

**DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y
LOGISTICA.**

FASE 5 CONSOLIDACIÓN PROYECTO FINAL.

GRUPO:

207115_22

DEISON PARADA DIAZ. Código: 1098665157

GABRIEL FERNANDO MEDINA RUIZ. Código: 1116789073

JOHAN MICHEL RUEDA PARADA. Código: 1098627740

CARLOS DANIEL MARTÍNEZ. Código: 1096946625

JESÚS ANDRÉS TAFUR SÁENZ. Código: 2.716.062

Director Diplomado:

BENJAMIN PINZON HOYOS.

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD.
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS TECNOLOGÍA E INGENIERÍA.
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL.
MAYO DE 2017.**

TABLA DE CONTENIDO.

1. INTRODUCCION.....	4
2. OBJETIVOS.....	5
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
3. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA.....	6
4. PRODUCTOS QUE FABRICA O COMERCIALIZA Y/O SERVICIOS QUE OFRECE.....	8
5. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	11
6. AVANCE NO.1 PROYECTO FINAL.....	14
6.1. PRODUCTO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	14
6.2. CONFIGURACION DE LA RED ESTRUCTURAL (SUPPLY CHAIN); PRODUCTO ESCOGIDO.....	15
6.3. ESTRUCTURA GENÉRICA DEL SUPPLY CHAIN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	18
6.4. PROCESOS ESTRATEGICOS.....	20
7. AVANCE NO.2 PROYECTO FINAL.....	35
7.1. INFORME EJECUTIVO.....	35
8. AVANCE NO.3 PROYECTO FINAL.....	49
8.1. CALCULOS EJERCICIO BAVARIA.....	49
8.2. PROPUESTA DE MEJORA PARA BAVARIA SEGÚN EL MODELO REFERENCIAL EN LOGÍSTICA.....	51
8.3. PROPUESTA RELACIONADA CON LA ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO.....	57
9. AVANCE NO.4 PROYECTO FINAL.....	65
9.1. CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE.....	65
9.2. PROCESO DE APROVISIONAMIENTO DE LOS INSUMOS Y DE DISTRIBUCION DE BAVARIA.....	67
.....	80
9.3. PROPUESTA DE MEJORA APOYADO EN EL MODELO REFERENCIAL DE LOGISTICA.....	81
10. CONCLUSIONES.....	83
11. ANEXOS.....	84
11.1. BENCHMARK FL.....	84

11.2. MODELO REFERENCIAL EN LOGÍSTICA.....	84
11.3. CALCULOS CLUB COLOMBIA.....	84
11.4. SELECCION DE PROVEEDORES.....	85
12. BIBLIOGRAFÍA.	85

1. INTRODUCCION.

En esta fase del curso Diplomado de Profundización Supply Chain Management (Opción de Trabajo de Grado) se han reunido los diferentes aportes expuestas en la actividades de cada momento del curso, y da como resultado el consolidado de los avances correspondientes al proyecto final, el cual equivale a la evaluación final, debido a que este curso es por proyecto, y este reemplaza a la evaluación final. Esta fase final consiste en la contextualización del conocimiento del Supply Chain Management, aplicada en una empresa real escogida por el grupo de trabajo, brindando interacción de las temáticas abordadas en cada una de las unidades del curso, y de esta forma exponer o presentar soluciones y recomendaciones a la empresa objeto de estudio, que para nuestro caso sería la organización Bavaria S.A.

La industria cervecera es y ha sido una gran fuente de empleo en el país debido al gran consumo de alcohol que hay presente en los colombianos, además de esto es una industria insignia por sus procesos limpios, eficientes y amigables con el medio ambiente.

Por razones como esta es que vale la pena presentar las herramientas que se emplean al momento de movilizar toda la red de productos en este caso de Bavaria, es decir su red de apoyo logístico y distribución.

2. OBJETIVOS.

2.1. OBJETIVO GENERAL.

- Brindar un consolidado de la actividad Proyecto del Supply Chain Management de la organización Bavaria S.A. de esta forma se presenta un documentó con los datos básicos y primordiales de la organización objeto de estudio y sus avances desarrollados durante el curso.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Conocer la red logística de Bavaria para la distribución y almacenaje de sus productos, en este caso la cerveza Club Colombia
- Distinguir las diferentes herramientas que se utilizan a lo largo del proceso de logística
- Identificar los actores que intervienen en el Supply Chain Management
- Describir la estructura organizacional de Bavaria
- Exponer datos histórico y básicos de la empresa objeto de estudio
- Referenciar productos y servicios que fabrican y/o comercializa la organización.

3. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA.

Los hermanos Leo Siegfried y Emil Kopp Koppel, provenientes de Alemania, llegaron en 1876 a Santander, Colombia. Tres años después, se asociaron con los hermanos Santiago y Carlos Arturo Castello y conformaron en Bogotá la sociedad Kopp y Castello, quienes en 1889 adquirieron un lote para la construcción de una fábrica de cerveza. Esta transacción es considerada como el hecho fundacional de Bavaria.

En 1890 se disolvió Kopp y Castello, nació Bavaria Kopp's Deutsche Bierbrauerei e inauguramos la planta de San Diego, en el centro de Bogotá.

En el año 1913 inauguramos la Cervecería de Barranquilla y nació la marca más valiosa de nuestro portafolio: Águila.

En 1930, al unirse la Handel y la Cervecería Continental de Medellín, se crea el Consorcio de Cervecerías Bavaria, que incorporaría a la Colombiana de Cervezas de Manizales y su marca Póker, así como a otras plantas cerveceras en Santa Marta, Cali, Pereira y Honda.

Tras la construcción de la Planta de Duitama (1943) y la compra de la Cervecería de Cúcuta (1944), iniciamos la edificación de nuevas fábricas en Bucaramanga, Girardot, Buga, Villavicencio, Neiva, Ibagué y Armenia que entrarían en operación entre 1948 y principios de los años 50.

En 1967 a cambio de acciones propias, Julio Mario Santo domingo se hizo dueño de la Cervecería de Barranquilla y Bolívar, creando con esta operación la Cervecería Águila S.A. este hecho fue fundamental para la consolidación de Bavaria.

El 31 de enero de 1973 inauguramos en Bogotá una nueva planta, un conjunto denominado Complejo Industrial de Techo y cerramos la antigua fábrica de la calle 28

en el sector de San Diego, donde, años después, se levantaría el conjunto Parque Central Bavaria.

En el 2001 compramos la Cervecería Nacional de Panamá. Al siguiente año iniciamos las operaciones en Perú con UCP Backus & Johnston, y en el 2004 finalizamos el proceso de adquisición de Cervecería Leona que inició en el 2000.

El 18 de julio de 2005 se firmó el acuerdo de fusión entre el Grupo Empresarial Bavaria y SABMiller PLC, segunda productora de cervezas y bebidas del mundo.

Hoy en día somos la principal compañía de bebidas del país y una de las marcas con mayor tradición en Colombia. Con más de 126 años de historia, continuamos sobresaliendo por la calidad de nuestros productos y el aporte al deporte, a la preservación del medioambiente, al progreso de las comunidades y al emprendimiento colombiano. Desde octubre de 2016, somos parte activa de la familia ABInBev, organización con operaciones en casi todos los mercados de cerveza y un portafolio ampliado que incluye marcas globales, de múltiples países y locales para ofrecer más opciones a los consumidores.

4. PRODUCTOS QUE FABRICA O COMERCIALIZA Y/O SERVICIOS QUE OFRECE.



Productos

El portafolio de bebidas de Bavaria está conformado por cervezas nacionales e importadas, así como otras bebidas (refajo y malta), estos son sus productos:

Cerveza Nacional:

- Cerveza Águila:
 - Águila Original
 - Águila Light
 - Águila Cero
- Cerveza Póker
- Cerveza Costeña
- Cerveza Costeñita
- Cerveza Pilsen
- Cerveza Miller Lite
- Cerveza Redd's
- Cerveza Club Colombia:
 - Club Colombia Dorada
 - Club Colombia Negra
 - Club Colombia Roja
 - Club Colombia Oktoberfest
 - Club Colombia Trigo

Cerveza importada:

Cerveza Corona Extra

Cerveza Miller Genuine Draft

Cerveza Peroni

Cerveza Grolsch

Cerveza Budweiser

Cerveza Bud Light

Bebidas no alcohólicas:

Pony Malta

Refajo Cola & Pola:

- Cola & Pola Clásica
- Cola & Pola Roja.

SERVICIOS QUE OFRECE

Global Management Trainee:

¿Qué es?

EL Global Management Trainee (GMT) es un programa de reclutamiento, selección y entrenamiento, dirigido a universitarios recién egresados, en donde se brindará la oportunidad de ingresar a laborar y rotar por diferentes áreas de la Empresa en un periodo de 10 meses, adquiriendo una constante capacitación, retos y diversas responsabilidades, para finalmente tener la oportunidad de ocupar una posición desafiante dentro de la estructura de la Compañía.

¿Quién participa?

- Universitarios recién graduados o próximos a graduar.
- De hasta 27 años de edad.
- Con buen promedio académico.
- Con disponibilidad para viajar.
- Con nivel avanzado de inglés (indispensable).

¿Qué ofrecemos?

Ser parte de una de las compañías de bienes de consumo más importantes a nivel mundial y formar parte de la empresa cervecera líder a nivel mundial.

Constante capacitación y oportunidad de desarrollar habilidades adquiriendo experiencia y sólidos conocimientos desde el primer día, además de conocer y ser parte de los procesos involucrados en la cadena de valor de la industria cervecera desde la producción hasta la distribución de nuestros productos, en un excelente ambiente de trabajo y dentro de una cultura de informalidad.

Proceso de Selección



Entrenamiento



El Global Management Trainee Programa cuenta con 10 meses de entrenamiento, donde los participantes rotarán por las diferentes áreas de la compañía; donde adquirirán conocimientos en las áreas de ventas, abastecimientos y tecnología de la información, desarrollando diversas tareas y proyectos de mejora, los cuales deberán ser presentados ante las directivas de la Empresa.

Además, participarán en la Inducción Global en la ciudad de St. Louis, Estados Unidos, donde se reunirán con los Trainees de otras partes del mundo AB InBev.

Plan de carrera

Luego de los 10 meses de entrenamiento, los Trainees serán asignados a sus primeras posiciones dentro de la estructura de Bavaria.

El objetivo de esta primera asignación es consolidar los conocimientos adquiridos en las etapas previas y comenzar a construir la base para futuras posiciones, contando con capacitación constante del área de recursos humanos (People) de la Zona COPEC así como con un plan de gestión de carrera.

5. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Todas las organizaciones, en este caso empresa Bavaria, requieren esquemas de diseño de su estructura, que les sirva de soporte para alcanzar sus metas y logros de los objetivos estratégicos.

Si observamos el organigrama de la compañía Bavaria S.A. y indagamos su historia, misión, visión, y conocemos su actualidad comercial, estructural y de mercado, rápidamente podemos inferir, que el diseño de su estructura, coincide con un modelo Formal y funcional, pues cumple con el principio de la especialización de las funciones para cada tarea, demostrado también, en su estructura básica por departamentos.

Pero hay otras características de las organizaciones formales, con las que Bavaria S.A. cumple y se ratifica como una estructura formal funcional:

- El principio de división del trabajo: Evidentemente en Bavaria, existe este concepto, pues está reflejado en la división por vicepresidencias, las cuales tienen unos objetivos específicos y desde allí hacia abajo, las otras áreas dependientes, tienen unas funciones específicas, hasta descomponerse en pequeñas tareas.
- Especialización: Esta característica sí que es clara en la estructura de Bavaria, donde por su estructura departamentalizada y jerárquica, los roles y la división del trabajo, en los cuales cada gerencia, departamento, o unidad tiene unas funciones específicas y especializadas y disimiles, tal como, la vicepresidencia de recurso humano, la financiera, cadena de abastecimientos, asuntos corporativos y demás, en las que además, hay una clara separación en sus planes, en su forma de organizar el trabajo, además de los sistemas de control y la forma de ejecutar lo planeado.
- Jerarquía: Si en Bavaria existe la división de trabajo y diversificación funcional como principio, la jerarquización ya se da como consecuencia de dichos principios, siendo así como desde la misma presidencia, pasando por las vicepresidencias, gerencias, direcciones y otras, es el nivel de la estructura jerárquica, como se manifiesta, el nivel de autoridad que reviste el cargo, mediante la cual se dirige las operaciones, desde los más alto hasta los más bajo en la organización.
- Distribución de la autoridad y la responsabilidad: Esta característica que indudablemente también aplica en la organización Bavaria, tiene una razón lógica de existir, y no es otra cosa, que la existencia de una Jerarquía, pues si esta última está presente, en la estructura funcional desde la presidencia hacia abajo, también los niveles de autoridad y responsabilidad, es correspondiente a los niveles jerárquicos, pues cada uno tiene más peso en su nivel de decisiones, sobre el inmediatamente inferior y esto no es otra cosa que lo que se conoce como poder formal.
- Racionalismo de la organización formal: Esta claramente determinado que, para Bavaria S.A., la estructura de su organización, como empresa líder del grupo Santo Domingo, obedece a una nueva cultura de la organización, en donde la estructura no

es un fin sino un medio para alcanzar los objetivos estratégicos, en donde sus miembros rigen sus comportamientos, a unas políticas de gobierno corporativo.

Finalmente y para subrayar el por qué Bavaria es una organización formal funcional, es su estructura las funciones de cada departamento, están separadas, son diferentes y son de conocimiento especializado, por ejemplo: La vicepresidencia de Gestión Humana, compara con la vicepresidencia de mercadeo, tienen una evidente diferencia de roles, responsabilidades y objetivos.

Solo hace falta, observar con detenimiento la estructura jerárquica y funcional, en el organigrama de Bavaria, para poder evidenciar, que a clase de estructura organizacional corresponde.



6. AVANCE NO.1 PROYECTO FINAL.

6.1. PRODUCTO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

EMPRESA BAVARIA SA



PRODUCTO ESCOGIDO: CERVEZA CLUB COLOMBIA



La Cerveza Club Colombia nace con el nombre Club 60 en conmemoración a los sesenta años de la Fundación Bavaria, y se planteó como la primera cerveza Premium de la compañía. Once años después, al comienzo de los 70, esta marca cambió el nombre al producto y la llamaron Club Colombia.

Esta cerveza es elaborada con los más finos ingredientes: 100% malta, lúpulo aromático, levadura exclusiva y agua cristalina. Todo ello para quienes saben elegir productos de la más alta calidad. De hecho, es distinguida del resto de cervezas por su proceso de maduración, con una elaboración lenta que le otorga ese sabor extrafino. Combinándolos con la tradición, experiencia y tecnificación en el proceso. Ha sido considerada como una cerveza Premium extra seca, por lo cual pudo competir en el mercado exterior teniendo mucho éxito.

Es una cerveza Premium de tipo lager, producida en Colombia por Cervecería Bavaria S.A. Como reconocimiento y ratificando el estatus de Cerveza Premium, recibe en 2008 el premio Gran Medalla de oro con hojas de Palma (Grand Gold medal with palm leaves) del Instituto Monde Selection, por obtener una calificación superior en las diferentes pruebas sensoriales y organolépticas. En el 2010, por segunda ocasión, Club Colombia es galardonada con el premio más prestigioso y codiciado por la industria cervecera del mundo, la Medalla de Oro Monde Selection a la Calidad. En 2011, obtuvo por tercera vez este reconocimiento, ocasión en la cual Club Colombia también se llevó la medalla de plata.

Es la segunda cerveza mejor ranqueda en la clasificación Monde Selection, después de la cerveza Holandesa "Heineken"

6.2. CONFIGURACION DE LA RED ESTRUCTURAL (SUPPLY CHAIN); PRODUCTO ESCOGIDO.

- **Los proveedores de primer nivel primarios y proveedores de primer nivel secundarios.**

Son aquellos que tiene una relación directa con la empresa para proporcionar todo lo necesario para elaborar el producto, dentro de esta línea podemos encontrar

- ✓ Primarios

- Cultivos Propios
- Proveedores de materias primas: Patagonia Malt, Malterias Unidas S.A, Top Hop Ltd, Hopsteiner, Rocsa, Brenntag

- ✓ Secundarios
 - Proveedores de empaque: Andina, Cajascol, Carpak, Cartón Colombia, Corrugados Andina, Crown, Empaques Industriales, Etiprint, Hb Fuller, Henkel, Impresur, Industrias del Maíz, Multidimensionales, Pegatex, Pelex S.A., Plastilene, Plastipack, Plegacol, Peldar, Fabrica De Tapas
 - Proveedores de sustancias químicas Davison, Disinco, Diversey, Ecolab, Exro, Fumitoro, Johnsondiversey, Larkin, Nalco, Novakem, Pqp, Rocsa

• **Los proveedores de segundo, tercer nivel, hasta llegar al origen de los recursos (tierra).**

Dentro de los proveedores de segundo nivel, los cuales se enfocan en entregar a mis proveedores de primer nivel

- Empresas de servicios públicos
- Empresa de Aseo Casalimpia
- Otros proveedores Publimpresos Ltda, Agencia De Servicios Logísticos S.A, Compañía Global De Pinturas S.A
- Terpel: Distribuidora y comercializadora de combustibles, lubricantes, gas vehicular en Colombia
- Mobil: empresa dedicada a la comercialización industrial de combustible, lubricantes, aceites sintéticos.
- Entidades Bancarias: Son los que suministran parte del capital para que la empresa siga funcionando y pueda adquirir parte de los implementos y herramientas utilizada en el elaboración del producto final.

