



Estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo, que contribuyen con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de American Logistics S.A.S. Yumbo (Valle) 2022.

Mayra Ginet Molina Zúñiga, Código: 20311921866

Alexandra Mosquera Mera, Código: 20311921796

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Cali, Colombia

2022



Estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo, que contribuyen con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de American Logistics S.A.S. Yumbo (Valle) 2022.

Mayra Ginet Molina Zúñiga, Código 20311921866

Alexandra Mosquera Mera, Código 20311921796

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

Director:

Otoniel Cardona Vargas

Línea de Investigación:

Gestión de las Organizaciones

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Cali, Colombia

2022



**NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado  
Estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo, que  
contribuyen con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de  
American Logistics S.A.S Yumbo (Valle) 2022. Cumple con los requisitos para optar  
Al título de Administrador de Empresas.

---

Firma del Tutor

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Santiago de Cali, 08 noviembre 2022.

## Tabla de Contenido

<b>1. Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Antecedentes</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Objetivos</b> .....	<b>14</b>
3.1 Objetivo General. ....	14
3.2 Objetivos específicos.....	14
<b>4. Justificación</b> .....	<b>15</b>
<b>5. Marco teórico</b> .....	<b>17</b>
5.1 Marco Contextual.....	17
5.1.1 Generalidades de la empresa. ....	17
5.1.2 Forma Jurídica.....	23
5.2 Marco Teórico.....	24
<b>6. Marco Conceptual</b> .....	<b>54</b>
<b>7. Diseño metodológico</b> .....	<b>56</b>
7.1 Tipo de estudio.....	56
7.2 Métodos.....	56
7.2.1 Inductivo:.....	57
7.2.2 Deductivo: .....	57
7.3 Fuentes y Técnicas de recolección de información.....	57
7.3.1 Recolección de datos primarios .....	58
7.3.2 Recolección de datos secundarios.....	58
7.3.3 Procesamiento de datos.....	58
7.4 Actividades del proyecto.....	59
<b>8. Estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo</b> .....	<b>60</b>
8.1 Diagnóstico de la situación actual de American Logistics.....	60
8.1.1 Direccionamiento estratégico.....	60
8.2 Etapa de formulación. ....	65
8.3 Análisis Interno. ....	68
8.4 Análisis externo o del entorno.....	90
8.5 Valoración de la prestación de servicios con certificados de calidad y seguridad	114
8.6 Control administrativo y operativo .....	120
<b>9. Resultados</b> .....	<b>124</b>
<b>10. Conclusiones</b> .....	<b>126</b>
<b>11. Recomendaciones</b> .....	<b>129</b>
<b>12. Lista de referencias</b> .....	<b>131</b>
<b>13. Anexos</b> .....	<b>137</b>



**Lista de tablas**

Tabla 1 Evolución de la Planeación Estratégica .....	40
Tabla 2 Análisis de factores Internos.....	68
Tabla 3 Perfil de capacidad directiva de la empresa.....	74
Tabla 4 Perfil de capacidad del talento humano de la empresa .....	76
Tabla 5 Perfil de capacidad tecnológica de la empresa. ....	78
Tabla 6 Indicadores financieros de América Logistics.....	82
Tabla 7 Perfil de capacidad interna.....	84
Tabla 8 Resumen del perfil de capacidades internas en la empresa .....	86
Tabla 9 Matriz consolidada de evaluación de factores internos de American Logistics ....	86
Tabla 10 Matriz de evaluación de factores internos de American Logistics – MEFI.....	88
Tabla 11 Matriz de evaluación de factores externos de American Logistics – MEFE.....	113
Tabla 12 Control administrativo y operativo American Logistics S.A.S .....	121
Tabla 13 Fortalecimiento del servicio American Logistics S.A.S.....	121
Tabla 14 Satisfacción del servicio American Logistics S.A.S.....	122
Tabla 15 Certificados de calidad American Logistics S.A.S.....	122
Tabla 16 Toma de decisiones American Logistics S.A.S .....	123

**Lista de Figuras**

Figura 1 Organigrama American Logistics S.A.S .....	20
Figura 2 Ubicación de American Logistics S.A.S .....	21
Figura 3 Entrada principal American Logistics S.A.S.....	22
Figura 4 Parte interior American Logistics S.A.S .....	22
Figura 5 Organigrama American Logistics S.A.S .....	63
Figura 6 PIB de Cali Trimestral desestacionalizado 2021-2022 y por sectores económicos .....	96
Figura 7 Mapa de telefonía móvil en Colombia .....	111
Figura 8 Pasos para el aseguramiento en la cadena de suministros.....	116
Figura 9 Matriz de identificación de peligros .....	116
Figura 10 Composición brigada de emergencias .....	118
Figura 11 Colaboradores recibiendo regalos como parte del programa de Bienestar de los colaboradores y sus familias .....	119
Figura 12 Foto parte externa de American Logistics S.A.S .....	120

## Preliminares

### *(Dedicatoria)*

.

Agradecemos a Dios por la salud y la vida, por guiarnos por el camino correcto,  
por darnos sabiduría, fé y fortaleza en todos los momentos (altos y bajos).

Agradecemos a nuestras familias el constante apoyo, por ser los polos a tierra de  
nuestros proyectos y sueños, por darnos apoyo incondicional, paciencia, amor; Nos  
incentivaron para llegar a cumplir un gran proyecto de vida.

Agradecemos a nuestro profesor Otoniel Cardona, nuestro tutor quien con su  
profesionalismo, dedicación, paciencia, vocación y conocimiento nos guio en este proceso  
y es parte de este logro tan importante en nuestras vidas.

Mayra Molina e Alexandra Mosquera

## **Agradecimientos**

Agradecemos al coordinador de servicio al cliente de la compañía American Logistics, Layoner Melendez quien con su experiencia y vocación nos orientó, nos brindó apoyo con cada uno de los requerimientos e información necesaria para realizar este proyecto.

Agradecemos al gerente general de la compañía American Logistics, Gabriel Leal, quien estuvo presto en todo momento, apoyando cualquier requerimiento necesario en este proyecto.



## **Resumen**

El propósito principal de este trabajo de grado es lograr un aporte significativo a la empresa American Logistics, analizando cada una de las causas que generan incumplimiento de la promesa del servicio (Calidad), a través del estudio del trabajo y cada una de las necesidades detectadas por los procesos de la compañía en general. Tiene como objetivo general, analizar las causas que generan el incumplimiento según las políticas que por temas de certificación deben ser de estricto cumplimiento, caracterizar un diagnóstico de los procesos que permitan identificar fallas, determinar la toma de tiempos como técnica de medición del trabajo y Proponer y/o estandarizar esquemas de solución para evitar que la falta de información veraz en tiempo real. Lo anterior con el fin brindar recomendaciones y optimizar los procesos con falencias,

Para el desarrollo de este trabajo se empleó una técnica de recopilación de información (entrevista), que permitió la identificación de la situación actual de la problemática del no cumplimiento de la promesa del servicio ofrecida por la empresa en su portafolio. Se realizó un tipo de estudio descriptivo toda vez que fueron analizadas cada una de la situación “reales”, y estas fueron diagnosticadas según inconformidades generales de los procesos de la compañía.

*Palabras Claves:* Promesa del Servicio; incumplimiento; Tiempos; Reprocesos; Indicadores de Gestión.

