

# **Propuesta de Supply Chain Management y Logística para la empresa Compass Group**

Deisy Buitrago

Keylis Corzo

Kevin de León

Yanfer Arenas

William Jiménez

**Asesor:**

Elkin Manuel Uparela

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería

Ingeniería Industrial

2023

## Tabla de contenido

Introducción.....	10
Objetivos del trabajo.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos específicos .....	11
Configuración de la red de suministro para la empresa Compass Group.....	12
Presentación de la empresa .....	12
Conceptualización y contextualización.....	13
Análisis de la configuración de la red de suministro de la empresa Compass Group.....	13
Miembros de la red a la cual pertenece la empresa Compass Group.....	13
Red Estructural de una empresa a la cual pertenece de la empresa Compass Group .....	16
Dimensiones estructurales de la red de valor de la empresa Compass Group.....	17
Tipos de Vínculos de procesos en la empresa Compass Group .....	17
Administración de las relaciones con el Cliente (I).....	21
Administración del servicio al Cliente (II) .....	22
Administración de la demanda (III).....	23
Gestión de los flujos de producción.....	26
Procesos según el enfoque de APICS-SCOR.....	33
Conceptualización y contextualización.....	33
Identificación de los flujos en la Cadena de Suministro de la empresa Compass Group.....	46
Conceptualización y contextualización.....	46
Análisis de los flujos en la Cadena de Suministro de la empresa Compass Group.....	46
Colombia y el LPI del Banco Mundial .....	50

Conceptualización y contextualización.....	50
Comparativo de Colombia ante el mundo.....	50
Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística.....	53
Conceptualización y contextualización.....	53
Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística .....	54
El Efecto Látigo (The Bullwhip Effect) .....	55
Conceptualización y contextualización.....	55
Análisis de causas en la empresa Compass Group.....	55
Gestión de Inventarios .....	59
Conceptualización y contextualización.....	59
Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa Compass Group .....	59
Instrumento para recolección de la información .....	60
Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida .....	60
Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa Compass Group a partir del diagnóstico realizado.....	70
Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa Compass Group .....	70
Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa Compass Group .....	72
Pronósticos de la demanda de la empresa Compass Group .....	73
El layout para el almacén o centro de distribución de una empresa .....	74
Conceptualización y contextualización.....	74
Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Compass Group ....	74
Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Compass	

Group .....	76
El aprovisionamiento en la empresa .....	79
Conceptualización y contextualización.....	79
El proceso de aprovisionamiento en la empresa Compass Group .....	79
Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento .....	80
Instrumento para recolección de la información.....	81
Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida.....	81
Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa Compass Group a partir del diagnóstico realizado .....	82
Selección y evaluación de proveedores .....	83
Instrumento de selección de proveedores .....	84
Instrumento de evaluación de proveedores.....	86
Procesos logísticos de distribución.....	88
Conceptualización y contextualización.....	88
Análisis de los procesos logísticos de distribución de la empresa Compass Group .....	88
El DRP .....	89
El TMS.....	92
Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Compass Group en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado	92
Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa Compass Group .....	96
Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa Compass Group.....	97
Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa Compass Group	

	5
.....	97
Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística.....	99
Conceptualización y contextualización.....	99
Aspectos fundamentales de las mega tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa conceptual .....	100
Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa Compass Group. ....	100
Bibliografía.....	106
Apéndice.....	109

## Índice de tablas

Tabla 1. Proveedores de la empresa Compass Group.....	14
Tabla 2. Cliente de la empresa Compass Group.....	15
Tabla 3. Tarjeta de puntuación internacional .....	52
Tabla 4. Rango de aceptación.....	84
Tabla 5. Selección de proveedores .....	85
Tabla 6. Categorías.....	86
Tabla 7. Comparativa Colombia vs el LPI del banco mundial .....	109
Tabla 8. Rango LPI .....	123
Tabla 9. Estrategias de mejora.....	131
Tabla 10. Encuesta sobre la gestión de aprovisionamiento de la empresa Compass Group.....	135

## Índice de figuras

Figura 1. Estructura de la red de suministro a la cual pertenece la empresa Compass Group.....	16
Figura 2. Proceso de Administración de la demanda empresa Compass Group.....	25
Figura 3. Diagrama de Flujo de Información de Empresa Compass Group .....	47
Figura 4. Diagrama de Flujo de Producto de Empresa Compass Group .....	48
Figura 5. Diagrama de Flujo de Dinero de Empresa Compass Group.....	49
Figura 6. Figura 6. Cuadro sinóptico de los elementos fundamentales del “Conpes 3547 – Política Nacional Logística”. Elaboración propia.....	54
Figura 7. Los costos de producción, utilidades de de la empresa .....	61
Figura 8. Insumos que ingresan primero al almacén .....	61
Figura 9. Insumos de fecha corta de vencimiento .....	62
Figura 10. Control de aseguramiento de equipo.....	62
Figura 11. Solicitud de pedidos .....	63
Figura 12. Cumplimiento de la política .....	63
Figura 13. Registro de Control .....	64
Figura 14 Registro de equipos y activos.....	64
Figura 15. Registro de eventos (Paradas) .....	65
Figura 16. Registro de Cumplimiento .....	65
Figura 17. Registro útil de productos .....	66
Figura 18. Registro informático .....	66
Figura 19. Registro de entrada de insumo .....	67
Figura 20. Registro de almacenamiento .....	67
Figura 21. Registro de control de tiempo .....	68
Figura 22. Registro de stock cárnicos.....	68
Figura 23. Registro de fallas.....	69
Figura 24 Registro de fallas de producción .....	69
Figura 25. Registro del modelo de inventario .....	70
Figura 26. layout actual (Fuente: Fotografía propia 2022).....	76
Figura 27. Layout vista 1.....	77

Figura 28. Layout vista 2.....	78
Figura 29. Instrumento de evaluación de proveedores.....	87
Figura 30. Mapa conceptual sobre “DRP” .....	91
Figura 31. Mapa conceptual. Elaboración propia.....	92
Figura 32. Mapa Conceptual - Megatendencias en Supply Chain Management y Logística” .....	100



## Apéndice

Anexo 1. Comparativa Colombia vs el LPI del banco mundial .....	109
Anexo 2. Gestión de inventarios en la empresa Compass Group.....	127
Anexo 3. Estrategias de mejora .....	131
Anexo 4. Encuesta sobre la gestión de aprovisionamiento de la empresa Compass Group .....	135

## Introducción

El Supply Chain Management se basa en la gestión del flujo de bienes y servicios e incluye todos los procesos que transforman las materias primas en productos finales, implica la optimización activa de las actividades de suministro de una empresa para maximizar el valor para el cliente y obtener una ventaja competitiva en el mercado. (aula, 2021)

Para conocer las oportunidades que tienen las organizaciones con la implementación de estrategias en Supply Chain Management, el Grupo 12 del curso Diplomado en SMC y Logística O.G 1605 del 2022, selecciono la empresa Compass Group como empresa de estudio para poder identificar y aplicar los conocimientos de los diferentes procesos logísticos como el aprovisionamiento, el transporte, la distribución y la gestión de almacenes e inventarios para dar soporte a la gestión de la red de valor de la empresa y esta pueda responder sin dificultad a las exigencias actuales de los mercados.

Compass Group fue seleccionada como objeto de estudio gracias al acceso de información que se tiene sobre ella y sobre todo porque es una multinacional muy bien constituida lo que hace que el reto sea mucho más grande y que se tenga que investigar más a fondo cada proceso para poder identificar falencias en ellos y proponer mejoras que estén a la altura de la empresa para que esta pueda catalogarse entre las mejores del mundo.

## **Objetivos del trabajo**

### **Objetivo General**

Identificar “Supply Chain Management y Logística” en la empresa Compass Group como una estrategia y una alternativa, para que pueda permanecer en los mercados, y mejorar sus niveles de competitividad.

### **Objetivos específicos**

Identificar estructuras y procesos Logísticos y Cadena de Suministro en la empresa Compass Group mediante el uso de modelos propios de la disciplina, Configurando su red de cadena de suministro.

Describir procesos para Compass Group, según el enfoque del GSCF y el enfoque de APICS-SCOR

Proponer mejoras a los procesos logísticos de Compass Group, mediante el uso de los fundamentos y criterios de optimización propios del Supply Chain Management.

## **Configuración de la red de suministro para la empresa Compass Group**

El propósito nuestro grupo 12, es analizar y proporcionar una base para el tema de estudio relacionado con la logística y la cadena de suministro. Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, inicialmente se desarrolla una red estructural de la empresa Compass Group, en la cual se identifican y clasifican sus miembros estratégicos, tanto proveedores como clientes. Inmediatamente, las dimensiones estructurales de la red de valor se definen horizontal y verticalmente.

### **Presentación de la empresa**

Compass Group, es una multinacional bien constituida y con un alto prestigio a nivel Colombia y el mundo a nivel de alimentación, aseo y en San Andrés Islas un proyecto de residuos sólidos. Licita en la compañía cerrejón desde el año 2018 y quedándose con el contrato del plano carbonífero ubicado exactamente en Puerto Bolívar Cerrejón – La Guajira, una unidad que se encuentra brindando el soporte de alimentación a todos sus clientes de este campamento (Cerrejón) de manera responsable y precisa como se ha estipulado contractualmente.

Según la página web de Compass Group, es una empresa Multinacional que radica en Colombia desde el año 1999 y su oficina principal se encuentra ubicada en la capital del país y cuenta con una cadena de sub empresas dentro de ella, en esta unidad se encuentra apoyándola la ESS (Support Services Worldwide), que le brindan el conocimiento logístico en el mercado a nivel mundial y nacional, Por eso es que se destaca la alta competitividad de calidad en el sector económico, brindando un excelente servicio ante cualquier cliente, en este caso el cliente Glencore Internacional, dueño de la compañía Carbones del Cerrejón Colombia Ltda.

## **Conceptualización y contextualización**

La empresa Compass Group comienza su trayectoria en el territorio colombiano a finales de los años 90, específicamente en el año 1999; el objetivo principal de la empresa desde su establecimiento en el hermoso país sudamericano ha sido prestar servicios de alta calidad competentes con lo actualmente en el mercado y enfocándose especialmente en servicios de soportes, aseo y alimentación. En su página web destacan aspectos importantes logrados durante la estadía en Colombia entre los cuales pueden ser visibles los siguientes: Cercanía, profesionalismo y comunicación, Innovación constante, Satisfacción y fidelidad de nuestros clientes, Garantía de calidad e inocuidad, Salud, seguridad y ambiente es lo primero y Alto compromiso social. (Compass Group. 2021)

## **Análisis de la configuración de la red de suministro de la empresa Compass Group**

Teniendo en cuenta los análisis hechos a nivel de equipo de trabajo y estudios realizados a la empresa Compas Group y su gestión logística y cadena de suministro, se obtuvo como resultado datos específicos que demuestran la configuración de la red de suministros contando así desde los tipos de proveedores y sus distintos niveles, hasta los clientes relacionados directa e indirectamente con la empresa.

## **Miembros de la red a la cual pertenece la empresa Compass Group**

Los miembros de la red de la cadena de suministro de la empresa Compass Group en el contrato de Cerrejón se presentan en las siguientes tablas:

## Proveedores

Tabla 1. *Proveedores de la empresa Compass Group*

Nivel	Nombre
<b>Primer Nivel</b>	Mac Pollo
	Bavaria
	Colombina
	Distrifruver
	Fritolay
	Colanta
	Camagüey
	Casa Luker
<b>Segundo Nivel</b>	ComplejoIndustrialPecuario
	CriaderoAvidesa
	Color Químico
	Renting Colombia
	Pepsico
	AgroInsumoSA
	Arkema-ArrmazIndustriaFertilizante
<b>Tercer Nivel</b>	PlasticsLtda.
	EvesaextractosvegetalesSA
	Aydapack S.A.S
	RiopailaAgrigola S.A
	Ajoover

*Fuente: Elaboración propia*

## Clientes

Tabla 2. *Cliente de la empresa Compass Group*

Nivel	Nombre
	Cerrejón
	Bureau Veritas
	Sevicol
	Policía Nacional
	JC
	Elecsa
	Roldan
<b>Primer Nivel</b>	Antur
	Merco
	Asowayuu
	Gams
	Colsanitas
	Inspec
	Yara

*Fuente: Elaboración propia*

## Red Estructural de una empresa a la cual pertenece de la empresa Compass Group

La red estructural de la empresa Compas Group teniendo en cuenta la figura 1, demuestra la organización general en donde a través de niveles se puede categorizar y dar a conocer el protocolo activo y específico utilizado. En este caso existen niveles de proveedores los cuales se encargan de suministrar a Compas Group los productos para ellos brindar un servicio de alta calidad, lo que demuestra el contacto directo entre organizaciones o en su defecto la comunicación clara y objetiva.

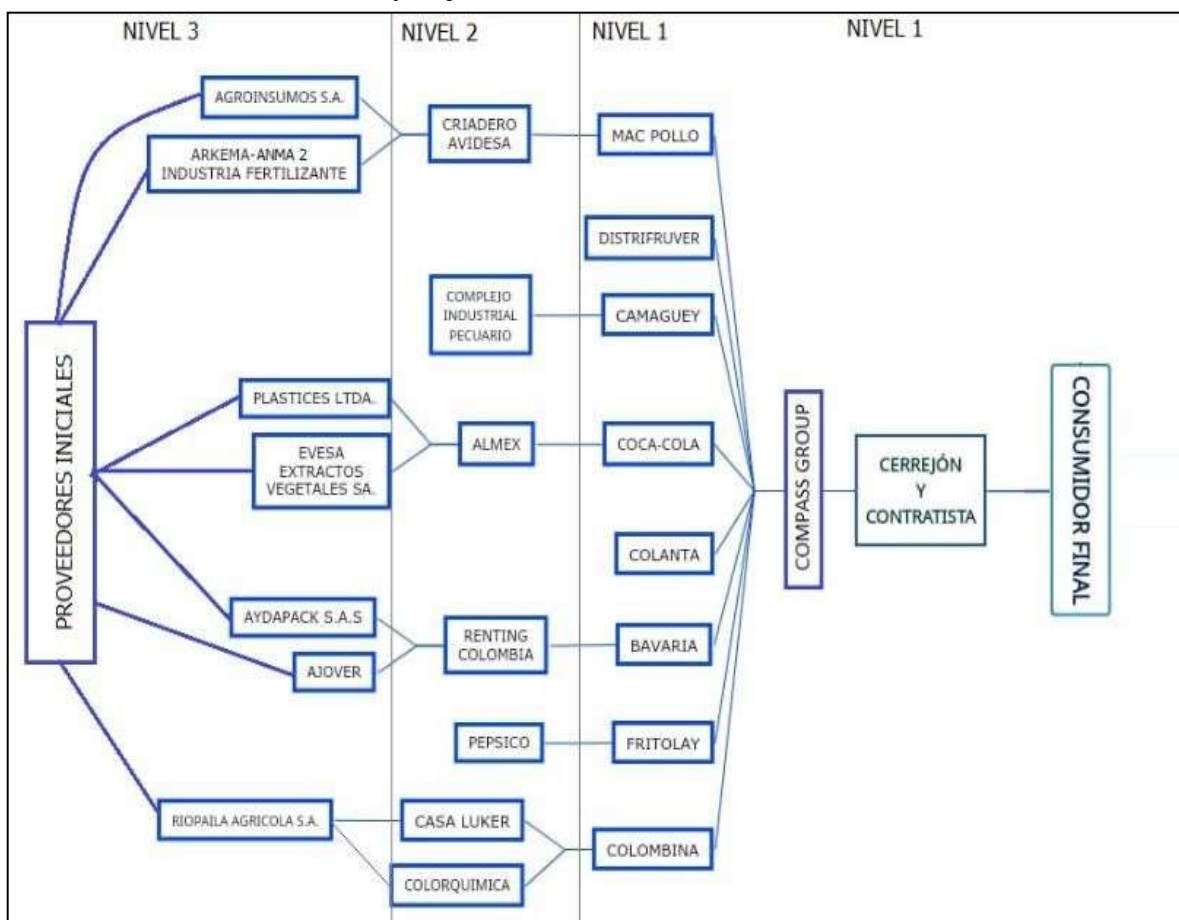


Figura 1. Estructura de la red de suministro a la cual pertenece la empresa Compass Group.

Fuente: Elaboración propia



## **Dimensiones estructurales de la red de valor de la empresa Compass Group**

### **Estructura horizontal**

Gracias a la participación oportuna de la empresa Compass Group logrando convenios relevantes en diferentes sectores del territorio colombiano se alcanzó con los proveedores un tercer nivel demostrando así su compromiso de directo con los clientes para ofrecerles el mejor servicio alimenticio que jamás hayan obtenido, según se le sea permitido en los términos legales actuales enfatizados para la distribución de los mismos.

### **Estructura vertical**

El número de aliados que hacen que Compass Group tenga una cobertura muchísimo más amplia en los últimos tiempos oscila entre 20 a 35 esto por parte de los proveedores y a términos de clientes que es el otro sector se encuentran unas 25 o más empresas contratistas que en números superan la tendencia de los últimos tiempos en consumo la cual se encuentra entre los 900 servicios por día.

### **Posición horizontal de la compañía**

La compañía cumple la función de eje o soporte desde la perspectiva horizontal ya que por un lado están los proveedores y del otro lado están los clientes. En otras palabras, se encuentra en una posición central.

## **Tipos de Vínculos de procesos en la empresa Compass Group**

### ***Vínculo Administrado***

Con base en los términos legales para la oficialización de cualquier contrato sea con un proveedor o un cliente se requiere un estudio por parte de la empresa para medir las instancias. En caso de proveedores, este debe cumplir con la demanda requerida o

solicitada y con los estándares de calidad los cuales indican en su defecto zonas de cargue y descargue, que cumplan los criterios de calidad para el manejo de la materia prima, devoluciones, facturas etc. En caso de los clientes entendiendo que el enfoque es prestar un servicio de calidad en primera instancia se busca satisfacer las necesidades del cliente según el tipo de servicio que se le va a prestar, teniendo en cuenta las obligaciones en las funciones contractuales y a esto se le tiene un control o seguimiento (como se le quiera llamar) para mantener la calidad del servicio prestado; estos controles pueden ser semanales, quincenales o mensuales, según lo exija el contratista para responder a sus necesidades.

### ***Vínculo Monetario***

El vínculo monetario en primera instancia entre los proveedores y la empresa Compas Group debe estar sujeto a las obligaciones contractuales establecidas en el contrato entre ambos para abordar temas como devoluciones de materias primas y demás. En caso de la formulación entre Compas Group y clientes se requiere de la interventoría pactada en el contrato, externo a la empresa para que este ente pueda ofrecer garantías a los clientes, entendiendo que la razón fundamental por la cual cada contratista elige Compas Group es por la satisfacción que le da a los clientes y las respuestas oportunas en todo lo solicitado por los mismos.

### ***Vínculo No Administrativo***

La presencia de supervisores en el proceso de producción, debido a la presencia constante de este gerente en la operación, conlleva un riesgo de perjuicio por el incumplimiento de algunas normas establecidas, ya sea la marca específica de las materias primas o su escasez, denunciar eventuales multas. y sanciones contra el Cliente.

Por ejemplo, Mac pollo, es un proveedor de la empresa Compass Group, que depende de otro proveedor llamado Criadero Aridesy y este a la vez cuenta con dos proveedores iniciales como lo son; Agro insumo SA y Arkerna - Arana 2 Industria Fertilizante. Compass Group se asegura que Mac Pollo le suministre toda la parte avícola, pero no participa activamente en los vínculos que están antes de este proveedor avícola. Compass Group no se involucra y deja la integración y administración del vínculo 2 a la empresa Mac pollo.

### ***Vinculo No Participante***

Al identificar internamente al cliente, hay departamentos que necesitan ser monitoreados, pero no administrados, ya que están a cargo del cliente, especialmente las empresas de fumigación y recolección de residuos. A continuación, se presenta el siguiente ejemplo: EUA – Reconociendo que es necesaria la colaboración para mejorar el bienestar de los pollos de engorde, se agruparon siete empresas líderes en procesos de alimentos y restaurantes con el objetivo de realizar procesos acordes a la situación presentada, las empresas son las siguientes Aramark, Compass Group, Nestlé USA, Panera Bread, ShakeShack, Sodexo y Target), El Grupo para el Bienestar de los Pollos de Engorde, facilitado por Compassion in WorldFarming y Blue House Sustainability Consulting, busca ayudar a cada uno de los miembros y que estos puedan explorar estrategias significativas y dar soluciones muy viables a corto y largo plazo. Estos procesos darán unos toques más significativos para la transición de las cadenas de suministro, a través de los estándares de bienestar descritos y expuestos en el compromiso de un mejor pollo. (El sitio avicola, 2021)

Enfocar el abastecimiento y dar el cuidado y bienestar animal siempre será muy

fundamental para cada uno de los que participan en estos procesos, Este grupo busca que de una u otra manera se puedan integrar los principios para que los procesos internos como externos cumpla a cabalidad con las responsabilidades sociales exigidas y así lo realizado sea acorde a las necesidades presentadas; Se cuenta con recursos disponibles y acordes para que la gente entienda que todo lo que se hace se hace con los mejores estándares de calidad y con el único objetivo de satisfacer cada una de las necesidades que se encuentre en lo que se está realizando., también se cuenta con canales donde se pueden expresar asuntos en los que consideren que se está cometiendo un abuso. (World animal Protection, 2016)

El código de Ética de la organización reafirma nuestro compromiso social, ético y medioambiental, y le enviamos un importante mensaje a cada uno de las personas y socios sobre el compromiso del Grupo Compass con unas prácticas empresariales responsables, para que estos se haga con mayor brevedad posible, en esta idea maravillosa hemos firmado el Pacto Global una iniciativa que anima a las empresas a comprometerse a situar los derechos humanos, las condiciones de trabajo, la responsabilidad medioambiental y la lucha contra la corrupción entre sus prioridades empresariales a la vez que mantienen su ventaja competitiva. (Compass Group, 2020)

Desarrollaremos trabajo ambiental que vaya con el enfoque de ser el «empleador preferido)

Trabajaremos con pasión y muy activamente para poder disminuir o eliminar los impactos negativos que sufre el medio ambiente.

Sostener procesos éticos que conduzcan los negocios siguiendo los patrones del Grupo y los requisitos legales locales.

## **Procesos según enfoque del Global Supply Chain Forum (GSCF)**

En esta fase del informe se presenta la identificación de estructuras y procesos logísticos y Cadena de Suministro en la empresa seleccionada Compass Group para el Cliente El Cerrejón, mediante el uso de modelos propios del Supply Chain. Con base a estos conocimientos se realiza la configuración de la red de cadena de suministro basada en la metodología GSCF y explica cómo aplicar los ocho procesos estratégicos establecidos de acuerdo con la metodología de investigación

### **Conceptualización y contextualización**

El Global Supply Chain Fórum (GSCF), hace referencia a la integración de los 8 procesos que son claves en el éxito y desarrollo de buenos procesos de negocio, reflejando el valor agregado, para que una organización se empodere, ya que permite fortalecer las relaciones con los clientes, proveedores y competidores directos de cada empresa.

### **Identificación y aplicación de los 8 procesos estratégicos en la empresa Compass Group**

#### ***Administración de las relaciones con el Cliente (I)***

Provee la estructura de cómo las relaciones con el cliente son desarrolladas y mantenidas (P. Benjamín). Compass Group Se fundamenta en requisitos comerciales y/o contractuales acordados con clientes internos y externos.

#### **Cliente Interno.**

En el primer aspecto, se establecen alianzas estratégicas con una empresa profesional en el campo de la externalización de servicios/contratos comerciales, tales como; Cumplimiento de acuerdos contractuales y de valor agregado, precios competitivos, cumplimiento legal, cumplimiento de los requisitos legales

y reglamentarios para la salud y la seguridad en el trabajo, medio ambiente, calidad, seguridad y aplicabilidad a la organización, experiencia, innovación y diversidad, potencial de inversión.