• **Los clientes de primer nivel, segundo nivel, etc., hasta llegar al consumidor o usuario final.**

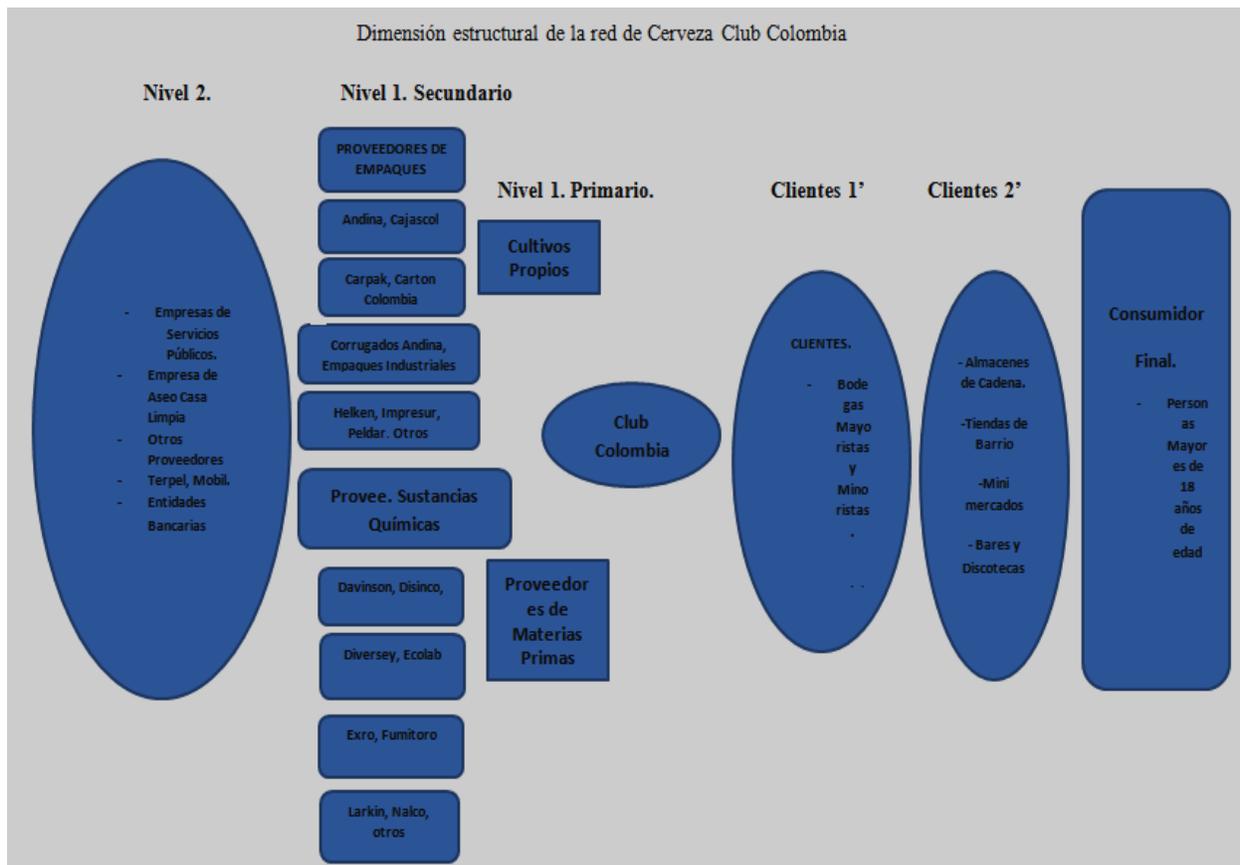
Cientes de primer nivel: Distribuidores primarios

Una empresa del grupo empresarial Bavaria se encarga de manejar el transporte primario de la compañía o transporte Inter compañías el cual se entiende por los viajes que salen con producto desde la Cervecería a los diferentes centros de Distribución en algunas ciudades como Neiva, Bogotá, Medellín y Barranquilla. Esta cuenta con una flota de camiones que consta de 66 unidades con capacidad para 36 estibas de 45 cajas de Cerveza lo que equivale a una capacidad total de 1620 cajas por camión Slider. El producto que no se entrega en este tipo de vehículos, la Cervecería debe contratar tracto mulas.

Clientes de segundo nivel: Almacenes de cadena como los siguientes:

- Almacenes Éxito: Almacenes de cadena, a nivel nacional, es la mayor tienda por departamentos, donde se comercializan todo tipo de productos al detal.
- Jumbo: almacenes de cadena y multinacional donde se comercializan productos de canasta familiar, productos al detal, y tiendas por departamentos.
- Almacenes Olímpica: almacenes de cadena y tiendas por departamento, donde se comercializan productos de canasta familiar y productos al detal.
- Carulla: Almacenes de cadena, supermercados donde se comercializan frutas, verduras, carnes, bebidas, licores y productos de panadería, además de productos de alta calidad
- Tiendas de barrio y micro-mercados donde se comercializa el producto.
- Bares y discotecas donde se vende el producto. La División de Clientes Especiales se encarga de cubrir la distribución y el abastecimiento de los productos en hoteles, tabernas, discotecas, centros comerciales, restaurantes, clubes, entre otros.

Consumidor Final: Comunidad en general, mayor a 18 años para adquisición de este producto, teniendo en cuenta que el exceso de alcohol es perjudicial para la salud. Por tanto el consumidor final se referencia a todas aquellas personas que hacen uso efectivo de los productos de Bavaria S.A. la cual manufactura y distribuye, para que este los pueda consumir el cliente final.



6.3. ESTRUCTURA GENÉRICA DEL SUPPLY CHAIN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.

Con base en la lectura Configuraciones Genéricas SC, el grupo debe definir y describir cual es la estructura genérica del Supply Chain de la empresa objeto de estudio.

La estructura Genérica de BAVARIA SA se encuentra dentro de la Cadena de Suministro AGIL SUPPLY CHAIN(S) (ASC), debido a que dentro de su énfasis consideramos que se encuentra la administración por responsabilidad, reacción rápida y Make to order, realizando entregas perfectas y a tiempo, de acuerdo al compromiso adquirido con el cliente.

La fuerza del comportamiento del comprador se orienta hacia la acción enérgica y los resultados de la compañía Cervecera, por eso cuenta con grandes estrategias de

marketing, campañas publicitarias, eventos para promocionar sus marcas y con altos estándares de calidad.

La lógica primaria de los clientes se orienta hacia el surgimiento, crecimiento de patrones, demanda impulsada por los clientes, importancia en las ventas, promociones y distribución, fuerte actitud comercial, anti-relaciones, sensible a los precios, opuesto a la lealtad.

BAVARIA SA, implementa una planeación estratégica, para llegar a todos sus clientes, consumidores y proveedores de manera rápida y sin contratiempos entregando el producto para degustar el paladar de sus activos más importantes; la gente.

Dentro de su capacidad cultural, se puede identificar su diseño organizacional, no tienen agrupación de empresas Clúster, se tendría que identificar, si esto es relevante o no para ellos y se podría identificar como una falencia.

La velocidad en la respuesta se refleja en las rápidas entregas del producto cervecero, evidenciado que el producto está listo para cuando el cliente lo requiera, en el tiempo exacto y verificando su satisfacción por el servicio prestado.

Por otra parte, en cuanto a los vendedores, cuentan con incentivos de acuerdo a la cantidad de producto que venden, y superando la meta propuesta en el departamento de ventas con lo que obtienen una ganancia monetaria reflejada en bonos de dinero.

BAVARIA SA, Cuenta con un líder de grupo que lidera a todo el personal, y se tienen establecidos parámetros claros en cuanto a las obligaciones, deberes y derechos de cada uno de los funcionarios. De igual forma la capacitación al personal, está dada dentro de los límites de aprendizaje, es decir cada empleado tiene el perfil y la experiencia en ventas y atención al público para cumplir con las metas y objetivos propuestos por la compañía.

La comunicación entre cada miembro de la comunicación es asertiva, se mantiene el liderazgo, la capacidad de competencia es alta, innovación, tecnologías de información, optimización de procesos, y técnicas de afianzamiento y servicio al cliente.

Haciendo que la compañía Cervecera sea líder en la fabricación de bebidas en Colombia y parte de la familia AB InBev.

6.4. PROCESOS ESTRATEGICOS.

El grupo, apoyado en la presentación de Power Point “Los Procesos en Supply Chain Management”, deben describir como aplicarían en la empresa seleccionada, cada uno de los ocho (8) procesos estratégicos (únicamente los procesos estratégicos).

- ✓ **Provee la estructura de cómo las relaciones con cliente son desarrolladas y mantenidas.**

Debemos recordar que BAVARIA es parte activa de una Organización con operaciones en casi todos los mercados principales de cerveza y un portafolio ampliado que incluye marcas globales, de múltiples países y locales para ofrecer más opciones a los consumidores.

Y que la competencia es mínima debido a que la cervecera belgo-brasileña Anheuser-Busch InBev (AB-InBev) posee el 29% de la producción de cerveza a nivel global, porcentaje tres veces mayor al 9% que mantiene su principal rival Heineken.

Por lo tanto es necesario mantener las relaciones de los clientes mediante:

Escuchar: Desarrollar y mantener la habilidad de escuchar activamente a los clientes para detectar y conocer sus necesidades e intereses.

Preguntar: La indagación también permite conocer mejor al cliente, precisar sus posiciones y necesidades al involucrarlo en una conversación activa.

Construir empatía: La empatía recupera el interés por cada persona y sus sentimientos. A través de ella se consolidan las relaciones.

Ser asertivos: Consiste en la habilidad para gestionar y prevenir conflictos, entendiendo intereses diversos y diferentes interpretaciones y convicciones sobre una realidad particular.

Re-diseñar los programas y actividades a detallistas: Es un programa de reconocimiento para los clientes de Bavaria que buscan traer más y mejores beneficios comerciales a los detallistas en todo el país.

El programa de reconocimientos para los clientes de Bavaria durante el año 2016 llegó a su fin, con un positivo balance en cuanto a número de premios entregados: Más de 7.400 clientes, en todo el país, fueron merecedores de los reconocimientos de “Tú y Bavaria”, programa para los detallistas que venden los productos de la Compañía, vigente entre Marzo y Diciembre de 2016. En 2017 la compañía continuará comprometida con diferentes programas que apoyaran el desarrollo de los establecimientos de los tenderos colombianos.

2. ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE.

- ✓ **Es la cara de la firma ante el cliente.**
- ✓ **Provee el único recurso de información para el cliente, como disponibilidad de productos, fechas de embarque y status de las órdenes.**
- ✓ **La información en tiempo real es suministrada al cliente a través de las diferentes interfaces de funciones de la firma como manufactura y logística.**
- ✓ **Es responsable de administrar los productos y servicios acordados.**

Por lo tanto es necesario que Bavaria SA:

- Mantenga con los clientes canales de comunicación eficientes, que permitan un relacionamiento asertivo, en su página cuenta con:

Línea telefónica

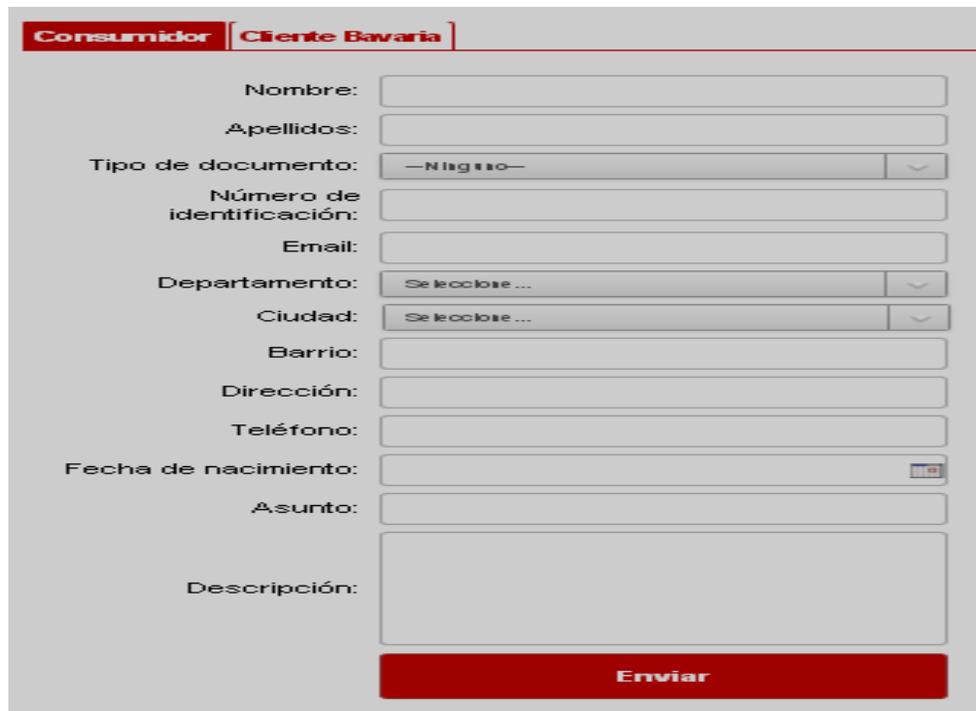
Bogotá 2755505 y en el resto del país 018000526555.

Horarios de atención

Lunes a Sábado de 8:00 A.M. a 7:00 P.M.

Festivos de 8:00 A.M. a 4:00 P.M.

Chatea con uno de nuestros asesores de servicio al cliente; envíanos tus datos y te contactaremos:



Consumidor | Cliente Bavaria

Nombre:

Apellidos:

Tipo de documento:

Número de identificación:

Email:

Departamento:

Ciudad:

Barrio:

Dirección:

Teléfono:

Fecha de nacimiento:

Asunto:

Descripción:

Enviar

- Debe ser prioritario que la publicidad en medios, en internet y mensajes de texto, los empaques, las promociones, la colocación de producto, el mercadeo, los patrocinios y las investigaciones, cumpla con los parámetros de calidad y siempre enfocados a las necesidades de los clientes.
- Mantener los canales de interés actualizados, promociones, lanzamientos, marcas y precios.
- Servicio de Pagos Online – PSE para agilizar sus procedimientos de compra del producto.

3. ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA

El objetivo principal de una organización es servir al cliente. Marketing se enfoca en cumplir con las necesidades de los clientes, pero Operaciones, por medio de la administración de materiales, debe proveer los recursos. **La coordinación de los planes por parte de estas dos áreas se llama Administración de la demanda.**

La administración de la demanda es la función de reconocer y administrar todas las demandas de productos. Se da en el corto, mediano y largo plazo. En el largo plazo, se necesitan proyecciones de demanda para la planeación estratégica de negocios de cosas como inmuebles. En el mediano plazo, el propósito de la administración de la demanda es proyectar nuevas demandas para la planeación de producción.

Si se quiere planear efectivamente el material y la capacidad de los recursos, se debe identificar todas las fuentes de demanda. Esto incluye clientes locales y foráneos, otras plantas de la misma corporación, almacenes de distribución, partes para mantenimiento y requerimientos, promociones, inventario para distribución, e inventario consignado en sitios de clientes.

La administración de la demanda incluye 4 actividades principales:

- Pronostico
- Procesamiento de órdenes
- Hacer compromisos de entrega.
- Interacción entre planeación y control de producción y el mercado

Con el fin de administrar la demanda del producto a fabricar, las empresas como Bavaria S.A cuentan con un **plan maestro de producción (MRP)** tiene en cuenta que ítems y en que periodos, días o semanas, se satisface la demanda del cliente y que restricciones se deben tener en cuenta en este proceso.

El programa la producción, planifica los pedidos de los diferentes ítems componentes, programa prioridades y actividades a desarrollar por los diferentes talleres, planifica y

controla la capacidad disponible y necesaria, gestiona los inventarios, y, realiza cálculos de costes y desarrolla estados financieros en unidades monetarias, todo ello con la posibilidad de corregir periódicamente las divergencias entre lo planificado y la realidad, partiendo además de simular diferentes situaciones mediante la alteración de los valores de las variables que incluye, y expresando las variaciones que se darían en los resultados.

4. ORDENES PERFECTAS



En toda empresa manufacturera como Bavaria la meta principal es entregar los productos a los clientes en las cantidades que solicitaron, en el tiempo y lugar que solicitaron la entrega y que se envíen solo productos que cumplan con las especificaciones de calidad establecidas y cumpliendo con los procedimientos de entrega acordados. El cumplimiento del conjunto total de estos requisitos es lo que se puede considerar como una “Entrega Perfecta”.

Los procesos/subprocesos para el cumplimiento de las órdenes de los clientes, sus resultados y sus indicadores se muestran a continuación:

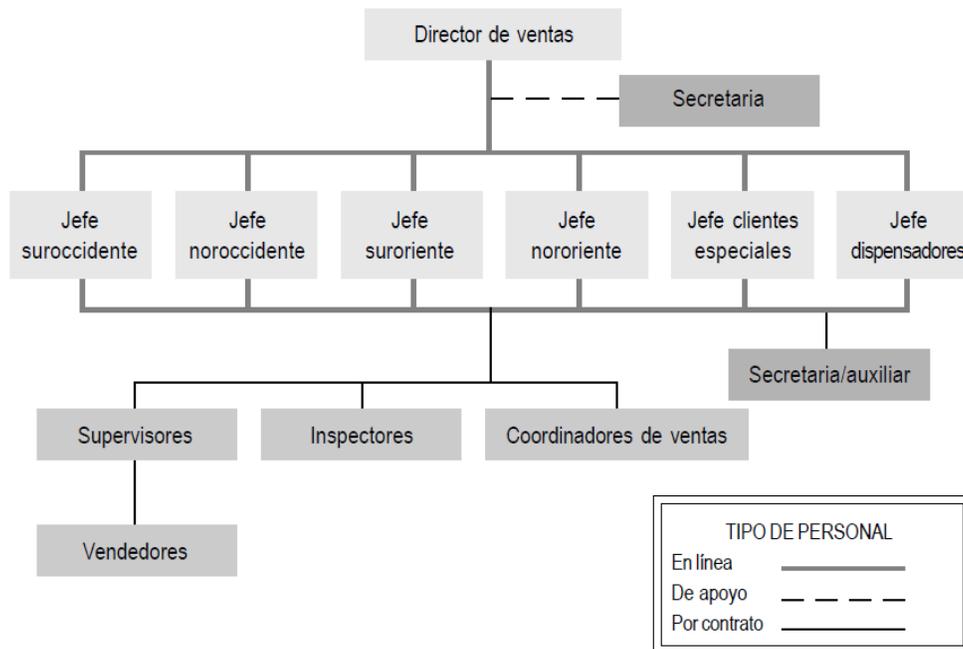
1. El Orden Fill Rate o Cumplimiento de la Órdenes: Es la proporción de las órdenes que se embarcaron completas, respecto del total de las órdenes recibidas:

2. El Line Fill Rate / Item Fill Rate o Cumplimiento de los Artículos: Es la proporción de la cantidad de artículos que se embarcaron a los clientes, respecto del total de artículos ordenados por los clientes:

3. El “On Time Delivery” o Entrega a Tiempo: Es la proporción de las entregas/embarques de producto a clientes que llegaron en el tiempo pactado, respecto al total de entregas/embarques hechas a los clientes.

