

Propuesta de Supply Chain Management y Logística para la Empresa Sodexo

Integrantes:

Juan Escarria

Cesa Parra

Angelica Franco

Jacqueline Ramírez

Luis Lujan

Presentado a:

Ing. Elkin Manuel Uparela Vásquez

(Tutor)

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Diplomado de Profundización en Supply Chain Management y Logística

Opción de Grado

2023

Tabla de contenido

Introducción	11
Objetivos del trabajo	12
Objetivo General.....	12
Objetivos específicos	12
Configuración de la Red de Suministro Para la Empresa Sodexo	13
Presentación de la Empresa	13
Misión	13
Política de Calidad	14
Conceptualización y Contextualización.....	15
Análisis de la Configuración de la Red de Suministro de la Empresa Sodexo.....	15
Miembros de la Red a la Cual Pertenece la Empresa Sodexo	15
Clientes de Primer y Único Nivel.	15
Proveedores.....	16
Primer Nivel.	16
Segundo Nivel.....	16
Red Estructural de Una Empresa a la Cual Pertenece la Empresa Sodexo.....	16
Dimensiones Estructurales de la Red de Valor de la Empresa Sodexo	17
Estructura Horizontal.	17
Estructura Vertical.	18
Estructura Vertical Proveedores.	18

Estructura Vertical Clientes.....	19
Posición Horizontal.....	20
Tipos de Vínculos de Procesos en la Empresa Sodexo.....	21
Administrado.....	21
Monitoreado.....	21
No Administrado.....	21
No Participante.....	22
Procesos Según Enfoque del Global Supply Chain Forum (GSCF).....	23
Conceptualización y Contextualización.....	23
Identificación y aplicación de los 8 procesos Estratégicos en la Empresa Sodexo	23
Administración de las Relaciones con el Cliente.....	23
Corporate Services.....	24
Clientes Energy & Resources.....	24
Administración del Servicio al Cliente.....	25
Planeación Estratégica	25
Gestión de las Comunicaciones.....	25
Gestión del Riesgo y Continuidad del Negocio.....	26
Área Financiera.....	26
Proveedores.....	26
Gestión de Activos.....	26
Desarrollo Sostenible.....	26

Administración de la Demanda.....	27
Órdenes Perfectas.....	29
Administración de las Relaciones con el Proveedor.....	30
Administración del Flujo de Manufactura	31
Desarrollo y Comercialización de Productos.....	32
Administración del Retorno.....	33
Procesos Según Enfoque de APICS-SCOR.....	35
Conceptualización y Contextualización.....	35
APICS - SCOR en la Empresa <i>SODEXO</i>	35
Para el Caso del Plan Source	36
Para el Caso del Plan Make	36
En el tema del Plan Deliver	37
Source. (Aprovisionamiento).....	37
Identificar las Fuentes de Suministro.....	38
Administrar las Reglas Comerciales y Desempeño	38
Acuerdos con Proveedores y Fuente de Riesgo de la Cadena de Suministro.....	39
Make (Manufactura)	39
Programar Actividades para la Prestación del Servicio.....	40
Producir el Servicio y Evaluar	40
Liberar Servicio Terminado para Entrega.....	40
Deliver (distribución).....	41
Gestión de Almacenes Desde la Carga y Envío.....	41
Recibir y Verificar el Producto en Sitio del Cliente	42

Facturación del Cliente	42
Returns (retorno).....	43
Devolución de Material Defectuoso Desde Área Operativa Hacia Proveedores.....	43
Devolución de Material o Solicitud de Garantía del Servicio Prestado por Parte del Cliente.....	44
Gestión de Inventario.....	45
Mejora de la Satisfacción del Cliente.....	45
Reducción de Costos.....	45
Mejora de la calidad.....	45
Enable (Habilitar).....	45
Identificación de los Flujos en la Cadena de Suministro de la Empresa <i>SODEXO</i>	47
Conceptualización y Contextualización.....	47
Análisis de los flujos en la Cadena de Suministro de la Empresa <i>SODEXO</i>	47
Colombia y el LPI del Banco Mundial.....	51
Conceptualización y Contextualización.....	51
Comparativo de Colombia Ante el Mundo.....	52
Análisis	55
Colombia: CONPES 3982 – Política Nacional Logística.....	56
Conceptualización y Contextualización.....	56
Elementos Fundamentales CONPES 3982 - Política Nacional Logística	57
El Efecto Látigo (The Bullwhip Effect).....	58
Conceptualización y Contextualización.....	58
Análisis de Causas en la Empresa Sodexo.....	59

Demand-Forecast Updating (Actualización de Pronóstico de Demanda)	59
Shortage Gaming (Escasez de Juegos).....	59
Order Batching (Orden por Lotes)	60
Gestión de Inventarios	61
Conceptualización y Contextualización.....	61
Análisis de la Situación Actual de la Gestión de Inventarios en la Empresa Sodexo.....	62
Instrumento para Recolección de la Información.	62
Instrumento.	62
Aseadores.	62
Clientes.....	63
Almacén.	63
Diagnóstico de la Situación Actual a Partir de la Información Obtenida	63
Estrategia Propuesta para la Gestión de Inventarios en la Empresa Sodexo a Partir del Diagnóstico Realizado.	64
Análisis de las Ventajas y Desventajas de Centralizar o Descentralizar los Inventarios de la Empresa <i>Sodexo</i>	65
Almacén Centralizado:.....	65
Modelo de Gestión de Inventarios Recomendado Para la Empresa <i>Sodexo</i>	66
Pronósticos de la Demanda de la Empresa <i>Sodexo</i>	67
El layout para el Almacén o Centro de Distribución de una Empresa.....	68
Conceptualización y Contextualización.....	68
Situación Actual del Almacén o Centro de Distribución de la Empresa <i>Sodexo</i>	68
Distribución.....	69

Propuesta de Mejora en el Almacén o Centro de Distribución de la Empresa <i>Sodexo</i> .70	
Mejora en la Organización y Flujo de Trabajo	71
Reducción de los Tiempos de Búsqueda y Manipulación de Productos.....	71
Aumento de la Capacidad de Almacenamiento	72
Mejora en la Precisión del Inventario	72
Optimización de los Tiempos de Carga y Descarga	72
El Aprovisionamiento en la Empresa	74
Conceptualización y Contextualización.....	74
El Proceso de Aprovisionamiento en la Empresa <i>Sodexo</i>	74
Análisis de la Situación Actual del Proceso de Aprovisionamiento.....	75
Instrumento Para Recolección de la Información	77
Diagnóstico de la Situación Actual a Partir de la Información Obtenida	78
Estrategia Propuesta Para el Aprovisionamiento en la Empresa <i>sodexo</i> a Partir del Diagnóstico Realizado	78
Descripción del Proceso de Selección y Evaluación de Proveedores en la Empresa <i>Sodexo</i>	80
Instrumento Propuesto para la Evaluación y Selección de Proveedores en la Empresa <i>Sodexo</i>	81
Procesos Logísticos de Distribución.....	82
Conceptualización y Contextualización.....	82
Análisis de los Procesos Logísticos de Distribución de la Empresa <i>Sodexo</i>	83
El DRP	84
El TMS.....	85

Identificación de la Estrategia de Distribución en la Empresa Sodexo	86
Modos y Medios de Transporte Utilizados por la Empresa sodexo en sus Procesos de Aprovisionamiento de Materias Primas y Distribución de su Producto Terminado.....	87
Transporte Terrestre	87
Conveniencia de la Utilización de Servicios de Embarque Directo en la Empresa Sodexo.....	88
Viabilidad de la Implementación de la Estrategia de Cross Docking en la Empresa Sodexo.....	88
Determinación de la Estrategia Adecuada para los Negocios de la Empresa Sodexo	89
Beneficios en la Empresa con los Cambios en la Industria de la Distribución.....	89
Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística	91
Conceptualización y Contextualización.....	91
Aspectos Fundamentales de las Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa Conceptual	92
Factores Críticos de Éxito que Dificultan la Implementación de esas Megatendencias, en las Empresas Colombianas y en la Empresa <i>Sodexo</i>	94
Conclusiones	97
Juan M. Escarria.....	97
Cesar Augusto Parra	98
Angelica Y. Franco	99
Jaqueline Ramírez Rojas.....	100
Luis Alberto Luján	101
Referencias bibliográficas.....	103

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>LPI del Banco Mundial, año 2007</i>	52
Tabla 2 <i>LPI del Banco Mundial, año 2012</i>	52
Tabla 3 <i>LPI del Banco Mundial, año 2014</i>	53
Tabla 4 <i>LPI del Banco Mundial, año 2016</i>	53
Tabla 5 <i>LPI del Banco Mundial, año 2018</i>	54
Tabla 6 <i>Rangos Tabulados de Todos los Periodos Solicitados</i>	54

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Logo Sodexo (Presentación de la Empresa).....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 2 Red Estructural Sodexo</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 3 Red Estructural Proveedores.....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 4 Red Estructural Clientes.....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 5 Elementos Clave para el Desarrollo y Comercialización del Producto para la Empresa Sodexo.....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 6 Proceso de Implementación para la Administración de Retornos en la Empresa SODEXO</i>	<i>34</i>
<i>Ilustración 7 Flujo de Información</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 8 Diagrama de Flujo de Productos</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 9 Diagrama de Flujo de Dinero</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 10 Ilustración del Desempeño Presentado por los Países Mencionados.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 11 Cuadro Sinóptico Documentos Conpes 3982.....</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 12 Plano del Layout Actual</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 13 Layout Propuesta de Mejora</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 14 Instrumento de Consulta Sodexo</i>	<i>77</i>
<i>Ilustración 15 Factores de Ponderación.....</i>	<i>80</i>
<i>Ilustración 16 Instrumento para la Selección de Proveedores</i>	<i>81</i>
<i>Ilustración 17 Distribución Requirements Planning</i>	<i>85</i>
<i>Ilustración 18 Mapa Megatendencias SCM.....</i>	<i>93</i>

Introducción

La estrategia de Supply Chain Management es un proceso el cual las organizaciones aplican para garantizar una buena gestión de su cadena de suministro, es decir por medio de este modelo, cada actividad de provisión, fabricación y distribución se ejecuta de la mejor manera, para asegurar que cada requerimiento exigido por los clientes, sean cubiertos eficientemente, permitiendo así, que la empresa obtenga un crecimiento de las ventas de forma exponencial, logrando una ventaja competitiva frente a otras compañías.

El proceso de Supply Chain Management en el presente trabajo, se le aplico a la empresa Sodexo, que es una empresa prestadora de servicios, para el caso puntual del actual trabajo se abordó el servicio de la limpieza y desinfección (Aseo), para este caso, se le realizó un análisis bastante detallado a su cadena de suministros, permitiéndonos encontrar diversas oportunidades de mejora, que harán más eficiente y productivo cada proceso u etapa del SCM, previniendo de esta manera toma de decisiones erróneas que no van a generar valor en la prestación del servicio a su clientes contratados.

Dentro de los principales resultados encontrados del análisis realizado a la cadena suministro de la empresa en estudio, se encuentra la de mejorar su almacén, dado que el que posee actualmente es algo pequeño, permitiendo de esta manera hacer propuestas de layout en base al conocimiento adquirido hasta ese momento, dejando en evidencia que con la buena gestión de cada etapa del SC, se garantiza procesos operativos eficientes y que generan valor impactando de manera positiva a los clientes por tener un enfoque preventivo y no correctivo.

Objetivos del trabajo

Objetivo General

Identificar la gestión de la cadena de suministro aplicada por Sodexo, a través de las operaciones logísticas empleadas, nos permitirá generar estrategias alternativas que garanticen la vigencia en los mercados, ofreciendo altos estándares de calidad exigidos actualmente por la globalización.

Objetivos específicos

Evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos logísticos de una empresa, tomando como referencia los enfoques del GSFC y APICS-SCOR, y proponer mejoras para optimizar su rendimiento.

Analizar la posición de Colombia en términos de logística según el informe del Banco Mundial, identificando oportunidades y desafíos, y proponer estrategias para fortalecer su competitividad en el ámbito internacional.

Diseñar un modelo de gestión de inventarios y un layout para el almacén o centro de distribución de una empresa específica, considerando los modos y medios de transporte utilizados, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos logísticos.

Configuración de la Red de Suministro Para la Empresa Sodexo

La configuración de una red de cadena de suministro a la empresa seleccionada, se efectúa empleando un modelo propio de Supply Chain, además con ayuda de información buscada de los procesos generales internos y externos de la empresa que se seleccionó para el desarrollo de esta actividad, dejando en claro que el SCM es un área y estrategia que las empresas aplican para garantizar una eficiencia en cada etapa de su proceso productivo, con el fin de dar cumplimiento a cada requerimiento exigido por el cliente final.

Presentación de la Empresa

Ilustración 1

Logo Sodexo (Presentación de la Empresa)



Fuente: Elaboración Propia

Sodexo fundada en Marsella, en 1966 por Pierre Bellon, Sodexo es líder mundial en servicios que mejoran la Calidad de vida, factor esencial en el desempeño individual y organizacional. Con operaciones en 56 países, Sodexo sirve a 100 millones de consumidores cada día a través de su combinación única de Servicios de administración de instalaciones y alimentos en el lugar, Servicios de beneficios e incentivos y Servicios personales y para el hogar. (Sodexo,2023)

Misión

Cada día, nuestros 420.000 Colaboradores en todo el mundo trabajan juntos por.

Mejorar la Calidad de Vida de todos nuestros Clientes. Nos esforzamos por diseñar Servicios On-site y Servicios de Beneficios e Incentivos (anteriormente, Soluciones de motivación) que tienden a mejorar el bienestar de la gente, la eficiencia de los procesos y la confiabilidad y Calidad de la infraestructura. Así mismo, poco a poco, estamos implementando Servicios Personales y Domésticos. (Sodexo,2023)

Contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de las ciudades, las regiones y los países en donde tenemos presencia. Todos los días demostramos este compromiso a través de las decenas de miles de Colaboradores locales que tenemos en nuestras sedes a nivel mundial y el respaldo que les brindamos para su realización personal y desarrollo profesional. (Sodexo,2023)

También creamos un plan para el desarrollo sustentable del Grupo denominado “Better Tomorrow Plan” (Plan para un Futuro Mejor). El plan, lanzado en 2009, contempla 14 compromisos que materializamos en nuestras sedes a través de ofertas de protección de la salud, el bienestar, el medioambiente y el fomento del desarrollo de la comunidad local en los países donde trabajamos. (Sodexo,2023)

Política de Calidad

Sodexo, empresa especializada en servicios orientados a mejorar la experiencia de los empleados, debe ser una Garantía de Calidad para clientes, proveedores, empleados. Nuestra política se basa en los siguientes principios:

Analizar las expectativas de nuestro cliente. evaluar su satisfacción e implantar acciones de mejora. (Sodexo,2023).

Promover la gestión de calidad. en todos sus niveles de la organización, así como mejorar la vida profesional de los empleados. (Sodexo,2023).

Colaboración y compromiso. Establecer un grado de colaboración y compromiso con todos nuestros proveedores (Sodexo,2023).

Proporcionar información transparente a nuestros accionistas, garantizando nuestra rentabilidad y solidez. (Sodexo,2023).

Conceptualización y Contextualización

Sodexo tiene dos grandes líneas de negocios: una de beneficios, conocida por los bonos de alimentación y gasolina y otra de servicios corporativos, que se refiere a servicios de alimentación y de facility management, que no es otra cosa que encargarse del mantenimiento y la adecuación de las instalaciones de una empresa o negocio. (Sodexo 2023).

Análisis de la Configuración de la Red de Suministro de la Empresa Sodexo

Para determinar la estructura de la red, debe identificarse primero quiénes son los integrantes del Supply Chain.

Según (Hoyos, pág. 12) incluir todos los participantes genera que la red sea compleja, pues puede haber un efecto de multiplicación a medida que se baja de nivel. La clave es identificar la base para determinar qué participantes son críticos para el éxito del SC.

Miembros de la Red a la Cual Pertenece la Empresa Sodexo

Al ser una empresa prestadora de servicio; para el caso puntual (Servicios de aseo) nos enfocaremos en los proveedores, pues, contamos con cliente en un solo nivel, pero, con diferente actividad económica o que llamamos mejormente, con una estructura vertical de cliente diversa.

Cientes de Primer y Único Nivel. *Bancos. Bancolombia, banco ITAU.*

Oficinas Corporativas. Sura, Protección.

Centros Comerciales. Centro comercial parque arboleda.

Proveedores.***Primer Nivel.***

Insumos químicos (Klaxen), insumos de aseo (Offiexpres), insumos delimpieza (Vimach).

Para el caso de nuestro proveedor Klaxen, nos suministra dos productos químicos, klaxinn y desengrasante. El primero es cloro orgánico o dicloroisocianurato de sodio (NaDCC) que se utiliza para la desinfección. Para su elaboración, ellos reciben suministros de industrias químicas, e industrias de envases plásticos.

Por su parte Offiexpres es un centro de suministro y logística, ellos se encargan de proveernos el papel higiénico familia y las toallas para el secado de manos Scott Brand de Kimberly Clark, y las bolsas plásticas

También está Vimach, ellos nos surten con los implementos de limpieza tales como, escobas, recogedores, traperos, y paños.

Por último, contamos con el proveedor ENCISO, el cual provee de los implementos para la seguridad industrial, gafas, guantes, botas de seguridad, mascarillas

Segundo Nivel.

Puede observarse claramente que, los proveedores de segundo nivel en nuestra cadena son, Los proveedores de químicos (pure wáter, hach) y envases plásticos (newplast), grupo Familia y Kimberly Clark, proveedores de implementos de limpieza (importaciones que realiza Vimach), e imposeg industrial S.A.S.

Esta es la red que conformamos, y proveedores y clientes que le aportan verdadero valor a nuestra actividad económica

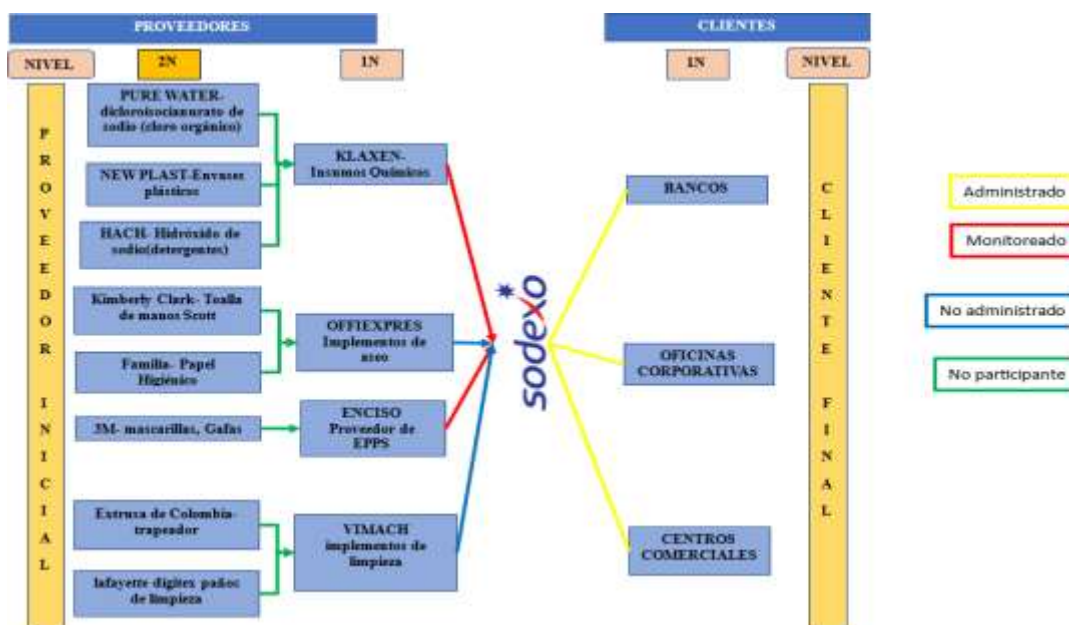
Red Estructural de Una Empresa a la Cual Pertenece la Empresa Sodexo

La red de suministro de una empresa es un sistema interconectado que abarca desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos o servicios al cliente final. Esta red incluye proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas, y se encarga de gestionar la cadena de suministro para garantizar una entrega eficiente y oportuna. Al optimizar los flujos de información, materiales y productos, la empresa puede mejorar su eficiencia operativa y satisfacer las necesidades del mercado de manera efectiva.

el siguiente cuadro muestra la red estructural de la empresa sodexo con el fin de identificar clientes y proveedores en su cadena de abastecimiento

Ilustración 2

Red Estructural Sodexo



Fuente: Elaboración propia

Dimensiones Estructurales de la Red de Valor de la Empresa Sodexo

Estructura Horizontal.

Esta estructura nos muestra la cantidad de niveles que posee el Supply Chain, para nuestro caso la empresa Sodexo S.A.S, posee una estructura corta, con 2 niveles para los proveedores y 1 nivel para los clientes.

Estructura Vertical.