### **Cliente Externo.**

El segundo aspecto promueve la proactividad de los planes de beneficios que aumentan el compromiso de los empleados y disminuyen la rotación. La implementación de la visión y misión de cada empresa, producto y servicio no tiene impacto negativo en el medio ambiente, es reconocida por los mejores empleadores, es reconocida por el mercado como una empresa sustentable, protege el medio ambiente y crea valor social. Compass Group realiza labores tales como:

Comuníquese de forma segura con los clientes de Compass Group

Personalice su enfoque en el servicio al cliente al capacitar a los empleados de Compass Group.

Control de priorización en Atención de los Cliente.

### ***Administración del servicio al Cliente (II)***

Para enriquecer el servicio al cliente Compass Group cuenta con toda la facilidad en su página web donde muestra los canales de comunicación como correo electrónico, redes sociales, atención telefónica y/o personal con el fin de dar soporte y gestión a todas las peticiones y quejas de los clientes en cuanto a cada uno de los procesos del servicio prestados. Mediante contenidos informativos, convocatorias, ferias, lanzamientos y eventos especiales, se genera la participación, lo cual permite construir relaciones efectivas basadas en el respeto y la confianza.

La empresa Compass Group se caracteriza por tener un excelente servicio al cliente,

Por lo tanto, es fundamental monitorear continuamente la satisfacción del cliente a través de varios mecanismos, lo que permite evaluar las experiencias de productos, ambientales y de servicios, así como recopilar datos sobre las percepciones de los clientes.

Compass Group tiene ciertas actividades y acciones que la diferencian y le generan valor agregado, las cuales son:

Programa de buenas prácticas de manufactura, procedimiento encuesta usuario y cliente final, procedimiento medición de comentarios, sugerencias y felicitaciones, procedimientos de auditorías internas y sistema integrado de gestión.

El Proceso de Administración del servicio al cliente empresa Compass Group consiste en determinar las necesidades de cada uno de sus clientes, determinar los niveles de servicios que requieren e identificar las PQRS delimitando un tiempo de respuesta.

### ***Administración de la demanda (III)***

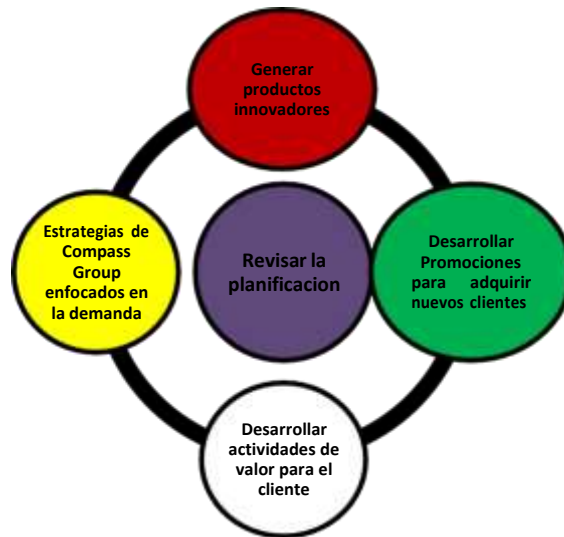
El proceso de Administración de la Demanda necesita balancear los requerimientos del cliente con la capacidad de suministro de la empresa. Esto incluye el pronóstico de la demanda y la sincronización de este pronóstico con producción, compras, y distribución. Pinzón, B. (2005).

La administración de la demanda es una herramienta muy importante porque promueve una adecuada planificación de la información y la gestión del flujo de materia prima para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de la organización en las condiciones de demanda del mercado. El objetivo principal de Compass Group es diseñar e implementar estrategias que muestren resultados justos, que satisfagan las necesidades de los clientes, mantengan una economía y negocios estables, para mantener la eficiencia financiera de la empresa. Para ello, la empresa hace un pronóstico inicialmente con la información

requerida, en el que establece el menú para sus diferentes prospectos, teniendo en cuenta las proyecciones de venta, los proveedores, la competencia en el mercado y los requerimientos de sus clientes como Cerrejón y contratistas dentro de la unidad que se encuentra en Puerto Bolívar la Guajira. Con base en lo anterior se pronostica la demanda según la capacidad de producción, aprovisionamiento y tiempos de entrega requeridos. Compass Group debe establecer a largo plazo varios menús, donde Cerrejón que es su cliente principal a en cuanto a servicio de restaurante, tenga la posibilidad de escoger o cambiar de menú si así lo desea antes de terminar con el ya establecido en un periodo acordado, con el fin de tener satisfecho al cliente, ya que este es una demanda con alta estacionalidad.

Cuando Cerrejón tiene fechas especiales, Compass Group cuenta con varios menús ya establecidos para estas ocasiones, sin embargo, debe estar dispuesto a cumplir sus deseos en caso de que requieran algo diferente porque pueden correr el riesgo de que Cerrejón contrate otra empresa para esa ocasión y así abrir a la posibilidad de cambiar de proveedor de servicio de restaurante. Para evitar que esto suceda la empresa debe desarrollar planes de contingencia en caso de que el cliente solicite algo fuera del menú ya establecido, teniendo en cuenta la posible afectación de los tiempos de la adquisición de la materia prima y tiempos de entrega. Por lo tanto, para mitigar este riesgo se debe contar con el estudio de diferentes proveedores de productos específicos para eventos especiales, por eso es importante pronosticar todos los posibles eventos especiales que se pueden dar en la organización, reconociendo la trayectoria del cliente para poder procesar órdenes y hacer compromisos de entrega sin ningún inconveniente.





*Figura 2. Proceso de Administración de la demanda empresa Compass Group.*

*Fuente: Elaboración propia.*

### ***Satisfacción de los pedidos (Order Fulfillment)***

En Compass Group, los requerimientos para las ordenes perfectas son especificados mediante el proceso de orden, este proceso estratégico es definido según los requerimientos de los clientes con el fin de que estos sean satisfechos, cuando la empresa entrega al cliente los productos solicitados con todas las condiciones y especificaciones al pie de la letra, en los tiempos y lugares establecidos, esta ha logrado hacer una buena gestión de orden.

Según información suministrada verbalmente por un colaborador de la empresa Compass Group, esta tiene establecido la modalidad y los horarios para la prestación del servicio de alimentación en la unidad Complejo carbonífero, esto ha sido ejecutado desde el plan de acción de covid-19. El proceso está definido a través del cumplimiento de un menú cíclico de 12 semanas aprobado por el cliente para ambos comedores; Almirante (Restaurante Contratista) y el comedor del cliente cerrejón (Cliente principal). Luego de que el cliente haga su pedido según el menú que se ofrece, Compas group inicia su gestión

de orden con los requerimientos del cliente, entiende cuáles son sus expectativas, revisa la capacidad de suministro, determina los tiempos de entrega del producto o servicio según solicite el cliente. Esta empresa ya tiene seleccionados sus proveedores que son confiables y cuentan con la capacidad de suministro que deseen, conocen su ubicación y los modos de transporte tanto de sus proveedores como de la misma empresa. Dependiendo el tipo de orden y el tamaño de la misma determinan el tipo de empaque y el modo de transporte con el que será entregado al cliente; después de que la empresa recibe el pedido, le envía la cuenta de cobro al cliente y se ejecuta lo acordado con las condiciones y requerimientos establecidos por el cliente.

Compass Group debe determinar si la red que maneja actualmente genera buenas ganancias, de lo contrario debe evaluar la red logística de la empresa, incluyendo las plantas que producen los productos que requieren, su localización, almacenes, proveedores y los modos de transporte que utilizan, también debe ver la calidad del producto y determinar si en cuanto a precio y calidad es más conveniente cambiar de proveedores para reducir costos financieros y aumentar rentabilidad económica

### ***Gestión de los flujos de producción***

La Gestión de los flujos de producción es el control de todo el ciclo de fabricación o prestación de un servicio que tiene una organización, a continuación, se analizará como lo realiza la empresa Compass Group. Esta compañía es número uno en el servicio de alimentación, para ello cuenta con un alto control del flujo de producción en las diferentes líneas de ventas a la venta al público, con soluciones personalizadas para cada aliado de acuerdo a lo citado en su página web; restaurantes, barras de café, tiendas de conveniencia, carros de venta al paso y máquinas vending

Para el presente estudio se ha seleccionado el servicio de restaurante en la empresa El Cerrejón, en la cual se describe a continuación como se considera se debe realizar el control de la cadena de suministro y se garantiza el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura, desde lo observado en la empresa y lo leído en sus informes de Sostenibilidad 2018 -2019 y 2020-2021:

El cliente presenta a Compass Group el menú requerido para los diferentes turnos de trabajo de Cerrejón, de acuerdo con las exigencias nutricionales y la prevención del riesgo cardiovascular para su personal; lo cual Compass Group asegura que se ofrezcan alimentos con alta calidad nutricional y balanceados. 14 el punto focal en este punto es el menú ya que determina la cantidad de insumos, materiales y equipos que debe disponer Compass para asegurar la entrega oportuna del servicio de alimentación.

Con base a esta información se procede a la selección de los proveedores certificados, quienes disponen de marcas reconocidas y que son líderes en el mercado. Una vez seleccionados, se procede a la gestión de compras de los insumos, tema que desarrollaremos en adelante.

Disponer de las personas competentes en buenas prácticas de manufactura de alimentos, determinara en gran parte la calidad del servicio y la optimización de los tiempos de producción de preparación de la comida en caliente o frío. En el proceso de producción en caliente en esta etapa, los colaboradores de Compass Group deben haber chequeado la operatividad de todos los equipos, disponer de todos los insumos del menú del servicio inicial del día; para ello pasan al servicio de alistamiento por frutas, cárnicos o mariscos y luego a la zona de cocción. Se debe registrar los tiempos de descongelación de

los productos previamente, por lo cual siempre el menú es considerado el total de la semana para poder hacer el alistamiento oportuno de la materia prima.

Luego se procede a la preparación y cocción en cuya fase el colaborador registra la temperatura de inicio y la final; en este proceso inmediatamente se generan las muestras que serán conservadas por 72 horas.

Una vez se activa el servicio ejemplo del desayuno se alista la línea para los comensales, asegurando la custodia del control de temperatura de los alimentos.

Cada comensal recibe el producto mediante la solicitud en la barra, previamente haber ingresado su código para la facturación del servicio.

En caso de devoluciones estas son atendidas por el profesional de control de calidad del servicio de alimentación de Compass Group y la interventoría.

Si el servicio es satisfactorio, se procede a la recolección de los residuos por un tercero que no está bajo control de Compass Group.

De esta manera cerrado el servicio de alimentación, se cierra el total de productos vendidos en el restaurante y se procede al descarte de los alimentos restantes.

Sería importante que el control del flujo de producción los registros fueran digitales, ya que se maneja manual, por ejemplo, si pudiera haber un tablero de control de temperatura digital en el cual cada cocinero o el encargado registre la información y este genere la trazabilidad, y genere la alerta en caso de una desviación; de esta manera se podría controlar devoluciones o mitigar el riesgo de intoxicaciones masivas. Por lo tanto, mantener el personal entrenado y evaluado medicamente anualmente para asegurar la inocuidad en la preparación de los alimentos; por otro lado, asegurar que conozcan el uso

de los equipos industriales de cocina; los cuales la empresa para facilitar el trabajo y disminuir los tiempos de producción, por lo cual es necesario continuar renovando tecnología.

### ***Aprovisionamientos***

El aprovisionamiento se define como la operación logística que tiene como fin proveer de materias primas o mercancía en general a un almacén, centro logístico, fábrica o tienda, para asegurar el correcto desarrollo de la actividad empresarial (producción, distribución o, venta). El concepto de aprovisionamiento también se asocia a términos como suministro o provisión. (Mecalux Esmena, 2020)

En la etapa de aprovisionamiento Compass Group lo asegura mediante la selección correcta de proveedores, a nivel nacional y local del Cerrejón, de acuerdo con el inventario de insumos requeridos en la preparación de alimentos solicitados por el menú entregado por el cliente y el número de platos requeridos, cuyos procesos de compras son equilibrados, sustentables y éticos.

Es de anotar que el uso de proveedores locales, está enfocado en el crecimiento comercial de las comunidades donde opera Compass Group a quienes por lo general se le solicitan los productos perecederos como frutas y verduras, para asegurar un el stock mínimo y acortar los periodos de almacenamiento, que ocasionen posibles pérdidas. De esta manera en la gestión de compras de acuerdo a lo revisado en los Informes de sostenibilidad 2018-2019 (Compass Group, 2019) Y 2020-2021 (Compass-Group, 2021) de Compass Group, es fundamental el cumplimiento del código de ética de compras y distribución como

meta de la compañía y objetivo permanente, con el fin de no promover la competencia desleal entre proveedores; cumpliendo con la fase de gestión de compras.

A los proveedores seleccionados siempre la compañía Compass Group les solicita el certificado de BPM de los alimentos para la línea de servicios de restaurantes, en el cual venga en forma explícita el lote y el vencimiento del producto, previamente al ingreso a la bodega, en esta fase de recepción y almacenamiento en especial para los productos cárnicos, aves y mariscos además del registro sanitario, deberán contar con el control de la cadena de frío de los mismo, previo al registro del inventario de la compañía con el fin de disminuir perdidas; teniendo en cuenta el periodo de abastecimiento de los productos en la línea de producción de alimentos, para el servicio de restaurante asegurando se mantenga una gestión del stock con el menor costo a partir del control del inventario y la rotación del mismo.

### ***Desarrollo de nuevos productos y comercialización***

La Compañía tiene como compromiso entregar productos de alimentación y servicio de aseo de calidad en el territorio nacional, fomentando de esta forma un crecimiento en el mercado ofreciendo productos con precios competitivos leal, productos que no causaran impacto al medioambiente y que genera valor social a comunidades. La empresa de un punto de vista estratégico realiza siempre productos acordes a las necesidades del mercado, lo más importante siempre será el cliente final y en esta empresa nos caracterizamos de que los productos estén en los rincones más apartados del país, siendo este uno de los pilares de la empresa. El cliente es todo para nosotros y siempre será así. (Referencia dada verbalmente por asesor de Compas Group) En la gestión de proveedores y durante el proceso de compra, las medidas adoptadas para promover un correcto comportamiento

ambiental y social de los proveedores se sustentan en la Política de compras, el Código de Ética, el cumplimiento de requerimientos mínimos y el desarrollo de buenas prácticas que generan valor agregado, garantiza que la organización cuente con proveedores adecuados y que no generen un impacto ambiental y social negativo y por tanto que estén alineados al cumplimiento normativo, ambiental y social y a los altos estándares que como compañía tenemos.

### ***Devoluciones***

La administración de retornos o devoluciones en Compass Group tiene como referente las políticas internas especialmente la misión y visión, cuyo objetivo principal es poder satisfacer las necesidades del cliente de forma eficaz y con calidad. Partiendo desde ese punto de referencia, para Compass Group es importante suplir las necesidades del cliente para cumplir al 100% con sus demandas y a su vez disminuir las devoluciones, esto entendiendo que, aunque el objetivo sea no tener devoluciones, si por algún motivo se llegan a presentar, lo importante es poder actuar según el plan de retorno que esta dispone. Se recomienda que Compass Group en caso de devoluciones en la administración de retornos, deberá contar con un plan de contingencia que especifique el manejo adecuado de las devoluciones, para así poder solucionar las problemáticas y suplir las necesidades demandadas por el cliente. Se busca específicamente poder suplir al 100% todas las necesidades del cliente para su satisfacción. Todo debe quedar plasmados en los formatos que la empresa dispone para las devoluciones que son: formatos de salida y formatos de entrada, esto para evidenciar los productos devueltos y saber cómo manejarlos en caso dado según los procesos requeridos para los mercados secundar.

La aplicación de los 8 procesos de enfoque estratégico del Global Supply Chain Fórum (GSCF) en la empresa Compass Group, vincula una serie de actividades que deben ser tenidas en cuenta desde la obtención de la materia prima hasta la terminación del producto o servicio solicitados por los clientes, con el fin de agregar valor a la materia prima y poder brindar un excelente servicio que sea agradable y satisfactorio para el consumidor, en este caso para Cerrejón y empresas contratistas que adquieren sus servicios de restaurante. La cadena de suministro es necesario gestionarla de manera cíclica, para evitar pérdidas y altos costos en los procesos de producción de bien o de prestación de un servicio, por lo cual es importante tener claro las necesidades de los clientes internos y externos para cumplir con sus expectativas, garantizándoles altos niveles de utilidades y que estas sean sostenibles en el tiempo; por lo tanto deberán las organizaciones apoyarse las organizaciones el uso de las herramientas tecnológicas para asegurar los ocho procesos que involucra Supply Chain.



## **Procesos según el enfoque de APICS-SCOR**

En la actualidad, organizaciones y empresas públicas y privadas de todo el mundo utilizan este modelo como base para proyectos de mejora de la cadena de suministro globales y específicos de la empresa. En esta fase del informe se presenta la identificación de seis procesos dentro de la empresa Compass Group para el Cliente El Cerrejón, a partir de la configuración de la red de Supply Chain basada en la metodología APICS-SCOR y se explica cómo aplicar los estos seis procesos estratégicos establecidos de acuerdo con esta metodología.

### **Conceptualización y contextualización**

El enfoque APICS-SCOR, hace referencia a la integración de los 6 procesos que sirven como herramienta para representar, analizar y configurar cadenas de suministro. Este enfoque fue desarrollado como una herramienta de diagnóstico estándar inter industrias para la gestión de la cadena de suministro con el fin de que las empresas puedan representar, analizar y configurar su red. “Este enfoque describe las actividades comerciales asociadas con todas las fases para satisfacer la demanda de un cliente. El modelo en sí está organizado en torno a los seis procesos de gestión principales de Plan, Source, Make, Deliver, Return y Enable. Usando estos componentes básicos del proceso, el modelo SCOR se puede usar para describir cadenas de suministro que son muy simples o muy complejas utilizando un conjunto común de definiciones en industrias dispares”. APICS Supply Chain Council. (2015).

## **Identificación e implementación de los 6 procesos según APICS - SCOR en la empresa Compass Group**

A continuación, se describen y se contextualizan cada uno de los seis procesos (Planificación, Aprovisionamiento, Manufactura, Distribución, Devolución/ retorno y soporte) del enfoque APICS-SCOR a la empresa Compass Group aplicando posibles mejoras a cada uno de ellos.

### ***Planificación (plan)***

En el proceso de planificación de acuerdo con el modelo SCOR se encuentra implícita en todos los procesos y categorías de la cadena de suministro en los diferentes niveles estratégico, táctico y operativo, cuya finalidad es lograr que la organización mantenga el control asegurando el recurso necesario para que se garantice la efectividad de los mismos.

En Compass Group para el cliente El Cerrejón esto se puede evidenciar de la siguiente manera:

Definición del plan de gestión estratégica específico para el cliente, de acuerdo al número de servicios de alimentos que deban ofrecer.

Determinación de los objetivos e indicadores de los procesos para asegurar el control de los recursos, de esta manera COMPASS GROUP asegura que todos sus esfuerzos en los diferentes procesos sean sostenibles y se asegure la eficacia de los mismos, para garantizar la rentabilidad de la compañía.

Estableciendo el presupuesto de todos los procesos identificados estratégicos, de producción, de apoyo y partes interesadas.

Determinación en la línea de servicios de producción el inventario de insumos, el costo de los tiempos de almacenamiento y la disponibilidad de proveedores certificados en el sector.

Control del personal de acuerdo con los requisitos legales establecidos para el cumplimiento de las BPM y las exigencias en Seguridad y Salud en el trabajo de la organización, estimando las posibles sanciones que se pueden presentar en caso de que se incumpla un KPi.

Proyección de los servicios de alimentación de acuerdo con el histórico de eventos de la vigencia anterior, considerando los nuevos precios en el menú y los posibles cambios que solicité el Cliente El Cerrejón, entendiendo que debe ser un servicio oportuno, pero rentable para la organización.

De esta manera se estima el volumen de insumos, recursos humanos, financieros y logística requerida en las diferentes etapas de ejecución del servicio, en Compass Group influye considerablemente la solicitud de servicios para celebración de eventos para lo cual la organización siempre lo tiene considerado.

Definición de los canales de comunicación de Compass Group con los clientes internos y externos es clave en esta etapa, para que se mantenga en los demás procesos de la cadena de suministro, con el fin de reducir el riesgo de demoras, retrasos en los procesos o quejas del cliente interno. Así mismo con los proveedores los canales de comunicación son definidos en los procesos de licitación o selección de los mismo para evitar problemas en la facturación del servicio o en la entrega oportuna de los insumos, quedando siempre claro las fechas máximas de entrega de un insumo de acuerdo con la orden de compra.

De esta manera este primer nivel del modelo SCOR, permitirá que la compañía Compass Group continúe cumpliendo con sus metas y mantener la fidelización del cliente el Cerrejón, sin incurrir en sobrecostos si en algún momento se solicita otro menú en el servicio de alimentación, ya que todo va en función de la demanda y los menú aprobados inicialmente, en caso de imprevistos se sostiene la revisión previa con el cliente antes de su ejecución.

### *Aprovisionamiento (Source)*

Este proceso describe la estructura de aprovisionamiento o abastecimiento de materia prima, un adecuado manejo de inventario y saber cómo manejar los proveedores, esto incluye, tener conocimiento para el control de pagos y la entrega de pedidos, finalizando con el manejo de acuerdos que se tengan con estos (Calderón, 2005).

Los proveedores son los encargados de abastecer la demanda de todos los insumos que se requieren para los pedidos solicitados por el cliente una vez se haya emitido una orden de compra por la empresa. La empresa compass Group emite una orden de compra y luego de que el proveedor entrega lo solicitado en dicha orden, la empresa se encarga de verificar que los alimentos se encuentren en buen estado, para posteriormente almacenarlos en el sitio establecido para ello. Todo lo que llega y sale se registra en el inventario para tener control de lo que se tiene y lo que les hace falta y de los precios para saber los gastos y los costos. Una vez verificado y comprobado el pedido se procede a pagarle a los proveedores por medio de consignación o transferencia bancaria.

Para que Compass Gruop mantenga una cadena de suministro eficiente y estable, debe hacer una evaluación y selección de los proveedores teniendo en cuenta el precio, la

calidad, y el tiempo de entrega de los productos requeridos según los servicios solicitados por el cliente (cerrejón y contratistas), teniendo en cuenta una buena planificación de compras. Hacer un registro de entrada y salida de la materia prima y llevar un control de los tiempos de entrega de los proveedores, para poder ajustar el menú si así se requiere o se considera necesario. Realizar un seguimiento meticuloso a los procesos, empezando por revisar que el pedido este en óptimas condiciones, que sea de calidad y la cantidad sea la solicitada, luego verificar que el lugar de almacenamiento sea el adecuado y que se almacenen los insumos de manera adecuada según su requerimiento, posteriormente se debe verificar que coincida el inventario físico con el que aparece registrado en el sistema. Una vez que se haya hecho el seguimiento y se compruebe que todo está en regla se debe proceder a autorizar el pago a proveedores y efectuarlo.

### ***Manufactura (Make)***

El sistema de la empresa Compass Group en el proceso de manufactura (Make), siempre lleva su producción conectada con el área de los pedidos y caminando paralelamente con los lineamientos de seguir conquistando al cliente, es decir que la empresa se preocupa por tener siempre un plan de acción y mantener la calidad de su producción mediante unos objetivos, política que lleva la multinacional en todas las áreas de licitaciones. Previamente la empresa compass group, deja acordado con el cliente todo el requerimiento que este necesita, corroborándolo por medios de correos y formatos de la gestión operacional, con el fin de endosar el requerimiento necesario y así dar cumplimiento al pedido del cliente y mantener el canal de comunicación para seguir siendo una línea de alta importancia dentro del plano carbonífero de puerto bolívar – la guajira. La empresa Compass en este proceso fortalece su efectividad a la hora de entregar sus pedidos

formando el famoso triangulo del equipo seguro (Elaboración producto, Transporte producto y Entrega producto), para dar efectividad al cumplimiento de empresa a cliente y así mantener la satisfacción del mismo.

