

**Propuesta de Supply Chain Management y Logística para la empresa ALS Administrador
logística de Santander S.A.S.**

Diego Armando Zamora Badillo

Jhon Jairo Urquijo Torres

Lina María Bermúdez Barajas

Nicolás Andrés Jaime Becerra

Sergio Alexander Ortiz Caballero

Tutor

Ing. José David Meisel Donoso

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Ingeniería Industrial

Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística

2023

Tabla de Contenido

Introducción	10
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos.....	12
Configuración de la red de suministro para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S	13
Presentación de la empresa	13
Conceptualización y contextualización.....	14
Análisis de la configuración de la red de suministro de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	15
Miembros de la red a la cual pertenece la empresa ALS Administrador logístico de Santander S.A.S	16
Red Estructural de una empresa a la cual pertenece de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	20
Dimensiones estructurales de la red de valor de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	21
Tipos de Vínculos de procesos en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S	23
Procesos según enfoque del Global Supply Chain Forum (GSCF)	26
Conceptualización y contextualización.....	26
Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	27

Procesos según enfoque de APICS-SCOR	36
Conceptualización y contextualización.....	36
Identificación e implementación de los 6 procesos según APICS - SCOR en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.....	37
Identificación de los flujos en la Cadena de Suministro de la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S	46
Conceptualización y contextualización.....	46
Análisis de los flujos en la Cadena de Suministro de la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S	47
Colombia y el LPI del Banco Mundial	52
Conceptualización y contextualización.....	52
Comparativo de Colombia ante el mundo	53
Colombia: CONPES 3982 – Política Nacional Logística.....	54
Conceptualización y contextualización.....	54
Elementos fundamentales CONPES 3982 - Política Nacional Logística	56
El Efecto Látigo (The Bullwhip Effect).....	58
Conceptualización y contextualización.....	58
Análisis de causas en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.	58
Gestión de Inventarios en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	63
Conceptualización y contextualización.....	63
Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.....	64
Instrumento para recolección de la información.....	64

Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida	66
Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa ALS	
Administrador Logístico de Santander S.A.S. a partir del diagnóstico realizado.....	67
Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	67
Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	68
Pronósticos de la demanda de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	69
El layout para el almacén o centro de distribución para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	70
Conceptualización y contextualización.....	70
Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	70
Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	73
El aprovisionamiento en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	75
Conceptualización y contextualización.....	75
El proceso de aprovisionamiento en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	75
Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento	75
Instrumento para recolección de la información.....	76
Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida	76

Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S. a partir del diagnóstico realizado	76
Selección y evaluación de proveedores	76
Descripción del proceso de selección y evaluación de proveedores en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	76
Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.....	77
Procesos logísticos de distribución	82
Conceptualización y contextualización.....	82
Análisis de los procesos logísticos de distribución de la empresa empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.	82
El DRP	83
El TMS.....	84
Identificación de la estrategia de distribución en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S	85
Modos y medios de transporte utilizados por la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S. en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado	86
Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.....	86
Factibilidad de la implantación del programa Cross Docking en ALS Administradora logística de Santander S.A.S	87
Fijar la estrategia correcta para los negocios de ALS Administradora logística de	

Santander S.A.S	87
Utilidad para la empresa con la transformación en la distribución.....	87
Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística.....	89
Conceptualización y contextualización.....	89
Aspectos fundamentales de las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa conceptual	89
Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.	90
Conclusiones.....	93
Referencias Bibliográficas	98
Apéndices.....	100

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Proveedores de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S</i>	17
Tabla 2 <i>Proveedores según su nivel para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS</i>	18
Tabla 3 <i>Clientes de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S</i>	19
Tabla 4 <i>Características de los Clientes por Niveles de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S</i>	20
Tabla 5 <i>Criterios de Evaluación</i>	77
Tabla 6 <i>Evaluación de Valoración</i>	78
Tabla 7 <i>Valoración de Criterios</i>	80

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Logo ALS Administrador logístico de Santander S.A.S.</i>	16
Figura 2 <i>Labores o actividades de ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.</i>	16
Figura 3 <i>Diagrama de la Red Estructural para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.</i>	21
Figura 4 <i>Tipos de Vínculos de Procesos de la Red Estructural para la Empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.</i>	25
Figura 5 <i>Organización del SCOR en 6 grandes procesos de gestión</i>	37
Figura 6 <i>Diagrama flujo de información</i>	48
Figura 7 <i>Diagrama flujo de producto</i>	50
Figura 8 <i>Diagrama flujo de dinero</i>	51
Figura 9 <i>Elementos fundamentales CONPES 3982 - Política Nacional Logística</i>	57
Figura 10 <i>Evaluación de valoración de la gestión de los inventarios en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.</i>	65
Figura 11 <i>Instrumento para conocer las fallas en la Gestión de Inventarios</i>	66
Figura 12 <i>Plano Layout actual de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.</i>	72
Figura 13 <i>Plano Layout propuesto para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.</i>	74
Figura 14 <i>Matriz de Evaluación de Proveedores</i>	81
Figura 15 <i>Mapa conceptual relacionado con el tema DRP (Distribution Requirement Planning)</i>	84
Figura 16 <i>Mapa conceptual aspectos del Supply Chain Management y Logística</i>	90

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Cuadro comparativo análisis según estudio de datos LPI para los años 2007, 2010, 2012, 2014, 2016 y 2018 para Colombia, Chile y Costa Rica</i>	100
Apéndice B <i>Encuesta para identificar como se gestiona el proceso de aprovisionamiento</i>	101

Introducción

Este documento elaborado por el grupo 207115_18 pertenece al curso Diplomado de Profundización Supply Chain Management y Logística da a conocer lo importante que son los procesos logísticos dentro de una empresa, como parte fundamental en los esquemas organizacionales. Hablar de Supply Chain Management es abarcar en su totalidad el proceso que desarrolla la cadena logística y tener en cuenta su evolución y desarrollo que con su implementación consigue una empresa, es así, como a partir de los años 80's se empieza a hablar de los conceptos "planear, implementar y controlar la cadena de abastecimiento con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente" y es bajo esta premisa que nace el concepto de SCM, por esto se inician los requerimientos con los que es necesario trabajar en la cadena para lograr dichos objetivos.

Con esta idea y se inicia la configuración de lo que es la red de suministro para una empresa, es así como este enfoque está centrado en los conceptos de los miembros que conformar la red denominada como la administración de la cadena de abastecimiento.

En este sentido presentamos el trabajo realizado de análisis, caracterización y descripción del proceso logístico de la empresa ALS Administrador logístico de Santander, compañía de nacionalidad colombiana que brinda soluciones integrales de transporte a nivel nacional y logística en el comercio exterior considerando las necesidades y el potencial de mejora de las tantas empresas constituidas en todo el país.

Ahora bien, y dada la contextualización del trabajo realizado según el primer capítulo, se identifica la configuración de la red de suministros de la empresa ALS Administrador logístico de Santander, su conceptualización y su contextualización, para el capítulo dos trata el enfoque global del Supply Chain Forum y el capítulo tres el enfoque APICS-SCOR, en el capítulo cuatro

de realizo la identificación de los flujos de la cadena de suministro de la empresa, en el capítulo cinco plasma el LPI del Banco Mundial con el comparativo realizado de Colombia ante el mundo, en el capítulo seis se aborda los elementos fundamentales de la política nacional logística CONPES, en el capítulo siete se analizó el efecto látigo respecto a la empresa, en el capítulo ocho se hizo un análisis específico acerca de la gestión de inventarios que maneja la empresa, en el capítulo nueve se diseñó un Layout de la empresa para el almacén o centro de distribución de la empresa, en el capítulo diez se analiza los procesos relacionados con el aprovisionamiento de la empresa, en el capítulo once están los procesos logísticos de la empresa y por último, en el capítulo doce se hizo análisis de la aplicación de las megatendencias en las empresas colombianas.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar, describir y caracterizar la gestión de la cadena de suministros de la empresa ALS Administrador logístico de Santander S.A.S., empleando las diferentes herramientas y técnicas propias de la logística.

Objetivos Específicos

Caracterizar la estructura de la red de cadena de suministros, analizando los procesos estratégicos de acuerdo con el modelo Supply Chain Forum y el enfoque APICS -SCOR, los flujos de dinero, formación y productos de la cadena de suministro de la empresa ALS Administrador logístico de Santander S.A.S.

Analizar y describir efectos de algunas tendencias, políticas y efectos típicos de la logística en la gestión de la cadena de suministros en empresas a nivel nacional y local como el CONPES y el LPI del Banco Mundial.

Caracterizar y analizar los procesos estratégicos relacionados con el aprovisionamiento del almacenamiento, distribución y gestión de inventarios de la empresa ALS Administrador logístico de Santander S.A.S.

Configuración de la red de suministro para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

La producción industrial en su forma actual se basa en complejas cadenas de suministro de múltiples etapas. Estas cadenas de suministro permiten un nivel sin precedentes de eficiencia y productividad. Pero, también son susceptibles a fallas. Un bajo nivel de integración vertical, una logística justo a tiempo con transportes marítimos que duran semanas y la concentración regional de proveedores según criterios de costos requieren procesos fluidos y sin riesgos.

Para poder lograrlo, se tiene una evolución en cuanto a las estrategias aplicables, entre las cuales tenemos las emergentes dimensiones estructurales de la red de valor, donde se integran, interrelacionan y se gestionan los diferentes actores que hacen que una empresa pueda entregar un producto u ofrecer un servicio, es por ello que en la actualidad es normal que en el mundo de los mercados hablemos técnicamente de estructura horizontal, estructura vertical y posición horizontal de una compañía, que no son más que la forma en cómo se busca dinamizar las relaciones por parte de una empresa líder que utiliza enlaces y vínculos con los proveedores y clientes claves para la generación de valor y la mejora continua de los indicadores de competitividad en los mercados.

En el presente trabajo se establecen las estructuras y procesos logísticos y Cadena de Suministro (SCM) en la organización ALS Administrador Logístico de Santander SAS mediante el uso del enfoque estratégico (GSCF) para configurar la red de cadena de suministro.

Presentación de la empresa

La compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS es una empresa de nacionalidad colombiana que brinda soluciones integrales de transporte a nivel nacional y

logística en el comercio exterior considerando las necesidades y el potencial de mejora de las tantas empresas constituidas en todo el país.

El esfuerzo transmitido hacia los clientes es de gran importancia, ya que, nos toman como sus aliados estratégicos para sus empresas, brindando soluciones logísticas integrales y muy confiables tanto en el territorio nacional como internacional. Nos especializamos en la prestación de servicios de administrador logístico, renta de vehículos y transporte especiales.

Los servicios prestados en las actividades como administradores y operadores logísticos están enfocados en las siguientes actividades:

Cambiarías.

Aduaneras.

Fiscales.

Regímenes Francos.

Conceptualización y contextualización

En la globalización de los mercados las empresas deben establecer una estructura sólida donde puedan tener un control de todos los procesos tanto de operación como administración, mantener mapeado a todos los clientes para satisfacer cada una de las necesidades debido al mercado tan cambiante por la globalización y a la competitividad de otras empresas y así poder lograr el éxito empresarial.

Acorde a Manrique et al. (2019) una red de suministro es un conjunto de procesos diseñados y estructurados para transportar bienes y servicios de un proveedor inicial hasta la culminación del proceso cuando el cliente final recibe a satisfacción su bien o producto.

En definitiva, la red de suministro es un elemento de gran importancia en el ejercicio o funcionalidad de un negocio; para ello es importante la implantación de los elementos que

permiten la optimización adecuada de la red, esta se da cuando se logra una planificación de la gestión de proveedores, cuando se desarrolla una estrategia logística como pilar fundamental para el cierre del proceso con todo lo concerniente a la entrega en tiempo y calidad requerida para el cliente.

Análisis de la configuración de la red de suministro de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

En el desarrollo de esta fase, se ha identificado cada uno de los miembros que hacen parte de la estructura de la compañía ALS Administrador logístico de Santander SAS (Figura 1), de tal manera es la importancia de ser identificados por el público brindando algún producto y/o servicio, que nos conlleva a tener una marca para darle un valor agregado al servicio prestando, por esta razón se seleccionan y se identifican los proveedores de la estructura la compañía y se clasifican según el nivel de importancia en los procesos de producción y/o operaciones, desde el aprovisionamiento hasta su destino final del servicio prestado, por lo tanto nos ayuda a establecer un vínculo entre los cliente y proveedores y así mismo se procede a definir la estructura para la compañía.

ALS Administrador Logístico de Santander SAS es una empresa santandereana que brinda soluciones integrales en los procesos de transporte regional (alquiler de vehículos y transporte especial) y logística en comercio exterior acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes y conscientes de las capacidades de las cadenas de suministro en pro de su mejoramiento continuo acorde a las tendencias globales. (ALS Colombia, 2023).

Figura 1

Logo ALS Administrador logístico de Santander S.A.S.



Fuente. ALS Administrador logístico de Santander

El alcance de las labores o actividades de ALS Administrador Logístico de Santander SAS (Figura 2) como administrador y operador logístico están encaminados a resguardar a los clientes en las actividades cambiarias, aduaneras, fiscales y de regímenes francos. (ALS Colombia, 2023).

Figura 2

Labores o actividades de ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.



Fuente. Autores a partir de la información de ALS Administrador logístico de Santander

Miembros de la red a la cual pertenece la empresa ALS Administrador logístico de Santander S.A.S.

Los proveedores son agentes económicos que venden productos o prestan servicios a la industria. Los proveedores de ALS Administrador Logístico de Santander SAS son proveedores de transporte nacional e internacional, productores de contenedores e insumos para el embalaje y empaque de mercancías, puertos marítimos, aeropuertos, agentes de aduanas, proveedores de

espacios físicos para distribución y almacenamiento, proveedores de fletes, proveedores de maquinarias y equipos, ministerios e instituciones gubernamentales, empresas consultoras, proveedores de seguros, proveedores de TICs, proveedores de servicios financieros, proveedores de servicios básicos: electricidad, agua y limpieza y proveedores de recursos humanos.

A continuación, en las Tabla 1 y Tabla 2, se presentan los proveedores más importantes y por niveles de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS. Sabiendo que se cuentan con más proveedores para dar cumplimiento con la estrategia, pero no se nombran ya que es muy extenso.

Tabla 1

Proveedores de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Tabla de Proveedores				
Prioridades (Niveles)	Proveedores	Transporte		
		Marítima	Aérea	Terrestre
1	DHL Colombia	X		
1	Tiba Logistics Col	X		
1	DHL Colombia		X	
1	Tiba Logistics Col		X	
1	Copetran			X
1	Servientrega			X
2	LatinoAmericaCarga	X		
2	Savino De Bene		X	
2	TCC			X
2	Saferbo			X

3	Rohling Logistics	x	
3	Limco Logistics		x
3	Traslogics		x

Fuente. Autores

En la Tabla 2 vamos a encontrar los niveles de las empresas según las prioridades que se manejan en la empresa con respecto a la demanda que se tiene al momento de recibir las mercancías. Siendo el nivel uno el principal, el segundo una opción por si el primero no da abasto y/o no tiene disponibilidad y el tercero es la última opción que se tiene, ya que, el precio de los servicios es más elevados, pero en ocasiones se una para dar cumplimiento a los clientes.

Tabla 2

Proveedores según su nivel para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS

Proveedores de Primer Nivel	Proveedores de Segundo Nivel	Proveedores de Tercer Nivel
Los proveedores de primer nivel en ALS Administrador Logístico de Santander SAS son las personas naturales y jurídicas que proveen directamente los productos y servicios para importaciones y exportaciones, transporte nacional e internacional, almacenamiento, distribución,	Los proveedores de segundo nivel en ALS Administrador Logístico de Santander SAS son las personas naturales y jurídicas que proveen las materias primas, productos y servicios a los proveedores de primer nivel para la prestación de los servicios.	Los proveedores de tercer nivel en ALS Administrador Logístico de Santander SAS son quienes proveen los enseres, máquinas y equipos, servicios financieros, recursos humanos y de servicios básicos: electricidad, agua y limpieza.

aduanas, aseguradoras y
proveedores de TICs.

Fuente. Autores

Desde el comienzo de un pedido de suministro de transporte de mercancías hasta la entrega del pedido, los clientes están involucrados en el proceso. El cliente no solo paga por el servicio, sino que también decide si vuelve o no a hacer negocios con ALS Administrador Logístico de Santander SAS. Los clientes son individuos u organizaciones que compran y usan un producto o servicio. Un cliente puede ser una organización (un productor o distribuidor) que desea distribuir un producto a sus clientes (clientes finales). En la Tabla 3 y Tabla 4, se presentan los principales clientes y por niveles de ALS Administrador Logístico de Santander SAS.

Tabla 3

Clientes de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Clientes
Trienergy
Represander
Grupo Buena
Rooket Force
Frigorifico Vijagual
Mediimplantes
Baguer S.A
agropecuaria el Bufalo s.a
Friocol
Disanmotos

Alhum
AMV
Grupo ZLO
Constructura JK Salcedo
Pro – H

Fuente. Autores

Tabla 4

Características de los Clientes por Niveles de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Cientes de Primer Nivel	Cientes de Segundo Nivel	Consumidor Final
	Los clientes de segundo nivel	
Los clientes de primer nivel de Als Administrador Logístico de Santander SAS son las personas naturales o las personas naturales o jurídicas que necesitan los servicios de un administrador logístico.	de Als Administrador Logístico de Santander SAS son las personas naturales o jurídicas que tienen la necesidad importar o exportar productos, almacenamiento, distribución y transporte de mercancías.	Los clientes de tercer nivel o consumidores finales son Als Administrador Logístico de Santander SAS son los comerciantes, personas y usuarios finales de productos.

Fuente. Autores

Red Estructural de una empresa a la cual pertenece de la empresa la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

En el diagrama de la red estructural de la compañía ALS administradora logística SAS está compuesta por los proveedores categorizados en tres niveles según la capacidad y la de

manda en el momento y a su vez los clientes de primer nivel, segundo nivel y el consumidor final. (Figura 3)

Figura 3

Diagrama de la Red Estructural para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.



