

**Plan de mejoramiento para el proceso que se realiza en la cadena de abastecimiento en
la empresa Fuller Pinto S.A.**



María Camila Mejía Mesa

Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

Programa de Negocios Internacionales

2019

**Plan de mejoramiento para el proceso que se realiza en las cadenas de abastecimiento en
la empresa Fuller Pinto S.A.**

María Camila Mejía Mesa

Trabajo de Investigación Aplicada para optar El Título de profesional de
Negocios Internacionales

Docente Tutor:

Jaime Andrés Ramírez Pascuas

Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

Programa de Negocios Internacionales

2019

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, 15 de febrero de 2019.

Dedicatoria

En honor a la memoria de mi papá, que siempre ha sido el motor de mi vida para mejorar cada día sin importar las circunstancias. Gracias al esfuerzo de él y mi mamá, me he podido encaminar para realizarme como un profesional integral, anteponiendo siempre los valores base y principios que me inculcaron desde muy temprana edad.

Agradecimientos

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a la empresa Fuller Pinto S.A. Por permitirme realizar la práctica empresarial, la cual me apporto un gran crecimiento profesional como personal. Al director del departamento de comercio exterior en Fuller Pinto S. A., José Luis Ortiz Pardo, por darme el voto de confianza para pertenecer a su equipo. A mis compañeros de práctica María José Rodríguez y Sebastián Gómez, quienes me brindaron su apoyo y colaboración durante todo este proceso. A mi tutor, el profesor Jaime Andrés Ramírez Pascuas, el primer profesor que conocí al momento de ingresar a la universidad, por guiarme y explicarme con paciencia y escrutinio para hacer que este trabajo fuese posible. A los docentes del programa de Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Bucaramanga por todo el conocimiento que impartieron durante todo este proceso universitario.

(El ser agradecido te puede cambiar desde un día hasta una vida completa. Solo necesitas decir las palabras., s.f.)

Resumen

En los últimos años Fuller Pinto S.A ha estado en un proceso de mejora continua para lograr posicionarse como la empresa que es hoy en día. Sin embargo, existen ciertas inconsistencias que pueden afectar algunos procesos en la trazabilidad de los productos, generando así una exigencia frente al análisis de estos procesos.

Para mejorar estas falencias se acudió a la observación y búsqueda bibliográfica con el fin de extraer los datos necesarios que permitieran realizar un diagnóstico del proceso en general y los puntos débiles que están afectando ciertas etapas de la trazabilidad.

Como resultado se han identificado posibles factores que pueden ayudar a fortalecer y complementar este proceso, entre los cuales, la manera en cómo las partes involucradas inspeccionan su tarea a cargo, será el pilar principal.

En el presente informe se pretende proponer soluciones que permitan dar soporte a los procesos dentro de la trazabilidad de los productos, de tal manera que se puedan evitar este tipo de inconsistencias.

Abstract

In recent years, Fuller Pinto S.A has been in a process of continuous improvement to achieve positioning as the company it is today. However, there are certain inconsistencies that can affect some processes in the traceability of the products, thus generating demand in front of the analysis of these processes.

To improve these shortcomings, we went to the observation and bibliographic search in order to extract the necessary data that would allow a diagnosis of the process in general and the weak points that are affecting certain stages of traceability.

As a result, possible factors have been identified that can help strengthen and complement this process, among which, the way in which the parties involved inspect their task in charge, will be the main pillar.

This report aims to propose solutions to support the processes within the traceability of products so that this type of inconsistencies can avoided.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. PLANTEAMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1 Descripción de la problemática	2
1.2. Objetivos	6
1.2.1 Objetivo general.	6
1.2.2. Objetivos específicos.	6
1.3. Justificación	8
CAPÍTULO II	10
2. MARCO DE REFERENCIAL	10
2.1. Marco contextual	10
2.2. Marco teórico	17
2.3. Marco conceptual	19
2.4. Marco legal	20
CAPÍTULO III	22
3. METODOLOGÍA	22
3.1. Tipo de investigación	22
3.2. Enfoque de la investigación	22
CAPÍTULO IV	24
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	24

	9
CAPITULO V	29
5. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO.	29
CAPITULO VI	34
6. IDENTIFICAR LAS FALENCIAS EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO QUE ESTÁN AFECTANDO EL PROCESO	34
CAPITULO VII	38
7. PROPONER ACCIONES DE MEJORA E INDICADORES DE SEGUIMIENTO PARA LA MEJORA EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	38
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	50

Lista de figuras

FIGURA 1. FORMAS Y DESCRIPCIÓN DE LAS FORMAS.	4
FIGURA 2 LOGÍSTICA EMPRESARIAL	31
FIGURA 3 CADENA MORA GARCÍA	32
FIGURA 4 CADENA DE ABASTECIMIENTO	44

Lista de Tablas

TABLA 1 RESULTADO DE LAS VENTAS DE EXPORTACIONES DURANTE 2018	23
TABLA 2 CRECIMIENTO DE CLIENTES 2018	24
TABLA 3 RECAUDOS 2018	25
TABLA 4 CRECIMIENTO EN VENTAS DE EXPORTACIONES 2017 VS 2018	41
TABLA 5 IMPACTO DE CLIENTES EN EL AÑO 2018	42
TABLA 6 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	43
TABLA 7 INDICADORES DE SEGUIMIENTO, NO 1, DISPONIBILIDAD	44
TABLA 8 INDICADORES DE SEGUIMIENTO, NO 2, EFICACIA	45
TABLA 9 INDICADORES DE SEGUIMIENTO, NO 3, CALIDAD DE EXPORTACIÓN	46
TABLA 10 INDICADORES DE SEGUIMIENTO, NO 4, EFECTIVIDAD DEL PROCESO TRAZABLE	47

Introducción

La presente investigación contempla el proceso de trazabilidad de las empresas, siendo este un conjunto de procedimientos que por medio de ciertas herramientas, permite controlar el histórico, el estado y la trayectoria de un producto a lo largo de la cadena de suministro en determinada etapa.

Un buen proceso de trazabilidad permite, a lo largo de la cadena de suministro de un producto o lote, prever y evitar crisis en la producción de determinado producto. Para que dentro de los procesos de trazabilidad los distintos agentes de la cadena de suministros cumplan sus objetivos, es necesario que exista un seguimiento riguroso de cada uno de los procesos involucrados y que la comunicación entre las partes sea la mejor posible.

Tras analizar los procesos que componen la cadena de abastecimiento en la empresa Fuller Pinto S. A., se han logrado identificar ciertas falencias relacionadas con la falta de productos al momento de realizar los despachados de contenedores, lo cual ha resultado como incumplimiento a clientes, que a su vez se traduce en pérdidas para la empresa.

A razón de esto, el presente trabajo busca plantear una propuesta para mejorar el proceso que se realiza en la cadena de abastecimiento en la empresa Fuller Pinto S.A, analizando las falencias que este pueda poseer y cimentando la investigación con diferentes fuentes de información. Dentro de su desarrollo, se pretende fundamentar teóricamente las posibles soluciones que serán expuestas después de ahondar en este proceso logístico.

Vislumbrando una oportunidad de mejora accesible y realizable a mediano plazo, se genera el interés por abarcar dicha problemática teniendo como enfoque el perfeccionar considerablemente cada etapa del proceso hasta llegar al consumidor final. Por otra parte, establecer dichos parámetros fomentaría una mejora permanente en la empresa si se mantiene en constante estudio y desarrollo.

Capítulo I

1. Planteamiento y descripción del problema

En Fuller Pinto una compañía dedicada a la elaboración de productos que se venden a nivel nacional e internacional, actualmente existe una problemática debido a la falta de implementación de estrategias de logística empresarial, ocasionando que se generen vacíos en la comunicación interna de la empresa. Así mismo, esta falla da paso a que el control de inventarios no se maneje de forma correcta, generando déficits en la mercancía que se va a exportar, debido a que los productos nunca están completos según la orden de pedido. A partir de ello se busca incorporar en la compañía una herramienta informática que permita tener más control sobre la mercancía y que informe oportunamente sobre los productos faltantes para así poder fabricarlos a tiempo, cumpliendo los plazos estipulados por el cliente.

1.1 Descripción de la problemática

El proceso de trazabilidad de la empresa Fuller Pinto ha ido evolucionando, sin embargo existen causales que han dado resultados no deseados, retrasos en el despacho de productos, pérdidas e inconformidades. Partiendo desde este punto hay dos vertientes dentro del proceso de trazabilidad de la compañía, la primera tiene como etapa final al consumidor directo nacional y la segunda a los distribuidores internacionales, se supervisara la atención en el abastecimiento para los clientes manejados por el departamento de comercio exterior.

Hace algunos años, esta área presentó múltiples problemas al momento de realizar exportaciones debido a la falta de organización que se presentaba. Sin embargo, tras cambios efectuados en la empresa se logró una mejora significativa que permitió también, dejar en consideración varios puntos que a la fecha se han ido analizando.

El proceso trazable que involucra al área de exportaciones comienza desde que los clientes manejados por este realizan un pedido. Los miembros de este departamento tienen la función de informar a la planta de producción que productos abarca dicha proforma, con el fin de que estos revisen stock e inicien la fabricación de los faltantes.

Una vez la planta de producción posee dicha información, debe proceder a enviar esta mercancía a logística, y a su vez deben tener en cuenta que también se debe dar abasto a las tiendas nacionales. Es aquí donde surge el primer problema. Al ser un poco más urgente el suministro de producto a las tiendas nacionales, cierta cantidad de mercancía que esta apartada para exportación debe ser transferida al stock en producto para suplir los sobrantes que sean requeridos en pedidos nacionales. La razón por la cual ocurre esto, es que no hay un conteo por separado de lo que necesita cada una de estas áreas, por el contrario, dan un número total de productos producido, y al momento de hacer inventario dan prioridad a lo que sea más urgente. Dejando esto mencionado, más adelante se explicará con más profundidad.

Se dice que es responsabilidad de la planta de producción separar la mercancía del departamento de exportaciones y dar el aval que se cuenta con esta. Cerciorada dicha información, el área de comercio exterior puede proceder a separar booking y así contabilizar los días de tránsito y demás, para ajustar una fecha en la cual se pueda realizar el cargue, previendo que la mercancía esté lista en puerto el día que se programó. Sin embargo, recordando el

problema anterior, ocurre que muchas veces la mercancía no está lista para el día del cargue por la razón mencionada anteriormente.

Para contextualizar un poco, cuando producción tiene lista la mercancía, esta es pasada a las bodegas las cuales están a cargo del departamento de logística. Al momento del envío, la planta se encarga de especificarle a este departamento a quien pertenece dicha mercancía y después de eso, logística se encarga de administrar y distribuir según las observaciones dadas. Cuando comercio exterior, con la ayuda de logística, ha tenido que cargar mercancía para una exportación, se ha topado con problemas tales como la falta de un producto específico, incumplimiento con la fabricación de determinada cantidad de productos, falta de mercancía en entregas nacionales las cuales son suplidas con productos del área de exportación. Situaciones como estas traen consigo problemas en tiempo; el cargue se atrasa al no haber la mercancía y para cumplir con los tiempos ya establecidos se debe pactar con el cliente un cambio de referencias con tal de enviar todo el contenedor.