## **Abstract**

The main purpose of this degree work is to achieve a significant contribution to the company American Logistics, analyzing each of the causes that generate non-compliance with the promise of service (Quality), through the study of the work and each of the needs detected by the processes of the company in general. Its general objective is to analyze the causes that generate the non-compliance according to the policies that for certification issues must be strictly complied with, to characterize a diagnosis of the processes that allow identifying failures, to determine the taking of times as a work measurement technique and to propose and/or standardize solution schemes to avoid the lack of truthful information in real time. The above to provide recommendations and perfect the processes with flaws,

For the development of this work, an information gathering technique (interview) was used, which allowed the identification of the current situation of the problem of non-fulfillment of the service promise offered by the company in its portfolio, with a descriptive type of study since each of the "real" situation was analyzed, they were diagnosed according to general nonconformities of the company's processes.

*Keywords:* Service Promise, Non-Compliance, Times, Reprocesses, Management Indicators.

## 1. Introducción

Es necesario que se hable de toma de tiempos o cumplimiento de la promesa del servicio debido a que con ella se estaría cumpliendo con la certificación ISO 9001 (Calidad) y así con las demás certificaciones con las que cuenta la organización como lo son ISO 28000 (seguridad en la cadena de abastecimiento), ISO 14001 (Medio ambiente) e ISO 180001 (Seguridad y salud en el trabajo). Esto se lleva a cabo, porque la empresa actualmente contiene información imprecisa, desactualizada e incompleta. Se realiza un análisis para alcanzar a identificar mejoras en los procesos, la empresa en este momento presenta carencias o falencias tecnológicas, procesos de la parte logística, transporte, automatización y en la parte de sus procesos administrativos, etc., empleando para esto diagramas de flujo de procesos, de tiempos entre otros.

La presente investigación conducirá a estudiar y analizar los comportamientos organizacionales de reproducción del gremio de la logística de la región Vallecaucana, toda vez que han surgido situaciones que han desencadenado anomalías en los tiempos de entrega o servicios ofrecidos en el sector de transporte y en todas las situaciones que se presentan en el marco ejecutor de las actividades operacionales principales. Se busca realizar un estudio en el municipio de Yumbo departamento del Valle del Cauca, en la empresa American Logistics SAS, ubicada en el sector industrial Acopi, en la Calle 13 #32 595 bodegas 8, empleando un método minucioso con el propósito de lograr una contribución en la productividad de la empresa.

(Beetrack, 2022) definen la logística a nivel mundial como “un conjunto de operaciones destinadas a transportar materias primas o productos finalizados desde un país

de origen (exportador) hasta un país de llegada (importador), en donde se utilizarán los recursos recibidos para la fabricación de productos o para la comercialización directa”.

Actualmente la empresa American Logistics S.A.S se encuentra ubicada en (Yumbo) Valle sector Acopi, en la Calle 13 #32-595 bodega 8, atraviesa por algunas dificultades en procesos de transformación en sus áreas administrativas y operativas y con el fin de lograr un buen funcionamiento, buscan convertir esta compañía en una empresa competitiva y con proyección a nivel internacional.

Con esta investigación se busca verificar el impacto del retraso en los servicios ofrecidos por American Logistics S.A.S, que al mismo tiempo por incumplimiento de la promesa de los servicios ofrecidos genera, paralelamente una insatisfacción en los clientes donde evidenciamos por medio de los indicadores de gestión como se afectan directamente todos y cada uno de los procesos en la organización.

Los Indicadores de gestión con los cuales American Logistics S.A.S estructura las causas de devoluciones o novedades presentadas, permitirán validar los causales de afectación en los procesos administrativos y operacionales de la organización

Todo esto inquiriendo las herramientas que permitan a la empresa poder cumplir con los estándares internacionales, transformándola en una organización mucho más competitiva y sostenible.

(Ospina, 2006), proponen lo siguiente “la automatización ineludiblemente, toda organización debe involucrar la tecnología sus procesos para conseguir intensificar ,dinamizar y mejorar lo que se está haciendo en la actualidad, pero la reingeniería implica que se utilice la tecnología no sólo para mejorar lo existente sino para innovar, también para verificar si los procesos que se están automatizando son realmente necesarios, si es

posible modificarlos o finalmente se deben desechar y buscar una nueva manera de realizar las tareas.” (p.97).

La empresa también debe afrontar la elevada competencia en el sector y mejorar el programa o plan para la distribución de su mercancía, la cual se ha manejado según los lineamientos de las políticas propias, pero no han sido adoptadas de la mejor manera, ocasionando retrasos en la entrega de los productos y así generando insatisfacción de los clientes y más relevante es que no se está teniendo en cuenta el costo de oportunidad que se puede estar generando por el sistema actual.

## 2. Antecedentes

Es necesario que se hable de toma de tiempos o cumplimiento de la promesa del servicio debido a que con ella se estaría cumpliendo con la certificación ISO 9001 (Calidad) y así con las demás certificaciones con las que cuenta la organización como lo son ISO 28000 (seguridad en la cadena de abastecimiento), ISO 14001 (Medio ambiente) e ISO 180001 (Seguridad y salud en el trabajo). Esto se lleva a cabo, porque la empresa actualmente contiene información imprecisa, desactualizada e incompleta. Se realiza un análisis para alcanzar a identificar mejoras en los procesos, la empresa en este momento presenta carencias o falencias tecnológicas, procesos de la parte logística, transporte, automatización y en la parte de sus procesos administrativos, etc., empleando para esto diagramas de flujo de procesos, de tiempos entre otros.

La presente investigación conducirá a estudiar y analizar los comportamientos organizacionales de reproducción del gremio de la logística de la región Vallecaucana, toda vez que han surgido situaciones que han desencadenado anomalías en los tiempos de entrega o servicios ofrecidos en el sector de transporte y en todas las situaciones que se presentan en el marco ejecutor de las actividades operacionales principales. Se busca realizar un estudio en el municipio de Yumbo departamento del Valle del Cauca, en la empresa American Logistics S.A.S, ubicada en el sector industrial Acopi, en la Calle 13 #32 595 bodegas 8, empleando un método minucioso con el propósito de lograr una contribución en la productividad de la empresa.

Por medio del software especializado, la implementación del Inventario ABC, se puede reducir los costos de almacenamiento, transporte, cumplimiento de pedidos y manipulación de los productos y a la vez, mejorar el servicio al cliente, además de mejorar

significativamente la rotación de inventario, optimizar el flujo de mercancías y acortar las rutas en el centro de distribución. (Moreno & Zuñiga, 2014)

Según (Bonett, Felizzola, & Pérez, 2020) Implementando estrategias de logística en la forma de despachar producto terminado, se obtienen beneficios en cuanto a la competitividad y desarrollo económico teniendo en cuenta el ambiente el globalizado en el que se hallan inmersas las economías en la actualidad, ya que al dar garantías de tiempos y cumplimientos se permite destacar sobre la mayoría.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo General.

Identificar estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo, que contribuyen con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de American Logistics SAS, Yumbo (Valle) 2022.

#### 3.2 Objetivos específicos.

Realizar un diagnóstico de la situación actual del control administrativo y operativo, con el fin de tomar de decisiones en American Logistics

Valorar la prestación de servicios con certificados de calidad y seguridad, para el alcance y mantenimiento de la satisfacción de los clientes de American-Logistics.

Presentar estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo, que contribuyen con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de American Logistics SAS.

#### 4. Justificación

El presente trabajo permitiría mostrar de forma clara y concisa de qué manera se puede afrontar toda serie de adversidades y novedades que no permiten que se lleve a cabo el normal desarrollo de la promesa del servicio; conceptualmente que los cambios que se surgieran para ser efectivos en la compañía impacten de forma positiva permitiendo ofrecer por medio de una mirada integral calidad en cada uno de los escenarios ejecutores en American Logistics.

(Molina, 2013), plantea que “el mundo no posee un número adecuado de dirigentes competentes. De ahí la gran utilidad del estudio del trabajo, de ahí que aplicando sus procedimientos sistemáticos los directivos pueda lograr resultados beneficiosos para la compañía. El estudio del trabajo brinda resultados para investigar y dar solución a los problemas.