Fuente. Autores

Dimensiones estructurales de la red de valor de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Acorde a Lambert (2001) citado por Pinzón (2005), las dimensiones estructurales de la red de valor para una empresa son: Estructura horizontal que está definida por el número de clientes o proveedores en cada nivel de la cadena, estructura vertical que está definida por el número de niveles que forman la cadena y la posición de la empresa focal que se determina a partir de la localización en la cadena con respecto al mercado principal.

Estructura horizontal para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS: la estructura horizontal describe el número de niveles que componen la cadena de suministro así puede poseer muchos niveles (larga) o pocos niveles (corta). En ALS Administrador Logístico de

Santander SAS la estructura horizontal se compone de pocos niveles, es una red corta. Los servicios logísticos que se prestan provienen de diferentes niveles de proveedores, por ejemplo, para el transporte de mercancías entre dos puntos ubicados en diferentes países se pueden tomar diferentes combinaciones de modos de transporte y son proveídos por una pequeña cantidad de proveedores tanto nacionales como extranjeros, estos servicios se combinan con otros servicios para obtener una entrega ágil y puntual. Este servicio puede ser requerido por un consumidor final, un minorista o un distribuidor.

Estructura vertical para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS: la estructura vertical describe el número o cantidad de proveedores o clientes dentro de cada nivel de la cadena de suministro así puede poseer muchos proveedores o clientes en cada nivel (amplia) o pocos proveedores o clientes en cada nivel (angosta). En ALS Administrador Logístico de Santander SAS la estructura vertical se compone de muchos clientes y pocos proveedores, es una red amplia. Los servicios logísticos que se prestan provienen de pocos proveedores, por ejemplo, para el transporte aéreo se tienen pocos proveedores como DHL Colombia y Tiba Logistics Col. El servicio de transporte aéreo de mercancías puede ser adquirido por diferentes clientes en cada uno de los niveles de la cadena de suministro. Por ejemplo, un gran distribuidor de productos que se requiere de descuentos por transporte a escala puede contratar los servicios de la empresa y son quienes después distribuyen estos productos a minoristas o distribuidores para su consumo final.

Posición Horizontal Para La Empresa ALS Administrador Logístico De Santander SAS: la posición horizontal se refiere a la posición horizontal de la empresa objetivo dentro de la cadena de suministro. La compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS se encuentra en la mitad de la cadena de suministro puede estar cerca a las empresas de suministro

de transporte terrestre como es el caso de proveedores locales como Copetran y puede ser la fuente de suministro de servicios logísticos para empresas como Frigorífico Vijagual o estar cerca al consumidor final.

Tipos de Vínculos de procesos en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Es poco probable que integre y gestione todos los enlaces de proceso que se forman dentro de las cadenas de suministro. La razón principal detrás es la contingencia de los factores que pueden diferir según los procesos que afectan la integración del proceso. Lambert y Cooper (2000), identificaron cuatro procesos comerciales básicos diferentes entre los miembros de la cadena de suministro. Los cuatro procesos básicos de negocio son: Enlaces de procesos administrados, enlaces de procesos monitoreados, enlaces de procesos no administrados y enlaces de procesos no miembros.

En los enlaces de Procesos Administrados en ALS Administrador Logístico de Santander SAS como se muestra en la red estructural para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS, los enlaces de procesos administrados que se muestran en color rojo se refieren a los procesos integrados críticos con clientes y proveedores de primer nivel. En la Figura 4, cuando se siguen los enlaces de proceso de los clientes y proveedores de primer nivel, se ve que ALS Administrador Logístico de Santander SAS participa activamente en los procesos con el segundo e incluso con los clientes y proveedores de tercer nivel.

Enlaces de Procesos Monitoreados en ALS Administrador Logístico de Santander SAS: los enlaces de proceso monitoreados son los enlaces que no son críticos para ALS Administrador Logístico de Santander SAS, pero es importante para la empresa focal que los enlaces de proceso se integren y gestionen adecuadamente entre otras empresas miembros. Con la frecuencia

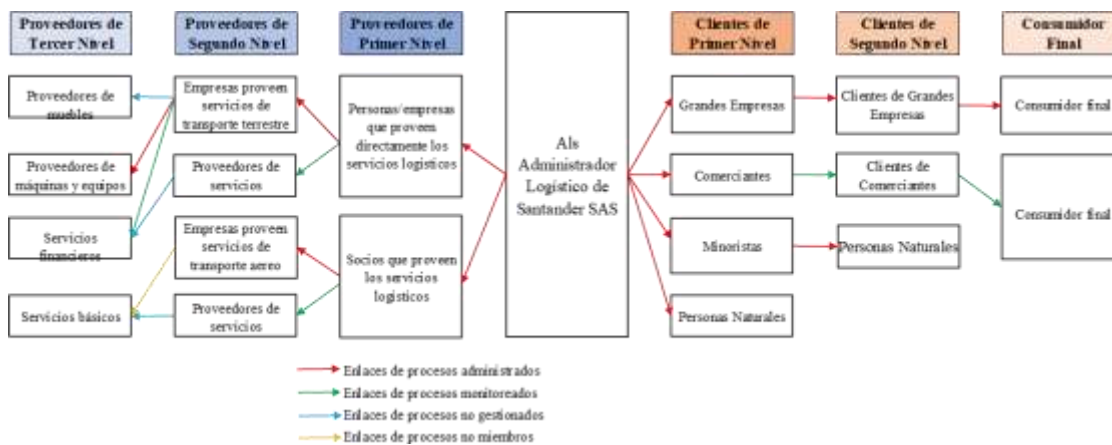
necesaria, la empresa focal supervisa o audita cómo se integra y gestiona el vínculo de producción. En la Figura 4, se muestran en color verde los procesos que son monitoreados por ALS Administrador Logístico de Santander SAS.

Enlaces de Procesos No Gestionados en ALS Administrador Logístico de Santander SAS: en los enlaces de procesos no gestionados en ALS Administrador Logístico de Santander SAS son los vínculos en los que la empresa focal no participa activamente ni son lo suficientemente críticos como para utilizar recursos para la supervisión. En la Figura 4, se muestran en color azul los procesos que no son gestionado por ALS Administrador Logístico de Santander SAS.

Enlaces de Procesos No Miembros en ALS Administrador Logístico de Santander SAS: los enlaces de procesos no miembros no son considerados como vínculos de la estructura de la cadena de suministro de ALS Administrador Logístico de Santander SAS, pero en algún momento pueden de manera frecuente incidir en la eficiencia de la cadena de suministro. ALS Administrador Logístico de Santander SAS tiene enlaces de procesos no miembros con los proveedores de servicios básicos a los proveedores de segundo nivel, pero si el proveedor de segundo nivel no tiene servicios básicos se puede incidir negativamente en la eficiencia de la cadena de suministro. En la (Figura 4), se muestran en color naranja los procesos que no son miembros por ALS Administrador Logístico de Santander SAS

Figura 4

Tipos de Vínculos de Procesos de la Red Estructural para la Empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.



Fuente. Autores

Procesos según enfoque del Global Supply Chain Forum (GSCF)

En la compañía ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S procedería a la aplicación de los ocho procesos claves identificados por Global Supply Chain Forum donde se implementarían procesos estandarizados de cada una de las actividades para darle un mejor manejo en temas de calidad del producto y/o servicio y a su vez controlar, corregir y planificar cada una de las operaciones que le puedan generar un valor muy importante a los clientes y demás involucrados:

Los ocho procesos que fueron identificados por Global Supply Chain Forum son:

Administración de las relaciones con el cliente.

Administración de las relaciones con el cliente.

Administración de la demanda.

Ordenes Perfectas.

Administración de flujo de manufactura.

Compras.

Desarrollo y comercialización del Productos.

Retornos.

Conceptualización y contextualización

El análisis realizado de la operación a la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S, permitió la identificación de una serie de procesos en los cuales se puede trabajar y poner en marcha un plan de mejora basado en los procesos del Global Supply Chain Forum, estos le permiten a la empresa establecer una serie de parámetros de medición que fijarían la nueva hoja de ruta para implementar nuevos indicadores de gestión que involucren a las diferentes áreas que intervienen en el proceso logístico. Pinzón (2005).

Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

El Global Supply Chain Forum citado por Pinzón (2005), identifico ocho (8) procesos clave que son el foco del Supply Chain Management. A continuación se describen los procesos estratégicos según el Global Supply Chain Forum (GSCF) en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS:

Administración de las Relaciones con el Cliente

Las relaciones con el cliente entre una empresa que presta algún servicio son de gran importancia, ya que, se cuenta con un acercamiento más empático entre la empresa y los clientes. Por ende, la administración de las relaciones con los clientes es un proceso donde se administra, se supervisa y se busca una mejora continua para poder interactuar con los clientes y satisfacer las necesidades que surgen.

Actualmente la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS tiene implementada una base de datos de todos los clientes según su nivel jerárquico en la empresa siendo los de nivel uno con más beneficios que el nivel dos y así sucesivamente y darles a conocer cada una de las cosas que puedan adquirir si toman los servicios de transporte para traer o distribuir los productos a nivel nacional e internacional y así de ese modo ellos puedan sacar cuentas y poder obtener las utilidades en las operaciones. Se debe establecer estrategias de promociones económicas para los clientes donde puedan obtener más ganancia al usar los servicios de manera constante. ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe implementar un software donde se digiten los embarques y/o paquetes codificados y que por medio de una APP y/o la web el mismo cliente pueda radiar en tiempo real donde va su mercancía para así de ese modo darle una mayor tranquilidad y confianza por los servicios

prestados, una vez al mes se puede implementar una serie una membresía gold donde se obtengan unos descuentos por un número de días determinados y se debe solicitar una reunión con los clientes premium para escuchar todas las sugerencias, mejorar y retroalimentaciones para así de ese modo mejorar los servicios prestados y contar con una buena relación entre las partes y así de ese modo obtener un vínculo más profundo donde se puedan ayudar mutuamente entre sí. También se debe contar con el apoyo de la tecnología, el uso de software es visto una solución para las necesidades de negocio y de la empresa, se debe elegir uno de estos que su uso permita satisfacer todas aquellas necesidades de ALS Administrador Logístico de Santander SAS. Para el fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, es necesario alcanzar nuevos clientes, manteniendo los actuales, fortalecimiento de la ejecución del servicio al cliente, ofrecimientos de promociones a todos y cada uno de los clientes, ofrecer por cada compra puntos redimibles, aplicación de la logística inversa y esto se lograría fomentando un lazo de amistad con el cliente que permita el cumplimiento del ciclo desde la orden hasta la llegada al consumidor final y es importante el seguimiento después de la venta, atendiendo sugerencias, quejas o reclamos, solicitudes, reversión de la compra.

Administración del Servicio al Cliente

La administración del servicio al cliente es la imagen de la empresa frente a los compradores, permite el suministro de información en tiempo real de las posibilidades de los servicios logísticos, fechas de entrega, estado de envíos y orientación del uso de los diversos servicios/productos. La administración del servicio al cliente en ALS Administrador Logístico de Santander SAS es responsable de dirigir los servicios/productos pactados y suministra la lista de servicios que se ofrecen a cada uno de sus clientes.

Dentro de la administración del cliente en ALS Administrador Logístico de Santander SAS están involucrados dos procesos, los estratégicos y operacionales:

Estratégicos: se enfoca en el diseño de los procesos para administrar los servicios/productos, el proceso estratégico dentro de la administración del servicio al cliente es el encargado de programar los servicios logísticos y debe implementar 4 subprocesos dentro del proceso estratégico: Estrategias del servicio al cliente, procedimientos de respuesta: es la capacidad de respuesta al cliente, incluye tiempo de respuesta, frecuencia y coherencia hasta la finalización del proceso, infraestructura para implementar procedimientos de respuesta: la estructura debe ser moderna, espacio físico suficiente para desarrollar las operaciones, con espacio con condiciones mínimas para tender necesidades básicas de los colaboradores, tecnología, telefonía e internet, plataforma operativa flexible y escalable y desarrollar el tema de métricas: los instrumentos que permiten establecer métricas son las encuestas y los índices de satisfacción.

Operacionales: se enfoca en la respuesta a los eventos, en necesario tener conocimiento amplio del funcionamiento de ALS Administrador Logístico de Santander SAS y tratar de anticiparse a los efectos de posibles eventos, siendo necesaria la coordinación con otros equipos de trabajo ya que los sucesos pueden presentarse en cualquier área de la empresa, dentro de la administración del servicio al cliente del proceso operacional influyen los siguientes subprocesos: Identificar eventos y determinación de la naturaleza, evaluar situación y alternativas queden la mejor solución al evento, puesta en marcha de la alternativa de solución seleccionada con todas las áreas de la empresa que tengan influencia para su implementación y monitorear y reportar el rendimiento de las soluciones dadas a los eventos.

Administración de la Demanda

El Global Supply Chain Forum citado por Pinzón (2005), establece que el proceso de administración de la demanda necesita balancear los requerimientos del cliente con la capacidad de suministro de la empresa. La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe incluir en sus estrategias pronósticos de demanda y sincronizar dichos pronósticos con sus procesos de prestación de servicios para poder determinar la capacidad de la empresa para el cumplimiento de los requisitos de los clientes. La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe establecer planes de contingencia que le permitan mitigar el desarrollo de sus operaciones cuando el flujo de la cadena de suministro presente interrupciones.

Como proceso estratégico, la administración de la demanda en La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe proveer los pronósticos y la sincronización en la prestación de sus servicios logísticos a los usuarios o consumidores finales con los niveles y estructuras de tiempo requeridos por cada fase del proceso en la empresa. Dada la pluralidad de servicios logísticos que ofrece La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS se pueden requerir diferentes tipos de pronósticos para lo cual se debe recopilar información pertinente a través de su contacto con los clientes y determinar el método óptimo que les permita obtener un pronóstico de la demanda más certero que le permita mejorar el flujo de información a través de la cadena de suministro acorde a la capacidad y flexibilidad disponible en cada uno de los eslabones. La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe tener en cuenta los criterios de estacionalidad y los periodos de cambio de determinados servicios logísticos para poder establecer un pronóstico que le permita superar los retos que se presentan y ser proactiva. La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe establecer planes de contingencia para cualquier tipo de evento interno o externo que pueda generar

interrupciones en la cadena de suministro y especialmente en la demanda (desconocida o interrumpida) de servicios logísticos. La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe establecer los indicadores para medir el desempeño y tomar acciones de mejora en la administración de la demanda.

Como proceso operacional, la administración de la demanda en La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe ejecutar los pronósticos de demanda con su respectiva sincronización tal como fue diseñado. La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe realizar la recopilación de información y datos críticos que le permitan realizar una buena proyección de los servicios logísticos. La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe retroalimentar los aprendizajes que se obtengan en este proceso para permitir la mejora y el fortalecimiento de la cadena de suministro. La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe establecer planes de innovación y desarrollo de nuevos productos/servicios que le permitan cubrir las necesidades futuras de los clientes. La comunicación y trazabilidad del proceso de administración de la demanda se debe dar en todos los niveles funcionales y operacionales de la empresa, así como sus aliados estratégicos en la cadena de suministro. Este proceso de administración de la demanda debe incrementar la flexibilidad y reducir los factores de variabilidad en La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS para que de esta forma la empresa pueda responder rápidamente a los eventos internos o externos que se presenten minimizando los riesgos, la incertidumbre e interrupciones a lo largo de la cadena de suministro. La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe establecer los indicadores que le permitan medir el rendimiento del proceso de administración de la demanda que le permitan la mejora continua de sus procesos internos y de la cadena de suministro.

Órdenes Perfectas

Acorde a Global Supply Chain Forum citado por Pinzón (2005), una clave para un efectivo Supply Chain Management es satisfacer los requerimientos en términos de gestión de la orden (órdenes perfectas). En ALS Administrador Logístico de Santander SAS la gestión de la orden es un método por el cual la organización procesa los pedidos internos y externos de suministros de bienes en cada uno de sus puntos de venta y en los centros de distribución según las especificaciones y expectativas del cliente o consumidor final y su cumplimiento eficiente es la clave para la reputación de la marca de la organización, el incremento de sus ganancias y la capacidad para retener clientes. Con el fin de llevar a cabo una mejora continua ALS Administrador Logístico de Santander SAS mide el tiempo desde que se recibe una orden hasta el tiempo de entrega de esta y se realiza una comparación con aquellas ordenes que cuenten con un proceso similar con el fin de conocer el grado de cumplimiento y su efectividad. Debido a temas como la pandemia y los aislamientos forzados ha sido necesario ampliar el backorder por algunas complicaciones en ciertos requerimientos con elementos electrónicos ya que como en el área automotriz (como son los requerimientos del cliente TriEnergy) pese a contar con la infraestructura dichos elementos están demorados en su elaboración y/o fabricación y de esta forma no vemos implicados en una no conformidad por tiempo de recepción de un repuesto. Acorde a Global Supply Chain Forum citado por Pinzón (2005), una efectividad en órdenes perfectas requiere de la integración de los planes de manufactura, logística y marketing de una organización. La empresa debe establecer consorcios con los miembros clave de la cadena de suministro para satisfacer los requerimientos de los clientes y reducir el costo total de envío.

Administración del Flujo de Manufactura

Acorde al Global Supply Chain Forum citado por Pinzón (2005), el proceso de administración del flujo de manufactura trata con la fabricación de productos y el establecimiento de la flexibilidad necesaria en la manufactura para lograr las metas del mercado. En ALS Administrador Logístico de Santander SAS no se manufacturan productos debido a que es una empresa dedicada a la prestación de servicios logísticos. Para el caso de la empresa Administrador Logístico de Santander la administración de la manufactura se basa en el cargue y descargue de la mercancía ya que todos los elementos o cosas que se transportan ya vienen empacadas y/o selladas; por lo cual se necesita personal tercerizado para estibar, paletizar y almacenar (según sea la necesidad del producto transportado).