4. El Quality of Delivery o Calidad de la Entrega: Es la proporción de la Cantidad de Artículos que los clientes recibieron y que no tuvieron ningún problema en la recepción, ya fuera de calidad de los productos o documentación del embarque, con respecto a la totalidad de los artículos que se embarcaron a clientes.

Para la revisión de estos procesos y asegurar el mejor desempeño en Bavaria se cuenta con un esquema de departamento de ventas que junto a las demás dependencias velan por el cumplimiento de “ordenes perfectas” a continuación esquema de organigrama de área de ventas en la ciudad de Bogotá.



5. ADMINISTRACIÓN DE FLUJO DE MANUFACTURA.

Trata con la fabricación de productos y el establecimiento de la flexibilidad necesaria en la manufactura para servir las metas del mercado.

La gestión de los flujos de fabricación sigue un proceso común: producir, almacenar y entregar los productos terminados al sistema de distribución de acuerdo con las previsiones históricas. En este esquema de fabricación, los productos son elaborados bajo un estricto programa de producción. Sin embargo, una característica común de este tipo de sistemas, es que se presenten inventarios innecesarios y excesivos, los cuales generalmente causan altos costos.

- En Bavaria se produce según la cantidad de pedido solicitado por el cliente, se cuenta con los datos estadísticos de la duración del producto en el área del depósito.
- Se rota constantemente el producto que sale para que no genere inventarios nulos o estancados.
- Se coordina con el área de filtración, elaboración, envase y distribución las cantidades de hectolitros de cerveza y la marca que se encuentra con mayor stock de pedidos.
- En situaciones de ayudas a otras plantas ya sea por tiempo o por una falla en equipo se planea de tal forma que se logre envasar el producto para no fallarle a los clientes en el tiempo de entrega.

6. ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL PROVEEDOR.

Define la relación de la compañía con sus proveedores.

Así como la compañía desarrolla sus relaciones con el cliente también debe implementar la comunicación con sus proveedores.

- Este proceso hace referencia al uso de tecnologías por parte de BAVARIA para mejorar los mecanismos de suministro de sus proveedores.
- Compartir con los proveedores una metodología, términos comerciales e información y mejorar la familiaridad entre ellos con el fin de optimizar el proceso de suministro.
- Bavaria cuenta con una lista enorme de proveedores que deben cumplir estándares de calidad en sus procesos y productos que no afecten la inocuidad de la cerveza.
- Como la compañía cuenta con diferentes cervecerías a nivel nacional se comparten experiencias con cada proveedor y se recomiendan la implementación de sus productos.
- La comunicación es asertiva entre los proveedores y funcionarios de la compañía ya que estos participan en la solución de los problemas que se presentan a diario.

7. DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS

En la teoría económica, cuando se analiza la conducta de los productores se observa la forma en que las empresas pueden organizar eficientemente su producción, teniendo en cuenta como varían los costes, si cambian los precios de los factores y el nivel de producción. En el proceso de producción, las empresas convierten los recursos en productos. Los recursos que intervienen en los procesos de producción se pueden dividir en dos grandes categorías, La Fuerza de Trabajo y el Capital. El Capital puede estar constituido por el dinero, materias primas, combustibles, maquinaria, edificios entre otros; la fuerza de trabajo se entiende como la actividad de los trabajadores que actúan directamente sobre el proceso de producción durante un tiempo determinado.



Fuente: Adaptación del autor.

Con el fin de ofrecer a sus consumidores una experiencia única e innovadora, Bavaria, a través de su marca Club Colombia, trae a Colombia la primera Cerveza del Tanque del país.

El tanque será instalado en La Cervecería de la zona T en Bogotá y su presentación oficial tendrá lugar este miércoles 16 de marzo en un evento especial organizado por Club Colombia en el punto de venta. "La cerveza del tanque, ampliamente conocida en

los países con tradición cervecera, permitirá a los amantes de la cerveza poder disfrutarla recién elaborada y deleitar todos sus atributos, su frescura y su alta calidad en el mismo punto de venta. Esto gracias a la tecnología que permite que la cerveza sea trasladada desde los tanques de almacenamiento en la planta de Bavaria en Tocancipá, a un carro tanque con capacidad de carga de hasta 1.000 litros, el cual cuenta con un sistema de refrigeración especial que permite mantener la cerveza alrededor de tres grados, lo que garantiza su frescura", explica Bavaria.

EL PROCESO.

Del carro tanque, la cerveza viaja al punto de venta y ahí es almacenada para posteriormente ser servida directamente a la copa del consumidor. Este proceso de llenado se lleva a cabo aproximadamente dos veces a la semana. Una vez llenados los tanques en el punto de venta, un tablero da a conocer al público la fecha y hora exacta de producción, es decir los consumidores sabrán cuántas horas y minutos desde su elaboración tiene la cerveza que tomarán. Continuando con las tendencias de las marcas Premium de Europa y del mundo, Club Colombia es la novena marca de SABMiller que ha decidido impulsar este tipo de ideas innovadoras en el país y Latinoamérica. "Pensando en que el consumidor colombiano es cada vez más exigente en cuanto a la calidad de la cerveza, Bavaria, a través de su marca Club Colombia, está trabajando en el desarrollo de la categoría de cerveza, a través de acciones innovadoras como la de la cerveza del tanque, para así poderle ofrecer a los consumidores una experiencia única", señala Fernando Jaramillo, vicepresidente Asuntos Corporativos de Bavaria.

¿Qué es la Cerveza del Tanque?

El concepto de Cerveza del Tanque, o Tank Beer, nació en Europa en la década de los 50, orientado a ser un método eficiente para la óptima distribución de la cerveza a los puntos de venta más concurridos de las ciudades o aquellos lugares donde se realizaban eventos. A través de los años, este modelo ha obtenido una excelente respuesta por parte de los clientes alrededor del mundo.

La Cerveza del Tanque básicamente permite a los consumidores disfrutar del producto recién elaborado. El proceso se lleva a cabo aproximadamente cada semana, cuando el tanque del punto de venta es llenado con la cerveza transportada directamente desde la planta de producción, que en cuestión de horas puede ser servida en la copa del consumidor. Algunos de los países que cuentan con Tank Beer son España, Holanda, Francia, Alemania, República Checa, Eslovaquia, Irlanda, Reino Unido, Austria, Italia, Polonia y Sudáfrica. A partir de este año, los amantes de la cerveza podrán disfrutar del primer punto de Cerveza del Tanque en La Cervecería de la Zona T en Bogotá, para disfrutar de un producto recién elaborado que llega a la copa del consumidor sin perder ni una sola de las propiedades de su esencia.

¿Por qué Club Colombia?

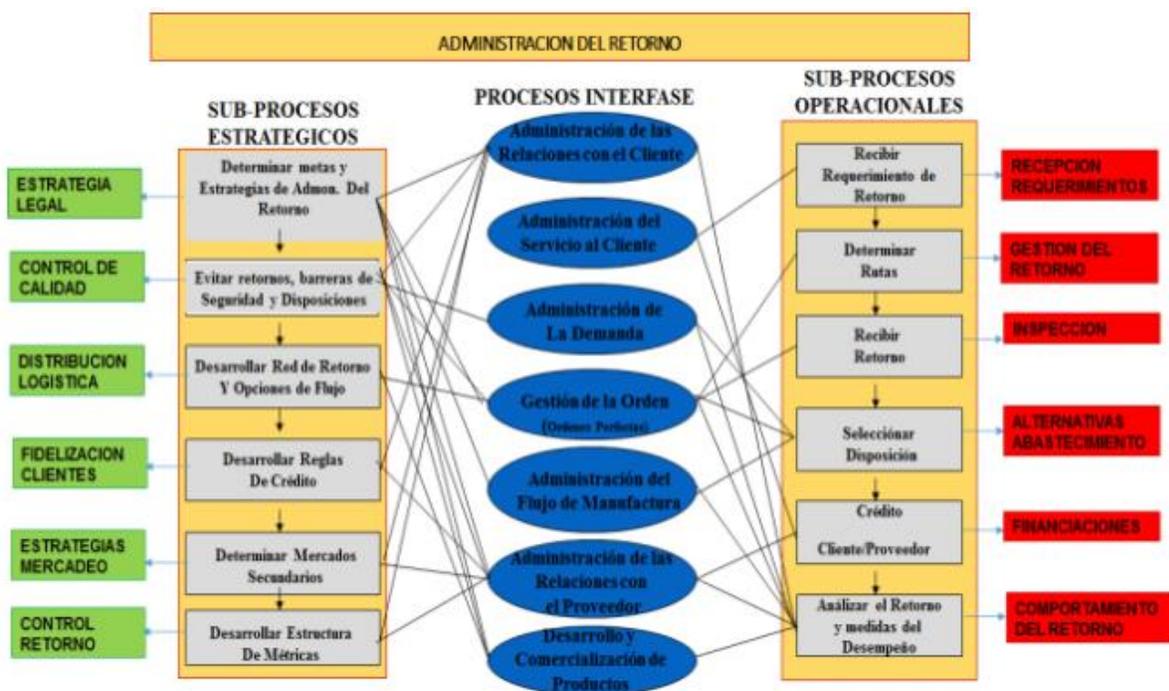
La Cerveza del Tanque es una innovación para el mercado colombiano y Latinoamericano, por lo que Bavaria decidió que la marca idónea para llevar a cabo dicho proyecto debía ser Club Colombia, al ser considerada la segunda cerveza mejor “ranqueada” del mundo en la clasificación Monde Selection.

Cerveza del Tanque en cifras.

- ✓ Cada tanque tiene capacidad para almacenar 500 litros de cerveza Club Colombia. Esto quiere decir que cada tanque contiene el equivalente a 1.500 botellas de cerveza.
- ✓ La Cervecería de la zona T cuenta con dos tanques, es decir 1.000 litros de cerveza.
- ✓ Semanalmente, el tanque es llenado aproximadamente dos veces.
- ✓ Cada tanque lleno de cerveza, tiene un peso aproximado de 800 kilos.
- ✓ En un año, los tanques de La Cervecería de la T habrán servido el equivalente a una piscina olímpica de cerveza.
- ✓ La temperatura de la cerveza que es trasladada desde los tanques de la planta de Tocancipá hasta el punto de venta, se mantiene alrededor de los tres grados centígrados en todo su trayecto. A esta misma temperatura es servida en la copa.

- ✓ El primer punto de SABMiller en abrir en Colombia y en Latinoamérica es La Cervecería de la zona T, sin embargo está proyectado abrir dos puntos de venta más para finales de 2016 y la proyección a 2018 es de 5 puntos de venta en total.

8. ADMINISTRACIÓN DEL RETORNO



Sub Proceso estratégicos:

- **Estrategia Legal:** para Bavaria S.A, resulta muy importante los protocolos de producción de cada uno de sus productos a elaborar, realizando seguimiento a cada uno de los procesos de producción e innovando la forma y equipos para la fabricación y procesos de sus productos.
- **Control de Calidad:** en esta parte del proceso la organización pone a funcionar o activa todas las áreas relacionadas con el sistema de gestión, sus políticas y

objetivos organizacionales para brindar en cada uno de los procesos de producción, actividades, protocolos y productos de una alta calidad los cuales cumplan o satisfacen las necesidades de los clientes.

- **Distribución Logística:** Bavaria se preocupa por su clientela, pensando en satisfacer las necesidades y cumplimiento de los pedidos, diseña un proceso de distribución basado en estrategias logísticas, aumentando líneas de producción para mantener cada vez menos inventarios.
- **Fidelización Clientes:** Bavaria toma este aspecto como Marketing, dando como prioridad la relación de los usuarios fieles a los productos que ofrece la compañía, lo cual hace que la organización lidere una importancia en captar, convencer y conservar la relación con sus clientes.
- **Estrategias de Mercadeo:** la compañía está muy comprometida con la responsabilidad social en el consumo de bebidas embriagantes y más en menores de edad, por otro lado también lidera una campaña frente a los recursos naturales, realizando publicidad basada en principios éticos, íntegros y morales para los clientes.
- **Control Retorno:** la compañía se apoya en un organismo de control estadístico para observar o monitorear las diferentes actividades y procesos que se llevan a cabo en la producción de los productos, con el fin de mitigar fallas o retrocesos en las actividades de producción.

Sub Procesos Operacionales:

- **Recepción Requerimientos:** la organización Bavaria implementa un equipo logístico, con el fin de ejecutar las solicitudes de retorno de productos desde mayoristas a minoristas, dependiendo la posición en que se encuentre dentro de

la cadena del Supply Chain, para dar rápida respuesta al cliente sobre el producto a verificar.

- **Gestión del Retorno:** la compañía desarrolla la logística de distribución para dar respuesta de una manera más ágil y rápida a los productos rechazados por los clientes o pedidos de vueltos por varias razones, de esta forma se pone a disposición sistemas integrados de transporte masivos y personal capacitado para brindar un mejor servicio.
- **Inspección:** dentro la cadena de abastecimiento de Bavaria hay un equipo de trabajo que es el encargado de verificar los productos rechazados, actividades, materias primas y procesos que se llevan a cabo dentro de las actividades de producción que puedan afectar de forma negativa la finalización o satisfacción del cliente con relación al producto fabricado.
- **Alternativas de Abastecimiento:** con la planeado y ejecutado en los procesos estratégicos, la compañía tomara mercados alternativos o secundarios para reformar o re manufacturar el producto dependiendo de las causas de devolución.
- **Financiaciones:** de la mano con el área financiera y contable, se crearan lineamientos de ajuste de costo y beneficios para el cliente sin involucrar el valor agregado para la compañía, de esta manera se negociaran de la mejor forma buscando una menor afectación para las dos partes, por dichos retornos de productos.
- **Comportamiento del Retorno:** se destina un equipo encargado para verificar y analizar los resultados de los estudios realizados a los procesos de retorno, con el ánimo de fortalecer el Supply Chain de la compañía, para proyectar procesos de mejoramiento y cumplimiento de los requerimientos de los clientes y de esta forma minimizar los retornos por productos defectuosos.

7. AVANCE NO.2 PROYECTO FINAL.

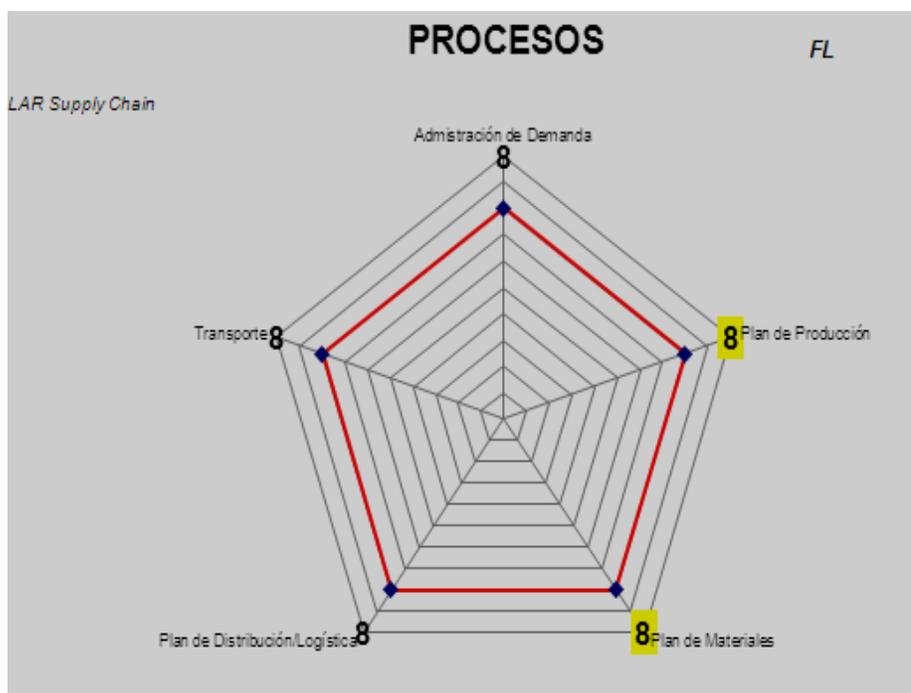
7.1. INFORME EJECUTIVO.

El grupo, apoyado en el archivo de Excel "BENCHMARK FL", debe elaborar un INFORME EJECUTIVO, tomando como base los cinco (5) gráficos de radar resultantes en el aplicativo.

El informe debe contener el análisis que consideren pertinente, para explicar el estado actual de la empresa objeto de estudio, con relación a la aplicación del benchmark, así como las recomendaciones que haga el grupo a la empresa.

INFORME EJECUTIVO

En base a los resultados del gráfico de procesos del archivo BENCHMARK FL aplicado a la empresa de estudio BAVARIA SA, se expone el estado actual para Procesos, Sistemas de Información, Organización e Integración, Prácticas Operativas y Nivel de la Cadena.



El plan de demanda

Ilustra la relación entre precio del producto o servicio y el nivel de demanda del mismo. Bavaria tiene un Plan de Demanda condensado por marketing ventas y operaciones. Con un solo juego de números, incluye eventos especiales y se hace en Excel. Se tiene replica de factibilidad es decir la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos; también se tiene la exactitud del plan de demanda, en donde se analiza la veracidad y precisión y forma parte de los KPIs de los participantes los cuales estos Indicadores de Desempeño Logístico son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística.

Se tiene implementado hace más de un año.

El plan de producción.

Tiene el propósito de que se tengan todos los materiales requeridos en el momento oportuno para cumplir con las demandas de los clientes. Bavaria planea el corto y el largo plazo, incluyendo todas las restricciones relevantes de manufactura. Como tiempos entre pedidos, stocks disponibles de inventario.

Es dependiente del plan de demanda y distribución. Cada semana se hace un plan de producción en donde se analiza la cantidad de producto que existe en el depósito y la cantidad de pedidos que se realizan por parte del área de ventas, para así satisfacer las necesidades del cliente.

Estas tres dependencias, envase, distribución y ventas trabajan en sinergia. Y es responsabilidad directa del envase entregar todo el producto requerido por ventas y por último el depósito almacena y distribuye a los diferentes consumidores.

Se hace con una herramienta especializada. Se tiene implementado por más de un año.

El plan de materiales.

Debe basarse en el plan de producción para crear cronogramas que identifiquen los insumos específicos y los materiales requeridos para el producto (cerveza), determinando las fechas en las que se deben realizar los pedidos, según los plazos de entrega.