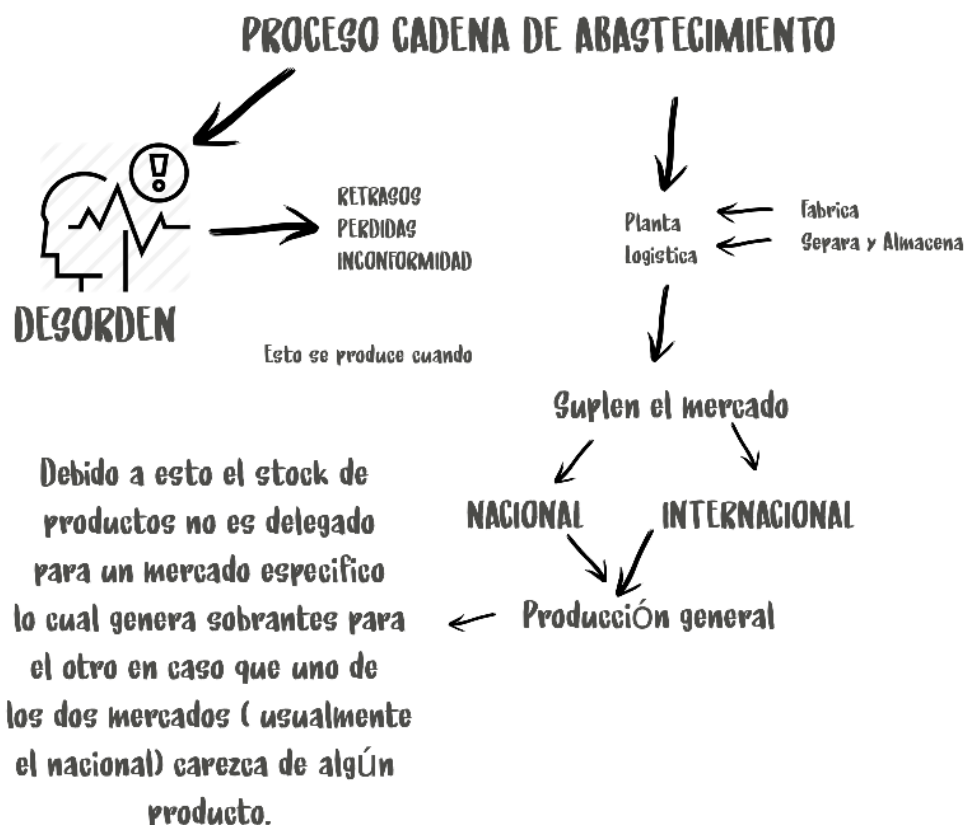


Figura 1. Proceso de la cadena de abastecimiento, (2019)

Sin embargo, en el caso en que no exista la posibilidad de cambiar nada tocaría esperar que producción elabore los sobrantes, lo cual ocasionaría una reprogramación del cargue, lo cual se traduce en costos adicionales si el contenedor debe quedarse en los depósitos de almacenamiento, y principalmente la imagen que esta situación podría dejar en los clientes por la falta de compromiso. Considerado así sumariamente, que estas inconsistencias se dan debido al carecimiento de ciertos apoyos en el control técnico usado para manejar los inventarios de pre asignación, la exigencia por la sistematización en los controles para estos casos se ha vuelto más evidente y necesaria.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Elaborar una propuesta de plan de mejoramiento para el proceso realizado en la cadena de abastecimiento de la empresa Fuller Pinto mediante la organización de datos.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual del proceso de abastecimiento.
- Identificar las falencias en la cadena de abastecimiento que están afectando el proceso.
- Proponer acciones de mejora e indicadores de seguimiento para la mejora en la cadena de abastecimiento.

Delimitación

El Proyecto está dimensionado con base en las siguientes metas:

Delimitación espacial

En Bogotá, en las instalaciones de la empresa Fuller Pinto S. A. dentro de las áreas de logística y exportaciones.

Delimitación temporal

El presente trabajo se pretende desarrollar en conjunto con una práctica empresarial, cuyo periodo comprende los últimos 4 meses de la misma. La información necesaria para la documentación del presente trabajo es recolectada de información actual de la empresa.

Delimitación temática

El trabajo se enmarca en el desarrollo de una propuesta para la mejora de los procesos que son llevados a cabo desde el momento en que la mercancía es despachada hasta el momento en que es realizado el cargue para una exportación.

1.3. Justificación

La globalización ha permitido que la vida evolucione al ritmo de la era tecnológica, facilitando y sistematizando datos y todos los procesos complejos que puedan existir en el campo empresarial, por esta razón es importante la tecnología, siendo este caso un fin empleado para suplir una necesidad y una problemática existente. Puesto que la compañía actualmente tiene grandes falencias en el tema de separación de mercancías por líneas de negocio, en variadas ocasiones se han presentado casos en el área de comercio exterior en los que al realizar un pedido para el cliente final no es posible, ya que no se cumple con el abastecimiento necesario para llenar los contenedores solicitados por el cliente.

Esta propuesta promovería una organización exacta, cubriendo y resarcido todas las fallas causadas por la falta de orden en el departamento encargado. La aplicación de un programa especializado que sea capaz de realizar toda la traza del producto desde su fabricación hasta la entrega del producto a la empresa solicitante o el cliente final, podría reducir en gran medida la problemática de abastecimiento de productos según la demanda solicitada, impacto social y económico de la empresa, contribuyendo al crecimiento y efectividad del servicio.

En este momento la empresa Fuller Pinto S.A., puede mostrar con diferentes adversidades como el desistimiento de un pedido por mala prestación de servicio, ya sea atención al cliente o por el tema de abastecimiento, el cliente puede tomar la determinación de cancelar la toma de pedido por circunstancias mencionadas anteriormente. Al generar el plan de acción de mejora, se puede conseguir fidelización de los clientes en todos los canales de distribución que maneja la compañía.

Capítulo II

2. Marco de referencial

2.1. Marco contextual

Fuller Pinto S.A., empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de aseo, calzado plástico y comestibles para el mercado nacional e internacional, tuvo sus orígenes en el año 1906 en los Estados Unidos y llegó a Colombia en el año 1944, posicionándose paulatinamente en el mercado local con productos reconocidos por su diseño, calidad y variedad. En el año 1996 se constituye Pinto S.A en la ciudad de Bucaramanga, Productor de Utensilios de aseo y distribuidor de Otras marcas (Fuller Pinto, s,f).

En el año 2000 la organización CEPILLOS FULLER CIA. Se Fusiona con PINTO S.A consolidándose como una organización líder en calidad, variedad, redes de distribución y tecnificación en procesos productivos lo cual la lleva a posicionarse como uno de los líderes productores de Colombia en Productos de Aseo para el hogar y la Industria (Fuller Pinto, s,f).

En el Año 2003. Fuller Pinto Adquiere Calzado Track y sus redes de distribución, así mismo en este año se implementa el sistema de gestión de calidad; el cual se encuentra hoy en día certificado por el ICONTEC con respecto a la norma Internacional ISO 9001:2008 – NTC 9001:2008 aplicable a las siguientes actividades: “Diseño, desarrollo, producción y comercialización de productos para: aseo, limpieza, hogar y calzado plástico, de uso doméstico, institucional e industrial (Fuller Pinto, s, f).

En el Año 2005 Fuller Pinto S.A. adquiere la compañía Café Diamante Ltda. Con su división de alimentos café, chocolate y aguas aromáticas, en donde ha ido potencializando la maquinaria, los procesos de la línea de alimentos y el mercado; expandiendo la marca a través de diferentes canales de distribución como lo son el canal tradicional, venta directa, puntos de venta propios, entre otros (Fuller Pinto, s,f).

En 2008 inicia Fullcenter. Proyecto basado en la comercialización de productos y utensilios de Aseo a través del modelo de Venta Directa, siendo pionero a nivel nacional en la venta de productos de aseo por este tipo de negocio. En el 2012 Fullfresh lanza al mercado una línea biodegradable (Fuller Pinto, s,f).

En el año 2016 se adquiere la Marca Fiammé. Esta Propuesta de Negocio Nace en Bogotá en el año 1977 como un fabricante y comercializador de Jabones de manos y corporales, hacia 1990-2000 se expande al mercado nacional posicionando las diferencias líneas en los principales almacenes de Cadena. Tiempo después se da paso al sector de cremas corporales con la marca VITADERM. Jabones, antibacteriales y cremas corporales bajo la marca SYBILA y tiempo después Fuller Pinto presenta a FIAMME como una nueva línea cosmética. Para 2018 Fuller Pinto S.A genera 800 empleos directos creciendo en 50 empleos año a año, y 20.000 empleos indirectos detectados con el modelo de venta directa (Fuller Pinto, s,f).

Logo



Figura 2. Fuentes: Pagina web Fuller Pinto, (2019)

Misión. Fuller Pinto S.A. brinda soluciones integrales de limpieza para el cuidado personal, el hogar y la industria; mediante el diseño, desarrollo, producción y comercialización de productos innovadores de excelente calidad, que cumplan las expectativas de nuestros clientes, consumidores y familias, aportando al desarrollo sostenible de los países en los que tenemos presencia (Fuller Pinto, s,f).

Visión. Posicionar al 2023 a nivel nacional e internacional, nuestra imagen corporativa y marcas, con excelencia e innovación de nuestros productos y servicios, enfocados en la preservación del medio ambiente (Fuller Pinto, s,f).

Políticas de calidad. Brindamos soluciones integrales de limpieza para el cuidado personal, el hogar y la industria mediante el mejoramiento continuo de los procesos, asegurando la satisfacción de nuestros clientes. Garantizando la rentabilidad de los inversionistas, aportando al desarrollo sostenible de los países en los que tenemos presencia, soportados en un sistema integrado de gestión donde nos comprometemos a:

- Ofrecer productos innovadores de excelente calidad, que cumplan con las expectativas de nuestros clientes.
- Cumplir los requisitos legales y demás aplicables a nuestra actividad comercial.
- Prevenir la contaminación al medio ambiente, controlando nuestros impactos negativos, haciendo uso eficiente de los recursos e implementando buenas prácticas ambientales.

- Fomentar una cultura de autocuidado, brindando ambientes de trabajo con condiciones que contribuyan a la seguridad y el bienestar de nuestros colaboradores contratistas y proveedores (Fuller Pinto, s,f).

Valores corporativos. Visualizar Anexo A. Valores Corporativos Fuller Pinto S.A.

Mapa de procesos. Visualizar Anexo B. Mapa de procesos en Fuller Pinto S.A.

Infraestructura. Visualizar Anexo C. Infraestructura de Fuller Pinto S.A

Objetivos estratégicos

Satisfacción de clientes. Posicionar al 2018 nuestro servicio como un medio de interacción efectivo, obteniendo por parte del cliente un 95% de percepción favorable de la muestra encuestada.

Posicionamiento de imagen corporativa y marcas. Posicionar al 2023 nuestra imagen corporativa y marcas a nivel nacional e internacional basados en los planes estratégicos de mercadeo establecidos para cada una de ellas, con el fin de obtener recordación en el cliente final de una marca innovadora y con un portafolio de productos que preservan el medio ambiente.

- Innovación de portafolio.

Renovar mínimo un 60% de los 309 productos del portafolio de productos registrado en el año 2013, al cierre del 2018, registrando año a año mínimo 40 productos con innovación, brindándole a nuestros clientes soluciones integrales de limpieza

- Efectividad en innovación de portafolio.

Lograr que un 90% de los productos nuevos o renovados obtengan un cumplimiento del 95% en ventas de los presupuestos establecidos al cierre del primer año desde su lanzamiento y durante los siguientes dos años.

- Expansión nacional.

Lograr al cierre de 2023 **Fuller Pinto Perú** una Facturación igual al valor facturado en **Fuller Pinto Colombia** en ventas nacionales total compañía para este mismo año.

- Expansión internacional.

Tener al cierre del 2023 presencia directa como compañía mínima en 5 países.

- Crecimiento y cobertura.

Obtener al cierre de 2023 una facturación con valor de USD \$150 millones en ventas; este valor incluye la suma de todos los países en los que tengamos presencia directa para este año

- Innovación y expansión de puntos de ventas.

Apertura 40 puntos de venta directos con expansión geográfica a nivel nacional para el 2022, finalizando en el 2018 con 7 puntos y anualmente aperturando mínimo 7 puntos de venta, generando posicionamiento de marca e imagen corporativa a nivel país; directos y/o franquicias.

- Desarrollo y crecimiento del talento humano.
- Lograr al año 2020 que un 50% de los colaboradores de procesos administrativos y comerciales estén realizando o hayan cursado estudios superiores o tecnológicos. De acuerdo a los perfiles con los que cuenta el personal en mayo de 2014.
- Bienestar a nuestras familias.

- Aumentar en un 50% el número de colaboradores con una solución de vivienda propia al cierre del 2020, con relación a la cifra reportada en mayo de 2014, gracias a la presentación de herramientas y alternativas a nuestros colaboradores.
- Calidad de vida.

Obtener un 85% de percepción favorable en la encuesta de clima laboral elaborada al cierre del año 2020.

