

**DISEÑO DEL MODELO LOGISTICO DE LA EMPRESA HAPPYLAND
COLOMBIA S.A.S.**

ANDREA BRIGID TORRES GARCIA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARMANGA**

2015

**DISEÑO DEL MODELO LOGISTICO DE LA EMPRESA HAPPYLAND
COLOMBIA S.A.S.**

ANDREA BRIGID TORRES GARCIA

**Proyecto presentado para optar al título de
Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos**

Director:

**JUAN BENJAMIN DUARTE DUARTE
Doctor en Finanzas de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARMANGA**

2015

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por haberme dado la fortaleza de lograr esta meta con tanto esfuerzo.

A mis Padres por creer en mí, mi hermano Santiago y compañero Camilo por estar durante este proceso junto a mí y contar con su apoyo todo el tiempo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	15
1.1. ALCANCE	16
1.2. OBJETIVOS.....	17
1.2.1. Objetivo General	17
1.2.2. Objetivos específicos	17
1.3. JUSTIFICACION.....	17
2. MARCO TEORICO	19
2.1. ADMINISTRACION DE OPERACIONES Y SUMINISTROS.....	19
2.1.1 Diseño de una red en la cadena de suministro.	20
2.1.1.1 Decisiones del diseño de una red en la cadena de suministro	20
2.1.1.2 Opciones de diseño de una red en la cadena de suministro.....	21
2.1.1.3 Diseño de una red como instalación servidora	21
2.1.2 Estrategia de operaciones y suministro.	21
2.2. OPERACIONES LOGISTICS.....	22
2.2.1 Interfaces logísticas.	22
2.2.2 Logística y ubicación de instalaciones.	23
2.2.2.1 La propuesta del valor logístico:	23
2.2.3 Decisiones sobre logística.	24
2.2.3.1 Decisión Clave Como Transportar El Material.	24
2.2.4 Costos de logística e instalaciones.	26
2.2.5 Estrategia de diseño de la cadena logística.:.....	26
2.3. ADQUISICIONES	27
2.3.1 Aprovisionamiento en una cadena de suministros.	27

2.3.2 Subcontratación, terceros y cuartos proveedores de la logística.	28
2.3.3 Estrategia para las adquisiciones.	30
2.3.4 Manejo de inventarios.	31
3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCESOS LOGISTICOS DE HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S	33
3.1 LOGISTICA.....	33
3.1.1 Adquisiciones internacionales de bienes de capital.	36
3.1.1.1 Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística de las adquisiciones internacionales	41
3.1.2 Adquisiciones de productos e insumos nacionales.	43
3.1.2.1 Adquisiciones delegadas a la administración de cada parque	43
3.1.2.2 Adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de Happyland Colombia.....	45
3.1.2.3 Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística de las adquisiciones nacionales.	48
3.1.3 Adquisición de Servicios	54
4. PROPUESTA LOGISTICA PARA HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S	55
4.1 PROPUESTA DE PROCESOS DE LA CADENA LOGISTICA DE HAPYLAND COLOMBIA	55
4.1.1 Adquisiciones internacionales.....	56
4.1.1.1 Adquisiciones internacionales de bienes de capital: Estas adquisiciones se realizan con el fin de obtener todas la maquinas	56
4.1.1.2 Adquisiciones internacionales imprevistas, partes y/o repuestos.	61
4.1.2 Adquisiciones de productos e insumos nacionales	62
4.1.2.1 Adquisiciones de productos e insumos nacionales delegadas a la administración de cada parque.....	62
4.1.2.2 Adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de Happyland Colombia.....	62

4.1.3. Adquisición de servicios.....	65
4.2 POLITICAS PARA ADMINISTRAR EL SISTEMA LOGISTICO DE HAPPYLAND COLOMBIA	67
5. CONCLUSIONES	70
6 RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFIA.....	73

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Adquisiciones internacionales de bienes de capital realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de la compañía.....	36
Tabla 2. Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística internacional de las adquisiciones internacionales	42
Tabla 3. Adquisiciones nacionales realizadas por administradores de cada parque de Happyland Colombia.....	43
Tabla 4. Adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de Happyland Colombia	47
Tabla 5. Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística de las adquisiciones nacionales	49
Tabla 6. Modelo de Pareto de elemento que produce retraso en la cadena logística dado por la mora en la cartera de proveedores nacionales	50
Tabla 7. Modelo de Pareto de elemento que produce retraso en la cadena logística: Servicio de Transporte Nacional	52
Tabla 8. Adquisiciones internacionales de bienes de capital aplicando la guía del PMBOK®	57
Tabla 9. Adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística	63

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Procesos de la cadena de suministro en una empresa	20
Figura 2. Red de proceso de la cadena logística de Happyland Colombia S.A.S .	34
Figura 3. Esquema de estado actual de la distribución.....	35
Figura 4. Diagrama de procesos de adquisiciones internacionales	38
Figura 5. Diagrama de proceso de distribución y cierre de adquisiciones internacionales.....	38
Figura 6. Diagrama adquisiciones de productos e insumos nacionales.....	45
Figura 7. Diagrama de procesos de distribución de las adquisiciones de productos e insumos nacionales.....	46
Figura 8. Diagrama de procesos de servicios nacionales y/o extranjeros	54
Figura 9. Área de adquisiciones y logística de Happyland Colombia: Propuesta de distribución.....	55
Figura 10. Diagrama de propuesta de adquisiciones y distribución nacional.....	65
Figura 11. Diagrama de procesos de la adquisición de servicios nacionales y/o extranjeros	66

LISTA DE GRAFICAS

Pág.

Grafica 1. Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística internacional de las adquisiciones internacionales	42
Grafica 2. Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística de las adquisiciones nacionales	49
Grafica 3. Modelo de Pareto de elemento que produce retraso en la cadena logística dado por la mora en la cartera de proveedores nacionales	51
Grafica 4. Modelo de Pareto de elemento que produce retraso en la cadena logística: Servicio de Transporte Nacional	53

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DEL MODELO LOGISTICO DE LA EMPRESA HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S.*

AUTOR: ANDREA BRIGID TORRES GARCIA**

PALABRAS CLAVE: Logística, distribución física, adquisiciones, diagnostico, diseño.

DESCRIPCIÓN:

El presente proyecto tiene por objetivo “Diseñar el modelo logístico de las adquisiciones de insumos y productos necesarios para la operación de los centros de entretenimiento de la empresa HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S”.

Dado que durante el tiempo de operación que ha tenido la compañía en Colombia desde el año 2013, se ha venido observando algunas situaciones que conllevan a tener retrasos en las operaciones de la cadena logística nacional e internacional, el resultado de esto se ha reflejado, en no poder cumplir su objetivo de abastecimiento oportuno a cada cliente a nivel nacional.

Por tal motivo, se ha elaborado un marco teórico de los sistemas logísticos, para con esto fortalecer los conocimientos en esta área, tales como: distribución física, manejo de inventarios y proveedores, adquisiciones, transporte ,logística nacional e internacional etc., para luego realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos logísticos de la compañía nacionales e internacionales, que permite evaluar a esta, obteniendo respuesta del por qué no llega a ser totalmente eficiente y diseñando una propuesta logística de la cadena de suministro en la compañía, teniendo en cuenta las adquisiciones nacionales e internaciones.

Para así dar lugar a la aplicación de estrategias enfocadas en: consolidación de volumen, minimización de inversión en inventarios, reabastecimiento continuo, Cross-docking consolidación de embarques, almacenaje con el fabricante con envío directo, uso de bodegas del proveedor, control de stock de respaldo, evaluación de proveedores y obtener solución a lo encontrado en el diagnostico obtenido anteriormente y desarrollar una ventaja competitiva con este modelo logístico para la compañía en Colombia .

* Trabajo de grado

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director. Juan Benjamin Duarte Duarte

ABSTRACT

TITLE: DESIGN A LOGISTIC MODEL OF THE COMPANY HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S
AUTHOR: ANDREA BRIGID TORRES GARCIA*

KEY WORDS: Logistic, supply chain, purchases, diagnosis, design.**

DESCRIPTIONS

The main objective of this Project is to “Design a logistic model for the purchases of the necessary supplies and goods for the operations of the entertainment centers Happyland Colombia S.A.S”

During the time the Company has been operating in Colombia since of year 2013, several observations have been made in instances that have led to delays with the logistics operations at the national and international level. The results are clearly reflected, not being able to deliver on time the necessary supplies for each client at the national level.

Due to these incidents a theoretical flowchart has been constructed showing the logistic systems with the main objective to better understand the processes in this area such as: physical distribution, inventory management and suppliers, purchases, transportation, national and international logistic, etc. An in depth analysis can be made of the current logistic procedures of the national and international companies that will allow to evaluate this. A better understanding can be drawn of the major inefficiencies and can design a logistic proposal for the supply chain in the company, accounting for national and international purchases.

This will give way to the deployment of allow to strategies focusing on the following areas: Volume consolidation, minimizing inventory investment, continuous restocking, Cross-docking consolidation of shipments, warehousing with the manufacturing through direct shipping, use of supplier warehouse, backup inventory stock, supplier evaluation, and provide a solution to the finding in the previous analysis and developed a competitive window using this logistic model for the company in Columbia.

* Work degree

**School of Industrial and Business Studies. Specialization in Evaluation and Project Management. Directed by. John Benjamín Duarte Duarte

INTRODUCCION

En la actualidad la Logística dentro de las compañías tiene un factor relevante en las toma de decisiones gerenciales, al tener que comprender como los procesos de las operaciones afectan de forma positiva la empresa, brindando valor agregado y sostenibilidad a la compañía llegando a desarrollar una ventaja competitiva.

Por lo cual se plantea en el presente trabajo de monografía un diseño de modelo logístico para la compañía HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S, abarcando un marco teórico, un diagnostico de la situación actual de los procesos logísticos y una propuesta de un nuevo diseño de modelo logístico, para lograr el mejoramiento de esta área, que es de vital importancia en la operatividad de los parques que se tienen a nivel nacional desde el año 2013,dado que se ha venido evidenciando algunas falencias en el cumplimiento del objetivo de abastecimiento a tiempo a cada cliente.

El modelo conllevara a que se pueda administrar de forma sinérgica las adquisiciones nacionales e internacionales con la logística y distribución de estas, conllevando a obtener una área fortalecida ante el rápido crecimiento que tiene la compañía proyectado en el país.

1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

HAPPYLAND es una compañía de origen Chileno con más de 20 años de experiencia en parques de entretenimiento familiar, con operación en América Latina en países como México, Chile, Perú y Colombia desde el año 2013. En nuestro país se tiene la sede principal en la ciudad de Bucaramanga, siendo este el centro de distribución nacional, al estar ubicado allí la coordinación de adquisiciones y logística ,es así como un 85% de las compras nacionales se realizan en esta ciudad, al igual que despachos directos a las sucursales bien sea desde las bodegas del proveedor o coordinación de adquisiciones, la compañía está presentando un rápido crecimiento en el país, en la actualidad cuenta con seis¹ parques de diversión, seis² parques nuevos proyectados para el año 2015 y seis³ parques más para el año 2016, para una meta de dieciocho parques en tres años.

Durante este tiempo de operación se ha venido observando algunas situaciones que conllevan a tener retrasos en las operaciones de la cadena logística, dando como resultado el no poder cumplir su objetivo de abastecimiento oportuno a cada cliente, tales como:

- No es posible cumplir con los tiempos de entrega de insumos a las sucursales, como los son: papelería, aseo, snack y confitería, juguetería etc., debido a que el área responsable de esta actividad no logra realizarlo a tiempo ya que no se cumple con los pagos correspondientes a los proveedores, generando problemas en la operación normal de la compañía. Esto se debe posiblemente a que el capital de trabajo se prioriza para el pago de la construcción de las

¹ Bucaramanga, San Gil, Pereira, Girardot, Medellín, Ibagué.

² En Valledupar, Palmira, Villavicencio, Cali, Barranquilla, Cartagena.

³ Bogotá, Pamplona, Pasto, Buenaventura, Santa marta.

nuevas sedes en el país y /o a un flujo de caja que no se cumple según metas establecidas.

- Los proveedores de servicio de transporte nacional de ciertos proveedores⁴ no cumplen con las entregas oportunas y tiempos establecidos, así como también en ocasiones el proveedor directo incumple los tiempos de entrega establecidos.
- No se cuenta con una bodega central para manejar un stock de seguridad.

Por lo expuesto anteriormente la presente monografía busca proponer un modelo logístico con una mejor estructuración para poder operar HAPPYLAND COLOMABIA S.A.S de una forma eficiente.

1.1. ALCANCE

El modelo de Logística para HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S se aplicara para los siguientes procesos:

- **Adquisiciones nacionales e internacionales** de servicios, insumos y productos necesarios para la operatividad del parque.
- **Distribución Nacional** a las ciudades de Bucaramanga, San Gil, Pereira, Girardot, Medellín, Ibagué, Valledupar, Palmira, Villavicencio, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bogotá, Pamplona, Pasto, Buenaventura, Santa marta.
- **Adquisiciones Internacionales de bienes de capital desde** USA, China, Corea, Italia, España, Brasil, India.

De acuerdo a lo anterior el trabajo de monografía, llegara hasta la propuesta de un modelo logístico para las operaciones de adquisiciones nacionales e internacionales y distribucional nacional de HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S.

⁴ Proveedor de balones plásticos, proveedor de juguetería tamaño pequeño, juguetería de tamaño grande.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General Diseñar el modelo logístico de las adquisiciones de insumos y productos necesarios para la operación de los centros de entretenimiento de la empresa HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S.

1.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un marco teórico de sistemas logísticos.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos logísticos de HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S.
- Diseñar la propuesta logística de la cadena de suministro en la compañía, teniendo en cuenta las adquisiciones nacionales e internaciones.

1.3. JUSTIFICACION

La compañía HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S, que tiene como actividad económica el entretenimiento familiar por medio de sus parques HAPPYLAND PARK, cuenta con su oficina principal en la ciudad de Bucaramanga, siendo este el centro de operaciones y distribución nacional por ser el primer parque creado en Colombia, además durante su tiempo de operación desde el año 2013 en Colombia, se ha logrado identificar los problemas ya mencionados que con llevan a que no se logre una eficiente operación logística. Por lo cual se debe contar con una estructura fortalecida de esta área para poder satisfacer las necesidades del cliente interno y una cadena logística sincronizada de la compañía al realizarse operaciones tanto nacionales como internacionales.