El proceso de manufactura se lleva a cabo en esta empresa para la elaboración de un menú de alimentación para las contratistas y su principal cliente cerrejón, implementando el modelo SCOR, llevando la organización de una variedad de comida durante un turno de 14 días y a este le implementan el control de calidad, soporte que vigila la empresa contratista fointer club en probar y hacer que se cumplan los controles de elaboración y su empaque final. La empresa compass group y talento humano siempre tienen en cuenta a la hora de seleccionar su personal, ya que debe ser completamente profesional y capacitados para desempeñarse en todas las áreas dentro de los comedores almirante, oasis y bodega de esta compañía. Referencia de este proceso (Oficina de recursos Humano – Container de la empresa Compass Group).

La empresa Compass group cuenta con unos indicadores claves para el rendimiento de su desempeño y mantener la credibilidad de la empresa dentro de la empresa Cerrejón, los cuales son:

$$\% \text{Disponibilidad de equipos} = (\text{tiempo disponible}) / (\text{tiempo total producción}) * 100$$

$$\% \text{Mantenimiento equipos realizados} = (\text{mto ejecutados}) / (\text{mto programados}) * 100$$

$$\text{Accidentalidad capital trabajo} = \text{N}^\circ \text{ total accidentes de trabajadores}$$

$$\text{Costos Mantenimiento equipos} = \text{costo mto preventivo} + \text{correctivo}$$

Estos procesos de manufactura cuentan con un tablero LEAN sujetado al SCOR, tiene en cuenta el rendimiento de los equipos y poseen un calendario para los

mantenimientos preventivos de los mismos y la efectividad de la calidad en el término del cumplimiento a sus clientes.

### ***Distribucion (deliver)***

En este eslabón la empresa tramitara las órdenes de los pedidos solicitados en un tiempo determinado, también podemos realizar el proceso de almacenamiento de materias primas y productos terminados, y seleccionamos la flota de transporte adecuada para el envío de todos los pedidos a los diferentes lugares acordados.

Pero antes de todos estos procesos podemos brindar la certificación de calidad que en toda empresa es de mayor importancia para estos procesos logísticos, aquí evaluamos los detalles más importantes para la certificación previa para poder autorizar salida de esos productos al mercado con el único fin de satisfacer necesidades en todos los aspectos posibles. Buscaremos la manera de que los pedidos se puedan organizar de la mejor manera posible buscando que estos cumplan con las características y condiciones adecuadas siendo un puente muy importante para cumplir con los estándares organizacionales y operacionales. Los operarios organizaran los pedidos acorde a lo solicitado, siendo este donde se verifica que estén bien etiquetados y esté facturado tanto físico como por sistema, luego de aquí involucraremos a lo logística de transporte donde esta juega un papel muy importante, la idea es contratar una flota de vehículos que estos se encarguen del traslado de dicha mercancía desde el punto inicial hasta que este llegue al proveedor y de ahí el se encargue para el reparto buscando la satisfacción de los clientes.

La flota de los vehículos que se buscara deberá contar con tecnología de punta para que así podamos tener un adecuado seguimiento de los pedidos cuando vaya en el traslado

y estar tranquilo de lo que está pasando en las vías. Contando con todos estos puntos importantes la empresa Compass group generara credibilidad en todos sus procesos, dando tranquilidad a los suyos como los clientes que son los más importantes para toda empresa. De esta manera se lograra mejorar los procesos en cuanto a los pedidos y distribución, evidenciándose beneficios en la operación de la compañía gracias al seguimiento y análisis de las inconsistencias detectadas por el equipo de compras y los analistas de operaciones que juegan un papel muy importante en cada unos de los procesos. (Faver leonardo Nieves, 2018)

### ***Devoluciones (Return)***

A terminos generales y a nivel de cualquier empresa el proceso de devolucion implica costos sobre estimados de lo comun, por ende es de gran importancia que las empresas tengan un plan estructurado para las devoluciones y las razones especificas por las cuales se hacen las mismas. Para este item en la empresa se maneja un plan logistico ejecutado segun el nivel de las devoluciones. Para especificar los niveles de devoluciones es importante saber que existen devoluciones de clientes para la empresa y de la empresa para proveedores(Soto, 2012). Estructuralmente se dice que la empresa puede hacer devoluciones a los proveedores cuando existen errores cometidos por estos que perjudiquen los costos y satisfaccion futura de los clientes de a empresa. Dichos errores pueden ser el envio de material no solicitado o en su defecto material entregado de mas o si es posible menos de lo solicitado, importante en este item es la calidad de la materia prima suministrada por los proveedores, ya que un material en mal estado es motivo de devolucion. Para la empresa en la recibida de los alimentos es importante que estos cuenten con una presentacion adecuada, con una textura admitida y olores normales de los mismos,



ya que cualquier mal olor i aspecto fisico de los alimentos son motivos redicales de devoluciones. Es importante resaltar que tambien en el proceso de traslado los alimentos pueden sufrir daños relevantes tales como descogelacion, contaminacion y demas los cuales tambien son motivos de devoluciones. A su vez por ultimo pero no menos importante es la fecha de vencimiento de lo recibido, la empresa puede devolver a los proveedores todo lo caducado.

Lo anterior hace referencia a las devoluciones de la empresa para los proveedores, el cual es un nivel de los expuestos; pero existe otro nivel que son de clientes para la empresa, los cuales acarrear un alto costo para la misma y lo que se busca es la calidad en este proceso para alcanzarla satisfaccion plena de los clientes y asi disminuyan las devoluciones pero debe entenderse que indiscutiblemente por razones que se salen de las manos pueden suceder algunos malos procedimientos que ocasionen estas devoluciones de clientes para la empresa, estas podrian ser:

Errores a la hora de responder a la peticiones de los clientes

Entrega equivocada

Productos afectados en el traslado

Demora a la hora de entrega de los pedidos

Insatisfacción al cliente por parte del producto recibido

La empresa debe contar con un plan adecuado de ejecucion ante las devoluciones alimenticias en este caso, por ejemplo; todo material en mal estado y que sea orgánico podría ser utilizado para la fertilizacion si se decide reutilizarse para cosas productivas, por otra parte los alimentos devueltos que se encuentren en buen estado podria donarse a

hogares comunitarios y fundaciones sin animos de lucros que aprovechen de manera adecuada los recursos brindados, todo plan de accion debe ir acompañado del cumplimiento de los acuerdos que existan entre la empresa y el proveedor si es el caso o si no entre la empresa y el cliente.

Importante para resaltar es que la empresa Compass Group debe contar con el almacenamiento disponible para todas las devoluciones, es la recomendacion general ya que bodegas bien organizadas pueden disminuir costos en esta etapa y podria ser mejor el manejo de las devoluciones.

Como accion de mejora la empresa debe hacer visible a traves de sus medios de comunicacion cuales son las condiciones de devoluciones entre los clientes y ellos para asi dejar estandarizado las directrices que permitan a todo el publico en general de como se realizan este tipo de procesos y sus tiempos de espera para la respuesta y todos sus sectores implicados.

### ***Soporte (enable)***

Se define como el pilar en que se gestionan los procesos relacionados con la cadena de suministro como, por ejemplo, las normativas empresariales, las bases de datos, la gestión de riesgos, los requisitos legales y las disposiciones contractuales. (Modelo SCOR: definición y funciones. 2020).

En este pilar del Modelo SCOR, es fundamental para disminuir las perdidas económicas y reputacional de la organización, por lo cual COMPASS GROUP en el Cerrejón y demás cliente lo aplica así:

Tiene definido una política integral de HSEQ para asegurar el cumplimiento de los estándares de los sistemas de gestión y requisitos de otra índole, que le permite posicionarse en el mercado como una empresa con bajo índice de incidentes y alto estar de calidad.

De acuerdo a cada fase de la cadena de suministro del servicio de alimentación se establecen estrategias de responsabilidad social con las comunidades del área de influencia del Cerrejón, vinculando personal de la zona y entregando al cliente los residuos ordinarios para compostaje; además aplica dentro del proceso productivo la política de cero desperdicio disminuyendo pérdidas por uso desmedido de los insumos.

En el marco normativo va más allá del cumplimiento de los requisitos nacionales, adoptó de manera voluntaria participar en el cumplimiento de iniciativas del Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), evidenciando una alto compromiso de la alta dirección en las exigencias actuales del mercado.

Las normas de Seguridad y Salud en el trabajo hacen parte de la prioridad, siendo Ceroaccidentes la meta en la realización de las actividades de la cadena de suministro, propendiendo por la integridad operacional de los colaboradores de Compass Group en El Cerrejón y en los demás clientes, logrando en el año 2021 el índice de frecuencia de incidentes incapacitantes en 1,12 alcanzando la meta establecida para esa vigencia de acuerdo con el Informe de sostenibilidad de dicha vigencia. Todo esto se logra por el análisis oportuno de los indicadores para la prevención de accidentes y enfermedades laborales en los procesos, promoviendo la aplicación de buenas prácticas de seguridad, además que de este resultado depende la calificación del contratista en el Cerrejón.

La gestión de riesgos también abarca el aspecto reputacional, para lo cual Compass Group se asegura en que los proveedores y funcionarios tengan claro los requisitos del cliente y los canales de comunicación. Así mismo cuenta con una política anticorrupción en la organización y un código de ética, disponiendo de una línea telefónica para que cualquier persona pueda realizar la denuncia de algún tipo de comportamiento que vaya en contra de las cinco reglas de oro de Compass Group.

La información de todos los procesos y las bases de datos de todas las partes interesadas de Compass Group se mantiene respaldadas de acuerdo con las herramientas Tlc, cabe anotar que de acuerdo con el informe de desarrollo sostenible de 2021 cuenta con las siguientes políticas: política de protección de datos, política de seguridad de la información, política uso aceptable de TI y Política sobre el uso de redes sociales.

Durante el 2020 y mediados de 2022 se acogió a la normativa vigente para el manejo de la emergencia sanitaria de Covid-19, alta exigencia en sus servicios de alimentación en Cerrejón para garantizar la inocuidad de los alimentos y la continuidad de la operación en ese periodo de crisis, que gracias a la gestión de riesgos y las medidas de bioseguridad aplicadas los servicios se mantuvieron en operación garantizando la satisfacción del cliente.

En este sentido todos los procesos de la cadena de suministro no pueden omitir la aplicación de las acciones de soporte, ya que impacta directamente en la planeación, el control de las desviaciones, el aprovisionamiento distribución y la continuidad del ciclo de las líneas de producción de la cadena de suministro.

Es importante señalar que en la medida que las organizaciones apliquen el modelo APIC-SCOR podrá controlar estratégicamente los procesos de la cadena de suministro, desde los recursos, la demanda y los requisitos legales para entregar con calidad pero de manera oportuna al cliente de acuerdo con las exigencias del mercado, exigiendo siempre efectividad y sostenibilidad en las empresas para que no cueste más producir que lo que representan sus utilidades, de esta manera con el modelo APIC-SCOR las organizaciones se aseguran de aplicar las mejores prácticas centrado en los flujos de comunicación entre procesos para que estratégicamente todos operen en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Compass Group es un ejemplo claro que aplicar el modelo APIC-SCOR le genera una ventaja competitiva de su cadena de suministro para el Cliente Cerrejón, además de ser el referente para atraer otros clientes.

## **Identificación de los flujos en la Cadena de Suministro de la empresa Compass Group**

Una cadena de suministro es el conjunto de actividades, instalaciones y medios de distribución necesarios para llevar a cabo el proceso de venta de un producto en su totalidad, con base en la información sobre logística se logra identificar en la empresa Compass Group como se maneja los flujos en su cadena de suministro, para ello se han elaborado 3 diagramas de flujo así (flujo de Información, flujo de productos y flujo de dinero), también se realiza un análisis de cada uno de los diagramas de flujos con el fin de tener más claridad de estos.

### **Conceptualización y contextualización**

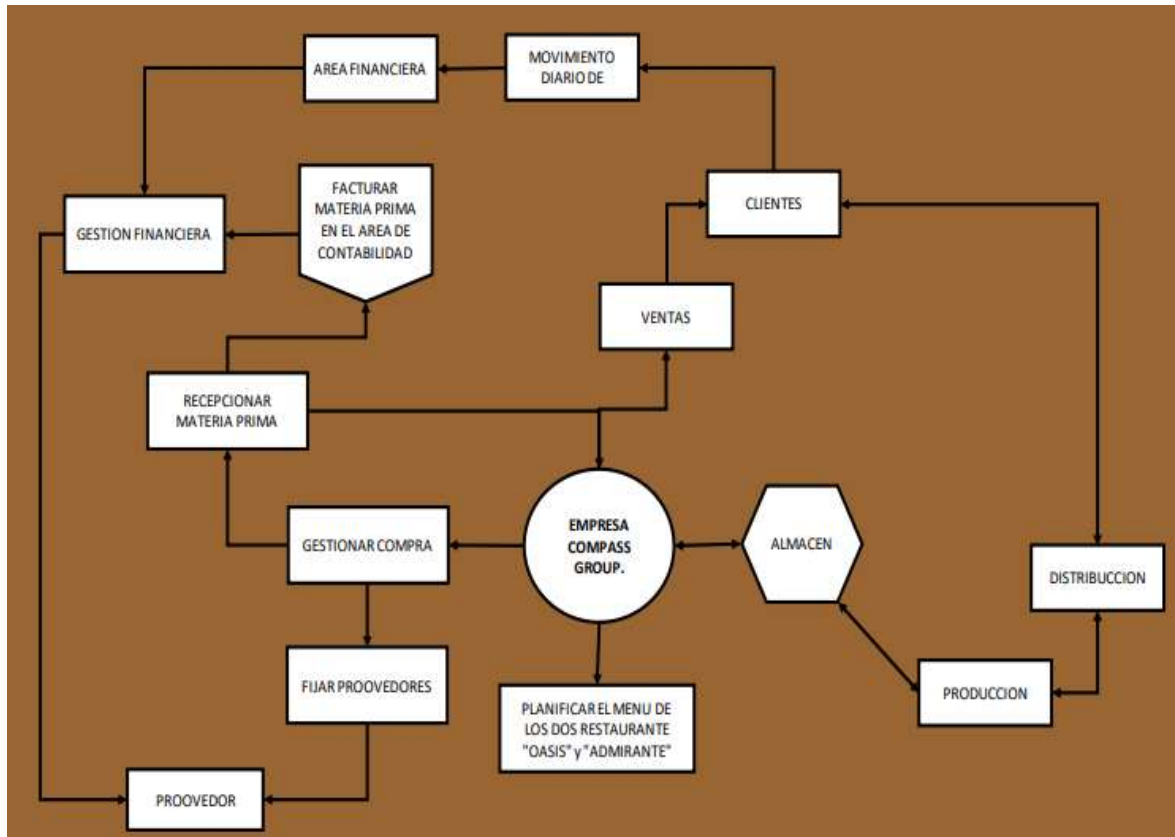
En esta parte del análisis de los flujos, encontraremos la manera de comparar estadísticamente los movimientos de la empresa, a través de los procesos adquiridos y ofrecido por un autor que brinda la facilidad de seguir este paso a paso (Raffino, 2020). Este análisis observaremos movimiento de intercambios, donde la empresa estratégicamente demostrara en sus flujos todos los beneficios positivos que se generan la cadena de suministros y logística.

## **Análisis de los flujos en la Cadena de Suministro de la empresa Compass Group**

### ***Flujo de información***

El flujo de información de la empresa Compass Group, busca estar siempre en el podio de la competitiva, adaptándose siempre a las necesidades del entorno a donde sus licitaciones han sido seleccionadas, demostrando su calidad y su mejora continua para lograr una estabilidad y crecimiento en el mercado.

A continuación, el diagrama de flujo de la información Compass Group:



*Figura 3. Diagrama de Flujo de Información de Empresa Compass Group.*

*Fuente: Elaboración propia. William Jiménez (2022)*

### ***Flujo de Productos***

El flujo de los productos es la descripción gráfica de la preparación del producto alimenticio dentro de la unidad puerto bolívar cerrejón de la empresa Compass Group. Hasta la distribución del servicio hacia sus clientes.

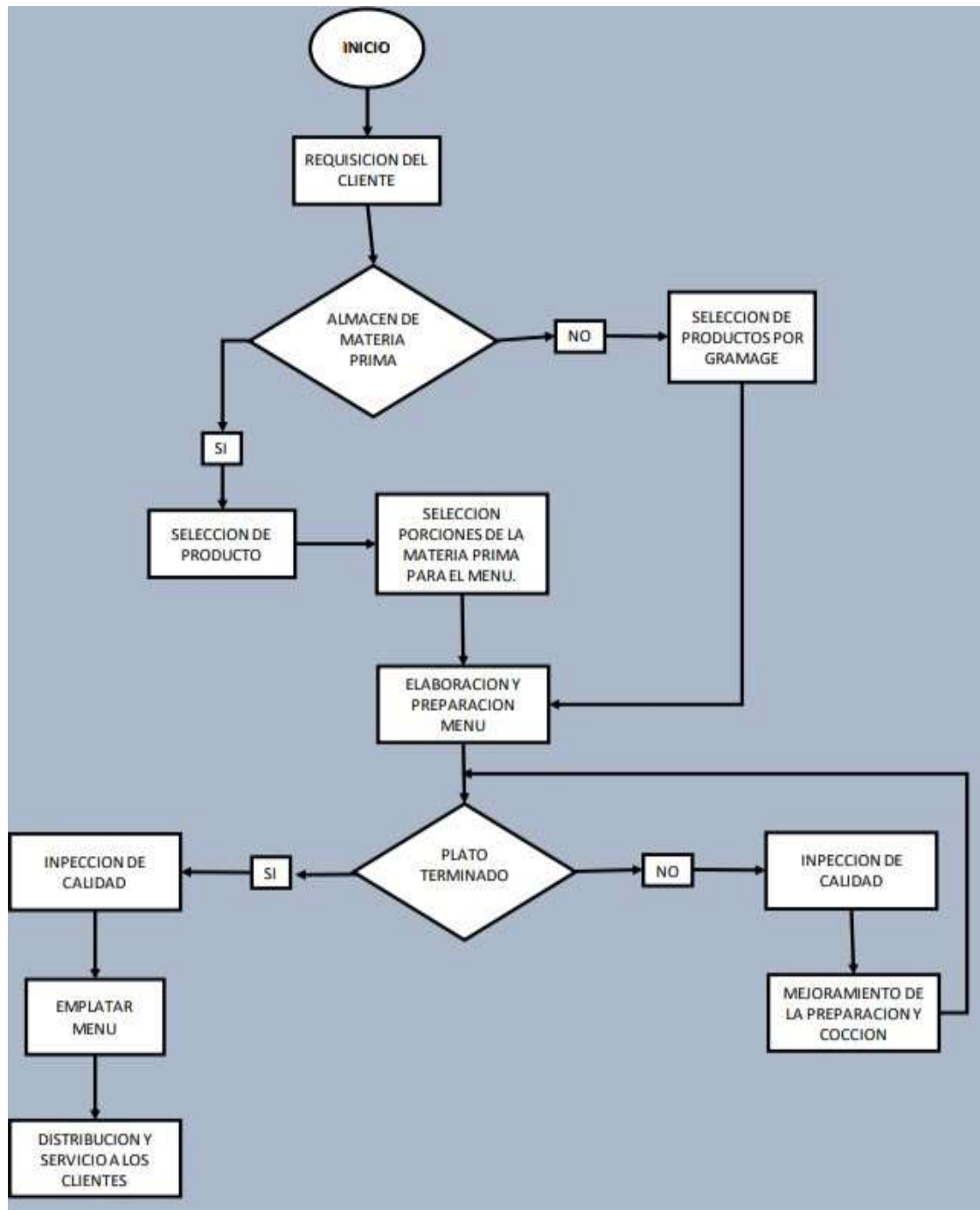


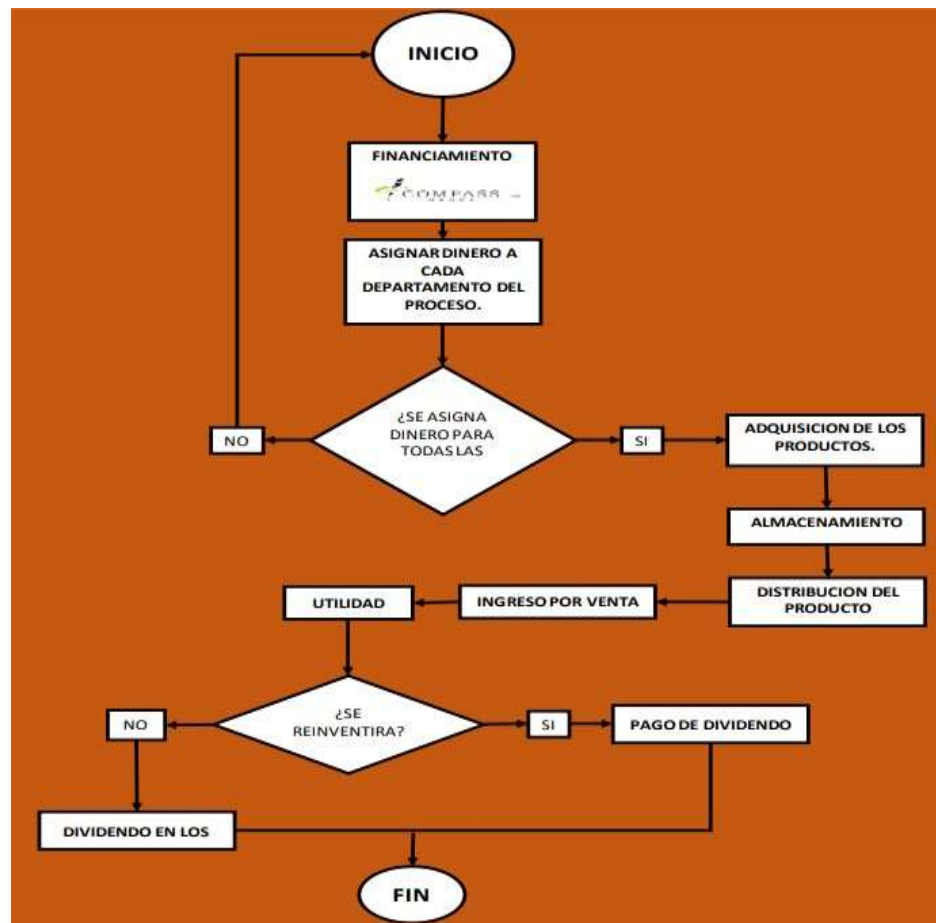
Figura 4. Diagrama de Flujo de Producto de Empresa Compass Group.

Fuente: Elaboración propia. William Jiménez (2022)



### *Flujo de Dinero*

El flujo del dinero, incluye todos los movimientos que realiza la compañía en las actividades que necesitan manejo de dinero, para la adquisición de insumos, servicios, manufactura e ingresos que tiene la empresa Compass Group. Gracias al Flujo de dinero se pueden identificar las necesidades de la empresa en el entorno desértico, garantizando el buen funcionamiento de la cadena de suministro y tener el mejor desempeño ante los ojos de su principal cliente como lo es el cerrejón, a continuación, se presenta el diagrama de flujo de dinero.