Administración de las Relaciones con el Proveedor

ALS Administrador Logístico de Santander SAS define este proceso como una empresa que interactúa y evalúa su relación con sus proveedores y los clientes. Siendo el proceso de compras, un foco objetivo para administrar las relaciones entre la empresa y las entidades que le suministran servicios/productos; y mantiene una interacción con sus proveedores muy oportuna al cumplir con todos sus pedidos. Así como la empresa se propone mantener sus relaciones comerciales sustentadas sobre los principios de calidad, responsabilidad y cumplimiento con sus clientes, así mismo es su interacción con los proveedores, asegurando de esta forma, conservar una relación consistente, firme y perdurable en el tiempo. La selección de proveedores para Als Administrador Logístico de Santander SAS se realiza por medio de concurso en el cual las empresas postulantes se inscriben y participan en la selección de estas, la clasificación de los proveedores se define los procesos que regulan, filtran y son garantes en la imparcialidad de la empresa, además de contar con diferentes niveles que aprueban en el interior de la organización a

través de un comité estratégico de proveedores que soportan, validan y respaldan todas las decisiones que involucran a los proveedores en los diferentes procesos.

Desarrollo y Comercialización de Productos

El desarrollo y comercialización de productos en ALS Administrador Logístico de Santander SAS, implica un proceso de investigación de mercado y análisis de las necesidades y preferencias de los clientes. Se debe realizar el diseño y desarrollo de los servicios logísticos, incluyendo la selección de operadores logísticos y la definición de la estructura de precios. Para el desarrollo de nuevos servicios la empresa se destaca por contar con un amplio y variado catálogo de servicios/productos que suplen de manera rápida con el soporte técnico las diferentes necesidades de los clientes en cada uno de los niveles. La planificación y comercialización de los productos se dan gracias a un previo estudio de mercado y de las diferentes necesidades estudiadas durante la operación, logrando la sincronía necesaria entre los equipos de trabajo y nuestros clientes, pues gracias al aprendizaje constante se logra el desarrollo de productos que permitan satisfacer una oferta de productos y servicios dada la demanda que requiere el mercado local, nacional e internacional, con el firme propósito de ofrecer el más alto grado de calidad, soporte técnico e innovación que requiere cada uno de nuestros clientes. Para comercializar los servicios/productos, hay varias alternativas de estrategias de marketing para promocionarlos, como anuncios en medios digitales, redes sociales, descuentos y ofertas especiales. Para lograr tener éxito en el desarrollo y comercialización de productos en ALS Administrador Logístico de Santander SAS dependerá en la capacidad de identificar las necesidades de los clientes y ofrecer servicios/productos de alta calidad a precios competitivos con los demás operadores logísticos.

Administración del Retorno

ALS Administrador Logístico de Santander SAS, mantiene una administración de cero retornos, esto se debe a su estrategia de servicios logísticos, su modelo de calidad no permite el retorno a la empresa de ningún producto, debido a que los servicios son controlados particularmente bajo ciertas condiciones y características específicas. ALS Administrador Logístico de Santander SAS ha creado su marca bajo modelos de articulación y cooperación, con empresas públicas y privadas de la industria colombiana e internacional; cada entrega de mercancías desde que se recibe hasta que se entrega es corroborado por cada uno de los operadores logísticos y seguido rigurosamente hasta que es entregado. En ALS Administrador Logístico de Santander SAS gracias a la gestión de calidad no se admite fallos dentro de los procesos y desde que se emite la orden perfecta hasta que se entrega la mercancía a su destino final pasa por una serie de filtros de calidad, lo cual garantiza la calidad y oportunidad del servicio.

Procesos según enfoque de APICS-SCOR

El modelo SCOR es un instrumento estratégico para tener una visual globalizada y específicamente en toda la cadena de suministro y de cada uno de los procesos, donde se analiza, se cuantifica y se proponen metas de rendimiento, con la finalidad de mejorar cada día, dando prioridad a los de negocios para satisfacer las necesidades y demanda de los clientes.

Dicho modelo fue creado para soportar la cadena de suministro de diferentes actividades económicas con gran complejidad. Se encuentra orientada en tres categorías de procesos e intenta prescribir como se debe organizar y llevar a cabo los negocios y/o adaptarlos a un sistema o flujo de información.

Conceptualización y contextualización

El modelo SCOR describe las actividades como fuente de información para estructurar los procesos logísticos y operativos; también logra que la empresa organice sus procesos operativos a tal punto de crear indicadores de gestión claves para crear buenas prácticas que ayuden a aumentar la eficiencia en la operación de la compañía permitiendo la optimización de los recursos. (Pinzón, 2005).

El modelo abarca todo lo concerniente a la operación y deja en un bajo rango las áreas de mercadeo, recursos humanos, pues el modelo se centra en la optimización y mejora del proceso logístico.

Acorde a APICS (2015), el modelo SCOR describe las actividades o procesos vinculados con todas las diferentes etapas para el cumplimiento y satisfacción de la demanda de un cliente. El modelo está estructurado en torno a seis (6) procesos de gestión transaccionales: Planificación - Plan, Abastecimiento - Source, Fabricación - Make, Gestión de pedidos - Deliver, Devoluciones - Return y Soporte/Apoyo – Enable como se puede observar en la Figura 6.

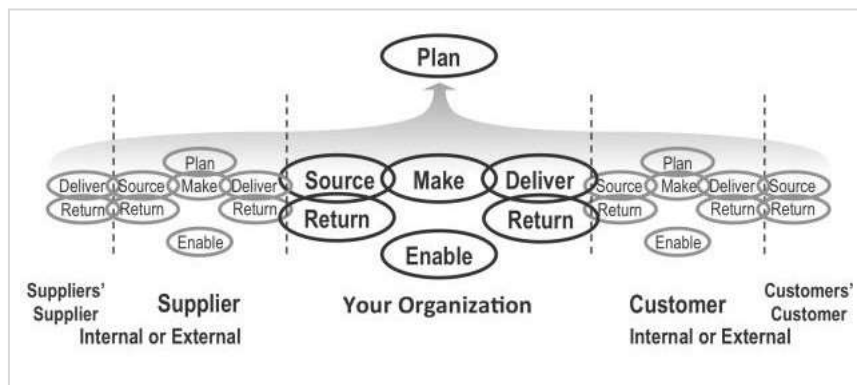
Identificación e implementación de los 6 procesos según APICS - SCOR en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Al describir las cadenas de suministro utilizando estos bloques de construcción de procesos, el modelo se puede utilizar para describir cadenas de suministro que son muy simples o complejas utilizando un conjunto común de definiciones. Como resultado, se pueden vincular industrias dispares para describir la profundidad y amplitud de prácticamente cualquier cadena de suministro. El modelo ha sido capaz de describir con éxito y proporcionar una base para la mejora de la cadena de suministro para proyectos globales, así como proyectos específicos del sitio.

De acuerdo con el modelo APICS – SCOR se realizó una caracterización de los seis procesos que se definen a continuación. (Figura 5)

Figura 5

Organización del SCOR en 6 grandes procesos de gestión



Fuente. APICS (2015)

Planificación y Gestión de la Demanda/Suministro

En la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS los procesos de la planificación y gestión de la demanda/suministro describen las actividades asociadas con el desarrollo de planes para gestionar y operar eficazmente la cadena de suministro. Estos procesos

incluyen la recopilación de requisitos, la recopilación de información sobre los recursos disponibles, el equilibrio entre los requisitos y los recursos para determinar las capacidades planificadas y las brechas en la demanda o los recursos e identificar acciones para corregir estas brechas. Se desarrolla la planificación de la cadena de suministro, de los requisitos de los productos y servicios, de los requisitos para la prestación de los servicios logísticos, de los procesos de entrega y devolución de productos y servicios.

En la planificación de la cadena de suministro la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS identifica y prioriza todas las fuentes de demanda para la cadena de suministro integrada de los productos/servicios logísticos que oferta en el nivel, horizonte e intervalo de tiempo apropiados. La empresa realiza un pronóstico semestral de ventas para tener un nivel de previsión de ventas como punto focal en la jerarquía corporativa. ALS Administrador Logístico de Santander SAS establece y comunica las estrategias y objetivos para la gestión de la cadena de suministro durante periodos de tiempo específico y garantiza que estos se encuentren alineados y en sintonía con los objetivos comerciales de la empresa. En la empresa se proyectan y asignan los recursos necesarios para cumplir con los requisitos de la cadena de suministro. Se recomienda a la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS identificar y medir las brechas y desequilibrios que se presentan entre la demanda y los recursos para determinar la mejor manera de resolver las variaciones a través de marketing, precios, empaque, almacenamiento, planes de subcontratación o alguna otra acción que optimice el servicio.

En la planificación del abastecimiento la c empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS define y establece las estrategias y acción durante períodos de tiempo específicos de un año con la respectiva asignación proyectada de recursos para cumplir con los requisitos de la cadena de suministro. La empresa parte de identificar y priorizar todas las fuentes de

abastecimiento de los productos o servicios que se requieren para una eficaz gestión de la cadena de suministro junto con la asignación proyectada de recursos para el cumplimiento de los planes de abastecimiento. Se recomienda a la empresa identificar y evaluar los recursos que pueden agregar valor en la cadena de suministro como alianzas con las instituciones del estado o con las universidades para generar conocimiento que permita la mejora continua de la cadena de suministro.

En la planificación de la prestación de servicios la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS diseña y establece los planes de acción durante períodos de tiempo de un año que representan una asignación proyectada de recursos para satisfacer los requisitos de la prestación de servicios. La empresa identifica y considera todas las fuentes de demanda y compromete los recursos necesarios en la prestación de sus servicios junto con aquellos aspectos que puedan agregar valor a la cadena de suministro. En este proceso se tendrá en cuenta la misión y visión planteada por la empresa con el fin de poder cumplir con las metas y/u objetivos planteados por la gerencia para la preservación de la empresa, las nuevas áreas o servicios a ofrecer a nuestros actuales y futuros clientes. La empresa desea mejorar los servicios ofrecidos y al mismo tiempo poder ampliarlos a través del servicio de la Zona Franca de Santander en cuanto al almacenamiento y legalización de materias primas, maquinaria y equipos industriales, esto con el fin de poder suplir las necesidades de los clientes.

En la planificación de la gestión de pedidos y gestión de las devoluciones la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS diseña y establece los planes de acción durante períodos de tiempo de un mes con la respectiva asignación de recursos y los planes de acción que le permiten satisfacer los requisitos de la gestión de pedidos.

La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS realiza una planificación mensual del costo total de personal, automatización, activos y gastos generales asociados con los procesos de planificación de la cadena de suministro. Esto incluye actividades asociadas con la organización, preparación, acogida y asistencia a reuniones de planificación, recopilación y evaluación de datos estadísticos de demanda, recopilación, agregación y evaluación de datos de suministro, gestión de datos de planificación y publicación de planes.

Adquisición o Aprovisionamiento

El aprovisionamiento es parte fundamental dentro de ALS Administrador Logístico de Santander SAS, permite adquirir servicios/productos a un buen precio con altos estándares de calidad, dentro de este proceso intervienen varios actores, el equipo de aprovisionamiento, el cliente interno, los proveedores y la alta gerencia.

En ALS Administrador Logístico de Santander SAS cuenta con proveedores de servicios logísticos, donde se espera recibir en el tiempo indicado, la cantidad de servicios/productos acordados con la calidad requerida al precio indicado, se entrega a un punto de distribución las mercancías de los clientes, y de ahí son enviados a cada punto final de acuerdo a sus necesidades.

Es importante para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS, la adquisición o aprovisionamiento de recursos estratégicos y compras de servicios logísticos. Por un lado, en el primer mencionado se desprende una amplia y variada lista de requisitos que permiten alimentar los procesos de la empresa. La adquisición de insumos/equipos, acercamientos y compras de diferentes servicios complementarios que hacen que los servicios logísticos sean los mejores. Inicialmente el equipo encargado de compras y aprovisionamiento entran a realizar un análisis de cada uno de los elementos a comprar, revisando inicialmente su

costo y su cumplimiento con los requerimientos de la empresa. Es muy importante en este paso identificar si es mejor comprar o fabricar o en un caso especial alquilar o trabajar bajo contratos específicos. Al identificar los posibles compradores se procede a implementar la estrategia de compra establecida por la empresa en donde pasa por una serie de pasos y documentos legales.

Manufactura/Prestación de Servicio

Dentro del modelo SCOR, el proceso Make se enfoca en aquellas actividades que intervienen en la transformación, producción o prestación de servicios dentro de la cadena de suministro, es decir, configura la manufactura; pero teniendo en cuenta la empresa objeto de estudio. ALS Administrador Logístico de Santander SAS dispone su servicio de transporte de todo tipo de mercancías desde que llega a su despacho y/o lo recogen en sitio hasta llevarlo a su destino final en las mejores condiciones.

La empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS cuenta con una ingeniería sistematizada en tiempo real donde se recopilan todos los datos de los paquetes que llegan para realizar el cruce de información y así de ese modo determinar que mercancía hay, para que lugares de destino van, peso, tamaño, si es delicado o normal, que transporte solicitaron si terrestre, marítimo y/o aéreo entre otras. Así de ese modo se considerará el tiempo de llegada de la mercancía vs el costo, ya que, es más costoso el transporte aéreo que terrestre y a su vez es mucho más rápido en vía aérea que terrestre.

Gestión de pedidos

Los procesos de gestión de pedidos en ALS Administrador Logístico de Santander SAS son las actividades ligadas con la generación, la trazabilidad y el desempeño de los pedidos de los clientes tanto internos como externos. El proceso de gestión de pedidos incorpora la admisión, confirmación y generación de servicios logísticos pedidos por los clientes,

categorización de la entrega de servicios, recogida de mercancías, embalaje y expedición y gestión del cobro al cliente. Los procesos coligados con el hacer de la gestión de pedidos se enfocan al cliente y al acatamiento de pedidos son: prestación de servicios logísticos estándar y prestación de servicios logísticos hechos a pedido.

En ALS Administrador Logístico de Santander SAS este proceso se da por medio de la necesidad explícita de clientes dada la importación, distribución de los pedidos, almacenaje y transporte, también incluye la recepción de pedidos de clientes, la manipulación y gestión de los productos terminados para su disposición final; incluye el transporte, la distribución de pedidos, logística, tiempo máximo o mínimo a entregar el producto. Se determina la utilidad del servicio y con ello se da la importancia en realizar el correcto cumplimiento de la entrega en tiempo y calidad esperada por el cliente desarrollando estrategias de servicio que permitan asegurar darle la disposición final de la materia prima o el producto terminado. Para que los diferentes servicios logísticos se generen es necesario lograr la coordinación de cada actor o proveedor que participa en la escala productiva del servicio logístico que la empresa ofrece pues de ello se deriva una entrega oportuna, un inventario real y sobre todo la distribución y la correcta administración de las necesidades individuales de clientes y proveedores. Otro aspecto para considerar es lograr confiabilidad entre clientes, pues una buena imagen le permite a la empresa una mejor sostenibilidad en el mercado logístico.

Gestión de las devoluciones

Este proceso es donde ALS Administrador Logístico de Santander SAS debe mantener una relación adecuada con los proveedores y clientes, ya que con esto se logra una buena planeación y ejecución en todos los servicios logísticos que ofrece la empresa.

En ALS Administrador Logístico de Santander SAS se aplica el proceso de logística inversa, la cual es una fase de la cadena de suministro encargada de la planificación y controlar el retorno de las mercancías desde los puntos de destino o usuario finales, hasta el fabricante o distribuidor para efectuar su recuperación, reparación, reciclaje o eliminación.

En el proceso de devolución según el APICS-SCOR se establece las siguientes configuraciones:

Retornos por compras o distribución en exceso: Esto hace referencia a los procesos de devoluciones cuando se exceden las cantidades solicitadas por el cliente final.

Retornos por compras o distribución del producto defectuoso: Esto hace referencia a la devolución del producto que no cumpla las condiciones de calidad y debido a esto no puedan ofertarse en el mercado.

En ALS Administrador Logístico de Santander SAS han ocurrido varias mejoras debido a que cuenta con un plan estratégico de carga (esto debido a que durante la pandemia todos los procesos se retrasaron y a eso se le suman la escases de contenedores), una vez el cliente confirma la cantidad de mercancía y/o cosas a importar se crea un acuerdo de compromiso con los proveedores de transporte (marítimo, aéreo y terrestre) con el fin de asegurar la fecha de llegada o si llegado el caso estamos hablando de mercancía especial que requiera refrigeración entre otras, poder contar con dispositivos de verificación los cuales muestra el estado actual de la carga (el cual puede ser a través de un GPS donde nos indique a temperatura viaja la carga). Si llegado el caso la devolución se detecta desde el transito internacional al llegar a puerto se realiza la devolución de la siguiente manera: Idescuento directo en el valor total del transporte de la carga y activación de póliza por la carga asegurada. Otra devolución se puede tratar en el puerto, ya que se realiza la verificación del estado de la carga, conteo y descargue, donde según la

necesidad de la carga puede transportarse por tierra hasta la ciudad de destino o llegado el caso poder llevar a cabo una devolución de la carga o producto. Después de allí se verifica el estado de la carga entre la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS y el cliente, donde se verifica las cantidades pactadas, tiempo de entrega, presentación de la carga, peso, creación de pallets y el almacenamiento.