Por lo cual con esta propuesta HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S podrá obtener un diagnóstico y diseño de un modelo logístico para obtener una cadena de distribución integrada, sinérgica, administrando un sistema de flujo y restricciones de recursos obteniendo una ventaja competitiva.

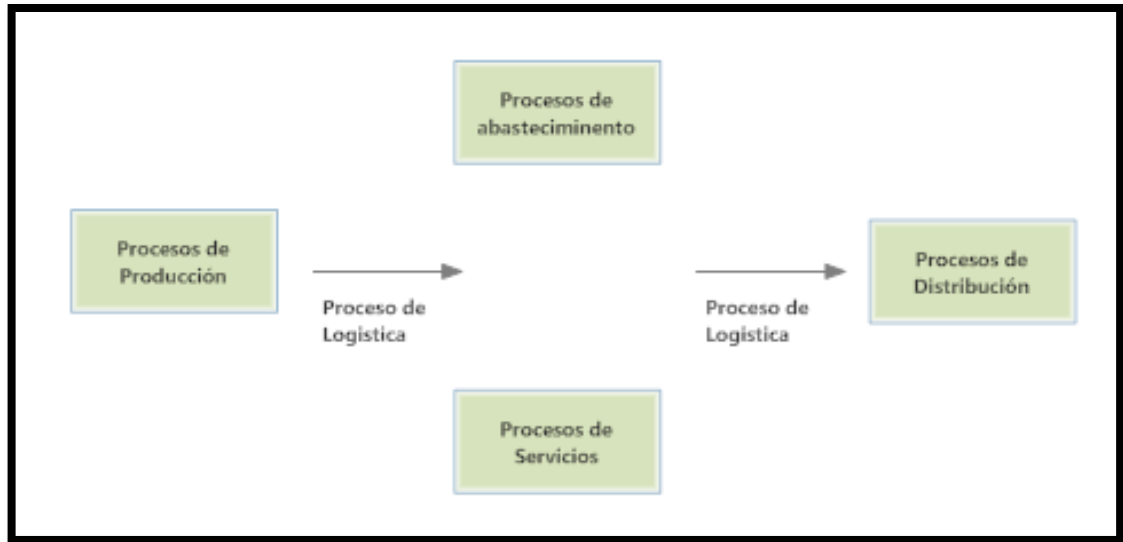
2. MARCO TEORICO

2.1. ADMINISTRACION DE OPERACIONES Y SUMINISTROS

Se entiende la administración de operaciones y suministros como la mejora de los sistemas que crean, entregan productos y servicios de una empresa, sirviendo como un campo funcional que tiene una clara línea de responsabilidades administrativas.

El manejo de la cadena de suministros es un tema importante en los negocios actuales, la idea consiste en aplicar un enfoque del sistema total para manejar todo el flujo de información, materiales y servicios de los proveedores a través de fábricas, bodegas y usuario final. Ocupándose de establecer las políticas y los planes generales para utilizar los recursos de una empresa de modo de que apoyen de forma más conveniente su estrategia competitiva a largo plazo. En la Figura 1, se observan los procesos que generalmente componen una cadena de suministro, sin embargo se debe tener en cuenta que HAPPYLAND COLOMBIA no cuenta con un proceso de producción industrial, teniendo únicamente la prestación del servicio de diversión familiar, proceso de abastecimiento de suministros, almacenamiento y distribución nacional de los insumos para la operación normal de los parques.

Figura 1. Procesos de la cadena de suministro en una empresa



Fuente: CHASE Richard. Administración de operaciones. p 9.

Entre los tópicos que se deben tener en cuenta al diseñar un sistema logístico se recomienda:

2.1.1 Diseño de una red en la cadena de suministro. Se debe contar con el diseño de la red de la cadena de suministro, para crear los procesos que la conformaran, teniendo en cuenta los factores que influyen en ella, como son:

2.1.1.1 Decisiones del diseño de una red en la cadena de suministro:

- Papel de las instalaciones, que función debe desempeñar cada una, que procesos se deben desempeñar en cada instalación.
- Ubicación de las instalaciones.
- Asignación de la capacidad.
- Asignación del mercado y la oferta/demanda interna. La asignación de las fuentes de suministro y mercados a las instalaciones tienen un impacto significativo en el desempeño ya que afectan los costos totales de producción, instalación y manejo, información, aprovisionamiento, inventario y transporte en que incurre la cadena para satisfacer la demanda del cliente.

2.1.1.2 Opciones de diseño de una red en la cadena de suministro:

- Almacenaje con el fabricante con envío directo: La gran ventaja es la habilidad de centralizar los inventarios con el fabricante, aunque en general los costos de inventario son bajos con el envío directo, los costos de transporte son altos, ya que la distancia promedio de salida es grande y se emplean servicios de mensajería para enviar el producto.
- Almacenaje con el fabricante con envío directo y consolidación en tránsito.
- Almacenaje con el distribuidor con entrega por mensajería.
- Almacenaje con el distribuidor con entrega a domicilio.
- Almacenaje con el fabricante/distribuidor con recolección por parte del cliente.

2.1.1.3 Diseño de una red como instalación servidora:

Factores a tener en cuenta:

- Tecnológicos: Consolidación de la red
- Macroeconómicos: Incluyen impuestos, aranceles, tipo de cambio de divisas y otros factores internos que no dependen de la compañía.
- De infraestructura
- Competitivos
- Tiempo de respuesta al cliente interno

2.1.2 Estrategia de operaciones y suministro. La estrategia de operaciones y suministro de una empresa es global porque está integrada a la estrategia corporativa, que implica un proceso de largo plazo que debe fomentar un cambio inevitable, involucra decisiones relativas al diseño de un proceso y a la infraestructura que se necesita apoyar.

El diseño del proceso incluye: Elegir la tecnología adecuada, determinar el tamaño del proceso a lo largo del tiempo, el manejo del inventario dentro del proceso, la ubicación del proceso, las decisiones relativas a la infraestructura, la lógica

asociada a los sistemas de planeación y control, los enfoques para controlar y asegurar la calidad, las estructuras para remunerar el trabajo y la organización de la función de operaciones.

2.2. OPERACIONES LOGISTICS

Las operaciones logísticas comprenden todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas e insumos, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado, para ello se hace énfasis en los siguientes tópicos:

2.2.1 Interfaces logísticas. Las interfaces logísticas son procesos que ayudan a mejorar la eficiencia de la cadena logística, por lo cual se enfatiza en ellas:

- **Justo a tiempo:** A veces denominada producción justo a tiempo también llamada compras justo a tiempo y sobre todo entrega justo a tiempo, la meta JIT es establecer tiempos para las actividades de modo que los materiales y los componentes adquiridos lleguen al punto de fabricación o ensamblado justo a tiempo en el momento en que se requieren para el proceso de transformación en el caso de producción. Se requiere un desempeño logístico absolutamente confiable y eso elimina o cuando menos reduce la necesidad de tener una reserva de existencias. En JIT se suelen requerir entregas más frecuentes de cantidades más pequeñas de los artículos adquiridos, lo cual puede requerir que se modifique el transporte hacia el interior.
- **Planeación de los requerimientos:** En organizaciones se suele emplear un proceso conocido como planeación de los requerimientos de materiales (MRP) como ayuda para la interfaz entre el comprador y el proveedor. Los sistemas MRP, pretenden obtener beneficios similares a los de Justo a tiempo, minimizar el inventario mantener una alta utilización de la capacidad de

fabricación, y coordinar la entrega con las actividades de adquisición y fabricación.

- **Diseño para la logística:** La interfaz de la logística con la adquisición y la fabricación al igual que con la ingeniería y la mercadotecnia, mejora mucho al incorporar un concepto conocido como diseño para la logística en las fases iniciales del desarrollo de un producto.

2.2.2 Logística y ubicación de instalaciones. Dentro de la logística es de gran importancia la ubicación de instalaciones, decisiones sobre logística y transporte, sus costos, estrategia en el diseño de la cadena logística, a continuación se detallan algunos de estos procesos:

2.2.2.1 La propuesta del valor logístico: Dentro de las propuestas de valor logísticos se puede contar con los siguientes elementos:

- **Beneficios del servicio:** El término de servicio logístico básico, describe el nivel de servicio de proporciona una empresa a todos sus clientes.
- **La disponibilidad:** Implica tener un inventario que cumpla de manera regular con los requerimientos de materiales o productos del cliente.
- **El desempeño operativo:** Aborda el tiempo requerido para entregar el pedido de un cliente, implica una entrega rápida y regular, es importante estimar el tiempo en que algo salga mal.
- **El funcionamiento defectuoso:** Relaciona con la probabilidad de unas fallas en el desempeño logístico como tener productos dañados, un surtido incorrecto o una documentación inexacta, cuando esto ocurre, la capacidad logística de una empresa hay que medirse en términos del tiempo de recuperación.
- **La confiabilidad del servicio:** La clave para la calidad, es la medición precisa de la disponibilidad u el desempeño operativo, solo con una medición pormenorizada del desempeño es posible determinar sin las operaciones logísticas generales logran las metas del servicio esperadas.

- Minimización del costo: Identificar la capacidad de determinar los costos en base a las actividades.
- Generación del valor logístico: Se busca desarrollar e implementar una competencia logística general que satisfaga las expectativas de los clientes con un gasto realista en el costo total.

2.2.3 Decisiones sobre logística. Decidir cómo transportar mejor los bienes desde las plantas a los clientes es complejo y afecta el costo de un producto, al igual que la velocidad de la entrega y la flexibilidad para reaccionar ante cambios. Los sistemas de información desempeñan un papel importante en la coordinación de actividades e incluyen tareas como distribución de los recursos, manejo de los niveles de inventario, programación y rastreo de pedidos.

2.2.3.1 Decisión Clave Como Transportar El Material: Para poder tomar una adecuada toma de decisiones en el tema del transporte se profundiza a continuación con los siguientes ítems:

- **Cross-docking:** Se utilizan sistemas de consolidación especiales cuando los embarques de varias fuentes se unen y combinan en embarques mayores con un destino común, esto aumenta la eficiencia de todo el sistema. Es una estrategia utilizada en almacenes de consolidación, donde en lugar de hacer envíos más grandes, estos se dividen en envío más pequeños para la entrega local en un área.
- **Sistemas de centros y derivaciones:** Combina la idea de la consolidación y el cross-docking. En este caso el almacén se conoce como “centro” y su único propósito es el de clasificar los bienes, los productos que llegan se clasifican de inmediato a las áreas de consolidación, cada una de las cuales tiene designado un lugar de envío específico. Los centros se ubican en lugares

estratégicos cerca del centro geográfico de la región a la que sirven para minimizar la distancia que un producto puede viajar.

- **Tema de ubicación de instalaciones:**

- ✓ *Proximidad con los clientes:* Que tan cerca pueden estar ubicados los proveedores de la instalación de la empresa.
- ✓ *Clima de negocios:* Relaciones con los proveedores, que tan buenas pueden ser.
- ✓ *Costos totales:* El objetivo es seleccionar un sitio con el costo total más bajo. Esto incluye: costos regionales, costos de distribución interna, costos de distribución externa, los costos del terreno, la construcción la mano de obra, los impuestos y la energía constituyen los costos regionales; estos comprenden 1) el movimiento excesivo del material de preproducción entre las ubicaciones antes de la entrega final a los clientes 2) la pérdida de la capacidad de respuesta al cliente debido a la lejanía de la base de clientes importantes.
- ✓ *Infraestructura:* el transporte por carretera, ferrocarril, aire o mar es vital.
- ✓ *Calidad de mano de obra:* Los niveles educativos y de habilidades de la mano de obra deben estar de acuerdo con las necesidades de la compañía. La disposición y la capacidad de aprender son todavía más importantes.
- ✓ *Proveedores:* Una base de proveedores competitivos y de alta calidad hace una de las ubicaciones determinada sea adecuada.
- ✓ *Otras instalaciones:* La ubicación de otras plantas y centro de distribución de la misma compañía puede influir en el asentamiento de la nueva instalación dentro de la red. Los aspectos de la mezcla de productos y la capacidad tienen una interconexión con la decisión de ubicación en ese contexto.
- ✓ *Zona de libre comercio:* El uso de la zona de libre de comercio dentro de las operaciones permite estar exento de ciertos impuestos, logrando un producto menos costoso.
- ✓ *Riesgo político:* Se debe analizar este riesgo desde el punto de vista de la seguridad, verificar las zonas de ubicación de la infraestructura.

- ✓ *Barreras gubernamentales:* Se deben revisar las normas que requieren la concesión de licencias por las autoridades públicas, así como en los sectores intensivos en conocimiento , las patentes, los derechos de propiedad intelectual etc., crean las mayores barreras de entrada, también en sectores sujetos a regulación y a seguridad medioambiental.
- ✓ *Bloques comerciales:* Permiten obtener ventajas competitivas y comparativas con los países que estén incluidos en estos bloques comerciales, y mejorar la calidad comercial de la empresa.

2.2.4 Costos de logística e instalaciones. Cambian conforme cambia el número de instalaciones, su ubicación y la asignación de capacidad. La compañía debe considerar los costos del inventario, el transporte y las instalaciones al diseñar la red de su cadena. Los costos totales de la logística son la suma de los costos de inventario, trasportación e instalaciones. Las instalaciones de una red de suministro deben ser cuando menos iguales al número que minimice el costo total de la logística

2.2.5 Estrategia de diseño de la cadena logística. Al tener la cadena logística objetivos como ser rentable, integral y sustentable debe estructurar su toma de decisiones para diseñar las estrategias, a continuación se describen algunas para la aplicación en esta área:

- *Compras Adelantadas:* Nadie gana en ese tipo de negocio, los detallistas tienen que pagar el transporte del suministro de un año y el volumen del envío aumenta el costo en todo el sistema de proveedores, por ejemplo las plantas deben trabajar tiempo extra a partir de octubre para cubrir el volumen, incluso los distribuidores que suministran a las plantas se ven afectadas porque deben reaccionar con rapidez a la alza de requerimientos de materia prima.
- *Reabastecimiento continuo:* este ejemplifica lo que muchos fabricantes hacen para unificar el flujo de materiales a través de la cadena de suministro

- *Muchos aspectos de la demanda de un producto:* son importantes, por ejemplo el ciclo de vida del producto, la capacidad de predicción de la demanda, la variedad de los productos y los estándares de mercado para los tiempos de entrega y servicio, además que los productos pueden clasificarse como productos funcionales e Innovadores, cada uno requiriendo una cadena de suministro diferente.
- *Los productos funcionales:* incluye los artículos que la gente compra en una amplia variedad de tiendas detallistas, como supermercados, son productos que satisfacen necesidades básicas que no cambian mucho con el paso del tiempo, tienen una demanda estable y predecible, así como ciclos de vida prolongados, que a menudo da unos márgenes de utilidad bajo.
- *Los productos innovadores:* casi siempre tienen un ciclo de vida de un par de meses y la gran variedad típica de estos productos aumentan aún más la incapacidad de proyección, los imitadores erosionan muy pronto la ventaja competitiva de este tipo de productos y las compañías se ven obligadas a introducir un flujo continuo de innovaciones. Los ciclos de vida cortos y la gran variedad típica de estos productos aumentan aún más la incapacidad de proyección.