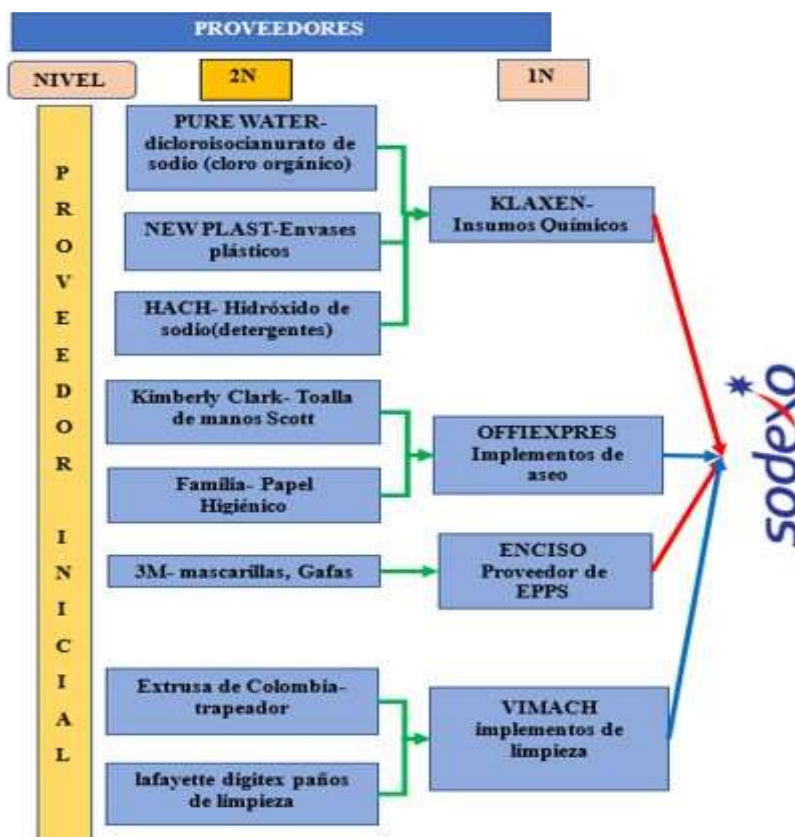
Esta estructura nos indica la cantidad de proveedores y clientes que existe en cada uno de los niveles, para nuestro caso la empresa sodexo S.A.S, posee una estructura angosta para los proveedores ya que posee 4 compañías para el primer nivel y 8 compañías para el segundo nivel y una estructura también angosta para los clientes porque posee solo 1 nivel con 3 compañías.

Estructura Vertical Proveedores.

Para los proveedores del primer nivel se encuentran Klaxen que proveen insumos químicos, Offiexpres que provee implementos de aseo, Enciso que provee los EPP para el personal y por último Vimach que provee implementos de limpieza. Para el segundo nivel se encuentran pure wáter que provee el cloro, newplast que provee envases plásticos, hach que provee detergentes, Kimberly Clark que provee toallas de mano, familia que provee papel higiénico, 3M que provee gafas y mascarillas, Extrusa de Colombia que provee traperos y por último Lafayette digitex que provee paños para la limpieza.

Ilustración 3

Red Estructural Proveedores



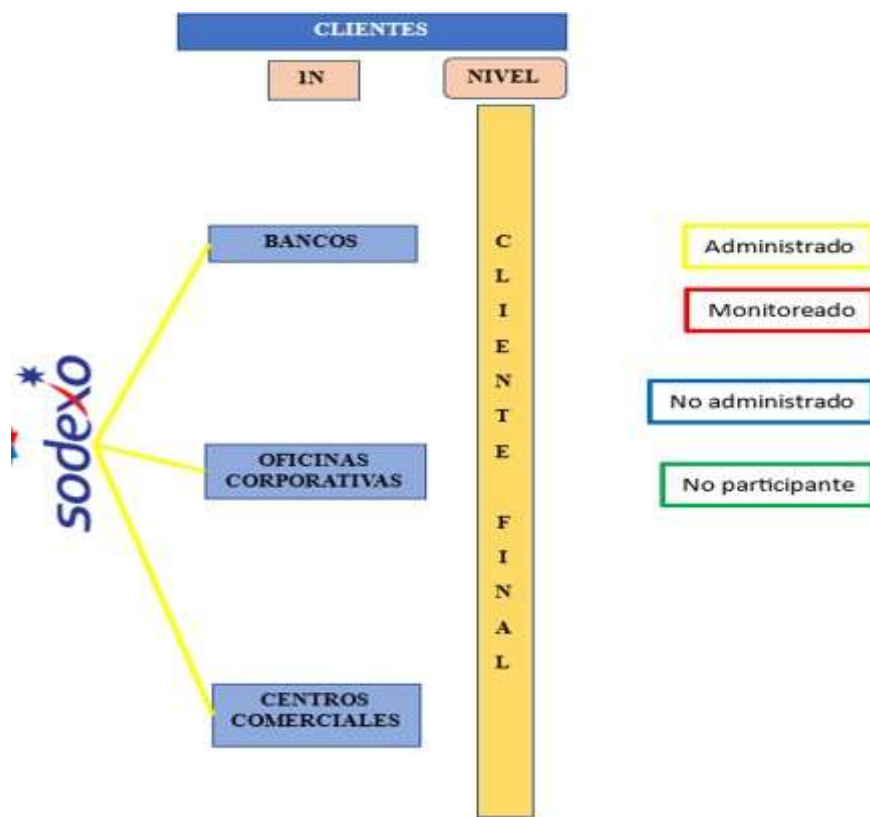
Fuente: Elaboración propia

Estructura Vertical Clientes.

Para los clientes en el único nivel que tiene la estructura se encuentran los bancos, las oficinas corporativas y los centros comerciales.

Ilustración 4

Red Estructural Clientes



Fuente: Elaboración propia

Posición Horizontal

Esta estructura nos indica lo cerca o lejos que se está de la fuente de abastecimiento inicial o cerca o lejos del cliente final, para nuestro caso de la empresa SODEXO S.A.S se encuentra cerca de los proveedores iniciales y así mismo cerca de los clientes finales, generando de esta manera una eficiencia en la prestación del servicio a sus clientes y de igual manera una eficiencia y optimización de recursos a la hora de acceder a los materiales necesarios y requerido para prestar el servicio.

Tipos de Vínculos de Procesos en la Empresa Sodexo

Administrado.

En *SODEXO* tenemos un vínculo administrado con todos nuestros clientes, por ejemplo, en los centros comerciales, contamos con personal administrativo que atiende las exigencias de los empleadores. Los supervisores gestionan el equipo de trabajo que aportan labores de aseo en los negocios donde somos contratados, pero, cumpliendo con las necesidades indicadas por la administración del centro comercial. Estas a su vez, son el resultado de la concurrencia de clientes que puedan asistir a sus instalaciones, es decir, entre más visitantes tenga el centro comercial, haya más tráfico por los pasillos, baños, y zonas comunes, en esa medida van a necesitar que aumente o disminuya la incidencia del servicio que prestamos y garantizamos.

Monitoreado.

Como es bien sabido, la seguridad industrial establece las normas obligatorias que evitan o minimizan los riesgos o perjuicios derivados de la actividad industrial e incluso las enfermedades ocupacionales, por ello, el vínculo monitoreado que queremos enseñar es, con el proveedor *ENCISO*. Este se encarga de proveernos de todos nuestros implementos de protección personal para el desarrollo de las actividades diarias que realizan nuestros trabajadores. Debemos tener completa certeza que nuestro proveedor nos ofrece EPP de calidad, con marcas reconocidas, y avaladas por las ARL. Para cumplir con este requisito, realizamos auditorías sobre el stock de la mercancía que nos ofrece y los procesos de compra que nuestro proveedor aplica en su actividad comercial, y no dar cabida a errores que afecten la cadena de valor.

No Administrado.

En este vínculo es cuando la compañía en estudio no se encuentra involucrada, es decir no destina recursos para administrarlos porque no lo ve necesario. Por ejemplo, con la compañía

OFFIEXPRES, que es la encargada de proveer elementos de aseo, para este caso, no se destinan recursos, porque este proveedor cuenta con buenas prácticas en sus procesos logísticos, donde siempre garantizan un aprovisionamiento de los materiales en los tiempos y cantidades pactadas.

No Participante.

Estos vínculos hacen referencia a los procesos de diferentes empresas que no hacen parte del Supply Chain de la compañía en estudio. Por ejemplo, que la empresa Kimberly Clark tenga un mercado que se vea influido por una alta demanda de sus productos por tiempos de escasez, lo cual afecta que pueda proveer de implementos a la empresa en estudio.

Procesos Según Enfoque del Global Supply Chain Forum (GSCF)

Los procesos estratégicos según el foro global supply chain de los cuales están la administración de las relaciones con el cliente inicia con la correcta gestión del servicio de manera eficiente, desde la recepción hasta la entrega del servicio de limpieza. Si hablamos de la administración de servicios al cliente lo unimos a las diversas estrategias encaminadas a la satisfacción del cliente, en este caso, se estudiará si Bancolombia como parte de la cadena de suministro está cumpliendo con las necesidades y expectativas.

Conceptualización y Contextualización

La aplicación de los procesos logísticos dentro del SC a una empresa seleccionada, apoyados en diferentes modelos propios de la disciplina y determinando cómo estos procesos logísticos se llevan a cabo en la actualidad en la empresa en estudio y además algunas recomendaciones viables para que estos modelos puedan generar un valor agregado en las relaciones de los miembros dentro de la cadena de suministro para garantizar operaciones continuas y eficientes.

Identificación y aplicación de los 8 procesos Estratégicos en la Empresa *SODEXO*

Administración de las Relaciones con el Cliente

El global supply chain identifica 8 procesos claves en la cadena de suministro dentro de los cuales menciona la administración de las relaciones con los clientes CRM; este se enfoca en cómo se mantienen las relaciones con el cliente y cómo se fundamentan; la administración se compone de unos subprocesos estratégicos dentro de los cuales está identificar los clientes claves. La empresa Sodexo actualmente a través de diferentes estrategias promueve la captación de diferentes clientes, estos posteriormente se dividen por segmentos de acuerdo con la participación en el mercado como lo son.

Corporate Services.

Estos son clientes corporativos como Bancolombia, Alimentos cárnicos, almacenes corona, ips, centros comerciales entre otros.

Cientes Energy & Resources.

En este segmento encontramos clientes que promueven la energía, petróleo, hidrocarburos y gas allí se encuentran: Ecopetrol, carbones del cerrejón, ISA, Shell entre otros.

Sodexo S.A.S lleva un registro de los presupuestos ejecutados con el cliente esto nos permite conocer cuáles son nuestros clientes claves y sus respectivas necesidades, cada cliente cuenta con un agente de servicio el cual se encarga de establecer comunicación permanente y diseñar bases de datos que permitan conocer la gestión de ventas, los contactos y la productividad, Sodexo S.A.S cuenta con información en la nube la cual se alimenta diariamente en el SharePoint, para el caso de Bancolombia se registran en esta base el contacto de los gerentes de las sucursales a nivel nacional, correo electrónico y teléfonos de contacto adicional de tener presente los servicios brindados en las sucursales como valores, bancas preferenciales o gerencias de zona, esta información es fiable, ya que cada cambio debe ser notificado y registrado. Esta herramienta mejora cada día las relaciones con los clientes y permite el acceso a las personas representantes de cada zona como: zona centro, zona norte y zona sur. Adicional a ello Sodexo ha implementado en los diferentes sitios de cobertura un código QR donde los clientes pueden registrar y generar algún requerimiento a través de un formulario diseñado para añadir notas y gestionar requerimientos de acuerdo con el alcance del servicio, allí inmediatamente llega una alerta al agente del servicio el cual lo dirige al administrador encargado de la zona donde incluso puede gestionar proveedores de la cadena de suministro de manera eficiente optimizando tiempos.

De acuerdo con las herramientas ya implementadas es importante acotar que principalmente son los operarios quien mueve todo el servicio de limpieza en Bancolombia para ellos se puede implementar una aplicación de fácil acceso a las auxiliares de limpieza y coordinadores de zona donde se pueda involucrar un centro de comunicación utilizando canales como llamadas, mensajería, correo electrónico, calendarios de atención a eventos y documentación, compartiendo acceso con el equipo lanzando campañas y haciendo seguimientos, contar con un chatbot y recopilar información incluso de prospectos o gestión de oportunidades de negocio, tener un CRM le permitirá dar a Sodexo una mayor prioridad a las actividades e integrar con la automatización procesos que son repetitivos.

Administración del Servicio al Cliente

En este proceso estratégico según Pinzón, B. (2005), tiene como objetivo administrar productos y servicios que estén dentro del alcance pactado con el cliente en su contrato comercial, Sodexo interactúa constantemente con el cliente administrando y controlando bajo una matriz de comunicación para asegurar la entrega y recepción de la información.

En esa matriz de comunicación incorporan varios procesos que van desde:

Planeación Estratégica.

En este proceso se detallan las actividades según protocolos establecidos para la continuidad del negocio

Gestión de las Comunicaciones.

Controlan y entregan respuesta y solución de las PQR por parte del cliente, también desarrollan encuestas para medir el nivel de satisfacción del modelo del servicio con los usuarios.

Gestión del Riesgo y Continuidad del Negocio.

Se describen eventos o situaciones que afectan la continuidad del negocio y se mide el cumplimiento a través de indicadores incluyendo pérdidas operacionales con sus respectivos costos para posterior proceder con un plan de acción.

Área Financiera.

Se hace seguimiento a las metas de ahorro programadas por el cliente y tomar acciones acordes al resultado de ejecución del presupuesto y llegar una conciliación de manera mensual.

Proveedores.

Sodexo participa activamente en las plenarias presentando avances del servicio y presenta un informe al cliente.

Gestión de Activos.

Sodexo describe los riesgos en la prestación del servicio y genera planes de acción para mitigarlos.

Desarrollo Sostenible.

Entrega mensualmente al cliente Bancolombia acerca de la generación de residuos los cuales hace un seguimiento teniendo en cuenta su impacto ambiental.

Como podemos observar son varios los procesos y áreas que intervienen en un proceso de servicio y satisfacción del cliente cada área tiene una función específica orientada al cliente que le permite hacer seguimiento, relacionar seguimiento y dar respuesta y solución, ya que el proceso es medido e informado a la administración del cliente.

De acuerdo con el proceso estratégico administración de la relación con el cliente es importante que Sodexo cuente con un aplicativo a través del cual el cliente puede calificar, demostrar e incluso retroalimentar en diferentes procesos, Sodexo aporta desde diferentes áreas

para mantener su relación con el cliente, pero si nos vamos al servicio este puede implementar a través de software de auditoría y un trato personalizado para entender las necesidades directas del cliente.

Implementar una tecnología donde el cliente pueda consultar en qué estado se encuentra su solicitud de servicio sin depender del tiempo que cuente el coordinador, el gerente encargado del banco pueda ingresar a la plataforma y desde allí radicar su solicitud puntual esto hará que sean varios actores asignando un recurso y no haciendo de manera individual lo que su experiencia le indique así se consiguen comunicaciones precisas en conformidad con la norma y el alcance de servicio, también reduce costos y genera una mayor satisfacción al cliente.

Administración de la Demanda

Para la administración de la demanda, el equipo de proceso estratégico de SODEXO debería realizar las siguientes actividades.

Deben emplear herramientas de recolección de información para proporcionar un estimado cuantitativo de la probabilidad de eventos futuros. Es decir, se debe determinar cuál es el pronóstico aproximado a utilizar con base en datos históricos, objetivos corporativos, o información que proporciona el cliente (Hoyos, 2005). Lo ideal es, que después de tener cierta información, ponderen todos los datos recolectados, de tal manera que pueda ser sometidos a valoración, y que sea esta acción la raíz de una posible estrategia de negocio. Por ejemplo, se podría analizar las temporadas en las que haya más flujo de personas en los negocios donde se presta el servicio de aseo.

También se requiere, según (Hoyos, 2005), entender la capacidad y flexibilidad disponible en todos los puntos a través del supply chain. Simple y sencillamente, porque debe tenerse claro las capacidades de los proveedores para abastecer el servicio que se presta (aseo).

Teniendo esto, para el ejemplo citado anteriormente, se podría estructurar un plan procedimental que prevea inconvenientes y genere una serie de respuestas para cada posible evento.

Es también necesario, que se valide el rendimiento del proceso, es decir, antes de pasar al proceso operacional para una correcta gestión de la demanda, se debe asegurar que, todo lo analizado anteriormente tenga el aval del equipo de administración de relaciones con el cliente sustentado en métricas.

Se tiene la estrategia adecuada para pronosticar la demanda y sincronizar los procesos requeridos para armonizar el pronóstico con las capacidades de prestar el servicio. Ahora bien, es momento de recolectar datos de fuentes cercanas al cliente, como, por ejemplo, silo funcional de marketing, procesos de órdenes perfectas y administración del servicio al cliente (Hoyos, 2005, pág. 14). Como ya para este momento se está aplicando la estrategia, entonces se procesa la información recogida y se desarrolla un buen pronóstico que permita seguir errores y suministrar retroalimentación. Debe contener un plan agregado de demanda, es decir, un plan que permita determinar cuáles son los elementos necesarios (suministros o recursos) para la generación de valor y con el cual se pueda balancear el riesgo con las restricciones financieras, dicho en otras palabras, toda la información se sincroniza entre subprocesos de manera que, cualquier evento que pueda perturbar, se maneje según la estrategia.

El objetivo que subyace de la administración de la demanda es, reducir la variabilidad e incrementar la flexibilidad. Según (Hoyos, 2005, pág. 16) Supply Chain que mejor reduce incertidumbre y variedad es el más exitoso en obtener su posición competitiva. Si se lleva esto al ejemplo que se dio de Sodexo y aplicando una buena gestión de la demanda. Para las temporadas donde más asistencia haya de personas en los negocios atendidos, más disponibilidad de personal

de aseo e implementos necesarios para dicha labor habría. Se pronostica la demanda, lo que permite reducir la variabilidad y se tendrán más recursos para aumentar el servicio (habrá flexibilidad). Por último y siempre importante, todo este ejercicio debe ser respaldado por métricas.

Órdenes Perfectas

Para la correcta aplicación de este proceso dentro de la empresa SODEXO, debe cumplirse que, haya integración de los planes de manufactura (prestación del servicio), logística y marketing de una firma. Es decir, el objetivo que se tiene como empresa es, satisfacer los requerimientos de los clientes, pero, dentro de este objetivo, hay una cantidad de condiciones que hacen que ese objetivo sea eficiente. Por ejemplo, SODEXO presta el servicio de aseo dentro de una entidad bancaria ubicada en el centro del municipio, lo que hace que el lugar sea altamente concurrido. Generalmente, realiza esta labor con ayuda de cuatro trabajadores. Si por motivos personales algún empleado del equipo de trabajo debe ausentarse, la administración debe tener la capacidad de reemplazar ese faltante. Esto le brinda eficiencia al servicio, pero no es lo único, hay otras condiciones que también le aportan eficiencia al servicio, por ejemplo, el costo. Este viene sujeto a variables como, donde son localizados los almacenes, plantas y proveedores, volumen de empleados; y qué modos de transporte serán utilizados (Hoyos, 2005, pág. 17).

Partiendo de aquí, se puede deducir la vital importancia de la relación entre los planes mencionados anteriormente con el proceso de administración de las relaciones con el cliente, pues es la mejor manera de comprender todas las necesidades que generan el servicio.

Después de cumplir con lo anterior, se procede a definir el plan para pedidos perfectos, el cual debe contener información precisa acerca de términos de pago, tamaño de la orden del servicio, y demás requerimientos necesarios como reglas de asignación. Y al igual que en el

proceso de administración de la demanda en la etapa estratégica, este plan debe ir respaldado por métricas que valoren el ciclo de orden-efectivo, velocidad de la orden y órdenes completas.

Completa la estrategia para la gestión de la orden. Ahora se deben realizar una serie de pasos acordes a los objetivos del plan estratégico. Según Hoyos (2005) estos pasos son con “respecto a cómo las órdenes del cliente son: generadas y comunicadas, ingresadas, procesadas, documentadas, recogidas, entregadas y manipuladas después de la entrega” (p. 18).

Por ejemplo, las temporadas de fin de año en los centros comerciales proyectan una alta asistencia de compradores, por ello, nuestros clientes generan una alta demanda en servicios prestados y con anterioridad hacen las solicitudes. Entonces, empiezan a ejecutar los pasos correspondientes para atender esas órdenes. Se deben generar y transmitir las órdenes para que puedan ser ingresadas al sistema o editarlas en caso de ser necesario, seguido a esto, se analizan aspectos relacionados al inventario en general y crédito del cliente para que puedan ser procesadas, posterior a esto, se reconoce la orden como legítima y se genera una factura, no queda sino concretar el préstamo del servicio con las necesidades del cliente. Por ejemplo, qué tipo de productos químicos utilizar para la limpieza. Finalmente, se ejecutan actividades de post-servicio, recibo y mensaje de pago, y la retroalimentación del desempeño suministrada por la administración de las relaciones con el Cliente, con el proveedor, y la administración del retorno.

Administración de las Relaciones con el Proveedor

Este proceso hace referencia a cómo es la relación o la interacción que tiene la compañía con sus proveedores, con el fin de apoyar procesos que fomenten la organización entre ambas partes.

Para el caso de Sodexo S.A.S existe un cronograma de auditorías y visitas a sus proveedores, para identificar posibles oportunidades de mejoras que garanticen una buena

relación y por ende un abastecimiento según lo pactado, además se realiza una calificación de desempeño donde los indicadores evaluados certifican el cumplimiento de varios factores y requisitos exigidos en la contratación de ese proveedor. Por otro lado, en la actualidad la empresa en estudio maneja un software, donde se identifica una base de dato con las cantidades del inventario de los suministros que se requieren para prestar el servicio, como los proveedores asociados a cada producto y este genera un control y alerta en caso de que se requiera algún suministro urgente por su posible desabastecimiento y de esta manera contactar al proveedor con anticipación para no complicar o retrasar sus operaciones normales y así ellos puedan ser eficientes al momento de cubrir cada requerimiento por la empresa en estudio, logrando alianzas estratégicas que van en pro de las partes interesadas.

En la actualidad Sodexo S.A.S tiene 20 colaboradores involucrados en el SCM: Dos analistas de abastecimiento, once analistas de compras, cuatro compradores especializados, dos gerentes de compras, un jefe de compras.

Administración del Flujo de Manufactura

Este proceso se refiere a la elaboración de productos y sus procesos, con una flexibilidad pertinente para garantizar el cubrimiento de las necesidades del mercado y del cliente.

