústeres vigentes en Colombia para el sector analizado.....	16
c. Realice un Benchmark de prácticas logísticas mundiales aplicables al sector y compare con el caso colombiano	17
d. Proponga una hoja de ruta para mejorar el sistema logístico del sector analizado desde el componente operacional y tecnológico a nivel estratégico, táctico y operativo	19
CONCLUSIONES.....	20
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21



TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Red Estructural	6
Ilustración 2: Diagrama de Flujo de proceso	10
Ilustración 3: Modelo SCOR-APICS.....	13
Ilustración 4: Tabla de indicadores	14
Ilustración 5: Mapa de procesos	15
Ilustración 6: Cadena de Valor de Porter.....	16
Ilustración 7: Benchmark logística	18
Ilustración 8: Hoja de ruta	19



INTRODUCCION

El presente trabajo colaborativo pretende aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de las actividades realizadas anteriormente sobre PROGEN, a un caso de estudio de una empresa de confecciones, interpretando, analizando y proponiendo las estrategias logísticas a partir de la información contenida en el documento “Caso Confecciones”.




OBJETIVOS

GENERAL

- Aplicar los conocimientos adquiridos en el proceso educativo, analizando el caso presentado de los cuellos de botella en la logística internacional de las pymes de confecciones en Colombia, para dar solución a la problemática logística que allí se presenta.

ESPECIFICOS

- Explorar la situación del sistema logístico del sector analizado en Colombia (sector textil confección).
 - Diseñar red estructural del sector textil confección.
 - Evaluar la vulnerabilidad del sistema logístico desde los componentes inventario, almacenamiento, transporte, distribución y tecnológico.
 - Generar planes de acción y mejora dentro de la entidad los cuales contribuyan en beneficio y desarrollo de la misma.
 - Determinar los puntos críticos de acuerdo a la responsabilidad establecida por cada uno de los procesos
- 

ACTIVIDADES

1. El grupo, debe escoger uno de los dos casos propuestos, procediendo a hacer lectura y dar respuesta a las siguientes preguntas:

Estudio de Caso 2: “Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las pymes de confecciones en Colombia.

Diseñe la red estructural del sector analizado.

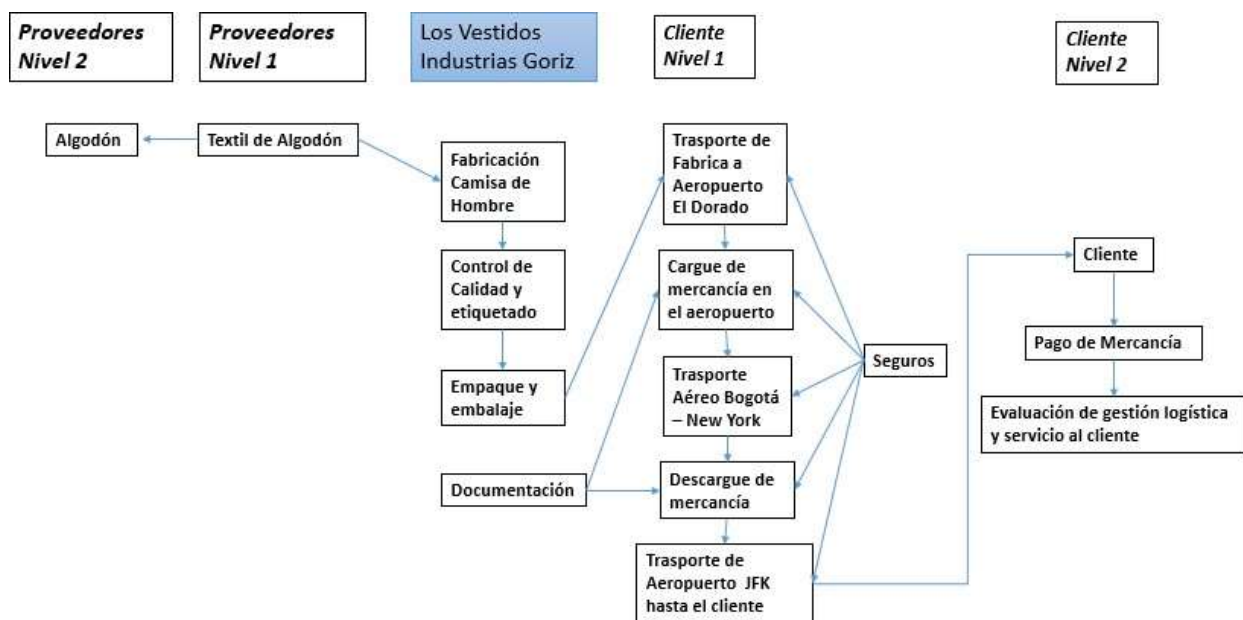



Ilustración 1: Red Estructural

- a. Describa los factores del entorno que inciden en cada uno de los nodos de la red diseñada.