2.3. ADQUISICIONES

La adquisición es el proceso general de obtención de bienes, obras civiles y servicios que incluyen todas las funciones, desde la identificación de necesidades, la selección y solicitud de fuentes, hasta su entrega final, a continuación se dan a conocer algunos tópicos de relevancia en las adquisiciones:

2.3.1 Aprovechamiento en una cadena de suministros. Las compras llamadas también abastecimiento son el proceso mediante el cual las compañías adquieren materias primas, componentes, productos, servicios y/u otros recursos. La meta del abastecimiento es permitir que los pedidos se coloquen y entreguen según el

tiempo previsto al costo total el papel de la planeación y análisis del aprovisionamiento es analizar varios proveedores y categorías de componentes para identificar oportunidades para reducir el costo total.

Algunos beneficios de las decisiones efectivas de aprovisionamiento son los siguientes:

- Se pueden lograr mejores economías de escala si se agregan los pedidos dentro de la compañía.
- Las transacciones de abastecimiento más eficientes pueden reducir significativamente el costo total de las compras, esto es importante para artículos con los cuales se realiza un gran número de transacciones de gran valor.
- Los buenos procesos de abastecimiento facilitan la coordinación con el proveedor y mejoran el pronóstico y la planeación. Una mejor coordinación disminuye los inventarios y mejora el ajuste entre la oferta y la demanda.
- Los contratos adecuados con el proveedor pueden permitir que se comparta el riesgo, lo que propicia mayores utilidades tanto como para el proveedor como para el comprador.

2.3.2 Subcontratación, terceros y cuartos proveedores de la logística. Estos llevan a cabo una o más de las actividades relacionadas con el flujo de productos, información y fondos que podrían ser llevados a cabo por la misma compañía, tradicionalmente se han enfocado en funciones específicas tales como el transporte, almacenaje y tecnología de la información dentro de la cadena, las principales razones y beneficios de subcontratar son:

- *Coordinación requerida:* Se refiere a que tan difícil es asegurar que la actividad se integre bien en el proceso general. Las actividades inciertas con muchos intercambios de información en los dos sentidos no deben subcontratarse, mientras que las actividades que se entienden bien y que son muy uniformes

pueden trasladarse con facilidad a socios comerciales especializados en la actividad.

- *Control estratégico:* Se refiere al monto de las pérdidas en que se incurriría así se cortara la relación con el socio, pueden haber pérdidas como instalaciones especializadas, conocimientos de las relaciones con los principales clientes e inversión en investigación y desarrollo.
- *Propiedad intelectual:* Potencial de pérdida en una asociación
- *Perspectiva de la adquisiciones:* Particularmente se pone mucha atención en asegurar un suministro continuo, minimizar el inventario, mejorar la calidad, desarrollar proveedores y obtener el costo total de propiedad más bajo.
- *Suministro continuo:* El agotamiento de las existencias de materias primas o componentes pueden interrumpir o imponer un cambio en los planes de producción, lo cual provoca un costo inesperado, por lo tanto uno de los objetivos principales de la adquisición es asegurar un suministro continuo de materiales, piezas y componentes para las operaciones de fabricación.
- *Minimización de la inversión en el inventario:* Mantener un inventario es costoso y ocupa un capital que escasea. Una meta de las adquisiciones es mantener un inventario contra la posibilidad de un paro de producción, lo ideal es que los materiales necesarios lleguen justo en el momento programado para utilizarlos en el proceso de producción en otras palabras Justo a tiempo.
- *Mejoramiento de la calidad:* Una empresa y sus proveedores necesitan comprometerse juntos en una iniciativa de mejoramiento continuo de la calidad
- *Desarrollo de proveedores:* En el análisis final, la adquisición exitosa depende de localizar o desarrollar proveedores, analizar sus capacidades, elegir y trabajar con aquellos que logren un mejoramiento continuo. En el desarrollo de un proveedor, es fundamental mantener buenas relaciones de suministro con empresas comprometidas con el éxito de la organización que compra. Es importante desarrollar relaciones estrechas con los proveedores para compartir información y recursos con el fin de alcanzar mejores resultados.
- Aparte de *obtener un mejor precio final* se deben considerar otros factores:

- Tiempo de espera del resurtido
- Desempeño en la puntualidad
- Flexibilidad en el suministro
- Calidad de suministro
- Frecuencia de la entrega/tamaño mínimo del lote
- Costo del transporte entrante
- Término del precio
- Capacidad de la coordinación de la información
- Capacidad de colaboración en el diseño
- Tipos de cambio, impuestos y derechos
- Viabilidad del proveedor.

2.3.3 Estrategia para las adquisiciones. Es fundamental tener un manejo estratégico en las adquisiciones de la compañía, los siguientes tópicos son de relevancia para el desarrollo estratégico:

- *Consolidación del volumen:* Un paso importante en el desarrollo de una estrategia de adquisición eficaz es la consolidación del volumen por medio de una reducción en el número de proveedores. Al consolidar los volúmenes con una cantidad limitada de proveedores la adquisición se posiciona para aprovechar su parte de negocio con el proveedor, cuando menos esto aumenta la fuerza de negociación del comprador en la relación con el proveedor y más importante la consolidación del volumen con un número reducido de proveedores aporta varias ventajas para estos .La consolidación de volumen no necesariamente significa que se utilice una sola fuente de suministro para cada artículo adquirido, significa que se emplea una cantidad mucho menor de proveedores que la acostumbrada en casi todas las organizaciones, aun cuando se elige una sola fuente , es esencial tener un plan de contingencias.

- *Integración operativa del proveedor:* La siguiente etapa de desarrollo ocurre cuando los compradores y vendedores comienzan a integrar sus procesos y actividades en un intento de lograr un mejoramiento sustancial del desempeño. El objetivo principal de la integración operativa es el eliminar el desperdicio, reducir el costo y desarrollar una relación que permita al comprador y al vendedor, lograr mejoramientos mutuos. La creatividad combinada a través de las organizaciones crea una sinergia que no podrá lograr una empresa que funciona aislada. Se ha calculado que la integración operativa con un proveedor puede proporcionar ahorros de 5 a 25% sobre los beneficios de la consolidación del volumen.
- *Administración del valor:* este es un aspecto que va un más allá de la atención en las operaciones comprador-vendedor hasta alcanzar una relación pormenorizada y sustentable, La ingeniería del valor, la reducción de la complejidad y la participación inicial del proveedor en el diseño de nuevo producto, representan algunos de los modos cómo funciona la adquisición para reducir el Costo total de propiedad.
- *Costo total de la propiedad más baja:* Los profesionales de la adquisición reconocen que, aunque el precio de compra de un material o artículo sigue siendo importante, no es la única parte del costo total para su organización, también deben considerarse los costos del servicio y del ciclo de vida; desde el programa de precios ofrecidos por un vendedor, el precio de adquisición y los descuentos de un artículo son un interés obvio en las adquisiciones.
- *El tamaño de la compra:* También afecta los costos administrativos asociados con esta, las técnicas de tamaños de lotes, como la cantidad económica de un pedido, ayuda a cuantificar estas ventajas y desventajas del costo.

2.3.4 Manejo de inventarios. El manejo de inventarios es una parte clave para el éxito de la gestión empresarial. Se entiende por inventario los recursos materiales que tiene la empresa almacenados ya sea para ser utilizados en el proceso de producción como producto terminado, pueden incluir: materias primas, partes,

producto parcialmente terminado, producto terminado, partes de reemplazo, herramientas, consumibles y bienes en tránsito a empresas o clientes.

La gestión de los inventarios es una de las actividades clave de la dirección de las empresas industriales, la optimización del nivel de inventarios es un tema que se ha estudiado a profundidad y sobre el cual existen muchos modelos en los que se debe tener en cuenta:

- *Flujo de inventario:* La administración operativa de la logística se relaciona con el movimiento y el almacenamiento del inventario en forma de materiales, trabajo en proceso y productos terminados. Las operaciones logísticas inician con el embarque inicial de material o una pieza componente por parte de un proveedor y finaliza cuando se entrega un producto fabricado o procesado al cliente. Ofreciendo soporte a:
 - Atención al cliente
 - Apoyo para la fabricación
 - Adquisiciones

- *Flujo de la información:*

Dentro de un sistema logístico, el flujo de información identifica los lugares específicos que tienen requerimientos. Dentro de las áreas logísticas individuales existen diferentes requerimientos de movimiento en relación con el tamaño de un pedido, disponibilidad del inventario y la urgencia. El objetivo es conciliar estas diferencias para mejorar el desempeño general de la cadena de suministro.

3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS PROCESOS LOGISTICOS DE HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S

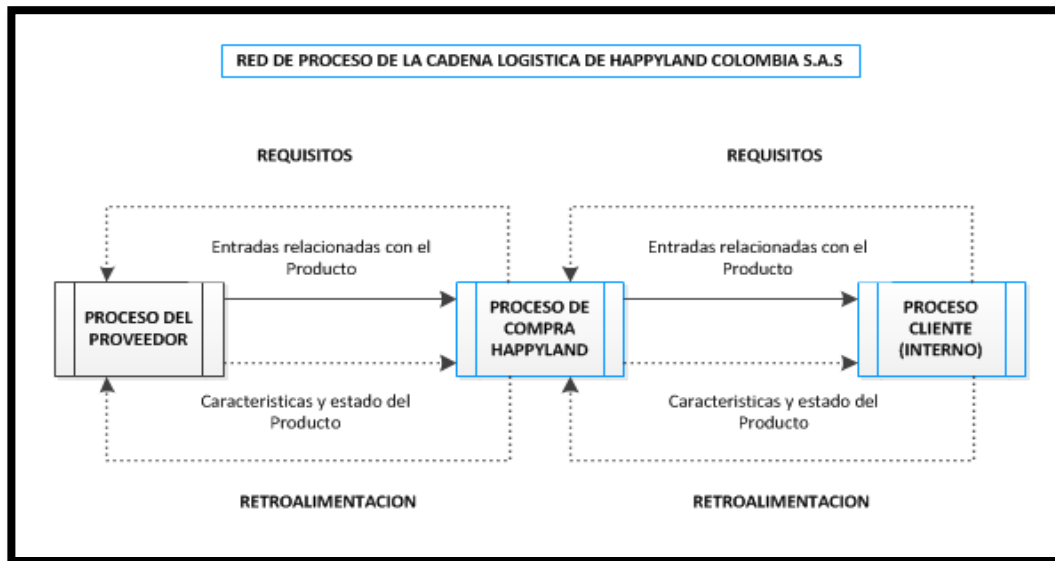
PROCESOS ACTUALES DE HAPPYLAD COLOMBIA:

En la actualidad HAPPYLAND COLOMBIA, desarrolla los procesos de la siguiente manera:

3.1 LOGISTICA

Los procesos que se realizan en el área logística son los observados en la figura 6, los cuales se explicaran con mayor profundidad en este capítulo: los procesos del proveedor y de compras de Happyland Colombia, conformado por las adquisiciones nacionales e internaciones, su distribución y abastecimiento, los procesos del cliente los cuales son todos los requisitos y retroalimentación que reciben por parte de la coordinación de adquisiciones de la compañía y compras delegadas a realizar ellos :

Figura 2. Red de proceso de la cadena logística de Happyland Colombia S.A.S



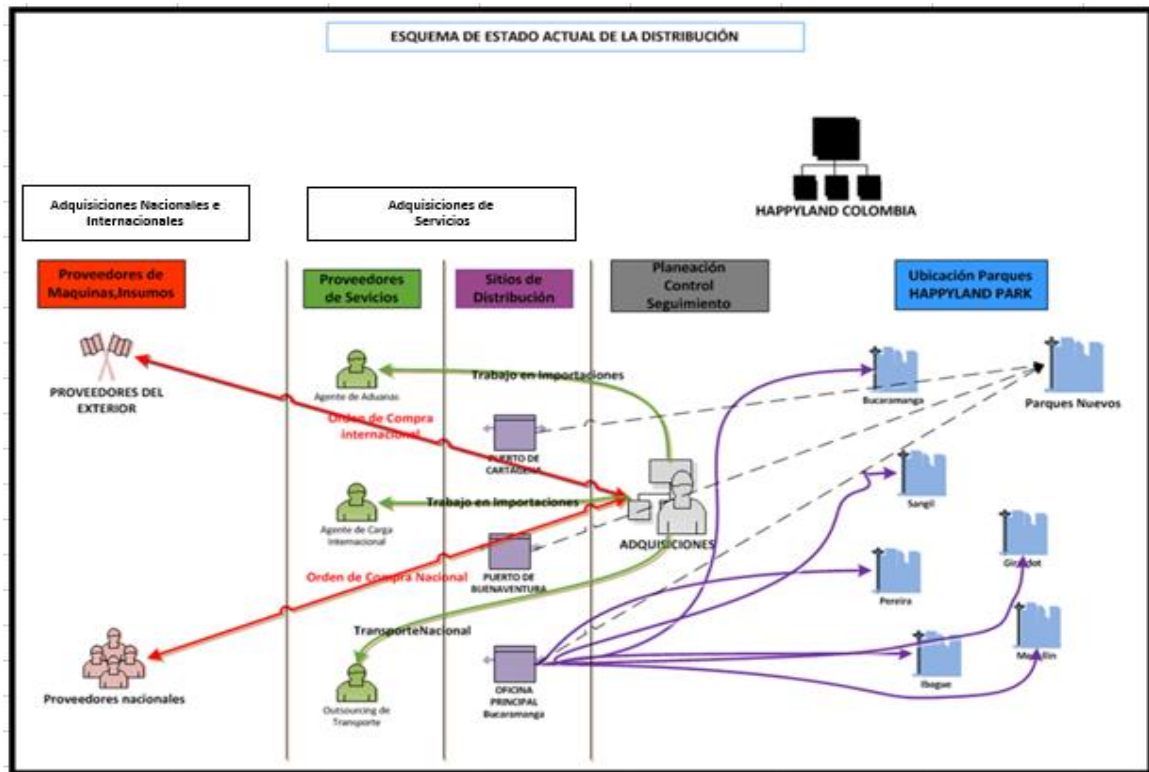
La red de procesos de la cadena logística de Happyland Colombia, está conformada por los siguientes actores de los procesos de la logística de Happyland Colombia los cuales se explicaran en el desarrollo de este capítulo:

- Proveedores nacionales:
 - De servicios:
 - Un Agente aduanero
 - Dos Agentes de Carga
 - Una empresa de transporte de carga nacional bajo la modalidad de crédito.
 - Una empresa para paqueteo
 - De productos e insumos:
 - Diecisiete proveedores nacionales (de negociación permanente)
- Proveedores internacionales:
 - De productos e insumos:
 - Trece proveedores internacionales
 - De servicios:

- Un proveedor de Software, para manejo de cada parque a nivel administrativo, enfocado en el área comercial como por ejemplo para seguimiento de ventas, informes estadísticos y técnico brindando información de máquinas respecto al consumo de tickets y venta realizada por máquina.
- Se cuenta con un coordinador de Compras y Logística responsable de los procesos de esta área a nivel de la compañía, realizando planeación, control, seguimiento y las adquisiciones nacionales e internacionales, las cuales se realizan para la operatividad del parque y venta de servicios de los seis parques*, siendo estos actualmente los clientes internos de la compañía.