Debido a que la investigación requiere tiempo de personal calificado, en la generalidad de las sociedades, los directivos no pueden encargarse de realizar estos estudios del trabajo.” (P 23).

(Molina, 2013), asegura que “el estudio del trabajo deberá ser delegado siempre a quien pueda dedicarse a él únicamente a alguien que pertenezca a la línea jerárquica asesora y no de mando. Dicho estudio ayuda a mirar desde un punto de vista económico y práctico los cambios continuos que ocurren en el entorno industrial, contribuyendo a la productividad, mediante la reorganización del trabajo estableciendo normas de rendimiento de las que dependen la planificación y el control eficaz de la producción.” (P 23)

Lo anterior nos permite de manera exacta identificar el impacto económico que trae cualquier tipo de reproceso en afectaciones en los tiempos de entrega (calidad en el servicio) como lo es manifestado en la promesa de valor para American Logistics.

Estas herramientas permiten a las empresas realizar un análisis completo de la situación que actualmente cuenta la compañía y permite realizar recomendaciones de mejora.

Asimismo, con este trabajo encontraremos posibles situaciones de ineficiencia en la forma de trabajo y permitirá mejorar la forma de trabajo entre diferentes áreas, bodega y administración.

## 5. Marco teórico

### 5.1 Marco Contextual.

#### 5.1.1 Generalidades de la empresa.

American logistics S.A.S, Fue fundada en el año 1999 con el objetivo de ofrecer servicios de transporte, almacenamiento, paquetería y distribución de carga a nivel nacional, mediante operaciones seguras.

Después dedicó un sin número de actividades internas y externas para convertirse en un operador logístico dedicado a se dedica al transporte de carga por carretera, mediante operaciones logísticas integrales enfocadas en la prestación de servicios de Almacenamiento, Manejo de Inventario, Recolección, Transporte y Distribución urbana, nacional e internacional y logísticas especializadas.

Tiene como promesa del servicio brindar respuesta al cliente en el menor tiempo posible, oportuna atención en los mejores estándares de calidad, cumplir con los tiempos de entrega según matriz destino e identificar las insatisfacciones de los clientes en los tiempos de entrega de mercancía.

American logistics S.A.S proporciona operaciones seguras mediante el control de amenazas, riesgos e impactos y el Mejoramiento Continuo del Sistema Integrado de Gestión, apoyados en el compromiso de la Alta Dirección y de sus colaboradores, bajo el marco de referencia de la Responsabilidad Social Empresarial, para mantener un ambiente amigable y benéfico previniendo las lesiones y las enfermedades laborales, al igual que la contaminación Ambiental producto de sus actividades.

Mediante el manejo de Estándares de Calidad, Seguridad, seguridad y salud en el trabajo y del Medio Ambiente, pretendemos la Satisfacción de Clientes, la Seguridad en la Cadena de Suministro, el bienestar de los colaboradores y sus familias, el buen Desempeño Ambiental, así como el trabajo social con las comunidades vecinas, comprometidos firmemente con el cumplimiento de los requisitos legales, los del cliente, los definidos por la Organización y demás aplicables. Con el compromiso de adoptar las medidas biosanitarias y los controles necesarios para prevenir los contagios por COVID-19 a nuestros colaboradores y partes interesadas.

Ofrece dentro de su portafolio de servicios:

**Almacenamiento y Manejo de Inventarios:**

American logistics S.A.S cuenta en la actualidad con Centros Logísticos, con espacios que permite brindar a sus clientes seguridad en el almacenamiento de las mercancías, soportados en una plataforma tecnológica especial, para que nuestros clientes accedan en tiempo real a sus inventarios y movimientos de mercancía. (WMS ADMINISTRACION DE INVENTARIOS).

**Carga y Distribución Industrial**

Transporte de sus despachos a nivel nacional, zonal y urbano, en recolección, transporte y entrega puerta a puerta de envíos de una pieza o “n” unidades, amparadas bajo una remesa terrestre de carga. Contamos con una red de cubrimiento bastante amplia que nos permite realizar entregas en 6 y 12 horas a nivel urbano y 24 nacional en las ciudades principales, para el caso de los trayectos especiales los tiempos de entrega son entre 36,48 y 72 horas a nivel nacional.

### **Paquetes y Documentos**

En trayectos urbano, zonal y nacional Modalidad de normal – hoy mismo – aéreo y trayecto especial. Recolección, transporte y entrega certificada de documentos o sobres de 1 kilo hasta 5 kilos de peso por unidad y en paquetes mercancías con peso superior a 1 kilos amparados bajo una sola guía por paquete o documentos.

El tipo de transporte para este producto es terrestre, aéreo y hoy mismo en caso de que el cliente lo autorice y lo informe con antelación. Se realizan entregas a nivel Bogotá entre 6 y 12 horas, para ciudades principales nacionales en un transcurso de 24 horas y para trayectos especiales, se cuenta con un tiempo aproximado de tránsito entre 36,48, y 72 horas.

### **Radicación de Documentos y Sobreportes.**

Servicio especializado en el manejo de radicación de facturas o documentos urgentes que requieren retorno inmediato por parte del destinatario. El servicio se inicia con el suministro de un sobre plastificado, que contiene la guía de salida y la de retorno. Estas guías se encuentran diligenciadas o pre impresas con los datos del remitente (guía salida) y del destinatario (guía retorno).

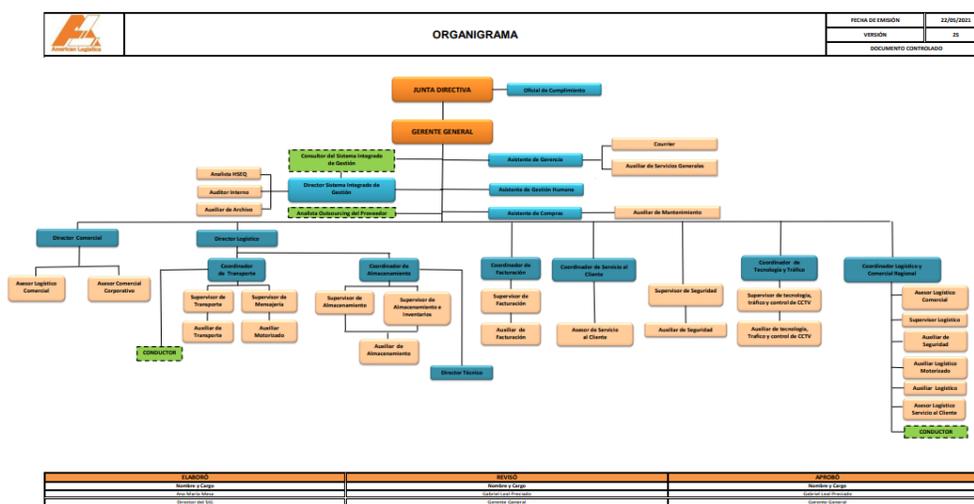
American Logistics S.A.S. suministra un stock de Sobreportes, según las cantidades requeridas mensualmente. Los sobreportes se entregan numerados de acuerdo a un consecutivo que se debe asociar a los números de guías asignadas, lo que garantizará el control efectivo del inventario que se encuentra bajo responsabilidad del cliente.

### **Transporte Masivo Vehículos Urbanos y Nacionales**

Carga suelta o en contenedores en cupos completos dedicados para entregas punto a punto URBANO Y NACIONAL. El tipo de transporte es terrestre y entregas en tiempos normales; contamos con diferentes tipos de vehículos con rastreo satelital GPS, medio de comunicación.