Bavaria genera un plan de materiales que incluye todos los cambios y adiciones en el horizonte. Dependiente del plan de demanda, distribución y de producción/ capacidades. Es decir que todo depende de la forma como se esté vendiendo el producto, si es continuo pues todas las dependencias deben efectuar su plan respectivo para mantener los equipos, instalaciones, herramientas y materiales en buen estado y disponibles para el área de proceso.

Se utiliza una herramienta especializada. "SAP" La cual está en el centro de la revolución tecnológica actual. Como líder de mercado en software de aplicaciones para empresas, SAP ayuda a las organizaciones a combatir los efectos de la complejidad, generar nuevas oportunidades para la innovación y el crecimiento, y mantenerse a la delantera de la competencia

No existen compras por fuera del sistema.

Pueden existir discrepancias por ajustes en las cantidades por mínimos de compra.

Se genera semanalmente y se tiene implementado por más de un año.

Plan de distribución y Logística.

Implica en primer lugar determinar el tipo de canal que vamos utilizar para distribuir los productos y en segundo lugar, entregar el producto a los tenderos, centros de cadena y establecimientos públicos según su pedido. Bavaria tiene su área que se llama depósito en donde almacena el producto, también cuenta con un grupo organizado de camiones para la distribución.

Cada centro de servicio genera un pedido de reposición con un solo criterio.

Es dependiente del Plan de Demanda. Ya que este está sujeto a la cantidad de pedidos que se realicen por parte de ventas, de acuerdo a esto se efectúa el plan de rutas para los camiones y vehículos disponibles.

Se utiliza Excel. El tiempo de validez del pedido es menor o igual al tiempo de generación de demanda. Para que así no hallan inconformidades por parte del cliente por la prestación del servicio.

El Transporte.

Se hace un análisis de necesidades por circuitos y asignación de transporte para cubrirlos. Estudiando las rutas que se tienen identificadas por sectores para los camiones y vehículos de reparto.

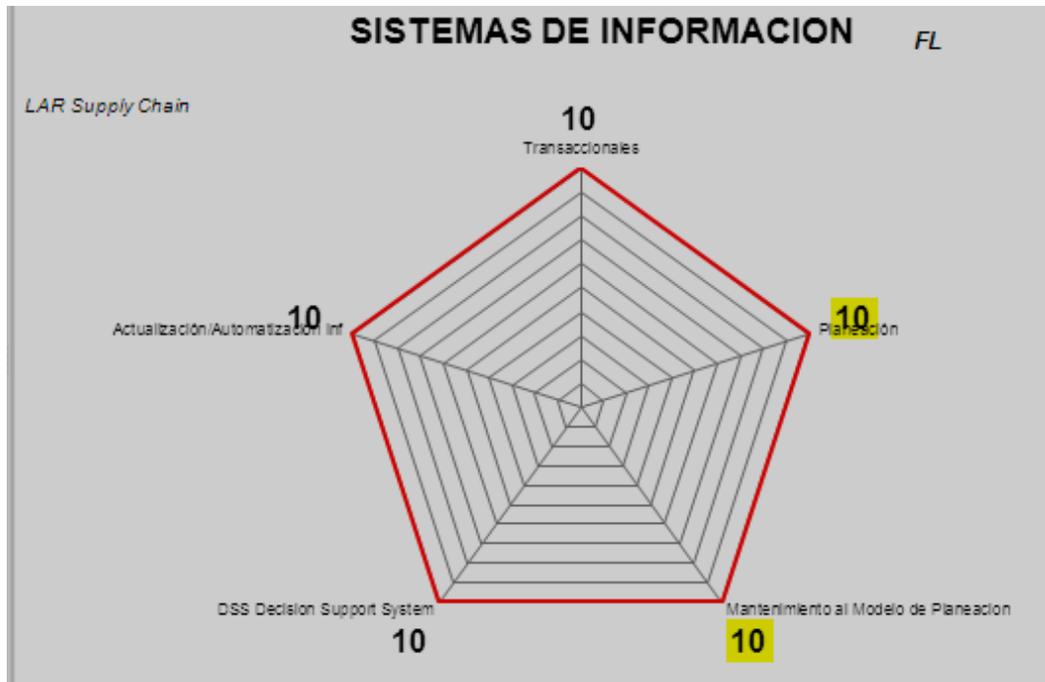
Se controlan las llegadas y las salidas. Se tienen definidos ciclos de entrega.

En esta labor se encarga un operador logístico en donde mide los tiempos de salida y tiempo de llegada del vehículo y si cumplió con lo establecido.

Se miden costos rendimientos. En esto se hacen cálculos de lo que se gastó para el transporte del producto, y por si se presenta algún percance con algún retraso ya sea por avería del automotor.

Los transportes cubren las necesidades de sanidad. En esto el personal de los camiones debe garantizar que esté totalmente limpio para que cumpla con las medidas sanitarias y que el producto llegue al cliente apto para el consumo humano es decir inocuo.

Se tiene implementado por más de un año.



Transaccionales.

Bavaria cuenta con sistemas ERP, desarrollados profesionalmente. En los cuales la Planificación de Recursos Empresariales) es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad. Se cuenta con SAP ERP es el estándar de la industria en todo el mundo, ofrecido para 25 industrias, 37 idiomas y 45 ubicaciones.

Tienen integración a lo largo de la cadena de abasto extendida. (Proveedores y clientes).

Las soluciones de SAP para cadenas de suministros extendidas le permiten a las empresas pasar de silos de cadena de suministro a redes de producto y demanda. Las compañías pueden adaptarse a la nueva realidad de los mercados volátiles, la individualización de los productos, las entregas en el día, la automatización de la fabricación y la creciente cantidad de regulaciones implementando procesos de negocio innovadores.

Tienen información en línea de cualquier transacción.

Las soluciones de SAP conectan los procesos de cadena de valor de una variedad de industrias integrando las líneas de negocio horizontales con soluciones específicas de la industria en el lugar, en la nube y en los dispositivos móviles.

Están implementados por más de un año.

Planeación.

Cuenta con sistemas integrales para Planear Nuevos Lanzamientos, Demanda, Distribución, Transporte, Inventarios, Producción, Materiales dependientes e interconectados entre sí con capacidades de simulación, implementados por más de un año.

Mediante las soluciones de SAP se conectan los procesos de cadena de valor de una variedad de industrias integrando las líneas de negocio horizontales con soluciones específicas de la industria en el lugar, en la nube y en los dispositivos móviles.

Mantenimiento al modelo de planeación.

En Bavaria cualquier cambio al modelo de planeación del Supply Chain se refleja antes de la siguiente corrida de planeación.

DSS Desición Support System.

Se cuenta con un Web Publisher con accesos controlados. Explora datos de Datawarehouse y es posible adecuar reportes por el mismo usuario. Se cuenta con cualquier información del negocio y existen filtros o vistas para información relevante. Son exportables a otras plataformas (Excel). Es la única fuente de información para toda la compañía. Se tiene implementado por más de un año.

Un Sistema de Soporte a la Decisión (DSS) es una herramienta de Business Intelligence enfocada al análisis de los datos de una organización.

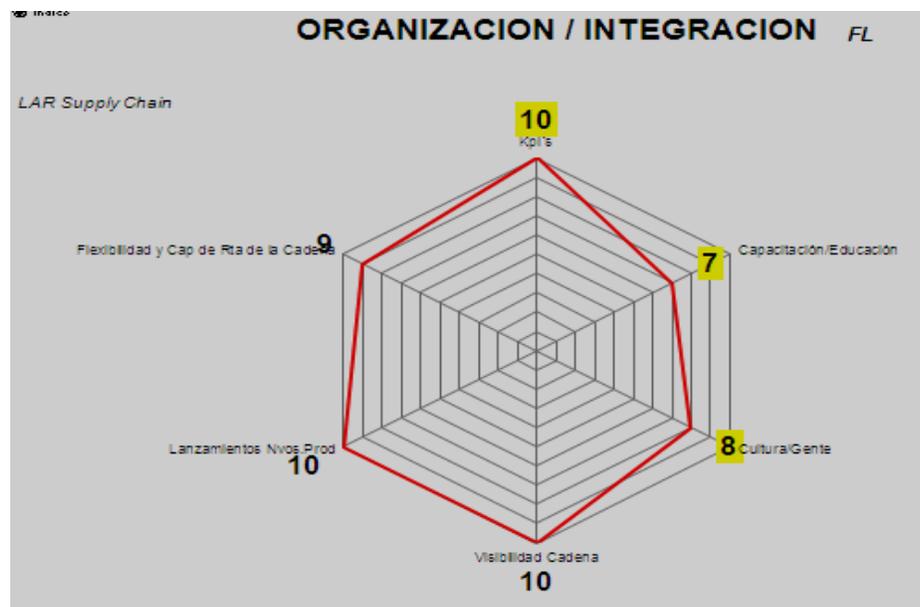
Estas aplicaciones suelen disponer de una serie de informes predefinidos en los que presentan la información de manera estática, pero no permiten profundizar en los datos, navegar entre ellos, manejarlos desde distintas perspectivas

Actualización y automatización de la información.

No se generan baches de información en ninguna parte del proceso de suministro se utilizan tecnologías de actualización por cambio neto, disparo por excepción, mecanismos como códigos de barras, radiofrecuencia, GPS, EDI. Lo cual permite que no exista un retraso mayor al mínimo requerido (turno día, semana)

Hay integración de la información.

Se tiene implementado por más de un año.



KPIs.

En Bavaria además de los indicadores de la compañía, a cada participante del Supply Chain, se le mide por indicadores de los procesos que controla así como los que impacta. Cada área como el envase, distribución, ventas, ingeniería y servicios, cocinas, filtración y logística cuenta con indicadores claves de sus procesos en los cuales se establecen unas metas y límites en sus parámetros para alcanzar el propósito de la compañía.

Los KPI's de todas las áreas están relacionados y/o son complementarios. Destacan indicadores que promueven el beneficio del consumidor y los que favorecen la integración de la Cadena. Se incluyen KPIs de proveedores o clientes., y a su vez estos complementan los suyos con estos. El 50% o más de la remuneración de todos niveles de la RED es variable. Se reparte a lo largo del año y mantiene motivada a la gente. En la compañía cervecera se establecen bonos de cumplimiento de metas a lo largo del año para los indicadores establecidos y que son parte para el ranking de la cervecería a nivel mundial.

Esto tiene más de un año.

Capacitación y educación.

Se ha definido un programa formal de capacitación sobre supply chain management y el personal clave de algunas de las áreas funcionales de la RED, está certificado en este. En esta capacitación se encuentran los Gerentes de cada área ya mencionada que son los que coordinan todo el proceso.

Cultura Gente.

La estructura actual es el resultado de un modelaje y rediseño del Supply Chain. Cada grupo es responsable de uno o varios subprocesos completos. En el área del envase se cuenta con Ingeniero de procesos, planeadores, coordinador de mantenimiento mecánico y eléctrico; los cuales se responsabilizan por el área de proceso asignada.

La persona que ocupa un puesto conoce su rol dentro del proceso de la compañía. En este caso el Gerente y el grupo de profesionales. Tiene un pago variable en función de los procesos que controla y de los que impacta. El reporte jerárquico es una necesidad administrativa. Se sirve al mercado. Esto viene funcionando por sólo unos meses.

INTEGRACIÓN.

Visibilidad de la Red.

En Bavaria se conoce el inventario de Producto terminado, materiales (MP+ME), en nuestras bodegas, así como los tránsitos de Producto terminado y Materiales, los inventarios de nuestros principales proveedores, los inventarios de nuestros principales clientes con un retraso horas.

Todo esto es controlado por medio del SAP, se cuenta con la sincronización de contadores en las maquinas del producto que llega al depósito para evitar faltantes de acuerdo a la cantidad de estibas calculadas para los hectolitros de cerveza dispuestos para el envasado.

Se tiene implementado el VMI en ambos sentidos con los principales proveedores y clientes.

Con esto se optimiza las operaciones de la cadena de suministro y se presta un mejor servicio, rotación de inventario, ventas y flujo de información.

Se comunican todos los cambios futuros a todos los involucrados en la cadena tanto de producto como promociones. Se cuenta con tecnologías como EDI, Internet, Hand Held PC, GPS. Se tiene esta práctica por más de un año.

Lanzamiento de nuevos productos.

Existe un proceso único y formal que filtra y elimina oportunamente proyectos de forma sistemática, además garantiza una ejecución 100% apegada al plan de lanzamiento. El personal de ventas es el que coordina que el producto sea vendido lo más rápido posible para así efectuar nuevos pedidos.

Se mide el hit rate y muestra mejora. Por medio de las llamadas o visitas que se realicen a los clientes.

Se involucra a Nuevos Productos., abastecimientos, Logística., Ventas, Ingeniería, Calidad, Planeación Financiera, Manufactura, Proveedores, Clientes y se ha hecho por sólo unos meses.

En esto está el lanzamiento de las nuevas versiones de Maltizz las cuales ofrecieron a los consumidores una combinación entre los beneficios de la malta y los sabores de las frutas, con una ligera carbonatación.

Flexibilidad y respuesta del Supply Chain.

Existen las políticas y procesos inter-funcionales a lo largo de toda la cadena para proveer visibilidad a través de medidores globales formales (KPIs) y propagar rápidamente los eventos, tendencias y condiciones en el comportamiento de la demanda y la oferta para actuar con agilidad suficiente y poder capitalizar los beneficios generados por las nuevas condiciones en forma más rápida. En esto se mencionó de los indicadores claves que se tienen en cada área de proceso lo cual está comandado por el gerente respectivo junto a su grupo de trabajo.



Almacenaje

EL lay out se apega a un estándar predefinido. El espacio de los almacenes cubre las necesidades actuales más una reserva futura. Se ha hecho un análisis de localización manual. Cuenta con instalaciones que agilizan la carga y descarga. Tiene un sistema para administración de la frescura (Stock Locator, FIFO, etc.), tiene WMS, hay KPIs de

productividad del personal por área específica, indicadores visuales, hay principios básicos de sanidad, etc.

En Bavaria en la Cervecería de Bucaramanga se cuenta con el área del depósito en donde se almacena el producto terminado, y se cuenta con espacio libre para el cargue de producto y descargue de envase. Al igual que el espacio de los almacenes dispuestos para las materias primas, como etiqueta, pegante y tapa, otro para los químicos, también para las herramientas y equipos de mantenimiento, seguridad industrial y papelería.

Confiabilidad de Inventarios.

Los inventarios de cualquier almacén (MP, ME, PT, Piso) son confiables al 99% producto de inventarios cíclicos alimentados en tiempo real (por turno). Esto se tiene desde hace más de un año. Esta confiabilidad se debe al sistema interno de la empresa denominado SAP el cual maneja estadísticas de la producción, ventas, existencias diarias, movimientos entre depósitos y permite llevar un control estricto en la gestión de almacenes.

Administración de la Orden.

Un sólo grupo es responsable del proceso de levantamiento o recepción de la orden del cliente hasta su cobro. El levantamiento de un pedido está en función del cliente o del mercado apoyado por medios electrónicos. Y puede habilitar o deshabilitar el surtimiento de los pedidos en base a niveles de autoridad y el cliente participa en la decisión. Tienen en cuenta el tamaño del camión para optimizar su utilización. Esto se tiene implementado por más de un año.

Atención al cliente.

Se cuenta con un grupo encargado del proceso de atención a clientes mediante un único número telefónico (1-800) o existe acceso por Internet con información en línea, o switchboard digital. Este grupo consolida y re direcciona la información que el cliente

requiere del status de su cuenta y además canaliza acciones cuando estas son necesarias a los grupos que controlan los procesos en cuestión. Todo se documenta y existe un ticket para dar seguimiento. Esto se tiene implementado por más de un año.

La compañía cuenta con una serie de canales a través de línea telefónica en Bogotá 2755505 y en el resto del país 018000526555

Horarios de atención

Lunes a Sábado de 8:00 A.M. a 7:00 P.M.

Festivos de 8:00 A.M. a 4:00 P.M.

Igualmente se cuenta con asesoría virtual mediante la página en internet de la empresa <http://www.sitiosexternos.bavaria.co/7-2/servicio-al-cliente/>

Servicio diferenciado.

Se cuenta con grupos especializados orientados al proceso de servicio, que conocen y adaptan las necesidades de servicio de cada cliente. Tienen empowerment para resolver necesidades de su proceso. Se cuenta con recursos, herramientas e infraestructura que garantiza operativizar esto en forma diferenciada. Esto se tiene implementado por más de un año.

Con esto se puede proporcionar diferentes niveles de servicio de red para clientes seleccionados y aplicaciones específicas, basados en una estructura de niveles de servicio. Permitiendo:

- Delegar los niveles de servicio a diferentes grupos, como clientes o departamentos de la compañía.
- Priorizar los servicios de red que se ofrecen a grupos o aplicaciones específicos.
- Descubrir y eliminar áreas de cuello de botella de la red y otros tipos de congestión.
- Supervisar el rendimiento de la red y proporcionar estadísticas de rendimiento.
- Regular el ancho de banda hasta y desde recursos de red.

Simplificación de Cadena.

Se ha simplificado el Supply Chain, ya que se cuenta con especialistas en el área y gente preparada en conceptos de Supply Chain Management y enfoque a procesos, de tal forma que se han eliminado costos por minimización o eliminación de procesos de No valor agregado y los tiene en su control el que garantiza el más bajo costo/gasto y al mismo tiempo el mejor ROI. Además se tiene una reducción importante en el tiempo de ciclo. EL servicio se mantiene o se ha mejorado substancialmente.

Mediante seguimiento de todos los proveedores Bavaria permite una relación excepcional entre todas las partes de la cadena y permite integrar en tiempo real a la compañía con toda la cadena de abastecimiento desde el proveedor, sus procesos y logística interna, garantizando la armonía, oportunidad y transparencia en el manejo de la información. Con la nueva estructura de AB INVEB, se tiene un director general respecto al Supply en el país de Colombia, quien es el que coordina los gastos, tiempo y duración de los ciclos en la cadena de abastecimiento.

Optimización del tiempo de ciclo.

Se tiene incorporado el tiempo de ciclo de todos los elementos del Supply Chain interno. Se han hecho programas específicos para reducir importantemente el total. Ha habido mejoras en el tiempo de ciclo total de más del 50% del nivel al inicio de los proyectos.