Realizando un análisis de los nodos de la red estructural esta es la descripción:

Contexto Factores Externo Algodón:

Es importante evaluar y comparar su desempeño a nivel nacional con los entornos competitivos de fibra de algodón, textiles y confecciones a nivel mundial, mediante un benchmarking. (encolombia)



Por otro lado, el cultivo del algodón es uno de los más importantes en el país por las oportunidades de empleo e ingresos para las regiones donde se cultiva, es una actividad de la que derivan su sustento más de 5.000 hogares campesinos con explotaciones mayoritariamente menores a 10 hectáreas; en 2008 generó 17.120 empleos directos y 34.240 indirectos. Actualmente Colombia es considerado un pequeño productor. Que participa solamente con el 0.2% de la producción mundial que no cubre la demanda interna. Razón por la cual es un importador neto de fibra y su principal fortaleza es la calidad de su fibra.

El cultivo del algodón hace parte de la cadena algodón – textil – confecciones. En la cual el sector textil, confecciones, diseño y moda ha sido tradicionalmente importante para la economía colombiana, dentro del entorno competitivo. (encolombia)

De otra parte, el país tiene una posición geográfica privilegiada para atender en forma oportuna los países de la región. Y podría convertirse en un centro de manufactura de marcas de FAST FASHION. Si a la posición privilegiada se le agrega velocidad y cumplimiento en la entrega (Mckinsey 2009). (encolombia)


Dentro de estas se tuvieron en cuenta los niveles de producción de fibra de algodón, rendimientos de fibra, exportación de fibra de algodón y costos de producción en cuanto al eslabón de productores de algodón.


En relación con los eslabones de textiles y confecciones se tuvieron en cuenta las exportaciones e importaciones mundiales y valor del mercado. Así como la normativa general que apoya a los sectores de algodón, textiles y confecciones. Y los aspectos organizacionales que se relacionan con la investigación y el manejo de la información.

Los países referentes seleccionados que de aquí en adelante se denominaran como entornos competitivos son los siguientes: China, India, Estados Unidos, Perú y Colombia. (encolombia)

Contexto Factores Externo Empresa Textil

En estos casos cobra especial importancia el análisis del entorno y del mercado. En nuestro caso el análisis del sector textil en su conjunto es un análisis que va a determinar en una u otra medida si existe una oportunidad de negocio y en qué grado lo es. Por ello es importante en la relación del plan de negocio dedicar tiempo suficiente para describir y enfatizar las oportunidades y puntos fuertes del sector, y su estado de situación de estos momentos, si el mercado crece, cuál es la tendencia del futuro, etc. (Soriano, 2016)





El sector textil se caracteriza por la existencia de una clara dicotomía empresarial: sociedades responsables de la creación, diseño y como comercialización de la producción propia, frente a empresas que trabajan total o parcialmente como subcontratistas. (Soriano, 2016)

La empresa se va a ver afectada por variables externas del entorno tales como:

- Las nuevas tecnologías que se aplican en el control de la calidad de la producción.
- Las nuevas tecnologías de diseño mediante CAD (Soriano, 2016)

Existen negocios dónde el emprendedor asume todos los riesgos, pues toma todas las decisiones desde las generales hasta los pequeños detalles. En estos casos, el éxito o fracaso serán atribuibles directamente a él. existen otros casos, como en los negocios franquiciados, donde muchas decisiones ya vienen impuestas por el franquiciador (ya se ha definido el mercado , el cliente, el producto, cómo hay que venderlo y en qué condiciones),y dónde el éxito o fracaso no van a ser atribuidas exclusivamente al emprendedor, sí que son compartidos por ambos(aunque el riesgo económico de las inversiones siempre es por cuenta del emprendedor o franquiciado).