Los procesos actuales de la cadena logística de adquisiciones y distribución de Happyland Colombia S.A.S se puede observar en la figura 7:

Figura 3. Esquema de estado actual de la distribución



* Bucaramanga, San Gil, Pereira, Girardot, Medellín, Ibagué

A continuación se da a conocer los procesos logísticos de la compañía y su distribución para dar explicación a lo observado en la figura 9, dividiendo los procesos en las adquisiciones internacionales, adquisiciones nacionales delegadas a los administradores de cada parque y las realizadas por la coordinación de esta área, adquisición de servicios y distribución en la actualidad:

3.1.1 Adquisiciones internacionales de bienes de capital. Las adquisiciones que se realizan en el exterior son de los productos que se observan en la tabla 1, todas se realizan bajo el termino de negociación de **Incoterms*** Ex work (EXW), teniendo la responsabilidad en la cadena logística desde que sale la mercancía de la bodega y/o fabrica del proveedor en los diferentes países hasta que llega a instalaciones de la compañía en Colombia, realizándose estas operaciones semestralmente o según necesidad, se puede detallar en la figura 4 y 5 el proceso actual de la adquisición y distribución.

A continuación se detallan los productos que son ordenados a los proveedores en el exterior:

Tabla 1. Adquisiciones internacionales de bienes de capital realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de la compañía

PRODUCTO	TIPO DE NEGOCIACION Y PROVEEDOR	ORIGEN	TEMPORALIDAD DE ORDEN
Maquinaria	EXW/Productor	USA, China, Corea, Italia, España, Brasil	Semestral o según necesidad
Repuestos y partes	EXW/Productor	USA, China, Corea, Italia, España Brasil	Semestral o según necesidad
Cotillón (productos de	EXW/Productor	China	Semestral o según

* **Incoterms** (acrónimo del inglés international commercial terms, ‘términos internacionales de comercio’)

PRODUCTO	TIPO DE NEGOCIACION Y PROVEEDOR	ORIGEN	TEMPORALIDAD DE ORDEN
piñatería con Logo de Happyland)			necesidad
Tarjetas magnéticas	EXW/Productor	USA	Anual o según necesidad
Tickets de cartón	EXW/Productor	India	Anual o según necesidad
Juguetería	EXW/Productor	China	Semestral, para uso exclusivo de área de juegos de niños con estatura menor a 1.20cm de estatura.
Nota: Estas compras suelen ser para la apertura de parques nuevos.			

- La Adquisiciones internacionales que se realizan a países como: China, India y Corea que son un 70% arriban al puerto de Buenaventura y de países como USA, Italia, España, Brasil el 30% restante arriban a Cartagena.
- El 100% de las compras son EXW, manejando así la logística internacional desde que sale la mercancía de la bodega de origen hasta su arribo al Parque destino, usando los diferentes proveedores de servicios anteriormente mencionados para realizar el proceso de importación.

Los procesos de adquisiciones internacionales se detallan en la siguiente figura:

Figura 4. Diagrama de procesos de adquisiciones internacionales

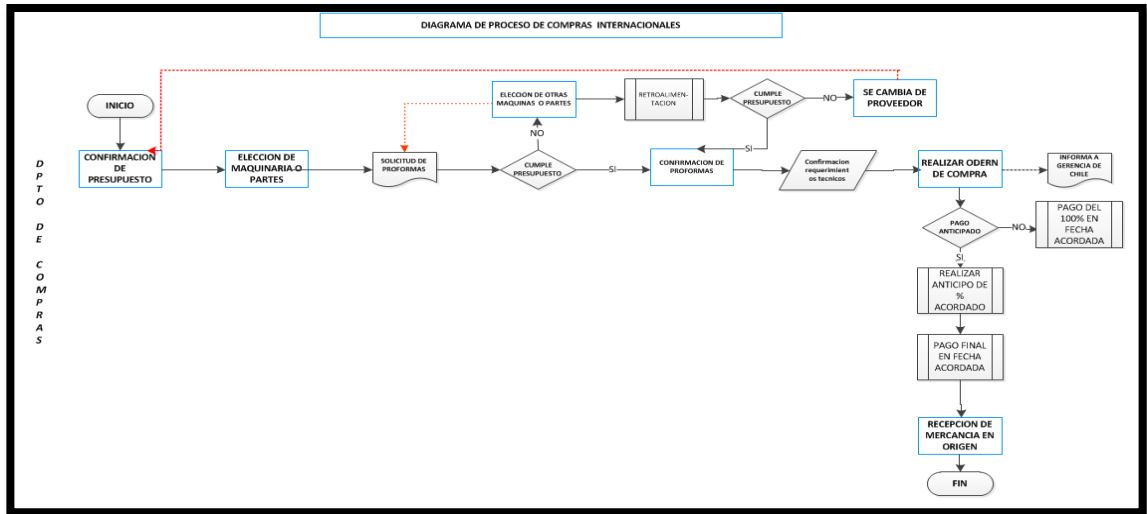
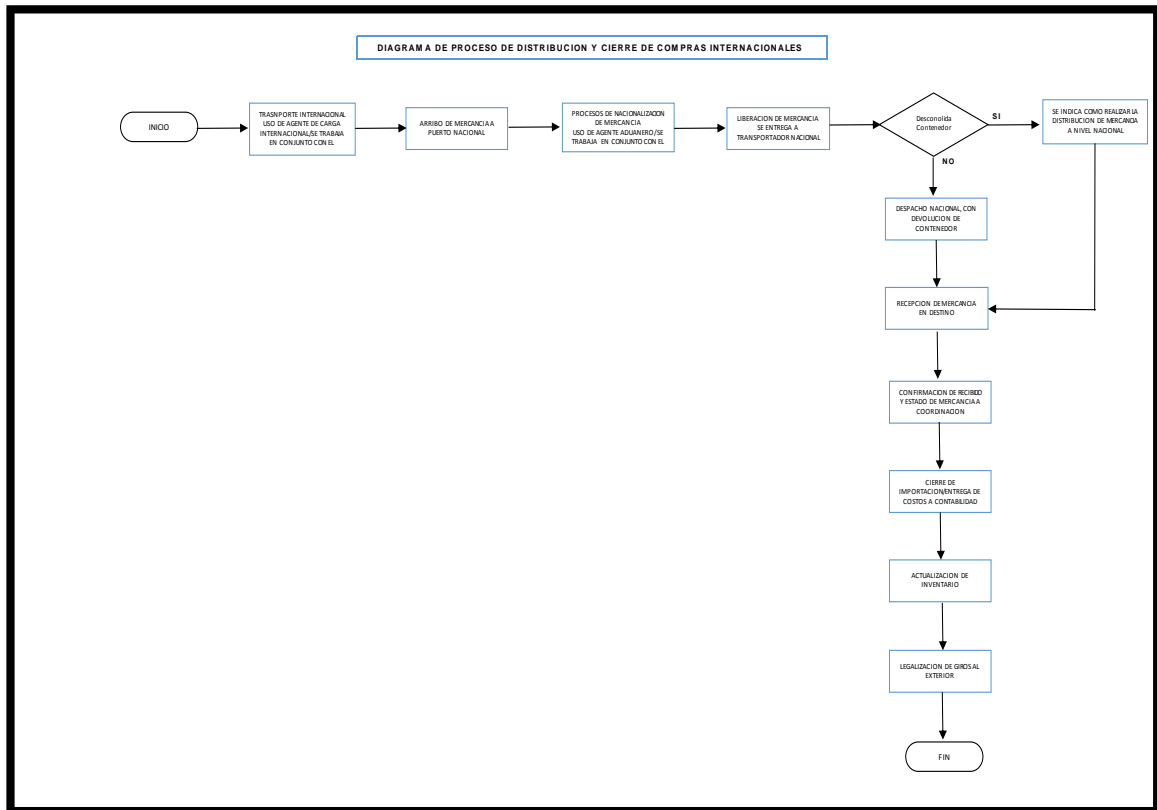


Figura 5. Diagrama de proceso de distribución y cierre de adquisiciones internacionales



- Este proceso inicia, cuando se da confirmación del presupuesto y cantidad de máquinas por familia⁵ que se deben comprar, según metros cuadrados que tenga el futuro parque, direccionado por la Gerencia de la compañía, lo cual se debe cumplir a cabalidad.
- Se realiza la selección de las maquinas, según comportamiento de demanda que hayan tenido, por lo cual se debe revisar el historial de venta por maquina en los parques, luego de esto se realiza la solicitud de proforma y/cotización a cada proveedor que aplique a la selección de las maquinas con mayor venta y acogida por los clientes.
- Se realiza la revisión de proformas y da confirmación al proveedor si cumple los requerimientos, usualmente no hay cuellos de botellas hasta este proceso.
- Luego de esto se debe enviar la orden de compra a la Gerencia de Happyland Chile, para que sea aprobada, mas puede llegar a tomar más de una semana la revisión de estas órdenes y con la retroalimentación necesaria, puede tomar hasta quince días para llegar a un acuerdo aceptado por ellos.
- Las divisas necesarias para realizar estas compras (poder realizar pagos a los proveedores en el exterior, para iniciar producción de máquinas), son enviadas por Happyland Chile bajo la modalidad de inversión a capital, pero las fechas de envió que están dentro de la planeación, nunca se cumplen llegando a tener retrasos alrededor de 30 a 45 días conllevando a que se de incumplimiento en la entrega de las órdenes al destino final, según planeación inicial del proyecto (absorbiendo los tiempos de holgura) .
- Se solicita información técnica de la mercancía al proveedor para iniciar a realizar el proceso con la Agencia Aduanera del debido diligenciamiento de la Declaración de Importación⁶ .

⁵ Familias de máquinas: De Redención (dan tickets al jugarla), Simuladores (de video y emoción), Kiddies (máquinas para uso de niños de menos de 6 años), Mesas de aire (mesas de hockey), Grúas (máquinas de destreza, al ganar obtienen un premio de tecnología), Mecánicos (juegos de gran tamaño como carros chocones).

⁶ Declaración de Importación: Es el documento mediante el cual se informa a la DIAN todos los datos relativos a la mercancía a importar, la llegada al territorio aduanero y se liquidan los tributos aduaneros y se

- Se realiza entrega de la mercancía en origen al agente de carga seleccionado, según mejor oferta
- Al arribar la mercancía a puerto nacional, se inicia el trámite de nacionalización de la de esta, dentro de este proceso se presentan retrasos usualmente en el momento de realizar pagos de tributos aduaneros, ya que se realizan pagos solo los días viernes en la compañía, conllevando a tener un cuello de botella en esta parte del proceso aunque se envíe información con anterioridad de pagos a realizar en el mes.
- Se cuenta con perfilamiento en los puertos nacionales por parte de la DIAN, lo que hace que haya una alerta para ellos y que el 90% de la mercancía sea inspeccionada por parte de esta entidad, llegando a tomar entre dos a cinco días, dependiendo de la situaciones como: tiempo con el que cuente el inspector de la DIAN para realizar la inspección de la mercancía, temporada del año, clase de máquina, volumen, disponibilidad de patios en puerto etc.
- En algunas ocasiones no se está al día con la cartera del proveedor de transporte internacional, conllevando a que haya retraso en la liberación de la mercancía por parte de la naviera.
- Al ser nacionalizada la mercancía se procede a entregar a la transportadora designada por la coordinación de adquisiciones, indicando el destino, si es necesario desconsolidar y distribuir o si es envío directo del contenedor⁷ al destino final con devolución a puerto de este.
- Se informa al encargado en destino de recibir la mercancía: información del trasportador, fecha, hora de descargue, mercancía a recibir , el cual confirma el estado y cantidades que recibe, en este proceso , el personal encargado no realiza a tiempo la confirmación de recibido de la mercancía .
- Confirmación de recibido y estado de mercancía a coordinación de adquisiciones y logística.

solicita el levante a efectos de la nacionalización de la misma. El formulario No. 500 de la DIAN constituye la Declaración de importación.

⁷ Un **contenedor** es un recipiente de carga para el transporte marítimo o fluvial, transporte terrestre y transporte multimodal.

- Se realiza el cierre de la importación (dejando soporte magnético y físico a disposición de la empresa y de la entidad DIAN⁸) y entrega de costos de esta al área contable de la empresa.
- Se actualiza el inventario de la empresa, en este caso se cuenta con un Software para el manejo de inventario, respecto a la maquinaria se tiene un control en un archivo de Excel.
- Se realiza la legalización de los giros hechos al exterior por concepto de la importación realizada.
- Para los demás productos⁹ comprados en el exterior, se realiza el mismo proceso, con la única diferencia que la coordinación de adquisiciones confirma a la gerencia de la empresa el presupuesto necesario y la programación en que se realizaran durante el año estas compras.
- No se puede realizar la importación de juguetería grande, pequeña y balones plásticos, para obtener un producto a menor costo y tener stock de estos productos ya que no se cuenta con bodegas de tamaño¹⁰ suficientemente amplio para almacenar estos productos o por lo menos una bodega principal a nivel nacional.