- Mejoramiento continuo organizacional.

Lograr a 2019 la certificación en Sistemas integrados de gestión bajo las normas:

- NTC 9001 versión 2015 (sistema de gestión de calidad).
- NTC 14001 versión 2016 (sistema de gestión de ambiental).
- NTC 45001 versión 2017 (Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo).
- Ahorro de recursos.
- Reducir en un 10% el consumo de agua total compañía al cierre del año 2020 con relación a la producción realizada y número de personal por cada centro de trabajo.
- Generación de valor a la organización. Lograr al cierre financiero del 2020 una rentabilidad del 10% después de impuestos y un EBITDA del 16 % de cada unidad de negocio.

Actividad económica. Las actividades primordiales que originan ingresos a la compañía son:

- Cód. CIIU. 1923- Fabricación de calzado de caucho, excepto el calzado deportivo.
- Cód. CIIU. 5190-Comercio al por mayor de productos diversos
- Cód. CIIU. 5126-Comercio al por mayor de café trillado.
- Cód. CIIU. 3699 -Otras industrias manufactureras.

Productos. La empresa cuenta con diversas divisiones para sus productos las cuales son:

Visualizar anexo D. Marcas Fuller Pinto.

Número de empleados. La empresa cuenta con una amplia riqueza humana dado que cuenta con más de 800 empleados directos e indirectos en las diferentes sedes de la compañía a nivel nacional e internacional, de aquí que exista un Departamento de Recursos Humanos donde velan por la seguridad de todos los empleados, y desarrollen el control de técnicas, de esta manera promueven el desempeño eficiente del personal e implícitamente permite a las personas alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, como se ve en las prácticas empresariales.

El organigrama actual que maneja actualmente la empresa es el siguiente:

Visualizar anexo E. Organigrama de Fuller Pinto S.A.

Descripción del área específica de trabajo.

Nombre del puesto. Practicante de Negocios Internacionales.

Área del Puesto. El área de trabajo es amplia y cómoda para realizar las tareas requeridas durante el día, igualmente se posee de completo material de trabajo y equipo con todos los programas requeridos para realizar las labores como: XLITE (Programa llamadas internacionales) entre otros, con exposición a la fatiga y presión.

Responsabilidades. Manejo de Herramientas, información y asuntos confidenciales.

Funciones del puesto. Brindar soporte operativo a la gestión de comercio internacional a través del manejo de la documentación, trámites y coordinación en diferentes áreas de la organización.

- Mantenimiento y Servicio al Cliente.
- Elaboración de documentos para el proceso de exportación.
- Planear Cargue y Embarque del contenedor.
- Facturación de Pedidos de Exportación.
- Envío y Recepción de Documentos de Exportación.
- Evaluación de Proveedores de Servicio.
- Análisis de mercados.
- Seguimiento de venta.

Jefe del Departamento. Director de Negocios Internacionales (José Luis Ortiz Pardo).

2.2. Marco teórico

La palabra logística etimológicamente significa logístikos la cual proviene del siglo VII (a.c) lo cual significa saber calcular. Desde el principio se ha necesitado de una parte operativa, en este caso llamados operarios logísticos, que a grandes rasgos se encargan Según el Council of Supply Management Professionals Traducción: Consejo de Profesionales de Gestión de la Cadena de Suministro (CSCMP) fundada en 1963, de el proceso de planificar, ejecutar y controlar los procedimientos para el transporte y almacenamiento eficaz y eficiente de mercancías – incluyendo servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de ajustarse a los requisitos del cliente. (professionals, s.f.)

La logística abarca cada actividad que repercute en ese proceso, todo enfocado en cómo se debe llegar al consumidor en el lugar y momento indicado. Por su parte, Ross (Cousins, s.f.) hace énfasis que la satisfacción final del cliente solo puede tener lugar cuando toda la cadena de abastecimiento desde la mercancía del proveedor hasta el productor están atados a la búsqueda de darle valor al cliente, reduciendo costos del canal y creando nuevas regiones de espacio competitivo.

El posicionamiento de una empresa siempre estará cimentado en la satisfacción de los clientes. Una empresa que tiene enfoque internacional debe tener como primera instancia tal base. El área de exportaciones y logística son fuente clave para esto.

Según el libro dirección de operaciones de Ana Núñez Carballosa, Laura Guitart Tarrés, Xabier Baraza Sánchez: *Consul of Supply Chain Management Professionals* definió la “gestión logística” como aquella parte de la gestión de suministro que planifica, ejecuta, y controla el funcionamiento eficaz y eficiente del avance y retroceso del flujo de bienes servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

En síntesis un procedimiento erróneo afectaría considerablemente la operación interna y externa, como bien lo dice desde el punto de origen incoando por el alistamiento de la mercancía (labor empleada por logística), hasta el punto de consumo, donde se presentan las múltiples vicisitudes una vez entregada la mercancía al cliente. (Markert Middle, s,f)

En la actualidad también contamos con diferentes metodologías las cuales nos pueden llevar a mejorar la experiencia final del consumidor final, considerando que no hay mejor resultado para

un cliente que su pedido llegue con las especificaciones requeridas por el mismo y justo a tiempo. Esto último, muchas veces es lo que más falla en la parte logística de todas las compañías y lo cual es una de las principales caídas de consumidores a nivel mundial. A causa que dicha persona no vuelve a creer en la empresa o producto que consumió ya sea por este o por otros factores. Según Expansión (2014) “Hay que sorprender al usuario actualizando el producto y dotándolo de valor añadido” (p. 1), y el valor agregado que tienen ya gran parte de las empresas son los ERP, estas herramientas ayudan a tener un buen manejo de mercancías y aparte, ayuda a muchas más funciones internas de la compañía. A Continuación se explicara la funcionalidad de un ERP.

¿Qué es un ERP? El término ERP se refiere a Enterprise Resource Planning, que significa “sistema de planificación de recursos empresariales”. Estos programas se hacen cargo de distintas operaciones internas de una empresa, desde producción a distribución o incluso recursos humanos.

Los sistemas ERP suponen una **gran inversión** para las empresas. Según una encuesta de Panorama Consulting de 2013, un 40% de las empresas que adquieren un ERP notan un aumento en su productividad.

Ventajas de tener ERP. Las ventajas de tener un ERP son

- Automatización de procesos de la empresa.
- Disponibilidad de la información de la empresa en una misma plataforma.
- Integración de las distintas bases de datos de una compañía en un solo programa.
- Ahorro de tiempo y costes.

ERP en Fuller Pinto. Dentro de la compañía contamos con un sistema de ERP llamado SAP, que es capaz de hacer una trazabilidad inmediata al producto hasta su punto final, sin embargo, esta herramienta no tiene la capacidad de lanzar alertas, lo cual nos lleva a indagar y descubrir que la ventaja de este software es que su plataforma tiene la opción de agregar módulos que se instalan a través de una programación para poder implementarse dentro de la compañía. Hablando con la asesora que se encuentra en la compañía llamada Nancy Ortega, quien es la encargada de gestionar todos los problemas que SAP llegase a presentar, y tras comentarle sobre este caso, me informa que si se puede realizar dicha implementación, pero necesita tener documentado todo el proceso para poder llevarlo a cabo, así como hacer las pruebas en caso de que llegase a ser aprobado e implementado.

2.3. Marco conceptual

La logística de distribución es la función que permite el traslado de los productos finales a disposición del cliente. Es el proceso de anticiparse a lo que el consumidor quiere y necesita, mediante la adquisición del capital, los materiales, la gente, las tecnologías y la información para conocer esas necesidades y deseos (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012).

Cadena de Abastecimiento abarca los procesos de planeación, implementación y control eficiente del flujo, almacenamiento de bienes desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Igualmente permite el flujo continuo de los procesos de servicio y/o manufactura en pro de la creación de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del

consumidor final, obteniendo un beneficio global. “previas de diversa naturaleza como las labores de depósito, clasificación, embalaje, etc.

El cargue de mercancía más que una operación de carga y descarga engloban no solamente las propiamente tales, es decir, las de puesta o colocación de las mercancías en el modo de transporte elegido y su extracción, sino también toda una serie de operaciones. La carga y descarga en el contrato de transporte de mercancías (Álvarez, 2011).

El almacenaje se refiere a la administración del espacio físico necesario para el mantenimiento de las existencias (UPCT, s, f).

El canal de distribución es el conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores. Son grupos de individuos y organizaciones que dirigen el flujo de productos a los consumidores. (UPCT, sofá)

2.4. Marco legal

Ley 9 de 1979. Por el cual se dictan disposiciones sanitarias. Normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones. (LEY 9 DE 1979, s.f.)

Ley 320 de 1996. Aprueba el decreto de 2053 de 1999 y promulga, entre otros, el convenio sobre la prevención de accidentes industriales mayores y compromete a los empleadores a identificar posibles instalaciones peligrosas, a notificar de estos riesgos a la autoridad competente, a tomar medidas para prevenir los accidentes y a tener planes de emergencia acordes con los riesgos. (Secretaria, s.f.)

Ley 769 de 2002. Por la cual se expide el código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones. (Transporte, s.f.)

Ley 1609 de 2002. Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera. (Ministerio de Transporte, s.f.)

Capítulo III

3. Metodología

3.1. Tipo de investigación

Inicialmente se realizara una investigación teórica basada en los hechos mencionados con anterioridad de este proyecto así como la observación directa del proceso, con el fin de recopilar la información necesaria para soportar el problema existente y poder establecer como base el mejoramiento del proceso en la cadena de abastecimiento. Seguido de una investigación cualitativa proyectiva para demarcar los lineamientos que establecerán la propuesta y finalizando con una investigación interactiva que dará inicio a la aplicación de lo propuesto midiendo el resultado obtenido y los cambios que esta pueda llegar a generar en los procesos internos de la empresa.

3.2. Enfoque de la investigación

La investigación se orientara bajo una perspectiva cualitativa previendo que los datos recolectados y el plan propuesto sean precisos y den un resultado exacto al momento de corroborar su desempeño.

Fases del proyecto

Fase no experimental. En esta fase se verá solo el proceso sin tomar cartas en el asunto no se hará ninguna manipulación en la gestión sistemática de SAP.

Fase experimental. En esta fase se mostrara todo el proceso después de la modificación del modo prueba ejecutada en SAP para ver como seria las alertas generadas por el software.

Fuentes y herramientas de recolección de información

Se mantendrá constante comunicación con las áreas involucradas con el fin de hacer seguimiento al proceso y las diferentes vicisitudes que se presenten.

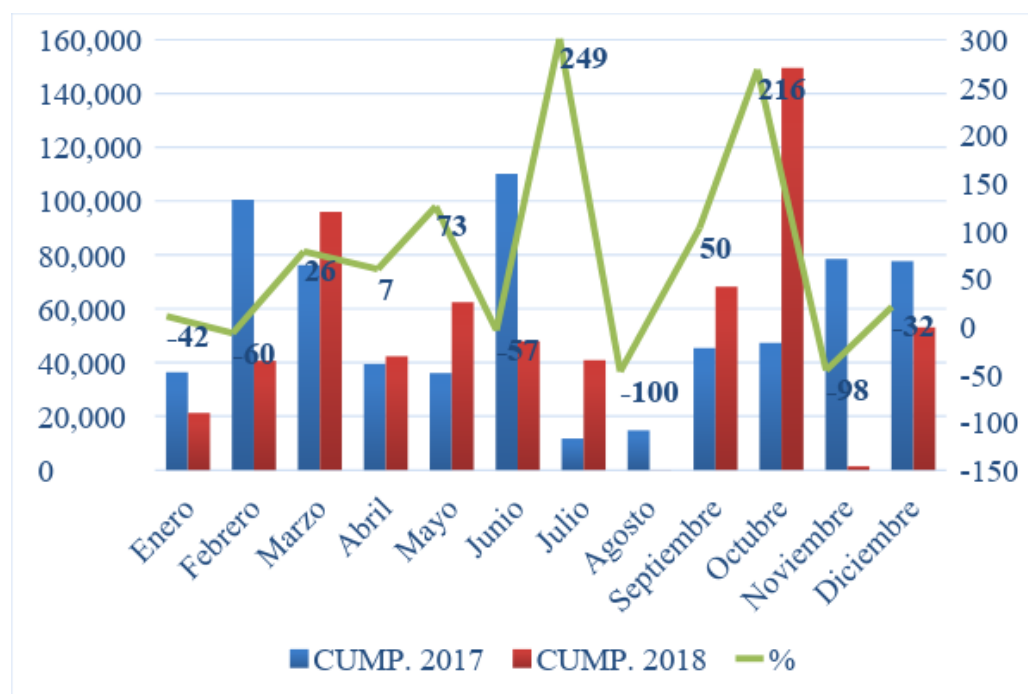
Los datos obtenidos se analizarán mediante la implementación del módulo en la ERP donde se observara por medio de las estadísticas generadas por la misma, si la organización electrónica de inventarios genera menos problemas y una mejora en tiempos y ganancias.