Para el caso de Sodexo S.A.S que es una empresa prestadora de servicios, vamos a enfocar este proceso en las compras y en la administración de tangibles como materiales e insumos requeridos para prestar el servicio, para este caso la empresa en estudio usa en la actualidad una plataforma en internet (I-Construye), donde gestiona, administra y controla los materiales o suministros, implementos y equipos de aseo, elementos de cafetería, enfermería entre otros, todos estos productos se obtienen basados en unas fichas técnicas que garantizan la calidad de los mismos y de igual manera la adquisición se realiza basados en el presupuesto

entregado por la dirección y todo esto es con el fin de garantizar el abastecimiento de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los clientes o del mercado

Para mi consideración, la administración de flujo de manufactura de Sodexo S.A.S la ejecuta de buena manera, ya que por medio de la plataforma que utiliza, puede gestionar y controlar de buena manera el abastecimiento de materiales o suministros, implementos y equipos de aseo, elementos de cafetería y de enfermería entre otros, la única recomendación sería que se implementen estrategias adicionales, para garantizar que no exista un exceso de inventarios innecesarios en mercados cambiantes por fluctuación de la demanda y por ende estos van a generar más costos.

Desarrollo y Comercialización de Productos

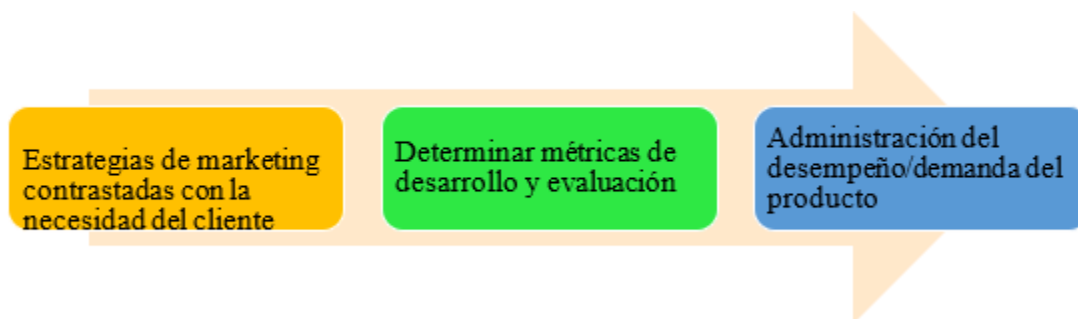
Este proceso hace parte de los fundamentos de mercado, los cuales se basan en la óptima administración de los recursos, así como del correcto posicionamiento de la marca en el mercado. Tal y como lo define Tellez (2021) y citando a Berna (2017) existe una “inteligencia de mercados” la cual permite realizar un análisis de fortalezas y debilidades en cuanto al posicionamiento de la marca así como de la distribución de sus productos, para ello es de vital importancia que la compañía conozca su entorno, teniendo en cuenta todas las variables posibles (competidores, mercado, mercado potencial, etc.) lo que permite generar estrategias de valor atacando de manera directa las posibles fallas en su cadena de suministro y garantizando que exista la mejor experiencia desde el Customer experience.

Para el ejemplo aplicado la empresa Sodexo S.A.S debe generar una cohesión entre clientes y proveedores a fin de reducir el tiempo de comercialización de sus productos y servicios esto se traduce en la optimización de la cadena de suministro la cual es el eje central de la comercialización de los productos y servicios de la compañía en palabras de Pinzón (2005)

debido a que el ciclo de vida del producto es corto es menester que los productos presenten altos grados de calidad y satisfacción para el cliente, siendo estos lanzados en tiempos cortos con el ánimo de permanecer en el tiempo de manera competitiva respecto a sus rivales directos, para ello presentamos a continuación una tríada de elementos claves en el desarrollo y comercialización del producto.

Ilustración 5

Elementos Clave para el Desarrollo y Comercialización del Producto para la Empresa Sodexo



Fuente: Elaboración propia.

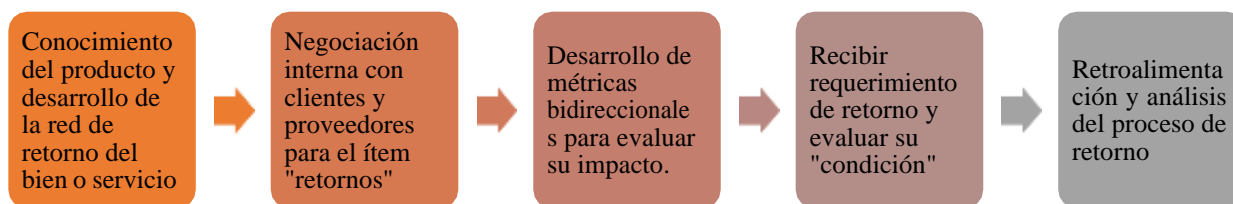
Administración del Retorno

Por ser el último eslabón en los procesos del GSCF no representa la menor importancia, este proceso suele ser ignorado, ya que los recursos usados para la optimización de la cadena de suministro se fueron mitigando en los eslabones anteriores, restando importancia a los últimos elementos de conexión tales como la administración del retorno Pinzón (2005) define este proceso como un elemento crítico dentro del SC, ya que su correcta implementación le podría merecer a la compañía importantes ventajas de tipo competitivo así como la posibilidad de establecer nuevos derroteros que permitan la expansión del mercado de los productos y servicios propios.

La compañía Sodexo S.A.S estará en capacidad de implementar un sistema de flujo de retorno lo suficientemente sólido como para abarcar los elementos de convergencia que permitan identificar de manera real y segura cuáles son los puntos críticos del producto o bien prestado, reduciendo drásticamente los retornos desde la logística inversa, para ello es menester conocer a detalle las características del bien o servicio garantizando su correcta distribución y posterior manipulación de manera que todos aquellos que sean “retornados” por el cliente, cumplan el mínimo de condiciones para considerarse como tal, para ello ha de existir un departamento especializado que pueda dar la disposición del producto o en su caso la re operación del servicio contratado garantizando en todo momento las garantías propias y las que tenga asociadas por parte de sus proveedores externos desde el primer nivel del esquema horizontal a continuación se presenta un gráfico a modo de esquema sobre la operación sistemática de la administración del retorno donde el último ítem es el análisis de costos vs beneficios.

Ilustración 6

Proceso de Implementación para la Administración de Retornos en la Empresa SODEXO



Fuente: Elaboración propia

Procesos Según Enfoque de APICS-SCOR

El enfoque de APICS-SCOR, sobre a la empresa SODEXO, donde profundizaremos en cada uno de los procesos de abastecimiento permitiendo aplicar el Supply Chain, desde el inicio de la cadena de abastecimiento hasta el final del proceso, comprendiendo cada una de las fases que estas tienen en su cadena se aplica de acuerdo con su nivel, siendo este un entorno manufacturero donde el proceso logístico es una fuente relevante para cada una de las áreas productivas, permitiendo realizar oportunamente una cadena de abastecimiento eficaz y justo a tiempo.

Conceptualización y Contextualización

En el desarrollo de esta actividad, se estudiará la condición real de SODEXO en cuanto a la cadena de suministro, de esta manera podemos hallar los indicadores más sobresalientes y porcentajes del modelo. La introducción de este método en la compañía nos ha generado éxito por lo cual nos hemos vuelto más eficientes, proporcionando una estrategia para alcanzar los mejores resultados en la cadena de suministros y logística, ajustándose a los diversos avances satisfactorios para la empresa.

APICS - SCOR en la Empresa SODEXO

De acuerdo con SCOR, el Plan consiste en implementar estrategias y establecer los recursos para coordinar y gestionar de manera eficiente toda la cadena de suministro, teniendo presente los siguientes procesos.

- Plan Supply Chain.
- Plan Source.
- Plan Make.
- Plan Deliver.

- Plan Return.

Dentro de la empresa Sodexo que es una empresa de servicios, el proceso Plan Supply Chain, se efectúa por medio de una previsión de la demanda teniendo presente diversos datos estadísticos e históricos y también por medio de información específica tomada de encuestas que se les realiza a las empresas clientes para indagar las opiniones y de esta manera determinar la aceptación del servicio que se les prestó y proceder a la gestión de las licitaciones que se presenten.

Para el Caso del Plan Source

Sodexo, como toda empresa, efectúa una selección de proveedores, basados en diferentes factores que hacen que el proveedor sea confiable, entre estos factores a valorar por parte de Sodexo están, la capacidad del proveedor, las certificaciones que tiene, la credibilidad, la capacidad de respuesta, las formas de pago entre otras. Hay que tener presente que Sodexo vende el servicio bajo metros cuadrados, lo que genera que se deba tener en cuenta los metros cuadrados de la zona o área a ejecutar el mantenimiento de la limpieza y desinfección para poder programar y planear los utensilios y elementos necesarios que va a necesitar el operario para ejecutar las labores, esta planeación se hace bajo un software que arroja la cantidad y tipo de materiales de insumos de limpieza, EPP'S y equipos que son requeridos para garantizar una buena limpieza y desinfección de la zona y de esta manera poder cumplir con las condiciones del cliente.

Para el Caso del Plan Make

Sodexo, por ser una empresa de servicios, para garantizar que los outputs se concreten, se debe realizar un procedimiento (Frecuencia de servicio integral de limpieza), para las actividades de limpieza y desinfección y luego se debe divulgar al personal para que ellos sepan cómo es la

frecuencia y el paso a paso que debe seguir para ejecutar cualquier labor de la mejor manera y así poder cumplir con cada responsabilidad que tienen a cargo y por ende cumplir con cada requerimiento de parte del cliente, que es instalaciones limpias y en buen estado.

En el tema del Plan Deliver

SODEXO tiene un ANS (Acuerdos de Niveles de Servicios), lo que significa el alcance que tiene Sodexo para ejecutar las actividades y de allí definir los recursos necesarios para cada labor de limpieza, y desinfección. La planificación de la distribución se realiza por medio de la Matriz SMOP, donde se diligencia toda la información como los metros cuadrados, las oficinas que componen esa medida, entre otros datos; con el fin de que esa matriz despliegue todos los recursos que se necesitan para poder cumplir con los estándares de limpieza de esa zona, es decir, la matriz después de tener toda la información, automáticamente arroja las cantidades necesarias de elementos, insumos de limpieza, EPP'S y equipos que se le debe entregar a la persona encargada de hacer las actividades de limpieza y desinfección de esa área, luego de conocer toda esta información se contacta a los proveedores correspondientes y se les hace la solicitud de pedido para que estos distribuyan los suministros directamente a la dirección de los clientes, y así empezar con el cumplimiento del contrato pactado y firmado.

La subcategoría que no se aplica en Sodexo como tal es la de Plan Return. La empresa en estudio la puede aplicar utilizando elementos e insumos de limpieza amigables con el medio ambiente, que puedan ser controlados y no atenten contra la preservación y su conservación.

Source. (Aprovisionamiento)

Para lograr un buen proceso de aprovisionamiento, es importante conocer que Sodexo actualmente trabaja en el proceso make to order product ya que es una empresa de servicio,

Sodexo mediante una licitación promueve esta orden en cuanto al servicio de limpieza y desinfección en clientes corporativos.

El proceso de aprovisionamiento comprende programar entregas, recibir, verificar y autorizar pagos a proveedores garantizando satisfacer la demanda, en *SODEXO* como presta un servicio también necesita de insumos de limpieza para cumplir con el cliente, por lo cual tiene proveedores que promueven la cadena de abastecimiento de químicos, insumos de limpieza, EPP'S y equipos asegurando la oportuna disponibilidad en los servicios de la compañía en cuanto a calidad, cantidad y precio.

Iniciar en la correcta búsqueda y selección de proveedores y terminar con la entrega oportuna de los bienes o servicios en las instalaciones del cliente es la forma más correcta de la formalización de estas órdenes para asegurar la llegada a los servicios del centro de distribución o al punto del uso.

Identificar las Fuentes de Suministro

En este proceso se involucra una entrada en el plan de compras realizando la solicitud de pedido y los recursos de materiales se gestionan las adiciones o cancelaciones obteniendo como output la orden de compra.

Para la empresa se sugiere manejar la planeación centralizada porque garantiza la disponibilidad y entrega en el cumplimiento del servicio en cada una de las operaciones

Administrar las Reglas Comerciales y Desempeño

El proceso de elaborar las condiciones de negocio como parte fundamental de una acción comercial, en esta parte tenemos como input un contrato con condiciones de negociación las cuales pasan por aprobación, el planeador de la cadena como responsable recibe estos pedidos y analiza el comportamiento haciendo un análisis de precios, proveedor local vs CEDI para tomar

decisiones y definir la compra determinando los lineamientos necesarios que garantizan las actividades de reclamo en aquellos casos donde los bienes o servicios no cumple con lo pactado y en algunos de los casos se solicita la presencia de personal jurídico.

Acuerdos con Proveedores y Fuente de Riesgo de la Cadena de Suministro

Inspeccionar y rechazar bienes o servicios del proveedor conforma la gestión y ejecución del contrato, ya que en este hay negociaciones aprobadas, seguimiento a garantías los cuales se pueden medir a través de asegurar cumplimiento de garantía vs insumos conformes o la notificación en caso de no aplicar garantía vs devoluciones de pedidos; evaluar el desempeño de proveedores, inspeccionar, recibir o rechazar bienes y servicios y reportar la novedad o no conformidad frente a la gestión de reclamos y garantías.

Make (Manufactura)

Teniendo en cuenta el objetivo del modelo *SCOR* “describir las actividades comerciales asociadas con todas las fases para satisfacer la demanda de un cliente” (APICS, 2017, p.2). Lo que se debe hacer en primera instancia es, analizar la información recolectada acerca de los procesos que se han experimentado entre las relaciones comerciales que se llevan a cabo dentro de la red de valor, con el fin de evaluar qué tan acertadas son, si cumplen con un estándar de mejores prácticas, y en caso de no serlo, optimizar la mayor cantidad de prácticas posibles.

Al ser una empresa prestadora de servicios; podrían adaptar algunas actividades encontradas en el subproceso *make to order (fabricación bajo pedido)*. *SODEXO*, en su actividad económica, requiere de un protocolo con sus clientes para que se genere un vínculo comercial, es decir, el servicio es prestado solo hasta que haya una solicitud formal del cliente. Además, al requerir elementos físicos para producir el servicio, puede considerarse una adaptación de las siguientes actividades.

Programar Actividades para la Prestación del Servicio

Esta labor aborda varias actividades en las que soporta algunos objetivos importantes como. Identificar los componentes claves del sistema productivo para la correcta gestión, por ejemplo, establezca el servicio contratado, realice una correcta planeación de tiempos, determine los elementos físicos para producir el servicio (*implementos de aseo*), fije los requerimientos de mano de obra (*actividades y capital humano*). Manejar herramientas de planeación de los recursos conforme a las necesidades de la demanda, no es posible pensar en la correcta gestión de la cadena de suministro sin ayudas tecnológicas. Por último, desarrollar habilidades que favorezcan la optimización de la cadena de suministro.

Producir el Servicio y Evaluar

Debido a que el modelo *SCOR* utiliza un enfoque transaccional, es decir, todas sus actividades se interpretan como una transacción, debido a que, el tránsito de información es casi inmediato. Por ejemplo, al momento en el que el cliente y la empresa tengan un acuerdo, los pedidos y las entregas se realizan en un plazo corto de tiempo, cotizaciones, servicios, valoración del servicio, pagos.

Esta actividad plantea, recibir una calificación inmediatamente se presta el servicio. Para ello, *SODEXO* puede valerse de herramientas tecnológicas, o en caso tal, metodológicas, para que sus clientes le hagan retroalimentación acerca del servicio prestado. Esto facilitará el ajuste de las estrategias y la optimización de la cadena de suministro.

Liberar Servicio Terminado para Entrega

Básicamente, a lo que refiere esta actividad, es a la etapa final de lo acordado comercialmente. Luego de haber hecho la evaluación del servicio, entre la empresa foco y el cliente, entran en periodo de verificación en el cual se aseguran de que todo esté acorde a lo

ofrecido por *SODEXO*, y posterior a esto se haga una entrega formal del servicio. Es acá donde ambas partes, supervisor de *SODEXO* y el cliente (*administrador encargado*), confrontan toda la experiencia que se vivió con el servicio. Para que así, una parte libere formalmente el servicio y la otra parte reciba satisfactoriamente.

Deliver (distribución)

En este proceso se encuentran la gestión de pedidos, almacenes, transporte para productos desde el procesamiento, cotizaciones y enrutamiento, todos estos se integran en el deliver. En la distribución, *SODEXO* garantiza la llegada oportuna de los bienes o servicios a las instalaciones del cliente interno. Asegurar el cumplimiento de los lineamientos contratados es de un constante seguimiento, ya sea que el proveedor entregue o que previamente sea recibido en el CD

La correcta planeación permite cumplir con los ANS del cliente de acuerdo con los materiales o recursos necesitados, para esto es importante definir de acuerdo con las frecuencias y días de servicio las entregas, contar con una ficha técnica de calidad desde compras o proveedor externo hace que se parametricen los criterios para hacer la aceptación o rechazo desde el área de abastecimiento, distribución o logística.

Gestión de Almacenes Desde la Carga y Envío

Desde el área de distribución es importante validar, inspeccionar, recibir y rechazar bienes y servicios para ingresarlos al sistema posterior gestionar el almacenamiento y custodia y administrar el inventario en el CD, este proceso se considera importante, puesto que permite la rotación de inventario. El plan de despacho se integra al proceso para establecer un orden de alistamiento con su respectivo cronograma estos pasan a alistamiento seguido se crea el plan de despacho desde el sistema se selecciona la ruta, se utiliza transporte terrestre, se verifica que el pedido cuente con su respectivo embalaje y etiquetas de despacho y se genera una remisión para

proceder con el despacho, se entrega al transportador para que este llegue a las regionales de los bienes y servicios. El líder operativo del CD de acuerdo con la capacidad instalada y disponibilidad de recursos coordina la recepción de órdenes de compra recibida por la interfaz I-construye, se entrega al proveedor y cuando este realiza la entrega y cumple con la documentación se genera la factura correspondiente y se verifica nuevamente precio, cantidad y valor final de la factura para despacho.

Recibir y Verificar el Producto en Sitio del Cliente

La gestión de recibo se hace, primero verificando el muelle o lugar a recibir que este se encuentre en buenas condiciones y sean adecuadas en cuanto a entorno, herramientas, EPP'S, para recibir o se solicita al auxiliar logístico la remisión mediante la verificación de la remisión emitida anteriormente a medida que se va descargando va revisando los insumos y a su vez se van reportando las novedades al CD o proveedor quien ejecuta la entrega posterior hace un conteo físico antes de ingresarlos al sistema para este caso se sugiere a la empresa *SODEXO* que cuente con respectivos lectores de códigos de barras para optimizar tiempos de entrega y controlar el inventario, ya que actualmente se hace manual, con este lector evitamos errores comunes de digitación alterando inventarios y procesos.

Facturación del Cliente

Se verifica la factura si esta cumple y no se hace ningún tipo de devolución se hace la aceptación en el sistema y si el producto llega con alguna novedad en cantidades se solicita nota crédito. *SODEXO* hace pago a sus proveedores a crédito de 90 días para lo cual se sugiere revisar desde planeación que estos tiempos se reduzcan y evitar que el proveedor no cumpla por tiempos extensos en sus pagos.

Returns (retorno)

El modelo de Supply Chain Operations References por sus siglas en inglés “SCOR” es definido según Calderón y Lama (2005) como una herramienta que permite configurar de manera sistemática la cadena de suministro, el cual fue presentado en 1996 por el “Supply Chain Council” con el ánimo de entregar a las compañías un nuevo enfoque para optimizar su producción en la cadena de suministro, este modelo permite que se hable un mismo lenguaje al interior de las empresas mediante la correcta planeación y ejecución de los objetivos propuestos, clasificando y definiendo los procesos de manera integrada; relacionando proveedores y clientes dentro de la cadena logística. El modelo “SCOR” plantea el nivel superior desde el análisis de los procesos donde se evalúan estrategias de tipo competitivo, se establecen las métricas y los objetivos, así como el tiempo de vida del producto dentro de la cadena de suministro. Veamos más a detalle los elementos que hacen parte de este nivel y sus subprocesos.

Los retornos hacen parte de la metodología “SCOR” en la medida que son implementados por las compañías, dicho de esta manera existen empresas que aplican en mayor o menor medida el ítem y que obedece a condiciones de tipo interno. Para la empresa SODEXO (caso de estudio) el modelo de retorno se basa en dos categorías:

Devolución de Material Defectuoso Desde Área Operativa Hacia Proveedores

La empresa *SODEXO* tiene múltiples proveedores para abastecer la cadena de suministro en la prestación de servicios integrales a sus clientes (en el área de servicios generales y de mantenimiento) por ello se establece un conducto regular para devolver todos aquellos productos que son detectados como “defectuosos” y que son utilizados en la operación diaria con el fin de prestar un servicio de calidad. Dicho proceso incluye tres fases, iniciando con la detección del bien o producto defectuoso, pasando por el análisis y contraste con los lineamientos de un

producto defectuoso (es decir verificar si el defecto detectado está dentro de las políticas de devolución dispuestas por el proveedor) y por último llevando el producto a logística inversa *SODEXO* o “devolución de mercancía no conforme” para ello se establecen tiempos de respuesta por parte del proveedor quien a su vez deberá respetar las condiciones pactadas en la política de retornos expuesta en la cadena de suministro de la empresa *SODEXO*.