En el caso empresarial que aquí presenta, dónde se trabaja para una cartera reducida de clientes empresa (industrias) de no, más de 2-5 clientes, dónde subcontrata o realiza por fuera del fabricante una pequeña parte de su proceso productivo, el éxito o fracaso de la cooperativa va a depender de esa selección reducida de su cartera de clientes industriales. Si el producto que comercializa el fabricante tiene éxito en el mercado, las ventas aumentarán y las subcontrataciones aumentarán, por tanto, la viabilidad comercial del taller de confección también aumentará (Soriano, 2016)


La empresa del ejercicio se va a ver afectada por variables externas del entorno tales como:

- El crecimiento o descenso del consumo o de la Demanda del consumidor final de prendas textiles como demanda interna o nacional
- El crecimiento o decrecimiento de las exportaciones (mercados internacionales)
- El crecimiento o decrecimiento de las importaciones (parte de la demanda local que está cubierta por empresas extranjeras)
- La existencia de mano de obra en el entorno local donde se ubica la empresa
- El costo de la mano de obra a nivel mundial (globalización de la producción) (syscomer, 2012)

Contexto Factores Externo distribución

La Navegación Aérea.-Los transportes de mercancías por aire, limitados en un principio a pequeños paquetes, se han desarrollado enormemente, sobre todo a partir de la creación de líneas regulares de carga aérea atendidas por aviones de carga perfectamente preparados.





Normalmente, este sistema aéreo se utiliza especialmente para cargas de gran valor, tonelajes reducidos y que necesitan una gran rapidez de transporte, además de necesitar una garantía de seguridad en su entrega, sobre todo cuando se emplee en mercancías frágiles y delicadas. En este contexto, también está tomando importancia la utilización de helicópteros preparados para el transporte de mercancías.

Últimamente, se están diseñando aviones de carga que permitan mayores tonelajes e incluso estudiándose la posibilidad de un resurgimiento de los dirigibles y autogiros. (Manene, 2012)

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL TRANSPORTE.-

Las distintas modalidades de transporte consideradas pueden ser evaluadas por una gran diversidad de criterios. Entre ellos cabe destacar los siguientes:

COSTO. Dentro de una misma modalidad de transporte, el costo puede variar sensiblemente según el tipo de mercancía, tamaño del embarque, distancia a recorrer.

RAPIDEZ / VELOCIDAD. Se mide por el tiempo transcurrido hasta que se recibe la mercancía.

CAPACIDAD. Tamaño o cantidad del producto que puede ser transportada

DISPONIBILIDAD. Facilidad para contratar una forma de transporte a un destino específico.

FRECUENCIA. Continuidad del transporte.

FIABILIDAD. Consistencia o capacidad del medio de transporte para llevar a cabo sus funciones en los plazos y condiciones previstas.

SERVICIO. Acondicionamiento de las mercancías, reparación de daños y desperfectos, etc.

(Manene, 2012)



b. Realice un diagrama de flujo de proceso por responsabilidades; utilizando una herramienta web 2.0 e identificando los puntos críticos de control.