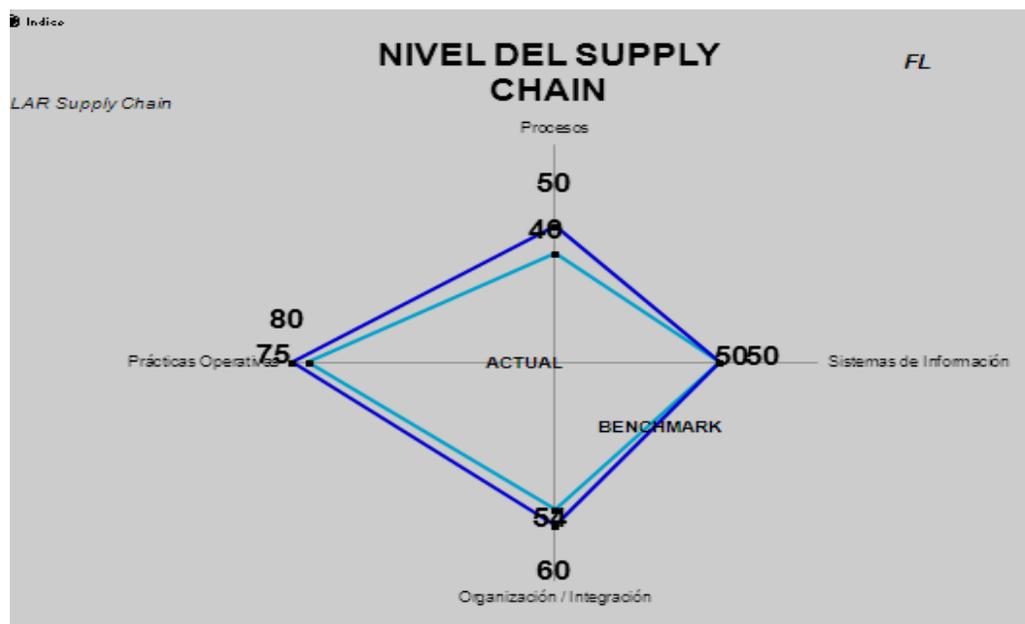
Se han hecho auditorias para medir los tiempos de ciclo del Supply, permitiendo realizar correctivos para disminuir el tiempo en procesos claves; mediante el trabajo en equipo de las diferentes áreas conformadas por la compañía.

Optimización del costo total del servicio.

Se han identificado todos los procesos de NO VALOR AGREGADO en todo el Supply Chain y se ha identificado el mejor proveedor (interno o externo), sin afectar el

servicio. Se han adaptado los sistemas de registro de gastos y se ha cuantificado por solo algunos meses.

Esto se efectúa mediante la mejora continua que se tiene en cada área de proceso, indagando en operadores, mantenedores, ingenieros, gerentes y director; los cuales identifican que tipo de proveedores son más eficientes, precios cómodos y no dañinos para el medio ambiente.



Bavaria obtiene un puntaje de 219/240 con un avance del 91, 3%.

En los indicadores, Organización e Integración se obtuvo un puntaje de 54/60.

En Prácticas Operativas un puntaje de 75/80.

En sistemas de información un puntaje de 50/50.

Por lo tanto no hay diferencias significativas, por lo cual se aconseja seguir en la misma línea de trabajo sin mayores cambios drásticos.

Hay una diferencia para el indicador de Procesos de diez puntos, con un puntaje de 40/50.

En donde los diferentes ítems tuvieron una valoración de ocho puntos por lo cual se hacen las siguientes recomendaciones:

- ❖ Hacer reuniones quincenales o mensuales donde se evalué el grado de demanda actual y el potencial, con respecto a la administración de la demanda.
- ❖ Se recomienda implementar una herramienta especializada de simulación para planear y tener bajo control el área de producción para garantizar la estabilidad en la manufactura.
- ❖ Mejorar el plan de materiales existente, con más control de cantidades faltantes de inventario y más proveedores disponibles.
- ❖ Mejorar la supervisión del tiempo de llegada y entrega de los pedidos.

8. AVANCE NO.3 PROYECTO FINAL.

8.1. CALCULOS EJERCICIO BAVARIA.

Cargo	No Personas	Salario Mes	Total Salarios	Costo Mensual
Gerente Área de Compras	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	
Encargados Compras	3	\$ 1.800.000	\$ 5.400.000	
Auxiliares Administrativos	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000	
Empleados Control de Calidad	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000	
Secretaria	1	\$ 700.000	\$ 700.000	
Papelería				\$ 600.000
Gastos Generales				\$ 700.000
TOTAL			\$ 13.800.000	\$ 1.300.000

Total de Gastos Mensuales	\$ 15.100.000
Costo de Efectuar un Pedido	\$ 6

\$ 181.200.000 Gasto anuales

PROVEEDOR	DIAS DE ENTREGA	DIAS DE ENTREGA MAS DEMORA	
PROVEEDOR BAVARIA	3	3	2

Pronóstico de la demanda	
n=	12

NS	98%
I	0,25

KS	2,05
NS	98%
CF	6

CODIGO	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	L	PRECIO DE COSTO	PRECIO DE VENTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
	Cerveza Club Colombia dorada en botella presentación 330cc.	BAVARIA	2	\$ 1.800	\$ 2.200	3950000	2500000	2400000	2400000	2300000	2600000	2800000	3000000	3550000	3750000	3950000	4000000	30.450.000

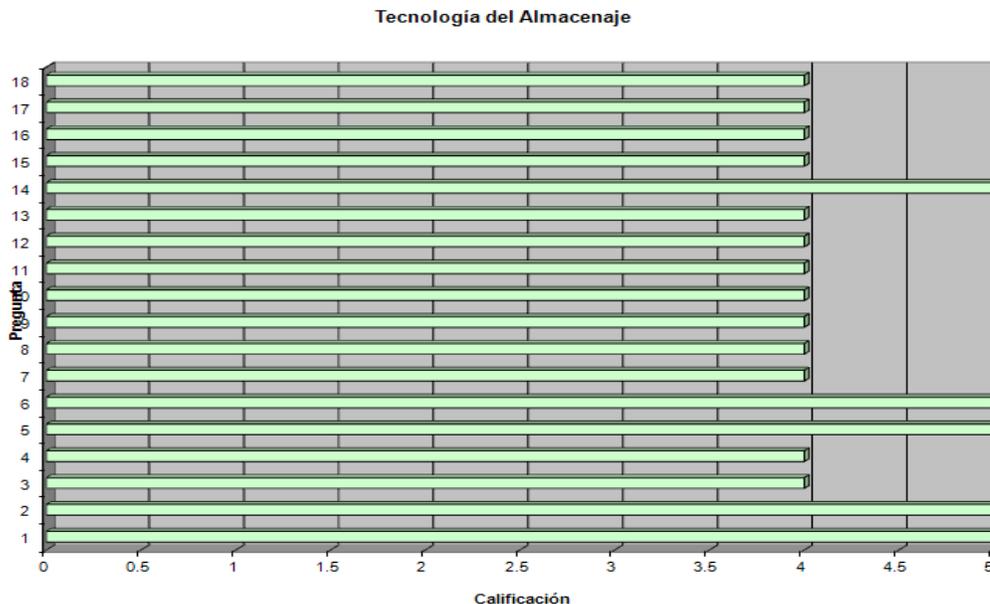
PRONOSTICO DE LA DEMANDA	Q ÓPTIMO	SIG	SS	E _{max}	PP	NE	em	ROTACION	NUMERO DE PEDIDOS	VALOR DEL INVENTARIO
2.537.500	897,403662	1430676,559	4.275.440,52	4.276.337,93	4.444.607	0	4275889,22	7	33.931	\$ 1.924.150.151

8.2. PROPUESTA DE MEJORA PARA BAVARIA SEGÚN EL MODELO REFERENCIAL EN LOGÍSTICA.

Tecnología de Almacenaje.

Las operaciones dentro del almacén son principalmente mecanizadas. Las condiciones físicas y medio ambientales de los almacenes garantizan una adecuada conservación de las cargas y un trabajo enriquecedor con alta protección para los trabajadores, lo cual se evidencia en pérdidas y mínimas de mercancía y una alta satisfacción en el trabajo libre de accidentes.

Existe un control automatizado, basado en modelos integrados de gestión, de todos los inventarios de materia prima, materiales, repuestos, productos intermedios y productos terminados, con cuyo apoyo se logra rápido despacho, mantener bajos los inventarios, mantener alta disponibilidad y se logra una alta rotación de los surtidos almacenados.



Variables

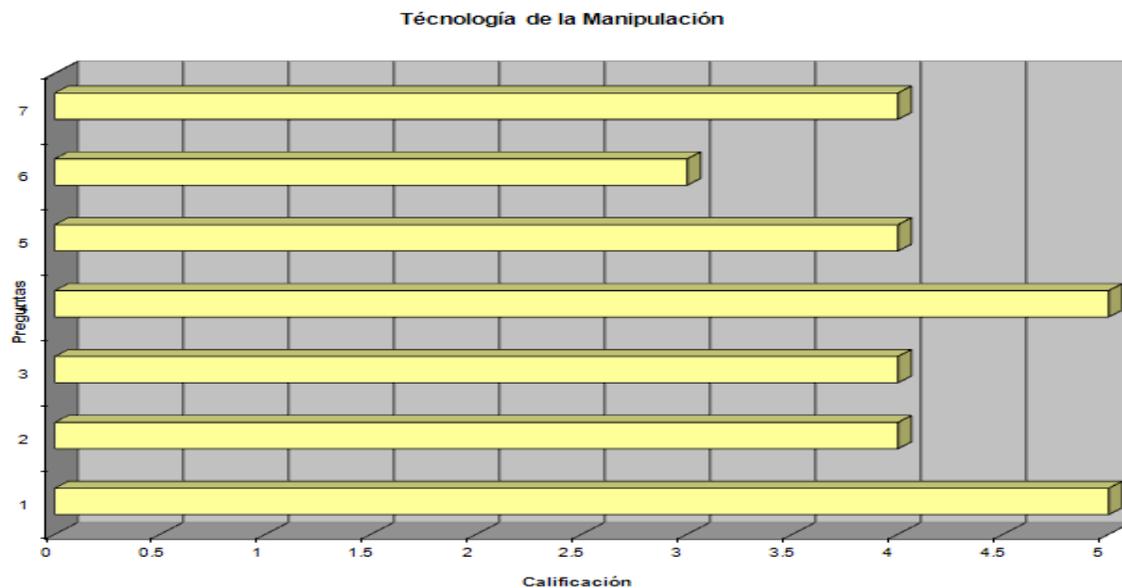
- 18 La actividad de almacenaje se administra totalmente centralizada?
- 17 Existe un programa formal de capacitación para el personal?

- 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 suficientes 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?

Tecnología de manipulación.

La organización Bavaria S.A., implementa tecnología de punta para llevar a cabo los procesos que se realizan en la elaboración, almacenaje, pedidos y transporte de los productos a realizar, que para nuestro caso es la Cerveza Club Colombia Dorada.

Equipos y maquinarias automatizadas permiten el desarrollo de las actividades dentro del Supply Chain Management, brindando soluciones más rentables y que se adapten a las necesidades y requerimientos tanto del personal de trabajo como el de nuestros clientes.



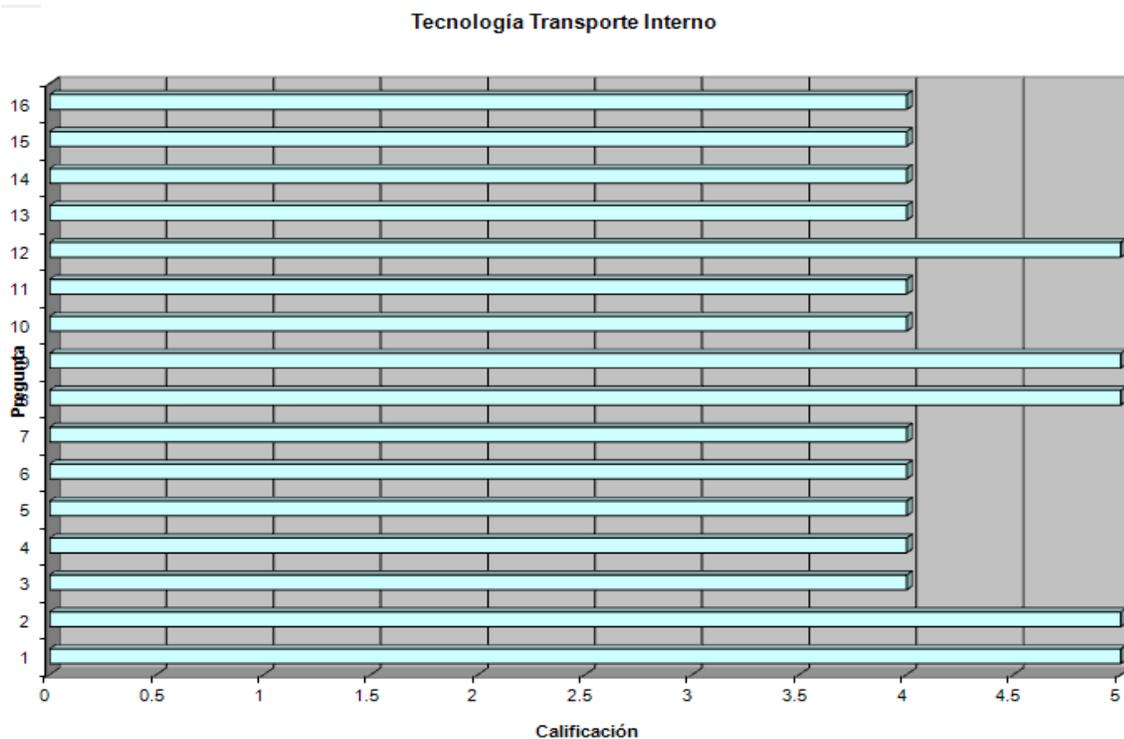
Variable

- 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?

Tecnología de Transporte Interno.

Mediante el análisis de cada una de las alternativas estudiadas, la mejor opción para la empresa es la entrega directa del producto al cliente en cadenas de almacén, puntos de venta estratégicos en la ciudad, ya que de esta manera, los espacios en bodegas son administrados directamente por ellos, la inversión en infraestructura es propia del cliente, el manejo de inventarios y stocks es potestad del cliente. La comercialización y venta de los productos obedecen a las estrategias de marketing propias del cliente con un gran impulso por parte de Bavaria en este caso en la venta de sus productos.



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

Debe elaborar una propuesta de mejora para la empresa objeto de estudio.

La Empresa Bavaria obtuvo fortaleza en la calificación para la Tecnología del almacenaje con un puntaje de (4,28), con una desviación estándar de (0,46).

Tecnología de la Manipulación (4,14), con una desviación estándar de (0,69).

Transporte Interno (4,31), con una desviación estándar de (0,48).

Lo que nos indica que Bavaria no debe hacer cambios drásticos en su organización para mejorar en estos aspectos.

La propuesta de mejora para la compañía Cervecera, va dirigida básicamente para los modelos de Tecnología de Transporte Interno y Manipulación, ya que la empresa cuenta con un Centro de Distribución de amplias instalaciones, dotado con tecnología y personal capacitado para cumplir con el modelo de Almacenaje. En esto se encarga el depósito.

Para los modelos de Manipulación y Transporte Interno se podría aumentar el personal existente para algunas actividades que lo demandan, también hay casos donde los operadores logísticos que transportan y descargan las estibas con producto o con envase de retorno, no usan los elementos de protección personal adecuados por terminar la labor de forma rápida, o exceden la velocidad permitida en el manejo de montacargas; dando probabilidad a que se genere un estrellamiento con otro vehículo o atropelle a alguna persona que esté en sus labores dentro de la instalación.

Entonces se les debe exigir a todos los operadores el uso de los elementos de protección personal, límites de velocidad, forma de transitar en espacios pequeños, manipulación de cargas, manejo adecuado del montacargas, exigir permiso para el manejo del vehículo.

También exigirle a la empresa contratista la certificación de las capacitaciones, y que esta se comprometa a que se den los espacios para concientizar al personal y efectuar

el reentrenamiento en el manejo del montacargas. Con el fin de que todo el personal se esté actualizando y tengan clara su labor.

8.3. PROPUESTA RELACIONADA CON LA ESTRATEGIA DE APROVISIONAMIENTO.

El grupo debe elaborar una propuesta relacionada con la estrategia de aprovisionamiento, que incluya el proceso de selección de proveedores, incluyendo una aplicación en Excel que me permita el proceso de decisión para la selección de proveedores.

Selección de Proveedores y Compras de Aprovisionamiento.

Las estrategias de compra y aprovisionamiento deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado.

Dependerán de los niveles de costos de los compradores al igual que los riesgos de aprovisionamiento involucrados. También es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con éstos y los contratos a suscribir; como la gerencia de cada socio estratégico y cada contrato.

Para la empresa Bavaria debemos experimentar constantemente la acción de nuevos competidores, realidad que nos exige, tanto proveedores como comerciantes, aplicar estrategias logísticas diferentes a las tradicionales para continuar vigentes, seguir creciendo y aumentar su participación en el mercado.

Esto depende de la visión del futuro que tenga la alta gerencia, de los recursos, las estrategias y la expectativa de rentabilidad que tenga la compañía como resultado de su operación. Quien compra bien vende bien, reza un viejo adagio, por eso una forma de mejorar la rentabilidad de la organización es mediante las negociaciones con la contraparte. El comprador trata de lograr mejores condiciones (precio, calidad y

garantía en los bienes adquiridos) y nosotros como vendedores de hacer una venta con buenos márgenes para su compañía. Finalmente, el balance de la transacción es el resultado del trabajo en equipo asumido por las áreas de compras, marketing y ventas.

Las tendencias colombianas en estrategias logísticas para el área de compras y aprovisionamiento, según estudios del IAC, están orientadas a entablar, mantener y desarrollar relaciones a largo plazo con proveedores que ofrezcan insumos de calidad, según criterios definidos de servicio y diseño. En este contexto, la tendencia predominante consiste en reducir el número de proveedores, con el fin de delegar en ellos (justo a tiempo) labores como control de calidad, almacenamiento, transporte, diseño y consecución de nuevos insumos. Aunque no es un factor crítico, el precio sigue siendo un aspecto relevante en la selección de los proveedores.