Devolución de Material o Solicitud de Garantía del Servicio Prestado por Parte del Cliente

En *SODEXO* se trabaja por la transformación de servicios y entrega de calidad en los mismos, los clientes de la compañía son el eje central dentro del “SC” por lo que es de vital importancia atender cada uno de los requerimientos por parte de ellos. Para esto la empresa ha de disponer un canal de comunicación efectivo que permita la comunicación entre cliente y proveedor de servicios, específicamente para la interposición de solicitudes o recursos de garantía en el bien o servicio prestado. Este canal tendrá como objetivo minimizar los impactos negativos que pueda tener el cliente a la hora de detectar un bien o servicio defectuoso, lo que le dará a la compañía una mayor visibilidad y oportunidad de actuación en la solución de los inconvenientes presentados. Cabe aclarar que tanto este modelo de devolución como el anterior deben disponer de métricas tipo Kpi donde se pueda evaluar el rendimiento en cuanto a los retornos, en cuanto a su ejecución, y solución oportuna, así como la verificación del porcentaje de defectos presentado por los proveedores y por el prestador de servicios integrales *SODEXO*.

Desde el modelo SCOR se puede analizar de manera sistémica el proceso de retornos, para ello nos remitimos a la guía de referencia rápida SCOR presentada por la asociación APICS (2017) donde se menciona que “Todas las prácticas [del proceso SCOR] tienen enlaces a uno o más procesos, una o más métricas y, cuando estén disponibles, una o más habilidades. Las prácticas de SCOR se clasifican para simplificar la identificación de las prácticas por área de

interés”, para el caso puntual el modelo de retorno de Sodexo Este proceso es de gran importancia porque afecta directamente la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.

Para llevar a cabo un proceso de gestión de la cadena de “retornos” en la compañía Sodexo es recomendable analizar los siguientes elementos los cuales deben ir acompañados de métricas tipo “Kpi” para su correcta evaluación.

Gestión de Inventario. El proceso de "Retornos" ayuda a la empresa *SODEXO* a gestionar su inventario, ya que permite identificar los productos devueltos que pueden ser reutilizados o reacondicionados para su posterior venta.

Mejora de la Satisfacción del Cliente. Un proceso de "Retornos" eficiente y bien gestionado en la compañía *SODEXO* puede mejorar la satisfacción del cliente, ya que permite una rápida devolución y reembolso del producto defectuoso o no deseado.

Reducción de Costos. La gestión adecuada de los “Retornos” en la empresa *SODEXO* puede reducir los costos de la empresa, ya que permite identificar las causas subyacentes de las devoluciones y tomar medidas para evitarlas en el futuro.

Mejora de la calidad. El proceso de "Retornos" en la compañía Sodexo puede ayudar a mejorar la calidad de los productos, ya que permite identificar los problemas recurrentes y tomar medidas para corregirlos.

Enable (Habilitar)

En este proceso la empresa *SODEXO* involucra acciones de la cadena de suministro entre ellas tenemos: la administración de normas de negocio, gestión de la información, estructura, convenios y capital. Por medio su puesta en práctica, podemos medir y ver que tan eficiente es la cadena de suministros y alcanzar así, un servicio para el cliente de excelente calidad. La ventaja que podemos tener por aplicar este proceso en la compañía son los siguientes:

Contribuir para tener un liderazgo entre quien nos abastece y nos brinda su apoyo.

Minimizar el peligro que se pueda presentar en la cadena de suministro y logística, a través de diagramas de Pareto, análisis DOFA, matrices de producto y mercado entre otros.

Identificando cada uno de los riesgos que se pueden presentar al inicio, intermedio o final de la ruta de la cadena de suministros.

Disponer de un gran talento humano, para que combinado con la experiencia se puedan superar cada una de las tareas complejas que se van presentado durante el desarrollo de esta gestión, debido a la alta competitividad que se presenta con otras empresas, en el pro de mejorar la cadena de suministro.

Tras la normatividad, SODEXO tiene como propósito ejecutar los requerimientos de pedido conforme a lo pactado con cada uno de los clientes.

Identificación de los Flujos en la Cadena de Suministro de la Empresa *SODEXO*

Procedamos a visualizar algunos procesos logísticos mediante el uso de herramientas de interpretación y comprensión lectora (diagramas de flujo, cuadro comparativo y cuadro sinóptico), haciendo uso de criterios propios de la disciplina en estudio, lo cual permitirá identificar oportunidades de mejora para implementar en cada etapa que compone el SC, además observaremos un análisis detallado sobre la posición de Colombia en temas de logística a nivel mundial, con el fin de identificar lo importante que es el buen desempeño en términos de logística de un país.

Conceptualización y Contextualización

Es importante entender como la logística juega un papel importante en la cadena de suministro ya que por ella la compañía puede contar con los insumos necesarios para prestar el servicio, en el año 2016 la logística era administrada por la empresa con pedidos semestrales y con varias referencias lo que hacía una cadena un poco más demorada ya que se contaba con muchos proveedores a partir del 2022 la empresa tercerizo el modelo y disminuyó considerablemente los productos esto dio lugar a una cadena de suministro más eficiente con flujo continuo ,ágil y flexible.

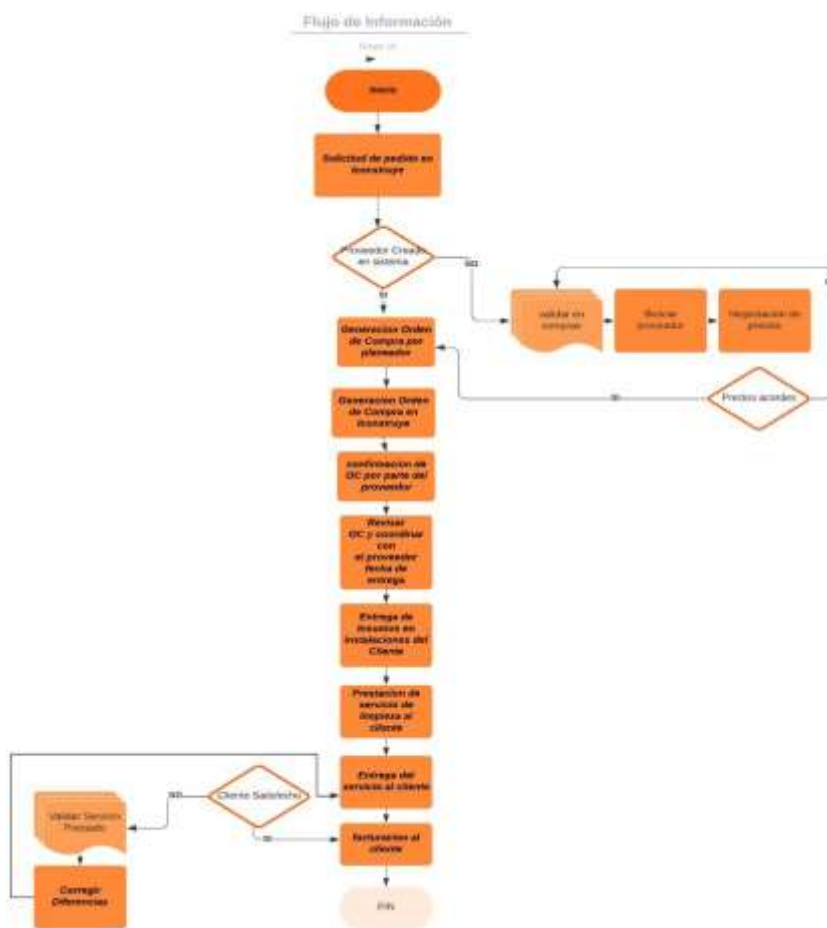
Análisis de los flujos en la Cadena de Suministro de la Empresa *SODEXO*

Un diagrama de flujo de información permite visualizar el proceso completo, mostrando todas las etapas o pasos involucrados. Esto facilita la comprensión del sistema y ayuda a identificar posibles áreas de mejora o problemas, permitiendo identificar las fuentes y destinos de información: El diagrama muestra de manera clara las fuentes de información y los destinos a los que se dirige ayudando a comprender cómo se distribuye la información y quiénes son los responsables de recibirla o enviarla. Por su parte el diagrama de flujo de dinero permite

visualizar de manera clara y concisa cómo entra y sale el dinero dentro de la empresa Sodexo, esto incluye ingresos, gastos, inversiones, préstamos, pagos, entre otros. Por último, el diagrama de productos muestra de manera clara las etapas de transformación que experimenta un producto a medida que se mueve a través del sistema, esto puede incluir procesos de fabricación, ensamblaje, empaquetado, entre otros.

Ilustración 7

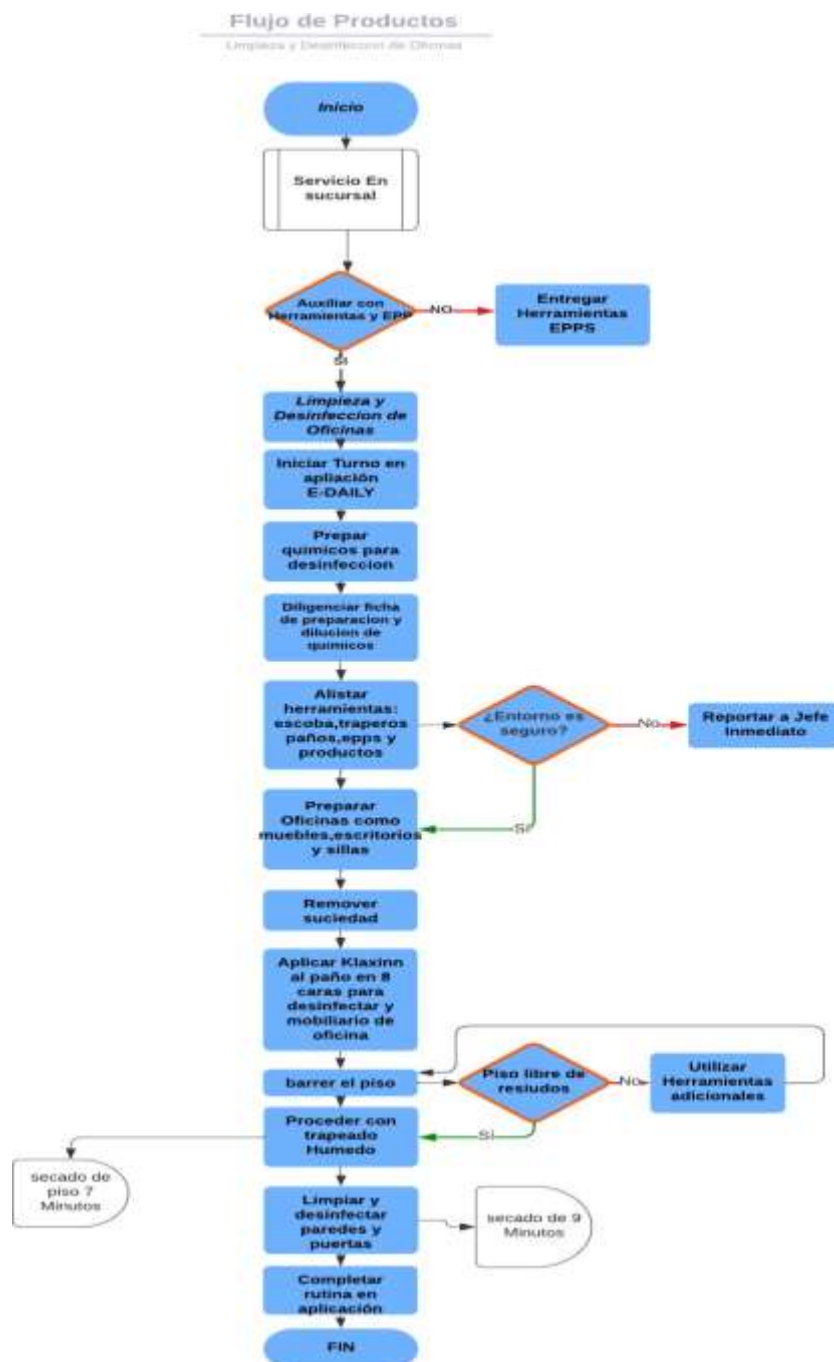
Flujo de Información



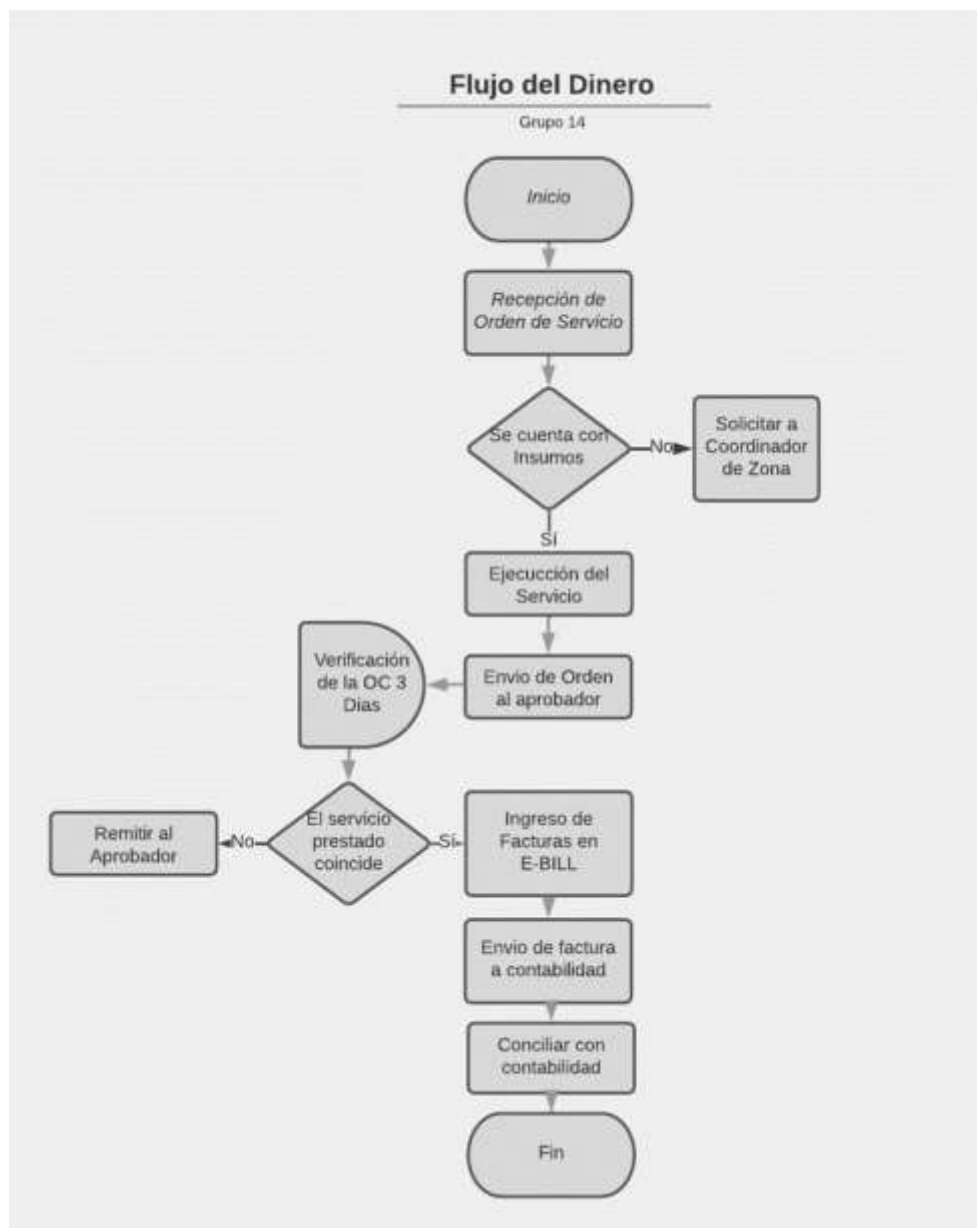
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 8

Diagrama de Flujo de Productos



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 9*Diagrama de Flujo de Dinero*

Fuente: Elaboración propia.

Colombia y el LPI del Banco Mundial.

Según (The World Bank, 2007) señala que “la logística internacional abarca una variedad de acciones, desde el transporte, la consolidación de la carga, el almacenamiento y el despacho fronterizo hasta los sistemas de pago y distribución dentro del país” (p.1). Por lo anterior, fue creado un índice de desempeño encargado de representar, por medio de un promedio ponderado de las siete áreas de desempeño logístico, cual es la condición real que atraviesa cada país analizado, en temas logísticos, y una visión integral sobre cómo funcionan sus cadenas de suministro. También se presenta el análisis de flujo de la cadena de suministro para la empresa Sodexo el cual representa gráficamente el proceso en cuanto a procesos internos se refiere.

Conceptualización y Contextualización

El índice de desempeño logístico enmarca una serie de acontecimientos importantes y medibles para cada empresa del sector manufacturero y de distribución logística, este índice se considera un instrumento para poder determinar los alcances que tienen las compañías dentro de los objetivos de la cadena de valor, y a su vez el compromiso de excelencia y calidad al que apuntan los valores institucionales. Para el caso de la empresa Sodexo desde su apertura, se ha venido trabajando el alcance que tiene el desempeño logístico tanto en el aprovisionamiento como en la distribución y prestación de los servicios propios de la compañía (los servicios de limpieza) para ello ha hecho uso de diversas herramientas que permiten la optimización de los procesos internos dentro del flujo de abastecimiento, solicitudes logísticas y devoluciones. Con ello se ha logrado un proceso coordinado, definido y eficiente que a su vez contribuye con los indicadores analizados por el banco mundial en el índice de desempeño logístico por sus siglas en inglés LPI.

Comparativo de Colombia Ante el Mundo

Tabla 1

LPI del Banco Mundial, año 2007

<u>Economía</u>	<u>Rango</u>	<u>Puntaje</u>
Colombia	82	2.5
Argentina	45	2.98
Panamá	54	2.89
Canadá	10	3.92
Italia	22	3.58
<u>Sur África</u>	<u>24</u>	<u>3.53</u>

Nota. Esta tabla indica la posición de Colombia en el LPI frente a otros países en el año 2007.

The World Bank, 2007

Tabla 2

LPI del Banco Mundial, año 2012

<u>Economía</u>	<u>Rango</u>	<u>Puntaje</u>	<u>% de desempeño más alto</u>
Colombia	64	2.87	59.8
Argentina	49	3.05	65.5
Panamá	61	2.93	61.6
Canadá	14	3.85	91.1
Italia	24	3.67	85.4
<u>Sur África</u>	<u>23</u>	<u>3.67</u>	<u>85.5</u>

Nota. Esta tabla indica la posición de Colombia en el LPI frente a otros países en el año 2012.

The World Bank, 2012

Tabla 3*LPI del Banco Mundial, año 2014*

Economía	Rango	Puntaje	% de desempeño más alto
Colombia	97	2.64	62.5
Argentina	60	2.99	63.6
Panamá	45	3.19	70.3
Canadá	12	3.86	91.5
Italia	20	3.69	86.2
Sur África	34	3.43	77.9

Nota. Esta tabla indica la posición de Colombia en el LPI frente a otros países en el año 2014.

The World Bank, 2014

Tabla 4*LPI del Banco Mundial, año 2016*

Economía	Rango	Puntaje	% de desempeño más alto
Colombia	94	2.61	50
Argentina	66	2.96	60.8
Panamá	40	3.34	72.5
Canadá	14	3.93	90.8
Italia	21	3.76	85.4
Sur África	20	3.78	86

Nota. Esta tabla indica la posición de Colombia en el LPI frente a otros países en el año 2016.

The World Bank, 2016

Tabla 5*LPI del Banco Mundial, año 2018*

Economía	Rango	Puntaje	% de desempeño más alto
Colombia	71	2.81	67.1
Argentina	62	2.93	70
Panamá	41	3.26	77.8
Canadá	17	3.81	90.9
Italia	21	3.73	89.2
Sur África	29	3.51	83.8

Nota. Esta tabla indica la posición de Colombia en el LPI frente a otros países en el año 2018.

The World Bank, 2018.

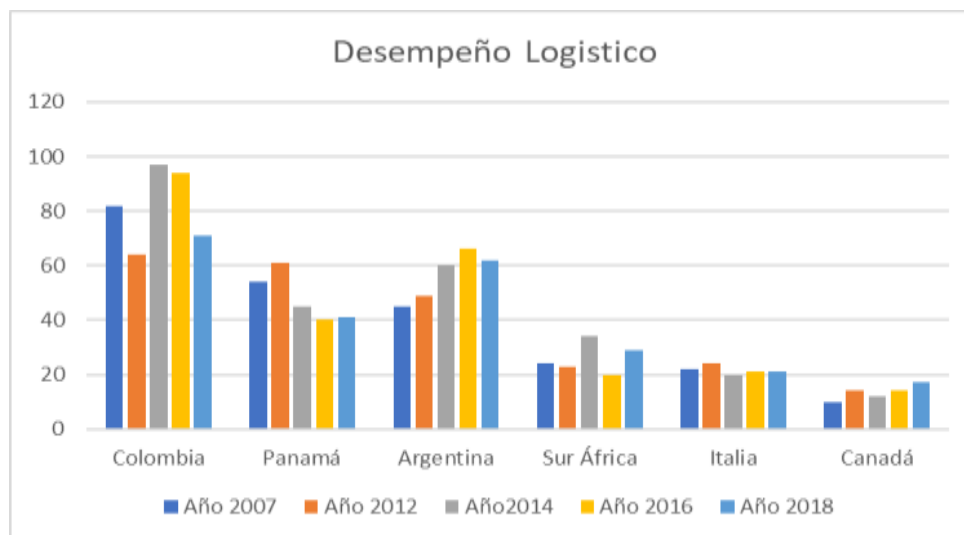
Tabla 6*Rangos Tabulados de Todos los Periodos Solicitados*

País	Año 2007	Año 2012	Año 2014	Año 2016	Año 2018
Colombia	82	64	97	94	71
Panamá	54	61	45	40	41
Argentina	45	49	60	66	62
Sur África	24	23	34	20	29
Italia	22	24	20	21	21
Canadá	10	14	12	14	17

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 10

Ilustración del Desempeño Presentado por los Países Mencionados



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

Puede observarse que los países hispanoamericanos presentan un comportamiento similar con respecto a Colombia, esto podría ser gracias a que tienen ideales de gobierno similares, y no estimulan las políticas que permitan un desempeño logístico adecuado, esto pone limitante entre el sector privado y sector público en cuanto a la creación de proyectos que dinamicen el comercio, el transporte, y la logística. Incluso, el país del continente africano presenta un mejor desempeño, notándose no tan distante del país europeo y norteamericano, esto indica que, la infraestructura relacionada con las aduanas, el comercio, el tránsito interior, los servicios logísticos, los sistemas de información y la eficiencia portuaria son óptimos y les permite intercambiar bienes y servicios a tiempo y a bajo costo.