*Figura 5. Diagrama de Flujo de Dinero de Empresa Compass Group.*

*Fuente: Elaboración propia. William Jiménez (2022)*

### **Colombia y el LPI del Banco Mundial.**

Con base en el LPI del Banco Mundial, se realiza un cuadro comparativo de Colombia vs. Un país de: América Latina, de Centroamérica, Norte América, Europa, Asia y uno de África de los Años 2012, 2014, 2016 y 2018. (ver anexo 1. tabla comparativa Colombia vs el LPI del Banco Mundial). Para poder elaborar dicho cuadro comparativo se realiza una tabla de puntuación internacional (de los países mencionados sobre temas como: costumbres, infraestructura, envíos internacionales, competencia logística, seguimiento y rastreo y por última oportunidad

#### **Conceptualización y contextualización**

Si se habla de infraestructura Colombia inicio bien en 2012, pero poco a poco fue deteriorando siendo inferior ante el país de estudio que fue Francia. Lo más acorde y conveniente es que nuestro país siga mejorando todas sus operaciones internas como externas, siendo esta una gran oportunidad de avanzar y dar el mejor ejemplo a seguir por otros países que están en desarrollo en algunas operaciones de comercio y logística.

#### **Comparativo de Colombia ante el mundo**

El Banco Mundial publicó la información del Índice de Desempeño Logístico (LPI, por sus siglas en inglés) – 2018 y las noticias para nuestro país son alentadoras: para este año nos ubicamos en el puesto 58 de un total de 160 países del mundo; recordemos que en 2016 ocupábamos el puesto 94. Se manifestó que el mejor desempeño logístico del país se debe principalmente a la implementación de medidas de facilitación comercial, los

controles a las prácticas ilegales de comercio exterior, la nueva legislación aduanera, las mejoras en infraestructura, la implementación de técnicas modernas de control aduanero y a la aplicación de un modelo moderno de perfilamiento y administración de riesgos.

Tabla 3. *Tarjeta de puntuación internacional.*

TARJETA DE PUNTUACION INTERNACIONAL								
País	Rango LPI	Puntuación LPI	Costumbres	Infraestructura	Envíos Internacionales	Competencia Logística	Seguimiento y Rastreo	Oportunidad
<b>Año 2012</b>								
Colombia	64	2.87	2,85	2,72	2,76	2,95	2,66	3,45
Chile	39	3.17	3.11	3.18	3.06	3.00	3.22	3.47
Panamá	61	2.93	2.56	2.94	2.76	2.84	3.01	3.47
Estados Unidos	9	3.93	3.67	4.14	3.56	3.96	4.11	4.21
Francia	12	3.85	3,64	3,96	3,73	3,82	3,97	4,02
India	46	3,08	2,77	2,87	2,98	3,14	3,09	3,58
Marruecos	50	3,03	2,64	3,14	3,01	2,89	3,01	3,51
<b>Año 2014</b>								
Colombia	97	2,64	2,59	2,44	2,72	2,64	2,55	2,87
Chile	42	3.26	3.17	3.17	3.12	3.19	3.30	3.59
Panamá	45	3.19	3.15	3.00	3.18	2.87	3.34	3.63
Estados Unidos	9	3.92	3.73	4.18	3.45	3.97	4.14	4.14
Francia	13	3.85	3,65	3,98	3,68	3,75	3,89	4,17
India	54	3,08	2,72	2,88	3,2	3,033	3,11	3,51
Marruecos	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Año 2016</b>								
Colombia	94	2,61	2,22	2,43	2,55	2,67	2,55	3,23
Chile	46	3.25	3.19	2.77	3.30	2.97	3.50	3.71
Panamá	40	3.34	3.13	3.28	3.65	3.18	2.95	3.74
Estados Unidos	10	3.99	3.75	4.15	3.65	4.01	4.20	4.25
Francia	16	3,9	3,71	4,01	3,64	3,82	4,02	4,25
India	35	3,42	3,17	3,34	3,36	3,39	3,52	3,74
Marruecos	86	2,67	2,22	2,46	3,09	2,59	2,34	3,2
<b>Año 2018</b>								
Colombia	58	2,94	2,61	2,67	3,19	2,87	3,08	3,17
Chile	34	3.32	3.27	3.21	3.27	3.13	3.20	3.80
Panamá	38	3.28	2.87	3.13	3.31	3.33	3.40	3.60
Estados Unidos	14	3.89	3.78	4.05	3.51	3.87	4.09	4.08
Francia	16	3,84	3,59	4	3,55	3,84	4	4,15
India	44	3,18	2,96	2,91	3,21	3,13	3,32	3,5
Marruecos	109	2,54	2,33	2,43	2,58	2,49	2,51	2,88

Fuente: LPI del Banco Mundial. *Elaboración propia.*

**Colombia: CONPES 3547 – Política Nacional Logística.**

Este apartado tiene que ver con la “Política Nacional Logística”, en los temas concernientes a la promoción para el desarrollo de infraestructura logística especializada. A continuación, se encuentra un Cuadro sinóptico donde se evidencien los elementos fundamentales del documento “Conpes 3547 Política Nacional Logística”

**Conceptualización y contextualización**

Conpes 3547 “Política Nacional Logística”, define como política nacional la promoción de un sistema de plataformas logísticas que articule y aglomere la oferta de infraestructura y servicios, con el objetivo de generar proyectos de impacto para el comercio exterior y para la distribución de mercancías de producción y consumo, así como promover y potenciar el uso de la infraestructura instalada (s/f. 2009).

### Elementos fundamentales CONPES 3547 - Política Nacional Logística

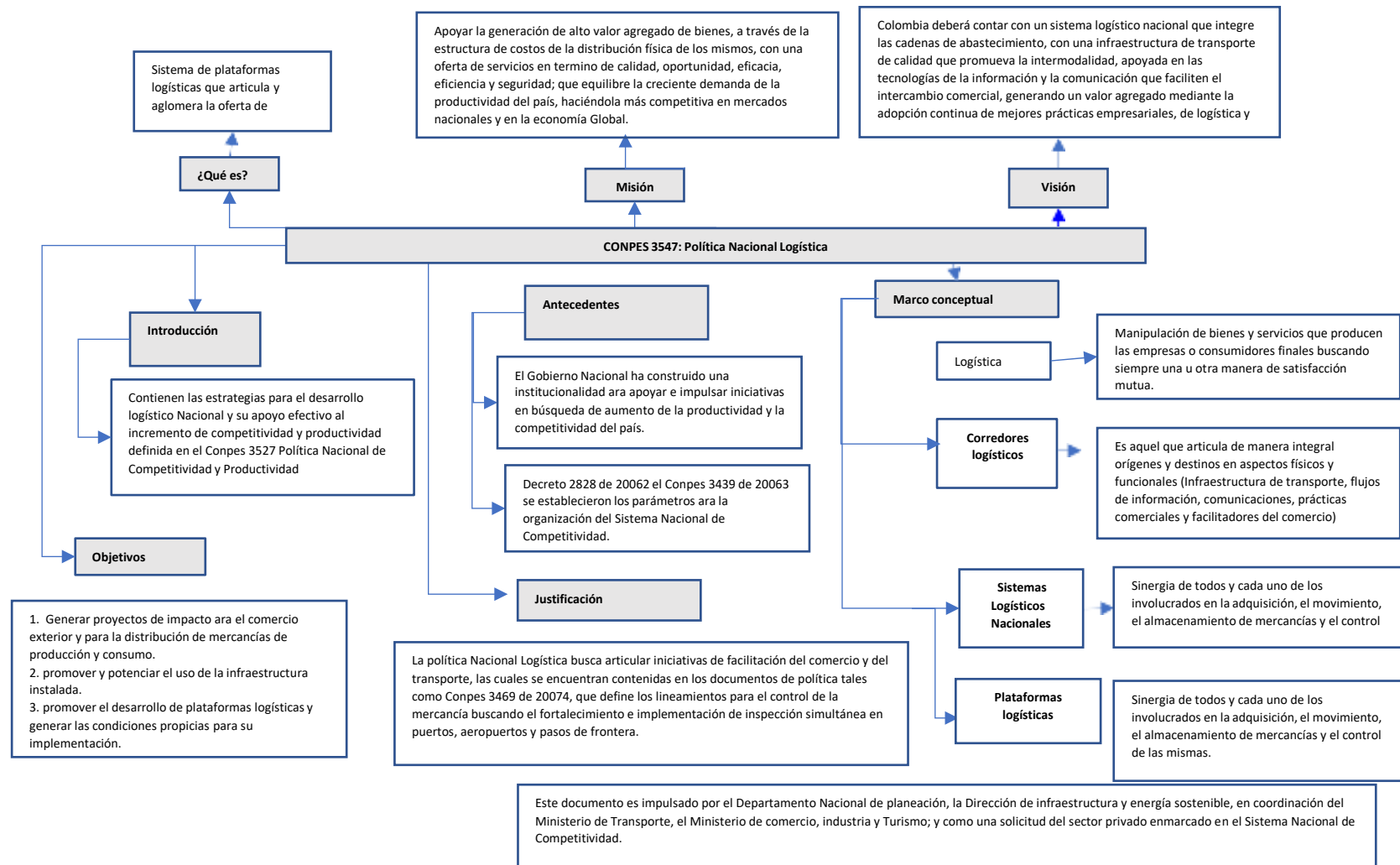


Figura 6. Cuadro sinótico de los elementos fundamentales del “Conpes 3547 – Política Nacional Logística”. Elaboración propia.

## **El Efecto Látigo (The Bullwhip Effect)**

Teniendo en cuenta los resultados de una encuesta, mostraremos, como puede verse afectado la cadena de suministro de la empresa Compass Group por el llamado efecto látigo. Este efecto es un problema para las empresas. Por ello, a continuación, se explica cómo sucedería este efecto en la empresa Compass Group bajo las causas: Actualización de pronóstico de demanda, Orden por lote, Fluctuación del precio y juego de escasez, con el fin de mejorar el proceso logístico de la empresa evitando este efecto.

### **Conceptualización y contextualización**

El efecto látigo es aquel que al final de la cadena de suministro provoca un gran impacto. Quien inicia el movimiento y principio de esta metáfora son los consumidores y quien la termina son los proveedores de la materia prima (IONOS, 2020). Cuando la información de la demanda de productos no tiene una proyección, logra impactos negativos ya sea por solicitud de suministros o la falta para suplir la demanda, y como destino final, cumplir las necesidades del cliente a cabalidad y evitar demandas económicas por no brindar el servicio contractual.

### **Análisis de causas en la empresa Compass Group**

#### ***Demand-forecast updating (Actualización del pronóstico de la demanda)***

El efecto látigo según la causa de la demanda en la empresa Compass Group influye cada vez que Cerrejón y sus demás clientes (empresas contratistas) realizan pedidos mayores o diferentes al establecido en el menú de 12 semanas. La empresa procesa esa información como un posible aumento de demanda futura, cabe resaltar que estos pedidos se hacen en fechas especiales o por un incremento de trabajo en las empresas de los clientes. Cuando pasa esto, Compass Group aumenta los pedidos a los proveedores ya establecidos si solo aumenta el número de comensales, pero cuando piden algo especial, la empresa realiza un pronóstico con su

inventario y la adquisición de productos, si en caso tal que no cuenten con algunos productos para casar el pedido contrata otra empresa que brinde ese servicio, incurriendo en gastos adicionales, o buscan nuevos proveedores que les abastezcan de la materia prima que necesitan.

Todo lo anterior conlleva a reajustar los pedidos a los proveedores más inmediatos y esos proveedores están obligados a realizar nuevas órdenes según el stock en inventario hasta llegar a hacer aumentar la productividad del proveedor inicial que es quien produce o cultiva los productos necesarios para suplir la necesidad de los clientes de Compass Group. La empresa debe mantener una planificación anticipada y mediante el uso de software de inventarios en tiempo real, los proveedores, los productores de materia prima y la misma empresa pueden estar informados de cuándo y en qué momento debe reabastecer el inventario.

#### ***Order Batching (Ordenar por lotes)***

Esta causa conduce al efecto látigo cuando Compass Group agota su inventario por la demanda de cerrejón y contratistas cuando se incrementa los comensales por trabajos adicionales o cuando solicitan cambiar el menú habitual por uno especial en fechas especiales, la empresa tiene que realizar pedidos a sus proveedores como eventualmente lo hace, pero con nuevos requisitos para reabastecerse de lo que se requiere sin incurrir en gastos de transporte, lo que conlleva una mayor demanda de materia prima.

#### ***Fluctuación de Precios (Price Fluctuation)***

Compass Group, siempre tiene como misión satisfacer al cliente, por lo tanto, esta objetiva en no cometer errores en el consumo en las ventas realizadas hacia la parte del cliente en referencia, con el fin de evitar percances a futuras licitaciones y el beneficio de ambas compañías. Compass Group siempre detalla los descuentos y promociones con sus clientes, en especial con los contratistas nuevos o contratistas de inspecciones que solo llegan al campo a hacer



trabajo por cortos meses, que puedan alimentarse de informaciones o percepciones negativas de la empresa Compass dentro de cerrejón u otras contristas que han sostenido la demanda de esta compañía desde sus inicios.

El manejo de la información acerca de la cantidad de ventas de platos diarios, va paralelamente con las promociones y la forma de pago que se relaciona directamente con los clientes esporádicos y que su demanda en compra es notable por el número de operadores que activan al plan, cabe destacar que estos solo aparecen cuando existen las promociones y estos precios suman porque están siempre en conjunto con los clientes fijos, (Cerrejón – Contratistas)

Estas compras a plazos que se generan por las actividades de las promociones derivan en la fluctuación de precios que beneficia al cliente, contratistas fijas y esporádicas y al mismo tiempo permite que Compass Group mantenga la rotación de su inventario. La fluctuación de precios es juego que trata de aguantar la estimulación del alza o bajo de precios dependiendo de las demandas de sus clientes, realizan sus promociones estratégicas con el fin de aumentar sus ventas, pero esta unidad es un caso especial puesto que ya tienen precios fijos contractuales con el cerrejón y contratistas donde estipulan que no se debe realizar ningún cambio y estos deben cumplir a cabalidad lo pactado por orden contractual.

### ***Juego de Escasez (Shortage gaming)***

Como su nombre lo indica el juego de escasez, esto ocurre, cuando la compañía sobre pasa las demandas en ventas y queda sin productos para ofrecer la variedad que siempre está acostumbrada a ofertar. Compass Group, realiza una asignación de acuerdo con las indicaciones del cliente principal y de allí se desprende la oferta para las contratistas con el fin de organizar y proyectar la demanda durante dos meses o tres meses y así evitar contratiempo en el comportamiento de las ventas y calidad del servicio. En el año 2022, la empresa Compass Group,

tuvo impactada por la demanda de ventas y se vio asfixiada por el número de personas que ofertó el cerrejón para atacar una contingencia dentro del plano carbonífero. Son ejercicios que aparecen de repente y estos no tenían como suplir las necesidades del cliente, por lo tanto, aplican estrategias de esperas y por turno y dar cumplimiento a dichos requerimientos por parte del cerrejón. Sin embargo, para estos casos especiales, el manejo del inventario es demasiado costoso, se ofrece al cliente promociones de los productos por el número de operadores, para darle facilidad de pago ver siempre el aumento útil en ventas.

Compass Group, Facilita la información de su inventario con los clientes interesados en pactar con ellos, puesto que ellos siempre están comprometidos en suplir la necesidad de cualquier demanda mostrando su integridad y capacidad de cumplir siempre la necesidad de los clientes.

## **Gestión de Inventarios**

Compass Group, nos permite conocer su modelo de gestión de inventario por medio de una encuesta que hemos realizado algunos de sus operadores, dentro de la unidad y de ahí no damos cuenta que esta aplica el método ABC, donde este ejercicio le ha sido sostenible a pesar de las adversidades y ubicación, Muestran una gestión de inventario seguro bastante aceptable, donde siempre han garantizado el buen servicio y calidad ante el principal. Con la información obtenida de la encuesta, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa y se propone una estrategia para la gestión de inventarios en la empresa Compass Group a partir del diagnóstico realizado.

### **Conceptualización y contextualización**

Es obligación que las empresas conozcan la dinámica de la gestión de inventario, porque está garantizando el servicio y la puntualidad de lo que se ofrece, hablar de gestión inventario en una empresa, es resaltar la organización claramente en los productos e ir todo el tiempo un paso de ventaja, ya que un buen inventario da tiempo de organizar cualquier estrategia para suplir necesidades con la suma calma, así evita los elevados costos y puede abastecerse de sus productos sin afanes y escoger alta calidad en su materia prima. Es por eso que el modelo ABC, le ha sido de fuente de garantía para tener todo organizado en la logística de la unidad Compass Group (PBV).

### **Análisis de la situación actual de la gestión de inventarios en la empresa Compass Group**

La gestión de inventarios para Compass Group es indispensable por el alto flujo de servicios solicitados por los clientes permanentemente y el abastecimiento constante de los proveedores, asertivamente el modelo ABC implementado por la empresa es el adecuado para el manejo de la estructura con que la empresa cuenta; los buenos resultados obtenidos

implementando este modelo de gestión de inventario son mejorables, en base a eso se realiza el plan de mejora para definir especialmente la prestación de un mejor servicio y cumpliendo un mayor alto nivel de calidad, el estándar a alcanzar para la satisfacción de los clientes que son la razón de ser de todas las organizaciones.

### **Instrumento para recolección de la información**

El cuestionario con 20 ítem, cada uno cuenta con una puntuación para los criterios que Cumplen de acuerdo con la gestión de inventario de Compass Group en El Cerrejón, se informó a la empresa que no existen respuestas buenas o malas, así mismo que esta información no representa una calificación de calidad u otros fines de auditoría, ya que sus resultados son para el análisis y determinar un plan de acción.

El cuestionario de gestión de inventario que se encuentra en el **Anexo 2** cuyo nivel de calificación del resultado se estableció de la siguiente manera:

Entre 19 - 18 puntos: nivel excelente

Entre 17-15 puntos: Sobresaliente

Menor 14 puntos: Deficiente

### **Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida**

El Cuestionario, fue resuelto por cuatro personas responsables de la gestión de inventario de Compass Group, obteniendo los siguientes resultados con un nivel **sobresaliente**:

*¿Los costos de producción garantizan las utilidades de la empresa?*



*Figura 7. Los costos de producción, utilidades de de la empresa.*

Un 75% indica que los costos de producción garantizan las utilidades de la empresa, este margen permite considerar que la empresa es sostenible, pero un 25% indica que cumple parcialmente, por lo cual es necesario mantener un análisis en la gestión de proveedores ara poder optimizar los costos, así mismos evaluar los tiempos de la línea de producción y determinar si la mano de obra es suficiente para garantizar el servicio y disminuir costos.

***¿Se tiene identificado los insumos que ingresan primero al almacén?***



*Figura 8. Insumos que ingresan primero al almacén.*

El 100% de los líderes del proceso de gestión de inventarios indican que Compass Group cuenta con la identificación de los insumos que ingresan al almacén, esto permite asegurar la rotación de los productos y mantener en el stock aquellos cuya fecha de vencimiento es superior a un mes, de tal manera que se asegure el consumo de los insumos con fecha corta se utilicen en

el servicio de producción de preparación de alimentos y evitar posibles pérdidas por caducidad de productos.

***¿Se utilizan los insumos de fecha corta de vencimiento?***



*Figura 9. Insumos de fecha corta de vencimiento.*

Los insumos de fecha corta de vencimiento son usados en un 100%, esto permite disminuir pérdidas y sobrecostos por posibles compras innecesarias de insumos al requerir ser desechados.

***¿Se mantiene el control de temperatura, orden y limpieza de los sitios de almacenamiento?***



*Figura 10. Control de aseguramiento de equipo.*

Los sitios de almacenamiento se mantienen con control de temperatura, orden y limpieza en un 100%, de esta manera se garantizan las buenas prácticas de manufactura, además de mantener el buen estado de los víveres e insumos y disminuir posibles las pérdidas durante el tiempo de estancia de estos en el almacén.

***¿Se realizan los pedidos de acuerdo con la demanda del servicio de alimentación?***



*Figura 11. Solicitud de pedidos*

Un 75% de los pedidos se realizan de acuerdo con la demanda del servicio, sin embargo, un 25% indica que cumple parcialmente, por lo cual es necesario mantener el control de los pronósticos de los insumos requeridos en los servicios de alimentación de acuerdo a las condiciones específicas del Cliente El Cerrejón; de esta manera se realizará un mejoramiento en la acumulación de inventario que podría generar pérdidas de insumos o atrasos del proceso si la demanda incrementa.

***¿La empresa cuenta con una política de selección y control de proveedores?***



*Figura 12. Cumplimiento de la política.*

La empresa cuenta con una política de selección y control de proveedores de acuerdo con 100 % de las respuestas de los líderes del proceso de gestión de inventarios, permitiendo la administración de los recursos e insumos de manera eficiente y optimizando los costos de

producción al garantizar la disponibilidad de acuerdo con la demanda del servicio o poder acceder a ellos con facilidad en caso de una situación de contingencia.

***¿La empresa cuenta con el registro de los elementos, equipos y activos requeridos para la producción del servicio de alimentación?***



*Figura 13. Registro de Control.*

El 100% reporta que la empresa cuenta con un registro de elementos, equipos y activos requeridos para la producción del servicio de alimentación, lo que remite el control de la operación, así mismo tenerlos en el inventario asegura una conservación del activo, la vida útil de los mismo y el eficiente funcionamiento a través del control de mantenimiento de estos.

***¿Los elementos, equipos y activos requeridos para la producción del servicio de alimentación cuentan con marquilla de identificación?***



*Figura 14 Registro de equipos y activos*

Un 100% de los elementos, equipos y activos requeridos para la producción del servicio de alimentación cuentan con marquilla de identificación, lo que permite asegurar los activos y salvaguardar el patrimonio.



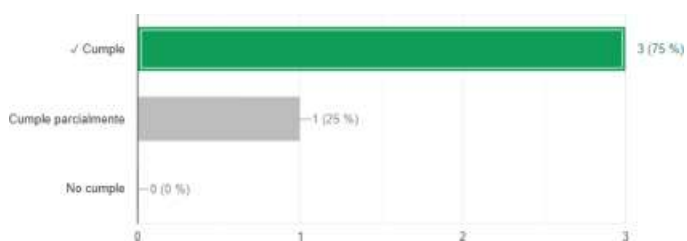
***¿Durante el último año no se han presentado paradas o cambios en el proceso de producción de alimentos por falta de un insumo o elemento requerido en el proceso?***



*Figura 15. Registro de eventos (Paradas)*

Un 75% indica que en el último año el proceso de producción de alimento no se ha detenido por falta de insumo en el proceso; sin embargo un 25% indica que cumple parcialmente, situación que muy injustificada, ya que se debe garantizar siempre la oportunidad y calidad del servicio; por lo cual es necesario la implementación del pronóstico de la demanda, la gestión de compras de insumos de acuerdo con los lazos de entregas y trámites administrativos requeridos que en ningún momento retrasen la producción, cuyos tiempos deben ser considerados en el stock requerido sobre aquellos productos de mayor consumo.

***¿Los proveedores realizan la entrega oportuna en el tiempo estimado de los insumos requeridos?***

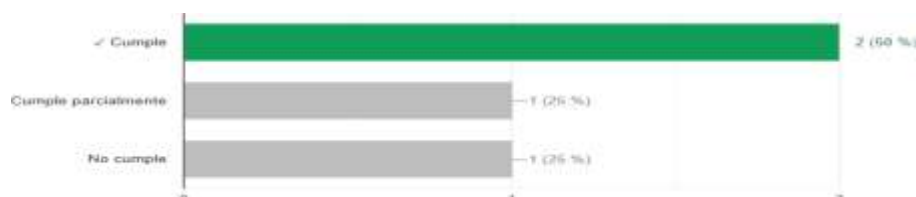


*Figura 16. Registro de Cumplimiento.*

Un 75% indica que los proveedores realizan la entrega oportuna en el tiempo estimado los insumos requeridos, aunque un 25% señala que se cumple parcialmente, por lo cual es

necesario evaluar a los proveedores y también el proceso de gestión de compras para determinar si las solicitudes se están realizando con anticipación a que se agote el insumo.