Procesos de Soporte/Apoyo

El sexto y último proceso está relacionado con la integración de todos los procesos de gestión a lo largo de la cadena de suministro. En Als Administrador Logístico de Santander SAS existe una adecuada gestión el flujo de información, por lo que todas sus áreas se encuentran integradas, de manera que la producción trabaje conforme al abastecimiento y al pronóstico de ventas, y así mismo el área administrativa sea participe de la toma de decisiones para operar como todo. Actualmente, cumple con las normativas legales y ambientales vigentes, de manera que sus trabajadores estén seguros, con los adecuados equipos de protección personal (EPP), y así mismo velando por la protección de los desechos generados, de manera que el impacto ambiental sea mínimo. En cuanto indicadores de gestión del riesgo, es clave evaluar el nivel del riesgo en el que encuentra la empresa. Esto se puede medir mediante el número de accidentes laborales ocurridos en un periodo de tiempo (semestral). Así mismo se deben evaluar los riesgos administrativos y de producción, como la falla en la logística de distribución y sus causas, un error en la planeación de producción que repercuta en la demanda del cliente, entre otros. En este sentido también es importante medir la eficiencia operativa en cuanto al cumplimiento de órdenes y despacho de la producción a la demanda estimada en el periodo de tiempo establecido. A medida que se implementan indicadores que permitan evaluar la adecuada gestión de cada uno

de los procesos se ira percibiendo la necesidad de proponer nuevos indicadores que nos brinden información más completa que sirva de apoyo como para la producción y el área administrativa.

Identificación de los flujos en la Cadena de Suministro de la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.

Con respecto a las publicaciones que ha realizado el banco mundial, Colombia ha mejorado la puntualidad a partir del año 2018 donde se ha mejorado el nivel de la logística, sin embargo se cuentan con unos retos bastante graves que se deben ir resolviendo en la marcha, en los sectores del sistema de transporte las vías de Colombia cuenta con una deficiencia en la mayoría de vías carreteables, pero poco o un casi nada en las vías marítimas (fluviales) y férreas, En los temas aduaneros hay una deficiencia en cada proceso por las demoras en la tramitología que se debe hacer; Por ende, aumento los costos significativamente, se cuenta con poca sistematización tecnológica a la hora de realizar algún seguimiento de algunas mercancías y por su localización geográfica hace que se pierda la eficiencia y la calidad de los servicios prestados. Según (Asociación Nacional de Comercio Exterior). Da una recomendación donde indica realizar una alianza público – privada para mejorar los avances tecnológicos, transportes, innovación y mejorar la calidad del servicio prestado.

En este primer punto se pretende lograr un análisis logístico, competitivo y una oportunidad negocios que tiene en la actualidad Colombia, con respecto a los demás países del mundo, por medio del índice de desempeño logístico creado por el banco mundial se establecerá en la compañía ALS Administrador Logístico De Santander S.A.S. El diagrama de flujo de información, de productos y dinero.

Conceptualización y contextualización

Se caracteriza por la implementación de herramientas de flujo de información que permite que cada proceso corporativo se difunda, los flujos de información en la cadena de suministro establecen el paso a paso de un proceso o actividad económica, en la empresa ALS

administrador logístico se ha logrado la implementación de los flujos de información, flujo de producto y flujo de dinero, estos hace referencia a las diferente gestiones que se deben desarrollar en cada tarea que se realiza en los procesos afines a la operación logística de la empresa, bien sea en la fabricación o para nuestro caso el de la distribución.

Análisis de los flujos en la Cadena de Suministro de la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.

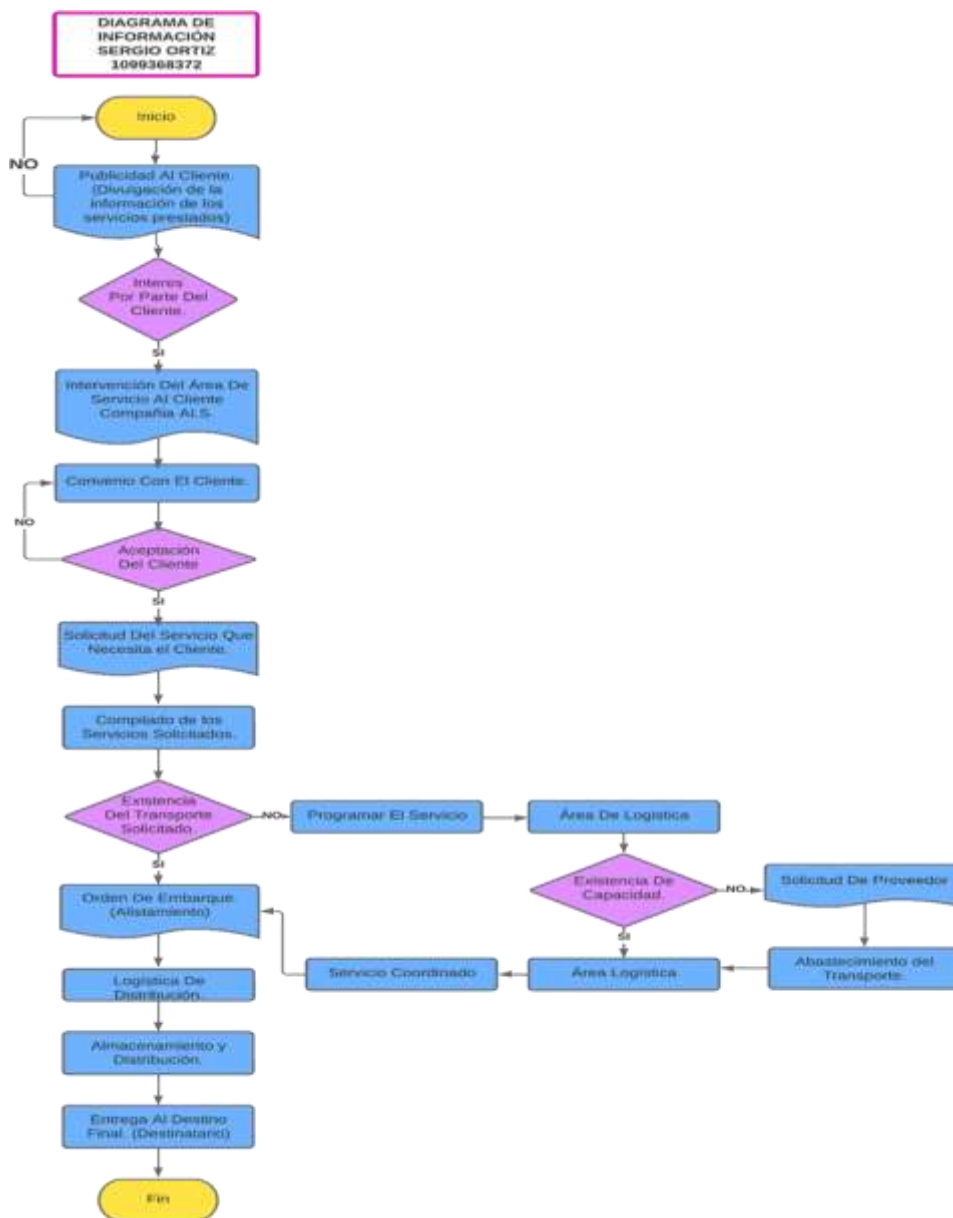
La empresa ALS Administradora logística de Santander SAS cuenta con tres flujos principales en la cadena de suministro, los cuales se describen a continuación:

Flujo de información: En el flujo de información se caracteriza por el movimiento de información dentro de la compañía para dar instrucciones a todas las áreas de la empresa, la forma de como intervenir con sus funciones y/o actividades; Por ende, se cuenta con una relación con entes externos de la compañía como proveedores, clientes entre otros.

En el diagrama de flujo de la información, se presenta de manera secuencial el manejo de la información de la compañía ALS Administrador Logístico De Santander S.A.S, teniendo en cuenta la evaluación de las mejoras, ajuste en las desviaciones, mejorar la organización y la eficiencia del equipo de trabajo. (Figura 6)

Figura 6

Diagrama flujo de información



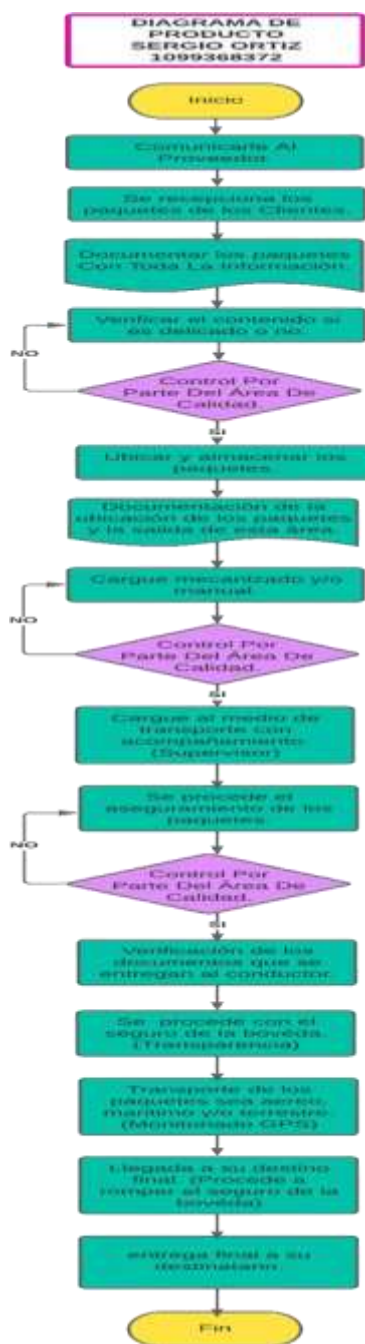
Fuente. Autores

Flujo del producto: En el flujo de los productos y/o servicios los que nos demuestra es una relación que existe entre los mismo desde el inicio, se puede decir, que desde que se realiza un servicio y/o pedido, hay una conexión con proveedores hasta llegar a su destino final.

Con el flujo de los productos (Servicios) de la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS. (Figura 7) se garantiza de forma satisfactoria la interacción paso a paso para disminuir contratiempos que puedan generar un sobre costo y reprocesos, así mismo se agiliza los procesos, mano de obra y el costo de operación se mantiene.

Figura 7

Diagrama flujo de producto



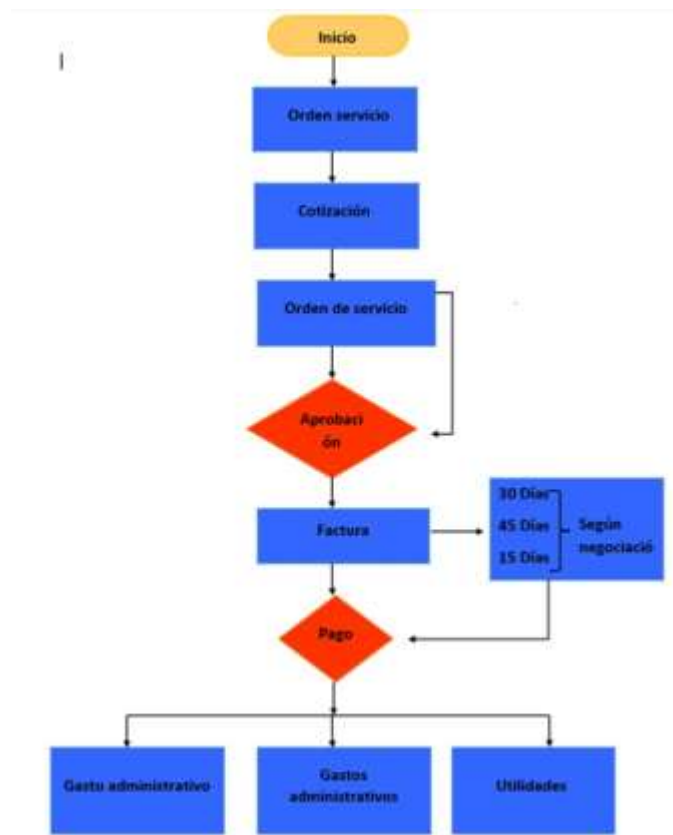
Fuente. Autores

Flujo de Dinero: la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS propone satisfacer las necesidades específicas de sus clientes garantizando en cada uno de sus servicios la entrega oportuna de mercancía especializada y de alta calidad, sin que esto implique un excesivo costo trasladado al consumidor final, sino que esto se configure en lograr marcar una diferencia en las diferentes escalas competitivas del mercado local y nacional.

La empresa se ha caracterizado por administrar de forma transparente los diferentes recursos financieros dados por el ejercicio comercial de la empresa y con ellos cumplir a cabalidad con los gastos generados en la ejecución de la operación; gastos estatales, gastos administrativos y pago a proveedores estratégicos. (Figura 8)

Figura 8

Diagrama flujo de dinero



Fuente. Autores

Colombia y el LPI del Banco Mundial

En el ámbito de la gestión logística, la comparación del desempeño entre naciones es esencial para entender sus puntos fuertes y oportunidades. El Índice de Desempeño Logístico (LPI) del Banco Mundial mide el desarrollo logístico en países usando una escala de puntuación del 1 al 5. Esto evalúa aspectos clave desde la perspectiva de usuarios y empresas logísticas.

Un cuadro comparativo destaca a Colombia junto a Chile, Costa Rica y Canadá basado en el LPI. Esto permite comparar desempeños logísticos y encontrar oportunidades en la cadena de suministro y comercio global.

El LPI no solo ofrece comparación entre países, sino también visión de su panorama logístico. Es esencial para empresas, ayudando a mejorar almacenamiento, distribución y operaciones nacionales e internacionales. Ofreciendo una visión integral, el LPI guía decisiones informadas en la gestión logística.

En resumen, el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial es esencial para evaluar y comparar rendimientos logísticos entre naciones, identificando áreas de mejora. Esta evaluación no solo beneficia decisiones empresariales, sino también impulsa desarrollo y competitividad nacional e internacional en gestión logística y cadena de suministro.

Conceptualización y contextualización

Acorde al Banco Mundial (s.f.) el Índice de Desempeño Logístico permite a los países identificar las oportunidades de mejora en todo lo concerniente a su desempeño y estabilidad comercial; brindándole una calificación en la cual se permite su comparación bajo indicador de gestión.

¿Esto dato en que ayuda o favorece la operación de la empresa intervenida? En mucho pues permitirá detectar oportunidades de cómo se está desempeñando la empresa en su proceso

logístico y operativo de almacenamiento y distribución en el país; creando un panorama de visualización de perspectivas de trabajo internacional y nacional.

Comparativo de Colombia ante el mundo

El Índice de Desempeño Logístico es una herramienta interactiva de evaluación comparativa creada para ayudar a los países a identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan en su desempeño en logística comercial y lo que pueden hacer para mejorar su desempeño. Colombia, en el transcurso de los años se ha clasificado con una puntuación alrededor de los 2,87, presentando una mejora año tras año, lo que revela que hubo un gran aumento en la infraestructura y ha logrado mantener logísticamente. Colombia cuenta con buenas oportunidades para el mejoramiento de su desempeño logístico nacional e internacional. (Ver Apéndice A).

Colombia: CONPES 3982 – Política Nacional Logística

Como objetivo analizar la posición de Colombia en términos de logística según informe del banco mundial, ya que la logística para una compañía es de gran importancia sea cual sea la actividad económica del país, ayuda a mejorar los procesos de producción y aumenta la productividad para satisfacer las necesidades, con el fin de prestar un mejor servicio nos basamos en presentar un amplio portafolio de tipos de transporte de carga multimodal.

Conceptualización y contextualización

El CONPES 3982, también conocido como Política Nacional Logística, es un documento de política pública en Colombia que establece las directrices estratégicas para el desarrollo y mejora de la logística en el país. Esta política busca impulsar la eficiencia y competitividad de la cadena de suministro, la infraestructura de transporte y las operaciones logísticas en general. A través de este CONPES, se pretende fomentar el crecimiento económico sostenible y la integración de Colombia en las redes globales de comercio.

Algunos de los objetivos y componentes clave del CONPES 3982 incluyen:

Mejora de la Infraestructura: El documento busca impulsar inversiones en infraestructura de transporte, como carreteras, ferrocarriles, puertos y aeropuertos, con el fin de aumentar la eficiencia de los flujos de carga y reducir los costos logísticos.

Optimización Aduanera: Se busca simplificar los procesos aduaneros y reducir la burocracia en las operaciones de importación y exportación, mejorar la velocidad de despacho y reducir los tiempos de espera en fronteras.

Desarrollo Regional: El CONPES busca promover el desarrollo económico en diferentes regiones del país, creando un entorno favorable para la instalación de centros logísticos y distribución.

Tecnología de la Información: Se plantea el uso de tecnología de la información para mejorar la visibilidad y seguimiento de las operaciones logísticas, lo que contribuye a la toma de decisiones más informada y eficiente.

Formación y Capacitación: El documento enfatiza la necesidad de capacitación y formación en logística para fortalecer la mano de obra en el sector, lo que a su vez contribuirá a la mejora de la competitividad.

Promoción de Inversiones: Se busca atraer inversiones tanto nacionales como extranjeras en proyectos logísticos y de infraestructura, lo que contribuirá al desarrollo económico ya la creación de empleo.

En conclusión, el CONPES 3982 - Política Nacional Logística - representa un marco estratégico importante para el desarrollo de la logística en Colombia. A través de este documento, se fundamentan directrices para mejorar la infraestructura, optimizar los procesos aduaneros, impulsar el desarrollo regional y fomentar la tecnología en la cadena de suministro. La implementación efectiva de estas políticas tiene el potencial de impulsar la competitividad del país en el ámbito logístico, beneficiando a las empresas y contribuyendo al crecimiento económico sostenible.