Colombia: CONPES 3982 – Política Nacional Logística.

Existe una estrecha relación entre la logística y las políticas económicas, sociales y ambientales de cada país, para el caso concreto se realizó el análisis de la política nacional logística PNL mediante el uso de una herramienta semántica que permitiera relacionar los documentos de consejo nacional de política y economía CONPES en sus publicaciones 3982 y 3547 donde se evalúan aspectos claves relacionados con la planeación y la ejecución de procesos de optimización dentro de todas las esferas que encierran el SCM a nivel país, tomando en cuenta apartados tales como la promoción de la intermodalidad, la reactivación del transporte férreo y marítimo así como el impulso por el crecimiento del comercio, dado lo anterior se puede decir que se ha venido tejiendo una metodología bien definida sobre cómo enfrentar los desafíos que presenta la logística actualmente y su impacto en la economía local.

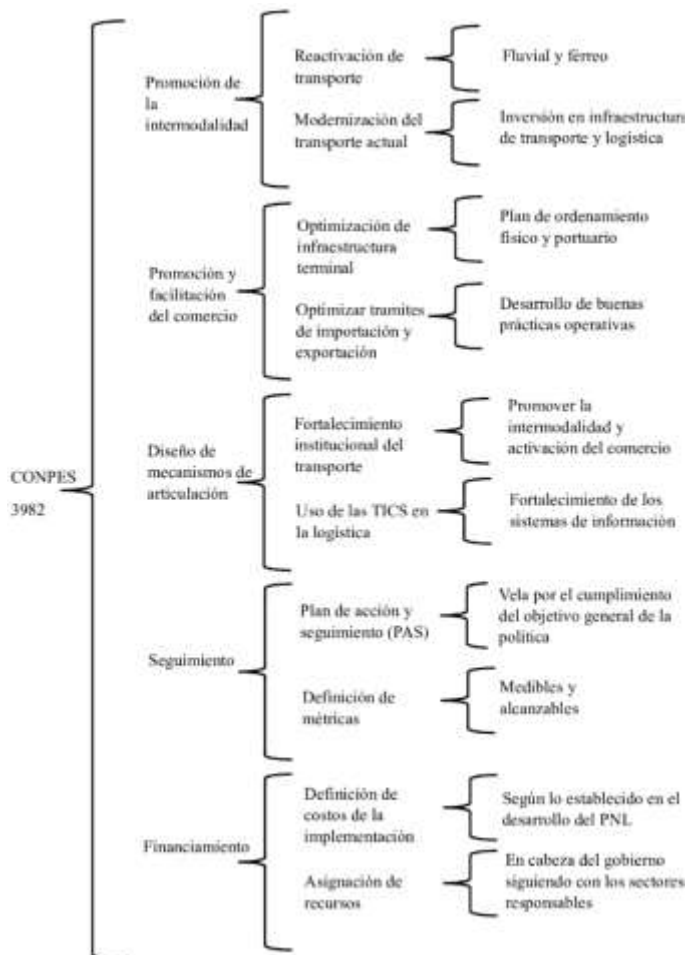
Conceptualización y Contextualización

El CONPES es responsable de formular políticas de desarrollo económico y social en áreas clave como infraestructura, educación, salud, medio ambiente, competitividad, entre otras. Estas políticas se basan en el análisis de la situación del país y buscan promover el crecimiento, la equidad y la sostenibilidad, así como de la aprobación de los programas y proyectos de inversión pública que serán implementados por el Gobierno Nacional. Estos programas y proyectos son evaluados en términos de su viabilidad técnica, financiera y social, y su aprobación implica el compromiso del Gobierno para su ejecución. Por su parte realiza el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos aprobados, verificando su avance, cumplimiento de metas y resultados alcanzados. Esto permite tomar decisiones informadas sobre ajustes o modificaciones necesarias para lograr los objetivos planteados.

Elementos Fundamentales CONPES 3982 - Política Nacional Logística

Ilustración 11

Cuadro Sinóptico Documentos Conpes 3982



Fuente: Elaboración propia.

El Efecto Látigo (The Bullwhip Effect)

En la actualidad los procesos logísticos de una empresa son parte fundamental para que exista una buena gestión y control de cada etapa que conforma SC, generando una optimización de recursos y una entrega de un producto o servicio en las condiciones pactadas con el cliente. Para ello es importante tener una conceptualización de las causas que generan un efecto látigo dentro de la cadena de suministro, por medio de un ejercicio práctico, donde se explica cómo cada causa puede suceder e impactar los procesos logísticos de la empresa en estudio, por otro lado vamos a observar un instrumento que permite evidenciar cómo la empresa gestiona de buena manera sus inventarios, para garantizar la prestación de un servicio de calidad, cumpliendo cada requerimiento del cliente, por último vamos a observar la importancia que tiene los inventarios centralizados y descentralizado, permitiéndonos evidenciar cuál de las dos prácticas es la más idónea para identificar el mejor modelo de inventario para la empresa.

Conceptualización y Contextualización

El efecto látigo se refiere a un proceso en el cual las fluctuaciones de la demanda de productos se amplifican a medida que se desplazan a lo largo de una cadena de suministro, generando variaciones exageradas en los niveles de inventario y dificultades en la planificación y gestión de la cadena de suministro, las causas son asociadas a varios factores y comportamientos que se observan en las diferentes etapas de la cadena de suministro. Algunos de los factores que contribuyen al efecto látigo son la demanda fluctuante incluso si la demanda de un producto es estable, las órdenes de compra realizadas por los minoristas tienden a fluctuar más debido a las variaciones en la demanda del consumidor final. Estas fluctuaciones en la demanda son amplificadas a medida que se mueven hacia atrás en la cadena de suministro. Por su parte, a medida que la demanda se transmite a través de los distintos niveles de la cadena de suministro,

puede perderse o distorsionar la información sobre la demanda real. Cada eslabón de la cadena suele hacer pronósticos y ajustes basados en información limitada, lo que puede llevar a errores y distorsiones en la planificación.

Análisis de Causas en la Empresa Sodexo

Demand-Forecast Updating (Actualización de Pronóstico de Demanda)

Esta causa hace referencia a cómo se percibe la demanda, expresando que, si se efectúa una mala previsión de esta, se provoca una mala gestión de la cadena de suministro de la empresa y una ineficiencia en algunas etapas. Un efecto látigo para el pronóstico de la demanda en la empresa Sodexo, sería de esta manera.

Sodexo está preparado para satisfacer las necesidades de sus clientes teniendo como base, múltiples datos estadísticos e históricos de la demanda (servicio de limpieza y desinfección), que genera los bancos en el eje cafetero, pero ocurre un fenómeno como por ejemplo la pandemia del Covid – 19, esto genera que la limpieza y desinfección de las oficinas en los bancos se multiplique, lo que provoca que esa demanda se intensifique e indicando que se van a necesitar más elementos y utensilios de limpieza como el personal necesario para que se ejecuten dichas labores, creando de esta manera que la cadena de suministro se distorsione debido a todos estos cambios porque no hubo una asertividad, volviéndose el sistema ineficiente por la mala programación de su capacidad y generando que no se pueda prestar un buen servicio al cliente porque el abastecimiento de los recursos necesarios para prestar el servicio no va a ser efectivo.

Shortage Gaming (Escasez de Juegos)

La escasez de juego se presenta cuando la demanda es mucho más amplia que la oferta, esto es debido a que hay consumidores que generan pedidos ya sea de un producto o un servicio en cantidades que no son tan requeridas o más de lo necesario. La empresa Sodexo, al ser una

entidad que presta un servicio (limpieza y desinfección de áreas), tendría que luchar con este efecto látigo, si se presentan fenómenos que alteren la normalidad de las labores de limpieza y desinfección de un lugar que para nuestro caso, son los centros comerciales y bancos, pero en su mayoría de veces, Sodexo tiene la demanda controlada, ya que esta empresa trabaja entorno a licitaciones, lo que genera que exista una coordinación y planificación controlada de la cadena de suministro según las solicitudes de los clientes, es decir en este caso no se genera una sobreproducción porque todo gira en entorno de las condiciones y requerimientos que quedan plasmados en los contratos o licitaciones firmadas.

Order Batching (Orden por Lotes)

En Sodexo se tienen presentes por lotes de pedidos, es decir, los pedidos con frecuencia y pedidos que se pueden aumentar debido a una necesidad específica. Dicho de otra manera, cuando se tiene un evento adicional al pactado con el cliente o se identifica la necesidad de aumentar las frecuencias de limpieza por temporadas en los centros comerciales, pues, al tener un mayor volumen de clientes la limpieza requiere mayor atención. Los pedidos periódicos obedecen a la limpieza contratada con el cliente, teniendo en cuenta que cada sitio tiene un input donde se tienen en cuenta las dimensiones de las oficinas y se levanta la información de lo que se requiere para operar, dando como resultado el output una matriz de cálculo de materiales en estos se tiene en cuenta los productos y se proyecta una vida útil, la cantidad de pedido dependerá de cada sitio y se establece su frecuencia de pedido de acuerdo a la vida del elemento.

Gestión de Inventarios

Los pedidos se manejan por planeación centralizada, ya que se tiene prevista la demanda de manera mensual, bimensual y cuatrimestral donde se tiene en cuenta la capacidad del proveedor, tiempos, costos y calidad. Preferiblemente se debe tener varios proveedores para no afectar la cadena y hacer un seguimiento respectivos a los pedidos y órdenes de compra, en algunos momentos se puede presentar cambios que son relevantes generando incertidumbre en la cadena de abastecimiento por esto es importante realizar seguimiento continuo utilizando las plataformas digitales como I-Construye para contrarrestar el Efecto Látigo estableciendo políticas de compra claras de esta manera podemos conocer y obtener información en tiempo real para satisfacer la demanda.

Para evitar que se genere un desabastecimiento por parte del proveedor se recomienda contar con un almacén central ubicado en la ciudad donde se cuente con mayor cantidad de sucursales donde se pueda contar con elementos e insumos de mayor frecuencia para garantizar el servicio al cliente en momentos de incertidumbre y se pueda seguir prestando el servicio con calidad evitando pérdidas de tiempo en la prestación del servicio.

Conceptualización y Contextualización

Hoy en día las compañías son más competitivas uno de los motivos es la consideración de una correcta gestión de los inventarios contemplando el abastecimiento oportuno, la existencia de los productos y un control eficiente permite aprovisionar las operaciones que tiene la compañía de manera oportuna y atender la demanda además se incrementa el valor de la cadena aumentando la disponibilidad de los insumos y minimizando costos y tiempos.

Análisis de la Situación Actual de la Gestión de Inventarios en la Empresa SODEXO

En el año 2018 la empresa Sodexo no contaba con un sistema de gestión de inventarios a lo que se convirtió incluso en una problemática con los clientes existentes generando una insatisfacción cuando su demanda era alta en los centros comerciales por alguna fecha especial, por esta razón en el año 2019 surgió la necesidad de crear un módulo para la gestión de inventarios con la intención de minimizar los costos y entregarle al cliente una experiencia de servicio oportuna.

Instrumento para Recolección de la Información.

La gestión efectiva de inventarios es un aspecto fundamental en el funcionamiento exitoso de cualquier empresa, y el sector de aseo no es una excepción. Mantener un control adecuado de los productos de limpieza y suministros es crucial para garantizar una operación eficiente y satisfacer las necesidades de los clientes.

Por tal motivo, se empleó la siguiente encuesta que permitiera indagar sobre los procesos de gestión de inventarios y los controles establecidos para evitar escasez, desperdicio y pérdidas económicas. A su vez, evaluar si se emplean herramientas tecnológicas, sistemas de seguimiento y métodos de organización adecuados para optimizar la gestión de inventarios y asegurar la disponibilidad oportuna de los productos de limpieza.

Instrumento.

Aseadores.

¿Qué tan seguro se siente realizando su labor con los implementos de seguridad que recibe como parte de su dotación?

¿En algún momento se ha quedado sin elementos de protección personal por no haber existencia en el almacén?

¿Ha solicitado algún insumo para realizar su labor y no se lo han entregado?

¿Cree que los insumos entregados por el almacén para el desarrollo de su labor sean de buena calidad?

Clientes.

¿Cree que la limpieza se está realizando adecuadamente?

¿Cree que los tiempos en los que se realiza aseo son oportunos?

¿El personal que presta el servicio es respetuoso?

¿Qué percepción tiene del servicio prestado?

Almacén.

¿Cómo se determina la cantidad óptima de inventario a mantener para cada producto de limpieza?

¿Existe alguna herramienta para controlar el inventario de productos de limpieza?

¿Se toman medidas para prevenir o dar manejo a los productos de limpieza vencidos o caducados? ¿Cuáles?

¿Se realizan inventarios físicos para verificar que coincidan la cantidad de productos en stock con los registros?

Diagnóstico de la Situación Actual a Partir de la Información Obtenida

El análisis exhaustivo de la gestión de almacenes se debe sustentar con referentes teóricos definidos, para ello aplicamos los conocimientos adquiridos a la empresa caso en estudio lo que nos entrega como resultado del análisis una compañía con un almacén de tipo descentralizado que a su vez se presenta como ventaja competitiva debido a la flexibilidad y manejo por lotes pequeños de insumos. Es importante que la empresa Sodexo siga poniendo sus esfuerzos en

focalizar los inventarios hacia la descentralización controlada, para evitar así un colapso en el sistema de control interno de los productos que ingresan y salen del almacén.

Estrategia Propuesta para la Gestión de Inventarios en la Empresa SODEXO a Partir del Diagnóstico Realizado.

La elección entre centralización y descentralización depende de factores como el tipo de productos, la estructura de mercado y las necesidades de los clientes. *La compañía Sodexo presenta un almacén de tipo descentralizado*, esto debido a que su estructura funcional le permite almacenar diferentes productos en diferentes ubicaciones geográficas según la necesidad propia de la operación y la demanda de cada cliente, debido al tamaño del lote en los inventarios de Sodexo Colombia la descentralización permite una mayor cercanía con el mercado, lo que se traduce en una mayor flexibilidad y por tanto se reducen costos en el transporte al mejorar la rentabilidad en gastos de los mismos. Aunque la centralización permite mayor control sobre los inventarios y a su vez tener mayor claridad en el flujo de los productos *no se recomienda este sistema de almacenamiento para la empresa Sodexo* debido a que la mayor fortaleza de los sistemas centralizados radica en su capacidad para almacenar grandes volúmenes y un acercamiento más próximo a las economías en escala. Sodexo maneja inventarios con lotes pequeños en cada una de sus sedes de operación y el tener un solo almacén solamente implicaría una inversión inicial mayor para adecuar la infraestructura y desarrollar todo un sistema logístico de integración del inventario, por lo que la mejor opción para la compañía actualmente radica en la descentralización. Por otra parte, no se recomienda la transferencia entre almacenes ya que esto podría contribuir con el desabastecimiento de algunas regionales y a su vez el reproceso en la agilización de los nuevos pedidos para el abastecimiento de insumos.

Análisis de las Ventajas y Desventajas de Centralizar o Descentralizar los Inventarios de la Empresa *SODEXO*

Dicho lo anterior presentamos un nuevo análisis sobre la centralización y la descentralización de los almacenes, con el caso de estudio de la compañía Sodexo, para ello se exponen elementos generales de cada sistema y cómo estos afectan de manera directa la organización logística del almacén.

Almacén Centralizado:

- Ubicación definida: Todos los productos se almacenan en un solo almacén principal.
- Economías de escala: La centralización permite aprovechar las economías de escala al comprar, almacenar y distribuir grandes volúmenes de productos.
- Mayor control y coordinación: La centralización facilita un mayor control sobre la gestión de inventario y la coordinación de las operaciones.
- Menor inversión inicial: Al tener un solo almacén, la inversión inicial en infraestructura y equipamiento es menor.
- Mayor visibilidad: La centralización permite tener una visibilidad más clara del inventario y los flujos de productos.

Almacén descentralizado:

- Ubicaciones múltiples: Los productos se almacenan en varios almacenes ubicados estratégicamente en diferentes áreas geográficas.
- Mayor proximidad al mercado: La descentralización permite acercar los productos a los clientes finales, lo que puede resultar en tiempos de entrega más cortos y una mayor satisfacción del cliente.

- Mayor flexibilidad: Al contar con múltiples almacenes, se tiene la capacidad de adaptarse mejor a las variaciones de la demanda y a las necesidades específicas de cada región.
- Reducción de costos de transporte: Al distribuir los productos en ubicaciones más cercanas a los clientes, se pueden reducir los costos de transporte y tiempos de entrega.
- Menor riesgo de interrupciones: Si un almacén experimenta algún problema o falla, la descentralización permite contar con otros almacenes que pueden continuar operando y abasteciendo a los clientes.

Modelo de Gestión de Inventarios Recomendado Para la Empresa *SODEXO*

Habiendo revisado el apartado anterior *se recomienda de manera pronunciada la descentralización en Sodexo*, esto por las razones anteriormente expuestas, sumando a las ventajas que le ha traído históricamente a la compañía el uso de este sistema, por ejemplo cuando la demanda baja la descentralización le ha permitido a Sodexo controlar sus inventarios hasta los niveles mínimos de abastecimiento permitido, sin necesidad de acudir a stock de reservas o puntos de pedido, así como una supervisión más flexible en cuanto al control de entrada y salida de productos, dicha flexibilidad radica en que está directamente relacionada con el pronóstico de demanda, a mayor pronóstico mayor será el movimiento en el sistema de almacén. Esta ventaja no se encuentra tan marcada en los almacenes de tipo centralizado ya que, aunque es una estructura más robusta, también es menos flexible y más compleja en cuanto a la supervisión y control del inventario, por lo que la compañía debe seguir implementando el modelo descentralizado y a su vez buscar herramientas estratégicas y competitivas para hacer de este sistema una ventaja competitiva frente a los competidores directos del tipo de servicio de limpieza que presta la compañía.

Pronósticos de la Demanda de la Empresa *SODEXO*

Hacer una correcta evaluación respecto a próximas licitaciones o contratos, de esta forma podemos tener en cuenta el aumento del público y empresas que desean adquirir el servicio de limpieza, desinfección y orden. De acuerdo a esta proyección es posible acceder al desarrollo presupuestario o financiero, al cronograma de operaciones de la compañía, disponer de una magnífica comercialización, rendimiento y presupuesto.

En la recomendación que se realiza a la empresa Sodexo, se evidencia que carecen de planeación y de precios justos. Por lo tanto, podemos desarrollar una investigación sobre el sector industrial donde se prestan los servicios de limpieza, desinfección y orden, hacer un sondeo con los clientes y posibles clientes, consultar específicamente que servicios requieren y si quedan conformes con el servicio que se ofrece.

Revisar con profundidad cada una de las licitaciones o contratos de años pasados para conocer los puntos débiles y poder potenciarlos, de este modo afianzaremos nuestra participación en el sector y seremos una empresa de gran reconocimiento en cuanto a la calidad de los servicios prestados.

El layout para el Almacén o Centro de Distribución de una Empresa.

Los almacenes desempeñan un papel fundamental en la cadena de suministro, ya que son el punto de transición y almacenamiento de los productos entre proveedores y clientes. Por lo tanto, la optimización de los almacenes y su diseño adecuado son aspectos esenciales para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos.

Conceptualización y Contextualización

El layout para el almacén de la empresa Sodexo, debe poseer una distribución y unas secciones adecuadas para el almacenamiento de los utensilios, equipos, elementos y sustancias que son necesarias para prestar el servicio de la limpieza y desinfección a las empresas que tienen como clientes, además dentro de esa distribución se debe garantizar los espacios para el tránsito y trabajo del personal encargado del almacén.

Situación Actual del Almacén o Centro de Distribución de la Empresa *SODEXO*

Basados en el diseño actual del almacén para la empresa Sodexo, vamos a realizar un diagnóstico para proponer ideas de mejora.

Identificamos la forma como estamos almacenando, basados en el método Layout, definiremos cada uno de los elementos y zonas que integran el almacén, esto para ser más eficientes en el manejo de productos, dado esto haremos un análisis del diseño actual para determinar las posibles falencias y proponer un nuevo diseño que nos ayude a desempeñar mejor nuestras funciones a nivel logístico.

El Layout es muy importante para un almacén ya que hace parte de la planificación de la cadena de suministro y logística. Este método nos permite un flujo ordenado de productos, equipos y personas para tener un mejor provecho de los recursos. Esto pensando en brindar un buen servicio logístico para el cliente.

Distribución

Ya identificada la ubicación de cada una de las áreas de Sodexo, veremos las zonas del almacén de manera general.

Zona Almacén. En este espacio encontramos la mercancía ubicada de forma óptima, contando con una codificación para tener un mejor control y poder ser más eficientes al momento de entregar los productos y de ajustar el inventario

Zona Oficina Almacenista. En este espacio tenemos el control de los inventarios ajustados a los productos de alta rotación para dar una mejor respuesta a los pedidos de los clientes.

Zona entrega de insumos: En este espacio preparamos los productos con los para ejecutar los pedidos que realizan los clientes.

Zona Pellets con Químicos. Los pellets deben ser en madera y cada uno de los productos químicos deben estar clasificados según composición química y debidamente etiquetados para saber qué tipo de producto contiene.

Zona punto Ecológico. Pensando en la sostenibilidad del medio ambiente la empresa Sodexo ha destinado este punto para instalar los recipientes para recolectar los diferentes tipos de basura, aprovechando los materiales que se pueden reciclar, este punto se encuentra demarcado y señalizado.