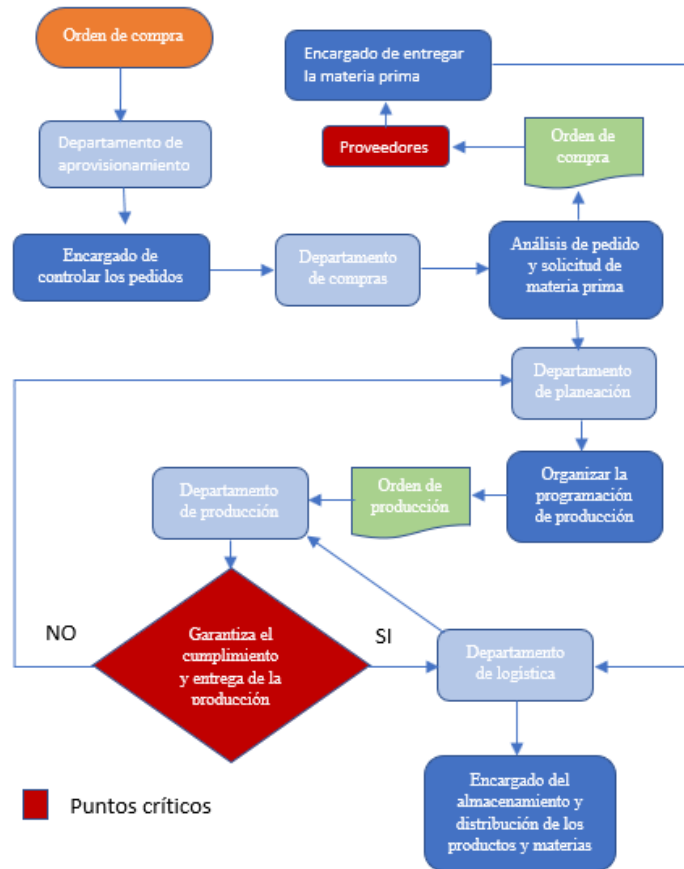



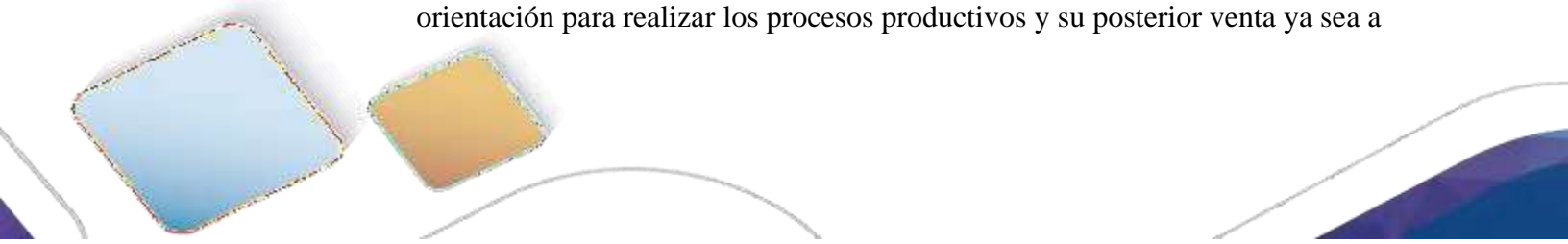
Ilustración 2: Diagrama de Flujo de proceso


Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente de inventarios y almacenamiento en la red diseñada.

- Los costos de las materias primas son una restricción que se identificó (específicamente dependen del algodón), incluyendo los altos costos de almacenamiento que se deben tener, hay que ser cuidadosos con la necesidad de almacenar y que tanto se almacena para no tener gastos elevados para poca mercancía tal vez. Estos factores influyen en la exportación (que no es fácil para este sector).

- 
- El tamaño de las empresas es tenido en cuenta, desde un buen cálculo de espacios hasta la distribución de almacenamiento y procedimiento de inventarios, generando eficiencia y eficacia en sus operaciones productivas.
 - La utilización de software que ayuden en estos procesos es indispensable para llevar un control seguro sobre los inventarios y almacenamiento, al tener información precisa sobre las existencias disponibles, va a haber control sobre la producción, sobre cuándo se debe producir o cuando se llegó al máximo. Esto va de la mano con la aplicación de la tecnología en las empresas colombianas.

c. Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente de transporte y distribución en la red diseñada.

- Un problema que afrontan las fábricas de textiles y confecciones es la falta de integración en la cadena, además de esto el desconocimiento en procesos que se deben realizar dentro de la misma cadena, hablando aquí específicamente del transporte y la distribución, donde gracias a la no integración de la cadena, no hay un flujo de información y se empiezan a presentar problemas. Como un ejemplo de integración tenemos a China: “Jorge Kagwaguchi expone que la gran diferencia está que en China se puede encontrar que el exportador de camisas ya conoce todo el proceso logístico y cuando llega a la aduana de salida de China tiene todos los papeles en regla, son eficientes porque ellos hacen parte de la cadena del negocio, en la cultura asiática todos los procesos de producción tienen nexos claros con las exportaciones. Cuando la mercancía llega a los depósitos fiscales, tienen todos los requerimientos porque tienen esquemas logísticos preparados, y lo hacen desde su producción.” (J.Kagwaguchi, comunicación personal 5 de agosto de 2015).
 - El atraso en infraestructura nacional que garantice el adecuado espacio y orientación para realizar los procesos productivos y su posterior venta ya sea a
- 




nivel nacional o internacional, aunque afecta más el internacional por la necesidad de utilizar estos medios nacionales.

d. Evalúe la vulnerabilidad del sistema logístico desde el componente tecnológico en la red diseñada.

El sector textil confecciones no está transformado tecnológicamente, todavía hace falta aplicar procesos tecnológicos que permitan más eficiencia y rentabilidad para sus empresas, los costos son un factor que influye bastante en esta toma de decisión.

En este siglo donde todo va girando en torno a la tecnología y la evolución de la misma, se debe seguir el paso porque de lo contrario las empresas empezaran a generar pérdidas. Alrededor del mundo se puede ver como la tecnología ha cambiado procesos que antes eran complicados y ahora son sencillos, la automatización y sistematización de procesos también entra a jugar un papel muy importante en este sector teniendo en cuenta la maquinaria que manejan y sus procesos de fabricación; la tecnificación es un paso imprescindible que debe dar para mejorar la calidad de sus productos. Entonces podemos ver la necesidad de aplicar el componente tecnológico al sector textil confecciones y no solo en la parte de producción sino también en el flujo de información y procesos administrativos que son requeridos para el correcto funcionamiento de las fabricas-empresas.



e. Defina el mapa de indicadores requeridos para la administración de la red estructural, tomando como referente el modelo transaccional de SCOR – APICS.