***¿Se encuentran almacenados los insumos alimenticios clasificados, rotulados con su fecha de ingreso y vencimiento?***



*Figura 17. Registro útil de productos.*

Un 50% indica que se encuentran almacenados los insumos alimenticios clasificados, rotulados con su fecha de ingreso y vencimiento, sin embargo, un 25% indica que cumple parcialmente y el otro que no cumple, esta es una oportunidad de mejora muy evidente en el cumplimiento de las buenas prácticas de manufacturas, así mismo en el control del inventario para garantizar la rotación y uso del producto más próximo a vencer y evitar pérdidas y sobrecostos en el almacenamiento y gastos de compras de productos que habría que descartar por no uso y que su uso implicaría una emergencia por intoxicación masiva que afectaría a la operación del cliente.

***¿Se registra en medio electrónico el insumo o elemento usado en el servicio del día, previo así uso y de manera automática se actualiza el inventario?***



*Figura 18. Registro informático.*

***¿Los insumos o elementos del servicio de alimentación que ingresan al almacén tienen un código de barra que permite el control sistemático de su uso?***



*Figura 19. Registro de entrada de insumo.*

El uso de herramientas tecnológicas como el código de barra de los insumos permite la optimización de los tiempos en generar alertas de productos próximos a vencer, así mismo en controlar cuales estarían por agitarse o que requieren devolverse al cliente, sin embargo, un 75% indica que esta herramienta está en uso.

***¿Los insumos o elementos del servicio de alimentación que ingresan al almacén tienen un código de barra que permite el control sistemático de su uso, codificación y generar alertas tempranas en el sistema para llevarlo a proceso por estar próximo a vencerse?***



*Figura 20. Registro de almacenamiento.*

Un 50% refiere que los productos que ingresan al almacén con el código de barras permite el control sistemático de su uso, codificación y generar alertas tempranas en el sistema para llevarlo a proceso por estar próximo a vencerse; sin embargo, un 25% indica que

cumple parcialmente y otro 25% que no cumple por lo cual es importante revisar si la herramienta tecnológico realmente está generando estos informes de control de vencimiento de producto y si se están utilizando para la actualización del inventario,

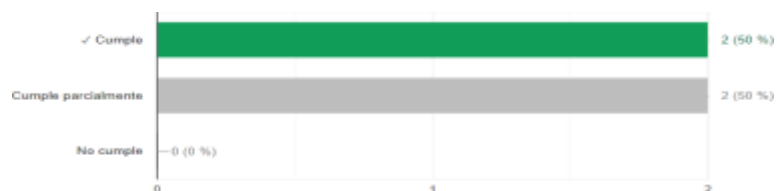
***¿La entrega del servicio de alimentación se realiza acorde a los tiempos establecidos por el cliente?***



*Figura 21. Registro de control de tiempo*

El 100% reporta que el servicio de alimentación se realiza acorde a los tiempos establecidos por el cliente, lo que permite garantizar la fidelización del cliente, y evidencia que los planes de contingencia implementados por la compañía en caso de que falle la gestión del inventario permiten superar con efectividad el cumplimiento de los objetivos del servicio de alimentación de Compass Group.

***¿El stock de insumos cárnicos no ha superado en ningún momento del año la capacidad de almacenamiento?***



*Figura 22. Registro de stock cárnicos.*

Un 50% indica que el stock de insumos cárnicos no ha superado en ningún momento del año la capacidad de almacenamiento, sin embargo, otro 50% refiere que cumple

parcialmente, lo que evidencia que es necesario realizar la gestión de compra de este insumo de acuerdo a la demanda para evitar un sobre costo en el almacenamiento y posibles pérdidas.

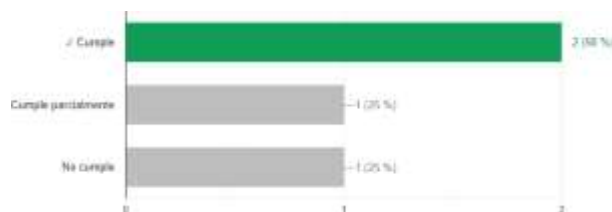
***¿En los últimos dos años por fallas tecnológicas no se han presentado pérdidas de productos almacenados?***



*Figura 23. Registro de fallas*

Un 75% indica que en los últimos dos no se han presentado pérdidas de productos almacenados por fallas tecnológicas, sin embargo, un 25% reporta que cumple parcialmente, por lo cual es necesario realizar un análisis de los casos en que se ha presentado y aplicar las lecciones aprendidas, así mismo evaluar la efectividad de los planes de contingencia frente a estas aradas del proceso.

***¿En los últimos dos años se han generado pérdidas de productos por vencimiento sin ser usados?***

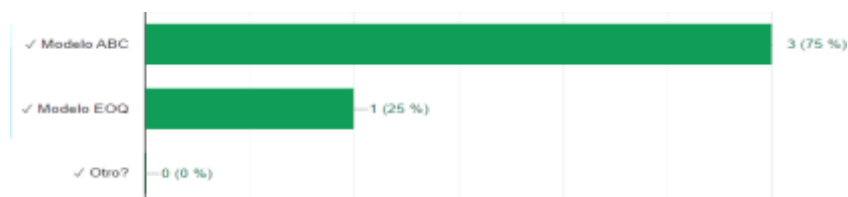


*Figura 24 Registro de fallas de producción.*

El 50% refiere que en los último dos años se han generado pérdidas de productos por vencimiento sin ser usados, por lo cual se requiere mejorar el control del inventario

asegurando la rotación adecuada de acuerdo con los menús establecidos y la demanda del servicio.

### *¿Qué modelo aplica la empresa para la gestión de inventarios?*



*Figura 25. Registro del modelo de inventario.*

Compass Group de acuerdo con los líderes un 75% indica que aplica el modelo ABC, porque siempre han mostrado los mejores resultados en la gestión de inventarios y sostenibilidad del negocio.

### **Estrategia propuesta para la gestión de inventarios en la empresa Compass Group a partir del diagnóstico realizado.**

La intervención en la gestión de inventario en Compass Group está planteada en al a aplicación de estrategias en el plan de acción en el anexo 3.

### **Análisis de las ventajas y desventajas de centralizar o descentralizar los inventarios de la empresa Compass Group**

Hay una serie de ventajas para cualquier empresa si tiene centralizado el inventario y más para la empresa Compass Group, recordando que está maneja una cantidad elevada de mercancía y productos que de una u otra manera está siempre se debe tener bien reconocida y muy presente si se quiere tener todo claro y al día. Se ahorrará costos, lo más conveniente es que se almacenen productos y mercancía en un mismo lugar, podría ayudar a la empresa Compass Group ser más

rentable; cuando se habla de ahorros estos incluyen el alquiler, la compra de materiales, costos laborales y ante todo los precios a veces elevados de los servicios públicos.

Mejoraría la gestión de los inventarios, para la empresa Compass Group sería muy ideal y acorde porque esta empresa tiene muchos almacenes en varias partes del país, lo que de una u otra manera se podría llevar el stock de los productos más precisos y no esperar días para que los encargados se desplacen hasta el otro lugar específico donde se encuentran los almacenes de ventas; seríamos capaces de monitorear los patrones de compra de los consumidores y ponernos en contacto con los proveedores para así mejorar y tener eficiente la gestión de los inventarios. Evitando excedentes en el inventario, si la empresa tiene varios almacenes regionales como pasa con la empresa Compass Group, cada una de estas tiendas tendrá un inventario de seguridad y un inventario de tránsito lo que generaría mayores costos para la empresa, Ayudará a tener más simplicidad, ayudando a los clientes que sepan sobre las órdenes del pedido solicitado; podrás implementar nuevas políticas de control de inventario en un almacén centralizado sin necesidad de coordinar los múltiples almacenes de tu cadena de suministro. Descentralizado el inventario.

Este es el tipo de inventario que manejaría la empresa Compass Group siendo ideal para sus procesos ya que por medio de estos procesos se transfiere desde el punto central de la empresa a los diferentes puntos de almacenes de venta siendo muy cómodo y rápido para cada uno de los clientes que necesita de dichos productos, este tipo de inventario es acorde porque la empresa tiene muchísimos clientes y estos podrán adquirir sin problema alguno lo que necesite para cubrir su necesidad en absoluto. Cuando se realiza descentralizado el inventario puede ayudar también a que cuando se almacena en varios puntos se minimiza el riesgo de incendio y aquellas calamidades naturales que se presentan si avisar, para tener en cuenta que si las mercancías se almacenan en un solo lugar son propensas y expuestas a los riesgos que día a día

están en todos los lugares, solo se debe evitar para no tener pérdidas significativas y muy llevaderas. Teniendo descentralizado el inventario habrá una reducción de los costos de transporte siendo importante para la empresa de una u otra manera y la entrega de estos productos también serán más eficientes. (Zona Logística, 2.015)

### **Modelo de gestión de inventarios recomendado para la empresa Compass Group**

Es importante mencionar y tener siempre en cuenta las necesidades, por medio de estas necesidades o cualquier anomalía podríamos gestionar actividades adecuadas y mejorar cada una de las actividades de cada uno de los almacenes y poder ejecutar entre la base de datos y la existencia realizando las rotaciones pertinentes, buscando un buen desempeño a la hora de cubrir necesidades internas como externas. La descentralización en la empresa Compass Group y en la cadena de suministro es y será un sistema muy ventajoso porque por medio de este sistema no debería invertir tanto en recursos innecesario que eleven los mayores costos, por medio de este sistema se permite la rapidez al momento de la entrega de los productos a los diferentes distribuidores, este sistema es adecuado y muy importante para la empresa Compass Group porque su elevada cantidad de volumen de mercancía y productos, no para toda empresa es adecuado este sistema, dependiendo tomar el sistema centralizado

#### **Recomendaciones finales:**

La empresa Compass Group, a pesar de ser una multinacional súper organizada, debe de tener un plan de acción más idóneo para el plan de gestión de inventario y no ver afectado su servicio. Esta empresa está ubicada en pleno desierto de la guajira (Puerto Bolívar), por lo tanto, casi siempre su obstáculo son los paros de las comunidades indígenas, que cierran la única vía de acceso para ingresar la materia prima de defensa de esta empresa, Esto siempre genera problemas en el cumplimiento de la demanda. Compass Group, cuenta con una planta industrial



para suplir los productos y todos los consumibles para suministrar las necesidades de los clientes y como profesionales, recomendamos abastecerse de materia prima para evitar ser asfixiado como lo han manifestado algunos de sus analistas. Los costos no será una fluctuación, por más que la proyección exija un elevo económico, porque estos productos siempre serán utilizados a medida que la situación lo requiera.

### **Pronósticos de la demanda de la empresa Compass Group**

Un pronóstico de la demanda de la empresa Compass Group se caracteriza por el buen desempeño de un estudio de ventas antes de poner cualquier servicio o producto en el mercado, por medio de este pronóstico realizado u encontrado la empresa sabrá con cuanto será la cantidad que realizará para cubrir cada una de las demandas presentadas en los distintos lugares de las necesidades específicas.

Por medio del historial de ventas la empresa Compass Group ayuda a preceder con la demanda de manera más precisa y así también nos ayudamos a saber el crecimiento de las ventas en un periodo determinado. Por medio del estudio del pronóstico de la demanda la empresa tiene una serie de puntos que son y serán adecuados para tener claro y ante todo cubrir con la demanda del mercado en general. (Pronósticos experto, 2.022)

Monitoreo del entorno en general: Tendencias de consumo, revisiones macroeconómicas, análisis de la industria.

Consumidores: Necesidades específicas de los clientes, contacto directo con los clientes.)

### **El layout para el almacén o centro de distribución de una empresa.**

Diseñar el layout es el primer paso para que el almacén de una empresa sea funcional y productivo. Un buen diseño de las instalaciones requiere de una distribución de espacio eficiente en donde se establecen claramente las zonas básicas del almacén, con el fin de configurar un diseño correcto para el sistema de almacenamiento de una empresa. A continuación, se presenta una Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Compass Group utilizando un software 3D.

### **Conceptualización y contextualización**

La empresa Compass Group le brinda un servicio a la compañía cerrejón desde el año 2018 en puerto bolívar, unidad que se encuentra en el norte del departamento de la guajira. La planta de producción que ocupa Compass Group, son propiamente del cliente y este mismo es quien brinda el sostenimiento preventivo y correctivo en general de las instalaciones. El layout de esta compañía fue suministrada por un colaborador de la planta y este nos sirve para proponer un Layout ideal para esta empresa en estudio.

### **Situación actual del almacén o centro de distribución de la empresa Compass Group**

Observamos que la planta de producción cuenta con zonas clasificadas y organizadas en sus áreas, Bodega, Panadería, cuartos fríos, Cocina, zona de lavados, zona de equipos calientes, área de manejo, entrada de los suministros, áreas de los circuitos eléctricos, baños y áreas administrativas. La materia prima hace el ingreso por la parte sur de la planta de producción y se observa que es un área poco espaciosa, por lo tanto, el proceso de descargue y cargue de los insumos puede tardar un poco porque solo podría parquearse un solo camión, el Layout podría partir a sugerirse desde este punto y así aumentar el proceso de la producción en cuanto a la recepción o cargue de la materia prima, también rediseñar la vía de acceso a la planta de los

equipos de transporte, ya que la misma vía de entrada es la misma de salida, lo que implica que la materia prima debe esperar el ciclo completo de descargue o cargue para que pueda ingresar el próximo camión.

Sumado al análisis de la planta de producción debe existir una puerta para la entrada del personal y evitar tropiezos que atrasen la operación, por la seguridad laboral y así evitar emergencias por posibles accidentes, ya que estos operadores están ingresando a la planta por el mismo acceso de cargue y descargue de los insumos. Según el plano, no se observa salida de emergencia y ahí cerca se encuentra el cuarto eléctrico de la planta de producción, esto también se debe rediseñar puesto que es una fuente de peligro y no es una medida de control para garantizar la seguridad en el trabajo y más cuando se encuentran equipos tecnológico muy cercas debido que también se observa la parte administrativas.

La zona de equipos caliente se encuentra en la parte izquierda de la planta de producción y este limita con un área bastante espaciosa no construida que podría utilizarse para parqueaderos o bien como zona de cargue o descargue de la materia prima, realizando un Layout que permita ubicar más de dos equipos de descargues o cargue y reubicar la zona de equipos calientes hacia la parte que se encuentra la panadería para aprovechar esa zona no construida. Esto es con el fin de no ver afectada la producción y así mitigar los obstáculos de la operación en todo el sentido.



Figura 26.layout actual (Fuente: Fotografía propia 2022).

### Propuesta de mejora en el almacén o centro de distribución de la empresa Compass Group

En el layout actual de la empresa no se evidencian las zonas de desechos ni las zonas de empaque y almacenamiento de producto terminado. El incluir estas zonas ayuda a mejorar la organización de la empresa y por ende facilita el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo para entregar un buen servicio en el tiempo requerido. Una muy buena organización es la clave de entregar los servicios sin contratiempos.

Una vez revisado el plano y la distribución de las áreas de producción de COMPASS GROUP en cuya locación se encuentra la bodega, se evidencia que es necesario tener la bodega de eventos especiales y la bodega general en un mismo espacio, así mismo el cuarto frio que es donde se almacenan las carnes, aves y mariscos; con el fin de tener un mejor control del ingreso de los insumos, como también el control del inventario y la zona de descarga de insumos y materia prima en un solo punto, con el fin de acortar posibles demoras en la línea de producción o recepción de los mismos por temas de desplazamientos, por otro lado con la reubicación propuesta se disminuye el riesgo de contaminación cruzada de los víveres al ser entregado por ventanillas a la zona de producción.

Es fundamental para el control del suministro y abastecimiento de los materiales, elementos e insumos disponer de zonas de carga de materiales de fácil acceso, así mismo los puntos de almacenamiento deberán ser continuos a la línea de producción para disminuir pérdidas de materiales o contaminación cruzada; debe considerarse los elementos de movimientos de carga interna dentro de la bodega para mitigar posibles accidentes de trabajo o daños a la propiedad, también lesiones ocupacionales; en este sentido se ha planteado las condiciones de mejora de la distribución de la planta de producción de Compass Group, teniendo en cuenta que la bodega no cuenta con el espacio suficiente lo que podría estar afectando el control del inventario, la zona de carga no está identificada, se cuenta con otros puntos de almacenamiento como el cuarto frio de carnes, marisco y aves, la bodega de almacenamiento especiales lo cual debe estar en una sola área de distribución.



Figura 27. Layout vista 1.

En este link pueden observar otras vistas, aunque el rotulado no fue posible en este mismo programa, <https://planner5d.com/view?key=a9b7e15e0a0bed55bd76317b97e92d5a>



*Figura 28. Layout vista 2.*

### **El aprovisionamiento en la empresa.**

La gestión del aprovisionamiento debe basarse en el cumplimiento de los criterios de desempeño del proveedor, teniendo en cuenta la importancia de los tiempos de entrega y la calidad de los productos que impacta en los precios del suministro que realiza a la empresa.

#### **Conceptualización y contextualización**

La logística de aprovisionamiento de una empresa debe tener en cuenta la previsión de la demanda, muy importante que se tengan claras las cantidades que se requieren suministrar y las veces que se debe hacer, es decir, la frecuencia con la que se debe suministrar los insumos, se debe hacer una correcta selección de proveedores, tener estipulada la fecha exacta de la entrega y la manera de cómo van a ser suministrados, como los medios de transporte y el empaque de los productos. Es de gran importancia que se tenga en cuenta hasta el más mínimo detalle en la gestión del aprovisionamiento, ya que de este depende el buen funcionamiento de una empresa. Del manejo que se le dé a la gestión del aprovisionamiento, disminuye o aumentan los costes de producción, también va a depender la calidad del producto de los proveedores para poder brindar un buen servicio al cliente. Se logran grandes beneficios cuando se hace una buena gestión que reduzca gastos y costes y a la vez logre brindar servicio de calidad superior a cualquier otra empresa de su competencia.

#### **El proceso de aprovisionamiento en la empresa Compass Group**

La empresa Compass Group va siempre de la mano de las necesidades tanto internas como externas, con el único objetivo de que los productos estén en cualquier lugar del territorio nacional); por lo cual, disponer de unos proveedores que cuente con los medios de transportes en buenas condiciones, y control de movilización de los mismo; permite a los clientes asegurar la

entrega oportuna de sus insumos y a su vez cumplir con la rotación del inventario; pero estos deben también tener en cuenta posibles eventos adversos en el plan de movilidad como bloqueos, accidentes o condiciones ambientales que afecten esos tiempos, por lo cual es importante generar planes de contingencia de ayuda mutua con el cliente para disminuir los costos de transporte.

### **Análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento**

El nivel de efectividad en una organización está directamente relacionado con la satisfacción que existe entre cliente y el producto recibido, para la empresa Compass Group es de suma importancia que todos sus clientes independientemente de la magnitud de los productos o servicios prestados, se sientan satisfechos al punto de poder ser recomendados y calificados como ejemplares en la prestación del servicio obtenido; para que esto suceda es importante que la empresa cumpla con los tiempos y lineamientos estipulados para ellos, por ejemplo: en caso de atraso en la entrega de la materia prima por parte de los proveedores, los tiempos se corren lo que podría terminar en un incumplimiento de la entrega final al cliente y así generar insatisfacción que es lo que no se quiere. Debido a lo anterior se busca poder tener un mejor control en los tiempos que permita el cumplimiento de entregas y así poder soportar de manera efectiva el proceso de aprovisionamiento.

Para Compass Group es crucial también las garantías en la calidad del producto y el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura por el tipo de aprovisionamiento cuyo mayor volumen son los alimentos, estas características especiales hace que se puedan incrementar los costos por el embalaje especial que se requiere y si son productos cárnicos por el tema de los registros sanitarios, requieren permisos especiales y horarios especiales de movilidad; además que la zona geográfica del proyecto El Cerrejón en Puerto Bolívar por temas



de la comunidad indígena requiere la aplicación de planes de contingencia y horarios de movilidad específicos por temas de seguridad física o patrimonial, lo que incide en los costos de aprovisionamiento.

### **Instrumento para recolección de la información**

En el tema de cadenas de suministros y sus estrategias de compras es importante resaltar que para la empresa Compass Group la disminución de costos y la prestación del servicio con los máximos estándares de calidad son lo fundamental, debido a esto se realiza con objetividad el análisis a la situación actual del proceso de aprovisionamiento mediante la aplicación del instrumento Encuesta sobre la gestión de aprovisionamiento de la empresa Compass Group anexo 4.

### **Diagnóstico de la situación actual a partir de la información obtenida**

Mediante la aplicación de un instrumento cuenta con 22 preguntas con respuestas cerradas, aplicado en Compass Group a dos colaboradores que participan en el proceso de aprovisionamiento, se determinó que COMPAS GROUP a través de un portal de proveedores puede asegurar la selección y evaluación de proveedores en tiempo real, para mantener su monitoreo de aquellos proveedores críticos teniendo en cuenta la inocuidad y las buenas prácticas de manufactura que deben asegurar.

Sin embargo, existe una diferencia en la identificación de los proveedores de acuerdo a la respuesta a la pregunta ¿Cuántos proveedores maneja la empresa?, por lo cual, se debe revisar si todos tienen acceso al portal de proveedores, si en listado se encuentran los posibles proveedores alternos aun cuando no tengan adjudicado al contrato, ya que podrían cubrir el servicio de

aprovisionamiento si en algún momento incumple con los tiempos de entrega el proveedor que está contratado.

Teniendo en cuenta que un 50% referencian unas deficiencias en la puntualidad de entrega de productos, en específico para e los proveedores identificados como Locales, por lo cual es necesario controlar las fechas de entregas; aspecto que requiere intervención inmediata de Compass Group, ya que puede afectar la calidad del servicio de alimentación al cliente El Cerrejón, por eso es importante evaluarlos y acordar tiempos de entrega o solicitudes de compras anticipadas, así como las posibles sanciones si se incumplen los tiempos de entrega.

### **Estrategia propuesta para el aprovisionamiento en la empresa Compass Group a partir del diagnóstico realizado**

La empresa Compass Group mediante una estrategia de aprovisionamiento se podrá ejecutar las operaciones acordes a las necesidades específicas de cada uno de los clientes, para ser más específica la del mercado global.

La logística en la distribución y dentro de la distribución podemos encontrar la distribución física, por medio de estas estrategias se puede llegar al éxito de una manera rápida y ante todo con mucha seguridad y solvencia en cada operación que se realice. Lo que siempre buscamos es que al consumidor final o cada uno de los clientes del grupo puedan obtener los productos necesitados en un su lugar específico dando como resultados operaciones satisfactorias entre ambas partes. Realizando estas estrategias se agrupan la oferta y la demanda, papeles importantes en toda clase de negocio y más si de empresa de variedad de productos se trata. Por

lo tanto, la empresa a Compass Group debe considerar en la gestión del proceso de aprovisionamiento las siguientes estrategias:

Mantener la evaluación de los proveedores, Asegurar el stock óptimo, gestionando el inventario para reducir costos de aprovisionamiento y posibles pérdidas de insumos.

La selección de los proveedores debe asegurar que la materia prima que se suministre cumple con los parámetros de calidad directamente proporcional a los precios y plazos para entregar. Disponer de los equipos de movilización interna de la mercancía recibida, para preservar el embalaje del producto y las características de inocuidad de estos. Campañas de certificación de proveedores, para disminuir los costos asociados al control y posibles devoluciones. Ejecutar estándares de almacenamiento conversando siempre la buena calidad de cada uno de los productos. Disponer de tecnología de punta para ejecutar procesos acordes a las necesidades internas como externas. Mejorar los tiempos de entrega realizando órdenes de compra oportuna, pactando plazos máximos y sanciones al contrato en caso de incumplir. Controlar el desempeño de los proveedores a largo plazo, mediante la retroalimentación contra entrega de cada solicitud; llevando un panel diario de puntuación de cumplimiento y que este alineado a la evaluación final mensual de desempeño del proveedor. Auditar anualmente a los proveedores para determinar la continuidad en la empresa.