Se establece una política nacional de logística como base estratégica de la competitividad del país, desarrollando estrategias que determinen la viabilidad del comercio, la distribución y la utilización de nueva tecnología de la información y comunicación. Por ello para La compañía ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S., identificar estos aspectos le ha permitido aumentar la productividad en la prestación de servicio de carga y almacenamiento dada las diferentes condiciones operativas y de infraestructura en el país. La pandemia nos ha enseñado que es de suma importancia contar con aliados estratégicos para el transporte de carga

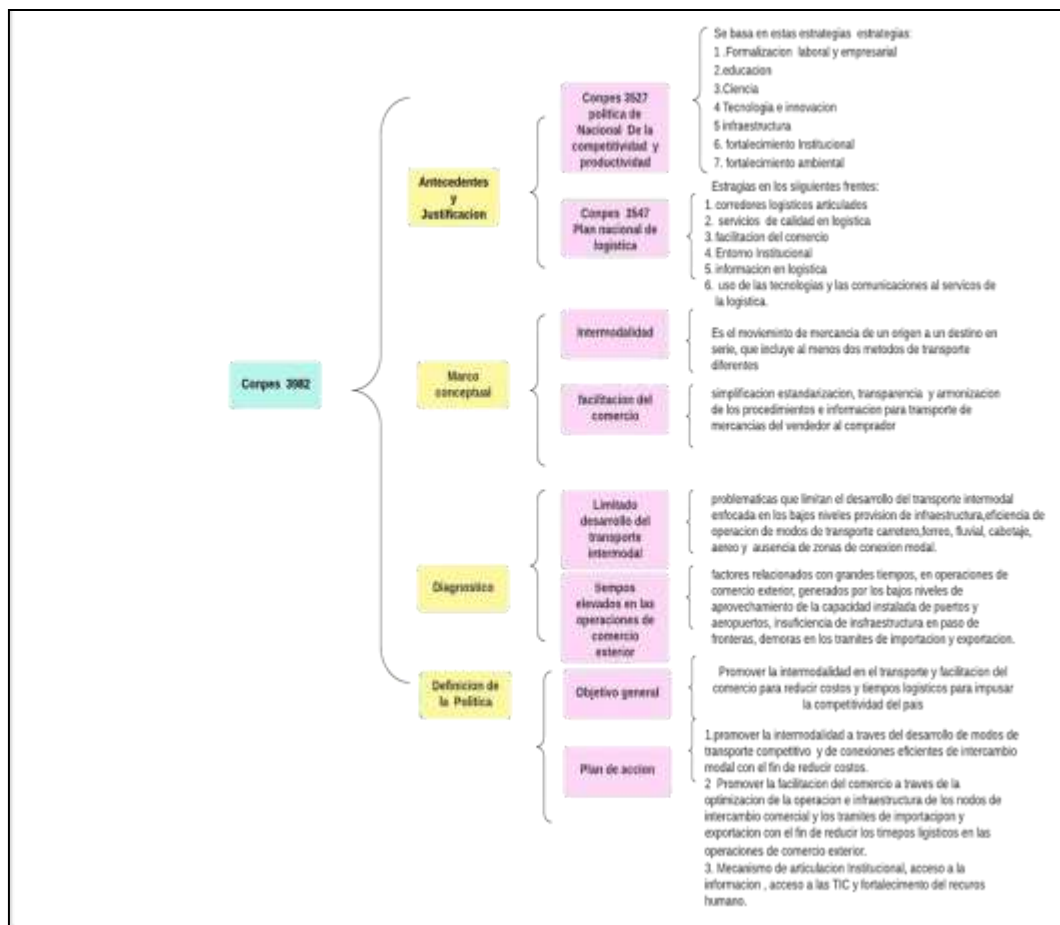
multimodal, ya que en ocasiones se pueden presentar varios problemas como lo son: falta de contenedores (lo cual se convierte en un problema marítimo), tráfico aéreo o heladas con tráfico aéreo, por vía terrestre poder contar con dos opciones locales las cuales son: transporte de carga o férreo.

Elementos fundamentales CONPES 3982 - Política Nacional Logística

Se establece según diagrama los elementos que intervienen en la política nacional de logística, en donde se evidencia los diferentes modos y medios de transporte, la importancia de la aplicación de intermodalidad y sus beneficios. (Figura 9)

Figura 9

Elementos fundamentales CONPES 3982 - Política Nacional Logística



Fuente. Autores

El Efecto Látigo (The Bullwhip Effect)

En este documento podrán encontrar diferentes aplicaciones que se pueden generar en la empresa según la lectura “El efecto látigo - Exploración de causas y estrategias contrarias” teniendo en cuenta: Actualización del pronóstico de demanda, Pedido por lotes, Fluctuación de precios y escase de juegos. También podremos encontrar la propuesta de la estrategia de gestión para el inventario de la empresa y para finalizar se respondieron una serie de pregunta donde nos habla sobre centralización del inventario de la empresa, los fundamentos y pronósticos de la demanda y que recomendaciones se dan, desarrollo de un sistema de transferencia de inventarios entre otras sucursales y el modelo más recomendado de inventario para la empresa.

Conceptualización y contextualización

El efecto látigo es un evento en donde se evidencia un aumento en la frecuencia de los pedidos, y la operación logística aumenta ya que se activa la necesidad de satisfacer la demanda de producto; para ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S., se da en el aumento de producto para almacenar y cuando aumenta el número de unidades a despachar para cada cliente dada las unidades solicitadas despachar, esto nos obliga a tener una respuesta oportuna y a contar con los diferentes medios de transporte propios y arrendadas para satisfacer cada necesidad de nuestros clientes y proveedores.

Análisis de causas en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.

Demand-forecast updating (Actualización de pronóstico de demanda)

Demand-forecast updating hace referencia al proceso de revisar y ajustar las estimaciones de la demanda de productos específicos que funcionan para la información y los datos más recientes disponibles.

Para abordar este tema es necesario establecer y conocer la razón de ser de la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS es una empresa santandereana que brinda soluciones integrales en los procesos de transporte regional (alquiler de vehículos y transporte especial) y logística en comercio exterior acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes y conscientes de las capacidades de las cadenas de suministro en pro de su mejoramiento continuo acorde a las tendencias globales. (ALS Colombia, 2023).

En lo concerniente al pronóstico de la demanda de la empresa este lo determina el mercado local en cuanto a las necesidades logísticas y operativas de nuestros clientes, cabe anotar que para la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS; en busca de satisfacer las necesidades individuales de servicio a logrado establecer una serie de parámetros que le permite visualizar posibles eventos asociados al servicio logístico que ofrecemos, para ello se estudian las diferentes situaciones en la que cada cliente que interviene en la cadena de suministro, y en donde se ve afectado su sistema productivo, pues de ello se deriva nuestra participación en y lo que podemos dar como respuesta para cumplir con el servicio de planificar y administrar sus inventarios, pues con esta información podemos apoyar y gestionar la adquisición de piezas, productos y servicio en tiempo y calidad, para ello es necesario tener un base de datos con información relevante e histórica para realizar todos aquellos pronósticos que establezcan una solución efectiva a la demanda de nuestros clientes.

Order batching (Procesamiento por lotes de pedidos)

Esta causa no genera ningún el efecto en la empresa por su estructura socio económica; pero si tiene injerencia en las operaciones de clientes pues debemos administrar logísticamente productos, piezas, almacenamiento y el transporte.

La empresa debe satisfacer el servicio de almacenamiento y transporte, pagos de flete a proveedores nacionales e internacionales.

Prestamos el servicio de abastecimiento de producto para clientes por largos periodos de tiempo para evitar desabastecimientos y evitar demoras en procesos productivos.

Se prestará el servicio cumpliendo los estándares nacionales e internacionales en el manejo logístico de producto y con todo el soporte tecnológico que requiere la operación de clientes y propietarios.

Price fluctuation (Fluctuación de precios)

Para la empresa en este caso, aunque apunta mas a un producto en específico, con el servicio se puede aplicar el concepto de forma similar. En este caso las promociones y compras a plazos es una estrategia comercial que funciona muy bien para incentivar a la compra de mayor cantidad del servicio o producto obteniendo un mejor precio, siendo así una opción que incluso sobrepasa la necesidad del cliente. Para la compañía es indispensable contar con una base de clientes constantes que usen los servicios de logística y transporte nacional e internacional para sus empresas, labores o actividades económicas varias. Lograr diferentes planes de afiliaciones, contratos semestrales o anuales permiten que la empresa tenga un sustento no solo en cada servicio que presta, sino que cubre todos actividad y movimiento de la empresa a laborar. Se ofrecen planes a pequeños empresarios en donde por un monto mínimo de movimientos de mercancía o de alquileres de carros o servicios en un tiempo mínimo específico se le otorga un descuento progresivo total que le permitirá ahorrarse un porcentaje considerable.

Así la empresa logra una sostenibilidad económica y laboral permitiéndose abrir a nuevos mercados y expandir sus alcances dando al cliente una solución efectiva, a un mejor precio.

También la empresa puede generar ciertos convenios con las diferentes entidades gubernamentales en donde logre beneficios arancelarios por costos de mercancías transportadas de forma internacional, buscando las mejores opciones para los clientes, quienes por medio de un sistema de acumulación de puntos se le retorna un porcentaje mínimo de remuneración por su fidelidad y tiempo.

De igual forma se pueden buscar ofrecer paquetes complementarios a la administración del transporte de mercancías, en documentación legal, aranceles, nacionalización de productos, representación ante la DIAN y gestión de pagos, Gestión de trámites ante de Visto buenos ante las respectivas entidades del estado como: Minminas, Ica, Invima, Mincomercio, Minambiente, Ingeominas, SIC, Anti narcóticos, Estupefacientes, etc. De esta forma no solo ofrecer servicios unitarios sino la administración completa de la gestión del transporte de mercancías para la empresa cliente. Es muy positivo ya que se cobra directamente un acompañamiento total por un periodo de tiempo prolongado en donde la compañía tenga el control de dichas operaciones, minimizando el riesgo de pérdidas y mejorando la cadena de operación.

Shortage gaming (Escasez de juego)

El shortage gaming es la practica en la cual los minoristas intentan manipular la oferta y generar artificialmente escasez de productos con el fin de aumentar la demanda y los precios.

En el momento en que un servicio tiene tanta demanda, es muy importante saber analizar y manejar los márgenes de inversión y estimación de servicio pues en muchas ocasiones los clientes compran de más para asegurarse de obtener dicho servicio sin embargo suelen ser compras fantasmas que posteriormente pasan a cancelar o cambiar sus condiciones.

Siempre la empresa debe contar con un plan B ante cualquier adversidad sea administrativa, operativa o económica en la prestación del servicio que ofrece la compañía ALS

Administrador Logístico de Santander S.A.S. Si bien, un plan de continuidad del negocio enfocado a la cadena logística y operativa brindaría un respaldo importante en el momento necesario. Allí se estudian y analizan a profundidad los posibles riesgos que se pueden presentar en cada actividad o proceso que realice la empresa; a partir de esto se busca en conjunto con personal capacitado generar un plan de acción en donde se mitigue lo más rápido posible el error dando continuidad del negocio de esta forma evitamos al mínimo posible el porcentaje de clientes insatisfechos y pérdidas económicas y en reputación.

Es importante manejar este fenómeno ya que en muchos casos por sobre demanda, se restringe el servicio y se tiende a generar una asignación de servicio a raíz de unos criterios internos de la empresa sea por su antigüedad, cantidad, entre otras cosas. Pues bien, esta situación puede jugar en contra para la compañía ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S ya que se pueden gestionar inversiones nuevas para suplir esa demanda.

Gestión de Inventarios en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

La gestión de inventario dentro de la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS es un enfoque estratégico de contar con un inventario centralizado que pueda llegar a satisfacer todas las necesidades de los clientes que son el mayor pilar para el crecimiento de la empresa, facilitar la gestión de los proveedores y así misma, ya que, controla, fiscaliza y generar información de base que permite tomar decisiones para mejorar la operación del negocio.

Una de las claves del éxito en una compañía es hacer que la función de la gestión del inventario sea estrictamente controlada en tiempo real entrelazada con las demás sucursales que todas tengan la misma información y hablen los mismos datos; al hablar toda la misma información no solo es saber la ubicación del producto y/o servicio sino el estado del producto o servicio prestado en que se encuentra. Esto es de gran importancia en todos los sectores económicos que permitan controlar caducidades u objetos ya obsoletos que puedan llegar al cliente.

Conceptualización y contextualización

Para abordar este tema es necesario establecer y conocer la razón de ser de la compañía ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S es una empresa santandereana que brinda soluciones integrales en los procesos de transporte regional (alquiler de vehículos y transporte especial) y logística en comercio exterior acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes y conscientes de las capacidades de las cadenas de suministro en pro de su mejoramiento continuo acorde a las tendencias globales. (ALS Colombia, 2023).

Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa ALS

Administradora logística de Santander S.A.S.

Para abordar este tema es necesario establecer y conocer la razón de ser de la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS es una empresa santandereana que brinda soluciones integrales en los procesos de transporte regional (alquiler de vehículos y transporte especial) y logística en comercio exterior acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes y conscientes de las capacidades de las cadenas de suministro en pro de su mejoramiento continuo acorde a las tendencias globales (ALS Colombia, 2023).

Instrumento para recolección de la información

Esta herramienta de gran importancia ya que permite que se realice un control eficiente en la gestión de los inventarios y se proceda a dar un diagnóstico del manejo de inventarios en la empresa ALS Administradora logística de Santander SAS. En la Figura 10, se evidencia el instrumento que se aplicó para la recolección de la información respecto a la gestión de los inventarios en la empresa ALS Administradora logística de Santander SAS.

Figura 10

Evaluación de valoración de la gestión de los inventarios en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.

CRITERIOS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿La empresa realiza inventarios por ciclos?	X			No se obtiene una información confiable, en lo que mayor representa el inventario en la empresa y nos referimos a los lentes de Stock.
¿Los niveles de inventarios se mantienen por histórico?		X		Se están implementando los inventarios, con base a este estudio la empresa OPTION SRL espera una propuesta para crear un verdadero histórico de inventarios.
¿Hay información de inventarios por proveedores?		X		
¿Manejan stock para cada línea de lentes?		X		
¿Hay algún tipo de pronóstico con respecto a la demanda?		X		
¿Se tiene análisis de venta para cada cliente?	X			
¿La empresa tiene algún orden de entrega de pedidos?	X			Sistema FIFO
¿Los niveles de inventarios se mantienen por stock?	X			Se mantiene un nivel de Stock, pero sin una base de información cierta solo a criterio de personal del área.
¿La empresa cuenta con registro de entrada de pedidos de clientes?	X			
¿Se realizan evaluaciones de nivel óptimo?		X		
¿La empresa tiene identificado algún pico de pedido?	X			

Fuente. Autores

Con el fin de obtener un análisis correcto de la información recolectada, se diseñó el instrumento de la gestión de inventarios (Figura 11).

Figura 11

Instrumento para conocer las fallas en la Gestión de Inventarios

No.	PREGUNTA: La falla en la gestión de inventarios podría presentarse porque....	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Conoce la clase de inventarios que maneja la empresa?		X
2	¿Conoce la clase de productos terminados producidos en la empresa?		X
3	¿Sabe a quién y cuáles son las materias primas que compra la empresa?	X	
4	¿Sabe cómo controla la empresa la recepción de sus materias primas?		X
5	¿Conoce cuáles son los productos que produce la empresa?		X
6	¿La empresa maneja inventarios de seguridad?		X
7	¿Conoce como cuantifica la empresa el nivel de inventario de seguridad?		X
8	¿La empresa tiene registros históricos de sus ventas de lentes ópticos?	X	
9	¿Conoce cuanta es la demanda mensual de fabricación de lentes	X	
10.	¿Sabe porque la demanda mensual, es o no constante?	X	
11	¿El modelo de manejo de inventario en la empresa es el adecuado?		X
12	¿Tiene conocimiento donde compra sus materias primas la empresa?	X	
13	¿Las compras se hacen siempre programadas?		X
14	¿La compra de materiales siempre es rechazada por falta de calidad?		X
15	¿Conoce como cuantifica la empresa sus adquisiciones?		X
16	¿Sabe cómo es el proceso de adquisición de materiales por la empresa?		X
17	¿Sabe cada cuanto cuantifica sus inventarios la empresa?		X
18	¿Los conteos de inventario son iguales a los registros en libros?		X
19	¿La empresa utiliza alguna herramienta tecnológica en el manejo de inventarios?	X	
20	¿La empresa maneja sus inventarios de manera centralizada?	X	
Responder negativamente de 16 a 20 preguntas, genera una falla <u>Catastrófica</u> Responder negativamente de 11 a 15 preguntas genera una falla <u>Mayor</u> Responder negativamente de 6 a 10 preguntas genera falla <u>Moderada</u> Responder negativamente de 1 a 5 preguntas <u>No Genera</u> preocupación en la gestión de inventarios de la empresa.		7	13
CATASTROFICO	El manejo de inventarios tiene consecuencias desastrosas en OPTION SRL		
MAYOR	Las consecuencias son altas y requiere intervención y correctivos urgentes		
MODERADO	Son menores las consecuencias y aplican varias opciones de mejora.		
NO GENERA	No hay consecuencias pero puede mejorarse para sostenerse		

Fuente. Autores

Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida

Siempre la empresa debe contar con un plan B ante cualquier adversidad sea administrativa, operativa o económica en la prestación del servicio que ofrece la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS. Si bien, un plan de continuidad del negocio

enfocado a la cadena logística y operativa brindaría un respaldo importante en el momento necesario. Allí se estudian y analizan a profundidad los posibles riesgos que se pueden presentar en cada actividad o proceso que realice la empresa; a partir de esto se busca en conjunto con personal capacitado generar un plan de acción en donde se mitigue lo más rápido posible el error dando continuidad del negocio de esta forma evitamos al mínimo posible el porcentaje de clientes insatisfechos y pérdidas económicas y en reputación.

Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S. a partir del diagnóstico realizado

Se determina el utilizar un sistema de inventario ABC, que consiste en permitirle a la organización la distribución de las distintas mercancías dentro del almacén a partir de su importancia para la empresa, otro aspecto a considerar es su valor y la necesidad del cliente.

Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Al contar con un inventario centralizado en la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS es una ventaja que beneficia tanto al cliente, proveedores y así misma, ya que, que puede tener un Stock y/o inventario donde pueda satisfacer las necesidades de todos los cliente y a su vez llevar un control estricto para regular ese inventario y/o medios de transporte que no le acarree gastos no previstos o innecesarios, manejar rotación de vehículos y a su vez que el cliente se pueda instruir con información en tiempo real para brindar más confianza y en los proveedores de transporte darle a conocer las necesidades que se puedan presentar para que ellos puedan ir coordinando las actividades y/u operaciones necesarias para dar cumplimiento.