Figura 1

Organigrama American Logistics S.A.S



Nota: Organigrama extraído de la plataforma de gestión documental Fuente:

American Logistics S.A.S

**Ubicación**

Está ubicada en la zona industrial de Yumbo del Valle del Cauca, en la calle 13 # 32 595 bodega 8, American Logistics, cuenta con 7 sedes nacionales (Bogotá (C), yumbo (V), Cartagena (B), Medellín(A), Barranquilla (A), Buenaventura (V), Villavicencio (M), y una internacional (China).

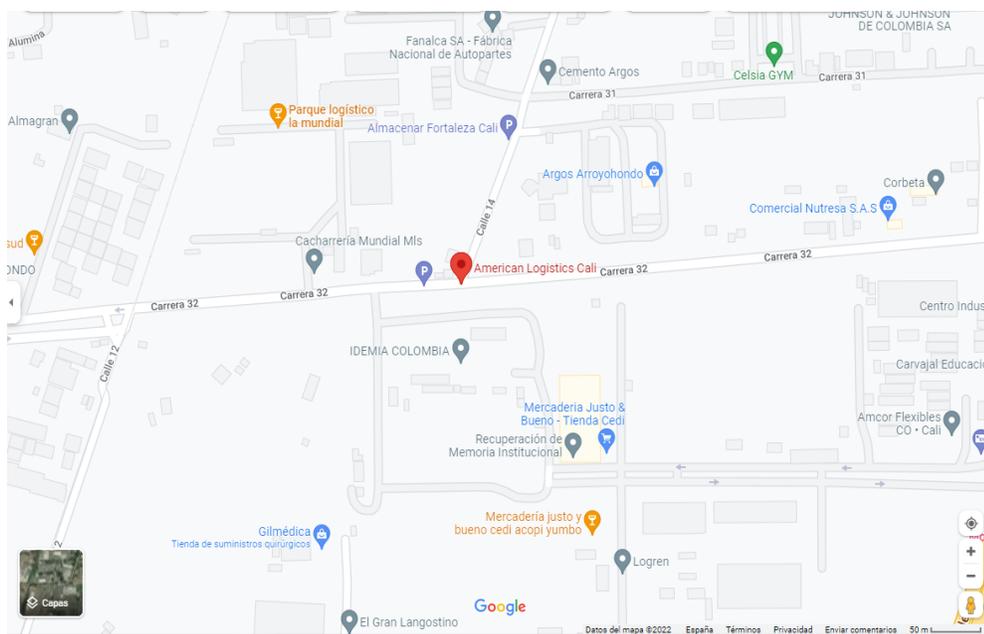
En la actualidad es catalogada una compañía económicamente sólida, compuesta por personal altamente capacitado en todas sus áreas, proyección y avance tecnológico que

permite mediante el desarrollo óptimo de sus actividades en cada una de sus sedes a nivel nacional e internacional; por medio de servicios de alta calidad con el fin de satisfacer a sus clientes, en síntesis, convirtiéndonos en una empresa comprometida con el mejoramiento continuo.

American Logistics S.A.S, Calle 13# 32 595 Bodega 8.

Figura 2

*Ubicación de American Logistics S.A.S*



Fuente: Google maps,2022.

Figura 3

*Entrada principal American Logistics S.A.S*



Nota: Fotos tomadas con la utorización del operador logistico Fuente: American Logistics S.A.S

Figura 4

*Parte interior American Logistics S.A.S*



Nota: Fotos tomadas con la utorización del operador logistico Fuente: American

Logistics S.A.S

### *5.1.2 Forma Jurídica*

Actualmente la compañía se encuentra jurídicamente estructurada bajo la forma Sociedad Anónima Simplificada S.A.S. AMERICAN LOGISTICS S.A.S. NIT. 830.057.762-0. constituida el 13 de mayo de 1999.

#### **Gerente**

En la actualidad AMERICAN LOGISTICS S.A.S., tiene como Gerente General, al Señor GABRIEL LEAL PRECIADO.

## 5.2 Marco Teórico.

En el último año, la logística a nivel mundial, ha adquirido cierto nivel de importancia y desarrollo a través de muchos factores de gestión, conocimiento, capacidades y/o estrategias. A continuación, se relacionan algunos antecedentes con el tema logístico.

(Roig & Castillo, 2002), plantean mediante documento que “Las logísticas del futuro deberán adquirir más capacidades profesionales y habilidades tecnológicas para ajustarse a cada uno de los retos del mañana y, a la par, tener la capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores sin desistir a la sostenibilidad de la cadena de suministro”.

(Huanca & et\_al., 2021) por medio de la investigación que tuvo como objetivo: “Analizar el vínculo que existe entre la Gestión Logística y la Productividad en la empresa Negolatina de la ciudad de Puno, período 2021”. Respecto a la metodología: aplicó el enfoque cuantitativo por el uso de métodos, técnicas y procedimientos estadísticos, el alcance fue correlacionar y también descriptivo en cuanto a la caracterización de cada variable; se aplicó el diseño transversal bajo el enfoque no experimental. El instrumento de recolección de datos fue la encuesta que consta de 30 preguntas y la escala de Likert del 1 al 5. De acuerdo con la localización del estudio la empresa Negolatina se encuentra en la ciudad de Puno. La población fueron los colaboradores de la compañía en el área de Logística cuya población fue de 31 trabajadores como muestra censal se utilizó las mismas. Se concluye que: Entre la Gestión Logística y la Productividad existe una correlación significativa positiva débil de 0.427. Del mismo modo en la dimensión provisión de mercancía y productividad existe una correlación positiva débil de 0,252; Así

también en la dimensión almacenamiento y la productividad existe una correlación positiva débil 0,488. Y finalmente en la dimensión distribución de mercancía y la productividad existe una correlación positiva débil 0,238 del coeficiente de correlación Rho Spearman. Por otro lado, se sugiere al gerente de la empresa tomar en cuenta la propuesta de las estrategias que servirán para mejorar la gestión logística en la empresa Negolatina de la ciudad de Puno.

(Vela, 2021), Mediante su investigación determinó la relación entre la gestión logística y la calidad del servicio, todo esto llevado a cabo en la empresa Editorial María Trinidad S.A.C., Lima 2021. Siendo así esta investigación de tipo básica, de diseño no experimental y de corte transversal. A su vez, se desarrolló en base a un enfoque cuantitativo, y de nivel correlacionar. Asimismo, se realizó un censo poblacional de 71

Colaboradores del área logística de la empresa en estudio. Se aplicó el cuestionario como instrumento de investigación, siendo un cuestionario por variable, uno de 21 preguntas, mientras que el otro de 22 interrogantes, ambos en base a la escala de Likert. En relación con los resultados, se obtuvo que los instrumentos de gestión logística y calidad del servicio son totalmente confiables con un resultado igual a 0,829 y 0,919 respectivamente, ello se dio a través de la prueba de alfa de cronbach. Sumado a ello, se realizó la prueba de correlación mediante el Rho de Spearman dando como resultado que existe relación entre ambas variables de estudio, ello representado mediante el resultado de 0,450 y un nivel de significancia igual a 0,000. Entendiendo así, que de aplicar una correcta gestión logística se podrá brindar un servicio de mayor calidad. También se relacionó la variable de la calidad del servicio con las dimensiones de la variable gestión logística. Por consiguiente, la investigación busca evidenciar y aplicar correcciones en el

proceso de logística actualmente aplicado en la empresa, para poder percibir mejoras en su servicio otorgado a los clientes finales”.