Capítulo IV

4. Resultados de la investigación

En los resultados obtenidos durante el estudio, se evidencio que a la empresa Fuller Pinto le hacen falta estrategias de planeación de logística empresarial. Los procesos de abastecimiento están fuera de control, por tal motivo es importante lo que conlleva a tener bastantes dificultades en los procesos de las exportaciones, es importante precisar que se evidencia un decrecimiento en los resultados de exportaciones desde el año 2018.

Tabla 1 Resultado de las ventas de exportaciones durante 2018



Autoría propia, (2019)

El crecimiento de las ventas en exportaciones de la compañía no se está dando como se esperaba respecto de 2017 ya que en seis meses se vio un decrecimiento significativo, como también en los meses donde se presentó el crecimiento no está cumpliendo con un porcentaje esperado salvo los meses de julio y octubre donde se duplicó el crecimiento.

Las practicas de trazabilidad y la cadena de abastecimiento empleadas en los productos, han tenido bastantes falencias que han conllevado a la pérdida de clientes, dado en la mayoría de los casos por la comunicación interna deficiente.

Tabla 2 Crecimiento de clientes 2018

Cientes Creciendo Acumuladamente en Ventas 2018			
MES	CUOTA	CUMP.	%
Enero	16	8	70
Febrero	17	8	67
Marzo	17	9	73
Abril	17	7	61
Mayo	18	7	39
Junio	17	7	41
Julio	18	7	39
Agosto	18	7	39
Septiembre	19	5	26
Octubre	16	5	31
Noviembre	17	4	24
Diciembre	16	5	31
Total	206	79	38

Autoría propia, (2019)

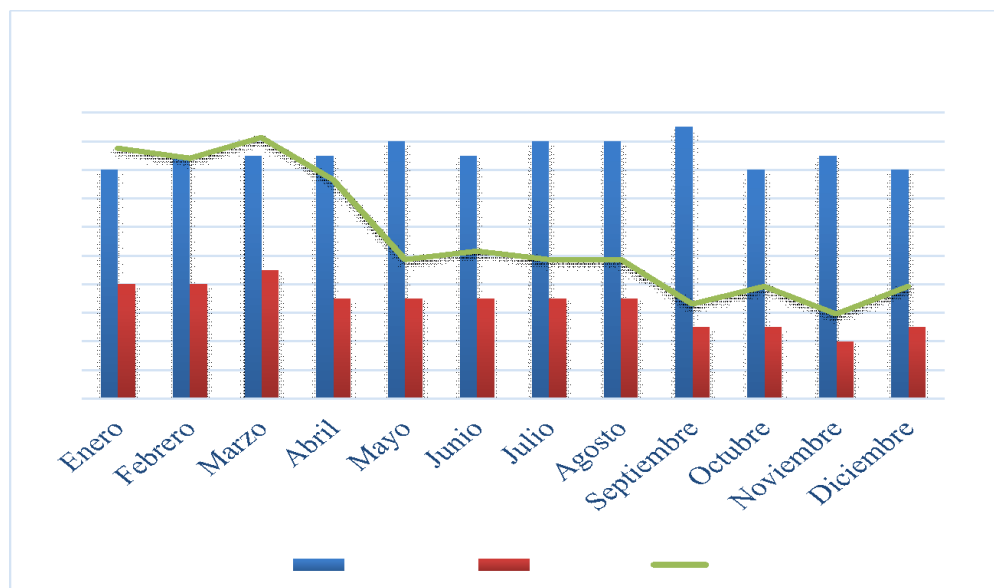


Gráfico 1 Crecimiento de clientes 2018, fuente: autoría propia, (2019)

El crecimiento de clientes estuvo por debajo del 50% en los meses de mayo a diciembre de 2018, en general no se alcanzó la cuota.

Tabla 3 Recaudos 2018

Recaudos 2018			
MES	CUOTA	CUMP.	%
Enero	31.364	13.377	43
Febrero	52.051	53.231	102
Marzo	160.882	108.637	68
Abril	80.696	30.537	38
Mayo	82.625	57.497	70
Junio	68.544	56.282	82
Julio	38.244	7.219	19
Agosto	106.485	90.176	85
Septiembre	51.499	49.082	95
Octubre	89.799	80.994	90
Noviembre	84.132	86.599	103
Diciembre	18.523	16.782	91
Acumulado mes a mes	864.845	650.412	75

Autoría propia, (2019)

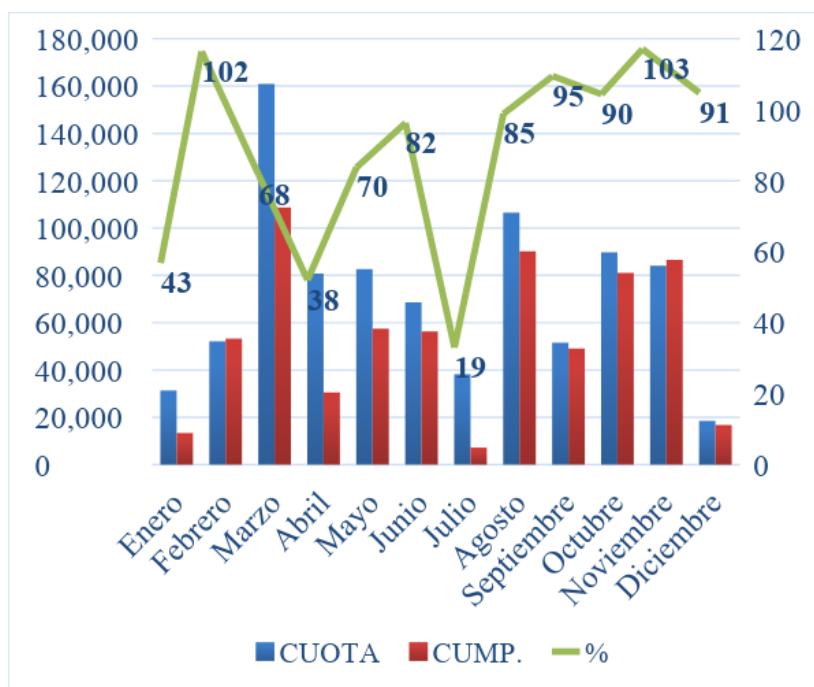


Gráfico 2 Recaudos 2018, fuente autoría propia, (2019)

En los recaudos se alcanzó la cuota en los meses de Febrero y Noviembre, el resto del año estuvo por encima del 60% exceptuando enero con un 43% cumplimiento.

Como evidencia general la compañía tiene un diagnóstico en los procesos de las cadenas de abastecimientos regular, la falta de implementación de prácticas de logística en todos los procesos de producción producen que el stock de inventario nunca sea suficiente para solucionar el problema existente con el área de negocios internacionales.

Las falencias evidenciadas son a causa de la mala comunicación y la falta de una técnica de inventarios que cree alertas cuando la cantidad de productos sea vendida o modificada, esto permitirá a la empresa crear valor, aumentar las ventas y fidelizar clientes.

Por medio del sistemas SAP ya se puede implementar un recurso complementario que permita la mejora en los procesos de la cadena de abastecimiento, ya que este software se adapta a la necesidad de la empresa, lo importante es que el modulo que se realice como complemento sirva como guía de información en la trazabilidad de cada línea de producto de todas las áreas encargadas de la producción, ventas y distribución para que así se remedien las falencias que tiene la empresa.

CAPITULO V

5. Diagnosticar la situación actual del proceso de abastecimiento.

La compañía Fuller Pinto es una empresa encargada y dedicada a la fabricación y comercialización de productos de aseo, calzado plástico y comestibles para el mercado nacional e internacional, por tal motivo es indispensable que incorpore estrategias de logística y mejoramiento en los procesos de la cadena de abastecimiento para que tenga mejor rendimiento y resultados. Ya que se evidencian falencias relacionadas con la falta de productos al momento de realizar los despachados de contenedores para exportación, nos enfocamos en que todas estas fallas radican en la falta de técnicas de planificación, organización y control de todos los procesos de trazabilidad de los productos, ocasionando así retrasos en el despacho de mercancía, pérdidas e inconformidades por parte de los clientes.

Para poder entender la situación actual de la compañía Fuller Pinto es indispensable saber el rol que desempeña cada uno de los departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento de la compañía para así identificar las debilidades existentes en la cadena de abastecimiento. La empresa cuenta con las siguientes áreas de trabajo:

- **Área de producción:** Se encarga de la elaboración de toda la línea de producción según la demanda del producto y los pedidos realizados por los puntos de venta.

- **Venta tradicional:** contiene 18 canales de distribución, tiene fuerza de ventas en todo el territorio nacional.
- **Venta directa:** También llamado FULLCENTER realiza las ventas al por menor y tiene contacto directo en el usuario final.
- **Negocios Internacionales:** Se encarga de las ventas al exterior, manejando la misma estructura de la venta tradicional a países como: Estados Unidos, Ecuador, Panamá, Aruba, Curazao, Puerto Rico, Bolivia, y Perú.

Debilidades de la empresa y a continuación se nombraran:

- Falta de comunicación
- Falta organización logística en el tema de inventarios.
- Falta modernización de tecnología para optimizar procesos que fortalezcan la comunicación interna.

En los últimos años Fuller Pinto ha denotado gran crecimiento y expansión de su marca en territorio nacional e internacional, generando inconvenientes en el proceso de abastecimiento y trazabilidad de los productos ha tenido inconvenientes. La planta de producción de la compañía elabora una cantidad estimada de productos para la **venta directa (venta nacional)** y otras para **Negocios Internacionales (venta internacional)**, este ingreso de productos se registra en un programa diseñado por la empresa llamado SAP encargado del proceso de trazabilidad de cada producto, sin embargo este software no permite evidenciar las cantidades de productos

destinados para las ventas nacionales e internacionales y en el momento de exportar los productos del inventario existente no alcanzan a cubrir la demanda solicitada por otros países. Esta problemática ha generado inconformidades por parte de los clientes y pérdidas cuantiosas a la empresa. Es por eso que debe solucionarse de forma pertinente por medio de estrategias de logística empresarial.

Actualmente la cadena del manejo de suministros es uno de los temas más importantes en cualquier empresa. Se trata de buscar un enfoque sistemático al manejo total de flujos de información, materiales y servicios de los proveedores de materias primas a través de fábricas y depósitos, hasta cliente final. Se orienta sobre aquellas actividades básicas que una empresa debe realizar cada día para satisfacer la demanda; en los detalles de funcionamiento real de la proyección, la planeación total, el manejo de inventarios y los sistemas de programación de la producción (Carro y González, 2003, p. 1).



Figura 2 Logística empresarial, Fuente <http://vigilancialogistica.blogspot.com/p/que-es-logistica-empresarial.html>, (2019)

Por otro lado el proceso relacionado a la producción y distribución de productos es un tema que cada empresa debe tener en cuenta para que pueda tener éxito y sea reconocida por brindar y ofrecer siempre los mejores productos oportunamente.

La cadena de abastecimiento surge de la incapacidad de control del canal de flujo por parte de una sola compañía, esta pérdida de control es motivada principalmente por la “globalización de los mercados”. Este cambio del entorno hace que las organizaciones se vean obligadas a asumir el reto de la competencia a través de redes de empresas, redes a las que se les conoce con el nombre de cadenas de abastecimiento, ellas abarcan los procesos de negocio, de talento humano, los organizacionales, de infraestructura física, de tecnologías y plataformas de información, permitiendo el flujo continuo de los procesos de servicio y/o manufactura en pro de la creación de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer las

necesidades del consumidor final, obteniendo un beneficio global (Logística y abastecimiento, s,f).