Por otro lado, una de las ventajas a nivel nacional como internacional es la competencia que se tiene, ya que, el mercado logístico es muy objetivo sin dejar atrás las demás actividades y así de modo minimizar los costos de distribución y transporte que se use innecesariamente.

Al contar con un inventario centralizado nos ayuda a facilitar la vigilancia de los productos y/o servicios prestados, para así de ese modo tomar decisiones asertivas que no generen gastos no previstos, tener una fiscalización y un mapeo de los recursos de la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS y contar con la especificidad de la organización para evitar desviaciones.

Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

La estrategia de gestión de inventario afecta a casi todas las demás partes de la cadena de suministro (incluida la gestión de almacenes, el cumplimiento de pedidos y la eficiencia operativa general). Para la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS es más recomendable un modelo de gestión de inventarios centralizado. El modelo de gestión de inventarios centralizado es una estrategia de almacenamiento de inventario en la que mantiene todas sus existencias en una ubicación central. Debido a que todo el inventario se almacena en una ubicación central, en lugar de diferentes centros de distribución, esa ubicación también suele albergar todas o la mayoría de las operaciones logísticas, incluido el procesamiento y cumplimiento de pedidos. Este modelo le permite a la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS reducir los costos de manejo de inventario al minimizar el inventario obsoleto y el inventario muerto. También lo ayuda a mantener bajos sus costos de cumplimiento al optimizar el proceso de cumplimiento de pedidos, ya que garantiza que el inventario se almacene de manera óptima y se seleccione con precisión.

Pronósticos de la demanda de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

El pronóstico de la recomendación del grupo colaborativo se fundamenta en la importancia de que la gestión de inventario es un aspecto complejo de la gestión de la cadena de suministro que tiene un alto impacto en la satisfacción del cliente, así como en el rendimiento financiero. La gestión de inventario es de vital importancia para la compañía ALS Administrador Logístico De Santander S.A.S para lograr un excelente servicio al cliente, reducción de costos, mejora de la competitividad y el rendimiento de la cadena de suministro, aumento de la cuota de mercado, crecimiento y expansión, así como rentabilidad). Una mala gestión del inventario dificulta las operaciones, disminuye la satisfacción del cliente y aumenta los costos operativos. La inversión en inventario para la compañía ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S ocupa un buen porcentaje del presupuesto total, sin embargo, el control de inventario es una de las áreas de gestión más descuidadas. La compañía ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S debe mantener el valor del inventario en el nivel más bajo posible para economizar el uso de capital de trabajo y minimizar el costo de almacenamiento. Sin embargo, siempre existe el desafío de administrar el inventario para equilibrar la oferta con la demanda con el fin de satisfacer a los clientes. Los retrasos en el plazo de entrega debido a la variabilidad en la demanda de productos han dado lugar a importantes desabastecimientos y pedidos pendientes, lo que ha provocado la incapacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

El layout para el almacén o centro de distribución para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

En este documento podremos encontrar el plano Layout actual de la compañía ALS Administradora Logística con sus respectivas ubicaciones, su distribución y sus enceres donde lo podrán apreciar (Figura 12).

Se visualizará por medio de un modelo en formato 2D del centro de trabajo, las mejoras que se pueden proponer para la mejora de la seguridad de los empleados implementando los senderos peatonales seguros para el personal y a su vez para los operadores evitando accidentes, una mejora en el área de operaciones, administrativamente y organizacional en su localización.

Conceptualización y contextualización

La importancia de entender que para desarrollar la infraestructura en donde hoy se encuentra la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS se debió cumplir con una serie de obligaciones legales, un plan de ordenamiento territorial, uso del suelo, regulaciones ambientales y sanitarias, desde el cumplimiento de esas normas hasta la creación de los espacios y el desarrollo del layout de la empresa para dar inicio a la operación en donde se estableció la planimetría ideal para la ejecución del sistema operativo el cual se desarrolla actualmente los procesos logísticos de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS.

Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

El estado actual del almacenamiento de la mercancía en la sede principal en el centro de operaciones en la zona Franca de Santander la compañía ALS Administrador Logístico De Santander S.A.S cuenta con un espaciamento distribuido de tal forma (Figura 12):

Cuenta con una distribuidos:

Zona 1: área administrativa

Zona 2: Baño.

Zona 3: Parqueadero de carros y motos del personal.

Zona 4: Parqueadero de vehículos de carga pesada.

Zona 5: Parqueadero de zona de cargue y descargue.

Zona 6: Zona de cargue y descargue.

Zona 7: Zona de tránsito montacargas.

Zona 8: Área de almacenamiento.

Zona 9: Bandas transportadoras

En la zona administrativa es donde se lleva el control de entrada y salida de mercancías.

Se podrá encontrar escritorios, un TV para las reuniones virtuales y un sofá para los descansos.

En la zona de baños se podrá apreciar un lavamanos, un inodoro, un orinal pensando en la delicadeza de las mujeres y un espejo.

El en área de parqueadero podremos encontrar la zona de parqueo de las motos de los empleados y los carros tipo liviano.

En el parqueadero de maquinaria y/o equipos pesados es donde se estacionan los camiones o tracto camiones para realizar la operación de cargue y/o descargue de material.

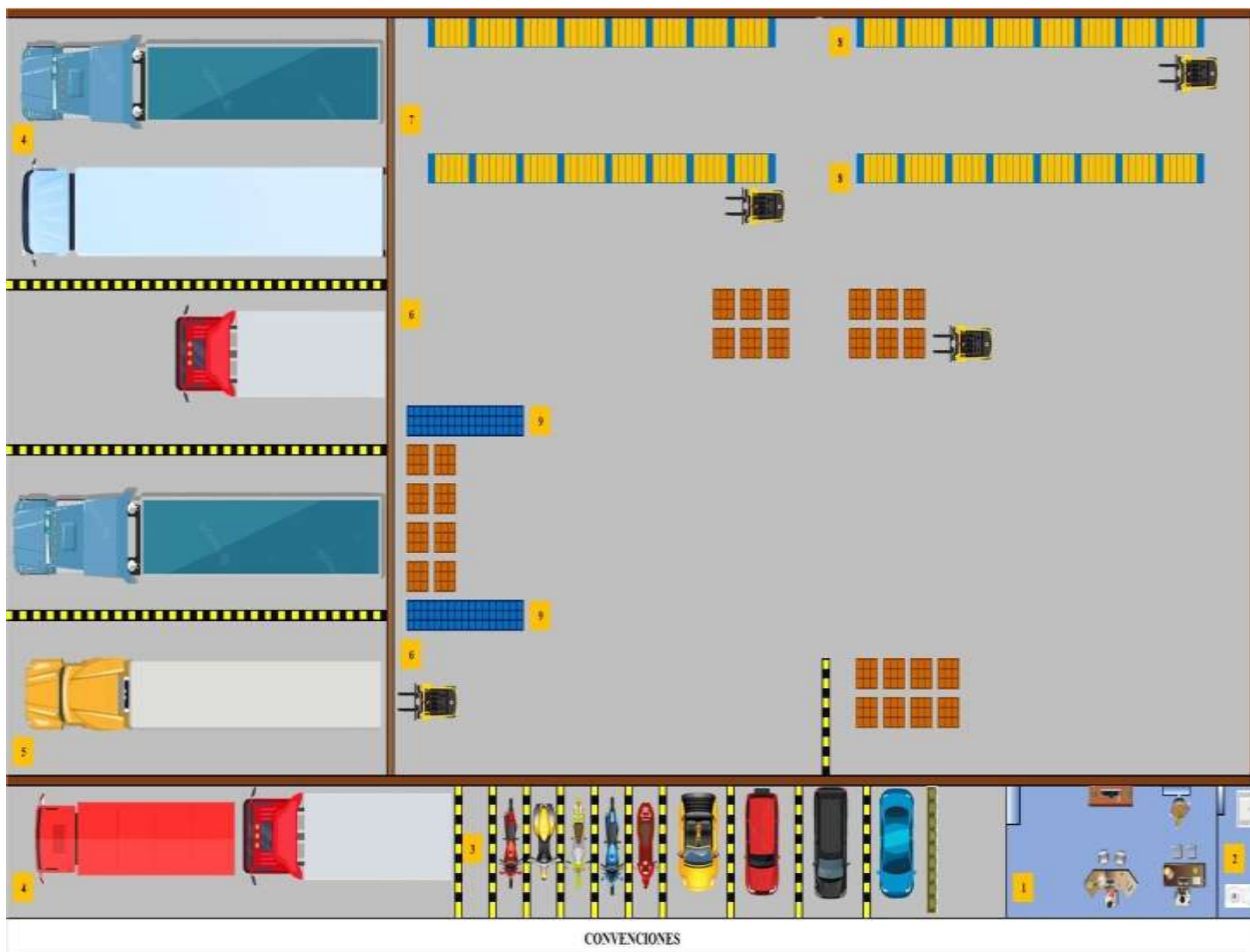
En la zona de cargue y descargue es donde contamos con operarios pendiente de la banda transportadora, de la mercancía que lleva el cargador frontal y que la mercancía al momento de cargarse en el tracto camión y/o camión este bien organizada y que la mercancía este bien sitiada para evitar daños.

Zona de tránsito de los montacargas.

En la zona de almacenamiento vamos a encontrar una serie de estantería y estibas donde se dejar organizado la mercancía que entra y sale de la empresa para un mejor control

En la zona de operaciones podremos encontrar los estantes donde se van acopiando las mercancías recibidas, estibas con mercancía ya organizada, cargadores frontales, bandas transportadoras y transportadores entre zona de producción de zona de cargue y descarga.

Figura 12



Plano Layout actual de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Fuente. Autores en planner 5D

Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

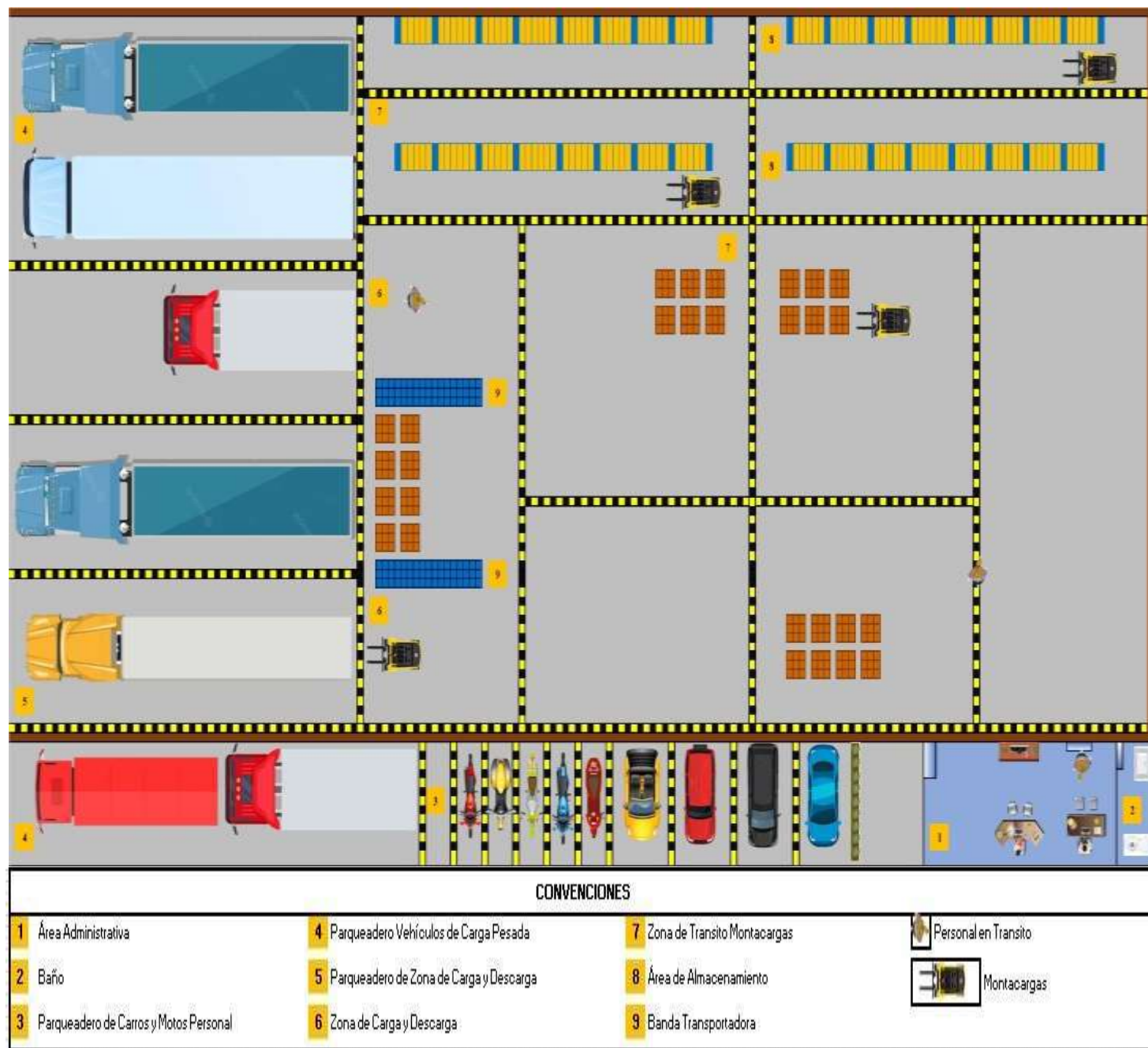
El diseño interno del almacén o centro de operaciones de la compañía ALS Administradora Logística SAS se propondrá un sendero peatonal de marcado con amarillo y negro que ayudará al área de seguridad industrial para mitigar algún accidente o incidente, mayor control con la maquinaria en operaciones y el cumplimiento con las normas industriales de la compañía.

En el layout anterior se podrá ver que la plataforma de operaciones no contaba con las restricciones de los peatones vs la maquinaria, ya que, no contaba con senderos peatonales demarcados con los colores de precaución amarillo – Negro y en la propuesta se realizará para darle una mayor rapidez de los equipos sin contar con personal que se le pueda atravesar, interrupciones por mercancías en lugares no debidos entre otra.

Todo esto nos conlleva a realizar unas modificaciones de las demarcaciones del área de operaciones. (Figura 13)

Figura 13

Plano Layout propuesto para la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.



Fuente. Autores en planner 5D

El aprovisionamiento en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

La empresa Administrador Logístico de Santander (ALS) la cual es una empresa prestadora de servicios de manera natural cuenta con un área encargada de compras, quien es la encargada de suministrar todos los insumos y requerimientos que la empresa requiere para su operación, también se encarga de generar todos los análisis de mercado y generación de presupuestos y cotizaciones en donde se involucra a clientes y empresa.

Conceptualización y contextualización

Para ALS, el desarrollar un sistema de aprovisionamiento se basaría en el principio de que la empresa no fabrica; nuestro concepto de negocio es el de servicio, la empresa compra, recepción y almacena productos o bienes ya terminados, para luego participar de un proceso logístico y es el de suministrar bajo ciertos parámetros y necesidades los productos almacenados.

El proceso de aprovisionamiento en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Se implementara el desarrollo de un plan de aprovisionamiento de La compañía ALS Administrador Logístico De Santander S.A.S, en la cual se analizará su situación actual del aprovisionamiento para así de ese modo generar una estrategia acorde para la empresa, en la cual por medio de una software aplicativo como lo es el Excel se evaluara y se selecciona si los proveedores cumplen (C) o no cumplen (N/C) los requerimientos de competitividad que se solicita para la compañía ALS Administrador Logístico de Santander SAS.

Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento

Se identifica la oportunidad de mejora en este proceso, ya que ALS no cuenta con un sistema que le permita llevar un control o base de datos para validar los cumplimientos de proveedores, pues solo se basa en los requerimientos que se generan por las

entregas y otros por las PQR en donde los clientes hacen saber las novedades presentadas en el servicio.

Instrumento para recolección de la información

Como instrumento de consulta se elabora un cuestionario el cual se aplicó al personal de la compañía con el fin de entender la situación actual para luego realizar la estrategia de mejora. (Ver Apéndice B)

Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida

Se identifica falta de seguimiento y control a proveedores, no hay base de datos con la información relevante de novedades.

Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S. a partir del diagnóstico realizado

Se da como respuesta a la necesidad de aprovisionamiento de la Compañía ALS; bajo el estudio de parámetros y criterios de evaluación que buscan satisfacer las necesidades dadas en una cadena de suministro.

Selección y evaluación de proveedores

Identificar las ventajas y desventajas que presentan cada uno de los proveedores de la empresa ALS, Teniendo en cuenta las necesidades que prioriza la compañía que fueron detalladas en el instrumento.

Descripción del proceso de selección y evaluación de proveedores en la empresa ALS

Administrador Logístico de Santander S.A.S.

En este sentido, y para poder distinguir si la empresa ALS continúa cumpliendo con los requerimientos establecidos y también si hay progreso en las relaciones con los clientes, los indicadores operativos principales se valorarán en base a los siguientes conceptos:

Precios ofrecidos por el proveedor.

La calidad del servicio.

El cumplimiento en los plazos de entrega.

El grado de satisfacción que sintió el cliente.

Calidad técnica.

Ubicación.

Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa ALS

Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Tabla 5

Crterios de Evaluación

Grupo	Criterios
Precios Ofrecidos por el Proveedor	Costos de transporte locas
	Costos de transporte nacional
	Costos de transporte internacional
	Costos de almacenamiento
Calidad del Servicio	Indicador PQR
	Gestión requerimiento clientes
	Calidad del servicio
El cumplimiento en los plazos de entrega.	Entregas perfectas
	Entregas a tiempo
	Entrega completa
Nivel satisfacción percibido por el cliente	Calidad de producto

	Satisfacción de las necesidades de los clientes
Calidad técnica	Cumplimiento de normas legales Manipulación de producto
Ubicación	Zona de influencia Red de transporte Ubicación estratégica de proveedores

Fuente. Autores

Dada la necesidad de establecer que proveedores satisfacen la operación de ALS, se desarrolló una estrategia que buscaba establecer una lista de necesidades a satisfacer por parte de los diferentes proveedores, de este se logró establecer 6 grupos y de cada uno se desglosó los criterios que deben cumplir los proveedores para participar en la operación de la cadena de suministro de ALS. (Tabla 6)

Ahora bien, para determinar cuál proveedor satisface las necesidades operativas se le dio a cada criterio una calificación o peso para determinar quien cumple o sobre sale en la operación.