(Aspajo, 2020), en su trabajo: “Análisis de la Gestión Logística de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. sede Iquitos, año 2020”. Resume lo siguiente: El objetivo de la investigación fue analizar la situación actual de la gestión logística en la empresa Shalom Empresarial S.A.C. Sede Iquitos, Año 2020. Investigación básica de nivel descriptivo cuyo diseño fue no experimental, utilizando la técnica de la encuesta y análisis documental, el cual se basó en la recolección de datos a través de un cuestionario y de la revisión de documentos de gestión de las cuales fueron, manuales de cargos en un periodo determinado. El estudio llegó a la conclusión de que la gestión logística de la empresa Shalom empresarial S.A.C, el nivel de productividad es medianamente bueno, la cual le permite seguir desarrollando sus actividades de manera regular. Se puede evidenciar que la literatura en materia de logística es creciente y cada vez tiene un mayor campo de estudio en las empresas de todos los sectores de la economía. Se evidencia, además, que en empresas ubicadas en países en desarrollo la literatura es aún creciente por lo que esta investigación aporta en aumentar dicho cuerpo de estudio y contribuir a la gestión de las empresas.

(Chavez, 2011), plantean que, en la actualidad, el número de empresas de servicios es grande, siendo su objetivo principal la satisfacción de los clientes para poder obtener ganancias y ser rentables. Las empresas de este tipo dedican mucha atención al tema de la calidad del servicio, a la satisfacción del cliente y a cómo evaluar esta última, pues es la única forma de conocer si lo que se está brindando satisface o no al cliente. Esta evaluación permite conocer cuáles son los errores cometidos, en cuales aspectos se es

deficiente y en cuales se es bueno, para así emprender acciones que mejoren el servicio y aumenten la satisfacción de los clientes. La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes es algo bastante subjetivo, pues se basa en las percepciones y preferencias de los mismos, lo que hace difícil el cálculo de la referida satisfacción. Las tendencias actuales para medir la satisfacción del cliente, están dirigidas a emplear técnicas matemáticas que permitan obtener datos más confiables y así poder realizar una toma de decisiones más certera. El presente trabajo propone un procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo, empleando como técnicas matemáticas el análisis multicriterio y el análisis multivariante. El procedimiento expuesto explica, de forma detallada, el empleo de estas técnicas y herramientas en cada etapa. Este procedimiento se aplicó en el servicio de tienda de la Sucursal Ciudad de la Habana Sur de la corporación CIMEX, específicamente en los Complejos de 10 de oct.- Cerro y Boyeros, obteniéndose el Índice Global de Satisfacción del Cliente (IGSC), el cual fue de 2,36, lo que indica una mala calidad del servicio, lo que es debido, fundamentalmente, como se demuestra en el trabajo, a los altos precios de los productos, a la poca oferta y a la pobre variedad de los mismos. La aplicación del Análisis Clúster, realizado en el procedimiento aplicado, permitió detectar, en diferentes tiendas, el comportamiento de los clientes frente a las variables de la encuesta.

(Aguilar, 2006), indican mediante tesis que En el plano internacional, la industria lechera mexicana se encuentra en desventaja con los mejores países productores de leche en muchos factores económicos y administrativos, Estos factores aunados a la apertura comercial a la que ha entrado el país iniciada prácticamente desde 1988 (acuerdo con el GATT), se ha visto como ante la avalancha de productos y derivados lácteos provenientes

del exterior” el producto mexicano ha estado enfrentando una gran competencia y esta se incrementa a partir del año 2004, de acuerdo con las reglas establecidas en el TLCA Para lograr competir con los productos extranjeros es necesario lograr costos de producción inferiores o iguales a los país desarrollados y una calidad de competencia internacional, esto último se está logrando paulatinamente con éxito, En un esfuerzo por conocer los factores tangibles e intangibles que afectan tanto en el nivel de producción como en sus costos, se procedió a realizar un análisis en diferentes tipos de explotaciones lechcras en la Comarca Lagunera, en el Norte Centro de México El diagnostico situacional estratégico es una herramienta básica de la planeación estratégica aplicada al ámbito de los agro negocios, el autor principal (Aguilar, 2006), ha escrito un texto sobre esta técnica adoptada y adaptada a las condiciones de las explotaciones agrícolas y agropecuarias mexicanas. El mérito de este ensayo, es la investigación que se realizó en empresas agropecuarias productoras de leche y se obtuvieron los resultados que a continuación se escriben. El reto de la administración de los Agro negocios” es seguir adaptando a las circunstancias de las explotaciones agrícolas en México, las técnicas que se aplican al ámbito industrial y urbano, tomando en consideración el entorno de la economía primaria

La presente investigación tuvo como objetivo, proponer un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos. Para lograr este propósito, se planteó una investigación bajo el diseño de un proyecto factible, con nivel descriptivo, de tipo no experimental, transaccional y de campo. Inicialmente, se efectuó un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a los procesos que utiliza para gestionar la voz de sus clientes; a través de la revisión (Higuera & Mejías, 2018), plantean mediante libro que,

de los documentos internos de la empresa, y una entrevista a la directora de mercadeo y ventas. Posteriormente, para identificar los atributos clave de la calidad del servicio que presta la empresa, se efectuó una primera consulta a los clientes con la finalidad de familiarizarse con el lenguaje utilizado por los estos, y utilizar esta información en la adaptación del cuestionario SERVPERF. Dicho cuestionario se aplicó a la muestra seleccionada, donde se obtuvo en líneas generales, una valoración favorable. Luego de efectuar el análisis estadístico correspondiente, se identificaron los atributos clave de la calidad de servicio, los cuales pueden consolidarse en dos grupos: Fiabilidad y confianza, y, Elementos tangibles y comunicación. A partir de esta información, se efectuó el diseño del modelo, seleccionando las variables a trabajar, y utilizando la matriz de requerimientos del cliente, la matriz de características técnicas y la matriz de relaciones, de la metodología Despliegue de la Función de Calidad (QFD). De esta manera se obtuvo la jerarquía para la ejecución de las estrategias, que permitirá a la empresa establecer las prioridades para la asignación de los recursos. De igual forma, se realizó la evaluación de la factibilidad técnica y económica, obteniendo valoraciones favorables de parte de la directiva de la empresa con posibilidades reales de implementación.

En su trabajo (Rivas, 2013), muestra como propósito el fortalecimiento de una educación formal reflexiva de futuros directivos de empresa. Además de cuestionar los criterios clásicos de decisión gerencial, se proponen maneras para entender las organizaciones empresariales como construcciones colectivas multidimensionales. Esta reflexión hoy más que nunca es pertinente pues la crisis económica global nos obliga a repensar el quehacer gerencial. Consta de cinco capítulos: el primero, presenta los elementos esenciales de la administración y la decisión. El segundo, inicia el encuentro

con la complejidad mientras que el tercero, narra el proceso de configuración de Suramericana S.A. como centro corporativo. Los hallazgos más representativos se encuentran en el capítulo cuarto titulado El acontecimiento y sus huellas: más allá de las consecuencias esperadas y en el quinto, se presentan las interpretaciones a partir del pensamiento complejo de Edgar Morín.

Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua. A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caduca, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente. La certificación de procedimientos de calidad en empresas que ofrecen bienes y servicios a un mercado determinado representa, en cualquier circunstancia, un mejor posicionamiento de carácter estratégico con respecto al resto de competidores que no han realizado este proceso, sin importar el tamaño de estas organizaciones. La ventaja competitiva que la empresa alcanza, luego de la certificación, se puede resumir en la obtención de tres componentes muy significativos: Calidad de los productos y servicios. Deben de cumplir y superar las necesidades, gustos y expectativas del cliente. Costos. Elaborar productos o

brindar servicios con precios competitivos. Flexibilidad. Reflejado en menores tiempos de entrega y mayor gama de productos. Como consecuencia, se logra mantener satisfechos a los clientes y por supuesto un mejor posicionamiento de mercado.