### **Selección y evaluación de proveedores.**

Instrumento propuesto para la evaluación y selección de proveedores en la empresa Compass Group. La cadena de suministro requiere asegurar la materia prima para cumplir con las expectativas del cliente cumplen con la calidad requerida, para ello es fundamental el cumplimiento de las expectativas de los proveedores, siendo necesario la aplicación de

instrumentos de selección y evaluación de desempeño, a continuación, se presenta una alternativa.

### ***Instrumento de selección de proveedores***

La aplicación del instrumento de selección de proveedores se realiza mediante la identificación de los posibles proveedores que pueden suministrar los insumos a la empresa, teniendo en cuenta: el tiempo requerido para la entrega, considerar si cuenta con transporte, el precio de venta, la flexibilidad de pago, control de calidad del producto y certificaciones entre otros; una vez se notifica al proveedor la oferta de licitación, el proveedor se postula y se procede a aplicar la lista de chequeo de los criterios de selección de proveedor, cuya puntuación permitirá determinar si alcanza el nivel de aceptación en la red de la cadena de suministro de acuerdo al siguiente rango:

Tabla 4. *Rango de aceptación.*

41 a 50	26 - 40	1 a 25
Aprobado	Aprobado con recomendaciones	No aprobado

La selección de proveedores en COMPASS GROUP se recomienda realizar cada vez que se abra un proceso licitatorio, o cuando en la evaluación del proveedor se evidencia que no están cumpliendo con las especificaciones de control de la cadena de suministro definidas y se necesita tener otras opciones de proveedores para poder suplir en caso de incumplimiento o para aquellos proveedores considerados como críticos.

Tabla 5. Selección de proveedores.

Logo	Lista de chequeo para la selección del proveedor	Versión 1		
<b>Razón Social: MAC POLLO</b>		<b>Número de licitación: 0023</b>		
<b>NIT:</b>		<b>Fecha de aplicación: 17 enero 2021</b>		
<b>Representante del proveedor: Marcos xxxxx</b>		<b>Realizado por: Keylis Corzo</b>		
ítem	Criterio	Puntuación	Resultado	Comentarios
1	La fecha de entrega de los productos es mínimo 5 días y máximo 15 días después de la orden de compra	5	5	
2	Cuenta con mínimo el certificado de calidad	5	5	
3	Certificado de accidentalidad en el último año: cero accidentes fatales	5	5	
4	Ofrece precios acordes a la oferta del mercado	5	5	
5	El transporte del producto lo asume el proveedor hasta el punto de recepción del cliente	5	5	
6	Los precios pactados solo varían anualmente	5	5	
7	Tiene contemplado el pago a crédito del producto	5	0	
8	En caso de falla del producto acepta la devolución del mismo	5	5	
9	Cuenta con pólizas de seguros	5	5	
10	Se realizó visita al proveedor y se evidenció el cumplimiento general de Buenas Prácticas de Manufactura	5	5	
<b>Total</b>		50	45	
<b>41 a</b>	Aprobado			
<b>50</b>				
<b>26 -</b>	Aprobado con			
<b>40</b>	recomendaciones			
<b>1 a 25</b>	No aprobado			

En el siguiente enlace se encuentra el instrumento en Excel de selección de proveedores:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-qc5uHGwM4kT\\_BDbRv8EqEFE77KlCh5i/edit?usp=sharing&oid=114581613982756727060&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1-qc5uHGwM4kT_BDbRv8EqEFE77KlCh5i/edit?usp=sharing&oid=114581613982756727060&rtpof=true&sd=true)

La fase de evaluación de proveedores se registra de acuerdo al resultado obtenido en el instrumento de evaluación de proveedores, descrito a continuación.

### **Instrumento de evaluación de proveedores**

El instrumento realizado para evaluar a los proveedores sugerido en Compass Group, permite el estudio de manera individual en un solo formato en el que detalla toda la información de cada proveedor en general y al finalizar se obtiene la puntuación requerida para determinar si se mantiene el proveedor en la cadena de suministro de la organización; esta evaluación se realiza mensualmente para retroalimentar al proveedor dependiendo de la siguiente escala de calificación:

Tabla 6. *Categorías*

<b>Excelente &gt; 85%</b>	<b>Bueno &gt;60%, &lt;84%</b>	<b>Malo &lt;=59%</b>
---------------------------	-------------------------------	----------------------

En el siguiente enlace puede consultarse instrumento en Excel:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1krOKg52dMgab7GBmwl6x71CjYFaPgAQO/edit?usp=share\\_link&oid=114581613982756727060&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1krOKg52dMgab7GBmwl6x71CjYFaPgAQO/edit?usp=share_link&oid=114581613982756727060&rtpof=true&sd=true)

Este formato se basa en el mayor porcentaje óptimo del producto recibido, plasmado en la última versión del instrumento realizado por este grupo 12, para la empresa Compass Group y evaluar a sus proveedores detallando en el porcentaje de unidades de pedidos recibidos la mejor calidad y contabilizando los productos de rechazos para que el sistema tenga una viabilidad en la



## **Procesos logísticos de distribución**

En este proceso logístico de distribución, por medio de unas estrategias, observaremos el diagnóstico de la empresa, teniendo en cuenta los mejores ejercicios para la distribución de sus productos y cuál es el conducto regular que siempre utilizan, a partir de esta actividad, vamos a proponer el proceso logístico adecuado para canalizar mejor su distribución ante el cliente y seguir siendo una empresa consolidada en la parte general del sistema logístico y calidad.

### **Conceptualización y contextualización**

El proceso logístico, dice el autor, que el movimiento de sus productos desde el inicio del proceso hasta las manos del cliente, (Pinzón, B;2005d). Esto nos invita a conocer un buen modelo estratégico que pueda buscar el beneficio económico para la empresa, bien sea en la reducción de costo, inventarios, eficiencia ante el cliente y seguir mostrando una buena imagen ante la competencia mercantil. En esta parte conoceremos la planificación DRP, donde explicaremos lo importante que es la eficiencia de sus productos y lo elevado que se encontrarían los indicadores cuando esta planificación se cumple.

### **Análisis de los procesos logísticos de distribución de la empresa Compass Group**

La empresa Compass Group en el proceso de distribución de sus productos lo realiza la planificación de los recursos de distribución mediante las siguientes estrategias:

Coordinación logística para la optimización de los tiempos de producción, despacho programado, plan de entrega de servicios de alimentación mensuales y stock de seguridad

El control del inventario mensualmente, para asegurarse que materia prima requiere para la entrega oportuna del servicio de alimentación, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: demanda, notas programadas, inventario y recurso humano disponible en el periodo evaluado.



La identificación del producto que ha tenido mayor demanda, de tal manera asegurar el aprovisionamiento con mayor cantidad en el Stock, teniendo en cuenta el despacho al Cliente Cerrejón.

Realizan la planificación de los requerimientos de insumos que necesita la producción del servicio de alimentación.

Gestión de compras con anticipación de acuerdo a la demanda y oferta de cada periodo.

En las instalaciones de operación del proyecto de Compass en Cerrejón el medio de transporte usado es el terrestre en vehículo liviano o furgón de transporte de alimento con todas las medidas de inocuidad y Buenas prácticas de manufactura.

Es importante en este proceso de DRP la comunicación entre Compass, almacenamiento y el área comercial de los demás proyectos ubicados en Riohacha, la Guajira para poder abastecer mediante ese centro en caso de posible escasees de un producto o contingencia en caso de la solicitud del servicio de alimentación sin afectar el stock de ese proyecto previo al despacho para mantener al cliente satisfecho.

## **El DRP**

En la siguiente figura se observa a través de un mapa conceptual Aspectos fundamentales sobre la planeación de recursos de distribución o DRP (Distribution Requirements Planning), con sus respectivas ventajas, desventajas, entre otras características del DRP (figura 28).

## **Ventajas DRP en la empresa Compass Group**

Ayudará a la empresa a tener un plan de distribución acorde a las necesidades de los clientes.

Mejora e incentiva a tener un mejor servicio al cliente.

Mejorará los precios del transporte, teniendo en cuenta el flujo de pedidos, el tiempo de entrega y la cantidad.

Empresas del grupo abastecidas automáticamente.

Tiempo de entrega reducida a un tiempo acorde a lo establecido. (Logística Simple, 2.022)

Ayuda a tener claro cuáles son los productos que se están vendiendo más.

Ayuda a programar la producción acorde a la demanda del mercado.

Detalla un plan que distribuye correctamente la seguridad de la cadena logística.  
(Repository Unimilitar, 2.016)

### **Desventajas DRP en la empresa Compass Group**

La implementación del sistema DRP incrementará los costos de la operación interna.

Por medio de este sistema se genera errores fáciles de cualquier miembro de la empresa, dando inconsistencia en la operación.

Se debe contar con tecnología muy avanzada para programar cada operación del grupo.  
(Academia.edu, s.f.)

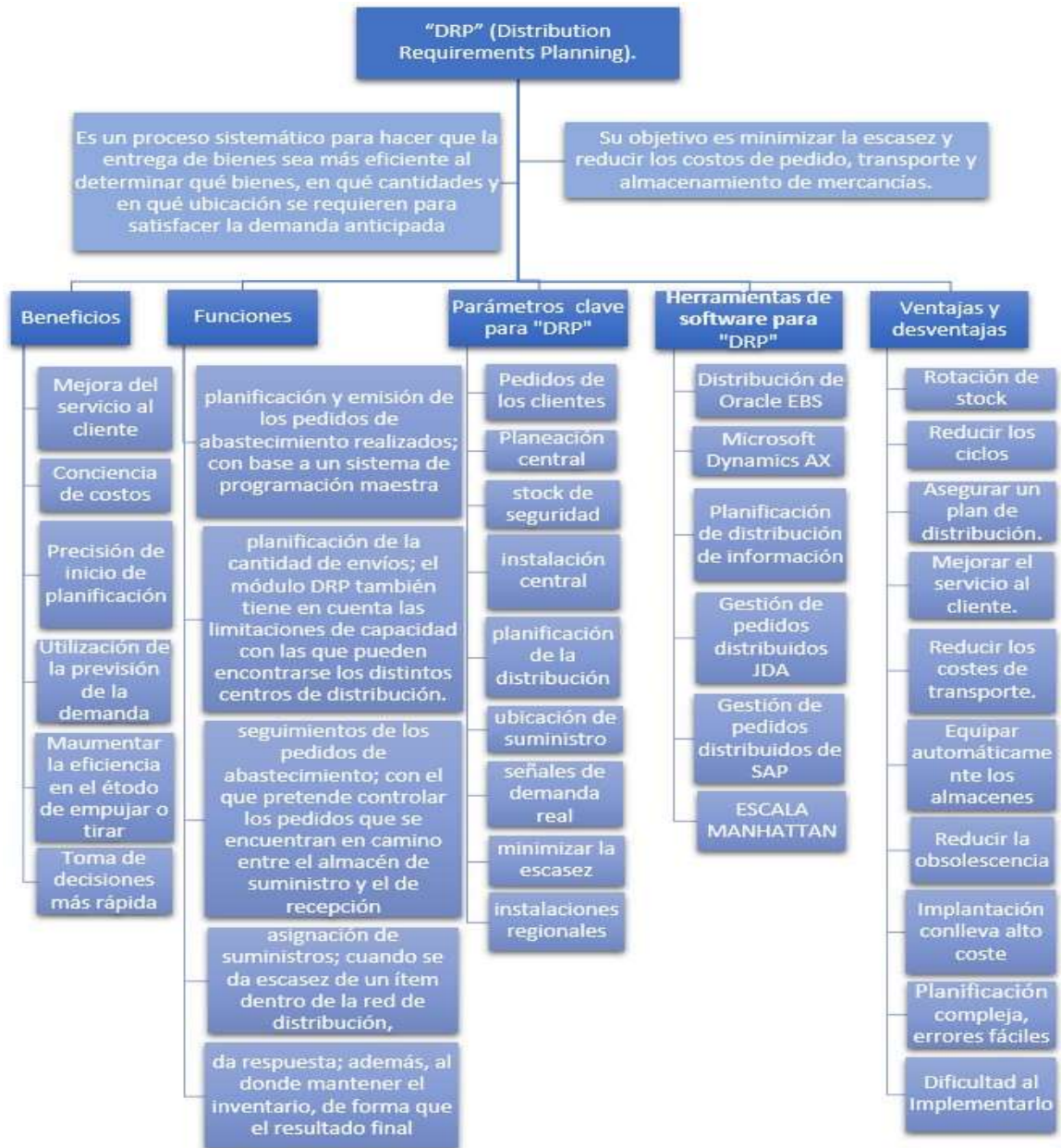


Figura 30. Mapa conceptual sobre "DRP".

El TMS

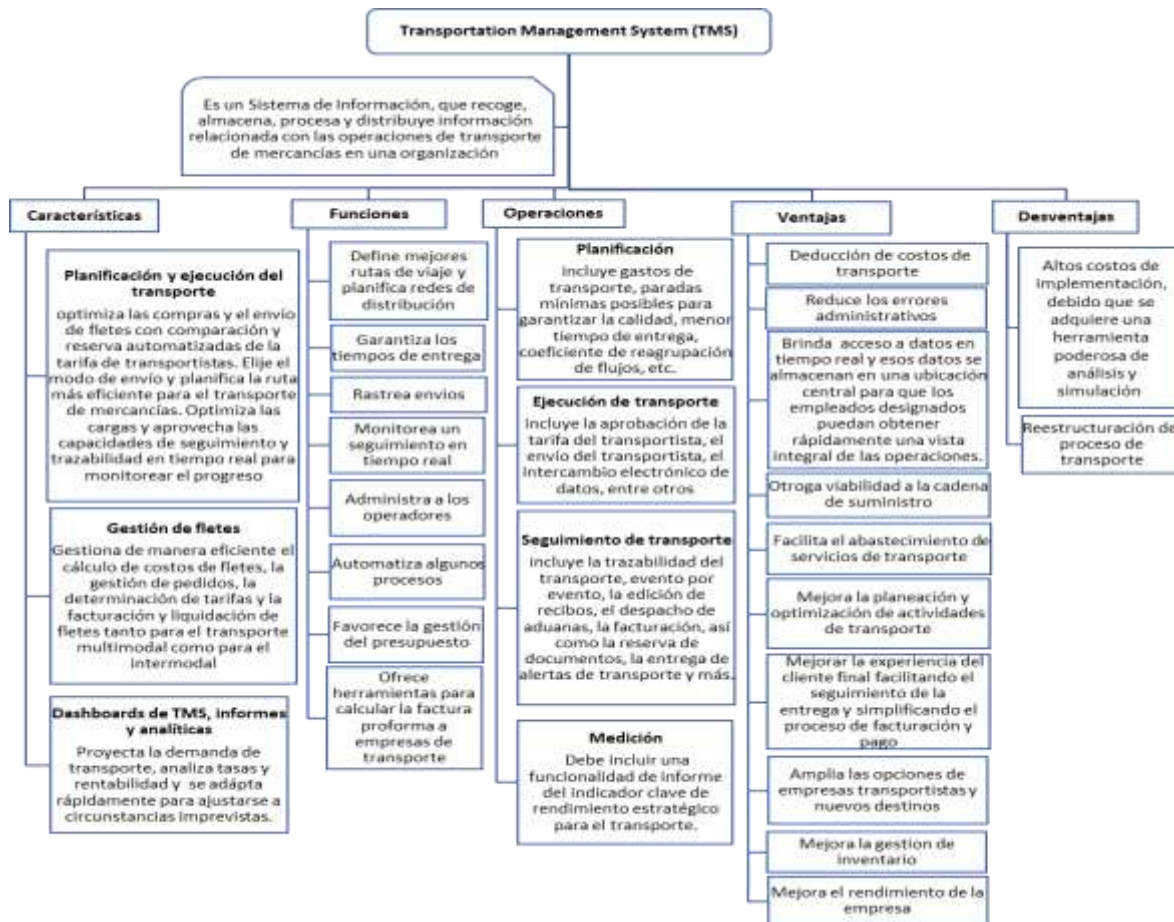


Figura 31. Mapa conceptual. Elaboración propia

**Modos y medios de transporte utilizados por la empresa Compass Group en sus procesos de aprovisionamiento de materias primas y distribución de su producto terminado**

La empresa Compass Group para el aprovisionamiento de la materia prima en el proyecto El Cerrejón Puerto Bolívar utiliza los siguientes modos y medios de transporte dependiendo del producto y proveedor.

“Para describir los modos y medios de transporte que le brindan soporte a la empresa Compass Group, debemos conocer los conceptos para aplicarlo debidamente en esta fase 8.”

Los modos “son las combinaciones de redes, vehículos y operaciones” (castellanos, (2009)), nos ayuda a comprender el enfoque que debe aplicar la empresa en la planeación a la hora de ofrecer un buen servicio logístico en cuanto al transporte de las distribuciones de los productos, materia prima, insumos de reactivos o equipos para atender la operación dando claridad a las condiciones de difícil acceso que se encuentra la unidad de Compass Group acá en la alta Guajira. Los principales métodos de transporte son los terrestres y el de emergencias para el abastecimiento y aprovisionamiento son marítimos, aéreo y en ocasiones el tren de la empresa cerrejón cuando las comunidades indígenas cerca al plano carbonífera bloquean la vía principal.

#### ***Modo de transporte aéreo***

La empresa Helicol, quien presta el servicio de transporte aéreo para el cerrejón, es el principal medio de transporte de la empresa Compass Group, es quien ampara el aprovisionamiento en la distribución de los productos y son usados cuando se resientan aros por la comunidad indígena, la entrega es más rápida desde la base el Cerrejón, pero incrementa un poco los costos y los cambios en las rutas de entrega de los proveedores.

#### ***Modos de transporte terrestres***

Furgón Chevrolet de 4,5 toneladas, modo de transporte de alimentos usado con todas las medidas de Buenas Prácticas de Manufactura por parte del proveedor, para entregar un producto a conformidad; en algunas ocasiones este puede ser más costoso por las características especiales del vehículo y las distancias de movilidad del proveedor.

Furgón pequeño, marca Chevrolet con carrocería de estacas, con capacidad máxima de 2 toneladas, es usado para la entrega de botellones de agua potable, verduras, este es asignado por

el proveedor quien a Compass Group reporta el tiempo de entrega indicando la hora de llegada, durante el trayecto los inconvenientes que ocurran es responsabilidad del proveedor, quien debe garantizar que el producto se entregue de acuerdo a las condiciones de calidad.

Este medio de transporte en específico para las verduras es de menor costo, ya que se utilizan proveedores de la misma zona de influencia.

Camionetas 4x4 de servicio público en operaciones mineras, marca Ford Ranger 2021 y Renault Alaska 2022, las cuales son usadas para enviar enseres que no requieran control de temperatura y bajo volumen, son aprovisionamientos por contingencia en caso de disminución del stock o pérdida de un producto por vencimiento.

En este tipo de vehículo el costo es menor, sin embargo, se genera demoras por los tiempos de trayecto que se requieren de Puerto Bolívar hasta la bodega más cercana en Riohacha, La Guajira

### ***Modo de transporte marítimo***

Se usa la embarcación en una baja frecuencia, únicamente que exista un bloqueo masivo en las vías terrestres por las comunidades indígenas.

Es desventaja el costo de la movilización de los productos y el embalaje para evitar contaminación cruzada.

### ***Modo de transporte férreo***

El tren del Cerrejón es usado para el transporte de agua potable en caso de escases para el aseo y limpieza de las instalaciones.

No representa Costos adicionales al contrato ya que este es un insumo que debe garantizar el cliente.

La distribución de los productos terminados del servicio de alimentación en Compass Group, por ser alimentos estos son distribuidos internamente en el casino, pero en algunas ocasiones se requiere entregar en otras áreas del complejo de Puerto Bolívar para lo cual se usa una Camioneta, pero el producto final debe ser embalado con recipientes especiales que garanticen el control de temperatura en frío o caliente, de tal manera que el cliente quede satisfecho.

Compass Group, para su abastecimiento recibe la mayoría de su materia prima en la puerta principal de Puerto Bolívar, ya que sus proveedores por lo estipulado contractual entregan sus pedidos hasta el plano carbonífero. La empresa en procedencia recoge con sus medios transporte los insumos y estos son llevadas a las bodegas que se encuentran en la planta de producción, Este método es planificado en todos los puntos de distribución porque se han estudiados los sobre costos elevados para la operación, es por eso que los modos aplicados casi siempre son los transporte terrestres y compartidos con los mismos proveedores. Estos medios de transporte ya se han mencionados anteriormente en los modos, son vehículos muy comunes en la operación minera, esta empresa no cuenta con vehículos propios, son transportes arrendados y en su economía podría ser un impacto por más que su contrato de licitación sea cobrado al cliente cerrejón. Pero cabe resaltar que los insumos vienen empacados en sacos y cajas, teniendo en cuenta el peso permitido para el levantamiento de carga, política establecida en el procedimiento de cargue y descargue por el cliente y la empresa Compass Group, como medida de control de los riesgos ergonómicos.

## **Conveniencia de la utilización de servicios de embarque directo en la empresa Compass Group**

Hablar de embarque directo, es relacionar todo con los costos, reducción y simplificación de mucha mano de obra dentro de la misma distribución en relación empresa, clientes y proveedores, donde notablemente aumentaría las ganancias ya que cada proveedor llegaría directamente al destino del cliente y así estaría simplificando toda la operación intermediaria. Cabe resaltar que esto trae desventaja en esta empresa puesto en el tema de calidad y la credibilidad de la empresa ya que estos embarques directo trae un inventario propio para entregar si o si, hace que el producto no sea vigilado uno a uno en su totalidad y se reciba directamente en sus bodega y estos no podrían seleccionarlo para la preparación de los alimentos, mientras que la empresa Compass Group, en la actualidad cuenta con su propio inventario y tiene la facultad de seleccionar sus productos antes de llegar a la planta y así garantiza la buena calidad de la empresa ante su principal cliente como lo es el Cerrejón.

Compass Group, en este parte logístico en distribución, no puedo arriesgarse al recibir su materia prima en embarque directo debido a que en la empresa estaría obligada a recibir todo el producto sin tener en cuenta la demanda y esto hace que la acumulación de sus productos se dañe y no garantiza el buen servicio a sus clientes. Esta Unidad está ubicada en un puerto al norte de la guajira y quedaría perfectamente el embarque directo a la planta de producción, beneficio que garantiza un impacto económico positivo, porque la empresa eliminaría toda operación intermediaria ya que sus proveedores llegarían directamente al puerto con toda la materia prima requerida.



## **Viabilidad de la implementación de la estrategia de Cross Docking en la empresa**

### **Compass Group**

La estrategia de Cross Docking, es ventajosa en el tema de suministro de las empresas, hace que sean más efectiva, ya que permite mantener la bodega con productos suficientes para atender el servicio del cliente. El Cross Docking, es un ejercicio logístico que cualquier compañía desea aplicar por la eficiencia de la entrega de los productos ya que esta actividad reduce el tiempo de sus proveedores y es un beneficio para atacar la demanda sin importar cual tamaño sea el problema.

La empresa Compass Group, tiene toda la facilidad y viabilidad para aplicar el Cross Docking, ya que cuenta con una buena ubicación y podría recibir directamente los productos de sus proveedores con un puerto de suministro lo cual que sería viable porque su línea de suministro es propia, pero la actividad primordial de la empresa Compass Group, es la preparación de los alimentos lo cual para esta empresa en estudio no sería viable porque no realizaría su preparación en forma segura, ya que todos sus productos van directamente a la planta para su preparación y esta no podría satisfacer las necesidades de sus clientes.

Este ejercicio no brinda la comodidad como lo brinda los almacenes o almacenaje de la planta de distribución. El Cross Docking, va directamente a la preparación de los productos y realizar este ejercicio, la empresa pone en juego su buen nombre. Lo que sería una ventaja para la empresa, podría convertirse en un problema.