Una buena cadena de abastecimiento radica en crear actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final. Esto incluye la selección, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transportación almacenamiento y servicio al cliente. Pero, lo más importante es que también incluye los sistemas de información requeridos para monitorear todas estas actividades (Acosta, 2012)

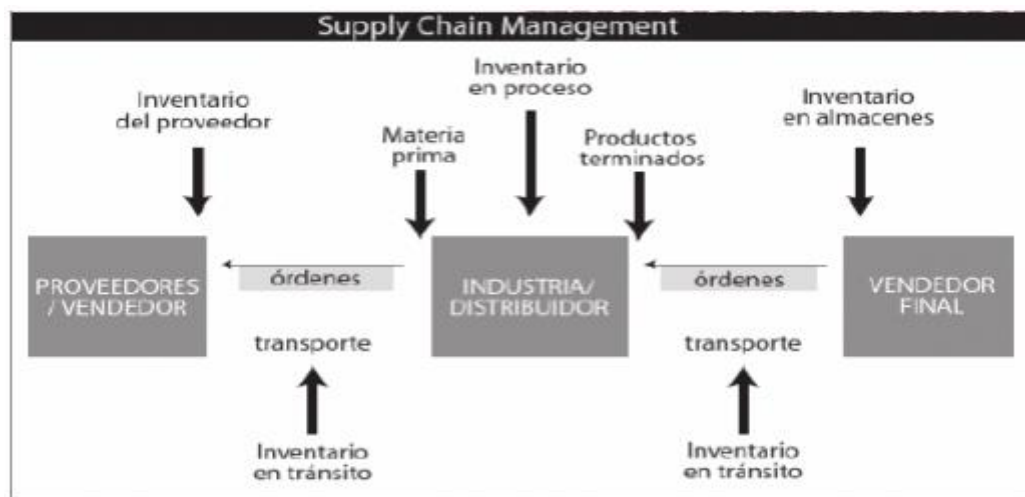


Figura 3 Cadena de abastecimiento, Gestión Logística Integral. Autor: Luis Aníbal Mora García, (2019)

La gestión de la cadena de abastecimiento es una práctica basada en la filosofía ganar/ganar, la cual consiste en la planificación, organización y el control de los flujos de la red de valor,

entre los que se encuentran los flujos transaccionales, de productos y/o servicios, y de la información, los cuales son aplicados a los proveedores de mis proveedores, mis proveedores, los operadores de transportes, los centros de distribución, los vendedores y los consumidores finales (Logística y abastecimiento, s,f).



Figura 4 Cadena de abastecimiento, Fuente

<https://logisticayabastecimiento.jimdo.com/qu%C3%A9-es-cadena-de-abastecimiento/> (2019)

Fuller Pinto como compañía reconocida a nivel nacional e internacional debe enfocarse en la solución y el tratamiento de la problemática evidenciada, mejorando sus estrategias de logística empresarial.

CAPITULO VI

6. Identificar las falencias en la cadena de abastecimiento que están afectando el proceso

La cadena de abastecimiento y sus correcto funcionamiento es una factor que incide en el éxito de cualquier compañía, el mejorarlo y actualizarlo por medio de estrategias y métodos empresariales ayuda a que los problemas asociados se solucionen logrando mejores resultados.

Las cadenas de abastecimiento incluyen los procesos de negocio, de talento humano, los organizacionales, de infraestructura física, de tecnologías y plataformas de información, permitiendo el flujo continuo de los procesos de servicio y/o manufactura en pro de la creación de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor final, obteniendo un beneficio global (Logística y abastecimiento, s,f).

Actualmente en la compañía Fuller Pinto, se evidencia una pérdida total del control de todas las mercancías que registra el inventario de productos, lo que desencadena falencias que representan grandes pérdidas para la empresa, a continuación se describirán:

- Falta de comunicación interna entre áreas.
- Software SAP con funciones básicas
- Stock mínimo de inventario para cubrir pedidos extras.

La buena comunicación empresarial es vital en las empresas, es el motor de buen funcionamiento y éxito de cada compañía, (Enrique, Modroñero, Morales , y Soler, 2008) afirman que:

La comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de empresas e instituciones. En un entorno de competitividad creciente dominado por la fuerza del mercado y la presión social, las organizaciones han tenido que replantearse nuevas e innovadoras formas de administración, para agregar valor a sus productos/servicios a la marca y a su imagen pública (p. 9).

Por otro lado la comunicación interna de las compañías es esencial, la falta de ella promueve la generación de serios problemas ya que es un factor que va encaminado a cumplir los objetivos propuestos, según Alvarez (2007) “la comunicación interna sigue siendo la gran asignatura pendiente” (p. 1). Los procesos más relevantes de la empresa deben ser conocidos por los empleados relacionados con los mismo, muchas veces las pérdidas que tienen las compañías es por la falta de una buena comunicación entre las áreas de trabajo, en la mayoría de los casos la información o las notificaciones no se conocen a tiempo sino cuando el tiempo es limitado, afectado la producción y resultados finales.

Como segundo falencia identificada en Fuller Pinto, se evidencio una herramienta trabajo tecnológica llamada SAP, ella se encarga de hacer una trazabilidad inmediata al producto hasta su punto final, a pesar de contar con este software su manejo es muy básico, el conocimiento y la

gestión de inventarios es regular, la comunicación entre áreas sigue siendo deficiente, la compañía sigue presentando diversos problemas debido a la falta de información inoportuna e inexacta de los productos que se exportan, por tal motivo es esencial que la compañía implemente un modo en que se pueda realizar la gestión avanzada de todos los procesos de la cadena de abastecimiento sin que se presenten contratiempos a la hora de exportar la mercancía.

La Gestión por Procesos permite la optimización de la actividad llevada a cabo en las organizaciones, debido a que arroja una visión global del funcionamiento de la misma. Las organizaciones establecen una estrategia a perseguir y para ello definen una serie de objetivos cuyo logro permitan cumplir con la estrategia definida. Es aquí donde juega un papel decisivo la Gestión por procesos, ya que con ella se busca traducir la estrategia organizativa en los Sistemas de Gestión a través de los procesos, contribuyendo de ese modo a logro de los objetivos marcados (ISOTools, s,f).

La importancia de generar una solución al problema de la compañía Fuller Pinto es fundamental para mejorar los indicadores de exportaciones, es por ello que la marca debe mejorar su gestión de procesos aprovechando lo que está a la mano, en este caso el software SAP encargado de la trazabilidad de la línea de productos y con el tiempo buscar alternativas que proporcionen cero problemáticas en todos los procesos de gestión empresarial.

Es importante analizar e innovar la tecnología dentro de las actividades de la empresa, utilizando se necesitan herramientas que puedan cubrir la demanda en todo el proceso

productivo. Una de ellas vendría siendo el análisis e implementación en los procesos estándares, ya que el mercado internacional es más exigente y selectivo con los productos exportados. Es aquí donde es necesaria la implementación de procesos eficientes en las empresas para que sean sometidos a diferentes consultorías para analizar la gestión en la que opera.

Como tercera falencia encontrada tenemos el stock mínimo de productos que maneja la compañía, esto quiere decir que el material y artículos almacenados, tanto para la producción de la empresa como para vender es escaso por la falta de presupuesto. Ya que todo se elabora bajo pedido, nunca se tienen productos almacenados por los costos que incurre y el espacio que ocupa.

La importancia de hacer una buena gestión del stock, radica en que ciertas tareas de una empresa se soportan netamente en logística, lo cual es imprescindible si se desea crear un sistema de trabajo exitoso. Gestionar correctamente la mercancía en los almacenes es fundamental para ofrecer un servicio de excelente calidad. La gestión del stock en logística debe realizarse desde la recepción de la mercancía hasta su llegada a destino (RTM Logistics, 2018).

Más allá de la obligación de tener un inventario siempre actualizado, las empresas de logística no pueden obviar la importancia de esta tarea. Por una parte, hacer una buena gestión del stock permite crear un ciclo de compra y venta más preciso. Por otra parte, el control del

número disponible de mercancías es igual de importante que su compra. Al conocer si hay exceso o falta stock, es posible evitar compras innecesarias (RTM Logistics, 2018).

La buena comunicación interna, la innovación de herramientas de trabajo y el stock mínimo de inventario son las falencias evidenciadas en Fuller Pinto, en estos momentos existe una solución a la mano que se puede realizar a corto plazo para mejorar la innovación de los sistemas de gestión de elaboración, venta y despacho de mercancías que van a ser exportadas.

CAPITULO VII

7. Proponer acciones de mejora e indicadores de seguimiento para la mejora en la cadena de abastecimiento

La innovación de la tecnología se puede realizar mejorando la gestión de procesos de las compañías. La era tecnológica ha dado paso a un tiempo en donde la vida es más fácil gracias a los adelantos que ésta ha traído consigo, los cuales se han creado con un único fin y es el de hacer las actividades más fáciles.

Existe una propuesta que se puede implementar para solucionar una de las falencias evidenciadas más importantes y es interviniendo en el sistema informático SAP, el cual funciona como un sistema de contabilidad -meta-contabilidad que se usa actualmente en Fuller Pinto, este programa es popularmente descrito como un ‘Enterprise Resource System’ (ERP, Sistema de Recursos de Empresa). “Sistemas ERP” es un término ‘paraguas’ que cubre sistemas de contabilidad de gran escala, los cuales incluyen todos los módulos funcionales (Orekait, s,f).

El software que tiene la compañía es programable y consta de una serie de módulos funcionales que van desde Gestión de Recursos Humanos (SAP HCM) hasta Finanzas (SAP FI), los cuales están integrados y ‘se hablan’ entre ellos. Esto quiere decir que, por ejemplo, una partida destinada a Recursos Humanos será inmediatamente reflejada en la parte financiera. Está integración eficiente y sin costuras, que elimina recuentos

innecesarios y alinea los procesos de negocio, es una de las razones clave por las que SAP es tan popular (Orekait, s,f) .

En el momento la compañía está manejando este programa con módulos básicos, pero de acuerdo a lo que se investigó durante este estudio se pudo constatar que el software permite crear módulos extras que en este caso pueden ser diseñados para mejorar los procesos relacionados a la falencia que se identificó en la cadena de abastecimiento.

El sistema SAP ofrece una gran ventaja, este programa se adapta a los procesos de cualquier empresa, el software brinda soluciones a procesos o requerimiento de negocio muy particular que no pudiera ser reflejado en el sistema a través de parametrización, una solución a medida podría ser desarrollada usando el lenguaje de programación propio de SAP.

La programación de módulos extras del sistema SAP sería el punto de partida para generar una posible solución a la problemática que tiene Fuller Pinto en la actualidad. Esta medida de implementación también mejoraría la comunicación interna, así todas las áreas encargadas de la producción, ventas y distribución estarían pendiente de la información que proporcione el programa.

La propuesta es crear un módulo en SAP que notifique alertas sobre los productos faltantes y que la planta de producción los elabore oportunamente para que en el momento de realizar el despacho de la mercancía de importación los productos estén listos, de acuerdo a la solicitud del

cliente. Esta acción de mejora debería implementarse a corto plazo, porque según se evidencia las exportaciones han tenido un de decrecimiento notable en ventas desde 2017, ya que los productos no llegan a tiempo y en ciertas ocasiones la mercancía llega al cliente final, pero no cumple las exigencias solicitadas desde la realización del pedido.

Se puede decir que por medio de este estudio se genera una alerta roja en el área de negocios internacionales de la compañía Fuller Pinto los indicadores proporcionados por la entidad encargada arrojan resultados deficientes, y el principal causante es los procesos en la cadena de abastecimiento La cadena de abastecimiento está compuesta por tres etapas funcionales: provisión, producción y distribución, las cuales son recorridas por todos tipos de flujos: información, y producto Financiero, este esquema caracterizador de la cadena permite una alineación funcional coherente de las organizaciones enfocando los procesos empresariales a las funciones centrales.