Tabla 6

Evaluación de Valoración

evaluación de criterios			
Grupo	Criterios	Calificación 1 A 5	Peso
Precios Ofrecidos por el Proveedor	Costos de transporte local	2	3.75
	Costos de transporte nacional	3	
	Costos de transporte internacional	5	

	Costos de almacenamiento	5	
	Total	15	
Calidad del Servicio	Indicador PQR	2	3.33
	Gestión requerimiento clientes	3	
	Calidad del servicio	5	
	Total	10	
El cumplimiento en los plazos de entrega	Entregas perfectas	3	4
	Entregas a tiempo	4	
	Entrega completa	5	
	Total	12	
Nivel satisfacción percibido por el cliente	Calidad de producto	5	4
	Satisfacción de las necesidades de los clientes	3	
	Total	8	
Calidad técnica	Cumplimiento de normas legales	4	4.5
	Manipulación de producto	5	
	Total	9	
Ubicación	Zona de influencia	4	4.7
	Red de transporte	5	
	Ubicación estratégica de proveedores	5	
	Total	14	

Fuente. Autores

Paso seguido valoraremos que proveedor posee según calificación el mejor resultado con relación a los criterios de desempeño para hacer frente a cada una de las exigencias que requiere la operación del proceso operativo de ALS. (Tabla 7)

Tabla 7*Valoración de Criterios*


Valoración de criterios							
Grupo	Peso	DHL Colombia		Tiba Logistics Col		Copetran	
		Calificación servicio	Total, valor servicio	Calificación servicio	Total, valor servicio	Calificación servicio	Total, valor servicio
Precios							
Ofrecidos por el Proveedor	3.75	4	15	2	7.5	5	18.75
Calidad del Servicio							
El cumplimiento en los plazos de entrega	3.33	5	16.65	3	9.99	3	9.99
Nivel satisfacción percibido por el cliente							
El cumplimiento en los plazos de entrega	4	3	12	4	16	3	12
Calidad técnica	4.5	4	18	4	18	4	18
Ubicación	4.7	5	23.5	3	14.1	4	18.8

Totales	97.15	77.59	89.54
---------	-------	-------	-------

Fuente. Autores

Figura 14

Matriz de Evaluación de Proveedores

		MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				Código:	
						Versión:	
PROVEEDOR						NIT	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PESO EVALUATIVO	PARÁMETROS	PESO EVALUATIVO	CALIFICACIÓN	TOTAL CALIFICACIÓN	TOTAL PESO EVALUATIVO	
Precios y Condiciones	20	Estándar de Precios	35		0	0%	
		Estabilidad de Precios	35				
		Manejo de Crédito	30				
Calidad del Producto	30	Calidad Técnica	60		0	0%	
		Garantía del Producto	40				
Tiempo	30	Tiempos de Entrega	35		0	0%	
		Cumplimiento de Entrega	40				
		Notificación por Incumplimiento	25				
Servicio	20	Asesoría	30		0	0%	
		Comunicación Efectiva (PORS)	40				
		Catálogo de Productos	30				
TOTAL	100	TOTAL CALIFICACIÓN				0%	
CRITERIO DE DECISIÓN DE DESEMPEÑO							
CALIFICACIÓN	NIVEL	DECISIÓN					
Mayor o igual a 80%	Excelente	El desempeño de este proveedor contribuye al fortalecimiento de la empresa.					
Menor o igual a 79% y mayor 70%	Bueno	Es un proveedor importante para la empresa, pero es necesario fijar compromisos para mejorar el desempeño.					
Menor o igual a 69% y mayor 40%	Intermedio	Se hace necesario concertar un plan de acción con este proveedor encaminados a mejorar el desempeño.					
Menor o igual a 39%	Crítico	Se requiere prescindir de este proveedor.					
OBSERVACIONES _____							

EVALUADOR	_____						
FECHA	_____					FIRMA	

Fuente. Autores

Procesos logísticos de distribución

En esta actividad identificaremos la distribución y el transporte de Administrador Logístico de Santander identificando los métodos y procesos mediante el DRP (distribution requirement system) Y EL TMS (transportation management system), con el fin de identificar la estrategia de distribución (modos y medios de transporte) que actual mente se utiliza e identificar las variables que inciden directamente el TMS-DRP de modo que permita describir los beneficios y las desventajas de aplicación en la empresa Administrador Logístico de Santander.

Conceptualización y contextualización

En el competitivo ámbito de la logística y el transporte de mercancías, las estrategias de distribución DRP (Planificación de Requerimientos de Distribución) y TMS (Sistema de Gestión de Transporte) juegan un papel crucial para aquellas empresas que buscan mejorar la eficiencia de sus operaciones y optimizar la distribución de sus productos, tanto a nivel nacional como internacional. El DRP tiene como objetivo coordinar y gestionar el flujo de mercancías desde su punto de origen hasta el lugar de venta o consumo. Por otro lado, el TMS es una plataforma tecnológica que permite a las compañías de transporte planificar, ejecutar y optimizar diversas operaciones relacionadas con el transporte de mercancías, incluyendo la administración de rutas y flotas, así como la asignación de cargas y el seguimiento de entregas.

Análisis de los procesos logísticos de distribución de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

Als Administrador Logístico de Santander SAS es una empresa santandereana que ofrece soluciones integrales en transporte regional y logística en comercio exterior, adaptándose a las necesidades y requerimientos de sus clientes y alineándose con las tendencias globales. Su

alcance como operador logístico incluye respaldo en actividades cambiarias, aduaneras, fiscales y regímenes francos.

La empresa prioriza sus canales de distribución según la demanda de los clientes, estableciendo estrategias y objetivos para la gestión de la cadena de suministro. Cuenta con recursos físicos adecuados, como bodegas y montacargas, para almacenar y manipular la mercancía. Su estrategia de distribución intensiva se enfoca en garantizar entregas puntuales y en óptimas condiciones, buscando así la satisfacción del cliente y una buena reputación. Ofrece servicios de transporte a diversas industrias, utilizando el cross docking para adaptarse a los requerimientos específicos de cada tipo de mercancía, medio de transporte, distancia y características geográficas.

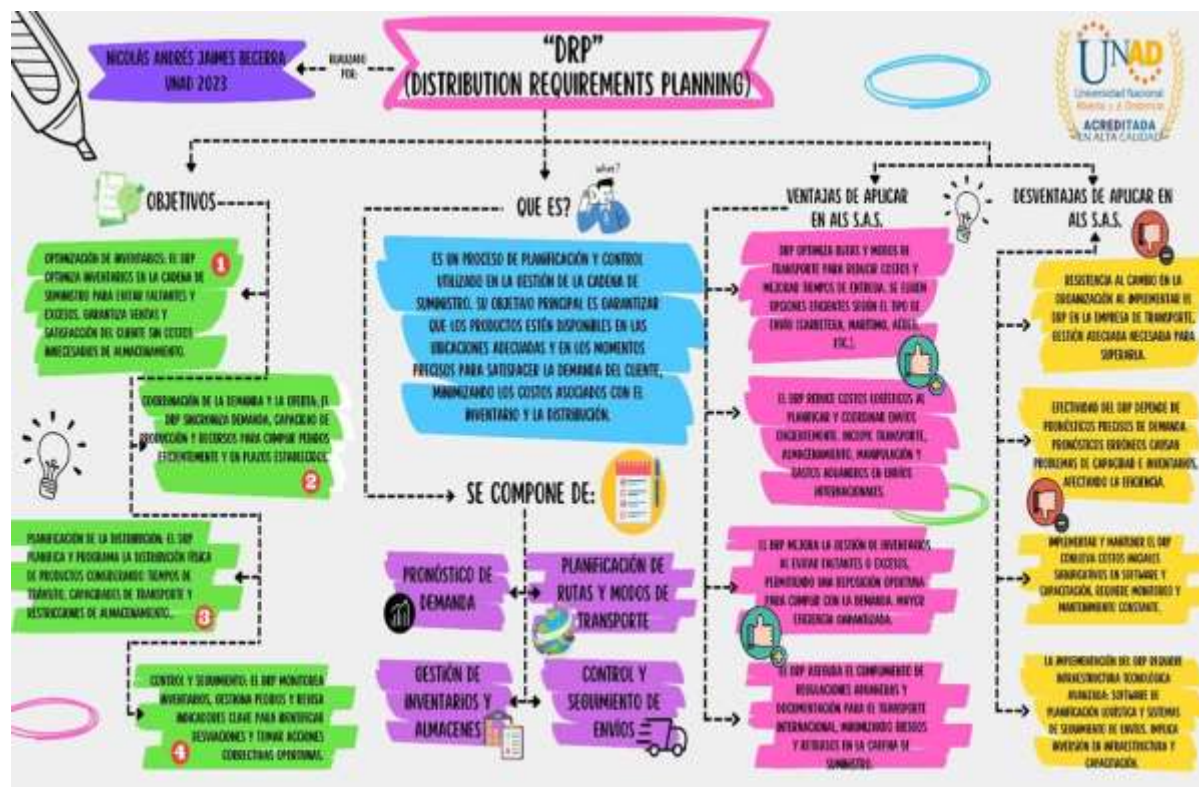
La función principal de la estrategia de distribución es recibir la mercancía y transportarla a su destino final mediante proveedores seleccionados y clasificados según niveles de prioridad. En general, la empresa destaca por brindar un servicio de calidad y por su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes.

El DRP

En la planificación de los recursos es una metodología que se usa en el área de administración de cualquier negocio para poder planificar las ordenes de cada producto dentro de la cadena de suministro. (Figura 15)

Figura 15

Mapa conceptual relacionado con el tema DRP (Distribution Requirements Planning)



Fuente. Autores. Nota. Este mapa describe las ventajas y desventajas del DRP aplicado a la empresa ALS Administrador Logístico de Santander S.A.S.

El TMS

Un TMS es una plataforma, software o herramienta digital que las organizaciones y/o unidades de negocio operativas utilizan para gestionar eficazmente sus funciones de logística y transporte. Para el caso de estudio es una herramienta que le permite a la empresa ALS Administrador Logístico de Santander SAS el poder utilizar tres pilares para la operación estos son: logística, distribuciones de mercancías y por último cada sistema de transporte que interviene en la operación, por esta razón, podemos decir que el TMS eficaz proporciona a los

responsables del área logística la visibilidad tanto de sus operaciones diarias, como una vista panorámica de su red de distribución como operación y manejo de inventario.

Ventajas

Optimización de rutas y servicios de transporte para reducir costos, mejorar los tiempos de entrega reduce el costo logístico, mejora la gestión de inventarios, cumplimiento de las regulaciones aduaneras

Desventajas

Resistencia al cambio en la organización, error en los pronósticos afecta la demanda, requiere infraestructura electrónica, se requiere inversión en software y capacitación.

Identificación de la estrategia de distribución en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.

Distribución directa: para nuestro caso algunos de clientes como Búfalo quien es su propio productor y exportador de productos cárnicos y también el cliente que hace llegar el producto al consumidor final como Grupo Buena (Ej.: todos los insumos para hacer donas adquiridos en México).

Distribución indirecta: como lo hemos tratado en actividades anteriores la empresa ALS Administrador Logístico de Santander cuenta con varios proveedores que se encargan de realizar el transporte de la mercancía y en este proceso logístico siempre busca poder contar con la mejor eficiencia, eficacia y economía en la cadena de suministro, por lo cual, sabemos que existen dos tipos de estrategias cross docking: directo e indirecto, en los cuales dependemos si el producto ya viene separado, ya que solo se debe recibir y ubicarlo en las instalaciones de los clientes y/o frigoríficos y en el indirecto el producto debe ser separado en un proceso de picking para que pueda ser entregado.

En el caso de la empresa Administrador Logístico de Santander se recomienda la distribución directa como estrategia ya que según la necesidad de sus clientes en la mayoría de los casos es el poder transportar una mercancía de un punto a otro.

Modos y medios de transporte utilizados por la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S. en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado

La empresa ofrece los servicios de logística en transporte para empresas de petróleo, industria del gas, carnes, textiles, maquinaria, partes y repuestos de vehículos, salud, productos perecederos, entre otros, es por esto, que su estrategia está basada como la funcionalidad del cross docking ya que en su función maneja un acoplamiento cruzado, al tener que brindar diferentes alternativas de transporte a los clientes, éstas dependen del tipo de mercancía que se quiera transportar, el medio de transporte requerido, la distancia, las características geográficas para la distribución, y la infraestructura empleada.

La función de la estrategia de distribución básicamente está diseñada en la recepción de la mercancía por parte del cliente para transportarla por medio de los proveedores a sus destinos finales contando con un seguimiento y control de los productos, es así como la empresa se caracteriza por brindar un buen servicio al cliente, en este sentido y de acuerdo a su estrategia de distribución utiliza diferentes proveedores de diferente tipo y clasificados en niveles de prioridad.

Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.

Al contar con los embarques directos es de gran importancia para la compañía ALS administrador logístico de Santander S.A.S utiliza este tipo de embarques ya que como empresa

de logística su deber está en poder hacer seguimiento a todo el proceso desde su inicio (recogida) hasta el final (entrega), por lo cual esta metodología es la que se emplea para su funcionamiento.

Factibilidad de la implantación del programa Cross Docking en ALS Administradora logística de Santander S.A.S.

La empresa Administrador Logístico de Santander aplica el Cross-Docking para algunos clientes como lo son: Trienergy, Grupo Buena, Mediimplantes, ya que son clientes que solo les interesa el transporte y seguridad de su mercancía desde su inicio y/o recepción en países como México, Estados Unidos, entre otros y su destino final es en la ciudad de Bucaramanga en las instalaciones de los clientes.

Pero para otros clientes como Baguer es necesario primero almacenar sus productos en zona franca para después proceder con el proceso de nacionalización, por lo cual no les sería conveniente y es necesario contar con un almacenamiento e inventario de baja rotación.

Fijar la estrategia correcta para los negocios de ALS Administradora logística de Santander S.A.S.

En el caso de la empresa Administrador Logístico de Santander se recomienda la distribución directa como estrategia ya que según la necesidad de sus clientes en la mayoría de los casos es el poder transportar una mercancía de un punto a otro.

Utilidad para la empresa con la transformación en la distribución

La empresa logística ALS se beneficia al adoptar nuevos cambios que permiten establecer mejoras en su operación y cadena productiva, incluyendo almacenamiento, administración de productos y distribución. Identificar oportunidades de mejora en estos aspectos resulta en ventajas comerciales y alta satisfacción de los clientes. Asimismo, la optimización de costos de almacenamiento y transporte contribuye a mejorar el proceso y las operaciones.

Para lograr una estrategia efectiva en el Supply Chain, ALS debe desarrollar un sistema de transporte que brinde soporte adecuado a su operación, optimizando los tiempos de entrega y contando con los vehículos necesarios. Para esto, se utilizan herramientas tecnológicas como Distribution Resource Planning para planificar y controlar inventarios, y Transportation Management System, un software que permite planificar y ejecutar movimientos de productos a lo largo de la cadena de suministro.

Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística

En este capítulo se aborda el tema de las "Mega tendencias en Supply Chain Management y Logística". La industria logística enfrenta desafíos como la huella de carbono, emisiones vehiculares, falta de visibilidad, gastos de capital humano y restricciones urbanas. Para superar estos desafíos, se utilizan tecnologías disruptivas como transporte autónomo, IoT, analítica de datos y blockchain. Se promueve la sostenibilidad con vehículos eléctricos, programas de incentivos y energías renovables. Hay nuevos modelos de negocio, innovaciones en la entrega en la última milla y colaboraciones entre fabricantes y proveedores. El comercio electrónico ha impulsado cambios en la cadena de suministro. Se analizarán estas mega tendencias para proporcionar recomendaciones prácticas y mejorar la competitividad en este entorno empresarial cambiante.

Conceptualización y contextualización

La industria de la logística de la cadena de suministro está experimentando una transformación con la ayuda de tecnologías disruptivas como el transporte autónomo, Internet de las cosas (IoT) y telemática, análisis de datos y blockchain. El aumento de la complejidad de la cadena de suministro y los requisitos de servicio están llevando a innovaciones en la entrega de última milla. Estas tecnologías y tendencias también están dando forma al ecosistema de vehículos comerciales para cumplir con los nuevos requisitos.