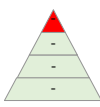
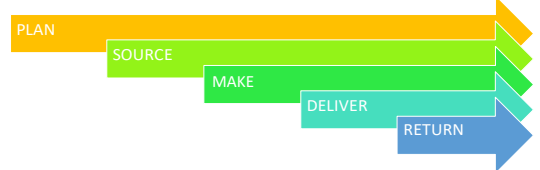
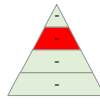
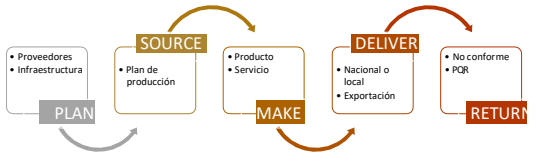
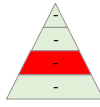
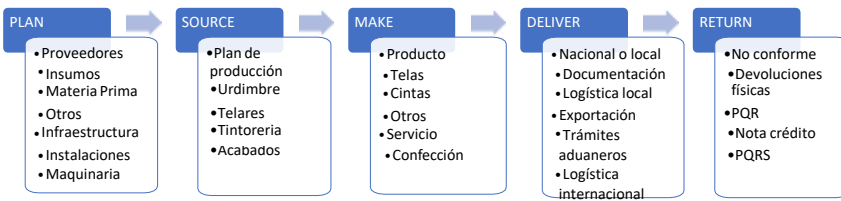
	NIVEL	DESCRIPCION	ESQUEMA	DETALLE
OPERACIONES CONFECCIONES		1 Nivel superior: PROCESOS		Plan – La planificación de las actividades necesarias Source – Actividades de abastecimiento. Make – Fabricación de productos. Deliver – Se ocupa del suministro de materiales o productos. Return – Contiene las actividades de devolución, bien asociadas al abastecimiento o al suministro final.
		2 Nivel de configuración: CATEGORIAS		Categorías por procesos: Plan – Proveedores e infraestructura. Source – Plan maestro de producción Make – Fabricación de productos y prestación de servicio de confección Deliver – Despacho local, nacional o internacional y trámites aduaneros. Return – No conformidades y servicio al cliente.
		3 Nivel de elementos procesos		

Ilustración 3: Modelo SCOR-APICS

De acuerdo a está los indicadores serán:

Perspectiva Financiera	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
GASTO GENERAL	PRESUPUESTO GENERAL
CARTERA	ROTACION DE CARTERA (en días)
COMPRAS	CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES
Perspectiva Clientes	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
VENTAS	VENTAS MENSUALES
SATISFACCION DEL CLIENTE	CALIFICACION SATISFACCION
PQRS	UND PQRS / UND FACTURADAS
Perspectiva Procesos Internos	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
PRODUCCION	UND FABRICADAS
PRODUCCION	UND IMPRESAS
PRODUCCION	WASTE

PRODUCCION	WASTE-LOGÍSTICO
PRODUCCION	UND PERDIDAS / UND FABRICADAS
CALIDAD	UND NO CONFORMES PRODUCCIÓN / UND FABRICADAS
CALIDAD	UND NO CONFORMES TINTORERIA / UND FABRICADAS TINTORERIA
MANTENIMIENTO	CORRECTIVO < PREVENTIVO
MANTENIMIENTO	COSTO DE MANTENIMIENTO
LOGISTICA	CAJAS DESPACHADAS
GESTION DE CALIDAD	CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES
GESTIÓN AMBIENTAL	KWH /UNIDAD FABRICADA
GESTIÓN AMBIENTAL	M3 /UNIDAD FABRICADA
GESTIÓN AMBIENTAL	COSTO AMBIENTAL / UNIDAD FABRICADA

Perspectiva RRHH	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
AUSENTISMO	INDICE DE AUSENTISMO
ROTACION	INDICE DE ROTACIÓN
CAPACITACION	CUMPLIMIENTO PROGRAMA
ACCIDENTALIDAD	INDICE DE ACCIDENTALIDAD