Zona de evacuación o salida de emergencia. La ruta de evacuación es el camino establecido para dirigir de forma ordenada los empleados o clientes hacia una zona segura dentro o fuera del almacén, por eso la importancia de que esta zona esté bien señalizada y demarcada.

Ilustración 12

Plano del Layout Actual



Fuente: Elaboración propia

Propuesta de Mejora en el Almacén o Centro de Distribución de la Empresa SODEXO

La empresa Sodexo actualmente tiene una estructura de almacenamiento tipo almacén donde se presentan recepción y despacho de mercancías (en menor escala), dadas estas condiciones y debido a que las cantidades no superan grandes volúmenes se propone manejar una distribución por procesos, logrando que exista una eficiencia en cuanto a la búsqueda y reposición de todas las mercancías allí contenidas, es decir según las características funcionales debido a la producción de bajo nivel, adicionando los cambios que pueden existir en el inventario (rotación de mercancías) en líneas de Mejoras realizadas en el almacén de la empresa de Aseo

utilizando un método de distribución por proceso, cabe aclarar que este tipo de distribución por proceso y según (de la Fuente & Fernández, 2005, p. 16) debe contener dos características fundamentales embebidas, por una parte se encuentra el bajo volumen de producción -tal y como se había mencionado anteriormente- y por otra parte se encuentra la necesidad de mano de obra cualificada, esto debido a las condiciones especiales del producto, ya que se requiere un grado de conocimiento específico sobre el stock tanto para generar una buena disposición y distribución de las mercancías, como para reconocer los nuevos ingresos de productos donde se haya presentado un cambio o modificación en el producto, proveedor, tamaño o referencia, etc. La implementación de un método de distribución por proceso en el almacén de una empresa de aseo puede traer consigo diversas mejoras significativas en términos de eficiencia y productividad. Esta justificación resalta los beneficios clave de este enfoque y cómo ha contribuido a optimizar las operaciones del almacén.

Mejora en la Organización y Flujo de Trabajo

El método de distribución en planta ha permitido una mejor organización del almacén en función de los diferentes procesos y tareas involucradas en la gestión de los productos de limpieza, lo que ha facilitado una fluidez de trabajo y orden. Como resultado, se reducen los cuellos de botella y los tiempos de espera, lo que mejora la eficiencia general del almacén.

Reducción de los Tiempos de Búsqueda y Manipulación de Productos

Gracias a la implementación del método de distribución por proceso, se ha logrado una ubicación estratégica de los productos en el almacén, permitiendo asignar a cada producto una ubicación específica en función de su demanda, rotación y características. Esto facilita la localización rápida de los productos, reduciendo los tiempos de búsqueda y manipulación. Como resultado, los empleados pueden atender los pedidos de manera más eficiente y precisa.

Aumento de la Capacidad de Almacenamiento

Estos cambios han permitido una mejor utilización del espacio disponible en el almacén. Al asignar áreas específicas a cada proceso, se evita la duplicación de esfuerzos y se maximiza el espacio de almacenamiento sin necesidad de expansiones costosas o adquisición de nuevas instalaciones.

Mejora en la Precisión del Inventario

Con la implementación de un método de distribución por proceso, se ha logrado un seguimiento más preciso del inventario. Cada producto tiene una ubicación específica asignada, lo que facilita el conteo y registro de los niveles de stock. Esto reduce los errores y las discrepancias en el inventario, lo que a su vez mejora la planificación de la reposición de productos y evita faltantes o excedentes innecesarios.

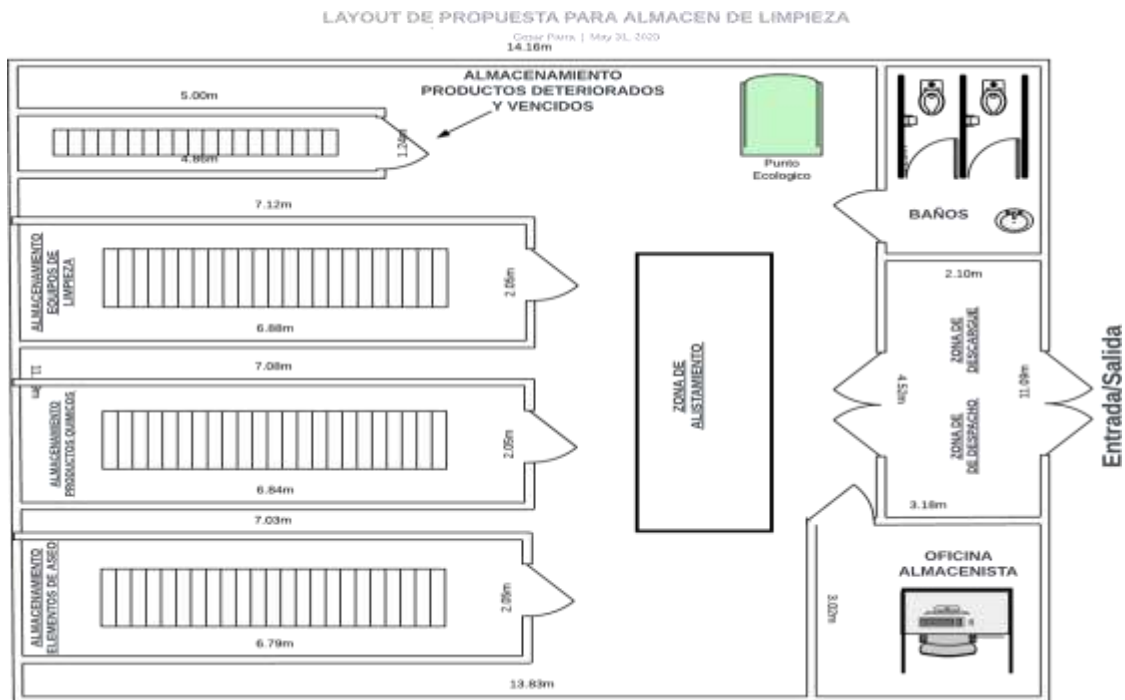
Optimización de los Tiempos de Carga y Descarga

Otra característica de esta propuesta es, la mejora en los tiempos de carga y descarga de los productos en el almacén, asegurando un flujo ordenado y eficiente de los productos hacia y desde los vehículos de transporte. Esto agiliza el proceso logístico, reduce los tiempos de espera y mejora la satisfacción de los clientes.

En resumen, la implementación de un método de distribución por proceso ha traído consigo mejoras significativas en términos de organización, flujo de trabajo, utilización del espacio, precisión del inventario y eficiencia.

Ilustración 13

Layout Propuesta de Mejora



Fuente: Elaboración propia.

El Aprovisionamiento en la Empresa.

El aprovisionamiento es la gestión que se debe realizar para garantizar que exista un flujo de aquellos materiales o elementos que son necesarios para que una organización pueda ejecutar su fabricación del bien o prestación de un servicio y así cumplir y cubrir con cada requerimiento exigido por el cliente final. A continuación, se verá reflejado como es el proceso de aprovisionamiento de la empresa Sodexo, para garantizar que se preste un servicio de la mejor calidad posible.

Conceptualización y Contextualización

El aprovisionamiento permite tener un flujo de materiales constante, para que exista una operación productiva continua y así fabricar bienes o servicios. Para la empresa Sodexo el aprovisionamiento se debe efectuar por medio de proveedores altamente confiables, que brinden garantía de la provisión de materiales en las cantidades requeridas, tiempos y lugares establecidos o acordados, que estas empresas tengan una capacidad de respuesta en casos de que se requiera un abastecimiento urgente en casos no esperados.

El Proceso de Aprovisionamiento en la Empresa *SODEXO*

El proceso de aprovisionamiento en la empresa Sodexo involucra procesos de programación, entregas, recibos, verificación y autorización de proveedores garantizando en todo momento suplir la demanda, la empresa Sodexo tiene el carácter de prestación de servicios por que requiere insumos de limpieza para cumplir las condiciones pactadas con el cliente, para ello cuenta con proveedores que alimentan la cadena de abastecimiento de químicos, insumos de limpieza, elementos de protección personal EPP y equipos varios con la premisa de asegurar la oportuna disponibilidad en los servicios de la empresa en cuanto a calidad, cantidad y costos. La cadena de abastecimiento por tanto inicia con el alistamiento de los productos por parte de la

empresa KLAXEN la cual se encarga de todo el proceso (desde la tercerización) y culmina con la entrega oportuna de los bienes o servicios en las instalaciones de Sodexo lo cual representa la vía óptima de formalización de las solicitudes de aprovisionamiento asegurando la entrega de los insumos en los centros de distribución o a la sede Sodexo donde se les dará la disposición final. Dicho lo anterior a continuación se procede a listar los medios de transporte usados por la compañía para el abastecimiento y la distribución de los productos.

Análisis de la Situación Actual del Proceso de Aprovisionamiento

El medio por excelencia utilizado por el proveedor Klaxen para la distribución de los insumos de limpieza hacia la empresa Sodexo, para ello se utilizan camiones, camionetas y aerovans en función del producto a transportar. Debido a que la empresa distribuidora y encargada del proceso logístico tiene su sede en la ciudad de Bogotá realiza unos despachos coordinados con la finalidad de asegurar las entregas vía terrestre, teniendo en cuenta tiempos de desplazamiento e imprevistos que puedan surgir, para ello las órdenes de abastecimiento tienen una ruta de entregas, así como la posibilidad de realizar tracking o seguimiento al pedido con el número de orden entregada. Esto a su vez se traduce en la implementación de un sistema TMS en la empresa Klaxen el cual obedece a la optimización de la cadena de suministro SC de la empresa Sodexo. Las ventajas que se han logrado evidenciar en el transporte terrestre son diversas e incluyen amplia cobertura en las entregas, esto debido a la infraestructura vial que tiene el país con la posibilidad de llegar a lugares donde no hay presencia de puertos ni aeropuertos de carga, flexibilidad, en cuanto a la versatilidad del sistema ya que las mercancías pueden ser distribuidas según su tamaño, peso y condición, una tercer ventaja tiene que ver con el tiempo de tránsito predecible ya que es posible pronosticar la mayoría de eventos adversos.

A las características mencionadas anteriormente se pueden sumar el menor riesgo de daños, ya que los vehículos de tipo terrestre poseen estructuras de almacenaje sólidas y robustas, costos más bajos que otros sistemas de transporte debido a la masificación de este medio, mayor control y seguridad al poder realizar seguimiento, y por último menos restricciones y regulaciones que en los procesos más complejos de embarcaciones y aeronaves de carga. Sin embargo, cabe resaltar que la elección del modo de transporte adecuado dependerá de las necesidades específicas de cada empresa y de las características de la carga a transportar, para el caso de la empresa Sodexo y su aliado Klaxen el transporte terrestre ha cumplido de manera eficiente y a tiempo las entregas pactadas durante todas las solicitudes de abastecimiento para los productos de limpieza y aseo requeridos.

Instrumento Para Recolección de la Información

Ilustración 14

Instrumento de Consulta Sodexo

INSTRUMENTO GESTIÓN DEL APROVISIONAMIENTO SODEXO				
Responsable	líder del área logística	Versión		1.0
Ítem	Criterio	Evaluación		Notas
		SI	NO	
I	Aprovisionamiento de materias primas para labores de limpieza			
a	¿Existe un conducto regular para establecer la orden de compra?	X		Departamento de compras
b	¿Los mismos se comoran en función del stock?	X		
c	¿Los mismos se comoran en función de la demanda?		X	en función del stock actual
d	¿Existen compras a granel?	X		por caja menor (eventuales)
e	¿Las compras solamente están autorizadas por lotes?		X	existen compras menores
f	¿Se tienen varios proveedores para un solo producto?	X		según tamaño y marca
g	¿El servicioamiento denota orden y el uso de un proceso sistemático?	X		requiere actualización
II	Recepción de materias primas			
a	¿Existen días y horarios definidos para la recepción?	X		primeros horas de la mañana
b	¿Existe un plano de entrega de productos (ruta de acceso)?		X	la ruta se conoce pero no está documentada
c	¿Se exige solicitud de despacho al proveedor?	X		documento autorizado
d	¿Se mantienen pedidos contraentrega (pago en punto de entrega)?		X	no se maneja efectivo en el punto
e	¿Se cuenta con maquinaria para mover los productos recepcionados?	X	X	
f	¿Se realiza verificación y conteo de productos recibidos?	X		conteo riguroso
g	¿Existe un conducto regular para la devolución de pedidos incompletos?		X	se le da tratamiento según el faltante
III	Control de calidad a la recepción de materias primas			
a	¿Existe un proceso de control de calidad en la recepción de MP?		X	se realiza verificación visual
b	¿Existe un control de inventarios sobre la recepción?	X		ficha de recepción de MP
c	¿Se evalúa el producto antes de salir a la operación?		X	
d	¿Se lleva una ficha de caracterización de los productos recibidos?	X		entregada por el proveedor y almacenada en documentación
e	¿El proceso de recepción tiene algún grado de automatización?		X	proceso manual
f	¿Existe un contrato de calidad con el proveedor?	X		en función de cláusulas definidas
g	¿Los colaboradores tienen canales de comunicación con el área de calidad?	X		de manera verbal y escrita
IV	Planificación y pronóstico de aprovisionamiento			
a	¿Existe un análisis detallado de las necesidades internas de la compañía?	X		
b	¿Se tiene control sobre el inventario de producto existente?	X		stock actual y de reserva
c	¿Se mantienen los conceptos de stock de reserva y stock crítico?	X		stock crítico NO
d	¿Se tienen claro los plazos y frecuencia de entrega de los proveedores?	X		
e	¿Se toman en cuenta factores climáticos y de orden público?		X	se deja a cargo del proveedor
f	¿Se maneja un pronóstico de la demanda?		X	
g	¿La planificación toma en cuenta los elementos de la filosofía just in time?	X		
V	Almacenamiento del producto recibido			
a	¿Las instalaciones cumplen con los estándares mínimos para el almacenaje?	X		
b	¿El área de bodega se encuentra definida y normalizada?	X		etiquetas, rotulaciones, marcaciones
c	¿Los productos se ubican según su uso (grupo familiar)?	X		según su función
d	¿Los productos se ubican según su marca o unidad?		X	
e	¿Las condiciones ambientales son controladas?		X	no se cuenta con control de temperatura
f	¿Se revisan fechas de caducidad y se tienen sistematizadas?		X	no se registran en sistema
g	¿Los productos cuentan con rótulos de fácil identificación?	X		
VI	Seguimiento, control y pago a proveedores			
a	¿Los plazos para los pagos a proveedores están bien definidos?	X		fechas establecidas según condiciones de pagos
b	¿Se realiza seguimiento o tracking a los órdenes de compra?	X		en función del transportador
c	¿Hay un proceso de control sobre los órdenes de compra (auditoría)?	X		sistema de dietas
d	¿Existe una comunicación efectiva entre proveedor - empresa?	X		
e	¿Existe una evaluación periódica a proveedores?		X	se debe implementar
f	¿Hay un registro de devoluciones y malas entregas por parte del proveedor?	X		documentado en comoras
g	¿Se realiza cruce de inventarios con algún faltante por parte del proveedor?	X		sesiones
Ponderación de ítems				
Valor porcentual de cada ítem		2,38		
Ítems cumplidos		27	64,29	Se observa un cumplimiento del 64,2% en el aprovisionamiento
Ítems incumplidos		15	35,70	
Total ítems		42		

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la Situación Actual a Partir de la Información Obtenida

Según la aplicación del instrumento se observa que el porcentaje de cumplimiento es de un 64,2% lo que representa un margen de mejora amplio, categorizando dicho porcentaje de cumplimiento este sería calificado como aceptable siendo los demás ítems deficiente, sobresaliente y excelente. De esta manera la empresa debe mejorar varios elementos críticos para poder tener un enfoque hacia una calificación excelente (en una aplicación posterior del instrumento), para ello es importante resaltar la importancia de la planeación y la correcta ejecución de las órdenes de trabajo y aprovisionamiento que puedan surgir en el proceso de abastecimiento. Se debe enfatizar que una mala gestión logística puede conducir a costos operativos más altos, lo cual puede traducirse en la falta de planificación adecuada, a su vez esto representa ineficiencias en el transporte, almacenamiento y distribución de los productos. Además, los problemas como la falta de control de inventario y la mala coordinación entre los diferentes eslabones de la cadena de suministro pueden generar desperdicios y aumentar los costos, a su vez si la empresa Sodexo no mejora su proceso de aprovisionamiento puede tener serios problemas de calidad en la prestación del servicio. Por ejemplo, si los productos no se almacenan adecuadamente o no se manipulan correctamente durante el transporte, estos pueden sufrir daños o deterioro, lo que afectará negativamente la satisfacción del cliente. Además, la falta de coordinación entre los diferentes actores logísticos puede provocar errores en la preparación de pedidos y confusiones en las entregas.

Estrategia Propuesta Para el Aprovisionamiento en la Empresa sodexo a Partir del Diagnóstico Realizado

Gestionar un buen proceso de aprovisionamiento en la empresa Sodexo es esencial para garantizar la eficiencia operativa, el control de costos y la satisfacción del cliente. En primer

lugar, se propone realizar un análisis detallado de las necesidades de la compañía, definiendo qué productos y equipos son necesarios para brindar los servicios de limpieza de manera eficiente asegurándose de tener un inventario actualizado de los elementos esenciales. En segundo lugar, Sodexo debe identificar y seleccionar proveedores confiables y de calidad para los productos y equipos buscando aquellos que ofrezcan productos adecuados, precios competitivos y un historial de entregas a tiempo. Sumado a esto se deben establecer contratos o acuerdos claros con los proveedores con documentos que deben detallar los términos y condiciones, precios, volúmenes de compra, tiempos de entrega y políticas de garantía.

El segundo apartado importante de la propuesta incluye la gestión de inventarios, donde se debe llevar un control detallado de los productos, garantizando en todo momento suministros necesarios disponibles y evitar el stock out en momentos críticos, para ello se deben definir niveles óptimos de inventario para cada producto en función de la demanda y los tiempos de entrega. Sodexo puede hacer uso intensivo de la automatización y la tecnología utilizando sistemas de gestión de inventario y software de aprovisionamiento que permitan llevar un registro en tiempo real de las existencias, facilitando la reordenación automática de productos y proporcionando información para la toma correcta de decisiones. Todos estos elementos, así como el control del proceso dentro de la cadena de suministro hacen parte fundamental de la estrategia de aprovisionamiento para la compañía

Descripción del Proceso de Selección y Evaluación de Proveedores en la Empresa *SODEXO*

Ilustración 15

Factores de Ponderación

PRECIO	40%
	valor
TERCERA MEJOR OPCION PRECIO NETO	10%
SEGUNDA MEJOR OPCION PRECIO NETO	20%
MEJOR OPCION	40%
PLAZO DE ENTREGA	15%
	valor
PLAZO DE ENTREGA ES MENOR A 35 DIAS	5%
PLAZO DE ENTREGA ES MENOR A 25 DIAS	10%
PLAZO DE ENTREGA ES MENOR A 15 DIAS	15%
CONDICIONES DE PAGO	15%
	valor
PLAZO DE PAGO ES MENOR A 60 DIAS	0%
PLAZO IGUAL 60 DIAS	5%
PLAZO IGUAL 90 DIAS	10%
PLAZO IGUAL 120 DIAS	15%
TIEMPO DE ENTREGA	15%
	valor
NO CUMPLE CON EL TIEMPO DE ENTREGA DEL BIEN O SERVICIO	0%
CUMPLE CON EL TIEMPO DE ENTREGA DEL BIEN O SERVICIO	15%
CALIDAD: PRODUCTO O SERVICIO	10%
	valor
OFRECE PRODUCTO/SERVICIO QUE CUMPLE CON LO REQUERIDO (FICHA TECNICA O ESPECIFICACION)	5%
SUPERA LAS ESPECIFICACION (FICHA TECNICA O ESPECIFICACION)	10%
CERTIFICACIONES	5%
	valor
NO TIENE CERTIFICADOS DE CALIDAD (9001-45001-14001)	0%
TIENE SOLO CERTIFICADO ISO-9001	1%
TIENE CERTIFICADO ISO 9001 E ISO 14001 ó 45001	3%
TIENE CERTIFICADO ISO 9001 +14001 +45001 y/o HACCP	4%
TIENE CERTIFICADO ISO 9001+14001 +45001 y/o HACCP y mas otras certificaciones adicionales como: ISO-22000 ó BPM ó GAP ó FSSC 22000 ó BRC	5%

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento Propuesto para la Evaluación y Selección de Proveedores en la Empresa

SODEXO

Ilustración 16

Instrumento para la Selección de Proveedores

SODEXO S.A		CRITERIOS DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES PARA COMPRA						VERSION - 01	
PROVEEDORES EVALUADOS		Proveedor 1			Diversey				
		Proveedor 2			Klaxen				
		Proveedor 3			Britler				
MATRIZ PARA PONDERACION DE PROPUESTAS									
NOTA		La calificación de cada criterio se realizó en una escala de 1 (Mal) a 5 (Excelente)							
ITEM	CRITERIO	PONDERACION %	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2		PROVEEDOR 3		
			Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	
1	Precio	40	2	80	4	160	3	120	
2	Plazo de entrega	15	4	60	5	75	3	45	
3	Tiempo de entrega	15	3	45	4	60	4	60	
4	Condiciones de pago	15	2	30	5	75	4	60	
5	Calidad	10	3	30	5	50	3	30	
6	Certificaciones	5	4	20	5	25	4	20	
TOTAL		100		265		445		335	
		PUNTAJE		2.65		4.45		3.35	
		PORCENTAJE		66%		89%		67%	
PROVEEDOR OPTIMO SELECCIONADO (EXPLICAR DECISION)									
RANGOS PARA CALIFICACION DE PROVEEDORES									
Resultado		Rango		Color					
Favorable		80% a 100%							
Favorable condicionado		66% a 79,9%							
Desfavorable		0 a 65,9%							
CONDICIONES COMERCIALES NEGOCIADAS					ASIGNACIONES ESTANDARES MINIMOS HSE				
URGENCIA DE NEGOCIACIÓN	1 Año				Acción	Criterio Evaluación	Valoración		
PLAZO DE PAGO	60 Días				No requiere Auditoría de HSE, Se requiere	Mayor o Igual a 85 %	Aceptable		
DESCUENTO	10%				Se requiere plan de acción radicado en la ARI	Entre 60% al 84,9 %	Aceptado - Moderable		
VALIDACION SAGRIAPT	sin Novedad				No aceptado como proveedor, debe realizar plan de mejoramiento	Menor 60%	Critico		
PROVEEDOR A SELECCIONAR					Klaxen				
EXPLICACION		De acuerdo a los resultados arrojados se elige el proveedor Klaxen por cumplimiento en precio, entrega, calidad, certificación, plazo de pago, descuentos y validaciones en SAGRIAPT							
APROBACIONES (CONFORME MATRIZ DE DELEGACION)									
FECHA									
16 Jun 23									
FIRMAS:									
NOMBRE		Cesar Franco							
CARGO		Sodexo							
EMPRESA		Especialista en Supply Chain							
NOMBRE		Clara Parras							
CARGO		Gerente De Operaciones							
BIBLIOGRAFIA									
Pinzón, B. (2005). Aprovisionamiento. http://hdl.handle.net/10596/5663									

Fuente: Elaboración propia.