Beneficios de una adecuada estrategia.

Generalmente, los beneficios de una adecuada estrategia de aprovisionamiento son reducción de la base de proveedores, acuerdos a largo plazo, comunicación abierta, frecuencia en las respuestas y filosofía de mejoramiento continuo. De esta manera la organización asegura que el producto adquirido cumple los requisitos especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto deben depender el impacto del artículo adquirido en su posterior realización sobre el producto/servicio final. Debemos establecer un sencillo y completo modelo de compras y aprovisionamiento, que incluye la totalidad de la Cadena de Aprovisionamiento. Este se inicia con el conocimiento claro de la cultura corporativa de la empresa compradora, definida en la misión, visión y valores; que garantizan una gestión adecuada de la estrategia de aprovisionamiento, en concordancia con los objetivos estratégicos de la compañía; y con la formulación de un plan de suministros, con las especificaciones y requerimientos de insumos; para luego continuar con el análisis del mercado de proveedores, nacionales y extranjeros.

Cultura corporativa.

- Requerimiento y plan de Suministros.
- Analizar Mercado de Suministros.
- Plan Estratégico de Aprovisionamiento.
- Evaluar/Homologar Proveedores.
- Obtención y Selección de Ofertas.
- Negociación.
- Gestión de Contratos y Relaciones.
- Preparación de Contratos.
- Gestión Logística Internacional.
- Retroalimentación Gestión de Inventarios.
- Medición y Evaluación del Desempeño.

Las estrategias de aprovisionamiento deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado. Dependerán de los niveles de costos de los compradores y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados. También es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con éstos y los contratos a suscribir; así como la gerencia de cada socio estratégico y cada contrato. El modelo contempla pautas para la evaluación y homologación de proveedores y para la obtención y selección de ofertas, dependiendo de la compra a efectuar.

Capacidad de compra.

En el ambiente competitivo, y ante la necesidad de obtener utilidades y satisfacer las metas financieras, aparecen los estilos, el poder y la capacidad de los negociadores, fruto de su formación, experiencia, principios y convicciones o también de las exigencias de su propia organización y del medio; que originan las condiciones acordadas o a veces impuestas por el poder del más fuerte.

Negociación inteligente.

Una buena aproximación a la negociación inteligente está contenida en el Método Harvard, en el cual el negociador debe reconocer que:

- A) La negociación se hace con personas con quienes se tiene una relación de interdependencia.
- B) La negociación es un proceso en el que se trata de influir en el oponente.
- C) Queremos que el oponente tome una decisión específica que nos conviene.
- D) Debemos analizar las situaciones que ayudan a que la otra parte tome la decisión favorable a nuestros intereses, así como las que la obstaculizan.
- E) Debemos tener en mente la ganancia mutua y el largo plazo.

El método Harvard, desarrollado por T. Fisher, es también conocido como la negociación por principios, por intereses o por méritos, en contraposición a la negociación por posiciones.

El Método Harvard consta de siete etapas: La determinación de la mejor alternativa, tanto propia como de la contraparte; la fase de exploración de intereses de las partes; la generación de opciones de acuerdo, posteriormente presentadas en la mesa de negociación que impliquen beneficios para ambas partes; los criterios de legitimidad, argumentos o justificaciones; los compromisos que vienen luego de que las opciones son estudiadas, evaluadas y aceptadas por contribuir al beneficio mutuo; pasando a formar parte del acuerdo, de tal forma que sea viable y se cumpla; una buena estrategia de comunicaciones, que proporciona efectividad al proceso de negociación; y por último, la relación, que se encuentra en constante riesgo durante todo el proceso de negociación.

El objetivo mixto de todo el proceso será afrontar exitosamente sus siete fases, sin dejar a un lado el mantenimiento de buenas relaciones con las otras partes negociadoras, con una visión a largo plazo.

Gestión de relaciones con proveedores.

Es, básicamente, la preparación de los contratos que definen las principales obligaciones de las partes y determinan el contexto en el cual la relación de negocios se llevará a cabo, los términos afines con el tipo de vínculo contractual deseado, los aspectos legales, el incumplimiento contractual y la solución de disputas.

Una vez firmado el contrato, es importante asegurar su efectivo cumplimiento y administrar acertadamente la relación con los proveedores; entendiendo los temas de gestión del mismo como los toles y responsabilidad de las partes que los suscriban.

Tener un área de Gestión de Proveedores encargada de la estrategia para iniciar la etapa de evaluación de procesos y desempeño de los proveedores y gerencias de ventas.

Busca alinear los procesos de sus proveedores a la cadena de abastecimiento buscando altos niveles de calidad, competitividad, oportunidad y una sensibilización hacia la responsabilidad social, ética y Desarrollo Sostenible, logrando una relación gana-gana con sus socios estratégicos: los proveedores.

Evaluación de Desempeño y Satisfacción De Proveedores.

Evaluación:

Objetivo: Evaluar a los proveedores de bienes y servicios con el fin de optimizar el aprovisionamiento a la compañía. Las evaluaciones se realizan mensualmente.

El resultado de la evaluación de desempeño es uno de los criterios para la asignación de negocios futuros.

Criterios de Evaluación:

- Calidad
- Entrega
- Servicio asociado

Los criterios varían su ponderación dentro de la evaluación, según el segmento de cada proveedor.

Proveedores de Servicios:

Criterios de Evaluación:

- Entrega
- Calidad
- S&SO
- Ambiental

Los criterios varían su ponderación dentro de la evaluación, según el segmento de cada proveedor.

Satisfacción:

La modalidad más fácil y práctica para evaluar la satisfacción de los proveedores es las encuestas recibirlas diligenciadas, las cuales estaban distribuidas en los diferentes segmentos y clasificaciones asignadas y nos permitió completar un valioso proceso de retroalimentación con nuestros proveedores, con el ánimo de recibir sus sugerencias con respecto a nuestra operación y el grado de satisfacción frente a los procesos que desarrolla la empresa.

Gestión logística de distribución física e inventarios.

La gestión logística de Distribución Física Internacional de los productos, desde el lugar de origen de la compra hasta su destino final, incluye las operaciones de importación, distribución interna, horarios y rutas, selección de transportadores terrestres, marítimos

o aéreos, la escogencia de los equipos de manutención y embalaje, y la implementación de mejoras y reducción de costos en los procesos logísticos. Una buena administración de inventarios es clave para aumentar la eficiencia organización, optimizando niveles de stocks y evaluando oportunidades para reducir la variación de existencias y los costos de posesión, lograr altos niveles de servicio a clientes internos y externos, minimizar índices de errores de almacenamiento y obtener estándares internaciones de trazabilidad y calidad. Por último, la evaluación de compras y aprovisionamientos requiere identificar las mediciones, según las necesidades de cada compañía.

Perfil del personal de compras.

La importancia del comprador como generales de utilidades, la imagen que se forma el consumidor por los precios, calidad y variedad en el surtido; el aumento o disminución de gastos por manejo de inventarios; el mercado cambiante y el trato permanente con proveedores, son algunas de las razones por las cuales una organización debe contratar personal de compras. Este recurso humano debe reunir características de personalidad, educación y liderazgo acordes con sus responsabilidades. Vale la pena citar la siguiente frase de Peter Drucker. “Los ejecutivos que no se esfuerzan por tomar decisiones acertadas en materia de personal, estarán jugando no solo con el desempeño de la empresa, sino con el respeto de la misma”.

Teniendo claro cómo mantener y optimizar la capacidad de negociación para alcanzar la visión de cada compañía, es factible desarrollar procesos internos apropiados para satisfacer a las partes, y generar una buena imagen ante los clientes y accionistas; con el fin de lograr el éxito financiero desde la perspectiva de un sistema y una estrategia de compras y aprovisionamientos óptima. En este contexto, la tendencia predominante consiste en reducir el número de proveedores, con el fin de delegar en ellos (justo a tiempo) labores como control de calidad, almacenamiento, transporte, diseño y consecución de nuevos insumos. Aunque no es un factor crítico, el precio sigue siendo un aspecto relevante en la selección de los proveedores.

Los aspectos que debemos valorar para la selección adecuada de nuestros proveedores son:

Aspectos técnicos:

- Calidad del producto o servicio suministrado y grado de adecuación a nuestras necesidades.
- Capacidad técnica del proveedor y su personal.
- Calidad acreditada (certificados ISO y similares).
- Capacidad de adaptación.
- Flexibilidad.
- Plazos de entrega.

Aspectos comerciales y económicos:

- Precios.
- Forma y plazos de pago.
- Servicio postventa.
- Garantías.

Aspectos empresariales:

- Estabilidad: futura permanencia del proveedor.
- Proximidad: Cercanía física.
- Facilidad de entendimiento.
- Importancia como cliente que tenemos para ellos.
- Referencias de terceros.

9. AVANCE NO.4 PROYECTO FINAL.

9.1. CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE.

Modalidad de transporte.	Ventajas.	Desventajas.
<p>• In House (con flota propia).</p> <p>Inhouse, se refiere principalmente al hecho de prestar el servicio en las instalaciones del cliente.</p>	<p>Autonomía para realizar los envíos.</p> <p>Disposición de las unidades para cualquier servicio que nos sea requerido.</p> <p>Aprovechamiento del servicio para otras funciones (distribución, reparaciones, etc.)</p> <p>Contención de gastos a medio-largo plazo.</p> <p>Selección en la hora de la entrega.</p> <p>Cualquier cambio en los plazos o en los recorridos puede gestionarse con mayor agilidad cuando el personal y las unidades son propios.</p> <p>Más sencillo controlar los plazos de entrega y la trazabilidad del envío.</p> <p>Mayor control de calidad en el manejo de la carga, disposición permanente.</p>	<p>Costos de mantenimientos de la flota, junto con renovación de la misma.</p> <p>Costos de contratar personal que se dedique al reparto-conductores.</p> <p>Exigencia de realizar envíos regularmente.</p> <p>Problemas a la hora de rentabilizar el servicio.</p> <p>Mantenimiento, averías.</p> <p>Recuperación de la inversión a largo plazo.</p>
<p>• Contratando transportadores</p>	<p>Mayor eficiencia sin inversión en el transporte.</p> <p>Se puede obtener el tipo</p>	<p>Que las unidades no se encuentran disponibles, algo que ocurre con mayor frecuencia cuando el cliente</p>

<p>de acuerdo a cada necesidad.</p>	<p>transporte que se necesita, el tamaño adecuado y las condiciones exigida para los productos a despachar.</p> <p>No se paga mantenimiento de vehículos, reduciendo este aspecto de costos. No se paga averías de camiones</p> <p>Se reduce el costo de mano de obra directa.</p> <p>Más barato.</p> <p>Camiones más modernos.</p> <p>Ahorro en época de poca producción.</p>	<p>encarga un envío con poco margen de tiempo.</p> <p>Poca promoción de la empresa.</p> <p>Bajo control sobre el personal y el producto.</p> <p>Disminución en el control de medios exclusivos de carga, mayores costos dependiendo de cargas imprevistas, disponibilidad relativa.</p> <p>Se pagan gastos de alquiler.</p> <p>No se controla el seguimiento de la misma forma que si fuera flota propia.</p>
<p>• Outsourcing de transporte.</p>	<p>Permite una mayor especialización del negocio, pues se disminuye la carga operativa y aumenta la posibilidad de mejorar las estrategias de la misma incrementando su rentabilidad.</p> <p>Se da una disminución en cuanto a costos relacionados con el área de Recursos Humanos, reclutamiento y selección</p> <p>Permite que el proceso sea realizado por un especialista, generando un equipo de trabajo altamente preparado, con un costo inferior al que tendría contratarlo directamente por la empresa.</p>	<p>El sentido de pertenencia de los trabajadores puede verse afectado.</p> <p>Alta rotación de personal. Por las responsabilidades inherentes al trabajo desarrollado y a esa falta de lealtad hacia una u otra empresa.</p> <p>Recorte de puestos de trabajo que no son considerados prioritarios para las empresas.</p> <p>Se maneja una amplia gama de información restringida (costos de transportación, proveedores, etcétera) que deberá ser resguardada a través de un contrato de confidencialidad.</p>

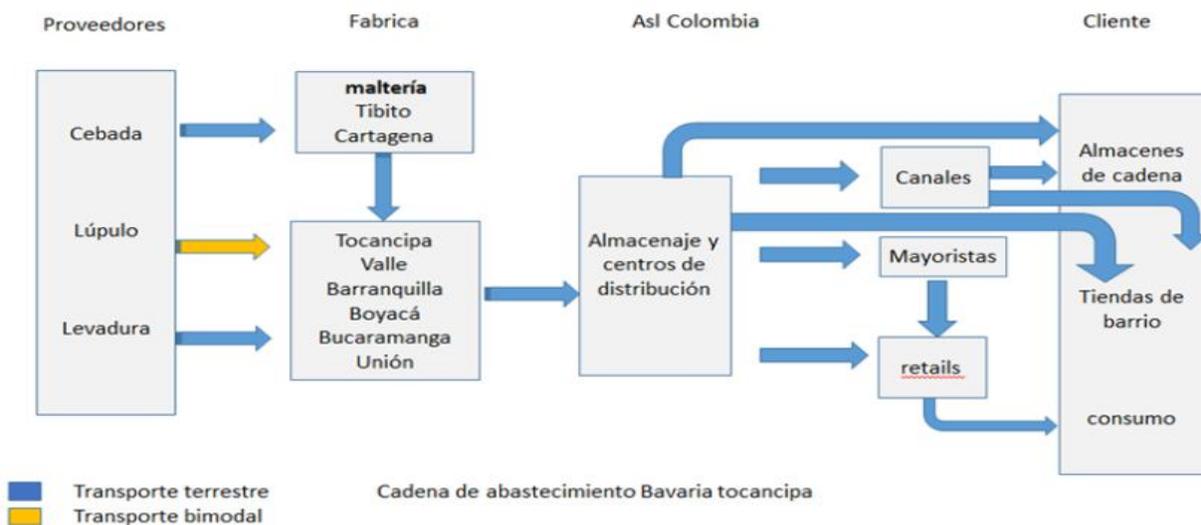
	<p>Disminuye las tareas de rutina o sin un valor agregado intrínseco endosándolo al prestador de servicios.</p> <p>Se crea un valor compartido en los procesos entre cliente y prestador de servicios.</p>	<p>Pérdida de control sobre procesos específicos.</p>
--	--	---

9.2. PROCESO DE APROVISIONAMIENTO DE LOS INSUMOS Y DE DISTRIBUCION DE BAVARIA.

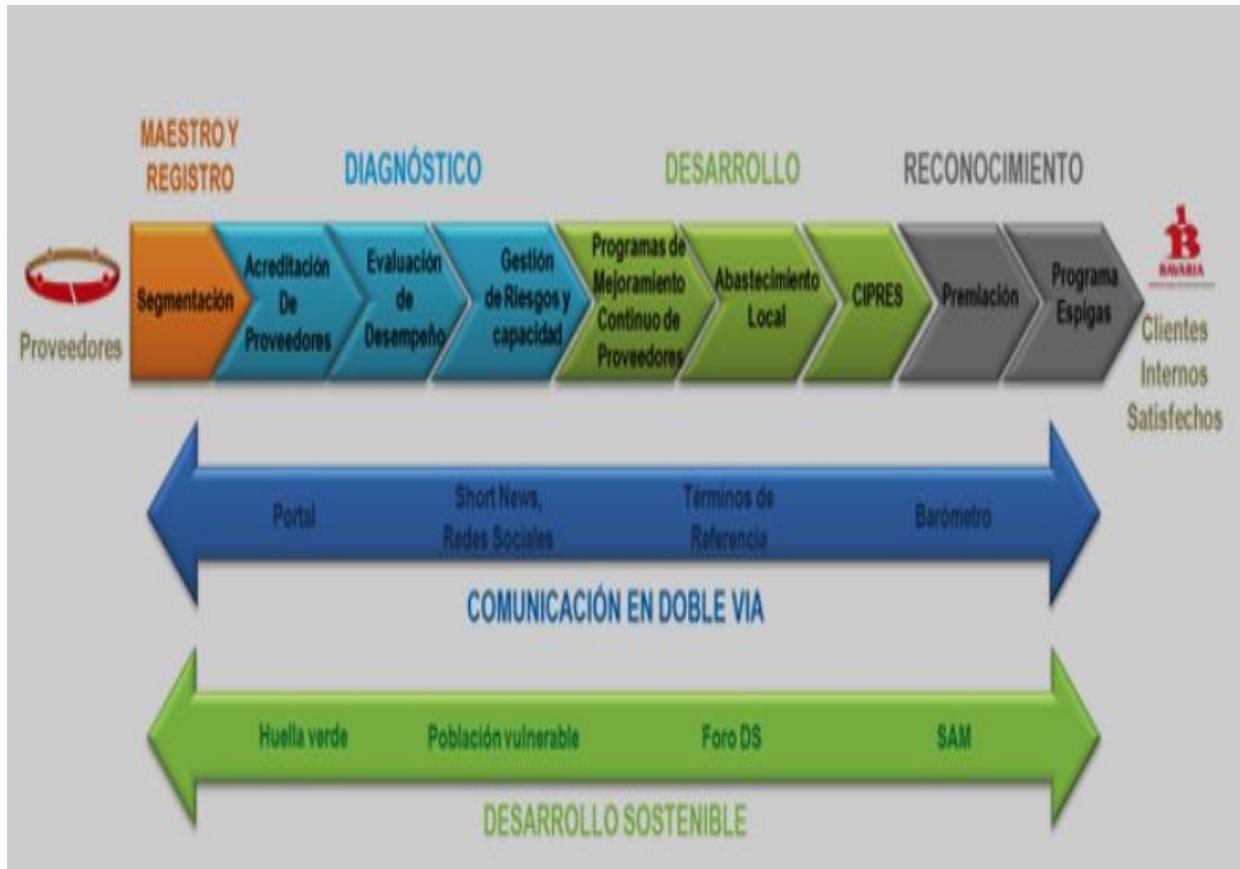
El grupo debe describir cómo se lleva a cabo el proceso de Aprovisionamiento de los Insumos y de distribución de los productos en la empresa, incluyendo los diferentes modos y medios de transporte utilizados, y presentar una propuesta de mejora, apoyados adicionalmente en los resultado obtenido en la aplicación del Modelo Referencial en Logística, y concretamente en el elemento del modelo:

PROCESO DE APROVISIONAMIENTO BAVARIA.