Tabla 4 Crecimiento en ventas de exportaciones 2017 VS 2018

Crecimiento en Ventas Total CIA 2017 vs 2018			
MES	CUMP. 2017	CUMP. 2018	%
Enero	36.366	21.231	-42
Febrero	100.490	40.624	-60
Marzo	76.263	95.992	26
Abril	39.400	42.311	7
Mayo	36.053	62.415	73
Junio	110.152	47.901	-57
Julio	11.720	40.849	249
Agosto	14.748	42	-100
Septiembre	45.401	68.256	50
Octubre	47.296	149.565	216
Noviembre	78.521	1.410	-98
Diciembre	77.721	53.071	-32
Acumulado mes a mes	674.131	623.665	-7

Autoría propia, (2019)

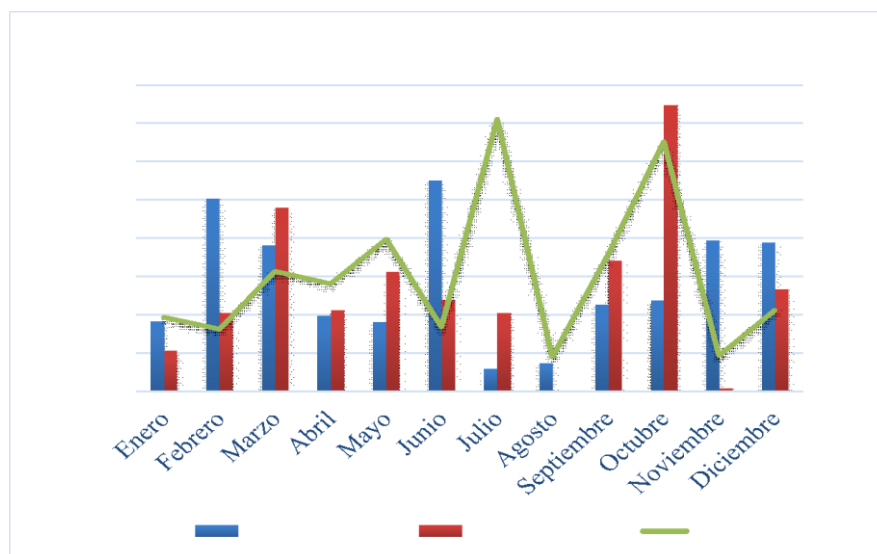


Gráfico 3 Crecimiento en ventas de exportaciones 2017 VS 2018, fuente Autoría propia, (2019)

El crecimiento de las ventas en la compañía Fuller Pinto no se está dando como se esperaba respecto de 2017 ya que en seis meses se vio un decrecimiento significativo, como también en

los meses donde se presentó el crecimiento no está cumpliendo con un porcentaje esperado salvo los meses de julio y octubre donde se duplicó el crecimiento.

Tabla 5 Impacto de clientes en el año 2018

Stencil - Impacto a clientes en el Año 2018			
MES	CUOTA	CUMP.	%
Enero	10	10	100
Febrero	10	9	90
Marzo	10	8	80
Abril	11	7	64
Mayo	11	7	64
Junio	11	5	45
Julio	11	6	55
Agosto	12	5	42
Septiembre	12	6	50
Octubre	11	8	73
Noviembre	10	7	70
Diciembre	11	5	45
Acumulado mes a mes	10	7	70

Autoría propia, (2019)

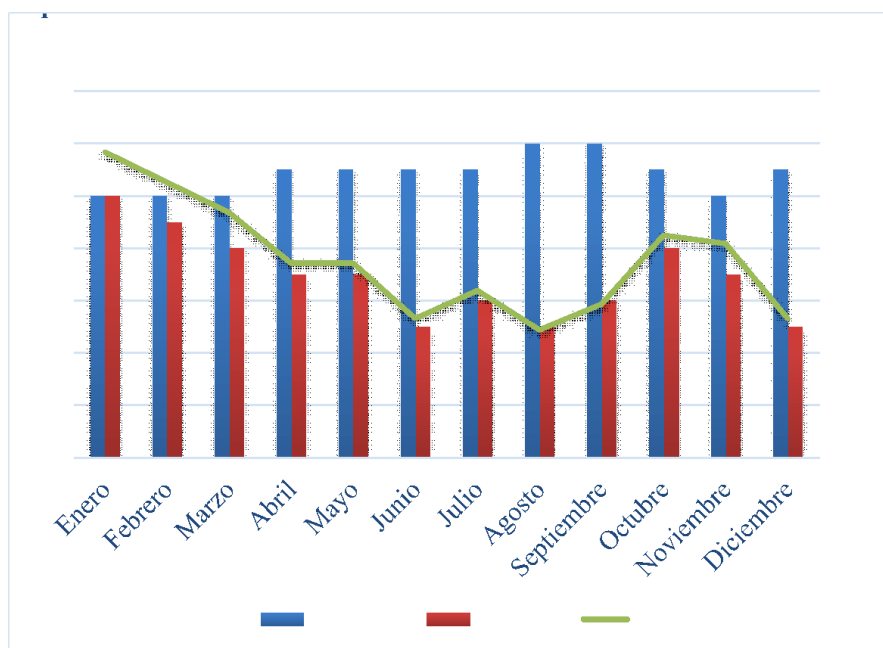


Gráfico 4 Impacto de clientes en el año 2018, fuente: autoría propia, (2019)

La tendencia baja tendencia a la baja en el impacto a clientes respecto de la cuota, se demarca una disminución de clientes en casi un 55% desde 2017.

Plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento se enfocaría en proponer al área encargada diseñar la elaboración de un aplicativo sobre el software de ERP manejado por nosotros, en este caso SAP, haciendo referencia a la implementación de un nuevo módulo. Para esto es necesario realizar una formulación pronta o desarrollo dentro de dicho software el cual tenga la capacidad de lanzar alertas en la parte de producción, para que no llegue a desabastecerse toda la mercancía almacenada y guardar en diferentes lotes de producción lo necesario para cada unidad de negocio.

Tabla 6 Proceso de implementación del plan de mejoramiento

DESCRIPCIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADORES	OBSERVACIONES
Se pretende mejorar los procesos relacionados a la cadena de abastecimiento enfocados en el stock de inventario destinados a exportaciones	1. Pasar la propuesta a la encargada del manejo de SAP en la empresa para analizar la viabilidad de la intervención en dicha plataforma, con el objetivo de organizar sistemáticamente el almacenamiento de los inventarios, teniendo como objetivo mejorar los problemas presentados por esto en el departamento de comercio exterior en la empresa Fuller Pinto.	Camila Mejia Mesa (Practicante)	Una semana	No aplica	La directora de SAP se encargara de analizar la propuesta para pasarla a la junta directiva.
	2. Esperar aprobación por parte de la directora de SAP y seguido a esto el aval de la junta directiva para iniciar la implementación con fines de prueba.	Junta directiva	Dos semanas	Analisis general por parte de la junta	La junta directiva evaluara la propuesta, la rentabilidad de la misma y todos los parametros que crea necesarios para dar el aval de implementación.
	3. Una vez aprobada la propuesta se iniciara la programacion del modulo en la plataforma mediante Lenguaje SAP, iniciando su periodo de prueba en el lapso que transcurre la practica empresarial.	•Personal de sistemas (Programación)	Cuatro meses (Periodo de prueba)	•Disponibilidad	El periodo de prueba se permitira hacer en el transcurso de la practica.
		•Directora SAP(Programación y seguimiento)		•Efectividad	
•Camila Mejia (Implementación y seguimiento)	•Eficacia				
	•Calidad de exportación				
4. Se ira haciendo seguimiento a traves de los indicadores pactados en cada exportación realizada para probar la eficacia de la propuesta.	Camila Mejia Mesa, Internacional Business Manager, Directora SAP	Cuatro meses (Periodo de prueba)	•Disponibilidad	En promedio se realizan 5 exportaciones por mes lo cual permitira tener una visión amplia en cuanto a resultados.	
		•Efectividad			
		•Eficacia			
			•Calidad de exportación		

Autoría propia, (2019)

El proceso a seguir inicia con una propuesta a la directora encargada de SAP en la empresa, la señora Nancy Rodriguez, quién tras analizar la viabilidad de la misma procederá a enviarla a la junta directiva para que sea analizada y aprobada para su implementación. El periodo de prueba solicitado abarcara los cuatro meses de la práctica, lo cual con un promedio de 5 exportaciones mensuales, se puede finiquitar un indicador sólido para proceder a la creación de forma permanente del módulo en SAP.

Estos estudios serán abarcados por cuatro indicadores de seguimiento basados en la disponibilidad, eficacia, calidad de exportación y Efectividad. Organizados debidamente como se piensa que se deben ir calculando, cada uno pensado en abarcar ampliamente los pasos más relevantes del proceso trazable exportador. Se busca dar un porcentaje a cada uno con el fin de llegar a un 100% si toda la cadena de abastecimiento fue un éxito.

Tabla 7 Indicadores de seguimiento, No 1, Disponibilidad

DISPONIBILIDAD
$\frac{\text{Mercancía disponible}}{\text{Mercancía solicitada}}$

Autoría propia, (2019)

Cuando se realiza un pedido la planta de producción informa que productos tiene disponibles al momento y cuales tendrá en caso tal de que hagan falta. Con relación a esto se informa al cliente por si se debe realizar algún cambio en la factura para que de la aprobación de enviar otros productos en remplazo a los que no iran. Si el resultado de la cantidad de mercancía disponible sobre la cantidad de mercancía solicitada es igual a 1, este indicador será igual a 100%, haciendo referencia que la mercancía esta en su totalidad. Ahora bien, en caso de que los valores no sean los mismos dependerá si el total de la formula se acerque o no a uno.

En caso tal que el resultado se sea menor que uno, el porcentaje de rendimiento fluctuara entre 0% a 50% representando este rango un estado crítico en cuanto a disponibilidad de productos. De 51% a 99% resultaría ser un porcentaje menos alarmante según su cercanía al 100%, teniendo en cuenta que los faltantes podrían suplirse más rápido. Aun así se debe plantear una solución rápidamente para proseguir de forma correcta con el proceso trazable.

Tabla 8 Indicadores de seguimiento, No 2, Eficacia

EFICACIA
Mercancía en inventario final
<hr/>
Mercancía planeada para exportación

Autoría propia, (2019)

Para potencializar el análisis con respecto a la respuesta dada por producción cuando se ve que el porcentaje de disponibilidad es bajo, entrara a jugar su papel el indicador de eficacia, el cual demostrara si el día de la exportación se logró tener toda la mercancía a tiempo. Manejando la misma forma en cómo se evalúa el índice de disponibilidad, este también mostrara un porcentaje cercano a 100% o exacto a 100% dependiendo de la cercanía del resultado a uno.