3.1.1.1 Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística de las adquisiciones internacionales. Se han seleccionado los elementos que mayor causan retrasos en la operación logística de estas adquisiciones, se usa el Modelo de Pareto para identificar con mayor certeza con qué grado afectan los procesos de estas operaciones, de 100 operaciones realizadas en los últimos siete meses del año 2014, se pudo observar:

De 100 adquisiciones internacionales realizadas en el semestre B del año 2014, se encontró:

⁸ DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia

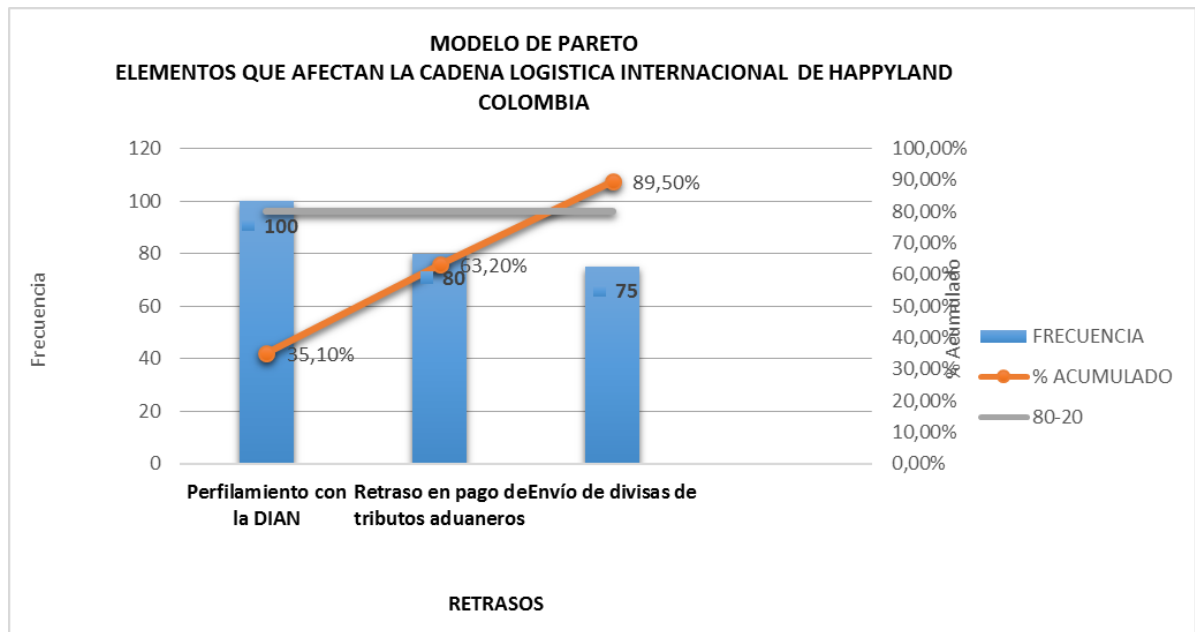
⁹ Repuestos y partes, Cotillón (productos de piñatería con Logo de Happyland), Tarjetas magnéticas, Tickets de cartón, Juguetería para uso exclusivo de área de juegos de niños con estatura menor a 1.20cm.

¹⁰ Bodegas de tamaño máximo de 6 mts².

Tabla 2. Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística internacional de las adquisiciones internacionales

RETRASOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO	80-20
Perfilamiento con la DIAN	100	35,10%	35,10%	80%
Retraso en pago de tributos aduaneros	80	28,10%	63,20%	80%
Envío de divisas de Happyland Chile	75	26,30%	89,50%	80%
Mora en cartera con proveedor de transporte internacional	30	10,50%	100,00%	80%
TOTAL	285	100,00%		

Grafica 1. Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística internacional de las adquisiciones internacionales



- El 80% de los retrasos que perjudican la cadena logística en el área internacional son producto del 20% de los defectos en la compañía.
- Se debe enfocar en dar solución a los retrasos que están afectando en un 80% la cadena logística internacional, causados por el perfilamiento que se tiene en

puertos nacionales con la entidad DIAN, retraso en pago de tributos aduaneros y envío de divisas por parte de Happyland Chile para realizar giros al exterior por concepto de pago a proveedores internacionales.

3.1.2 Adquisiciones de productos e insumos nacionales. Las Adquisiciones nacionales están divididas por las que son delegadas a que realice la administración de cada parque, debido a que son de pequeño volumen¹¹ o rotación rápida¹² y las que realiza la coordinación de adquisiciones, debido al manejo de volumen para mantener descuentos en el precio, Knowledge y grado de responsabilidad:

3.1.2.1 Adquisiciones delegadas a la administración de cada parque: La coordinación de adquisiciones delega las compras de los siguientes productos a la administración de cada parque:

Tabla 3. Adquisiciones nacionales realizadas por administradores de cada parque de Happyland Colombia

PROCESOS	PRODUCTO	TIPO DE PROVEEDOR	UBICACIÓN DE PROVEEDOR	TEMPORALIDAD DE ORDEN
-Revisan el stock que tienen en bodega y la cantidad de eventos que tienen programados (Demanda). -Realizan orden al proveedor.	Bebidas (agua, gaseosas, Jugos)	Directa/ Productor	En cada ciudad	Quincenal, Semanal.
-Revisan el stock que tienen en bodega y la cantidad de eventos que tienen programados (Demanda). -Realizan orden al	Heladería	Directa/ Productor	En cada ciudad	Quincenal

¹¹ Heladería, Insumos para conos de helado, Insumos para perro caliente (salchicha, papa crunch, porta perros y queso), insumos para área técnica.

¹² Bebidas (agua, gaseosas, jugos)

PROCESOS	PRODUCTO	TIPO DE PROVEEDOR	UBICACIÓN DE PROVEEDOR	TEMPORALIDAD DE ORDEN
proveedor.				
-Revisan el stock que tienen en bodega y la cantidad de eventos que tienen programados (Demanda). -Realizan orden al proveedor.	Insumos para conos de helado	Mayorista	Compra solo en la ciudad de Bucaramanga	Mensual
-Revisan el stock que tienen en bodega y la cantidad de eventos que tienen programados (Demanda). -Realizan orden al proveedor.	Insumos para perro caliente (salchicha, papa crunch, porta perros y queso)	Mayorista y Minoristas	En cada ciudad	Quincenal o según necesidad
-Revisan el stock que tienen en bodega y la cantidad de eventos que tienen programados -Realizan orden al proveedor.	-Insumos del área técnica. -Partes de maquinas.	Mayorista Minorista	En cada ciudad. Bucaramanga realiza los despachos de partes.	Mensual Según necesidad
-Según temporada se Realizan la orden.	-Publicidad -Papelería membretada	Mayorista	Bucaramanga	Mensual Nota: Deben tener previa autorización de la Coordinación.

- Los productos de bebidas (rápida rotación), heladería (rotación lenta) y perros calientes (rotación lenta) son ordenados directamente por la administración de cada local, más con la supervisión mensual del Coordinador de adquisiciones, los demás productos e insumos son ordenados por esta.
- En estas compras, los administradores en ocasiones suelen ordenar más cantidad de lo debido, lo que hace que la bodega este llena de estos productos y no haya el suficiente espacio para almacenar las demás ordenes realizadas

por la coordinación, pero esto se debe al miedo de quedarse sin producto debido a que los proveedores no les despachen por mora de cartera.

Al igual la bodega que tiene cada parque no es del tamaño adecuado, ni de las condiciones idóneas, ya que no tienen ventilación y se debe almacenar allí todos los productos.

- Las compras están controladas bajo un presupuesto dado a cada parque.
- Estas compras son pagas a contado, usando el dinero de la caja menor de la administración, a excepción de las bebidas y los proveedores están ubicados en cada ciudad.

3.1.2.2 Adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de Happyland Colombia: Estas adquisiciones son realizadas solamente por la persona autorizada que encabeza la coordinación de adquisiciones y logística, debido a la relación y negociación unificada que se debe mantener con ellos, el grado de responsabilidad y conocimiento que se debe tener. En las figuras 6 y 7 se detallan sus procesos.

Figura 6. Diagrama adquisiciones de productos e insumos nacionales

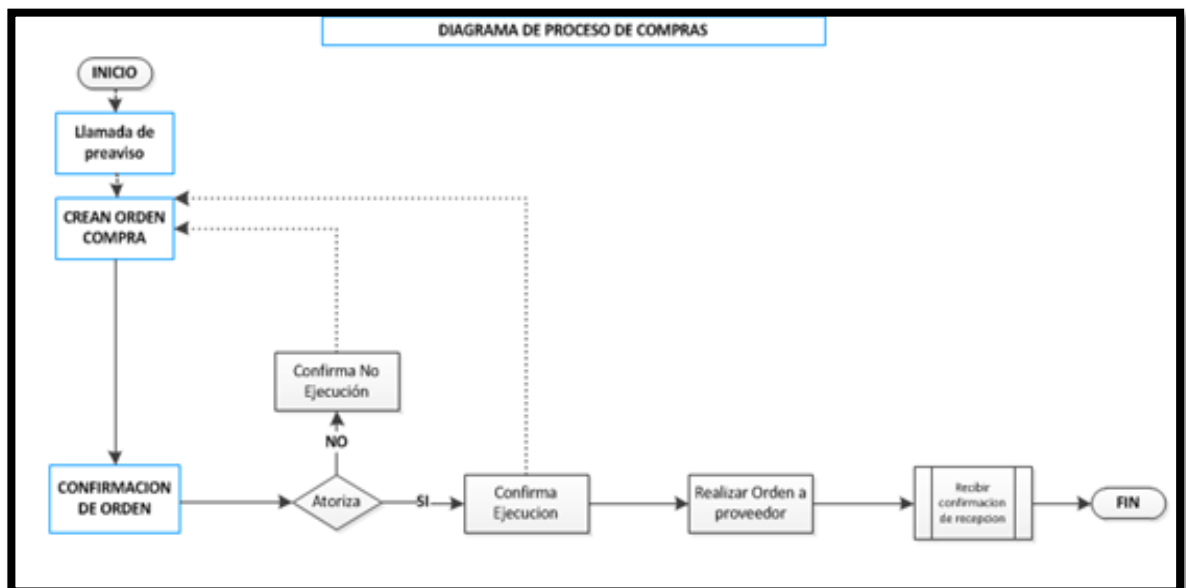
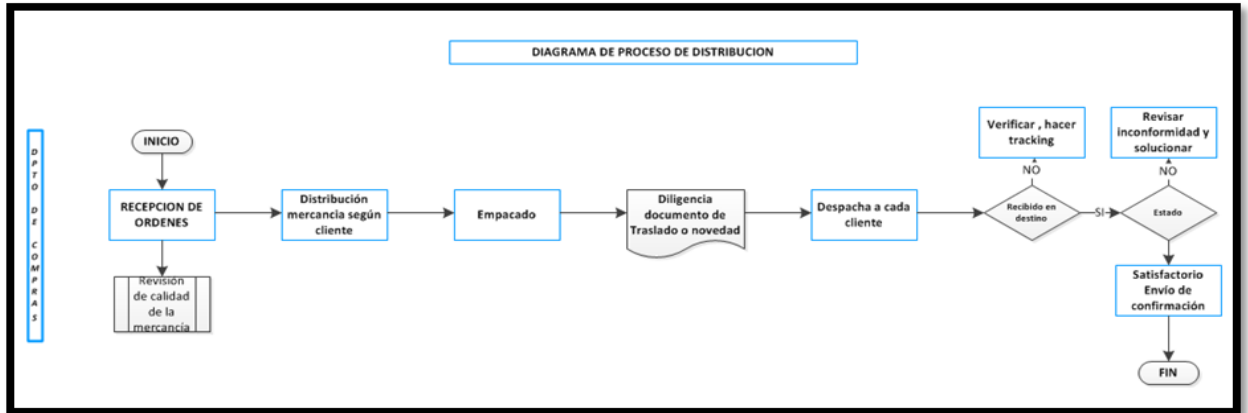


Figura 7. Diagrama de procesos de distribución de las adquisiciones de productos e insumos nacionales



- Las órdenes de compra son enviadas por los administradores de cada parque los días 24 de cada mes a la coordinación de adquirentes para proceder a revisar y realizar órdenes a proveedores y su distribución, mas no todas las veces se cumple ya que no se reciben en la fecha indicada y las ordenes a los proveedores se realizan al mismo tiempo (para unificar volumen), lo que indica que si un parque se retrasa perjudica a los demás.
- Luego de recibida la orden, se da respuesta por parte del Coordinador dando confirmación a la orden, indicando si se puede o no comprar o por ejemplo cambios que se deben hacer en cantidades ordenadas según demanda, etc.
- La coordinación realiza las órdenes a los proveedores, y realizar la distribución la primera semana de cada mes para cumplir con la fecha de entrega establecida que es de máximo ocho días, luego de confirmación de orden.
- Se realiza retroalimentación con proveedor ya que se puede dar la inexistencia del algún producto, etc.
- Se reciben productos de los proveedores ubicados en la ciudad de Bucaramanga que no cubren el transporte, realizando consolidación para despachar a los diferentes parques.
- Se realizan despachos directos de los proveedores a cada parque (cuando se obtiene el valor mínimo de compra).

- Los administradores deben dar recibido de los productos recibidos en un máximo de tres días, indicando estado y cantidades, dado el caso halla algún cambio de devolución de producto por calidad, la coordinación alcance a gestionar esto con el proveedor la mayoría de veces no se cumple.
- Se dan incumplimientos en entrega de las órdenes al destino final, ya que los proveedores no despachan por estar la cartera en mora y/o la empresa transportadora que ellos usan no cumple el tiempo de entrega.