(Gonzales, 2009), plantea El proceso de la globalización económica impone nuevos retos a las empresas, exigiendo en ellas cambios radicales en la estructura y la estrategia, en la forma de hacer las cosas con el fin de presentar al mercado además de un producto de excelente calidad, un servicio eficiente y sin reparos que logre satisfacer totalmente las expectativas y exigencias impuestas por los nuevos clientes, un mercado cada vez más exigente, consumidores que busca la mayor satisfacción al menor precio. Los requerimientos del mercado día a día son más rígidos y exactos, la demanda adquiere una postura más severa ante la oferta, por lo que se hace necesario replantear los procesos, la forma, la estructura y todo lo que interviene en la organización en su proceso productivo o de servicio. La transformación de la empresa tradicional que sabe hacer bien las cosas, pero sin procesos eficientes y rigurosos que cuiden la calidad, el costo y que finalmente alcancen un nivel de excelencia hacia el cliente, es una necesidad más que una moda, la productividad y la competitividad pasaron de ser términos económicos que estimulan el norte de las empresas, se convirtieron en un propósito fundamental, en la meta. La adaptación del sistema a las nuevas exigencias que impone el mercado mundial, permite a las empresas mantenerse en los mercados que cada día son más competitivos, y a su vez les posibilita para su crecimiento, el que se logra solo en la medida que las organizaciones alcancen un sistema interno orientado a la calidad total, a la excelencia empresarial. El tema de la calidad total adquiere cada vez más importancia, en el último decenio la noción de "calidad" se ha convertido en un tema central para todo tipo de empresa productiva, de

servicios tanto públicas como privadas e inclusive para las organizaciones no lucrativas. Uno de los hechos más evidentes de esta "moda de la calidad" ha sido el incremento de más empresas que se han certificado y de otras muchas que lo están haciendo.

(Fraile & Et\_al., 2020). en libro Sistema de gestión de calidad: planificación, implementación y estrategias de mejora en la pequeña empresa de Boyacá, Este libro elaborado por docentes de la Universidad de Boyacá, del grupo de Investigación Lógica (Logística, Operaciones Gestión y Calidad), pretende ser una guía didáctica para la adopción de procesos de gestión para el mejoramiento de la calidad y así asegurar una mejor competitividad de las pequeñas empresas del departamento de Boyacá, especialmente las del corredor industrial conformado por las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso. Para finales de la década de los ochenta, expertos en calidad reconocidos internacionalmente como Juran, Deming, Crosby, Ishikawa y Feigenbaum renovaron el paradigma empresarial imperante por medio de la exposición diáfana de los beneficios de la Gestión de Calidad Total (Ruiz & Et\_al., 2015) (como se cita a Jha y Kumar, 2010; (Martínez, Dewhurst, & Dale, 1998); sin embargo, a pesar de no tener el reconocimiento esperado fue Walter Andrew Shewhart (1891–1967), un doctor en física, quien describió el primer cuadro de control estadístico del proceso creando también el ciclo de mejoramiento continuo (Planear – Hacer- Verificar- Actuar) que, posteriormente, fue popularizado por Deming. Para el componente de control solo se ejecutan los tres primeros pasos y esto hace que se mantenga la calidad.

(Guerra & Salazar, 2018), La tecnología de información en la aplicación de técnicas de auditoría en el control administrativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Sector Alimentos ubicadas en el Municipio Libertador Estado Carabobo, La

presente investigación, tuvo como objetivo general determinar el impacto de tecnología de información en la aplicación de técnicas de auditoría en el control administrativo de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Alimentos, ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Carabobo. La investigación, se concibió como un estudio de campo, de carácter descriptivo no experimental. La población estuvo conformada por las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Alimentos del Municipio Libertador, para un total de 10 empresas y la muestra estuvo conformada por el total de la población siendo 10 empresas, clasificadas como sector alimentos adscritas a CCIP AMLC. Como técnicas se utilizó la observación directa y la encuesta, como instrumento, una entrevista abierta de 6 preguntas y un cuestionario dicotómico de 15 preguntas validado por juicios de expertos con una confiabilidad de Kuder Richardson de un 0.84% siendo altamente confiable. Los resultados obtenidos permitieron concluir que las empresas no utilizan tecnología de sistema de información para el registro administrativo, así como la no aplicación de técnica de auditoría en el control administrativo en dichas Pymes y los equipos de computación no se encuentran conectados en redes para así lograr el control de los procesos administrativos de una manera eficiente. Por lo que se recomienda evaluar periódicamente del control interno de personal con entrenamiento técnico y capacidad profesional adecuada, además el auditor debe efectuar una revisión utilizando todos los elementos que le permitan asegurarse de una información financiera adecuada, estableciendo procedimientos de control y de supervisión efectivas.

La definición de estrategia como “La determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medios de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales metas”, es el mérito que tiene Chandler al

diferenciar la estrategia de la estructura. Solo posibles con los Estrategas, como individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa (presidentes, ejecutivos, directores, gerentes, empresarios, líderes, etc. (Chandler, 1962)

La declaración de la misión se considera como una durable declaración del propósito que diferencia a un negocio de otro similar. La misión identifica los campos de operación de una organización, en términos de productos y/o mercados.

(Servera, 2010), plantea que desde el mundo empresarial la logística era asumida como un proceso sin capacidad de generar valor, mientras que en los centros de conocimiento como el área para la creación de modelos técnicos que facilitarán la distribución de acuerdo con las características propias de un producto. El autor señala que los postulados del marketing hicieron revalorar la importancia de la logística orientada hacia el papel en la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta la premisa de que la entrega del producto era igual de fundamental que su elaboración y calidad para el logro de la satisfacción a plenitud del cliente. La apertura comercial mundial ha hecho que las empresas canalicen muchos esfuerzos en llegar más rápido al cliente final y a mayores cantidades y distancias en el menor tiempo posible, cumpliendo las condiciones de calidad y buscando la satisfacción del destinatario. En este sentido la logística ha tomado un papel preponderante en el logro de la tan anhelada competitividad; así lo registran (Ballesteros & Ballesteros, 2010) al indicar que la logística ayuda al logro de la competitividad mediante altos niveles de servicio a bajo costo.

Las anteriores herramientas están enfocadas a la satisfacción del cliente, aumentar la eficacia, están orientadas a los procesos y la disminución de desperdicios, lo cual persigue la competitividad de la organización. Es por ello por lo que la logística se

convierte en un factor fundamental para apostar a la competitividad en los mercados nacionales o internacionales. Teniendo claro, que el buen desempeño logístico conjuga variables como la infraestructura, competitividad y calidad en servicios de transporte; eficiencia y eficacia en aduanas y puertos; capacidad de seguimiento y localización de mercancías entre otros, lo cual permite perfeccionar los tiempos y así mismos los costos de transporte, almacenamiento y distribución, desde la fase de abastecimiento hasta el consumidor final como lo señala (Ballesteros & Ballesteros, 2010)

En este marco teórico hablamos del diagnóstico empresarial, Constituye una herramienta de gran utilidad en los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas “raíces”, de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas efectivas y evitar el desperdicio de energías”. (Romagnoli, 2007)

Vidal, escritora colombiana y docente universitaria tratan el tema de la evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital, como un entorno turbulento en el que hacer diagnóstico no solo ha cambiado, sino que es cada vez más difícil. La velocidad de los cambios desafía la propia velocidad para capturarlos, comprenderlos y re interpretarlos de acuerdo con las realidades locales: “Por eso el diagnóstico ha perdido el papel de mecanismo estático de evaluación, para convertirse en insumo dinámico y de retroalimentación para las decisiones gerenciales” (Vidal, 2004). Comenta que ha pasado casi un siglo desde que surgieron los postulados de la administración científica de Taylor hasta llegar a los modernos sistemas integrales de gestión, pasando por reingeniería, empoderamiento, tableros de control, etc. Expresa que “Siguen siendo conocimiento

exótico fuera de las aulas de clase”. “Las organizaciones no hacen lo que piensan, se modernizan creyendo que la tecnología mágicamente las hará más competitivas y productivas”. Insiste que el primer cambio debe ser el modelo mental del gerente. Agrega también como las modificaciones estructurales del siglo XXI en el contexto económico global, se manifiestan en un predominio del capital financiero especulativo y el surgimiento de la economía digital y en redes, que vuelven a cuestionar los principios de la mano invisible del mercado y por lo tanto, el sistema de competencia perfecta y como en las nuevas formas de composición de los sectores económicos se observan conglomerados virtuales en red, como expresión de la reorganización de los mercados (meta mercados) y de la conformación de comunidades virtuales de valor agregado. (Vidal, 2004).