Tabla 9 Indicadores de seguimiento, No 3, Calidad de exportación

CALIDAD DE EXPORTACIÓN	COMPLETO	MEDIO FALTANTES		CRITICO	SOLUCIÓN		INFORME DE PROCESO
				> 10 cajas o 2 referencias completas	MERCANCÍA COMPLETA	MERCANCÍA INCOMPLETA	
Mercancía entregada a tiempo (Se tuvo en bodega la mercancía el día que se programo)	<input type="checkbox"/>	Cantidades para completar una caja <input type="checkbox"/>	1 referencia <input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES: (Especificar cuales y cuantos faltantes hubo. Tiempo que dieron para solucionar problema. Que solución dieron)	Se logro despachar toda la mercancía según la proforma <input type="checkbox"/>	Se enviaron otras referencias que no fueron pedidas para llenar el contenedor <input type="checkbox"/>	Como fue el proceso
1 caja <input type="checkbox"/>	2 referencias <input type="checkbox"/>						
2 cajas <input type="checkbox"/>							
3 cajas <input type="checkbox"/>							
4 cajas <input type="checkbox"/>							
5 cajas <input type="checkbox"/>							
Stock en producto para exportacion (El día del cargue ya esta toda la mercancía lista para exportar, en caso que no haya llegado toda el día que se debía entregar, para el día de la exportación ya esta completa)	<input type="checkbox"/>	Cantidades para completar una caja <input type="checkbox"/>	1 referencia <input type="checkbox"/>	OBSERVACIONES: (Especificar cuales y cuantos faltantes hubo. Tiempo que dieron para solucionar problema. Que solución dieron)	Se logro despachar toda la mercancía según la proforma <input type="checkbox"/>	Se enviaron otras referencias que no fueron pedidas para llenar el contenedor <input type="checkbox"/>	Como fue el proceso
1 caja <input type="checkbox"/>	2 referencias <input type="checkbox"/>						
2 cajas <input type="checkbox"/>							
3 cajas <input type="checkbox"/>							
4 cajas <input type="checkbox"/>							
5 cajas <input type="checkbox"/>							

Autoría propia, (2019)

Una vez realizado el cargue se procederá a analizar dos parámetros. El primero si la mercancía fue entregada a tiempo. Cuando se realiza un pedido producción indica una fecha proyectada por ellos, en la cual enviara la mercancía a nuestra bodega. Si se cumple con lo pactado se indicara que estuvo completa lo cual arrojará un resultado directo del 100%. Sin embargo si la indicación es media, significa que del total de la mercancía hicieron falta productos, pero no con una cantidad que pueda tener una repercusión altamente negativa. Así como solo pudieron hacer falta unidades en una caja. Pudieron hacer falta máximo 5 cajas de hasta dos referencias lo cual no representaría un faltante grave en el contenedor. Explicando los puntos de los faltantes el primero “Cantidades para completar una caja” indica que no hicieron falta cajas por empacar, si no que una de ellas puede ir incompleta, por ejemplo que de una caja

en la que deberían ir 12 Unidades de producto, solo van 7 Unidades de producto. Después de este punto se indicara que hubo falta entre 1 a 5 cajas de máximo dos referencias. Por otra parte, si la indicación es plasmada en crítico, lo cual serian faltantes de más de 10 cajas de una o más referencias o una referencia completa de producto, impactaría como un porcentaje deficiente el indicador ya que la cantidad de mercancía que no será despachada es relevante y claramente traerá acarrear los problemas ya mencionados que esto acarrea que tener en cuenta la solicitud del cliente. Esta acción de mejora debería implementarse a corto plazo, porque según de evidencia las exportaciones han tenido un de decrecimiento notable en ventas desde 2017, ya que los productos no llegan a tiempo y en ciertas ocasiones la mercancía llega al cliente final pero no cumple las exigencias solicitadas desde la realización del pedido en todo lo referente a las referencias requeridas y las cantidades.

Tabla 10 Indicadores de seguimiento, No 4, Efectividad del proceso trazable

EFFECTIVIDAD
Rendimiento de exportación (Actual)
<hr/>
Rendimiento por exportación proyectado

Autoría propia, (2019)

Finalizando, el último indicador desarrollado será la efectividad del proceso trazable teniendo en cuenta cual es el rendimiento que queremos obtener una vez se sumen los resultados de los indicadores mencionados anteriormente. Entonces, si el resultado total de la suma de todos los indicadores oscila entre 0% a 50%, ya se podrá prever que el resultado de efectividad es bastante insuficiente dando así las bases para ahondar nuevamente en el proceso e identificar los errores que pudieron causar este resultado.

Por otro lado, si oscila entre 51% a 70%, notaremos que no ha habido una mejora con respecto a la implementación del módulo de alertas y que el proceso sigue prácticamente igual. Sin embargo, si los resultados empiezan a mostrarse en porcentajes mayores hasta llegar a 100% se podrá establecer con argumentos que el sistema de alertas está dando resultados y aún más si el proceso se da tras cada exportación.

Es decir, dando el ejemplo que de 5 exportaciones en el mes, todas presentaron resultados entre 51% a 70%, pero siempre con resultados ascendentes, es una buena señal. Ahora bien si de esas 5, 3 de ellas se mantuvieron en 60% pero las últimas dos arrojaron un resultado mayor a 80%, se estaría planteando otro factor a considerar y sería el tiempo de rendimiento que tendría esta implementación dependiendo de si los resultados son a largo o mediano plazo.

Conclusiones

- Fuller Pinto S.A está posicionándose hoy en día como una de las más grandes compañías comercializadoras y productoras de productos de limpieza para el hogar, cuidado personal y la industria. Cuenta con cuatro canales de negocio (Negocios Internacionales, Venta Directa, Puntos de venta, Venta Tradicional) que han permitido llegar a todo el mercado Nacional y a más de 14 países.
- La práctica empresarial en Exportaciones la realice con el objetivo de poner en práctica los conocimientos brindados por la Universidad a través del cumplimiento del Stock y abastecimiento de la compañía en productos de exportación a través de los instrumentos de apoyo (SAP, Formularios 1 y 2, Formatos y Cuadros de Excel).
- Dentro de las funciones tuve que estar en constante comunicación con el proveedor para despacho de la mercancía y entrega de los documentos requeridos para trámites de Nacionalización, coordinar el transporte Nacional e Internacional en los mejores tiempos, costos y condiciones y llevar control del proceso de Nacionalización según reglamentos, requerimientos y condiciones que exige la ley para tener todo en orden y realizarlo en el menor tiempo posible. La coordinación del descargue de las mercancías debe ser cauteloso para que quede lo mejor posible estibado y acomodado en bodega. También se toma evidencia de todo, en caso tal de que haya alguna inconsistencia debe informarse al proveedor la buena o mala calidad de cada exportación.

- El análisis de los costos de las exportaciones se realiza a través de un formato de Liquidación con el objeto de que estos sean lo más bajos posibles debido a que se comparan con la exportación anterior y así cobrar un precio justo por el producto y obtener un mayor margen de utilidad en las ventas.
- La cadena de abastecimiento es importante para el desarrollo económico de cualquier empresa, la falta de comunicación y la falta de innovación de tecnología generan resultados negativos en los procesos de abastecimiento. Por tal motivo, es importante crear estrategias de logística empresarial en la empresa Fuller Pinto.
- Las estrategias de planeación en los procesos de la cadena de abastecimiento de una empresa son clave en los resultados de las ventas. Así como la comunicación interna es un medio de éxito que se debe actualizar continuamente en cada compañía.
- La complementación del sistema SAP mejoraría los procesos de pedidos y también aumentaría significativamente la comunicación interna ya que cada área podrá estar informada de los recursos existentes. De igual forma, sistematizar todos los procesos por medio de aplicaciones especiales como esta, disminuiría gran parte de las falencias de la compañía.
- Finalmente la cadena de abastecimiento y la efectividad en cuanto a la entrega de mercancías de acuerdo a las solicitudes del cliente, mejoran significativamente los indicadores de producción.

Recomendaciones

Fuller Pinto una compañía reconocida por su marca y expansión debe brindar a sus clientes el mejor servicio e invertir más en la parte de comercio exterior e innovar la tecnología informática, ya que hay todo un nicho de mercado externo del país, como también es necesario prestar más importancia a los clientes actuales para aumentar las ventas que tiene hasta el momento.

Se recomienda que la compañía revise el caso de stock mínimo de mercancía para que en el momento de organizar los despachos que se van a exportar no existan faltantes y también que exista un inventario de respaldo para poderle cumplir al cliente.

Se sugiere que se realice la implementación de un módulo del sistema SAP para poder generar una aplicativo que permita mejorar la comunicación interna por medio de notificaciones que mantenga informados a los encargados de cada área relacionada a los negocios internacionales para evitar los inconvenientes expuestos en el desarrollo de este estudio y la compañía mejores los indicadores de resultados en las ventas internacionales.

Bibliografía

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hi.
- Acosta, C. (27 de Marzo de 2012). *EOI*. Obtenido de EOI:
<https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/03/27/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-para-la-ventaja-competitiva/>
- Álvarez, B. (2011). *La carga y descarga en el contrato de transporte de mercancías*. Madrid, España: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.
- Alvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la estrategia del exito . *Razon y Palabra*, 6.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trad.) México, México: El Manual Moderno.
- Carro, R., & González, D. (2003). *Logística empresarial* . Argentina: Mar de Plata.
- Cousins, M. (s.f.). *El ser agradecido te puede cambiar desde un día hasta una vida completa*. *Solo necesitas decir las palabras*. Obtenido de
<https://es.catholic.net/imprimir.php?id=69594>
- Enrique, A., Modroñero, G., Morales , F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei.
- Expansion. (11 de Junio de 2014). *Expansion*. Obtenido de Expansion:
<http://www.expansion.com/2014/10/27/pymes/1414424952.html>

Fuller Pinto. (s,f de s,f de s,f). *Fuller Pinto*. Obtenido de Fuller Pinto:

<https://fullerpinto.com/sobre-fuller/>

Fuller Pinto. (s,f de s,f de s,f). *Fuller Pinto*. Obtenido de Fuller Pinto:

<https://fullerpinto.com/fuller-pinto-profesional/>

ISOTools. (s,f de s,f de s,f). *ISOTools*. Obtenido de ISOTools:

<https://www.isotools.org/2017/06/16/importancia-de-implementar-y-automatizar-la-gestion-por-procesos/>

LEY 9 DE 1979. (s.f.). Obtenido de

[www.saludcapital.gov.co/CTDLab/Antecedentes%20Normativos/Ley%209"20DE%201979.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/CTDLab/Antecedentes%20Normativos/Ley%209)

Logística y abastecimiento. (s,f). ¿Qué es una cadena de abastecimiento? *Logística y abastecimiento*, 6.

Markert, Middle. (s,f de s,f de s,f). *Middle Markert*. Obtenido de Middle Markert:

<https://www.middlemarketcenter.org/about/council-of-supply-chain-management-professionals>

Ministerio de Transporte, L. 1. (s.f.). *Ley 1609 de 2002*. Obtenido de Ley 1609 de 2002:

<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?id=2919>

Orekait. (s,f de s,f de s,f). *Orekait*. Obtenido de Orekait: <https://orekait.com/blog/que-es-sap-beneficios-de-sap-erp-13/>

professionals, C. o. (s.f.). *Council of supply management professionals*. Obtenido de

<https://cscmp.org>

RTM Logistics. (11 de Julio de 2018). *rmtrade*. Obtenido de *rmtrade*:

<http://www.rmtrade.es/importancia-hacer-buena-gestion-stock/>

Secretaria, S. L. (s.f.). Obtenido de

www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0320_1996.html

Transporte, M. D. (s.f.). *Ley 769 de 2002*. Obtenido de

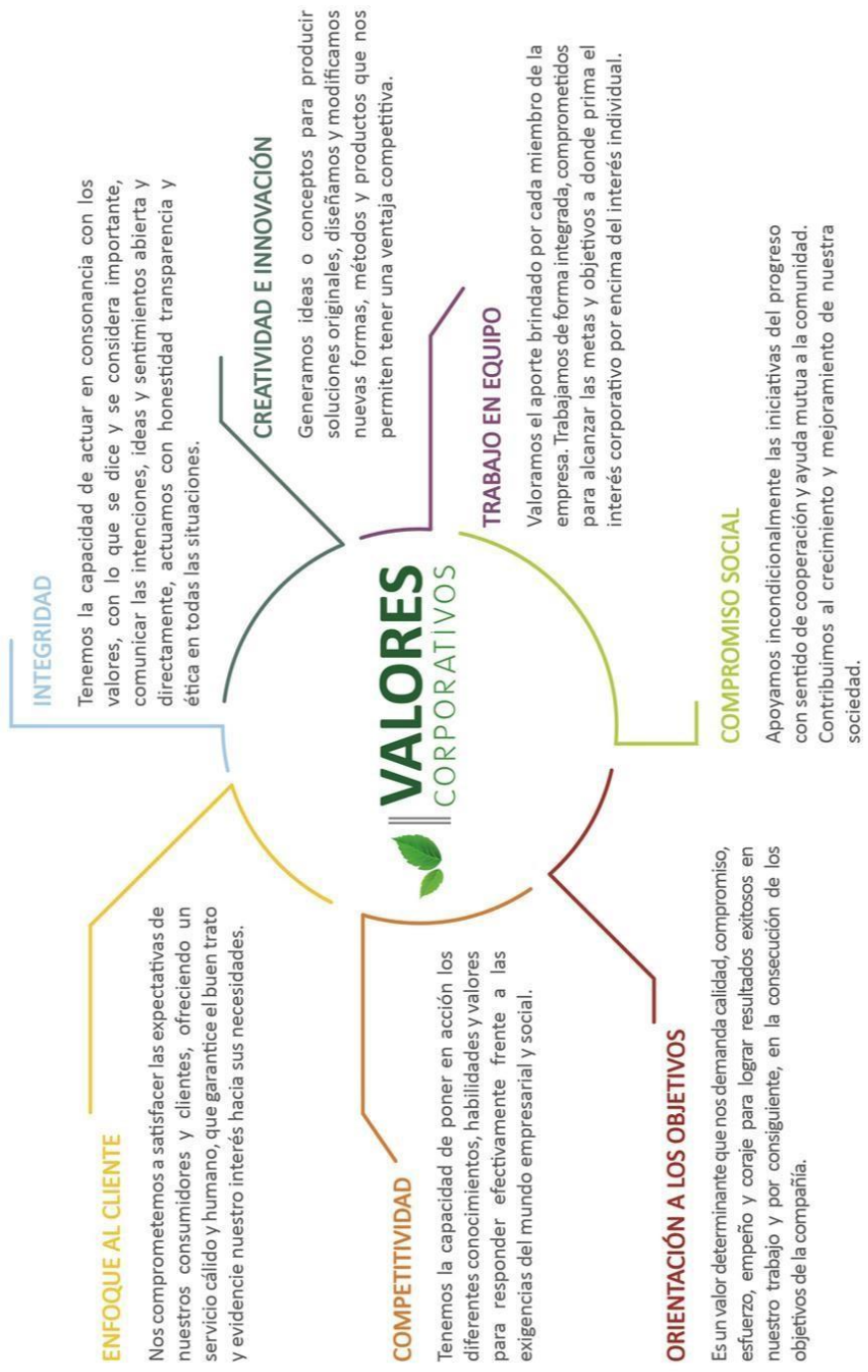
<https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=13114>