### **Determinación de la estrategia adecuada para los negocios de la empresa Compass Group**

La estrategia más apropiada para Compass Group, es warehousing, porque cuenta con la bodega de almacenamiento en la misma planta de producción, y esta aplica el método de

verificación propia de calidad del producto al instante donde hace la recepción de las materias primas.

Actualmente Compass Group, aplica esta estrategia, con el fin de vigilar de manera constante su materia prima, garantizando el buen estado de sus productos, ya que estos son almacenados a gran cantidad y genera vigilancia de calidad permanente para dar parte tranquilidad con productos frescos y en buen estado y satisfacer la fabricación del servicio con un 100% la calidad ante el cliente. La ventaja de aplicar esta estrategia de la herramienta warehousing, es que la empresa Compass Group, mantiene el almacenamiento en la misma planta de producción y puede atender cualquier requerimiento de manera inmediata porque su desplazamiento para adquirir los productos para la misma preparación está dentro de las instalaciones

## **Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística**

Las Mega tendencias en Supply Chain Management y Logística contribuyen a la entrega oportuna de los productos, a cumplir con las condiciones de calidad, la rentabilidad de la empresa y el control óptimo de los tiempos en la cadena de suministro; actualmente las empresas deben tener en cuenta las mega tendencias en las que pueden invertir tales como transición energética, disrupción tecnológica, cambios demográficos, cambios en los hábitos de consumo y bienestar; estas son oportunidades de inversión que Supply Chain Management y Logística que se deben adoptar las empresas para que puedan ser sostenibles en el tiempo, teniendo en cuenta el control de los riesgos de la inversión.

### **Conceptualización y contextualización**

Las mega tendencias en Supply Chain Management y logística en cualquier empresa, es un beneficio a la hora de aplicarla correctamente, ya que esta canaliza los conductos regulares de todo el servicio en cuanto se refiere a todo el sistema del proceso de calidad, verificación y entrega final del producto ante el cliente, lo que significa, que este conocimiento brinda seguridad en todo el sistema continuo de la operación, guardando y automatizando toda la información y el rubro económico de la misma empresa. Aplicar esta mega tendencia en las empresas, siempre se elevarán los costos, porque esta requiere capacitar a todo el personal operativo y administrativo, con el fin de llevar el mismo compendio de información y así velar por los resultados que toda empresa desea al final.

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

### – Mapa conceptual

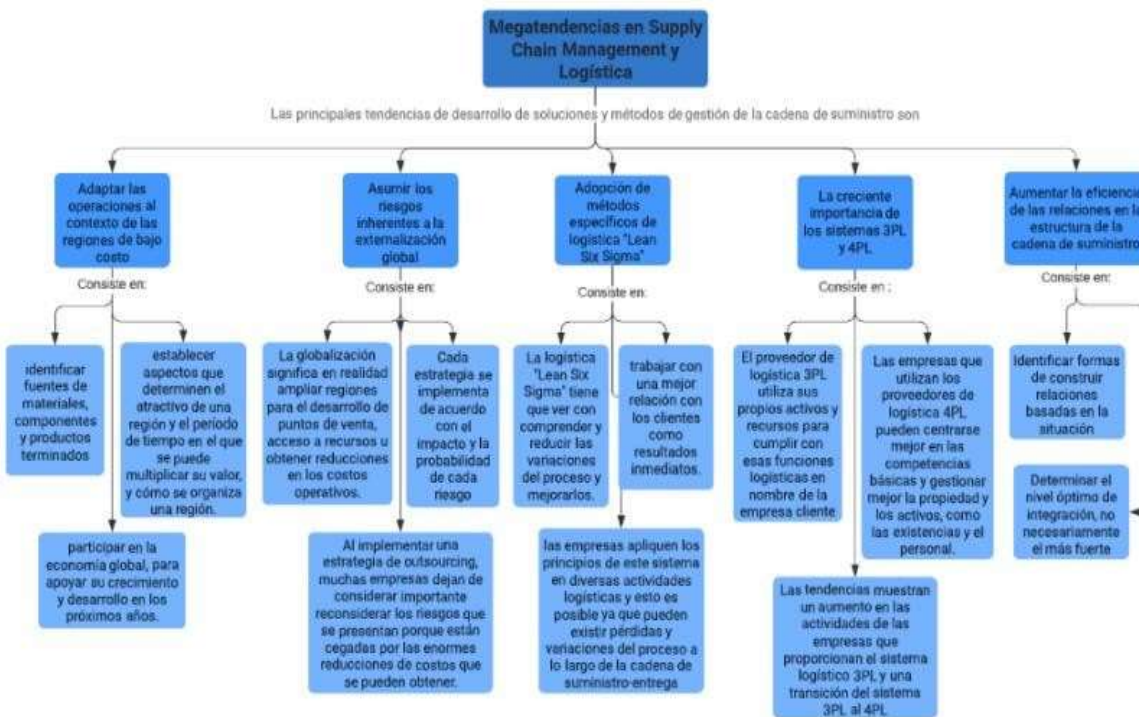


Figura 32. Mapa Conceptual - Megatendencias en Supply Chain Management y Logística”.

### Factores críticos de éxito que dificultan la implementación de esas mega tendencias, en las empresas colombianas y en la empresa Compass Group.

Los factores críticos de éxito que dificulta en las empresas colombianas la aplicación de las mega tendencias son los costos económicos del desarrollo tecnológico que implica ir al margen del cambio mundial de los países desarrollados, ya que actualmente existe poca inversión en las TICs y que a las empresas públicas o privadas los procesos de investigación internos son lentos o no se promueven, se desvían los pocos recursos que el estado suministra.

Además, que las empresas colombianas no lo ven como proyección del incremento

de las utilidades, por lo cual salir de la zona de confort actual, ya que considera que operando de la manera que actualmente lo hace sin innovación en los procesos, tiene rentabilidad no considera reinvertir en esas mega tendencias como la inteligencia artificial. Por lo tanto, solo algunas empresas colombianas consideran importante incrementar su credibilidad mediante el uso de megatendencias como son las cadenas de centros comerciales, las empresas de telecomunicaciones, las empresas de desarrollo hidrocarburos y gas que actualmente incursionan en desarrollo y comercialización de manera sostenible; y no se enfocan en características son temporales.

Las empresas colombianas deben reinventarse de acuerdo con las megatendencias para poder ser sostenible en el mercado, teniendo en cuenta el entorno tecnológico para el control de inventario, selección de proveedores y seguimiento; como también la oportunidad de inversión en unir esfuerzos para una red de valor para el abastecimiento y aprovisionamiento con aliados en la aplicación de la robótica.

Un CMR en las organizaciones colombianas permitiría la automatización en las ventas para la entrega oportuna de los productos de acuerdo la demanda, así mismo generar alertas de vencimiento de productos para controlar inventario y rotar el producto o generar promoción del mismo para evitar pérdidas, esta megatendencias tecnológica de aplicarse en la mediana empresa ayudaría disminuir gastos en control físico de inventario e incrementar las utilidades por abastecerse conforme a la demanda de los productos; sin embargo, este sector solo un bajo porcentaje usa esta herramienta tecnológica por el costo de la licencia de uso. Por lo tanto, las empresas colombianas siempre habrá una brecha en los sectores públicos y privados en el uso de la mega tendencias por el costo de inversión que les representa, sin importarle el beneficio que genere, sin embargo mantenerse en competencia en el mercado

requiere ir innovando en los procesos de la cadena de suministro y logística para evitar finalmente desaparecer del sector económico en el que opera, porque dejará de ser útil y no podrá pertenecer a la red valor de suministro y logístico.

## Conclusiones

Toda empresa que este en el mercado debe competir para no fracasar, por ello, es necesario aplicar una estrategia estructurada para lograr un excelente resultado operativo involucrando todos los actores, con el fin de satisfacer el cliente, agregar valor a la empresa y posicionarla en un nivel alto. Con el estudio del SCM se logró identificar las estructuras, procesos logísticos y la cadena de suministro de la empresa Compass Group, mediante el uso de modelos propios del Supply Chain Management, con los cuales se configuro la red de cadena de suministro para esta empresa.

La aplicación de los 8 procesos de enfoque estratégico del Global Supply Chain Fórum (GSCF) en la empresa Compass Group, vincula una serie de actividades que deben ser tenidas en cuenta desde la obtención de la materia prima hasta la terminación del producto o servicio solicitados por los clientes, con el fin de agregar valor a la materia prima y poder brindar un excelente servicio que sea agradable y satisfactorio para el consumidor, en este caso para Cerrejón y empresas contratistas que adquieren sus servicios de restaurante

Los procesos según APICS – SCOR en la empresa en cuestión Compass Group descritos en el trabajo desarrollado, son viables para la eficiencia en temas de calidad y satisfacción de los clientes. Todos dichos procesos manejados en perfecto orden optimizan el funcionamiento y respaldan el servicio de calidad que esta empresa está acostumbrada a prestar, resaltando fundamentalmente el proceso de devoluciones ya que es tema bastante importante para los clientes de la empresa al momento de querer tener seguridad en sus compras, mirándolo desde esa perspectiva es sumamente tedioso poder contar con el manejo adecuado de dichas políticas o acuerdos entre empresa y clientes ya que esto generara la confianza suficiente para alcanzar más

público, más ventas y por ende más ingresos. Todo esto es buscando que el cliente pueda sentirse seguro a la hora de comprar.

Realizando estos aportes de una u otra manera la empresa seleccionada pudo tomar mejores iniciativas a la hora de generar cualquier operación interna como externa, con el único objetivo de generar satisfacción en cada uno que adquiere nuestros productos o servicios, partiendo de lo más básico se pudo tener la certeza de que los procesos de aquí en adelante serán más eficientes y ante todo los resultados van ser los esperados por cada uno de los miembros de esta organización.

Lo aprendido en cada una de las actividades ayudo a fortalecer nuestros conocimientos a la hora de tomar decisiones acordes a las necesidades presentadas, siempre lo realizado fue con nuestro profesionalismo como empleado de una empresa y ante todo con los comentarios previos del tutor que nos acompañó en este camino. Los objetivos alcanzados fueron los mejores, dando como resultados procesos eficientes a la hora de realizar algo.

La empresa seleccionada siempre nos abrió las puertas de sus instalaciones para desarrollar nuestras actividades, cada proceso resuelto fue con ayuda de alguien profesional y muy serio en lo que se recolecto como información, claro está, la información divulgada no se puede exceder más de lo normal, porque siendo así violaremos los derechos del autor perjudicando sus operaciones y dándole a las competencias su toque secreto.

La empresa Compass Group tomara nuestras iniciativas a la hora de empezar cualquier operación, con el único objetivo de alcanzar resultados eficientes, conllevando de una u otra manera a mantenerse en los mejores lugares del país, la región y presupuesto el mundo; La empresa va siempre de la mano de su seriedad en lo realizado, la operación siempre empezara como mucha cautela hasta que esta llegue a las manos de cada uno de los clientes, siendo este el



más importante para mantenernos en lugar donde nos encontramos hoy en día, los clientes son y será la voz más importante para toda organización, y para la nuestra es un botón.

Durante el desarrollo de este curso, hemos estado en una transformación, dotados de un crecimiento abismal en la práctica Supply Chain Management y logística, cuando fuimos guiado en conocimiento para aplicar conceptos estratégicos en una empresa multinacional como lo es Compass Group, Unidad que se encuentra en Puerto Bolívar, la guajira. Aplicando herramientas que buscan ampliar las soluciones de los procesos logísticos de esta compañía en los costos y dándole tecnicidad para poder contar con su propio apropiamiento y no entrar en la asfixia o preocupación de no cumplirle las necesidades a su principal cliente como lo es la multinacional Cerrejón.

Estas herramientas nos fundamentan como profesional, porque ya estamos preparados para enfrentarnos a cualquier empresa y proponer soluciones de mejoras en cuanto a la logística o Supply Chain Management, desde el punto de vista para organizar su planta de producción hasta la entrega final de sus productos, ofreciendo el orden o conducto regular perfecto para mantener equilibrado la economía y dando a conocer el modelo o herramienta ideal para conectar todos los beneficios positivos con el buen plan estratégico mostrando la capacidad de tener a la mano las soluciones desde el inicio y las posibles mejorarlas a corto plazo

## Bibliografía

- Aula. (2021, Mayo 25). ¿qué es el supply chain management y porqué es importante? Aula21 | Formación para la industria; aula21. <https://www.cursosaula21.com/que-es-el-supply-chain-management/>
- Apics Supply Chain Council. (2015). Scor Quick Reference Guide. Versión 11.0. [http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc\\_scor\\_quick\\_reference\\_guide.pdf](http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc_scor_quick_reference_guide.pdf)
- Burda, A. (2015). Challenges And Strategic Trends In Modern Logistics And Supply Chain Management: Acces La Success. Calitatea, 16, 60-64. <https://search-proquestcom.bibliotecavirtual.unad.edu.co/docview/1694670666?accountid=48784> ¿por qué merece la pena invertir en megatendencias? - si lo hubiera sabido. (2022). canal youtube si lo hubiera sabido. [https://www.youtube.com/watch?v=nfrg\\_hhaoec](https://www.youtube.com/watch?v=nfrg_hhaoec) research and markets. (11ad, may 2019). global supply chain logistics trends and challenges and their implications on commercial vehicles, 2018-2025 - [researchandmarkets.com](http://researchandmarkets.com). business wire (english). <http://search.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bwh&an=bizwire.bw49043638&lang=es&site=eds-live&scope=>
- Calderón, J. Y Lario, F. (2005) Análisis Del Modelo Scor Para La Cadena De Suministro. IX Congreso De Ingeniería De Organización
- Castellanos M., Sánchez Torres E., Ríos Monsalve J., Barrera Herrera A., Erazo Paz L., Marroquín Meneses E., Muskus Salazar M., Salinas D., Suárez Escobar M. (2020) Manual Apa 7.0. UNAD.
- Compass Group. (2021). Informe De Sostenibilidad. Compass Group. <https://www.google.com/url?sa=T&source=Web&rct=j&url=https://www.compass-group.com/co/wp-content/uploads/2022/04/informe%2520gri%25202020-2021.pdf&ved=2ahukewir64k16-d7ahuwqjabheudb-efqnoecbuqaq&usg=Aovvaw2bk10nebswdq53uvicidvs>

- Compass Group. (2020). <https://www.compass-group.com.co/wp-content/uploads/2020/07/Informe-GRI-V8.pdf>. Obtenido De <https://www.compass-group.com.co/wp-content/uploads/2020/07/Informe-GRI-V8.pdf>
- El Sitio Avícola. (2021). <https://www.elsitioavicola.com/poultrynews/33748/Forman-Grupo-De-Trabajo-Para-El-Bienestar-De-Los-Pollos/>. Obtenido De <https://www.elsitioavicola.com/poultrynews/33748/Forman-Grupo-De-Trabajo-Para-El-Bienestar-De-Los-Pollo>
- Faena, L. (2021, Noviembre 19). Modelo Scor: Qué Es Y Cómo Aplicarlo En La Cadena De Suministro. Trafimar.Com. <https://www.trafimar.com.mx/blog/modelo-scor-que-es-y-como-aplicarlo-en-la-cadena-de-suministro>
- González Silva, J.C. (2021) Fundamentos De Logística Y Cadena De Suministro. <https://campus118.unad.edu.co/ecbti114/mod/hvp/view.php?id=237>
- Home. (S/F). Compass Group Corporate Website. Recuperado El 15 De Noviembre De 2022, De <https://www.compass-group.com/en/index.html>
- Martínez, C. (2020). Balanceo De Líneas De Producción En Excel Visitar. Youtube. [https://youtu.be/I\\_6vw3pmsv0](https://youtu.be/I_6vw3pmsv0)
- Mecalux Esmena, 2020. <https://www.mecalux.es/blog/aprovisionamiento>
- Modelo Scor: Definición Y Funciones. (2020, Invierno 20). Iono. <https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/modelo-scor/>
- Parra Peña, J., Niño Villamizar, Y. A., & Suárez Serrano, M. (2022). Reflexiones En Torno A La Logística De Aprovisionamiento: Antecedentes Y Tendencias. (Spanish). Ingeniería (0121-750x), 27(2), 1–19. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.14483/23448393.17043>
- Pinzón, B. (2005). Los Procesos En Supply Chain Management. Conocimiento Útil Ii. <http://hdl.handle.net/10596/5653>
- Pinzón, B. (2005). Los Procesos En Supply Chain Management. <http://hdl.handle.net/10596/5665>

¿Qué Es La Gestión De La Cadena De Suministro?<https://www.ibm.com/es-es/topics/supply-chain-management>.

Rocha Medina L. B. Et Al. (2020). Gestión empresarial de la cadena de suministro. Isbn 978-958-792-187-8, e-isbn 978-958-792-188-5. Bogotá: ediciones de la u.

Soto, B. (2012, Noviembre 19). La Política De Devoluciones En La Empresa. Gestion.Org.  
<https://www.gestion.org/la-politica-de-devoluciones-en-la-empresa/>

World Animal Protection . (21 De Diciembre De 2.016).

<https://www.worldanimalprotection.cr/blogs/dos-grandes-empresas-de-alimentos-cambian-por-los-pollos>. Obtenido De

<https://www.worldanimalprotection.cr/blogs/dos-grandes-empresas-de-alimentos-cambian-por-los-pollos>

## Apéndice

### Anexo 1. Comparativa Colombia vs el LPI del banco mundial

Tabla 7. *Comparativa Colombia vs el LPI del banco mundial.*

País	Colombia	Chile	Panamá
<b>Rango LPI</b>	<p>En el año 2012 el índice de desempeño logístico de Colombia se encontraba en la posición 64, no tan desfavorable como lo fue en 2014 ubicándose en la posición 97 y en 2016 en la posición 94; pese a estas condiciones en 2018 logró mejorar su posición logrando la ubicación número 58, siendo la oportunidad para el país un mejoramiento que genera expectativas para continuar avanzando en el mejoramiento del</p>	<p>El índice de desempeño logístico de Chile para el 2018 se ubicó en la posición 34 una posición muy favorable evidenciando gran mejoría con respecto al año 2014 que se ubicaba en el ranking 42, mientras que el año 2016 en la posición 46 considerándose dos periodos críticos después que en el año 2012 se</p>	<p>El índice de desempeño de Panamá en 2012 se ubicó en la posición 61, sin embargo, ha estado mejorando de manera constante en 2014 alcanzo la posición 45, en 2016 la posición 40 y en 2018 la posición 49, evidenciando que los esfuerzos en infraestructura, operación logística y la oportunidad de comercialización internacional han hecho este cambio considerable y constante en el tiempo, no tan variable como en Colombia que aún que ha mejorado no se ha</p>

---

desempeño logístico con el apoyo de más entidades reguladoras del país. encontraba en la posición 39. sostenido en los dos últimos periodos.

---

<b>Puntuación LPI</b>	En 2018 la puntuación fue de 2.94 la mejor de los tres últimos periodos permitiendo mejorar su ubicación a nivel mundial.	Chile en los últimos periodos se ha mantenido por encima de los tres puntos lo que ha permitido acceder a una buena posición que comparado con Colombia está por encima de los 0,66 puntos en 2018, manteniendo Chile una puntuación de 3.32, mientras que en 2016 fue 3.25, en 2014 fue 3.25 y 2012 3.17.	Panamá se encuentra en la posición 38 con una puntuación en 2018 de 3.28 aunque descendió del 2016 - 0,06 y se encontraba en el ranking 40 con una puntuación de 3.34, lo que evidencia que el nivel de competitividad en ese periodo fue más exigente para obtener la posición, en ese año Colombia en 2.61 posición 94.
-----------------------	---	--	---

---

<b>Costumbres</b>	En Colombia se observa una puntuación de 2.65 en 2012, con una variación negativa en 2018 de -0.04 puntos, siendo el 2016 el año más desfavorable con una variación de - 0.44 punto; siendo necesario que se mejore	En Chile se observa una puntuación de 3.27 en 2018, un gran incremento de 0.16 desde la calificación de 2012; mientras que Colombia en 2018 solo logró una puntuación de 2.61 que comparado con Chile es menor, pero en el subescalafón ha estado inestable.	Panamá en 2014 alcanzó el mejor indicador con una puntuación de 3.15, logrando superar los 2.56 del 2016; en 2018 descendió a 2.87 muy desfavorable con respecto al 2016 que fue de 3.13.
<b>Infraestructura</b>	En 2012 Colombia obtuvo una mejor inversión en infraestructura logrando un 2,72; sin embargo, el descenso en los siguientes periodos fue evidente por los escándalos contractuales	Chile en 2012 tiene una puntuación de 3.18 descendiendo en 3.17 en 2014, sin embargo, en 2016 descendió -0,4 puntos; pero en 2018 se evidenció un incremento	Panamá favorece el incremento de las condiciones de las infraestructuras en las vías, sitios de control logístico y la regulación, siendo el 2016 el mejor periodo logrando 3,28; que pese al descenso en

	<p>en las inversiones de infraestructura vial del país en 2014 fue 2.44, 2016 fue 2.43; pese que en el 2018 se levantó un poco alcanzando una puntuación de 2,67.</p>	<p>favorable alcanzando 3.21 puntos, pero comparado con Colombia tienen una diferencia en ese mismo periodo de -0,54 puntos.</p>	<p>2018 a un puntaje de 3.13 se mantuvo en un buen nivel sin defender como en 2012 cuando se encontraba en 2.94.</p> <p>La ampliación del canal de Panamá brindó nuevas oportunidades comerciales.</p>
<p><b>Envíos Internacionales</b></p>	<p>En Colombia en el 2016 fue el periodo más crítico con una puntuación de 2.46, en 2012 obtuvo un pequeño incremento en 2.72 y en 2014 en 2.74, mientras que en 2018 logró una pequeña mejoría alcanzando 3.19 esto se debe a las mejoras en el control logístico para el</p>	<p>Chile cuenta con un gran desempeño de envíos internacionales teniendo en cuenta su aprovechamiento de operaciones marítimas en 2016 fue su mejor puntaje de los cuatro últimos periodos obteniendo 3.30, lo</p>	<p>El disponer Panamá de seis puertos permitió que su posición aumentará del 2012 de 2.76 a 3.18 en 2014, manteniendo incrementando en 2016 a 3.65, sin embargo 2018 descendió a 3.31 pero que no lo ubico en un bajo nivel, mantenimiento su nivel de competitividad</p>



---

envío de. Mercancía a nivel internacional. cual representa un incremento del 0.24 puntos con respecto al 2012; a pesar de este incremento en 2018 la puntuación bajo -0.03 logrando aun así mantenerse por encima de Colombia cuya puntuación 3,19 en 20 posiciones por encima de Colombia.

---

<b>Competencia</b>	En Colombia aún es	En Chile ha crecido	Panamá es un gran
<b>Logística</b>	deficiente este desempeño en 2012 se encontraba en 2.95 y en 2018 descendió a 2.87, aunque cabe destacar que no descendió tanto como en 2014 que tenía una puntuación e 2.72, mientras que Panamá en este mismo periodo	considerablemente en 2018 fue de 3,13 cuyo margen de diferencia en este aspecto particular entre Colombia es de -0,26 ; para lo cual Colombia debe esforzarse para lograr seguir mejorando en las	competidor logístico en 2018 alcanzo una puntuación de 3.33 con incremento del 0.49 desde de 2012, evidenciando el mejoramiento del desempeño logístico, mientras que Colombia en este periodo logró 2.87 a 2018.

---

---

logra 2.87 y en 2018 relaciones  
3.33. comerciales y  
Colombia requiere gestión portuaria.  
mejorar las condiciones  
de las sociedades  
portuarias, las  
condiciones de las vías  
de transporte de las  
ciudades y lugares de  
almacenamiento, así  
mismo los tiempos de  
pérdidas por los trámites  
aduaneros.