Así como en ocasiones la transportadora usada por la empresa tampoco cumple, ya que no recoge la mercancía al tenerse la cartera en mora o entrega a destino puntual por situación ajena a nosotros

A continuación se detallan en la tabla 4, los productos que son ordenados a los proveedores nacionales:

Tabla 4. Adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de Happyland Colombia

PRODUCTO	TIPO DE PROVEEDOR	UBICACIÓN DE PROVEEDOR	TEMPORALIDAD DE ORDEN
Confitería	Mayorista	B/manga	Mensual
Snack	Productor	En cada ciudad, excepto San Gil	Mensual
Globos	Directa/ Productor	Barranquilla	Mensual
Aseo, Cafetería ,Insumos de Algodones, salsas.	Mayorista	B/manga	Mensual
Papelería	Mayorista	B/manga	Mensual
Papelería membretada	Mayorista	B/manga	Mensual o según necesidad
Dotación	Mayorista	B/manga	Semestral o según necesidad
Repuestos	Mayorista	B/manga y	Según

PRODUCTO	TIPO DE PROVEEDOR	UBICACIÓN DE PROVEEDOR	TEMPORALIDAD DE ORDEN
	Minorista	En cada ciudad	necesidad
Balones plásticos	Mayorista	Cali	Mensual
Juguetería Grande	Mayorista	B/manga	Mensual
Juguetería Pequeña	Mayorista	Bogotá	Mensual
Insumos de Tecnología (celulares, Video, consolas, tablets, cámaras, etc. Para usar como premio en maquinas (de familia grúas).	Mayorista	B/manga	Mensual
Tecnología, Informática e insumos para impresoras.	Mayorista	Bogotá	Según necesidad
Muebles	Productor	Pereira, Bogotá	Según necesidad

- Los proveedores deben cumplir con las condiciones de: Crédito a 30 días, ser régimen común y cubrir el transporte, esta última condición no todos lo aplican, por el volumen de compra que se distribuye al destino.
- Los únicos proveedores que están ubicados en la ciudad de Bucaramanga y no cubren el transporte son los de confitería, aseo, cafetería, salsas, insumos para preparar algodones y críspetas (estos cinco últimos productos los vende el mismo proveedor).
- En la actualidad las órdenes a los proveedores se realizan mensuales, con despachos quincenales de algunos productos¹³ para poder maximizar el uso de la bodega y dar manejo a la cartera.

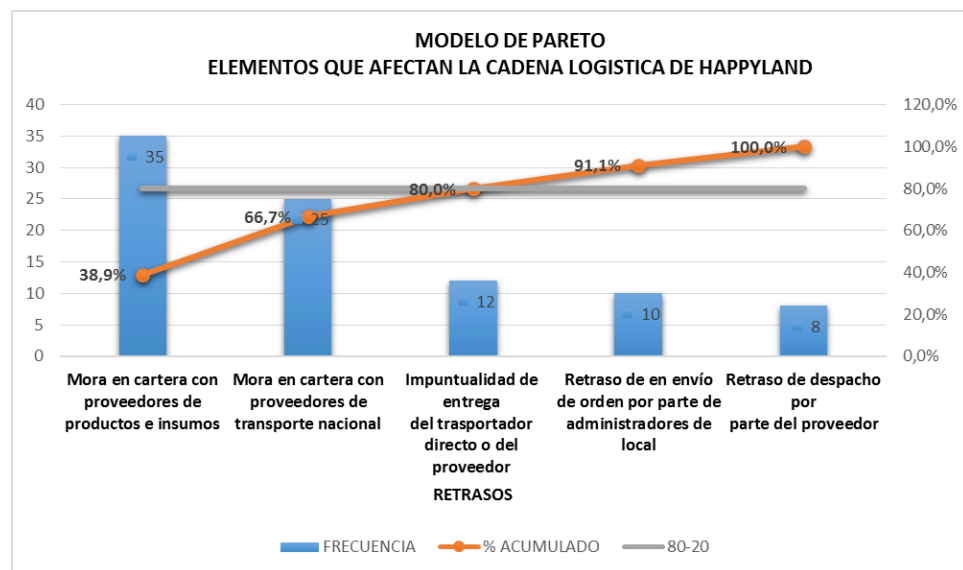
3.1.2.3 Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística de las adquisiciones nacionales: De un promedio de 150 órdenes realizadas a proveedores nacionales en el semestre B del año 2014, se encontró:

¹³ Snack, Insumos de Tecnología

Tabla 5. Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística de las adquisiciones nacionales

ELEMENTOS QUE CREAN RETRASOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO	80-20
Mora en cartera con proveedores de productos e insumos	35	38,9%	38,9%	80%
Mora en cartera con proveedores de transporte nacional	25	27,8%	66,7%	80%
Impuntualidad de entrega del trasportador directo o del proveedor	12	13,3%	80,0%	80%
Retraso de en envío de orden por parte de administradores de local	10	11,1%	91,1%	80%
Retraso de despacho por parte del proveedor	8	8,9%	100,0%	80%
TOTAL	90	100%		

Grafica 2. Modelo de Pareto de elementos que afectan la cadena logística de las adquisiciones nacionales



- El 80% de los retrasos que perjudican la cadena logística en el área nacional son producto del 20% de los defectos en la compañía. Se debe trabajar en corregir los tres primeros retrasos con mayor frecuencia.

En los siguientes Modelos de Pareto se muestra con mayor detalle los tres primeros elementos que crean retraso en la cadena logística:

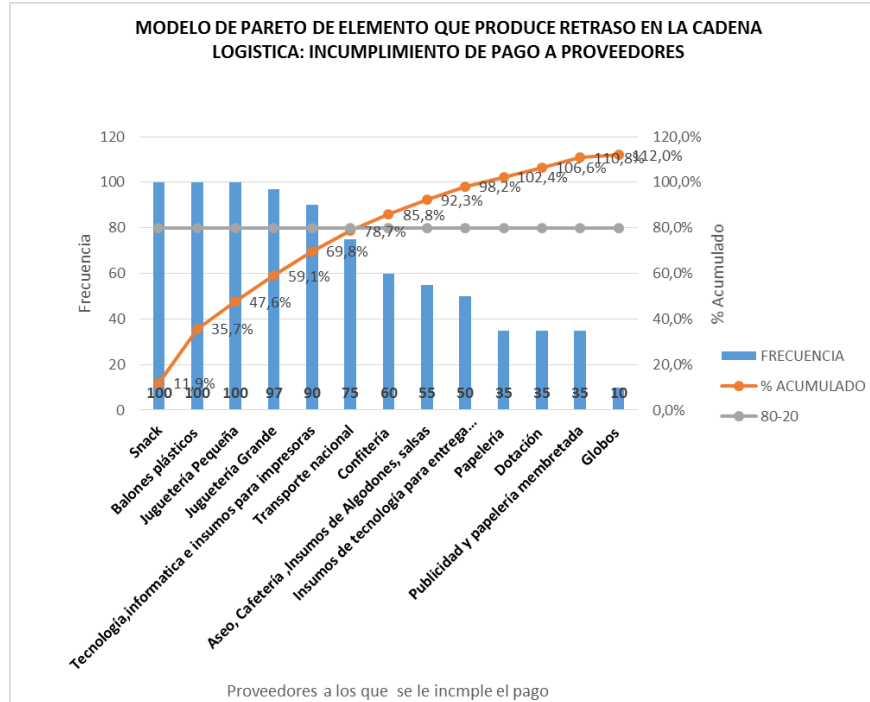
- **Modelo de Pareto de elemento que produce retraso en la cadena logística dado por la mora en la cartera de proveedores nacionales:**

Tabla 6. Modelo de Pareto de elemento que produce retraso en la cadena logística dado por la mora en la cartera de proveedores nacionales

De un promedio de 150 órdenes realizadas a proveedores nacionales en el semestre B del año 2014, se encontró:

INCUMPLIMIENTO EN PAGOS A PROVEEDORES DE:	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO	80-20
Snack	100	11,9%	11,9%	80%
Balones plásticos	100	11,9%	35,7%	80%
Juguetería Pequeña	100	11,9%	47,6%	80%
Juguetería Grande	97	11,5%	59,1%	80%
Tecnología, informática e insumos para impresoras	90	10,7%	69,8%	80%
Transporte nacional	75	8,9%	78,7%	80%
Confitería	60	7,1%	85,8%	80%
Aseo, Cafetería ,Insumos de Algodones, salsas	55	6,5%	92,3%	80%
Insumos de tecnología para entrega como premio a clientes	50	5,9%	98,2%	80%
Papelería	35	4,2%	102,4%	80%
Dotación	35	4,2%	106,6%	80%
Publicidad y papelería membretada	35	4,2%	110,8%	80%
Globos	10	1,2%	112,0%	80%
TOTAL	842	100%		

Grafica 3. Modelo de Pareto de elemento que produce retraso en la cadena logística dado por la mora en la cartera de proveedores nacionales



- El 80% de los retrasos que perjudican la cadena logística por el incumplimiento de pago a proveedores en el área nacional son producto del 20% de los defectos en la compañía.
- Los siete primeros proveedores mencionados en la tabla 5 son afectados por el incumplimiento del pago de la cartera en mora, y por consiguiente a la cadena logística ya que no realizan despachos hasta no estar la cartera al día.
- Estos siete proveedores son de gran importancia para la operatividad del parque, porque todos los productos son utilizados en la venta de los servicios* prestados, al hacer falta el abastecimiento de estos, afecta la prestación de los servicios e imagen de la empresa.

* Fiestas de cumpleaños, eventos para empresas o grupos familiares, redimir tickets por premios (juguetería), Happydivas (área para niñas (peinado, maquillaje, pasarela de princesas, fotografía, etc.), Happysweet (área de venta de alimentos (confeitería, snack, bebidas, helados, algodón, críspetas y perros calientes).

- Los demás proveedores* que son afectados con menos frecuencia por el incumpliendo de pago, y no afecta sustancialmente la cadena logística, se debe a la relaciones que tiene la coordinación con ellos, la facturación mensual no es mayor a un millón de pesos a excepción de los insumos de tecnología para entrega como premio, haciendo manejable la cartera y conllevando a que sea posible lograr el despacho con la cartera en mora.
- **Modelo de Pareto de elemento que produce retraso en la cadena logística: Servicio de Transporte Nacional:**

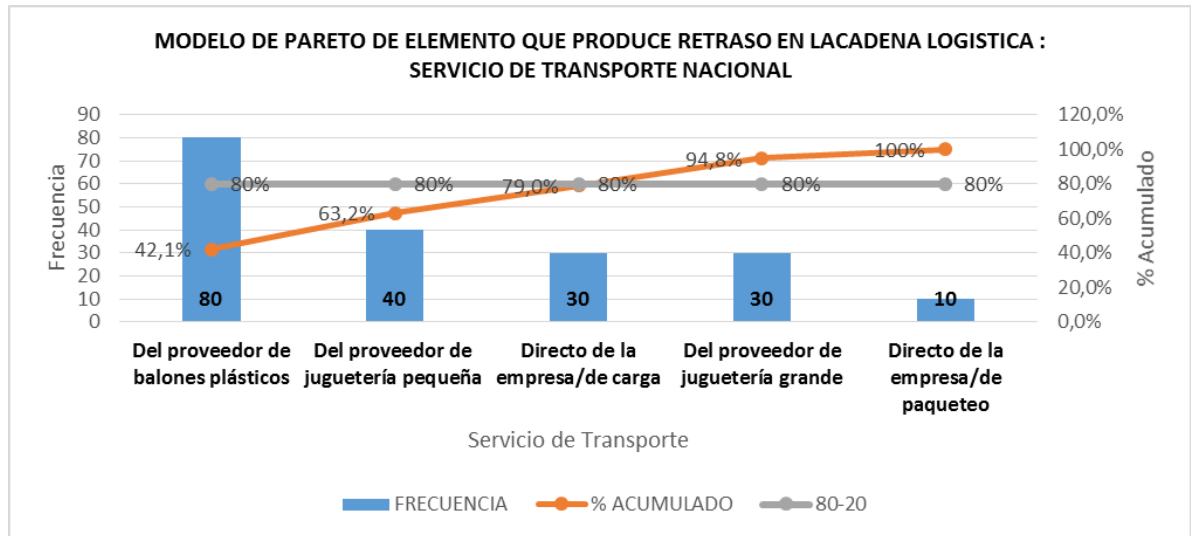
Tabla 7. Modelo de Pareto de elemento que produce retraso en la cadena logística: Servicio de Transporte Nacional

De un promedio de 150 órdenes realizadas a proveedores nacionales en el semestre B del año 2014, se encontró:

SERVICIO DE TRANSPORTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO	80-20
Del proveedor de balones plásticos	80	42,1%	42,1%	80%
Del proveedor de juguetería pequeña	40	21,1%	63,2%	80%
Directo de la empresa/de carga	30	15,8%	79,0%	80%
Del proveedor de juguetería grande	30	15,8%	94,8%	80%
Directo de la empresa/de paqueteo	10	5,3%	100%	80%
TOTAL	190	100,0%		

* Productos de tecnología para entrega como premio, papelería, dotación (compra temporal), publicidad y papelería membretada, globos.

Grafica 4. Modelo de Pareto de elemento que produce retraso en la cadena logística: Servicio de Transporte Nacional



- El 80% de los retrasos que perjudican la cadena logística por el incumplimiento de pago a proveedores en el área nacional, son producto del retraso en la entrega de la mercancía causado por el servicio de transporte que usan los proveedores de: balones plásticos, juguetería de tamaño pequeño y el uso del transporte que usa la compañía para las ordenes que debe usar esta el transporte.

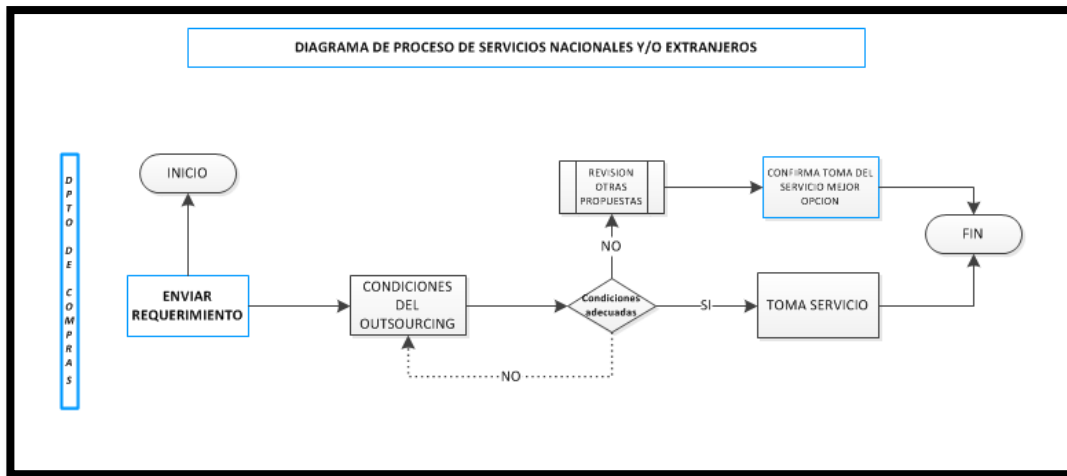
Según lo observado de los tres problemas identificados por medio del uso del modelo de Pareto, se concluye:

- Los proveedores más afectados por el incumplimiento de mora en la cartera y de mayor importancia para el área de adquisiciones son los que venden los siguientes productos: Snack, balones plásticos y juguetería pequeña con un porcentaje de afectación a la cadena logística del 47.6%, al no realizar los despachos por la casusa ya nombrada.
- El servicio de transporte que usa los proveedores de balones plásticos y juguetería pequeña con un 53.2% afectan la cadena logística con retrasos en la entrega de los productos al destino final.