Ilustración 4: Tabla de indicadores

2. **A partir del caso escogido, el grupo de trabajo colaborativo debe explorar la situación del sistema logístico del sector analizado en Colombia (sector agroindustrial o sector textil confección) a partir de fuentes secundarias que incluye:**

a. **Defina la cadena de valor de Porter del sector analizado.**

Amenaza de nuevos entrantes. En el mercado de confecciones existen varias empresas con alta capacidad de cubrir la demanda con incremento de recursos, de capacidad y participación en el mercado reemplazando a pequeñas empresas o pymes. La posibilidad de mantenerse en el mercado es entonces la capacidad de reacción y las barreras de entrada, como son la economía de escala, la diferencia en el mercado del producto y/o servicio, las necesidades de capital o de inversión, los costos extra si quiere cambiar de proveedor, la dificultad de acceso a los canales de distribución, entre otros factores como las restricciones legislativas

Rivalidad de los competidores. Cuando los competidores lanzan estrategias agresivas al mercado para ganar clientes, como son: cantidad de competidores, crecimiento estancado, lo

cual es consecuencia directa de los resultados quitar clientes a la competencia, costos de almacenamiento elevados, poco o nulo desarrollo.

Presión de los productos sustitutos. La relación precio/calidad limita el nivel de precios de la industria. En el caso de las pymes, los productos sustitutos pueden ser manufacturados por empresas inclusive extranjeras, que con o sin tecnología o participación en el mercado generan un efecto de estancamiento para los pequeños empresarios.

Poder de negociación de los clientes. Los compradores fuerzan los precios a la baja y la calidad al alza, en perjuicio del beneficio de la industria, por lo cual su intervención puede tener más impacto si, compran grandes volúmenes y los productos no sugieren innovación.

Poder de negociación de los proveedores. Cuando los proveedores tienen un producto exclusivo, pero de gran atractivo al producto final, pueden amenazar con aumentar los precios e inclusive reducir la calidad, por lo cual se reducen las ganancias incrementando el costo al consumidor final.



Ilustración 5: Mapa de procesos

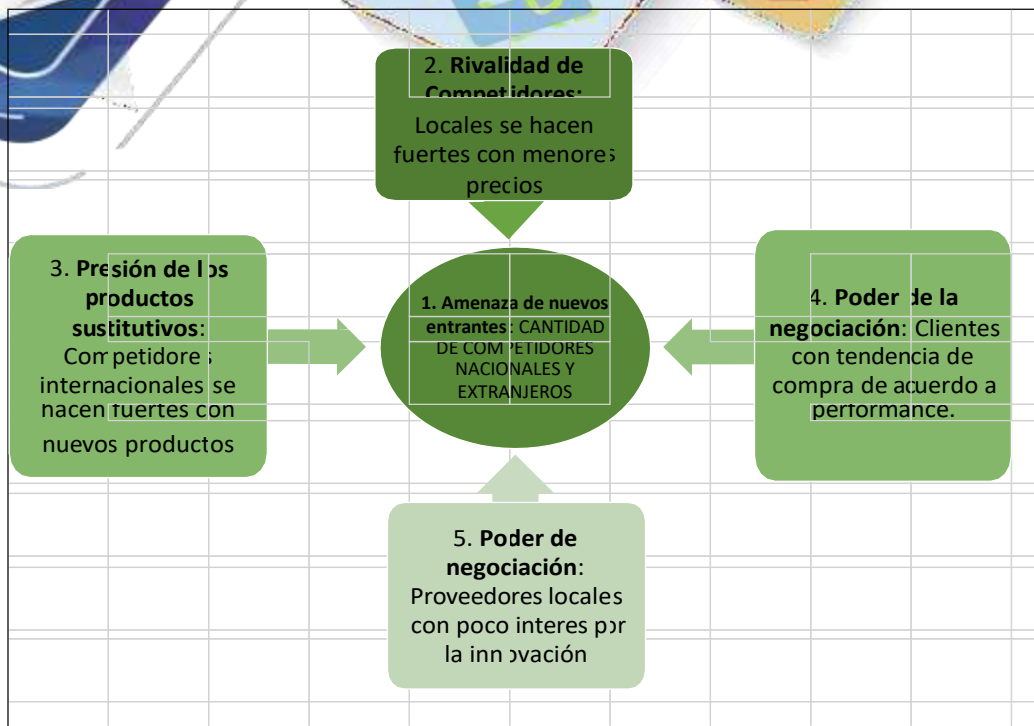



Ilustración 6: Cadena de Valor de Porter

b. Identifique las iniciativas de competitividad, desarrollo de clústeres vigentes en Colombia para el sector analizado.