---

<b>Seguimiento y Rastreo</b>	En Colombia las acciones de seguimiento y rastreo de mejor desempeño fueron en 2018 con una puntuación de 3.08 aumentando de 2.55 puntaje obtenido en 2014 y 2016, mientras	En Chile en 2016 logro una puntuación de 3.50, siendo la mejor de los periodos evaluados desde 2012, situación que en 2018 descendió en -0,30; de acuerdo	El seguimiento y rastreo aduanero en Panamá ha evolucionado de gran manera que en 2018 alcanzo una puntuación de 3.40, pese a que en 2016 se tenía una puntuación de 2.95 descenso importante
------------------------------	---	---	---

---

---

<p>en 2012 se obtuvo 2.66; se puede evidenciar la mejoría.</p>	<p>con esta calificación aún se mantiene por encima de Colombia quien obtuvo 3.08</p>	<p>después de obtener en 2014 la puntuación de 3.34 y en 2012 con una puntuación 3.01; en estas condiciones se evidencia mejorías que favorecen la economía de Panamá y en Colombia se evidencia que aun cuando ha mejorado obteniendo una puntuación de 3.08 requiere incrementar los esfuerzos</p>
--	---	--

---

**Oportunidad**

<p>En 2012 Colombia tenía una puntuación de 3,45; sin embargo, en 2014 descendió a 2,87 cuando en 2016 en 3.23, descendiendo en 2018 a 3.17; situación que es preocupante y en la que el estado debe trabajar para mejorar el</p>	<p>En Chile el 2018 alcanzo una calificación 3,80 siendo un evidente incremento desde el 2012 del 0,33; de esta manera escalando doce posiciones de esta manera se reflejan</p>	<p>En 2016 fue el periodo de las oportunidades de Panamá alcanzando un puntaje de 3.74; gracias al mejoramiento de la infraestructura del Canal de Panamá por la posibilidad de movilización de cargas de manera estratégica desde</p>
---	---	--

---

---

desempeño logístico abriendo nuevas oportunidades en el mercado internacional y operaciones logísticas para entregas oportunas, así mismo la disminución de los costos de importación.	su esfuerzo en el uso de herramientas tecnológicas en las labores logísticas y la implementación del observatorio logístico desde 2017. Colombia debe tomar de referente y aprovechar sus costas para mejorar sus operaciones logísticas.	centro América para el mundo, y por ende su impacto en los costos de importación teniendo en cuenta la disminución de los tiempos de demora en la entrega de las cargas aún que en 2018 descendió su calificación a 3.60, aunque en 2014 fue 3.63 y en 2012 fue 3.47
--	--	---

---

País	Colombia	EE. UU
<b>Rango LPI</b>	En el 2012 entre Colombia y estados unidos existió una diferencia abismal de 55 rangos, ya para el 2014 la diferencia creció y según los años en estudio ha sido la mayor diferencia fue de 88 rangos, en 2016 disminuyo,	Estados unidos siempre ha estado en buenas posiciones, para el 2012 se encontraba ubicado en el rango 9 lo que es una muy buena posición y desempeño, en el año 2014

---

	<p>pero no fue mucho solo 3 escalafones, pero en 2018 si se pudo Colombia ubicar en mejor y paso de estar ubicado en el escalafón 94 al 58 mientras que estados unidos estaba en el 14.</p>	<p>continuo en esa misma posición manteniendo su nivel, pero ya para el 2016 bajo un escalafón lo que empezó el decline porque en el año 2018 bajo hasta el rango 14.</p>
<b>Puntuación LPI</b>	<p>Durante los 4 años estudiados Colombia logro variaciones notables a comparación de estados unidos, siendo la menor puntuación en el año 2016 con 2,61 (Usa en 2016 tuvo la mejor puntuación 3,99) y la mayor puntuación en el año 2018 con 2,94.</p>	<p>Estados unidos siempre estuvo en una puntuación por encima de los 3,90 excepto el año 2018 que por un punto no logro igualar los 3,90, curiosamente la puntuación más alta de estados unidos fue el año más bajo de la puntuación de Colombia.</p>
<b>Costumbres</b>	<p>Al paso de los años desde 2012 en donde se encontraba en 2,85 fue decreciendo hasta el 2016 que alcanzo el nivel más bajo el cual fue 2,22, ya para 2018 se recuperó un poco pero no alcanzo los números de 2012 ya que solo subió a 2,61.</p>	<p>Estados unidos por su parte fue en línea ascendente al pasar de los años, logrando una notable superación comenzando en el 2012 con 3,67, en 2014 con 3,73, en 2016 con 3,75 y en 2018 con 3,78.</p>

<b>Infraestructura</b>	Colombia en el año 2012 obtuvo su mejor puntuación con 2,72 ya en el 2014 y 2016 bajo hasta la puntuación de 2,43 pero para el 2018 se recuperó y subió a 2,67 pero no logro igualar la puntuación obtenida en 2012.	Estados unidos a su vez siempre en los años en estudios se mantuvo sobre 4 siendo el año 2018 en donde bajo a 4,05 y el año 2014 en donde obtuvo su mejor desempeño con una puntuación de 4,18
<b>Envíos Internacionales</b>	Desde la puntuación de 2012 que fue 2,76 Colombia fue bajando hasta el año 2018 que sorprendentemente subió a 3,19 pero aun así con esta muy buena puntuación no alcanzo a igualar a estados unidos que siempre estuvo por encima de los 3,40 en puntuación.	El mejor año para estados unidos fue el 2016 en donde alcanzo una puntuación de 3,65 en los años 2012, 2014 y 2018 no alcanzo a superar la línea de los 3,60 pero aun así estuvo por encima de Colombia en todos los años en estudio.
<b>Competencia Logística</b>	Igual que en infraestructura Colombia en el 2012 obtuvo su mejor puntuación en competencia logística alcanzando el numero de 2,95 lamentablemente decreció durante los años 2014 y 2016 pero en el 2018 se	Estados unidos por su parte comenzó desde 2012 en forma ascendente hasta 2018 que la línea se quebró y de una puntuación obtenida en el 2016 de 4,01 paso a 3,87 en el 2018, lo que demuestra que no pudo

	logró recuperar sin embargo no llegó a la línea de los 2,90.	mantener la línea ascendente, aun así, ha sido mejor que Colombia.
<b>Seguimiento y Rastreo</b>	Comenzó el 2012 con una puntuación de 2,66 pero para el 2014 y 2016 bajó a la puntuación de 2,55 y sorprendentemente en 2018 subió a 3,08 una puntuación no mala para el desarrollo de Colombia.	Estados Unidos rompió la línea creciendo en 2018 obteniendo una puntuación muy por debajo con la que tuvo en 2016 que fue de 4,20, siendo esta la máxima puntuación comparada con 2012, 2014 y 2018.
<b>Oportunidad</b>	Solamente en el 2014 Colombia estuvo por debajo de la puntuación de 3. El registro de los años en estudio, muestran a Colombia recuperada en 2016 y 2018 con una puntuación favorable frente a unos Estados Unidos que superaba la línea del 4.	La peor puntuación de Estados Unidos en oportunidad fue en el año 2018 pero aun así superaba la línea del 4 lo que a comparación con Colombia la hace superior, aunque Colombia en el año 2016 y 2018 obtuvo una mejoría notable superando la línea del 3.
<b>País</b>	Colombia	Francia
<b>Rango LPI</b>	En el año 2012, se encontraba 52 rangos por debajo de Francia, para el	En el 2012, ocupaba el rango 12, que es un buen desempeño.

	<p>2014 incremento 32 rangos en descenso. En el 2016 logro avanzar 3 rangos y para el 2018 mejoró notablemente su desempeño porque paso de ser el rango 94 a rango 58. Pero, aun así, se encuentra 42 rangos por debajo de Francia</p>	<p>Hasta el 2018 solo aumento 4 rangos, manteniéndose entre el 12 y 16, manteniendo su desempeño entre los mejores países.</p>
<b>Puntuación LPI</b>	<p>Su desempeño no ha sido estable en comparación con Francia, quien se mantuvo con una puntuación promedio de 3.85, mientras Colombia ha estado por debajo con variaciones, teniendo en el 2016 su peor desempeño con un 2.61 de puntuación.</p>	<p>En el 2016, mientras Colombia obtenía su peor puntuación, Francia logro mejorar 0.5 su desempeño respecto al año 2014.</p>
<b>Costumbres</b>	<p>En el 2012 contaba con buenas costumbres, en el 2016 esas costumbres iban desapareciendo, pero ya en el 2018 volvió a recurrir un poco lo perdido, sin embargo, ha estado por debajo de Francia, quien en el 2016</p>	<p>Desde el 2012 al 2018 ha mantenido un mejor desempeño en las costumbres frente a Colombia, siendo el 2016 el año que le saco mayor diferencia con un 1.49, mientras Colombia las perdía.</p>



---

	fue el año que más lo supero en costumbres.	
<b>Infraestructura</b>	En 2012 inicio con buena infraestructura y en vez de mejorar con los años, empeoro ene l 2014 y 2016, ye en el 2018 empezó a mejorar, sin embargo, no supera a Francia, quien está por encima de Colombia 1.33 en el desarrollo de infraestructura.	Desde el 2012 al 2018 su infraestructura tanto de comercio como de trasporte ha sido mejor que Colombia, mejorando año tras año.
<b>Envíos Internacionales</b>	En el 2012 tenía una puntuación de 2.76 en la facilidad para organizar envíos a precios competitivos y fue mejorando con los años, en el 2018 puntuaba 3.19, pero aun así Francia la superaba.	En el 2018 disminuyo los envíos internacionales en comparación con el 2012, en vez de mejorar como lo venía haciendo Colombia, ha retrocedido.
<b>Competencia Logística</b>	Para el 2012, su competencia y calidad de servicios logísticos puntuaba 2.95, el mejor desempeño en comparación con el 2014, 2016 y 2018, que ha venido disminuyendo.	Francia se ha mantenido durante los años con su desempeño logístico. Su nivel de competencia ha estado por encima en 3.82 desde 2012 hasta 2018, sin variaciones

---

---

		considerables, posicionándola por encima de Colombia
<b>Seguimiento y Rastreo</b>	Año tras año ha venido mejorando la capacidad para rastrear y hacer seguimiento a los envíos, sin embargo, su desempeño ha estado por debajo de Francia desde el 2012 hasta el 2018.	Su capacidad de rastreo de envíos es mayor frente a la de Colombia, aunque en el 2014 se descuidó un poco, ya para el 2016 y 2018 volvió a mejorar
<b>Oportunidad</b>	En el 2012, tenía más oportunidades que el 2018, año tras año disminuía las oportunidades mientras Francia con los años las aumentaba. En 2012 tuvo mayores oportunidades	El 2016, fue el año con mayores oportunidades para Francia. respecto al año 2012, en el 2018 ha mejorado y tiene mayores oportunidades frente a Colombia

---

Tabla 8. *Rango LPI*

País	Colombia	Marruecos
<b>Rango LPI</b>	<p>Inicio en el 2012 con un desempeño menor que Marruecos, en el 2016 se encontraban a 8 rangos de diferencia y en el 2018 no solo mejoro su desempeño ocupando el rango 58, sino que es mejor que Marruecos 51 rangos.</p>	<p>Para el 2012, se encontraba en una mejor posición que Colombia, 14 rangos de diferencia, en el 2014 no presenta datos, en el 2016 aun su desempeño era mejor, sin embargo, la diferencia iba disminuyendo y para el 2018 su desempeño disminuyo notablemente hasta quedar en el rango 109.</p>
<b>Puntuación LPI</b>	<p>En el 2012, inicio su desempeño por debajo de marruecos con un 0.16 pero para el 2018 lo supero con una diferencia de 0.40</p>	<p>su mejor desempeño lo tuvo en el 2012 superando a Colombia, en el 2014 no hubo datos de su desempeño, ya en el 2016 fue empeorando y en 2018 presenta su peor puntuación pasando de 3.08 en el 2012 a 2.54 en el 2018.</p>

<b>Costumbres</b>	Desde el 2012 al 2018, ha superado en el comportamiento a Marruecos	Sus costumbres eran buenas en el 2012, pero fueron perdiéndose a lo largo del 2016 y 2018, siendo superada por Colombia en su forma de comportarse.
<b>Infraestructura</b>	Estuvo por debajo de Marruecos en el 2012. En el 2018 logro tener mejor infraestructura que Marruecos.	En el 2012, tuvo buena infraestructura, mejor que Colombia, pero en 2018 se deterioró un poco.
<b>Envíos Internacionales</b>	En el 2012, el rastreo de envíos y su seguimiento era menor que el de Marruecos. Colombia fue mejorando al pasar los años, en el 2018 su puntuación era de 3.19	En 2012 su desempeño en envíos internacionales se encontraba en una mejor posición que Colombia, sin embargo, los envíos disminuyeron en los años siguientes, ya en el 2018 era superado por Colombia con un 0.76 de diferencia en los envíos
<b>Competencia Logística</b>	Su mejor desempeño lo tuvo en el 2012, y el peor en el 2014, hasta el 2018 no ha logrado mejorar la	En 2012 obtuvo su mejor rendimiento hasta el momento, con el pasar de los años ha venido en descenso, para el 2018, la competencia logística estaba .038 por debajo de Colombia.

---

competencia y la calidad de los servicios logísticos.

<b>Seguimiento y Rastreo</b>	Su capacidad de rastreo y seguimiento de envíos para el 2012 estuvo en 2.66 pero a lo largo del tiempo, en 2018 mejoro hasta llegar a 3.08, siendo su rendimiento mayor que el de Marruecos.	Inicio en el 2012 con 3.01, mayor que la capacidad de rastreo de Colombia, pero para 2018 disminuyo y Colombia lo supero con 0.57 de diferencia
<b>Oportunidad</b>	Ha tenido mayores oportunidades desde el 2016 al 2018 que Marruecos. En el 2012, Marruecos lo supero.	Al igual que todos los factores comparados anteriormente, las oportunidades han venido decreciendo con el pasar de los años. En el 2018, Colombia lo superaba por 0.29

---



## Anexo 2. Gestión de inventarios en la empresa Compass Group

Esta lista de chequeo hace parte de un trabajo académico del Diplomado de opción de grado en Supply Chain Management y Logística, la información suministrada será exclusivamente para efectos académicos. Agradecemos su apoyo, teniendo en cuenta que no existen respuestas buenas o malas, sino la consideración de cómo funciona la gestión de inventarios en la empresa Compass Group en El Cerrejón; así mismo esta información no representa una calificación de calidad u otros fines de auditoría, sus resultados serán analizados por los estudiantes de la Universidad abierta y a Distancia UNAD para sugerir un plan de acción.

**Enlace:** <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScwmmc6l9cREDdRr7YzV5Fw4B2DQGCjTIewGBYcFpOI24GsQ/viewform>

\*Obligatorio

Correo electrónico\*

Tu dirección de correo electrónico

Fecha de reporte \*

Fecha

Cargo de la persona que contesta el cuestionario: \*

Tu respuesta

1. ¿Los costos de producción garantizan las utilidades de la empresa? \* 1 punto

- Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple

2. ¿Se tiene identificado los insumos que ingresan primero al almacén? \* 1 punto
  - Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple
3. ¿Se utilizan los insumos de fecha corta de vencimiento? \* 1 punto
  - Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple
4. ¿Se mantiene el control de temperatura, orden y limpieza de los sitios de almacenamiento?  
1 punto
  - Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple
5. ¿Se realizan los pedidos de acuerdo con la demanda del servicio de alimentación? \* 1 punto
  - Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple
6. ¿La empresa cuenta con una política de selección y control de proveedores? \* 1 punto
  - Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple
7. ¿La empresa cuenta con el registro de los elementos, equipos y activos requeridos para la producción del servicio de alimentación? 1 punto
  - Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple
8. ¿Los elementos, equipos y activos requeridos para la producción del servicio de alimentación cuentan con marquilla de identificación? \* 1 punto
  - Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple
9. ¿Durante el último año no se han presentado paradas o cambios en el proceso de producción de alimentos por falta de un insumo o elemento requerido en el proceso? \* 1 punto



- Cumple
- Cumple parcialmente
- No cumple

10. ¿Los proveedores realizan la entrega oportuna en el tiempo estimado de los insumos requeridos? \* 1 punto

- Cumple
- Cumple parcialmente
- No cumple

11. ¿Se encuentran almacenados los insumos alimenticios clasificados, rotulados con su fecha de ingreso y vencimiento? \* 1 punto

- Cumple
- Cumple parcialmente
- No cumple

12. ¿Se registra en medio electrónico el insumo o elemento usado en el servicio del día, previo así uso y de manera automática se actualiza el inventario? \* 1 punto

- Cumple
- Cumple parcialmente
- No cumple

13. ¿Los insumos o elementos del servicio de alimentación que ingresan al almacén tienen un código de barra que permite el control sistemático de su uso? \*1 punto

- Cumple
- Cumple parcialmente
- No cumple

14. ¿Los insumos o elementos del servicio de alimentación que ingresan al almacén tienen un código de barra que permite el control sistemático de su uso, codificación y generar alertas tempranas en el sistema para llevarlo a proceso por estar próximo a vencerse? \*1 punto

- Cumple
- Cumple parcialmente
- No cumple

15. ¿La entrega del servicio de alimentación se realiza acorde a los tiempos establecidos por el cliente? \* 1 punto

- Cumple
- Cumple parcialmente
- No cumple

16. ¿El stock de insumos cárnicos no ha superado en ningún momento del año la capacidad de almacenamiento? \* 1 punto

- Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple

17. ¿En los últimos dos años por fallas tecnológicas no se han presentado pérdidas de productos almacenados? \* 1 punto

- Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple

18. ¿En los últimos dos años se han generado perdidas de productos por vencimiento sin ser usados? \* 1 punto

- Cumple                      - Cumple parcialmente                      - No cumple

19. ¿Qué modelo aplica la empresa para la gestión de inventarios? \* 1 punto

- Modelo ABC                      - Modelo EOQ                      - Otro

20. ¿Indicar cuál modelo aplica la empresa para la gestión de inventarios? \*1 punto

Tu respuesta

Enviar

### Anexo 3. Estrategias de mejora

Tabla 9. *Estrategias de mejora.*

<b>Hallazgo</b>	<b>Acción de mejora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo sugerido de cierre</b>
<b>Un 25% indica que los costos de producción no garantizan las utilidades de la empresa</b>	Evaluar la selección de proveedores de insumos que ofrezcas alimentos que productos de calidad a menor costo.	Gestión de compras	de Dos meses
<b>Un 25% reporta que los pedidos no se realizan de acuerdo con la demanda del servicio.</b>	Realizar un pronóstico de la demanda del servicio de alimentación, mediante reuniones mensuales anticipadas al siguiente mes con el cliente para concertar los posibles incrementos de la demanda.	Coordinador de Calidad Administrador del Contrato del Cliente	de Un mes
<b>Un 25% indica que en el último año el proceso de producción de alimento se ha</b>	Realizar gestión de compras de acuerdo con los pronósticos de la demanda y los tiempos administrativos con los proveedores.	Gestión de compras	de Dos meses

---

<b>detenido por falta de insumo en el proceso.</b>	Control del stock de los insumos de mayor rotación o uso.		
--	---	--	--

---

<b>Un 25% indica que los proveedores no realizan la entrega oportuna en el tiempo estimado los insumos requeridos</b>	Evaluar los proveedores en la oportunidad de entrega de los insumos. Revisar el proceso de gestión de compras si las ordenes al cliente se están realizando previamente a que se agote el producto y los tiempos pactados en el contrato.	Coordinador de calidad - Gestión de compras – jefe de almacén	Inmediato
---	--	---	-----------

---

<b>Un 25% indica que cumple parcialmente y otro 25% que no se cumple con el almacenamiento de los insumos alimenticios clasificados, rotulados con su fecha de ingreso y vencimiento</b>	Auditoria de Buenas prácticas de Manufactura Control del inventario y rotulado de los insumos con fecha de vencimiento.	Control de calidad – jefe de almacén	Inmediato
--	--	--------------------------------------	-----------

---

---

**Un 25% refiere que cumple parcialmente con la identificación de los insumos o elementos del servicio de alimentación que ingresan al almacén tienen un código de barra que permite el control sistemático de su uso**

Evaluar si todos los productos que ingresan al almacén cuentan con el código de barrera para el control sistemático del inventario.

Jefe de almacén      Inmediato

---

**un 25% indica que cumple parcialmente y otro 25% que no cumplen los insumos o elementos del servicio de alimentación que ingresan al almacén tienen un código de barra que permite el control sistemático de su uso, codificación y**

Revisión técnica de la herramienta tecnológica de los códigos de barras y la plataforma de control de inventario

Control de calidad – jefe de almacén      Inmediato

---

<b>generar alertas tempranas en el sistema para llevarlo a proceso por estar próximo a vencerse</b>	Control del inventario del vencimiento de los insumos.	Control de calidad	Inmediato
<b>El 50% refiere que en los último dos años se han generado pérdidas de productos por vencimiento sin ser usados</b>	Utilización de los insumos próximos a vencer de acuerdo con el menú, priorizando esas líneas de servicio.  Gestionar las compras con los insumos del menú y con fechas largas de vencimiento de los productos solicitando a los proveedores de acuerdo con la demanda del servicio.	– jefe de almacén	
<b>Un 25% reporta que el modelo usado es EOQ</b>	Capacitar a todo el personal en el modelo de inventario utilizado por la compañía para la gestión de inventario.	Control de calidad	Inmediato

*Elaboración propia. (Tabla 1. Keisy Johana Corzo, Compass Group, 2022)*

#### Anexo 4. Encuesta sobre la gestión de aprovisionamiento de la empresa Compass Group

<https://forms.gle/yNDUWjEik8tFZ9jc7>

Tabla 10. Encuesta sobre la gestión de aprovisionamiento de la empresa Compass Group.

Ítem	Preguntas	Respuesta 1	Respuesta 2
1	¿La empresa cuenta con un portal de proveedores?	Sí	Sí
2	¿Cuántos proveedores maneja la empresa?	19	8
3	¿La empresa tiene establecido acuerdos con dichos proveedores?	SI	SI
4	¿Los proveedores que manejan, son confiables?	Si	Si
5	¿Los proveedores entregan los insumos en el momento preciso y en las mejores condiciones posibles de precio y calidad?	Sí	Sí
6	Los proveedores son:	Nacionales	Locales
7	Los tipos de proveedores de la empresa son:	Fabricante, Distribuidor, Mayorista	Distribuidor, Minoristas, Mayorista
8	¿La empresa establece fechas exactas para la entrega de los proveedores basada en las provisiones de las ventas?	Si	Si
9	¿La empresa asegura tener siempre un stock de seguridad?	Si	Si
10	¿Tiene una buena relación con los proveedores?	Sí	Sí
11	¿Cuántas veces por mes, se hace el aprovisionamiento de materia prima en la empresa?	5 o más de 5	5 o más de 5
12	Sus proveedores manejan costos bajos, acordes a la calidad y servicio	Sí	Sí
13	¿Los proveedores que maneja la empresa mantienen siempre los niveles de calidad?	Si	Si
14	¿La empresa mantiene continuidad en el abastecimiento?	Sí	Sí
15	¿Los proveedores garantizan que la materia prima es de la calidad que se solicita?	Si	Si

<b>16</b>	¿La empresa revisa que las cantidades de la materia prima sean las correctas y estén en perfecto estado?	Si	Si
<b>17</b>	¿Los proveedores son puntuales con la entrega de los pedidos solicitados?	Si	No
<b>18</b>	¿Cuánto tiempo lleva el proveedor más antiguo prestando el servicio de aprovisionamiento a la empresa?	4 años o mas	4 años o mas
<b>19</b>	¿Cuáles son los medios de transporte utilizados para el aprovisionamiento en la empresa	Vehicular	Furgones, camiones y camionetas
<b>20</b>	¿Cuáles son las formas de pago a proveedor?	Transferencias bancarias electrónicas	Transferencias bancarias electrónicas
<b>21</b>	¿La empresa evalúa constantemente a los proveedores?	Sí	Sí
<b>22</b>	¿La empresa realiza un seguimiento y control a los productos?	Sí	Sí