- La empresa de servicio de transporte usada por Happyland Colombia, afecta la cadena logística en un 15.8% al no realizar las entregas a destino a tiempo.
- Con lo anterior se debe tener mayor atención a los proveedores de balones plásticos y juguetería pequeña siendo los que porcentualmente se puede observar están más afectados por la mora de cartera y el incumplimiento de la entrega de las órdenes por parte de la empresa de transporte que usan.

3.1.3 Adquisición de Servicios

Figura 8. Diagrama de procesos de servicios nacionales y/o extranjeros



Proveedores de servicios:

- Un Agente aduanero
- Dos Agentes de Carga Internacional (Uno no se cuenta con crédito)
- Una empresa de transporte de carga nacional
- Una empresa para paquetero (No se cuenta con crédito)

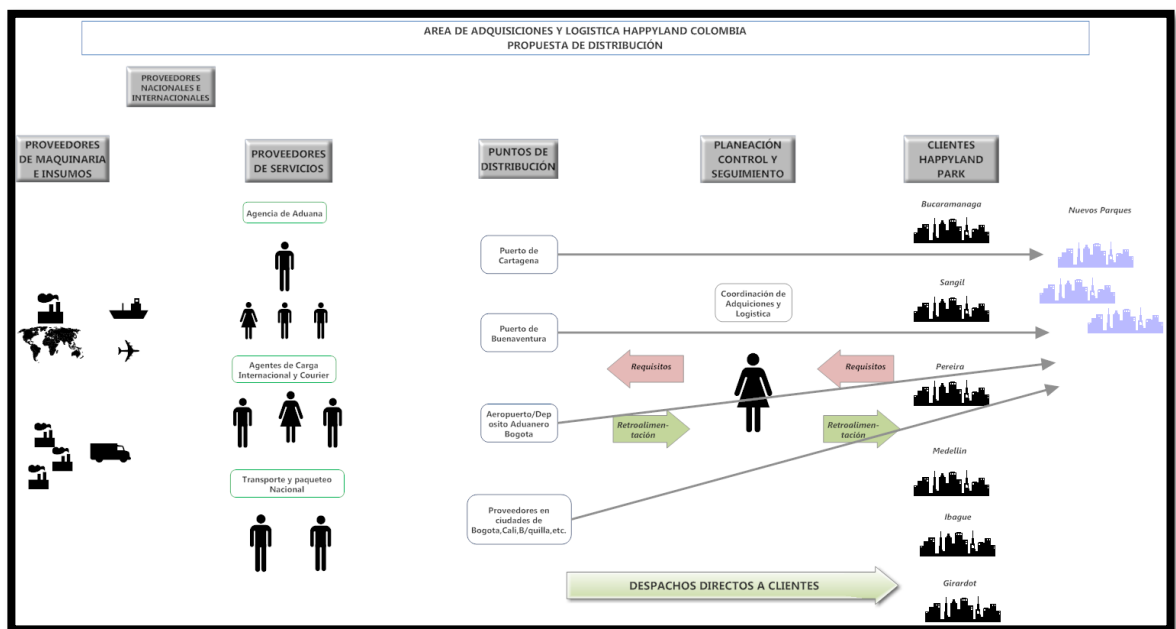
Se tiene buenas relaciones con los proveedores de servicio, se dan retrasos en ocasiones en el manejo del transporte nacional como ya se había indicado por estar en mora en la cartera, o agente de carga internacional en el proceso de liberación de la mercancía en puerto por la situación ya nombrada.

4. PROPUESTA LOGISTICA PARA HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S

4.1 PROPUESTA DE PROCESOS DE LA CADENA LOGISTICA DE HAPYLAND COLOMBIA

Según lo obtenido del diagnóstico realizado a la empresa, se presenta la siguiente propuesta con el fin de lograr una ventaja competitiva:

Figura 9. Área de adquisiciones y logística de Happyland Colombia: Propuesta de distribución



A continuación se da a conocer la propuesta del diseño de los procesos de la cadena logística para HAPPYLAND COLOMBIA S.A.S, explicando lo observado en la figura 15, se clasificaran de la siguiente manera: *adquisiciones internacionales*: adquisiciones internacionales de bienes de capital, adquisiciones internacionales imprevistas, partes y/o repuestos, *adquisiciones de productos e*

insumos nacionales: adquisiciones de productos e insumos nacionales delegadas a la administración de cada parque y adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de la empresa, adquisición de servicios y por ultimo las políticas para administrar el sistema logístico:

4.1.1 Adquisiciones internacionales. Estas adquisiciones están divididas según el producto que se adquiere, ya que las adquisiciones internacionales de bienes de capital se realizan para obtener maquinaria e insumos necesarios para la creación de nuevos parques en Colombia, como se describe en la tabla 8 y las adquisiciones internacionales imprevistas, partes y/o repuestos, son adquisiciones de estos productos según la demanda y programación que indica la coordinación de adquisiciones logística:

4.1.1.1 Adquisiciones internacionales de bienes de capital: Estas adquisiciones se realizan con el fin de obtener todas la maquinas* e insumos* necesarios para la operatividad de nuevos parques en Colombia.

Se aplicara la guía del **PMBOK®** en esta área de Gestión de las Adquisiciones de los Proyectos, como se observa en la tabla 8:

* Tipo de máquinas: De Redención (dan tickets al jugarla), Simuladores (de video y emoción), Kiddies (máquinas para uso de niños de menos de 6 años), Mesas de aire (mesas de hockey), Grúas (máquinas de destreza, al ganar obtienen un premio de tecnología), Mecánicos (juegos de gran tamaño como carros chocones).

* Cotillón (productos de piñatería con Logo de Happyland), Tarjetas magnéticas, Tickets de cartón, Juguetería para uso exclusivo de área de juegos de niños con estatura menor a 1.20cm.

N°	ETAPA	DESCRIPCION	PROCESOS	APLICACIÓN
		Salida	-Proveedores seleccionados, acuerdos, cronograma, cambios.	<p>la producción de la orden.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se confirma los proveedores que se usaran, ya que cumplen con todo lo exigido. -Los proveedores deben enviar factura proforma donde debe estar toda la información requerida y exigida para el proceso de importación. -Solicitud de cambios se es necesario. -Actualización de información. -Se hace un calendario de recursos para conocer la cantidad, disponibilidad y fechas de entrega a destino -Se debe llevar un control de cambios, con sus modificaciones, cambios y actualizaciones. -Se debe realizar anticipos por el porcentaje del total según negociación realizada.
3	Controlar las Adquisiciones	Entradas	<ul style="list-style-type: none"> -Acuerdos, aprobación de cambios, informes. -Rendimiento de las adquisiciones (indicadores). 	<ul style="list-style-type: none"> -Se revisa el avance de las compras. -Se realiza cambios y modificaciones si da lugar a esto. -Se realiza chequeo de riesgo y calidad, rendimiento del trabajo. -Aprobación de cambios, suelen darse en la documentación: Los proveedores deben enviar documentos originales de: Factura comercial, lista de empaque, certificado de origen, documento de transporte (cuando sea recibido). -Revisión de documentación técnica de las maquinas brindada por los proveedores. -Revisión de las responsabilidades del proveedor que ya ha hecho y falta por hacer, dejando confirmación cuando lo realizara. -Revisión de pagos y anticipos realizados.

N°	ETAPA	DESCRIPCION	PROCESOS	APLICACIÓN
		<p>Herramientas y técnicas</p> <p>Salida</p>	<p>-Evaluación de proveedores, inspecciones, auditorias</p> <p>-Sistemas de control de cambios, pagos, gestión de reclamos.</p>	<p>-Realizar evaluación de desempeño de proveedores.</p> <p>-Realizar último pago según lo acordado en la negociación (si no hay crédito).</p> <p>-Realizar actualización de la documentación del proceso e importación.</p> <p>-Verificar que toda la maquinaria haya sido despachada y documentación de transporte internacional este acorde con la entregada por el proveedor.</p> <p>-Se actualiza archivo de con los documentos finales.</p>
4	Cerrar las adquisiciones	<p>Entradas</p> <p>Herramientas y técnicas</p> <p>Salida para esta etapa.</p>	<p>-Documentos de Adquisiciones</p> <p>-Auditorias, negociación de pendientes, registros</p> <p>-Adquisiciones cerradas , actualización de activos</p>	<p>-La adquisición se cierra con el proveedor en el exterior cuando realizan la entrega de la mercancía a la transportadora internacional designada.</p> <p>-Se deben tener todos los documentos obtenidos de la adquisición (contrato, cronograma, alcance, calidad y costos, cambios en el contrato, registros de pagos, evaluación, inspección.</p> <p>-Realizar una auditoría, para identifica los éxitos y fallas.</p> <p>-Reclamación si da lugar luego de que se haya realizado la pre inspección a la mercancía en puerto nacional y llegado el caso no concuerde información brindada por ellos con la que se encuentre en las maquinas.</p> <p>-Se archiva la documentación manejando un código de importación de esa operación tanto físicamente como en medio magnético.</p> <p>-Se realiza el cierre cuando la mercancía haya arribado a puerto nacional, se realiza el</p>

N°	ETAPA	DESCRIPCION	PROCESOS	APLICACIÓN
				proceso de nacionalización y la mercancía queda libera y se realice la entrega de la mercancía al transportador nacional para su distribución. -Se recibe la mercancía en destino. -Se entrega los costos de la maquinaria al área contable. -Se realiza actualización de activos.

4.1.1.2 Adquisiciones internacionales imprevistas, partes y/o repuestos: Las Adquisiciones imprevistas darán lugar cuando haya demanda de alguna maquina o un proveedor realice una oferta beneficiosa para la compañía, pueden ser asignadas por la gerencia o por la coordinación de adquisiciones y proceder a los procesos de la adquisición internacional.

Mientras cuando es una adquisición imprevista de partes o repuestos, se realiza una requisición por parte del área de mantenimiento a la coordinación de adquisiciones y logística, procediendo a la verificación y confirmación de la orden, si da lugar se continúa con el proceso de la adquisición como se explica a continuación:

- *Proceso de importación ordinaria para las adquisiciones internacionales imprevistas, partes y/o repuestos:*
 - Se realiza cotización y/o negociación de precio de la oferta por parte del proveedor.
 - Se confirma requerimientos para realizar la compra al proveedor, realiza reunión para aclarar dudas.
 - Se solicita documentación necesaria para el proceso de importación y realizar giro de anticipo.
 - Se coordina entrega de la mercancía al agente de carga internacional asignado, según confirmación de fecha de finalización de producción.

- Al arribar la mercancía a puerto nacional, se inicia el proceso de nacionalización de mercancía.
- Al obtener la mercancía levante se procede a entregar al transportador nacional y realizar su despacho nacional.
- El encargado en el destino final debe dar confirmación de recibido de la mercancía.
- Se cierra la importación, entrega costos al área contable y legalización de giros realizados.

4.1.2 Adquisiciones de productos e insumos nacionales. Estas adquisiciones están divididas en adquisiciones de productos e insumos nacionales delegadas a la administración de cada parque y en adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de la empresa, como ya se había explicado se realiza de esta forma por el grado de responsabilidad, conocimiento y obtener una mejor negociación :

4.1.2.1 Adquisiciones de productos e insumos nacionales delegadas a la administración de cada parque: Se continuara administrando estas adquisiciones como en la actualidad, se deberá realizar mayor control y seguimiento, para resolver la incidencia de que esos productos (los ordenados por los administradores, tabla4) ocupen la mayoría del espacio de la bodega, realizando la orden de las cantidades necesarias semanalmente para tener el inventario necesario, contando con que no se tenga la cartera en mora con esos proveedores.

4.1.2.2 Adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de Happyland Colombia: A continuación se detalla el proceso de estas adquisiciones por etapa y su descripción específica en la tabla 9 y en la figura 17 el diagrama de esta propuesta para mayor claridad:

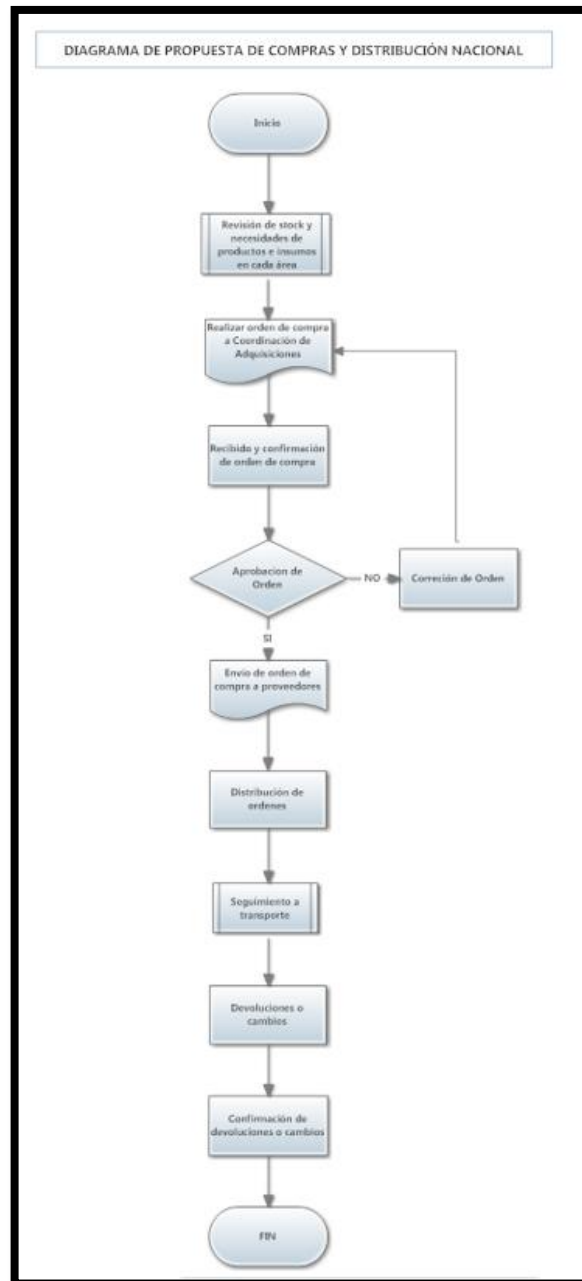
Tabla 9. Adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística

N°	ETAPA	ENCARGADO	DESCRIPCION	GERENCIA
1	Revisión de stock y necesidades de productos e insumos en cada área.	-Administrador de cada parque -Coordinador de Adquisiciones	-El administrador debe hacer revisión del stock físicamente y por medio del software (respaldo consumo de juguetería, tarjetas magnéticas, tickets y balones plásticos), este último lo usa el Coordinador de Adquisiciones para el mismo control.	Planeación, Control
2	Realizar orden de compra a Coordinación de Adquisiciones	-Administrador de cada parque	-Se debe enviar por correo electrónico en el formato establecido. -Se envía el día 24 de cada mes. -Las compras que se realizaran directamente en cada parque y por caja menor se deben relacionar (bebidas, heladería, perros calientes, ferretería), para su visto bueno y control. -Las cantidades ordenadas son según demanda que se tiene confirmada (venta de servicios) y promedio del consumo mensual y/o temporada de cada parque.	Planeación, Control
3	Recibido y confirmación de orden de compra	-Coordinación de Adquisiciones y Logística	-Se revisa las órdenes y envía a cada parque por correo electrónico el recibido de la orden y confirmación de esta, informando si se deben hacer cambios o si no se debe comprar algo, dependiendo del presupuesto y se halla observado en la primer y segunda etapa. -Se debe hacer el mismo día que se recibe la orden. -Se confirman las fechas de despacho según stock, rotación, y espacio libre de la bodega de cada parque (para que hallan entradas y salidas contando mejor con el almacenaje del proveedor).	Planeación, Control, Seguimiento
4	Envío de orden de compra a proveedores	-Coordinación de Adquisiciones y Logística	-Se envía a cada proveedor la orden de compra, en formato establecido, indicando cantidades, producto, descripción y fecha límite de entrega en	Control, Seguimiento

			destino. -El proveedor debe enviar de guía(s) del despacho realizado y facturas originales a la oficina principal de B/manga.	
5	Distribución de ordenes	-Coordinación de Adquisiciones y Logística -Proveedores	-Se revisan -Se empaacan según distribución nacional -Se realiza cotización y programación de recogida de la mercancía con el Transportador de carga o paquetero cuando dé lugar (compras inferiores a \$100.000). -Se despachan las ordenes a cada destino deben llegar a los dos días hábiles de despachado.	Planeación, Control, Seguimiento
6	Seguimiento a transporte	-Coordinación de Adquisiciones y Logística	-Se debe revisar por internet según guía dada por el proveedor o realizar llamadas a transportadora para que indique el estado del despacho.	Control, Seguimiento
7	Recepción y confirmación de ordenes en cada parque	-Administrador de cada parque	-Se reciben órdenes y revisan -Se debe dar confirmación del recibido por correo electrónico a la Coordinación de Adquisiciones, indicando: cantidades, estado y archivo con la factura firmada de quien recibió a conformidad.	Control, Seguimiento
8	Devoluciones o cambios	-Coordinación de Adquisiciones y Logística	-Las devoluciones se deben informar al enviar la confirmación de recibido. -Se debe regresar al proveedor por cobrar dentro de los 3 días siguientes que se ha recibido la mercancía (ya que dan 5 días para devolución los proveedores).	Control, Seguimiento
9	Confirmación de devoluciones o cambios	-Coordinación de Adquisiciones y Logística	-Se confirma a las Administración del parque si realizan cambio o se hace nota crédito por el producto de devolución o cambio.	Control, Seguimiento

Figura 10. Diagrama de propuesta de adquisiciones y distribución nacional

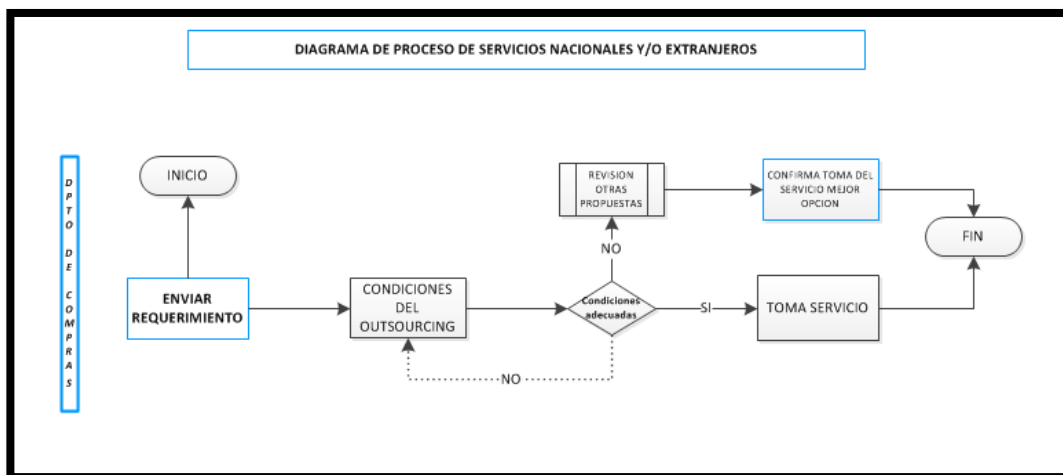
Por medio de este diagrama se identifica la propuesta de los procesos que se realizan en las adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística:



4.1.3. Adquisición de servicios. Los procesos de las adquisiciones de servicios en la empresa, se llevarían a cabo como se observa en la figura 16, que es el

proceso que se maneja en la actualidad, más se realizan cuatro sugerencias que se debieran llevar a cabo para el mejoramiento de estos procesos:

Figura 11. Diagrama de procesos de la adquisición de servicios nacionales y/o extranjeros



- Se sigue trabajando con el mismo agente aduanero (desde Agosto del año 2013 se manejan el proceso de agenciamiento aduanero con esta empresa), ya que maneja las operaciones con responsabilidad, honestidad y efectividad, del promedio de setenta operaciones nacionalizadas por medio de la prestación de sus servicios en un semestre, no se presenta ningún inconveniente ni retraso.
- Se deberá tener tres agentes de carga para poder tener mayor respaldo al cotizar las tarifas de flete internacional, los cuales deberán cumplir las condiciones exigidas para ser proveedor de la empresa (facturar con crédito de treinta días, veintes días libres de bodegaje de contenedores, pertenecer al régimen común.).
- La empresa de transporte de carga nacional, deberá mejora su servicio, cumpliendo con las fechas de entrega acordada de la mercancía, si no lo hace se deberá buscar un nuevo proveedor de este servicio.

- Se debe buscar la opción de que una empresa de paquetería nacional, que nos brinde el servicio bajo las condiciones exigidas de la empresa.

4.2 POLITICAS PARA ADMINISTRAR EL SISTEMA LOGISTICO DE HAPPYLAND COLOMBIA

-Disponibilidad de productos:

La disponibilidad de productos para los parques, se les debe brindar con la garantía que contarán con estos durante su operación, según órdenes realizadas por cada parque a la Coordinación de adquisiciones y cuando así se demande según necesidades específicas, teniendo el menor stock posible y siguientes factores:

-Calidad: Los insumos y productos de alimentos, papelería, publicidad, aseo, juguetería, dotación, partes son de calidad AAA, los cuales cuentan con garantía así como las máquinas de 12 meses.

-Uniformidad: Todos los parques consumen los mismos productos, a diferencia de partes de repuestos ya que son demandadas según la máquina (no todos los parques tienen las mismas máquinas).

- Compromiso escrito con proveedores: Los proveedores tanto nacionales como del extranjero deben cumplir con las fechas de entrega desde que se cuente al día con la cartera o cumplimiento de negociación de anticipos y/o contratos.

-Clasificación de proveedores según insumo o productos proveídos:

-Proveedores extranjeros: De maquinaria, partes y repuestos, tarjetas electromagnéticas y tickets, mobiliario (juguetes para el área de Happykids).

-Proveedores nacionales: De juguetería, snack y confitería, bebidas, aseo y mantenimiento, dotación, papelería.

-Clasificación de proveedores según servicios proveídos:

- Transporte internacional
- Agenciamiento aduanero
- Transporte nacional

- *Soluciones de transporte, posibilidades de expansión, disponibilidad de insumos:*

- Las órdenes que se realizan a proveedores nacionales se realizan mensualmente con despachos según necesidades demandas y stock básico a mantener, estas órdenes deben ser recibidas por la Coordinación de adquisiciones la última semana del mes y distribuyendo a cada cliente interno desde la bodega y/o fabrica del proveedor durante los siguientes ocho días calendario luego que se recepcionan la orden de compra.
- Se realiza la distribución desde las instalaciones del proveedor a cada cliente interno de los siguientes productos: aseo, cafetería, insumos de algodones, salsas, bebidas, snack y confitería, juguetería, globos tecnología, Informática e insumos para impresoras.
- Ordenes específicas que son de valor inferior a \$100.000 pesos, son despachadas directamente desde la sede de Bucaramanga (papelería, mantenimiento, productos de tecnología para entrega como premio) se deben consolidar estas órdenes por medio del transportador nacional y despachar a sus destino final.
- Almacenamiento , rotación de stock , entradas y salidas
- Las importaciones son distribuidas desde los puertos, aeropuerto, depósito aduanero.

-*Capacidad financiera:* Los proveedores de servicios y productos deberán ofrecer crédito de 30 días y cubrir el transporte nacional.

-*Nivel o capacidad tecnológica de la empresa:* No se cuenta con programa para control de inventarios por parte de la Coordinación de Adquisiciones, se debe pedir informe al Administrador de cada parque quincenalmente. Se hará propuesta a Gerencia para obtener un software de control de inventarios.

-*Tamaño económico mínimo:* Se realicen órdenes mensuales con despachos mensuales, quincenales y/o cuando dé lugar de los insumos y productos necesarios para su funcionamiento al mismo tiempo para todos los parques, a

excepción de las compras delegadas a cada administrador, las cuales deberán ser cada ocho días.

-Infraestructura: Cada parque cuenta con una bodega, donde se mantienen los insumos y productos, con se mención en el diagnostico no se puede realizar la importación de ciertos productos por el tamaño de las bodegas, como solución¹⁴ se proponer realizar importaciones de estos productos con usos de la Zona Franca de Bucaramanga, lo que permite obtener el producto cuando se necesite (se nacionaliza las cantidades necesarias y lo demás puede mantener en bodega en la Zona franca).

Logrando lo anterior se tendrá:

- Consolidación de volumen
- Minimización de inversión en inventario
- Reabastecimiento continuo
- Cross-docking consolidación de embarques
- Almacenaje con el fabricante con envío directo: La gran ventaja es la habilidad de centralizar los inventarios con el fabricante, aunque en general los costos de inventario son bajos con el envío directo,
- Centralización de compras
- Uso de bodegas de proveedor
- Control de stock de respaldo
- Se implementara evaluación de proveedores

¹⁴ Se propondrá como un nuevo proyecto, en este solo se menciona como solución al manejo de estos productos al no poder ser comprados en el exterior y su almacenamiento tedioso por los tamaños de las bodegas.

5. CONCLUSIONES

- EL marco teórico elaborado, brindo conocimientos soporte para la realización de este proyecto, permitiendo tener una guía clara de los procesos a desarrollar en el área logística de HAPPYLAND COLOMBIA.
- Se realizó un diagnostico actual de la compañía, donde se evalúa las adquisiciones nacionales e internacionales permitiendo observar las fallas que presenta la logística de la compañía y deberían ser corregidas.
- Al igual el diagnostico, da a conocer que HAPPYLAND COLOMBIA, debe prestar mayor atención a los retrasos de procesos producidos por otras áreas de la compañía que afectan la logística, ya que se puede observar claramente como el estar en mora con la cartera de proveedores tanto de servicios como de productos, no permite cumplir el objetivo de abastecimiento a tiempo a los clientes.
- Con los resultados obtenidos del diagnóstico se diseñó la propuesta logística para la compañía, clasificándola en:
 - *Adquisiciones internacionales*: adquisiciones internacionales de bienes de capital y adquisiciones internacionales improvisadas, partes y/o repuestos,
 - *Adquisiciones de productos e insumos nacionales*: adquisiciones de productos e insumos nacionales delegadas a la administración de cada parque y adquisiciones nacionales realizadas por la coordinación de adquisiciones y logística de la empresa.
 - Adquisición de servicios.

- Políticas para administrar el sistema logístico.

Para obtener una cadena de distribución integrada, sinérgica, administrando un sistema de flujo y restricciones de recursos obteniendo una ventaja competitiva.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda llevar a cabo las políticas para administrar el sistema logístico consolidación de volumen, minimización de inversión en inventarios, reabastecimiento continuo, Cross-docking consolidación de embarques, almacenaje con el fabricante con envío directo, uso de bodegas del proveedor, control de stock de respaldo, evaluación de proveedores para solución a lo encontrado en el diagnostico obtenido anteriormente y desarrollar una ventaja competitiva con este modelo logístico.
- Se aconseja tener a corto plazo un software para la administración de los inventarios en la compañía.
- Tener en cuenta durante la planeación de los proyectos, que los parques precisan un área más grande para la bodega, por lo menos de doce metros cuadrados.
- Realizar los pagos a los proveedores a tiempo, para no afectar la cadena logística propuesta.
- Se recomienda tener una persona auxiliar en el área de adquisiciones y logística de la compañía.

BIBLIOGRAFIA

- ANAYA TEJERO Julio, Logística Integral, la gestión operativa de la empresa de suministro Cap. 10, 11,17.
- ANAYA TEJERO, Logística Integral, Cuarta edición, 2011.
- ANDER ERRASTI, Gestión de compras en la empresa. Edición 2012.
- ARTURO FERRÍN GUTIÉRREZ, Gestión de stocks en la logística de almacenes, Cap. 3, 4, 5,6.
- BALLOU, Ronald, Logística: Administración de la cadena de suministro, Capítulos 1,2,5 y 16, 5ta Edición –
- CASTAN FARRERO José María, Parada José López, Núñez Carballosa Ana, La logística en la empresa: un área estratégica para alcanzar ventajas competitivas /, Cap. 1,3.
- DONALD J. Bowersox, David j. closs, m. bixby cooper, Administración y logística en la cadena de suministros /, Cap. 2, 4, 9, 12, 13,14.
- NAVARRO. Eduardo Problemas y soluciones para la adecuada gestión logística y de almacenes [en línea] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/geslog.htm>
- SUNIL CHOPRA,PETER MEINDL, Administración de la cadena de suministro, Cap. 4,5,14 ,17,2008 tercera edición Pearson México

- SUPPLY CHAIN MANAGER [en línea] disponible en: <https://archive.supply-chain.org/site/files/Miller.pdf>
- T. CHASE Richard, Administración de operaciones, Capítulo 6, 10,11 y 17,12 edición.