El texto relata los siguientes factores de la logística interna, (Avendaño, E. Silva H, 2018), y relata durante el artículo las restricciones encontradas por empresarios para crecimiento internacional y/o mantenimiento de la demanda local:

- ✓ Capacidad de producción- oferta exportable
- ✓ Capacidad financiera de la empresa
- ✓ Selección del producto a exportar
- ✓ Proceso de producción del producto a exportar
- ✓ Identificación y planificación de las etapas para llegar a exportar
- ✓ Estrategias para el servicio al cliente
- ✓ Gestión de inventarios
- ✓ Procesamiento de pedidos
- ✓ Gestión eficiente de la cadena de distribución

Con lo cual a grandes rasgos se pueden identificar las siguientes iniciativas de competitividad:


- 
- Aumentar la capacidad de respuesta a mercados internacionales a costo estándar teniendo en cuenta el costo de los tramites aduaneros para implementar un plan de choque que permita sufragar dichos costos con el menor impacto en la calidad y mejora, cambio o innovación en conjunto con los proveedores.
 - Reducir los costos fijos, implementando estrategias de producción, rotación y movimiento de mercancía en el menor tiempo posible, para incrementar la utilidad y pronosticar de manera controlada y organizada el movimiento de cada pieza de producción, replicando la estrategia de las grandes industrias.
 - Inversión en nueva tecnología que permita aumentar la capacidad de producción y respuesta, disminuyendo además los costos fijos.
 - Innovación y diseño en los productos confeccionados, color, formas, estampados, entre otros, que garanticen la continua atención del cliente hacia los productos realizados.

c. Realice un Benchmark de prácticas logísticas mundiales aplicables al sector y compare con el caso colombiano (explora mínimo 5 fuentes internacionales).

Según Boxwell (1995), divide este último en cooperativo y colaborador: El Benchmarking cooperativo: pretende mejorar una actividad particular contactando con empresas mejores en su clase, estas empresas no son competidores directos lo que es un factor clave para asegurar la cooperación; y el Benchmarking colaborador: comparte con un grupo de empresas conocimientos sobre una actividad particular, mejorando todas ellas, basándose en lo que aprenden.

Para este trabajo realizamos el Benchmark cooperativo ya que compararemos mejores prácticas logísticas mundiales aplicables en el sector de la confección así no se trabaje actualmente en ese campo.

Con base a las prácticas en logística se construyó un indicador de desempeño (ID) y consta de tres variables básicas, la dependiente y el indicador de desempeño.



		UNILEVER	McDonald's	AMAZON	INTEL	H&M	COLOMBIA
Ingresos netos activos totales tre años	50%	10,8%	13,2%	0,5%	11,4%	25,3%	0,8%
Rotación Inventario	25%	6,9	156	8,4	4,3	3,5	2,2
Crecimiento ingresos durante 3 años	25%	4%	-4%	20,4%	1,1%	16,3%	3,5%

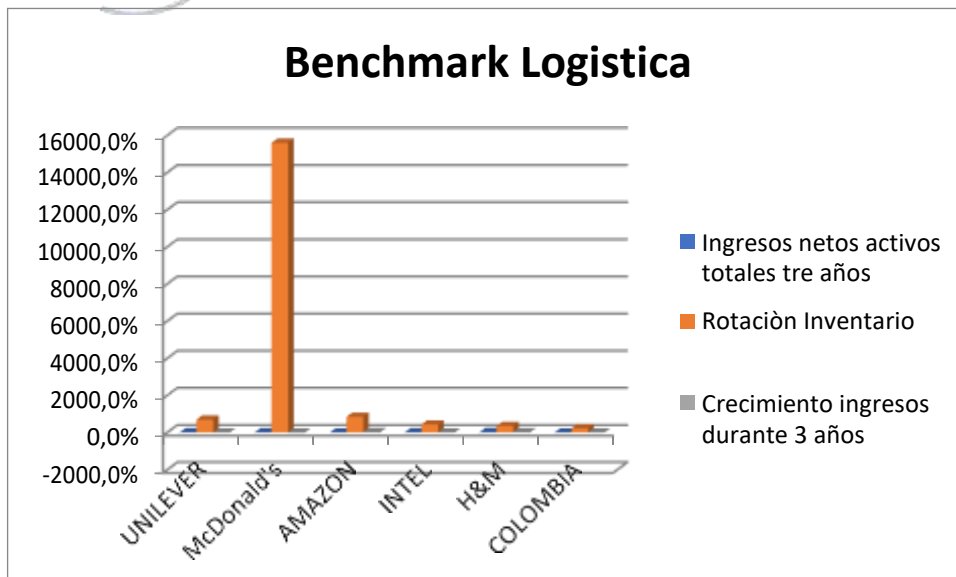


Ilustración 7: Benchmark logística

Los resultados evidencian y permiten comparar las prácticas logísticas del estudio de benchmarking aplicado a empresas referentes y el caso seleccionado.