UPCT. (s,f de s,f de s,f). *UPCT*. Obtenido de UPCT:

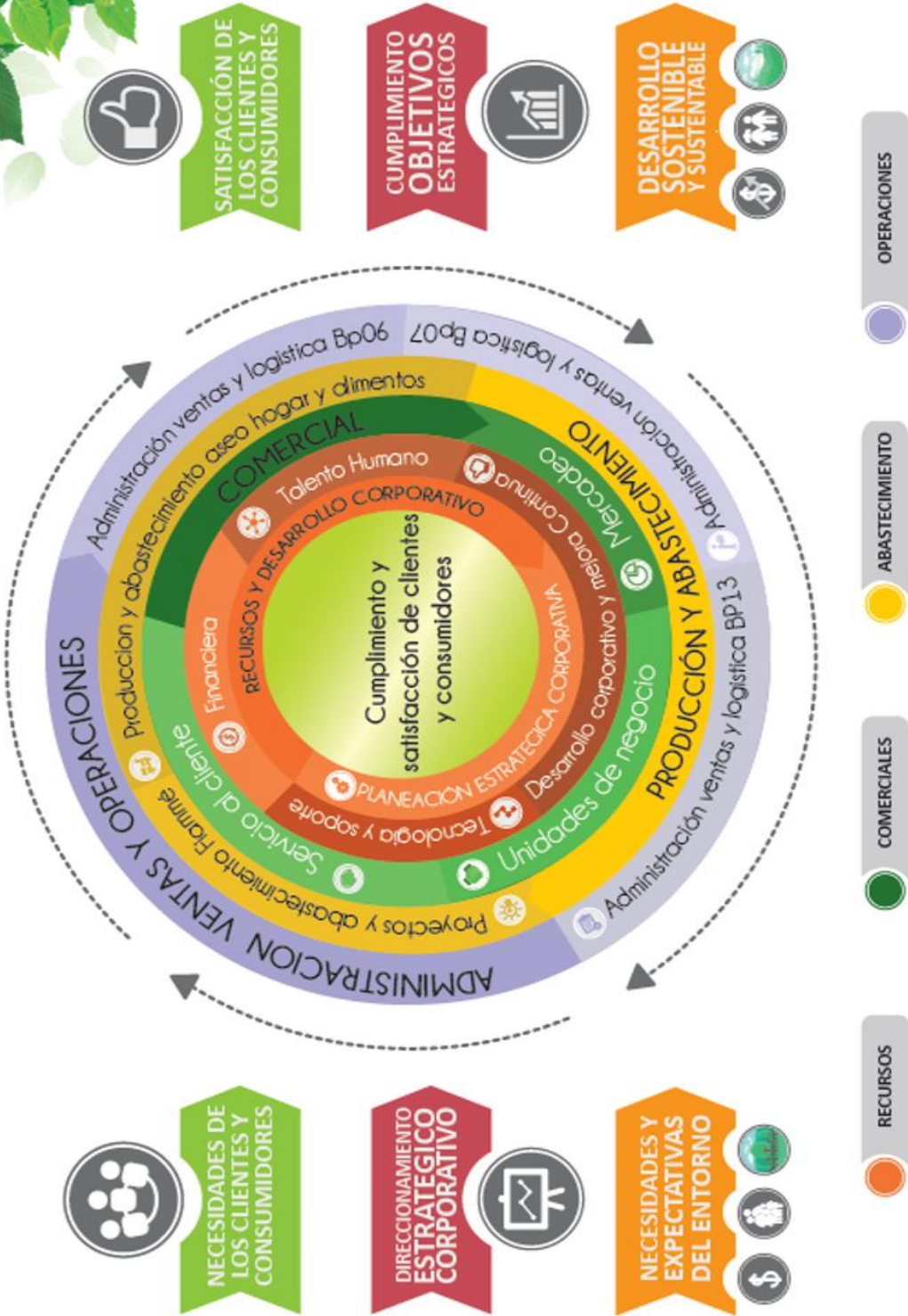
<https://www.upct.es/~gio/GLOSARIO%20DE%20TERMINOS%20LOGISTICOS.pdf>

Anexos

Anexo A. Valores Corporativos Fuller Pinto S.A



Anexo B. Mapa de Procesos en Fuller Pinto S. A.



NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES



DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO CORPORATIVO



NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL ENTORNO



SATISFACCION DE LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES



CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESTRATEGICOS



DESARROLLO SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE

RECURSOS

COMERCIALES

ABASTECIMIENTO

OPERACIONES

Fecha de modificación: 14/12/2017

Anexo C. Infraestructura de Fuller Pinto S.A

INFRAESTRUCTURA

5 Centros de trabajo
4 Colombia
1 Perú

3 Plantas de
Fabricación



4 Centros
Logísticos



4 Puntos
de venta



PRESENCIA DIRECTA

2 Países
Colombia

2 Países
Perú

**Ventas en
+600 +14**
municipios Países



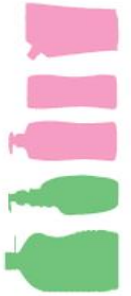
ESTRUCTURA CORPORATIVA

843 Empleados

343 Fuerza
Comercial



+75 Líneas



+1000
Referencias

4 UNIDADES DE NEGOCIOS



**VENTA
Tradicional**



**Venta
Directa**



**Negocios
Internacionales**



**Puntos
de Venta**

Anexo D. Marcas Fuller Pinto

NUESTRAS MARCAS:

Fuller



Pinto



Full Fresh



bio
biodegradable



Razan
pet's care



DIAMANTE NEGRO



Bogotá Coffee
colombia



FIAMMÉ



Sibyla



Vitaderm



FULLX

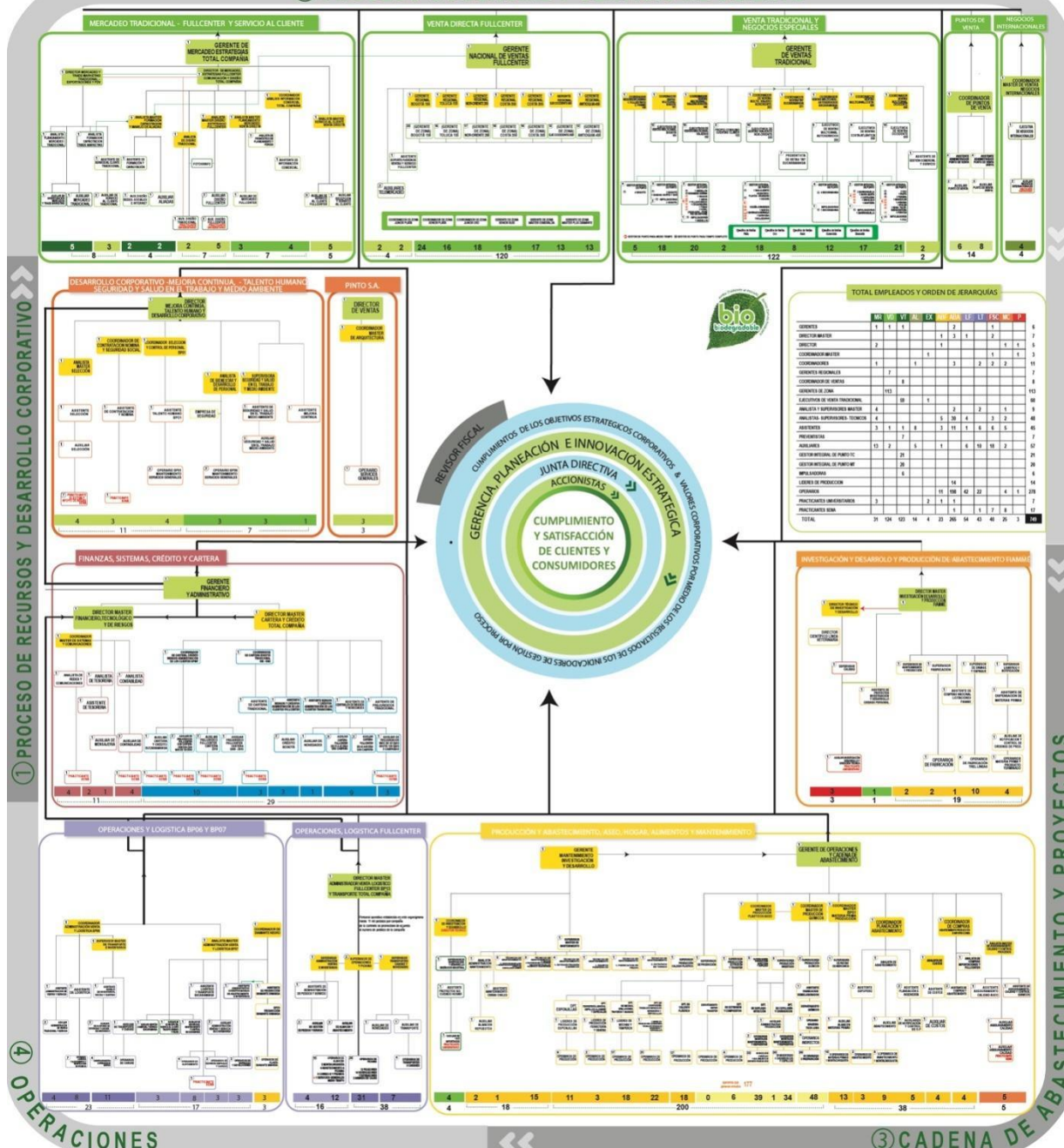


Juntos Cuidando el Planeta
Somos Cultura Ecológica

Anexo E. Organigrama de Fuller Pinto S.A

ORGANIGRAMA TOTAL COMPAÑIA 2019 FullerPinto

② PROCESO COMERCIAL Y SERVICIO AL CLIENTE



Los líderes de procesos de finanzas-talento humano-seguridad y salud en el trabajo y mejores prácticas tendrán segunda autoridad en todos los procesos de la organización donde la interacción que estos requieren para el cumplimiento de sus objetivos.

PRIMERA AUTORIDAD: (línea) DELICIA
 SEGUNDA AUTORIDAD: (línea) DELICIA
 COORDINACIÓN: (línea) DELICIA
 LÍNEA DE PROCESO: (línea) DELICIA
 RESPONSABLE DEL PROCESO: (línea) DELICIA



Última Actualización y vigente a partir del 12 de Diciembre de 2018