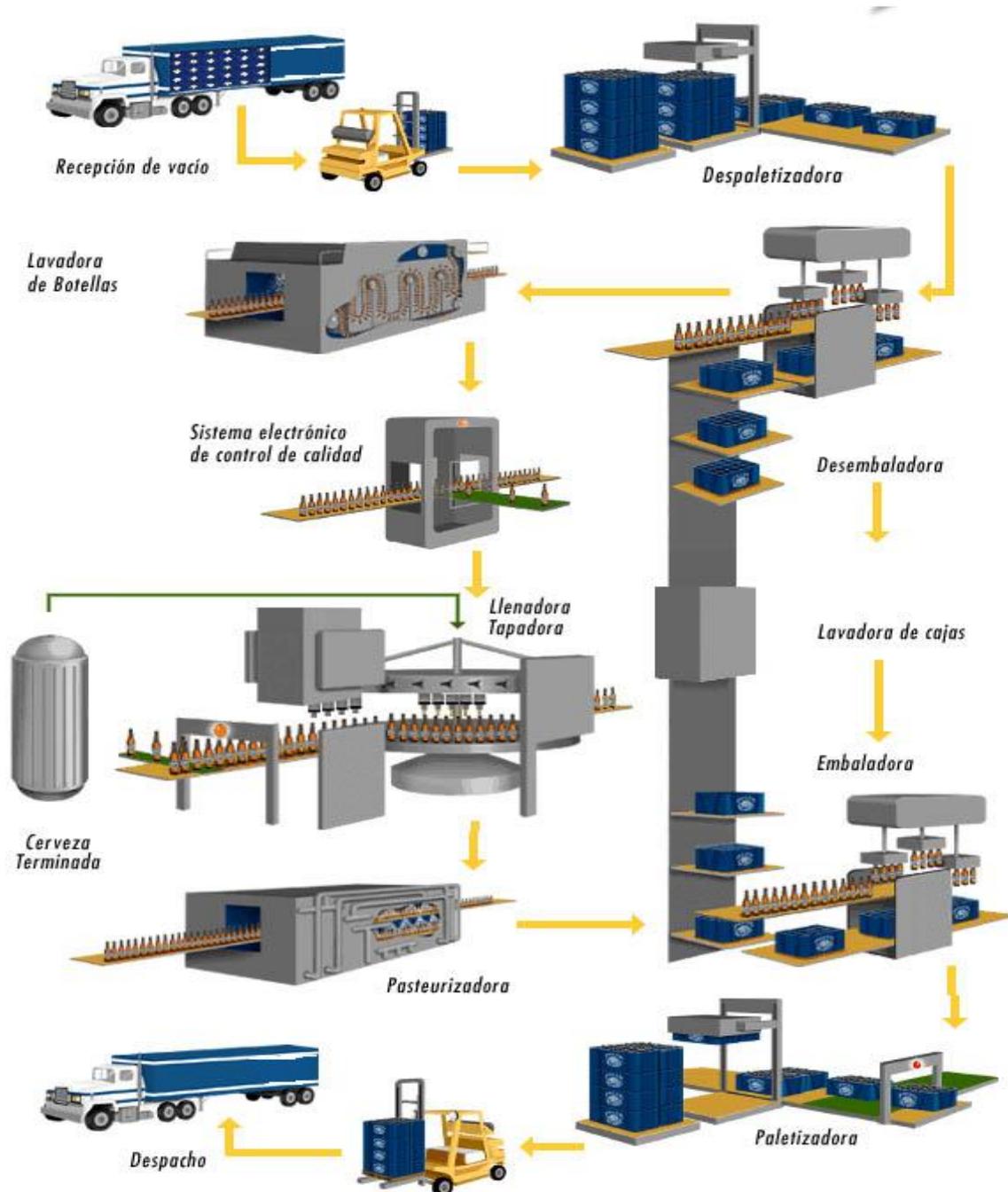
A continuación se presente un esquema de la cadena de abastecimiento de planta de Bavaria en Tocancipa.



En Bavaria se cuenta con el siguiente mapa de proceso de proveedores.



PROCESO DE APROVISIONAMIENTO DE LOS INSUMOS Y DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA.



APROVISIONAMIENTO DE LOS INSUMOS.

Programas De Producción Y Abastecimiento Estratégico De Cebada.

¿Cómo se ha avanzado?

- Se ha comenzado a desarrollar la estrategia de implementación de este nuevo eje al interior de la compañía.
- Se realizó la medición de la línea base para la cadena de abastecimiento de cebada

Próximos Pasos

- Realizar un estudio financiero para analizar el impacto económico en la zona de influencia, empleos generados y población beneficiada.
- Realizar un estudio medioambiental para analizar el impacto en la salud del suelo, optimización de tierras, irrigación, entre otros.

¿Qué se Debe Lograr?

- Apoyar a más de 1.000 pequeños agricultores de cebada local.

PROGRAMA DE CEBADA NACIONAL.

1. Impulsar la oferta de cebada local, cumpliendo con la calidad y la competitividad esperada por SABMiller.
2. Promover la cebada maltera como alternativa de cultivo en Colombia, en las áreas que por sus características y suelos así lo permitan.
3. Mejorar los ingresos de los agricultores y agricultoras e impactar positivamente las zonas de cultivo, incrementando el empleo y mejorando las economías rurales.

Durante el 2014 se sembraron 1.214 hectáreas de cebada en la zona cundiboyacense. De las poblaciones beneficiadas, 129 correspondieron a pequeños agricultores y 26, a agricultores comerciales. Este trabajo generó ingresos por 18.219 jornales y 105 empleos directos, que fueron a beneficio de la población en zonas rurales.

Más Y Mejores Cultivos De Cebada En Colombia.

Bavaria se encuentra en un permanente proceso de evaluación de las mejores condiciones de elaboración y cultivo de variedades de cebada cervecera y mejoramiento del paquete tecnológico de la variedad actual. Dentro de este proceso se buscan genotipos que muestren un buen comportamiento agronómico y una adecuada aptitud maltera, según los estándares de elaboración de cerveza definidos por la compañía a nivel global. Actualmente se trabaja en las zonas cundiboyacense y los llanos, ya que son las áreas que muestran un mejor potencial de desarrollo y desempeño de este tipo de cultivos en Colombia, dadas sus condiciones climáticas y ambientales. En estos programas se trabaja en alianza con entidades gubernamentales como Corpoica, cuyo apoyo es muy importante para asegurar el correcto desarrollo de los mismos, así como su implementación constante en el tiempo. Se han entregado 2.577 horas de asistencia técnica a los agricultores y agricultoras que han participado de estas iniciativas para desarrollar la cebada maltera. Adicionalmente, en el 2014, el Ministerio de Agricultura aprobó a la Asociación de Chivatá, un incentivo modular, con auxilio económico y un fondo rotatorio por un total de COP \$260 millones.

Programa De Desarrollo De Agricultores: Capacitación Y Formación Para Un Mundo Productivo.

El PDA es un programa de fortalecimiento integral del trabajo agrícola, ejecutado por Bavaria a partir del 2011 luego de un proceso de diagnóstico inicial de los beneficiarios. Durante el desarrollo del proyecto, se han consolidado tres grupos asociativos de pequeños agricultores y agricultoras, los cuales producen, entre otros productos, cebada cervecera. La formación contempla buenas prácticas agrícolas, entrenamiento en maltería y cervecería, entrenamiento empresarial, aspectos organizativos, legales y sociales, que se han adecuado conforme el proyecto se ha ido desarrollando.

Durante el trabajo también se han estructurado alianzas productivas –por ejemplo, con el Gobierno Nacional– para permitir el acceso a capital semilla. El PDA también incluye el componente de asistencia técnica para acompañar al agricultor y al cultivo durante su desarrollo. Se realizan visitas de campo, tras las cuales se generan

recomendaciones para un buen desarrollo de la producción y la cosecha. Con ello, se observa una mejor calidad del producto final, así como un incremento de la productividad para el agricultor o la agricultora.

Trazabilidad: Para El Aseguramiento De La Calidad Y El Desarrollo De Los Proveedores De Cebada.

¿Qué Es La Trazabilidad?

La trazabilidad es importante para determinar la calidad de un producto, saber de dónde viene, cómo se ha producido y cuáles son sus componentes. Contar con procesos y estándares adecuados para mantener una adecuada trazabilidad de las materias primas es, además, muy importante para identificar y reducir los riesgos, así como para aprovechar las oportunidades de mejora y desarrollo de los proveedores.

Por medio del componente de asistencia técnica se realiza la trazabilidad de la cebada adquirida por Bavaria, desde la siembra hasta la cosecha. Esto se documenta en la Bitácora de Seguimiento a los Agricultores con todos los detalles del proceso: tras la cosecha, se registra desde la entrega en el centro de acopio hasta el beneficio del grano y envío a la Maltería de Tibitó. Toda la trazabilidad incluye los parámetros más importantes a tener en cuenta en cebada verde, seca y malteable. Durante el desarrollo del proyecto, tres grupos asociativos de pequeños agricultores han participado de esta iniciativa. La trazabilidad de las variables del sistema productivo es compleja debido al gran número de agricultores que conforman cada grupo asociativo. Esto ha generado nuevas estrategias en los procesos de formación y asistencia técnica, incluyendo la asociación con entidades locales como el SENA, y nacionales como FINAGRO.

Abastecimiento Responsable Y Sostenible De Azúcar.

¿Cómo se ha avanzado?

- Estudio del estándar Bonsucro y pre-evaluación a dos proveedores.

Próximos Pasos

- Comunicación y alineamiento de los proveedores según el estándar.
- Establecimiento de planes de acción para la certificación.

- Ejecución y monitoreo de los planes

¿Qué se debe lograr?

- El 100% de la azúcar proveída debe estar certificada.

CONOCIENDO LA CERTIFICACIÓN BONSUCRO.

El estándar Bonsucro es la primera iniciativa de medición global para la caña de azúcar. Se trata de un programa planetario, sin ánimo de lucro y de carácter multiactor para reducir los impactos ambientales y sociales de la producción de azúcar de caña, reconociendo la necesidad y el aporte económico de esta actividad productiva. SABMiller se unió a la iniciativa Bonsucro durante el 2013, tomando las primeras acciones para certificar a ciertas operaciones de la compañía a nivel global bajo este estándar, e incorporando su adopción como uno de los objetivos estratégicos de trabajo dentro de la Estrategia de Sostenibilidad PROSPERAR.

Durante el 2014, Bavaria estudió en qué consiste y cómo se implementa la certificación Bonsucro. Luego se realizaron preevaluaciones a dos proveedores atendiendo los lineamientos y consideraciones involucradas en su eventual aplicación. Lograr la certificación del 100% del azúcar que consume la compañía es un reto importante, para lo cual el compromiso inicial de los proveedores y su involucramiento temprano resulta un factor clave. Con este trabajo, se estableció una línea base y se aclararon los aspectos a mejorar para cumplir con el estándar en el período de tiempo que contempla la aplicación de la estrategia. En ese sentido, se presentaron diversas recomendaciones para mejorar el desempeño de los proveedores y los indicadores preliminares. En general, las pre-evaluaciones a los proveedores mostraron buenos resultados en relación al cumplimiento del estándar. Existen exigencias específicas del mismo en relación con los derechos humanos y las normas laborales de proveedores y contratistas. Durante el 2015 la compañía continuará con las pre evaluaciones a los proveedores de Bavaria, estableciendo las brechas que se observen en relación con el estándar. En ese sentido, es necesario realizar un trabajo, de motivación para

incorporar a más proveedores a realizar este trabajo y continuar con los avances con aquellos que ya se han incorporado a este proceso.

PROCESO DE DISTRIBUCION EN BAVARIA.

Redes de distribución:

- a. Canal corriente: Distribuye productos a los pequeños expendedores

- b. Canal especial: Atiende a grandes almacenes, el sistema de distribución por ejemplo de Bavaria en Bogotá se realiza a través de 125 transportadores que debe estar constituidos como empresa independiente. En su mayoría se trata de empresas de tipo familiar, administradas por el propietario, con la ayuda de dos empleados administrativos, y cuyo personal operativo gira alrededor del núcleo familiar.

Centros de distribución: Tiene capacidad para llegar a 300.000 puntos de venta a la semana, así mismo cuenta con 25 modernos centros de distribución en todo el país, que garantizan la entrega de los productos con lo más altos estándares de calidad. La capacidad de almacenamiento en el centro de distribución es de 45 mil estibas. Atiende 240 camiones diarios trabajando las 24 horas.

a. Tecnología de Transporte Externo.

Teniendo claro que los modos de transporte son determinados por el entorno físico en el que se desplazan los bienes, es decir, marítimo, aéreo o terrestre y los medios son los vehículos que se usan para cada modo, es decir, barco, tren, camión o avión, podemos decir que en Bavaria se utiliza primordial y mayoritariamente el modo terrestre y como medio los camiones que son los que distribuyen de manera externa la mercancía a los clientes en los diferentes puntos tanto propios de distribución como cliente final, consumidores, supermercados y tiendas.

Esta situación se presenta debido a que en la ciudad existe una sede de la empresa como tal, lo cual hace más fácil la distribución de la mercancía a los diferentes puntos y se utilice el medio terrestre que en este caso es el más económico y con el cual se llega de mejor manera a los clientes, evitando intermediarios lo cual fortalece la cadena de suministro.

MODOS Y MEDIOS DE TRANSPORTE.

En la empresa las cervezas tienen bastante rotación en los centros de distribución: se necesita identificar en cada etapa el modo del transporte y el operador del transporte. La distribución física es no solamente un coste significativo para la mayoría de los negocios, y tiene un impacto directo en su competitividad al conseguir en los centros de distribución.

Esta cuenta con una flota de camiones que consta de 66 unidades con capacidad para 36 estibas de 45 cajas de Cerveza lo que equivale a una capacidad total de 1620 cajas por camión Slider.

El producto que no se entrega en este tipo de vehículos, la Cervecería debe contratar tracto mulas.

Las compañías colombianas siguen adelantando altas inversiones para renovar plantas y equipos y mejorar su competitividad Bavaria puso en marcha una renovación de su flota de camiones, la cual hace parte de un programa más extenso que incluye cambio de cajas, envases y otros artículos.

Con ese objetivo, firmó un contrato con Mercedes Benz Brasil. Bavaria hizo a esa fábrica un pedido de 473 camiones del modelo Atego 1718, la mayor exportación que ha realizado la firma brasileña a Colombia. Además, tiene contemplada la compra de otros 407 camiones a Colmotores y carrocerías a Romarco, lo que suma 71 millones de dólares en dichos vehículos y partes. Para este año y parte del 2008, la inversión de la empresa en otros equipos de transporte, como semi remolques y envases, asciende a 23 millones de dólares.



MEDIOS DE TRANSPORTE USADOS

Bavaria utiliza dos medios de transporte para movilizar el producto hacia los demás centros de distribución, los Sliders y los Camiones Estacas.

Los sliders son vehículos propiedad de la Cervecería y por tanto el costo de transporte es inferior ya que permite hacer viajes redondos, es decir, llevan producto terminado a los centros de distribución y recoge envase vacío o producto de estos centros de distribución para traerlo a la cervecería, mientras los camiones estacas solo son contratados para realizar la entrega de producto en una sola vía, la descripción de ambos vehículos se muestra a continuación:

Sliders Botelleros: Son camiones con capacidad para 36 estibas de producto terminado los cuales son cargados por medio de montacargas sencillos o dobles y tienen un tiempo promedio de cargue de 90 minutos.



Tracto mulas o estacas: Son camiones con una capacidad para 33 toneladas, los cuales son cargados de manera manual por 4 coteros quienes tienen un tiempo promedio de cargue y descargue de 240 min.

El slider hace referencia a un viaje redondo porque se despacha con producto y retorna con envase a la cervecería del valle, por otro lado el vehículo estaca hace referencia a transportar el producto en un solo destino con producto y con una capacidad aproximada de 33 toneladas.



ESQUEMA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO SOCIAL EN EL GRÁFICO 1.

Se presenta un esquema convencional del proceso de distribución de las mercancías que produce el consorcio Bavaria. Allí es posible distinguir varios tipos de agentes que participan en él. Se sintetiza únicamente el proceso de distribución del producto social generado en el proceso industrial de Bavaria.

En este esquema se da por supuesto que sólo se produce cerveza y que ésta se distribuye en envase tradicional, es decir botella retornable. Para facilitar la exposición se enumeran algunas de las áreas. En el área 1 aparecen tres tipos de prestamistas de dinero: bancos, comparadores de bonos y accionistas; en el área 2 se presenta la relación entre la empresa Bavaria y sus agentes internos que hacen parte de las funciones de producción y administración y ventas. En la parte media se hallan dos tipos de agentes externos, así: en el área 3 se sitúan los subcontratistas de distribución, y en el área 4, las agencias de servicio de trabajo temporal (Serdán S.A, Vise Ltda. y otros) que prestan asistencia de “preventa”, asesoría comercial, vigilancia, aseo y mantenimiento. En la parte inferior están los distribuidores minoristas que venden los productos al consumidor final.