En las organizaciones del siglo XXI, se destacan como principal tesis de su deber ser: funciones y finanzas cruzadas, vínculos estrechos con los clientes y proveedores, cuidadosa segmentación de clientes, escala global, trabajadores de nivel y en línea, e innovación (Vidal, 2004).

Según (Chiavenato, 2006), la administración del cambio comienza con el análisis de las fuerzas exógenas (exigencias de la economía globalizada, de la tecnología, de los consumidores, de la competencia) y de las fuerzas endógenas (como decisiones y actividades internas, demandas de nuevos procesos y tecnologías, nuevos productos o servicios, exigencias de los empleados y sindicatos) que crean la necesidad de cambios en la organización. Las fuerzas externas e internas se transfieren para necesidades percibidas en la organización, de donde se origina la brecha de desempeño (performance gap), o sea, la disparidad entre los niveles existentes y deseados de desempeño. La brecha de desempeño ocurre debido a los procedimientos actuales que no están adecuados a las

nuevas exigencias. La organización debe estar atenta a los problemas y oportunidades, porque la necesidad observada de cambio es lo que permite la siguiente etapa, que es el diagnóstico del cambio. Se trata de verificar lo que debe cambiarse en la empresa: estructura organizacional, cultura organizacional, tecnología, productos y servicios. Por fin, la última etapa es la implementación del cambio de forma planeada y organizada. El cambio es el resultado de la competencia entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Cuando el cambio se introduce, existen fuerzas que la impulsan, mientras otras fuerzas llevan a la resistencia. (Chiavenato, 2006).

A través de la investigación realizada, se tomó como referencia la opinión de diferentes autores, podemos observar como la utilización de estas herramientas diagnósticas permiten conocer la situación en general y global de la empresa, situaciones que viven las empresas a nivel interno y como se va logrando la evolución con relación a su entorno; con esto se logra detectar como se pueden ver afectados sus procesos y capacidad para generar ingresos, sin olvidar que ello está supeditado al aporte del recurso humano. Cualquiera que sea el tamaño de una empresa, estas pueden ser micro, pequeña, mediana y grande, hay oficios, y funciones con personal que desarrollan actividades en cuatro áreas básicas de toda unidad empresarial, estas áreas son Mercadeo, Producción, Finanzas y Personal, con un sin número de interrelaciones que determinan el alcance de unos objetivos básicos, que no son necesariamente maximizar las utilidades de la empresa, sino establecer sinergias entre esas cuatro áreas para darle valor a la empresa. Cuando ello no se cumple o falla alguno de esos componentes básicos, debemos acudir entonces a algunas herramientas metodológicas para hacer un diagnóstico empresarial que puedan hacer énfasis en los procesos. (Garcia, 1991), las empresas van adaptando sus procesos

para lograr mayor eficiencia y eficacia en su gestión que les permita seguir vigentes. Todo conjuga, la capacidad técnica, administrativa y humana de sus integrantes. Cada modalidad administrativa trae sus componentes, García hablaba de cuatro actividades comunes, posteriormente otros autores hablaron de mercadeo y ventas, servicio al cliente, talento humano, desarrollo y responsabilidad social, que interrelacionados deben de producir el rendimiento que se espera de la empresa. Ese rendimiento sería la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar el mismo. “Cuando una empresa líder puede demostrar la ventaja a largo plazo de su rendimiento superior en cuanto a la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la cuota del mercado, cambia para siempre las normas de todos sus rivales”. (Drucker, 2003)

En su comentario acerca de la información que los directivos requieren, trata acerca de las herramientas que los ejecutivos necesitan para generar la información y en los conceptos en que se fundamentan estas herramientas. Comenta que algunas existen y otras están por diseñar, aún se está aprendiendo a comprender como utilizar la información como herramienta. Lo llama “la corporación de nuevo diseño” y son los fundamentos de la empresa, que los ejecutivos tendrán que dirigir en el futuro. (Drucker, 2003)

A través de la investigación realizada y tomando la opinión de diferentes autores se puede ver como la utilización de las herramientas diagnósticas permiten conocer la situación global de la empresa, situación a nivel interno y la evolución de la misma con relación a su entorno; si se han visto afectados sus procesos y capacidad para generar ingresos, sin olvidar que ello está supeditado al aporte del recurso humano. Con el diagnóstico obtenido del análisis de la información, se conoce la situación actual de la empresa y visualizan sus problemas de crecimiento y permanencia en el mercado. Además

de detectar las causas de los problemas que permitan enrutar sus esfuerzos con medidas pertinentes y adecuadas sin desperdiciar esfuerzos.

Porter, muestra la importancia que los empresarios de este siglo le conceden a la planeación estratégica y el tener la formulación explícita. Enseña como a través de métodos analíticos se puede analizar la empresa en su conjunto y precisar su evolución futura; entender a los competidores y su situación y traducir el análisis en una estrategia competitiva de una compañía. La formulación de una estrategia competitiva relaciona una empresa con su ambiente. El sector donde compite y las fuerzas externas que afectan al sector. (Porter, 2012)

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El gerente, debe tener capacidad de liderazgo, con una visión clara del negocio. El primer cambio debe ser su modelo mental, como decía Vidal. Su liderazgo se reflejará en la dirección del talento humano en la forma de transmitir la misión, visión, principios, objetivos y las estrategias de la organización.

Cada vez la necesidad de comprender y poder adaptarse al entorno cambiante al que día a día se enfrentan las organizaciones de hoy ha permitido el desarrollo teórico de la planeación estratégica. Palabra que se expresa de diferentes formas: Estrategia competitiva, administración estratégica, gerencia estratégica y planeación estratégica.

## Modelos de planeación estratégica

Son muchos los autores que nos hablan acerca de modelos de planeación estratégica y se presentan diferencias entre ellos que son más de forma y procedimientos más que de concepto.

Básicamente los modelos involucran dos componentes:

El análisis externo, que involucra el análisis del cliente, de la competencia y del entorno.

El análisis interno, diagnóstico de los componentes de la organización

Tabla 1

### Evolución de la Planeación Estratégica

Año	Evolución	Autores
1950	Gestión Estratégica: Sistemas de presupuestos y control. Planes a largo plazo – 5 años	“No pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan” (Henderson, 1985)
1950 - 1960	Crecimiento de la organización: Técnicas de pronóstico y planeación a largo plazo (Longe Range Planning Service) y el Boston Consulting Group (Instrumentos de análisis)	Stanford Reach Institute, 1960
1960- 1970	Enfoque, modelos y técnicas para la planeación y la administración estratégica. Planeación a corto, mediano y largo plazo.	Drucker y Terry, 1959  (Serna, 2000)
1970 - 1980	Metodologías para estudiar entorno. Estrategia afectada por entorno del mercado (competencia y consumidores) para la toma de decisiones y la formulación de planes estratégicas.	Las fuerzas que identifican la competitividad (Porter, 1984)  Wheelen and Huger, 1987 Wilson, 1983

	<p>Diagnóstico, como primer paso del proceso de planeación cambia de ser específico por áreas a un análisis global. Permite formular planes de acción y orientan las decisiones operativas en el corto plazo.</p>	<p>Visión de conjunto, cuyo enfoque considera que la empresa es más que la suma de sus funciones. (Sallaneve, 1985)</p>
1990-200	<p>Modelos de administración estratégica, con énfasis en una gestión eficaz y efectiva. Con indicadores de rendimiento y de aprovechamiento de los recursos.</p>	<p>(Fabio Villegas, 2000)</p> <p>Fred R. David en su libro “Concepts of Strategic Management”. Administración</p>

---

Nota: Recopilación fuente de varios autores, 2022.