Procesos Logísticos de Distribución

Los procesos logísticos de distribución refieren principalmente a las actividades y operaciones que se llevan a cabo para hacer llegar los productos y servicios desde el punto de producción o almacenamiento hasta el consumidor final, dichos procesos son esenciales para garantizar que los bienes y servicios lleguen de manera eficiente, segura y al consumidor final que en últimas es donde desembocan todos los esfuerzos de los demás procesos de la cadena de suministro, para ello las compañías tienen definidas una serie de etapas y actividades, que pueden variar dependiendo del tipo de industria y los productos que se estén distribuyendo. Entre los principales elementos de estas etapas encontramos; la recepción de los productos, la gestión de los inventarios, gestión y solicitudes de productos, la distribución, la logística inversa y el seguimiento o tracking en la prestación del servicio o entrega del bien. Para la compañía Sodexo los procesos logísticos se enfocan en la optimización de la prestación del servicio de limpieza en los contratos pactados con sus clientes.

Conceptualización y Contextualización

Los servicios facility management han sido uno de los pilares de Sodexo desde su fundación, dichos servicios se encuentran divididos en servicios *soft* y a su vez servicios *hard*. Dentro de los primeros se encuentran los servicios de limpieza y aseo en áreas comunes y privadas, la recepción de clientes (primer acercamiento), así como todo lo que implica el soporte locativo de instalaciones para garantizar una buena experiencia por parte del cliente. Pasando a la segunda clasificación en los servicios *hard* se encuentran todo tipo de reparaciones, mantenimientos técnicos y el manejo de activos (equipos y bienes de la compañía). Todos estos procesos están permeados por una misma filosofía, la eficiencia en la distribución y la prestación del servicio, para ello Sodexo hace uso intensivo de herramientas especializadas en gestión de

distribución y logística aplicada al bien, donde se pueden determinar las necesidades y a su vez proponer estrategias de mejora con base en las retroalimentaciones que recibe el sistema por parte de empleados y clientes.

Análisis de los Procesos Logísticos de Distribución de la Empresa Sodexo

La empresa Sodexo actualmente tiene implementado un sistema de requerimientos y planeación de material por sus siglas en inglés MRP, en donde se gestionan todas las operaciones de distribución en función de los bienes solicitados en la cadena de suministro y en la prestación de los servicios de limpieza. Aunque la demanda de los productos no depende exclusivamente de la rotación del almacén sino del análisis individual de las necesidades de la compañía, es importante reconocer que este sistema tiene un grado de falibilidad en la medida que no toma en cuenta aspectos tales como: mecanismos formales para la evaluación y formalización (feedback) esto debido a que el sistema en sí mismo es cerrado y no permite un ingreso adicional de procesos de retroalimentación debido a su estructura unidireccional (hacia adelante), en segundo lugar se encuentra la integración holística de la cadena de suministro SC, el sistema MRP no permite que todo se maneje de manera integrada en dicho proceso sino que se debe echar mano de procesos auxiliares para satisfacer la demanda en el cumplimiento de objetivos inicialmente planteados en los procesos de abastecimiento y distribución.

Dicho lo anterior el proceso logístico en cuanto a distribución de la empresa Sodexo se encuentra implementado pero admite la posibilidad de implementar algunas mejoras, el proceso actualmente se centra en función de la necesidad de los materiales, por lo que el departamento de compras enfoca sus esfuerzos en la gestión de inventarios según la demanda de los insumos, a través de órdenes de compras planificadas y solicitudes de reabastecimiento teniendo en cuenta los conceptos de stock crítico y stock de reserva, para ello existe un flujograma que ejemplifica

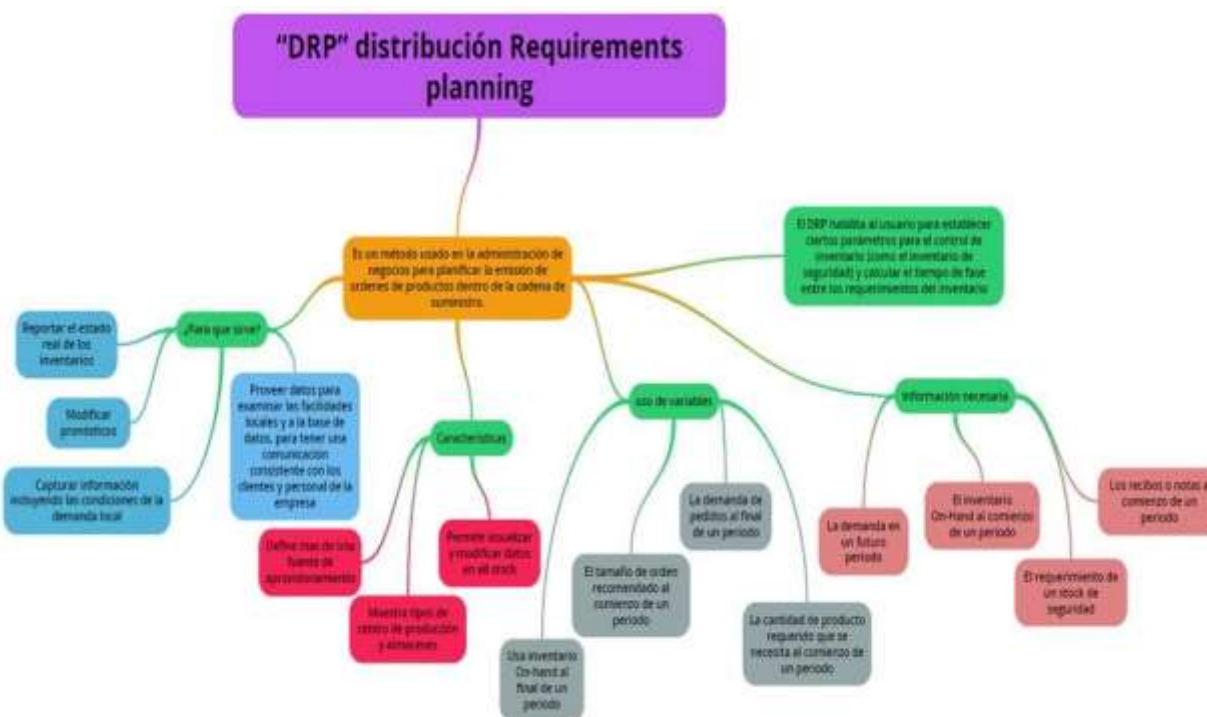
mejor el proceso actual de abastecimiento de la compañía desde su inicio hasta el cierre del sistema que sería la consecución de los elementos necesarios para continuar el proceso logístico normal dentro de la cadena de suministro supply chain SC, el cual se presenta a continuación para su visualización.

El DRP

La distribución y requerimientos de planeación por sus siglas en inglés DRP, son un consolidado de herramientas utilizado principalmente como método en la planificación y proyección de solicitud de órdenes de tipo logístico (ya sea de aprovisionamiento o distribución), donde se busca atender la demanda interna de la cadena de suministro, y donde a su vez se pueden establecer puntos de control y evaluación del sistema. El DRP por tanto hace parte fundamental en el control y planeación de los inventarios, permitiendo información en tiempo real y modificación de los pedidos según diversas variables tales como; stock de seguridad, stock actual, demanda actual, pronóstico de la demanda, el inventario hand-on al finalizar un ciclo de distribución entre otros. El sistema DRP presenta una comunicación continua con proveedores y clientes garantizando en todo momento la transparencia de la información, para ello se puede ver a continuación un mapa mental que relaciona los principales elementos del DRP, así como sus aplicaciones e índices lógicos de aplicación (nótese que dicho sistema es altamente flexible y permite múltiples variables de entrada y salida).

Ilustración 17

Distribución Requirements Planning



Fuente: Elaboración propia.

El TMS

El sistema de gerencia del transporte por sus siglas en inglés Transport Management System, hace parte de las herramientas de gestión logística implementadas por las compañías para optimizar sus procesos internos de distribución. Dentro de sus principales características se encuentran la gestión de rutas y planificación lo que permite optimizar las rutas de transporte para reducir costos y tiempo, teniendo en cuenta factores como la distancia, el tiempo estimado de entrega y la capacidad de carga y el seguimiento y la visibilidad lo que proporciona información en tiempo real sobre la ubicación de los vehículos y el estado de los envíos, esto a su vez se traduce en una mejor toma de decisiones y una mayor visibilidad de la cadena de suministro.

Identificación de la Estrategia de Distribución en la Empresa *SODEXO*

La estrategia de distribución de la empresa con la que se ha venido trabajando se enfoca en asegurar la entrega eficiente y oportuna de los servicios a sus clientes. Para lograrlo, se implementan diversas etapas y elementos clave en el proceso de distribución.

En primer lugar, la empresa establece una red logística sólida que abarca áreas geográficas específicas. Esta red se compone de centros de distribución estratégicamente ubicados que actúan como puntos de almacenamiento y despacho de los equipos, productos y suministros necesarios para llevar a cabo los servicios de aseo. Además, se establecen rutas de distribución eficientes que optimizan la entrega de los servicios. Estas rutas se planifican considerando factores como la proximidad de los clientes, la demanda de servicios en cada área y los tiempos de desplazamiento más cortos.

Es importante mencionar la gestión de inventario, que implica mantener un control preciso de los productos y suministros necesarios para los servicios de aseo. Esto incluye llevar un registro detallado de las existencias, realizar pedidos de reposición en el momento adecuado y evitar la escasez como el exceso de inventario. Adicionalmente, se utilizan métodos o herramientas de seguimiento y monitoreo para tener un control continuo sobre la distribución de los servicios. En resumen, la estrategia de distribución de la compañía en mención se basa en la creación de una red logística eficiente, el establecimiento de rutas optimizadas, la gestión de inventario precisa y el uso de sistemas de seguimiento y monitoreo. Estos elementos trabajan en conjunto para garantizar que los servicios de aseo sean entregados de manera oportuna y satisfactoria a los clientes.

Modos y Medios de Transporte Utilizados por la Empresa sodexo en sus Procesos de Aprovechamiento de Materias Primas y Distribución de su Producto Terminado

Transporte Terrestre

El medio por excelencia utilizado por el proveedor Klaxen para la distribución de los insumos de limpieza hacia la empresa Sodexo, para ello se utilizan camiones, camionetas y aerovans en función del producto a transportar. Debido a que la empresa distribuidora y encargada del proceso logístico tiene su sede en la ciudad de Bogotá realiza unos despachos coordinados con la finalidad de asegurar las entregas vía terrestre, teniendo en cuenta tiempos de desplazamiento e imprevistos que puedan surgir, para ello las órdenes de abastecimiento tienen una ruta de entregas, así como la posibilidad de realizar tracking o seguimiento al pedido con el número de orden entregada. Esto a su vez se traduce en la implementación de un sistema TMS en la empresa Klaxen el cual obedece a la optimización de la cadena de suministro SC de la empresa Sodexo. Las ventajas que se han logrado evidenciar en el transporte terrestre son diversas e incluyen amplia cobertura en las entregas, esto debido a la infraestructura vial que tiene el país con la posibilidad de llegar a lugares donde no hay presencia de puertos ni aeropuertos de carga, flexibilidad, en cuanto a la versatilidad del sistema ya que las mercancías pueden ser distribuidas según su tamaño, peso y condición, una tercer ventaja tiene que ver con el tiempo de tránsito predecible ya que es posible pronosticar la mayoría de eventos adversos.

A las características mencionadas anteriormente se pueden sumar el menor riesgo de daños, ya que los vehículos de tipo terrestre poseen estructuras de almacenaje sólidas y robustas, costos más bajos que otros sistemas de transporte debido a la masificación de este medio, mayor control y seguridad al poder realizar seguimiento, y por último menos restricciones y regulaciones que en los procesos más complejos de embarcaciones y aeronaves de carga. Sin

embargo, cabe resaltar que la elección del modo de transporte adecuado dependerá de las necesidades específicas de cada empresa y de las características de la carga a transportar, para el caso de la empresa Sodexo y su aliado Klaxen el transporte terrestre ha cumplido de manera eficiente y a tiempo las entregas pactadas durante todas las solicitudes de abastecimiento para los productos de limpieza y aseo requeridos.

Conveniencia de la Utilización de Servicios de Embarque Directo en la Empresa *SODEXO*

Sodexo en la actualidad utiliza un almacén como intermediario, lo que significa que el proveedor de utensilios, materiales y elementos de aseo que son necesarios para prestar el servicio de limpieza y desinfección en las sedes de los clientes, envía directamente los productos al almacén que se tiene destinado para tal fin. Sodexo si debería animar a sus clientes a utilizar servicios de embarque directo, porque de esta manera se evitarían los costos de almacenamiento y de inventario en almacenes que se deben utilizar como intermediarios, además es un modelo más simple para darle manejo, implicando de esta manera factores muy positivos para los clientes, en términos de que el servicio que contrató con Sodexo será a un costo más reducido y que todos los utensilios y elementos que necesita los podrá tener en un tiempo conveniente, ya que estos no pasarían por un almacenamiento previo sino que el proveedor los mandara directamente a ellos.

Viabilidad de la Implementación de la Estrategia de Cross Docking en la Empresa *SODEXO*

El Cross-Docking es un modelo que implica la preparación, consolidación y clasificación de pedidos sin necesidad de que estos ingresen a un almacén para ello, generando de esta manera que exista una reducción de costos porque que no va a haber un almacenamiento y manejo de inventarios, pero positivamente si va a existir una eficiente capacidad de respuesta para cumplir a

los requerimientos de los clientes. Por tal motivo el Cross-Docking sí sería una estrategia realmente viable para la distribución de productos en Sodexo, porque va a formar una condición que va a permitir que se trabaje con un flujo de materiales constante y de esta manera no va a admitir un desabastecimiento de aquellos elementos que son necesarios para prestar el servicio de limpieza y desinfección en las sedes que se tienen contratadas, además tiene otros grandes beneficios de reducción de gastos y costos que favorecen tanto a la empresa proveedora como al cliente o usuario final.

Determinación de la Estrategia Adecuada para los Negocios de la Empresa *SODEXO*

Sodexo, implementa la estrategia más apropiada el cross-Docking ya que los artículos de limpieza e insumos no se almacenan, esta estrategia permite la llegada de diferentes proveedores para consolidarlos y entregarlos directamente en el sitio del cliente , este servicio se ejecuta mediante una orden que Sodexo de acuerdo a las frecuencias establecidas y su ubicación geográfica envía a planeación centralizada para preparar el pedido ,estableciendo una metodología para reabastecer su servicio de manera continua, ahorrando recursos y evitando afectar la continuidad del negocio en las instalaciones donde Sodexo presta el servicio. El manejo de mercancía con esta modalidad permite tener beneficios para el cliente y el proveedor reduciendo gastos logísticos que se convierte en una reducción de costo logrando economías de escala y con interés en más capacidad cuando se requiere, esto hace que se cuente con una red de distribución integral con capacidad, alcance y controlando sus procesos.

Beneficios en la Empresa con los Cambios en la Industria de la Distribución.

La empresa tiene grandes retos con los cambios en la industria es por ello que debe siempre evaluar y medir todo lo que compete a la cadena de distribución, estudiando estrategias de acuerdo a la demanda del servicio y evolucionar con diferentes modelos de negocio que se

sostenga en el tiempo. El servicio cada día crece más lo que hace necesario prepararse e invertir en la distribución, el éxito de la cadena puede potenciar canales especializados, la industria no será igual por este motivo hay que buscar que las producciones sean sostenibles en una cadena de suministro, para la empresa realizar un pedido dependerá de diferentes proveedores incluyendo terceros por lo cual se tendrán que tomar decisiones acertadas y en tiempos de respuesta rápida ya que detrás de todo un servicio hay un cliente. Los cambios en la industria de la distribución pueden traer beneficios de crecimiento en la línea de negocio, brindar nuevas y mejores soluciones y participar en mercados dinámicos con servicios óptimos.

Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística

Las megatendencias en Supply Chain Management refieren una serie de elementos que se convirtieron en tendencias (modelo de seguimiento) a largo plazo, lo que permite reevaluar la forma en que se gestionan las cadenas de suministro. Estas tendencias están impulsadas por cambios tecnológicos, sociales, económicos y ambientales, y tienen un impacto significativo en la forma en que las empresas operan y se adaptan a un entorno competitivo y demandante en constante evolución. Al comprender y aprovechar estas megatendencias, las empresas pueden mejorar la eficiencia, la sostenibilidad y la capacidad de respuesta de sus cadenas de suministro, lo que les permite mantenerse competitivas y satisfacer las demandas cambiantes de los clientes. Lo que se podrá traducir en analizar en la interrelación entre la gestión de sus dos ejes (cliente – proveedor), proporcionando una visión general clara y concisa de este campo.

Conceptualización y Contextualización

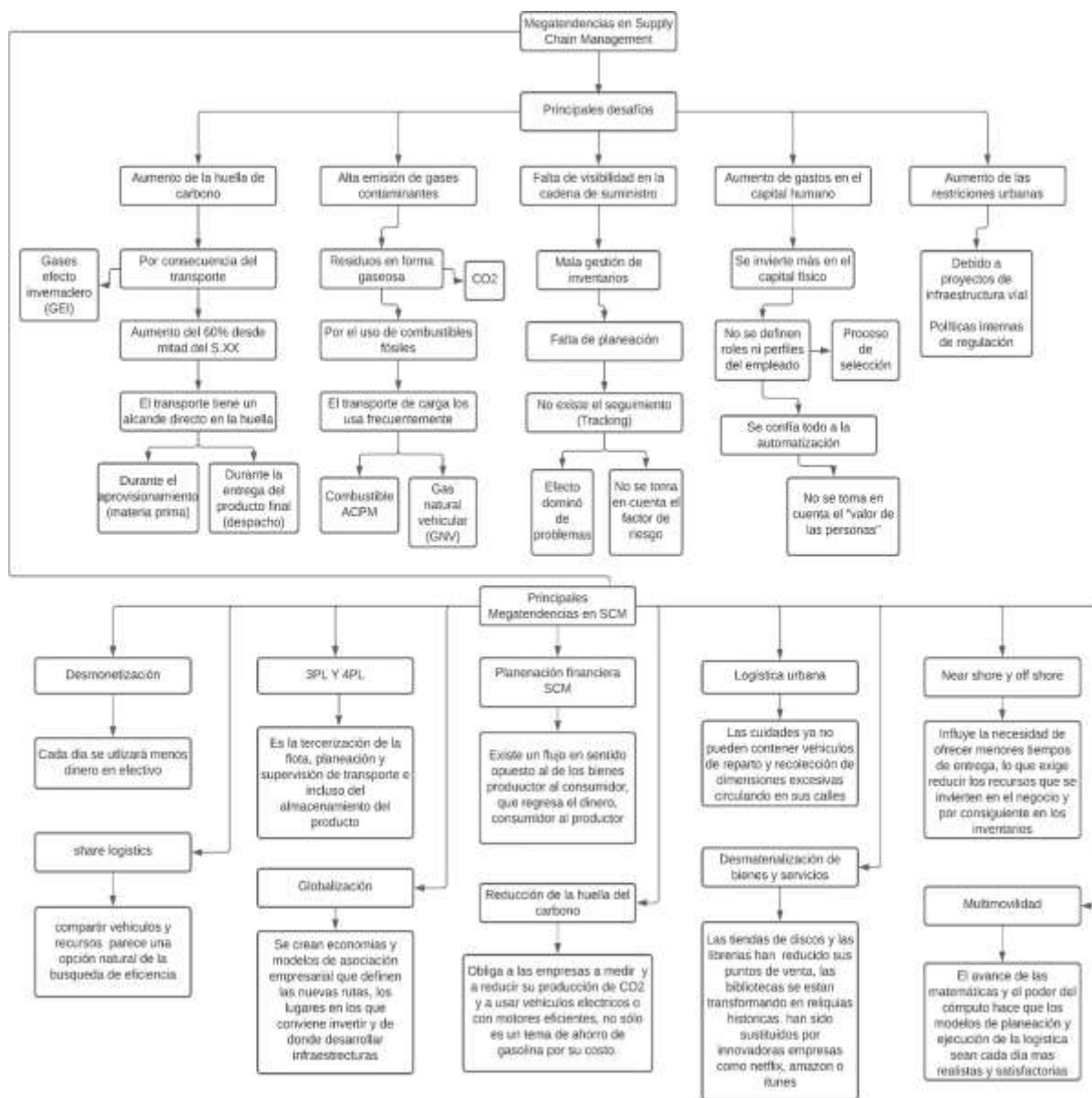
La globalización ha contribuido a la expansión de la distribución de productos así como de la demanda de los mismos, esto debido al creciente flujo de información y la pluralidad de necesidades propias de cada región lo que se puede entender como una nueva forma de interpretar la logística, para dar forma a este cúmulo de situaciones y demandas, Sodexo ha de unirse a lo que marca tendencia en cuanto a las cadenas de suministro y su gestión de manera eficiente, dentro de los principales desafíos se encuentra la necesidad de irrumpir en nuevas estrategias de control y gestión ambiental, así como la organización y optimización del capital humano en función de los servicios propios de la compañía, haciendo uso de herramientas especializadas de gestión y transporte tales como planeación financiera, multimodalidad de transportes y flexibilidad y estructuración en cuanto a los objetivos de la demanda.