Muchas empresas, coinciden en tener un sistema de producción modular, sistemas de información que integran las áreas de la empresa, planificación y operaciones enfocadas a las necesidades de los clientes, enfoque Justo a Tiempo (JIT), sistemas de control estadísticos de procesos, procesos en función de los deseos universales de los clientes, sistemas de información integrados, mantenimiento preventivo y mejoramiento continuo en la calidad de su servicio enfocado al cliente.

d. Proponga una hoja de ruta para mejorar el sistema logístico del sector analizado desde el componente operacional y tecnológico a nivel estratégico, táctico y operativo.


La Hoja de Ruta, permitirá de una manera más reducida y menos costosa, realizar una planificación para las empresas de confección en donde están y a dónde quieren llegar, marcando para ello las pautas necesarias que se deberán realizar durante ese proceso.



Ilustración 8: Hoja de ruta





CONCLUSIONES

- Los proveedores son un punto crítico en los procesos teniendo en cuenta que es indispensable que ellos den cumplimiento con las ordenes de compra que la empresa genere pues sin estos insumos no se puede dar inicio al desarrollo de la producción que nos solicitan.
 - El área de producción cumple una gran función en el proceso de fabricación ya que son los encargados de la transformación de los insumos y la materia prima, es vital llevar un control estricto y riguroso lo cual lo convierte en un punto crítico porque si se retrasa el desarrollo en esta área afecta la entrega al cliente o distribuidor.
 - La identificación de la vulnerabilidad en factores identificados para las empresas son una ayuda para mejorar o implementar acciones que pueden contrarrestar los efectos negativos que se pueden llegar a presentar, apoyándose en otros sistemas logísticos exteriores que pueden ser la solución ideal.
 - La logística juega una papel importante en el desempeño y productividad de una organización, si bien es parte de la organización interna, también es parte de la administración de los recursos, personas y movimientos al interior de una empresa, por tanto, hacer un adecuado análisis de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, al igual que el uso de otras herramientas de autodiagnóstico, permiten a una organización crecer y mantenerse controladamente en el mercado en modo mejoramiento continuo.
 - Reconocimos el impacto de los factores externos en 3 nodos de la red de estructural, materia prima algodón, fabricación empresa textil, y la distribución de la mercancía, dentro de esta descripción de los nodos identificamos el impacto a nivel climático, la competencia y nivel tecnológico y modelo de distribución aéreo.
- 



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- encolombia. (s.f.). *Retos de la Cadena Productiva Frente al Entorno Competitivo*. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/info-economica/algodon/retosdelacadenaproductiva/>
- Manene, L. M. (2012). *LOGISTICA, TRANSPORTE, ALMACENAJE Y MANUTENCION*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/06/21/logistica-transporte-almacenaje-y-manutencion/>
- Soriano, C. N. (2016). *Análisis del entorno y mercado*. Obtenido de <http://docplayer.es/15496405-2-1-entorno-los-factores-externos-no-controlables-por-el-empresario-cuanto-mayor-sea-el-grado-de-influencia-de-los-factores-externos-que-inciden-en.html>
- syscomer. (2012). *Análisis del entorno y mercado*. Obtenido de <https://syscomer.files.wordpress.com/2012/02/com-emp-ii-plan-de-empresa-analisis-del-entorno-y-mercado-primer-momento.pdf>
- Castellanos, R. A. (2009). *Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Bogotá, CO: Universidad del Norte. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10458226&p00=modos+medios+transporte>
- Agencia Nacional de Infraestructura (ANI). Recuperado de <https://www.ani.gov.co/>
- Pinzón, B. (2005). *Distribución. Presentaciones*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5666>
- Pinzón, B. (2005). *DFI*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5669>
- Incoterms 2010. <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/l/incoterms-html/incoterms-html.asp?Codidioma=EN>
- Pinzón, B. (2017) *Generalidades de transporte [OVI]* Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/14224>
- Bowersox, D. (2007). *Administración y Logística en la Cadena de Suministros*. McGraw-Hill. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2053/?il=273>
- Mora, I. (2008). *Gestión logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/detail.action?docID=3199881>
- Autores varios. *Distribución intensiva*. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-distribucion-intensiva.html>
- 



Business, E. (2019). ¿Qué es el Cross docking y para qué sirve? Esan.edu.pe. Available at:
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/10/que-es-el-cross-docking-y-para-que-sirve/>