Veamos cómo se desarrollan las relaciones entre Bavaria y sus agentes: Supongamos que Bavaria para producir X cantidad de hectolitros de cerveza incurre en el costo C

Para obtener su tasa esperada de ganancia, Bavaria fija el precio de fábrica Pf , que es igual al costo de producción C más un sobreprecio d, que incluye tanto la ganancia industrial esperada, Gi, los costos de administración y distribución, Cg, y el impuesto al consumo, Ic. Por lo tanto.

$$d = G_i + C_g + I_c. \quad (1)$$

$$P_f = C + d. \quad (2)$$

Para colocar el producto final en manos del consumidor, median entre éste y Bavaria dos agentes: el distribuidor y el minorista. Bavaria entrega en puerta de fábrica al distribuidor el producto para que éste lo distribuya a los minoristas a cambio de un

flete, que es el costo de distribución en el que incurre la primera. El distribuidor entrega al minorista el producto a cambio del precio P_f , y este último a su vez lo vende al consumidor final al precio de mercado, P_m . El precio de mercado incluye el precio de fábrica más un sobrepeso, d' , compuesto por el costo de comercialización, C_m , y la ganancia comercial del minorista, G_c . Se tiene entonces que:

$$d' = C_m + G_c \quad (3)$$

$$P_m = P_f + d' \quad (4)$$

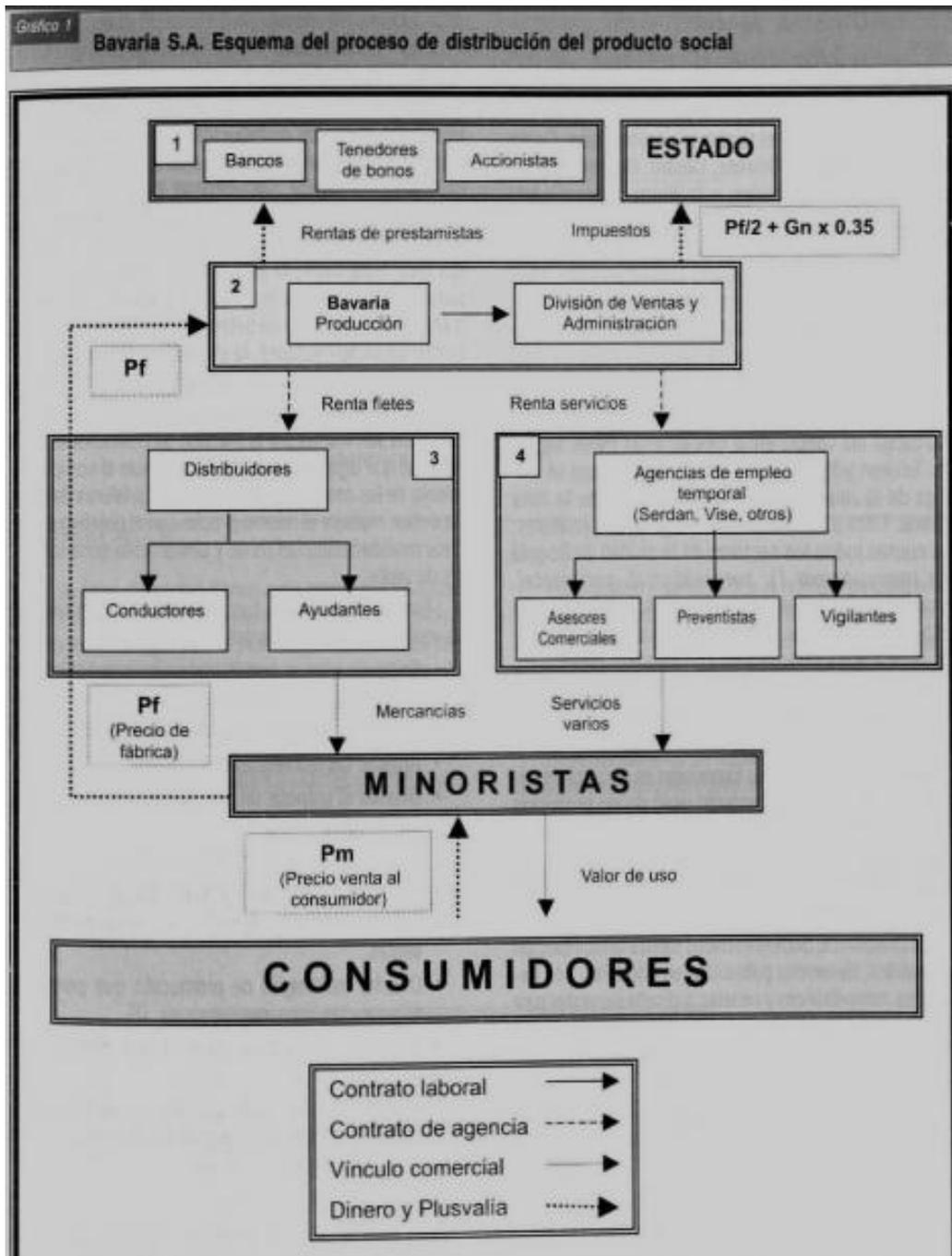
El minorista traslada a Bavaria la diferencia entre P_m y d' , es decir, el precio de fábrica, P_f . Después de estas operaciones puede calcular la ganancia industrial, a la cual añade los ingresos que procedan de otros negocios: rentas de inversiones, ganancias ocasionales por ventas, etc.; deduce otros egresos, por ejemplo, la pérdida por participar en otros negocios, y obtiene la ganancia neta, de la cual cede una participación al Estado en forma de impuesto. Una vez Bavaria obtiene P_f , descuenta el montante correspondiente al impuesto al consumo, I_c , quedándose con la diferencia $P_f - I_c$, que es el precio del productor, P_p , con el cual reproduce el capital invertido capital constante y capital variable. El capital constante es el valor de las materias primas y los costos generales de fabricación; el capital variable es el relacionado con el salario de sus agentes internos (trabajadores directos e indirectos). Una vez realizadas las deducciones anteriores, obtiene la ganancia operacional, G_o , de la cual descuenta:

- Las sumas debidas como rentas de servicios a los agentes externos (Serdán, Vise, etc.).

- Las rentas de fletes a los agentes distribuidores.

- Las rentas correspondientes a los negociantes de software, la renta cedida por derechos de uso de licencias, marcas y patentes, la renta alquiler.

- Traslada parte de las rentas de capital a los prestamistas de dinero (tenedores de bonos, bancos y corporaciones financieras). Después de estas operaciones obtiene la ganancia bruta, G_b , de la que descuenta los impuestos por concepto de renta, predial e industria y comercio, quedándose, finalmente, con la ganancia industrial, G_i , la cual se distribuye entre los accionistas y se reinvierte para ampliar el proceso productivo.



9.3. PROPUESTA DE MEJORA APOYADO EN EL MODELO REFERENCIAL DE LOGISTICA.



Bavaria obtuvo un promedio de 3,89/5,0 con una desviación estándar de 0.57 del resultado obtenido para Transporte Externo en la aplicación del Modelo Referencial en Logística, cerca de ser una fortaleza para la Empresa, por lo cual se aconseja seguir en la misma línea de trabajo sin mayores cambios drásticos.

Siempre se debe reiterar a los operadores encargados que deben realizar un buen embalaje de los productos y que las cargas se deben ejecutar con el mayor cuidado posible para que se mantenga su calidad y no se vayan a dañar.

Las capacitaciones siempre son necesarias, por lo tanto se deben dar más seguido para que los operarios encargados se estén actualizando y tengan clara su labor y no se caiga en desconocimientos sobre los cambios permanentes que sufren a diario la parte de abastecimiento y transporte.

Es ideal tener definidos ciclos de entrega, medir y controlar el tiempo de recorrido. Proyectarse a utilizar mecanismos electrónicos que actualmente existen en el mercado para poder facilitar la logística de transporte.

Sería ideal hacer la inversión para que las tracto mulas o estacas sean propios de la compañía para que se pueda manejar al igual que el transporte interno, todo bajo las normas y logística global que tiene Bavaria.

Implementar el Sistema Justo a Tiempo. (JIT).la cual permite:

La reducción del desperdicio.

La calidad de los productos o servicios.

Profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

Fuerte orientación a sus tareas (involucrarse en el trabajo), Mayor productividad, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

Programa Carro Escuela:

Formación y Desarrollo para la Red de Reparto en Bavaria.

Esta iniciativa busca desarrollar las competencias comerciales básicas de todos los trabajadores y trabajadoras que se desempeñan en funciones de reparto conforme a asegurar la conformación de equipos multidisciplinarios en este tipo de operación. Este aspecto cobra cada año mayor relevancia con la entrada de nuevos competidores al mercado de las bebidas alcohólicas. El programa consta de dos fases, una teórica y otra práctica. Además, durante el período reportado, se implementó un nuevo módulo comercial donde participaron 1.751 personas, y se creó la metodología de clínicas de entrega como complemento al desarrollo de competencias requeridas por las tripulaciones en el mercado. Uno de los desafíos para el próximo período es generar mayor autonomía en las empresas contratistas, de tal forma que puedan agilizar la inducción y formación de su personal utilizando los contenidos y metodología del programa.



10. CONCLUSIONES.

- En el avance uno del proyecto final, se destaca la importancia que tiene en Logística, la administración de la cadena de suministro para planificar, ejecutar y controlar las operaciones de la red de suministro, buscando con esto, satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible. De acuerdo a lo estudiado hasta el momento, se resalta la relevancia que tiene el Supply Chain Management (SCM), como una red de múltiples negocios y múltiples relaciones, SCM, diseñada de forma dinámica, de acuerdo a las necesidades del cliente, para que sea una alternativa viable, que busca el mejoramiento del sistema logístico, aprovechando la sinergia de la integración y el Management, entre todos los miembros de la cadena, para trabajar de forma coordinada, manejando y mejorando el flujo de materiales y de información, cuyos procesos van desde los proveedores hasta los usuarios finales, considerando, todos los acontecimientos y factores para evitar interrupciones en la cadena.
- En el avance dos del proyecto final Identificamos las ventajas ofrecidas por la aplicación Benchmark FL para las actividades logísticas en la empresa de BAVARIA y va aplicación de los trece elementos del Modelo Referencial en Logística, que hipotéticamente se encuentran presentes en una Red Adaptativa o Supply Chain.
- En el avance tres del proyecto final, nos permite conocer los pronósticos, demanda, inventarios, cantidades, pedidos, despachos y transportes de los productos a comercializar, que para nuestro caso es la organización Bavaria S.A. con el producto Cerveza Club Colombia. Por otro lado nos enseña el análisis y aplicación del Modelo Referencial en Logística, aplicando tecnologías de almacenaje, manipulación y transporte interno, del producto de la empresa objeto de estudio, permitiendo que los participantes del grupo de trabajo expongan una propuesta de mejora para aplicar de manera eficiente y eficaz

estas tecnologías del M.R.L. Y por último el grupo debe de presentar una estrategia de aprovisionamiento, donde se incluya el proceso de selección de proveedores que permita el mejoramiento del Supply Chain Management de la empresa Bavaria S.A.

11. ANEXOS.

11.1. BENCHMARK FL.

https://www.dropbox.com/s/doado7wyhxgki1s/BENCHMARK_FL_Grupo_207115_22.xls?dl=0

11.2. MODELO REFERENCIAL EN LOGÍSTICA.

<https://www.dropbox.com/s/05tzlg6ithsevvh/Modelo%20para%20procesar%20informaci%C3%B3n%20del%20Trabajo%20de%20Campo.BAVARIA.xls?dl=0>

11.3. CALCULOS CLUB COLOMBIA.

https://www.dropbox.com/s/iz8pral991w2183/Calculos_%20Club_Colombia_avance_3.xlsx?dl=0

11.4. SELECCION DE PROVEEDORES.

https://www.dropbox.com/s/fvjinek0ydcv5po/Hoja_Seleccion_Proveedores_Bavaria.xls?dl=0

12. BIBLIOGRAFÍA.

- Sitios externos. Bavaria. (2015). Materia Tropical. Recuperado de http://www.sitiosexternos.bavaria.co/11-2/malteria_tropical_an/
- Explorador de marcas. Bavaria. (2016). Club Colombia. Recuperado de <http://www.bavaria.co/marcas/explorador-de-marcas/club-colombia-roja>
- Configuraciones genéricas. Características de las configuraciones genéricas supply chains.pdf. Material propuesto en el foro fase 5, avance1.
- Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5665>
- Acerca de nosotros. Bavaria. (2016). Ser parte de ABInBev. Recuperado de <http://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/ser-parte-de-abinbev>

- Clientes. Bavaria. (2015). Recuperado de <http://www.bavaria.co/clientes>

- Sitios externos. Bavaria. (2015). Materia Tibito. Recuperado de http://www.sitiosexternos.bavaria.co/11-2/malteria_de_tibito_an/

- Sitios externos. Bavaria. (2015). Impresora del sur. Recuperado de http://www.sitiosexternos.bavaria.co/11-2/impresora_del_sur_an/

- Sitios externos. Bavaria. (2015). Fábrica de Tapas. Recuperado de http://www.sitiosexternos.bavaria.co/11-2/fabrica_de_tapas_an/

- Agencia de servicios logísticos. Recuperado de <https://www.computrabajo.com.co/empresas/ofertas-de-trabajo-de-agencia-de-servicios-logisticos-sa-4569135F0E3DC6B9>

- Tomado de <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2554/1/86069508.pdf>

- Bavaria S.A. Sistema de distribución. Análisis económico. Tomado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a05.pdf>

- Portafolio Noticias de Economía y Negocios en Colombia y el Mundo, Bavaria Trae la Cerveza del Tanque al País, 2017. Tomado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bavaria-vende-cerveza-tanque-producto-club-colombia-492583>

- Bernardo Parra R, Innovar, Revista de Ciencias Administrativa y Sociales, 2004, Bavaria S.A. Sistema de Distribución y Análisis Económico. Tomado de:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/27337/1/25115-88239-1-PB.pdf>

- SAP. (2017). Acerca del SAP. Recuperado de
<https://www.sap.com/latinamerica/about.html>

- Salazar B. (2016). Logística. Indicadores de desempeño logístico. Recuperado de
<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/indicadores-log%C3%ADsticos-kpi/>

- Cadena de suministro extendida. (2015). Recuperado de
<https://www.sap.com/latinamerica/docs/download/2015/03/ec5d645e-3f7c-0010-82c7-eda71af511fa.pdf>

- SAP. (2017). Adelántese al juego con un sistema de planificación de recursos (ERP) de SAP. Recuperado de
<https://www.sap.com/latinamerica/product/enterprise-management/erp.product-capabilities.html>

- Sinnexus. (2016). Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS). Recuperado de
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/sistemas_soporte_decisiones.aspx

- El blog de WorkMeter. (2014). Optimiza la eficiencia de tu empresa. Recuperado de
<http://es.workmeter.com/blog/bid/346693/La-medici-n-de-los-resultados-en-las-empresas-indicadores-y-datos>

- Acevedo e. (2010). Presentación Bavaria S.A. Recuperado de <https://es.slideshare.net/guest44a7db/bavaria-expo>
- Informe cervecería del Valle-Bavaria. (2011). Recuperado de <http://www.bavaria.co/docs/default-source/default-document-library/informe-de-gestion-cerveceria-del-valle-2011.pdf?sfvrsn=0>
- Supertiendas. (2013) Bavaria mejor en servicio al cliente. Recuperado de <http://www.supertiendas.com.co/ediciones-2013/edicion-18/portada-14/bavaria-mejor-en-servicio-al-cliente.htm>
- Revista portafolio. (2015). Bavaria, Reina e servicio al cliente en bebidas. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/bavaria-reina-servicio-cliente-bebidas-36502>
- División Gestión Proveedores Presentación estándar F15. (2015). Recuperado de <https://www.epm.com.co/site/Portals/3/documentos/proveedores/Relacionamiento/EPM%20Bavaria.pdf>
- Gestión de operaciones. (2015)¿Qué es y cómo se calcula los Días de Inventario? Recuperado de <http://www.gestiondeoperaciones.net/inventarios/que-es-y-como-se-calcula-los-dias-de-inventario/>
- Pinzón, B. (2005). Inventarios. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5667>

- Bavaria. (2017). Nuevos precios de nuestro productos. Recuperado de <http://www.bavaria.co/prensa/noticias/nuevos-precios-de-nuestros-productos>

- Jacob D. (2016). Guide to Supply Chain Management: How Getting it Right Boosts Corporate Performance (The Economist Books), Bloomberg Press; 1st edition, ISBN: 978-1576603451

- Emprendedores. (2016). Cómo elegir el sistema de reparto más adecuado para una pyme. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/envios-fiables-y-rentables/envios-rentables-y-fiables2>

- Ostt. (2017). Ventajas y desventajas de tener flota propia. Recuperado de <https://ostt.wikispaces.com/VENTAJAS+Y+DESVENTAJAS+DE+TENER+FLOTA+PROPIA+O+SUBCONTRATADA>

- Modelo referencial de logística. (2013). Recuperado de <http://www.ciatijfk.org/ciatiweb/images/publicapdf/pdf/Modelo%20Referencial%20en%20logistica%202013.pdf>

- Estrategia aduanera. (2017). Outsourcing Logístico: 5 ventajas y 5 desventajas. Recuperado de <http://www.estrategiaaduanera.mx/outsourcing-logistico-5-ventajas-y-5-desventajas/>

- Vasco L. (2016). Logística de Aprovisionamiento. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/logistica-de-aprovisionamiento/>

- Bavaria. Sitios externos. Mapa de proceso de proveedores. Recuperado de <http://www.sitiosexternos.bavaria.co/13-1001/MapaProcesosProveedores/>
- Bavaria. Sitios externos. Regionales ventas. Recuperado de http://www.sitiosexternos.bavaria.co/7-2/regionales_de_ventas_an_do/
- Bavaria. Sitios externos. Noticias. Recuperado de <http://www.sitiosexternos.bavaria.co/internaNoticias.php?uuid=35360>
- Portafolio. (2007). En camino nueva flota de Bavaria. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/camino-nueva-flota-bavaria-438410>
- Informe de Desarrollo Sostenible 2014 Bavaria. Recuperado de: <http://www.bavaria.co/docs/default-source/default-document-library/informe-de-desarrollo-sostenible-2014.pdf?sfvrsn=0>
- Parra B. Bavaria S.A. Sistema de distribución. Análisis económico. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/27337/1/25115-88239-1-PB.pdf>
- Bernal. F. Justo a Tiempo. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2019%20Justo%20a%20tiempo.pdf>
- Bavaria S.A, Informe Desarrollo Sostenible, 2014. Pdf, Un Mundo Productivo. Recuperado de: <http://www.bavaria.co/docs/default-source/default-document-library/informe-de-desarrollo-sostenible-2014.pdf?sfvrsn=0>
- Todo el contenido © Bavaria 2015, Recuperado de: http://www.bavaria.co/trabajadores/zona_trainees

- Bavaria 2015, Wikipedia®, 13 may 2017 a las 19:22. Recuperado de:
https://es.wikipedia.org/wiki/Cervecer%C3%ADa_Bavaria_S.A.
- Bavaria S.A. 2015. Recuperado de: <http://www.bavaria.co/Media/images/default-source/default-album/todas-las-marcas.jpg?sfvrsn=0>
- BAVARIA SA. (2009). La evolución de la pasión. Recuperado de
<http://laevoluciondelapasion.blogspot.com.co/2009/10/estructura-organizacional.html>