Aspectos fundamentales de las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística

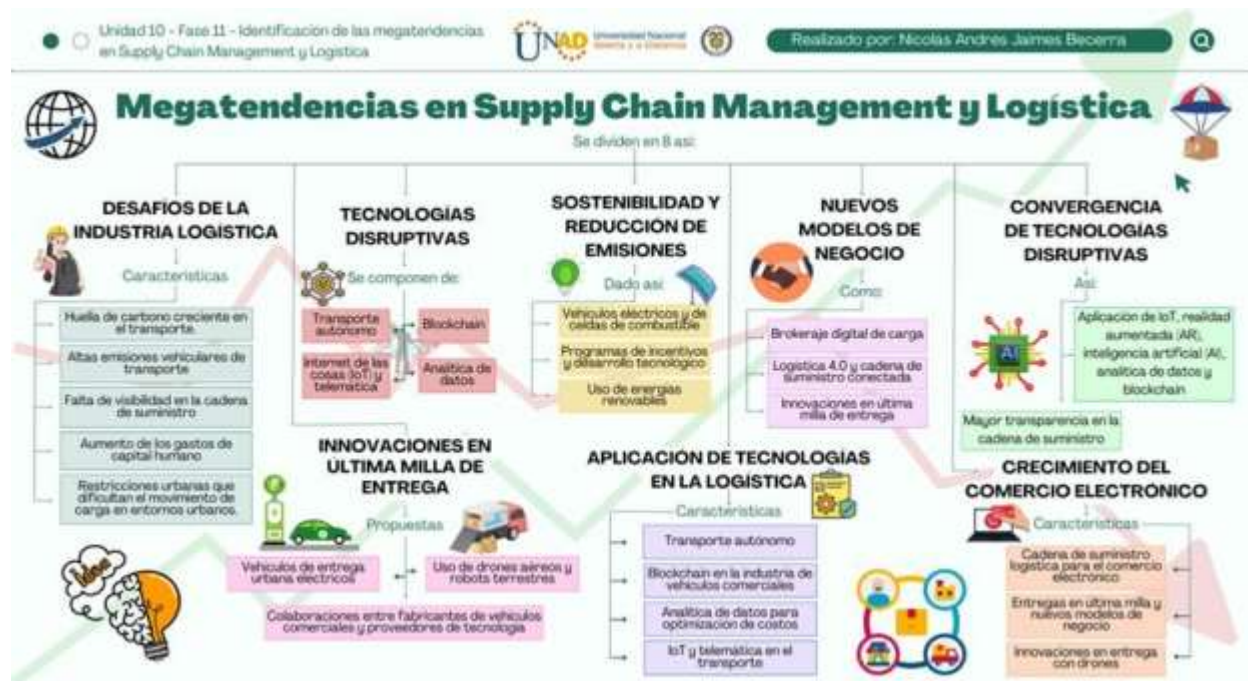
– Mapa conceptual

En el presente trabajo, se ha elaborado un mapa conceptual que resume las megatendencias en Supply Chain Management y Logística. Este mapa conceptual representa visualmente las principales temáticas y conceptos relacionados con las tendencias disruptivas, los

desafíos de la industria logística, las tecnologías emergentes, la sostenibilidad, los nuevos modelos de negocio y las innovaciones en la entrega. (Figura 16)

Figura 16

Mapa conceptual aspectos del Supply Chain Management y Logística



Fuente. Autores. Nota. Este mapa describe Los aspectos más importantes de los aspectos del Supply Chain Management y logística

Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa ALS Administradora logística de Santander S.A.S.

Analizando el papel en el que se encuentra Colombia e incluso gran parte de Latinoamérica podemos decir que nos encontramos en un nivel de competencia medio – bajo ya que no se cuenta con la infraestructura y logística completa para poder ser fuertes en la importación y exportación de materias primas y/o competitividad para los tantos TLCs pactados, ya que desafortunadamente la tendencia actual nos indica que debemos que importar muchos de los productos que consumimos a diario, pese a que son productos de los cuales nos abunda en el

mercado extranjero y a menor precio; a eso hay que sumarle todas las modificaciones realizadas durante y después de la pandemia las cuales han golpeado de gran manera el mercado, la consecución de contenedores, la negociación según la disponibilidad del tipo de transporte, la guerra actual entre Ucrania y Rusia, con factores que hacen que todas estas megatendencias cambien su rol a diario y sea de analizar el procedimiento o paso a seguir.

Debido a esta serie de consecuencias el mercado a tenido que hacer varios ajustes, convenios y asociaciones con el fin de poder ser competitivos y así intercambiar servicios y/o productos entre empresas de los países aliados.

También se puede decir que estamos en un mercado con una moneda variable, tomando como referencia el dólar y sus fluctuaciones en el mercado, otra mega tendencia son las monedas electrónicas las cuales realizan unos movimientos en bolsa, pero para países latinoamericanos o hay un acople y/o aplomo en tomar este dinero como algo real o confiable.

Lo que sí es claro que gana terreno a gran escala en cuanto a megatendencias es el poder contar con un sitio web y con un aliado quien se encargara de poder realizar dicha entrega al consumidor final.

Existen factores críticos que se pueden resaltar y que afectan las empresas colombianas y así mismo la industria en su evolución, algunas de las que queremos citar y que afectan directamente la empresa ALS, según revista Semana, son:

Rutas de desplazamiento en el territorio nacional; este factor está definido por el estado de las carreteras en Colombia, ya que la mayoría no cumple con los requerimientos establecidos que permitan el correcto transporte de mercancía debido a que hay un gran porcentaje de vías sin pavimentar, esto sumado a los altos costos de fletes y peajes ponen en puesto bajo respecto a otros países.

Opciones de medios de transporte que aporten a las operaciones de las empresas

Teniendo en cuenta que el principal transporte utilizado en Colombia es el terrestre, es preciso indicar que, aunque este preste un servicio seguro y con menor costos, sería ideal implementar más redes de transporte ferroviario que permita el acceso a más territorio de entrega, así mismo la navegabilidad en búsqueda del transporte de mercancía.

Falta de cobertura en redes de conectividad la falta de conectividad está dada por la falta de energía eléctrica y servicios públicos, vías, conexión a internet, esto entre otras son factores que impiden ampliar cobertura de servicios de las empresas.

Dados estos factores como ejemplo de las necesidades críticas para poder implementar mega tendencias, se evidencia la necesidad de adoptar cambios basados en los referentes mundiales que representan desarrollo, competitividad, y producción para las industrias, pero esto sólo se daría en la posibilidad de compromiso por parte de las entidades gubernamentales.

Conclusiones

En conclusión, al evaluar, describir y caracterizar la gestión de la cadena de suministros de ALS Administrador Logístico de Santander utilizando una variedad de herramientas y técnicas propias de la logística, se destaca un enfoque integral y eficiente para la gestión de sus operaciones. La empresa demuestra un sólido entendimiento de la importancia de la planificación precisa de la demanda, el control efectivo del inventario y la optimización de la distribución.

La implementación de técnicas como el análisis de datos históricos y los modelos de pronóstico para planificar la demanda ha permitido a ALS anticipar de manera precisa las necesidades del mercado, evitando costos necesarios asociados con un inventario excesivo o insuficiente. Además, la estrategia de gestión de inventario basada en sistemas como el Justo a Tiempo (JIT) y el Sistema de Inventario Periódico ha logrado mantener niveles óptimos de stock y reducir el riesgo de obsolescencia.

La empresa también ha demostrado un enfoque proactivo en la optimización de la distribución y el transporte. La aplicación de tecnologías de seguimiento en tiempo real y sistemas de gestión de flotas ha permitido una mayor visibilidad de la cadena de suministro, lo que a su vez ha mejorado la eficiencia de las rutas y la puntualidad en las entregas.

La colaboración cercana con proveedores y la implementación de estrategias como el Vendor Managed Inventory (VMI) han fortalecido las relaciones y garantizado la disponibilidad de materias primas, mitigando los riesgos asociados con la adquisición de la demanda.

Si bien la gestión de la cadena de suministros de ALS parece ser altamente efectiva, es importante reconocer que la logística es un campo en constante evolución. La empresa debe seguir vigilando las tendencias emergentes, adaptándose a los cambios en el mercado y

considerando la implementación de tecnologías y prácticas innovadoras para mantener su ventaja competitiva.

En resumen, la gestión de la cadena de suministros de ALS Administrador Logístico de Santander refleja una combinación exitosa de herramientas y técnicas de logística aplicadas de manera coherente en todas las etapas del proceso. Su enfoque en la eficiencia operativa, la planificación estratégica y la colaboración con socios clave las situaciones en una posición sólida para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial y seguir ofreciendo productos y servicios de alta calidad de manera efectiva.

La caracterización de la estructura de la red de la cadena de suministros de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander se puede llevar a cabo analizando los procesos estratégicos según los modelos Supply Chain Forum y APICS-SCOR, así como los flujos de dinero, información y productos a lo largo de la cadena. “Modelo Supply Chain Forum:” El modelo Supply Chain Forum se centra en cuatro procesos clave que engloban las actividades de la cadena de suministro: Planificar, Abastecer, Producir y Distribuir (Plan, Source, Make, Deliver). En el caso de ALS, estas etapas se caracterizan de la siguiente manera: - “Planificar:” ALS muestra un enfoque estratégico en la planificación de la demanda y la programación de la producción. Utilicen análisis de datos históricos y modelos de pronóstico para anticipar las necesidades del mercado y ajustar la producción en consecuencia.

En conclusión, el análisis y descripción de los efectos de las tendencias, políticas y factores típicos de la logística en la gestión de la cadena de suministros en empresas a nivel nacional y local, como el CONPES y el LPI del Banco Mundial, resalta la profundidad interconexión entre el entorno macroeconómico y la operación micrologística de las organizaciones.

La influencia del CONPES y políticas similares en la gestión de la cadena de suministros es evidente a través de su impacto en áreas cruciales como la infraestructura logística, el desarrollo regional y las políticas ambientales. Estas políticas pueden modificar la disponibilidad de proveedores, la eficiencia de los flujos de productos y la sostenibilidad de las prácticas, requiriendo que las empresas ajusten sus estrategias y operaciones logísticas para estabilizar alineadas con los objetivos nacionales.

Por otro lado, el LPI del Banco Mundial establece un marco para evaluar la eficiencia logística de los países, lo que afecta directamente la gestión de la cadena de suministros. Una mayor eficiencia aduanera, infraestructura sólida, tecnología de información avanzada y políticas que facilitan el comercio contribuyen a una cadena de suministros más ágil, rentable y capaz de responder a las demandas del mercado global.

En conjunto, estos enfoques resaltan la importancia de considerar el contexto macroeconómico y las políticas gubernamentales al diseñar y ejecutar estrategias logísticas. Las empresas deben adaptarse a las condiciones cambiantes, aprovechar las oportunidades y superar los desafíos planteados por las tendencias y políticas de la logística a nivel nacional y local. Una gestión de cadena de suministros efectivos no solo implica la optimización de procesos internos, sino también una integración coherente con las dinámicas económicas y políticas más amplias que pueden influir significativamente en su desempeño y competitividad.

En resumen, al caracterizar y analizar los procesos estratégicos relacionados con el aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y gestión de inventarios de la empresa ALS Administrador Logístico de Santander, se revela una aproximación integral y eficiente hacia la gestión de su cadena de suministro.

En el área de aprovisionamiento, ALS demuestra una sólida comprensión de la importancia de establecer relaciones colaborativas con proveedores. La implementación de estrategias como el Vendor Managed Inventory (VMI) no solo optimiza la disponibilidad de materias primas, sino que también reduce el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro.

En términos de almacenamiento, la empresa muestra una estrategia de gestión de inventarios cuidadosamente diseñada. La adopción de enfoques como el Justo a Tiempo (JIT) y el Sistema de Inventario Periódico permite a ALS niveles óptimos de stock, minimizando costos de almacenamiento y maximizando la eficiencia operativa.

La distribución se ha convertido en un punto fuerte para ALS a través de la implementación de tecnologías de seguimiento en tiempo real y sistemas de gestión de flotas. Estas herramientas mejoran la visibilidad de la cadena de suministro, permiten rutas más eficientes y tiempos de entrega reducidos.

La gestión de inventarios de ALS se basa en un enfoque de optimización constante. La aplicación de análisis de datos históricos y modelos de pronóstico para planificar la demanda resulta en una planificación más precisa y una reducción de los costos asociados con inventarios excesivos o insuficientes.

En última instancia, la empresa muestra una comprensión profunda de la importancia de una cadena de suministro bien coordinada y eficiente. Al caracterizar y analizar los procesos estratégicos relacionados con el aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y gestión de inventarios, queda claro que ALS Administrador Logístico de Santander ha logrado establecer una cadena de suministro sólida que le permite optimizar los recursos, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente Sin embargo, la empresa también debe mantenerse atenta a las tendencias

y cambios en el entorno empresarial para garantizar que su enfoque logístico siga siendo relevante y competitivo en el futuro.

Referencias Bibliográficas

Aparicio Quesada, J. R., Cabrera, J. M., Paola, D., Barreto, C., Augusto, C., Barrera, D., Carlos, J., & Londoño, M. (s. f.). Gestión de inventarios, almacenes y Aprovisionamientos.

Edu.co. Recuperado 21 de julio de 2023, de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/23757/caduenasb.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

APICS Supply Chain Council. (2015). SCOR Quick Reference Guide. Versión 11.0. Recuperado de http://www.apics.org/docs/default-source/scnon-research/apicsscc_scor_quick_reference

Consejo privado de Competitividad (2011). Infraestructura Transporte y Logística. Capítulo 6.

<https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/05/2011Infraestructura.pdf>

Forero, F. (2014). La infraestructura logística como herramienta competitiva en Colombia.

Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/12617>

Invias. (26 de Agosto de 2016). Recuperado el 27 de 12 de 2022, de

<https://www.invias.gov.co/index.php/informacion-institucional/2-uncategorised/2706-clasificacion-de-las-carreteras>

Manrique Nugent, M. A. L., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M., & Flores Morales, J. A.

(2019). Gestión de cadena de suministro: Una mirada desde la perspectiva teórica.

Revista Venezolana de Gerencias, 24 (88), 1136 – 1146.

<https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30168>

Pinzón, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. Conocimiento Útil II.

<http://hdl.handle.net/10596/5653>

Pinzon, B. (2005). Los Procesos en Supply Chain Management. (Pag. 10).

<http://hdl.handle.net/10596/5665>

Pinzon, B. (2005). Supply Chain Management. Conocimiento Útil I. Recuperado de

<http://hdl.handle.net/10596/5581>

Revista Semana. (s.f.). Recuperado el 10 de Enero de 2023, de

<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/ya-es-hora/articulo/acabar-con-lostrenes-en->

[colombia-fue-un-error-lamentable-](https://www.semana.com/contenidos-editoriales/ya-es-hora/articulo/acabar-con-lostrenes-en-colombia-fue-un-error-lamentable-)

[y-costoso/584912/#:~:text=El%2090%20por%20ciento%20de,y%20modernizar%20sus%](https://www.semana.com/contenidos-editoriales/ya-es-hora/articulo/acabar-con-lostrenes-en-colombia-fue-un-error-lamentable-y-costoso/584912/#:~:text=El%2090%20por%20ciento%20de,y%20modernizar%20sus%20)

[201%C3%ADneas%20f%C3%A9rreas](https://www.semana.com/contenidos-editoriales/ya-es-hora/articulo/acabar-con-lostrenes-en-colombia-fue-un-error-lamentable-y-costoso/584912/#:~:text=El%2090%20por%20ciento%20de,y%20modernizar%20sus%20)

Romo, A. A. (2006). Análisis de la centralización de inventarios dentro de la cadena logística.

Disponible en <https://ri.itba.edu.ar/handle/123456789/1141>

Apéndices

Apéndice A Cuadro comparativo análisis según estudio de datos LPI para los años 2007, 2010, 2012, 2014, 2016 y 2018 para Colombia, Chile y Costa Rica

Colombia	Puntaje LPI	Puntaje Aduanas	Puntaje Infraestructura	Puntaje Envíos internacionales	Puntaje Competencia logística	Puntaje Seguimiento y rastreo	Puntaje Puntualidad
2007	2,50	2,10	2,28	2,61	2,44	2,63	2,94
2010	2,77	2,50	2,59	2,54	2,75	2,75	3,52
2012	2,87	2,65	2,72	2,76	2,95	2,66	3,45
2014	2,64	2,59	2,44	2,72	2,64	2,55	2,87
2016	2,61	2,21	2,43	2,55	2,67	2,55	3,23
2018	2,94	2,61	2,67	3,19	2,87	3,08	3,17
Chile	Puntaje LPI	Puntaje Aduanas	Puntaje Infraestructura	Puntaje Envíos internacionales	Puntaje Competencia logística	Puntaje Seguimiento y rastreo	Puntaje Puntualidad
2007	3,25	3,32	3,06	3,21	3,19	3,17	3,55
2010	3,09	2,93	2,86	2,74	2,94	3,33	3,80
2012	3,17	3,11	3,18	3,06	3,00	3,22	3,47
2014	3,26	3,17	3,17	3,12	3,19	3,30	3,59
2016	3,25	3,19	2,77	3,30	2,97	3,50	3,71
2018	3,32	3,27	3,21	3,27	3,13	3,20	3,80
Costa Rica	Puntaje LPI	Puntaje Aduanas	Puntaje Infraestructura	Puntaje Envíos internacionales	Puntaje Competencia logística	Puntaje Seguimiento y rastreo	Puntaje Puntualidad
2007	2,55	2,49	2,43	2,53	2,43	2,57	2,89

Apéndice B *Encuesta para identificar como se gestiona el proceso de aprovisionamiento*

Anexo: Encuesta para identificar como se gestiona su proceso de aprovisionamiento:

- ¿La compañía cuenta con una base de datos actualizada y categorizada para sus proveedores?
 - ¿Cuántos de los proveedores de la empresa ofrecen precios rentables?
 - ¿Existe un modelo de selección y evaluación de proveedores?
 - ¿Cuán financieramente estables son los proveedores de la empresa?
 - ¿Existen servicios ~~post-compra~~ producidos por los proveedores de la empresa?
 - ¿Se elaboran regularmente las revisiones de desempeño de los respectivos proveedores?
 - ¿Están previstas auditorías relativas al suministro de materia prima de la empresa?
 - ¿Hay alguna forma de que la empresa clasifique sus materias primas en términos de inventario?
 - ¿Se crea el control de calidad apropiado cuando el suministro de materia prima llega al negocio?
 - ¿Es difícil mantener y posicionar el suministro de materias primas en el inventario durante el tránsito?
 - ¿Los proveedores suelen tener contratos para respaldar los suministros que proporcionan?
 - ¿Para usted, cuáles son los objetivos principales para el suministro de materias primas?
 - ¿Si se recibe algún producto con problemas de calidad, se procede a realizar el reclamo de una vez o en qué tiempo se hace?
 - ¿Para una mayor eficiencia en el suministro, la empresa cuenta con un sistema informático?
-
- ¿La empresa recibe información de sus proveedores a tiempo cuando necesita un suministro inmediato?
 - ¿La base de proveedores para el negocio tiene un suministro sustentable?

Firma del empleado

ALS Administrador Logístico De Santander S.A.S