Aspectos Fundamentales de las Mega Tendencias en Supply Chain Management y Logística – Mapa Conceptual

El siguiente mapa conceptual ofrece una visión concisa y estructurada de las principales megatendencias en Supply Chain Management y logística, así como los desafíos que acompañan su implementación. Este mapa aborda tendencias como la digitalización, la sostenibilidad, la globalización, la personalización y la colaboración, identificando los aspectos clave y las interrelaciones entre ellas. Además, se exploran los desafíos críticos que enfrentan las empresas al adoptar estas megatendencias, incluyendo la gestión del cambio, la inversión en tecnología y la integración de múltiples actores en la cadena de suministro. A través de este mapa conceptual, se busca proporcionar una visión clara y organizada que sirva como punto de partida para comprender y abordar las megatendencias.

Ilustración 18

Mapa Megatendencias SCM



Fuente: Elaboración propia

Factores Críticos de Éxito que Dificultan la Implementación de esas Megatendencias, en las Empresas Colombianas y en la Empresa *SODEXO*

Como bien sabemos todas las empresas, productos y servicios constantemente presentan cambios que se enfrentan a los mercados en distintos niveles esto hace que su desafío sea cada día más resiliente y pensar en sobreponerse a estados que pueden ser críticos o situaciones inesperadas como fue el caso de la pandemia que tuvo gran impacto en diferentes industrias haciendo que las compañías busquen nuevas formas de comercializar, en las megatendencias se pudo visualizar como de manera globalizada operan en la contratación de diferentes actividades llevándolos a una subcontratación como un factor en este caso para la empresa SODEXO siendo una compañía outsourcing y aliado estratégico para sus clientes en busca de la reducción de costos.

Comercializar los servicios para la compañía es importante ya que se busca siempre nuevas estrategias para cumplir con los requerimientos del cliente en este caso muchas empresas buscan tener un sistema 3PL como se aplica actualmente en la empresa estudio permitiendo enfocarse en áreas más específicas como lo es la limpieza de cara al cliente implementando otra de las megatendencias como es la robótica en sistemas más autónomos y automatizados siendo un factor muy limitado ya que se requiere de una inversión alta para apoyar la cadena de suministro en aras de la innovación con este componente tecnológico .

Impulsar la cadena de suministro con personal experto para las compañías es una megatendencia que permite vincular capital humano que pueda agruparse con la inteligencia artificial con un amplio conocimiento que puede expandir el modelo del negocio, pero esto también es un factor crítico ya que actualmente en las compañías no cuentan con el personal capacitado y en constante actualización, para implementarlo requiere de tiempo, compromiso e inversión.

La ciberseguridad se ha convertido en un factor clave para avanzar ya que todo se mueve a través de datos e internet de las cosas lo que hace que las empresas se vuelvan vulnerables para esto es importante y pretencioso vincular organismos que permitan la certificación como la norma ISO27001 para contar con una cobertura integral corporativa y mantenerse en el tiempo ofreciendo servicios confiables con compradores y proveedores incluyendo socios y clientes esto hará que la compañía se posicione como una empresa competitiva

En la actualidad los factores críticos que de alguna u otra manera generan que no se puedan implementar aquellas megatendencias que son parte vital para convertir y transformar aquellas capacidades fundamentales que permiten tener un mejor control, gestión y eficiencia de toda la cadena de suministro de las organizaciones, se puede hablar del factor económico, ya que en Colombia existen muchas empresas que no poseen recursos económicos necesarios para pensar en invertir en el desarrollo e innovación de sus operaciones logísticas, estas prefieren mantenerse al margen de ese tipo de inversiones y seguir operando con lo que tienen en la actualidad, esto es una falla o factor bastante crítico, ya que por esos bajos recursos económicos no se puede pensar en estrategias que generen un avance para alcanzar una competitividad sobresaliente y que permita estar al nivel de otras grandes organizaciones que administran y gestionan de una manera eficiente su SC.

Por ejemplo, si estas empresas quisieran contribuir a la preservación y conservación del medio ambiente, con la disminución de emisiones de CO2 a la atmósfera provocada por el sector transporte, deben realizar unas inversiones grandes como por ejemplo en mantenimientos preventivos de toda la flota de transporte con una periodicidad más frecuente, como cambiar vehículos que sean de un modelo muy antiguo por unos que sean nuevos o seminuevos y por qué

no pensar en la compra de una flota de vehículos que funcionen con energía eléctrica y ecológicamente.

Esta situación no es ajena para nadie, en vista de que si se realiza una comparación de las empresas colombianas con las empresas de otros países que son potencia, existe una brecha bastante grande, hablando en cuanto a lo económico, lo que provoca que estas grandes empresas del exterior tengan un amplio portafolio de capacidades y estrategias que ayudan a que estas estén en una posición ascendente y aplicando tácticas para fomentar la innovación, desarrollo y eficiencia de la cadena de suministro y de sus operaciones en general.

Conclusiones

Juan M. Escarria

En conclusión, tras analizar la gestión de la cadena de suministro de Sodexo, con un enfoque específico en los servicios de aseo prestados a organizaciones comerciales, se han identificado aspectos clave que impactan directamente en la eficiencia y competitividad de sus operaciones logísticas. A lo largo del diplomado sobre Supply Chain Management y Logística, se abordaron temas cruciales para mejorar la eficacia de la empresa, tales como la configuración de la red, los procesos según los enfoques GSFC y APICS-SCOR, la estrategia de aprovisionamiento y el modelo de gestión de inventarios.

Un hallazgo destacado fue la relevancia de optimizar el diseño del layout del almacén o centro de distribución. La disposición adecuada de los recursos y la logística interna favorecen una gestión eficiente de los servicios de aseo, reduciendo tiempos y costos, y brindando un servicio más ágil y satisfactorio a sus clientes comerciales.

Asimismo, la integración de estrategias de Demand and Replenishment Planning (DRP) y Transportation Management System (TMS) se presentó como una ventaja competitiva para Sodexo. Estas herramientas permiten una mejor sincronización de la demanda y el abastecimiento, optimizando el flujo de los productos y garantizando una respuesta rápida y efectiva a los requerimientos de los clientes.

Con miras al futuro, es crucial que Sodexo esté atenta a las megatendencias en Supply Chain Management y Logística. La adopción de tecnologías emergentes, como el Internet de las cosas (IoT) y la automatización, permitirá anticipar cambios en el mercado y mejorar aún más su eficiencia operativa.

En conclusión, el enfoque en los servicios de aseo de Sodexo, con una gestión logística bien estructurada y basada en estrategias sólidas, permitirá a la empresa mantener su posición destacada en el mercado colombiano y expandir su presencia a nivel internacional. La clave está en seguir innovando y optimizando procesos, siempre orientados hacia la excelencia en el servicio al cliente y la adaptación a las dinámicas del entorno logístico global. Con una gestión de la cadena de suministro sólida, Sodexo está preparada para afrontar los retos del futuro y consolidarse como un referente en el sector de servicios de aseo en Colombia.

Cesar Augusto Parra

Del trabajo anterior se puede concluir que SCM es parte fundamental para la buena operación de cada etapa que conlleva la cadena de suministros, permitiendo de esta manera tener un control y una buena gestión de los procesos de abastecimiento, fabricación y distribución de bienes y servicios en condiciones pactadas con el cliente final. Por medio del SCM se logra administrar de la mejor manera todo lo relacionado con el flujo de suministros o materiales desde la provisión hasta que el bien o el servicio es distribuido y entregado al cliente final. Además, este modelo brinda ventajas y garantía para que las organizaciones cubran eficientemente la demanda por el buen manejo que tienen sobre las operaciones que son necesarias para la fabricación o prestación de un servicio, entre esas operaciones se pueden destacar la de adquisición de materiales, el almacenamiento, la transformación de las materias primas y la distribución en los puntos pactados.

Las organizaciones con la implementación del SCM y la logística generan grandes impactos y factores positivos dentro de sus procesos, donde se genera una eficiencia y reducción de costos, logrando que siempre se genere un valor en el producto o servicio a prestar. La estrategia del SCM tiene diversos procesos que impactan y ayudan a que se cumpla cada objetivo

que rodea este modelo, pero sin duda alguna uno de los procesos a resaltar dentro de la cadena de suministro es la logística, la cual en conjunto con el modelo SCM brindan credibilidad y eficiencia para la fabricación o prestación de un servicio con el fin de cubrir las necesidades de los consumidores y por ende generar credibilidad para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo.

SCM y la logística sin duda alguna generan beneficios para cualquier organización en todas sus actividades u operaciones productivas, en los cuales se puede destacar una buena gestión del abastecimiento y almacenamiento de materia prima, programar operaciones según datos de la demanda actual, programación de las operaciones productivas teniendo como base cada pedido o requerimientos exigidos por todos los clientes a cubrir y por último se puede hablar de un control efectivo del inventario de materiales.

Angelica Y. Franco

El desarrollo del presente trabajo permitió durante las fases vistas comprender y analizar cómo se puede implementar el supply chain de la empresa en estudio Sodexo, como genera valor y se crea una empresa más competitiva a nivel mundial , se inició en conocer los clientes que maneja la compañía y los proveedores que los acompaña en su red estructural como factor clave para la implementación, ya tenido esta información lo conducimos apoyado de los diferentes referentes bibliográficos que dio lugar a enfocarnos en los procesos estratégicos del global supply chain fórum como modelo de gestión de la cadena de abastecimiento donde se observa contemplar los actores de la cadena que trabajan para garantizar una operación eficiente y continua. El global supply chain fórum nos permitió conocer la relación con los clientes cuando pactamos un servicio como podemos cumplirlo estimando las cantidades para satisfacer la demanda y cómo podemos manejarlo a través de órdenes para el cumplimiento del alcance del

servicio a través de proveedores. Lo anterior se implementó en Sodexo con la recolección de información relevante en las fuentes de suministro para ofrecer propuestas de mejoras en las reglas comerciales y la correcta gestión de producir un servicio, distribuirlo y poder evaluarlo. La gestión de almacenes nos permitió visualizar y establecer un orden en los inventarios y procesos logísticos para esto fue necesario desarrollar diagramas de flujos con estados de decisión para tener claro el paso a paso de las actividades desarrolladas en información, producto y dinero para prepararnos si llegara el caso de presentar pedidos altos en servicio o con mayor frecuencia.

Analizar la situación actual del almacén nos llevó a tener posiciones más claras para la empresa Sodexo en cuanto almacenamiento y distribución para establecer zonas para operar el servicio mejorando el flujo de trabajo, reduciendo tiempos. Aumentar la capacidad de almacenamiento, para recibir y despachar mediante los diferentes medios de transporte y la oportunidad de conocer los diferentes sistemas para el cubrimiento de alistamientos, despachos y rutas que se puedan cumplir con el cliente en estrategias de distribución adecuadas que el mundo de hoy nos exige. Como profesionales en formación logramos identificar y proponer mejoras en la cadena de abastecimiento ver en que se fundamenta y como se puede implementar realizando diagnósticos medibles para generar valor a la empresa.

Jaqueline Ramírez Rojas

La realización de este documento implicó una exhaustiva labor de investigación y desarrollo de una propuesta de mejora en la cadena de valor de la compañía SODEXO, para ello se hizo fundamental el desarrollo de los ejes temáticos propuestos en el diplomado de profundización Supply Chain Management por sus siglas SCM, donde se trazó un derrotero de elementos importantes que se traducen en todos los tópicos que permean la cadena de suministro. En primer lugar, la definición, análisis y configuración de la red de suministro para la empresa,

donde se conceptualizó todo lo referente a la red estructural y los vínculos administrativos de la misma, pasando por dimensiones estructurales y de valor. Posteriormente se analizaron los enfoques del Global Supply Chain Forum los cuales resaltan 8 procesos de aplicación estratégica los cuales buscan optimizar la cadena de suministro de las compañías, seguido a este análisis se revisaron los enfoques APICS-SCOR que reúnen 6 elementos de distribución logística tales como: hacer desde la prestación del servicio, distribuir desde la calidad del bien, y el retornar según las condiciones de logística inversa de la compañía. Pasando por los flujos lógicos de la cadena de suministro donde se establecen elementos de control y registro para cada una de las etapas identificadas y analizadas previamente, así como el posible índice de cumplimiento de los indicadores logísticos propuestos por el banco mundial en cuanto a desarrollo logístico. El bloque intermedio de este documento evaluó las condiciones de Sodexo en gestión de inventarios, analizando situaciones actuales de la compañía, así como ventajas y desventajas competitivas, y las recomendaciones propias entregadas para un modelo óptimo de gestión de inventarios, donde se propone un layout que determine una gestión más eficiente de los almacenes que tiene la compañía, así como una propuesta de mejora utilizando las herramientas DRP y TMS para los procesos logísticos de distribución. Por último, se incluyeron elementos importantes de las tendencias en SCM donde se evaluaron factores críticos de tipo ambiental, logístico y humano, encaminando la empresa Sodexo hacia la consecución de los objetivos inicialmente planteados en la fundación de la compañía con su lema *hacer más fácil la vida*.

Luis Alberto Luján

La realización de este trabajo permitió el estudio a profundidad del Supply Chain Management (Gestión de la Cadena de Suministro) donde se logró adquirir una comprensión sólida y práctica de los principios, estrategias y herramientas relacionadas con la gestión de la

cadena de suministro. Para ello los elementos claves incluyeron la importancia y beneficios de una gestión efectiva de la cadena de suministro, la planificación de la demanda y análisis de datos, así como su impacto en la cadena de suministro. A su vez la gestión de inventario donde se desarrollaron métodos de control de inventario y optimización, y estrategias de minimizar costos y mejorar el rendimiento de todo el proceso logístico, con ello también se relacionaron las estrategias de compra y selección de proveedores, así como la gestión de sus relaciones y la logística y transporte. En este documento se incluyeron las modalidades de transporte y elección de la más adecuada para la empresa SODEXO así como la distribución y almacenamiento eficiente de los productos donde juegan un papel indispensable la gestión de la producción y la planificación de sistemas propios como el Lean y Just-in-Time (JIT) y las tecnologías de la información en la cadena de suministro. Por último, hicieron parte importante del desarrollo del documento la identificación y mitigación de riesgos en la cadena de suministro, así como la planificación para contingencias y la mejora continua y optimización de la cadena de suministro basados en las megatendencias del supply chain. Este proyecto aplicado analizó situaciones reales de la compañía SODEXO donde los participantes pusimos en práctica los conocimientos adquiridos y desarrollamos habilidades de resolución de problemas en un entorno de cadena de suministro. Es por ello por lo que puedo concluir que una buena cadena de suministro es fundamental para el éxito y la competitividad de una empresa en el mercado actual, ya que las herramientas de relación de la misma se traducen en una mayor competitividad, una mejor capacidad de adaptación a los cambios del mercado, una reducción de costos y una mejora en la satisfacción del cliente, lo que impacta positivamente en el crecimiento y el éxito a largo plazo de la empresa en este caso de la compañía SODEXO.

Referencias bibliográficas

- Acerca de Nosotros. (s. f.). Corporate 2.0 - Colombia. Recuperado 22 de abril de 2023, de <https://co.sodexo.com/acerca-de-nosotros-en-colombia.html>
- 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
- APICS. (2017). SCOR Quick Reference Guide. Versión 12.0. http://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc_scor_quick_reference_guide.pdf
- Calderón Lama, J. L., & Cruz Lario, F. (2005). Análisis del modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro.: IX Congreso de Ingeniería de Organización, 1, 10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3245833>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2008). Documento Conpes 3547. Política Nacional Logística, 3547. <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/temas-de-interes/modulo-vuce-%E2%80%93inspeccion-simultanea/documento-conpes-3547-de-2008.aspx>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2020). Documento Conpes 3982. Política Nacional Logística, 3982. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3982.pdf>
- Desk, F. C. O. H. (2021). Documentación SIG. https://sodexo.sharepoint.com/sites/COL_HSE_Documentacion
- Fuente, D., & Fernández, I. (2005). Distribución en planta. Universidad de Oviedo servicio de publicaciones.

https://books.google.com.co/books?id=7aRzy0JjqTMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Grupo Sodexo. (2020). MATRIZ DE COMUNICACIONES Y CRONOGRAMA.

https://sodexo.sharepoint.com/:x:/r/sites/COL_BRS_Sodexo_Connection_Bancolombia/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B10703F3B-5D81-4A77-B861-196B3A012800%7D&file=Anexo_G2_2_Matriz_de_comunicaciones_V3.xlsx&action=default&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1&cid=99f6ddc3-d4b1-4065-8fcd-fcf8b4e848f1

Herrera, T. J., Granadillo, E. d., & Rojas, D. C. (2010). *Diseño de un plan de mejoramiento para la cadena de suministro de la empresa Drolitoral S.A. aplicando el modelo SCOR. Medellín, Colombia.* <https://revistapostgrado.eia.edu.co/index.php/SDP/article/view/331>

Hoyos, B. P. (2005). “SUPPLY CHAIN MANAGEMENT” *Conocimiento Útil I.* Colombia. Repositorio Institucional <http://hdl.handle.net/10596/5581%20>

Hoyos, B. P. (2005). LOS PROCESOS EN “SUPPLY CHAIN MANAGEMENT” *Conocimiento Útil II.* Colombia.

Instituto Aragonés de Fomento. Price Water House Cooper (2016). Manual de Almacenes. https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=a52f7cc0713a48383d25677c1387dce3

Instituto Aragonés de Fomento. Price Water House Cooper. Logística de Aprovisionamiento. https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=390&f=176f48bb16eacccc13c8b9c6cc907a28

Juárez, C. (2022, noviembre 28). *Megatendencias e innovaciones que cambiarán al sector logístico*. THE LOGISTICS WORLD. <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/megatendencias-e-innovaciones-que-cambiaran-al-sector-logistico/>

Mujica, A. (2022, marzo 16). ¿Qué es un TMS? Guía completa 2022. Driv.in.

https://driv.in/blog/que-es-tms?utm_source=Google-Search&utm_medium=CPC&utm_campaign=S-Blog&utm_term=&utm_campaign=S-BLOG&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=8759955348&hsa_cam=15800357032&hsa_grp=136297261193&hsa_ad=609767959863&hsa_src=g&hsa_tgt=aud-1078808240635:dsa-2031047569864&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad=1&gclid=CjwKCAjwm4ukBhAuEiwA0zQxk_NWV9fyteSz6QZcZE7BJQk7U_o3-u4FKAUmJITYHfYzX7NXoQqlRoCoPQQA_vD_BwE

Pinzón, B. (2004). *Supply Chain Management y Logística. Conocimiento Útil I*. [Artículo].

Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/5581>

Pinzón, B. (2005). *Aprovisionamiento*. <http://hdl.handle.net/10596/5663>

Pinzón, B. (2005). *Los Procesos en Supply Chain Management*.

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

Plan de Mejora Sodexo Colombia. (2021). Universidad Santo Tomás.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35528/Plan%20de%20mejora%20Sodexo%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, A. c. (2009). *Manual de Logística del Transporte y Distribución de Mercancías*.

Barranquilla, Colombia

Render, B., & Heizer, J. (2076). *Administración de la producción (1st ed.)*. PEARSON

EDUCACIÓN.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61169691/Administracion_de_la_produccion20191109-12322-1ih21sb-libre.pdf?1574732088=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAdministracion_de_la_produccion.pdf&Expires=1687785008&Signature=LzcZq~A80~uhKGhkaEeUQakRHC~U3uWWYey~ZqLDiKTeVPU2QtkpY0KN2eQ3hHITGuWJMjHmDqHek1h6o6jSUnCNRHFzEMOPEhz9BduG6s3AC87LNAA92ks2RPOsIAyMV6pMNPeDNXDKLa0TwIeSFAM0uC844ZQW28t3EI~bnH12ewaDtHWaWR14neRGl187Y1Hf8x6GczvzHc2jRQFZJqfItveUuYUGfEOI6VKoGctyUKFrqUhk0OaIDwNEwGZruLr9gGPhUXeTjE6i0DtafvbdLnhrtLvwx4jhGy3ZO B9kj-giCOJYerL0~PrF6Rhof76YJeCPMcyGsUUji5K1LQ &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=354

Rodríguez, A. R. (2020). *COL BRS-Sodexo Conecction Bancolombia*.

https://sodexo.sharepoint.com/sites/COL_BRS_Sodexo_Connection_Bancolombia/MODELOS%20OPERATIVOS%20ASI/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FCOL%5FBRS%5FSodexo%5FConnection%5FBancolombia%2FMODELOS%20OPERATIVOS%20ASI%2F%2E%20EJECUCI%20C3%93N%2DPROVISI%20C3%93N&viewid=c49909d4%2D5092%2D4a91%2D4a09%2Dbcc67838d2eb&CT=1681078147773&OR=OWA%2DNT&CID=7388c4b4%2D2873%2Dcceb%2D284b%2Daa62fbd2a1e9

Supply Chain Management. (s. f.). The Bullwhip Effect—Exploring Causes and Counter Strategies