Básicamente los modelos involucran dos componentes:

-El análisis externo, que involucra el análisis del cliente, de la competencia y del entorno.

-El análisis interno, diagnóstico de los componentes de la organización

Ventajas del modelo de gerencia estratégica:

-Contribuye a descubrir nuevas oportunidades

-Ayuda a detectar problemas y amenazas.

-Contribuye en la asignación de los recursos

-Ayuda a la reducción de conflictos

-Mejora las funciones de: Coordinación, evaluación y control.

La primera etapa o de insumos, donde se reúne toda la información que contiene la organización y su entorno. Cada factor representa un peso y valores, que son asignados por los encargados de hacer el estudio, teniendo en cuenta diferentes topes:

-Debilidad mayor: 1

-Debilidad menor: 2

-Fortaleza menor: 3

-Fortaleza mayor: 4

Al totalizar las debilidades y las fortalezas por separado debe obtener como resultado 2.5 por encima o por debajo del promedio.

La matriz del perfil competitivo evalúa fortalezas y debilidades de la competencia, responde a la medida en que cada competidor es débil o fuerte en los factores claves del éxito en ese sector y se utiliza la misma clasificación anterior, respecto de debilidades y fortalezas.

Las empresas van adquiriendo y adaptando sus procesos para obtener mayor eficiencia y eficacia en su gestión que les permita seguir vigentes. Todo conjuga, la capacidad técnica, administrativa y humana de sus integrantes. Cada modalidad administrativa trae sus componentes, García hablaba de cuatro actividades comunes, posteriormente otros autores hablaron de mercadeo y ventas, servicio al cliente, talento humano, desarrollo y responsabilidad social, que interrelacionados deben de producir el rendimiento que se espera de la empresa. Ese rendimiento sería la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar el mismo. “Cuando una empresa líder puede demostrar la ventaja a largo plazo de su rendimiento.

En un mundo dominado por la economía global se hace necesario hablar un idioma común; es así como Kaplan y Norton se unen en 1990 con un proyecto de investigación multiempresarial dedicado a explorar nuevas formas de medir el desempeño organizacional el BSC (Balanced Scorecard)

Es así como plantean tres interrogantes:

1. ¿Qué es y cómo defino a la generación de valor?
2. ¿Cuál es el camino que debo seguir para generar valor, cual es mi plan estratégico?
3. ¿Cómo ejecutar y monitorear mi plan estratégico de manera integral, alineando la operación con el cumplimiento de los objetivos?

Análisis DOFA (Stanford Research Institut). El análisis DOFA permite establecer estos parámetros, lo que facilita remitirnos a las investigaciones realizadas por la Stanford Research Institut entre 1960 y 1970 conformado por un equipo de investigadores liderados por Robert Stewart con Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humprey, y Birger Lie para tratar de descubrir qué estaba mal en la planificación corporativa, y luego conseguir alguna solución, o crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo, algo que hoy en día denominamos “manejo del cambio”. (Chapman, 2017) La matriz DOFA es una de las técnicas más antiguas y más empleadas en la planificación estratégica especialmente para la determinación de la posición estratégica de la empresa. Es una importante herramienta analítica de apoyo para la toma de decisiones, generalmente usada para analizar sistemáticamente los factores internos, que crean o destruyen valor. Conforman un entorno interno que puede ser controlado. Los factores externos como agentes externos, están fuera de control de la empresa. (Dyson, 2002)

La evaluación interna examina todos los aspectos de la organización que abarcan, desde Personal, instalaciones, ubicación, hasta los productos y/o servicios, esto se logra con el fin de identificar Fortalezas y debilidades. La evaluación externa examina los

aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y competitivos del entorno, como esto se logra identificar oportunidades y amenazas.

La variación del análisis DOFA, es la matriz DOFA. En ella los diversos factores se logran identificar y unir, con la intención de estimular una nueva iniciativa estratégica. Después de creada la matriz se puede modificar, eliminando o agregando factores (debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas) o según el caso estrategias. También puede aplicarse indicadores para que sea más objetivo el diagnóstico. Metodología JIT (Just in Time).

La metodología Just InTime considerada con sus siglas en inglés como (JIT) que significa “Justo a Tiempo”, define la manera en que una organización debe analizar y optimizar todos y cada uno de sus recursos dentro de un sistema de producción. Esta metodología genera en todo sistema de producción una ventaja competitiva que adquiere la organización para entregar un producto solicitado al mercado en un tiempo y cantidad requerido por la demanda. Una definición para describir el objetivo de partida de un sistema JIT podría ser: «Producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan». (Hays, 2017)

El Método JIT se basa en cuatro objetivos esenciales los cuales son: 1. Poner en evidencia los problemas fundamentales; 2. Eliminar los despilfarros; 3. Buscar la simplicidad y 4. Diseñar sistemas para identificar problemas, se resume en identificar problemas y plantear el análisis de posibles soluciones para superar las actividades innecesarias dentro de un sistema operacional. El JIT se enfoca en un aspecto fundamental llamado enfoque proactivo, que consiste en identificar problemas antes de que surjan consecuencias espontáneas este se refuerza desde la mejora continua en todas las áreas del

sistema productivo que permite cumplir el principal objetivo, que es colocar en evidencia los problemas fundamentales dentro del sistema.

El JIT ayuda a eliminar pasos que no agreguen valor, para que así aumente el porcentaje de los pasos fabriles que, si agreguen valor, así mismo, ayuda a asegurar que se dedique la mayor parte del tiempo de la fabricación a tareas que agreguen valor y se sujeten a las necesidades del JIT, es decir; la rapidez, equilibrio y sincronización. Para finalizar el proceso de aplicación de JIT se busca la simplicidad y diseñar sistemas para identificar problemas; un enfoque simple respecto al flujo de material es eliminar las rutas complejas y buscar líneas de flujo más directas, si es posible unidireccionales. Otro es agrupar los productos en familias que se fabrican en una línea de flujo, con lo que se facilita la gestión en células de producción o “mini-factorías”. Si realmente se desea y anhela aplicar esta metodología en un sistema de producción, se debe priorizar los problemas que se presentan y establecer posibles soluciones llevándolas a cabo por medio de mecanismos establecidos por la organización. Para implementar esta metodología dentro de un sistema operacional se debe establecer un diagrama de flujo que se divide en cinco fases las cuales son: 1. Cómo poner el sistema en marcha; 2. Mentalización, 3. Mejorar los Procesos; 4. Mejoras en el Control; 5. Relación Cliente- Proveedor.

- Metodología Costos ABC

Según (Kaplan & Cooper, 1999) los sistemas de costeo pasan por cuatro fases, dos de las cuales representan a los sistemas tradicionales de costeo y dos a los contemporáneos. Estas son:

- Fase I. La constituyen los sistemas de costos históricos en los cuales no se hace distinción entre costos fijos y variables, ni entre reales y estándares. No se posibilita la planificación ni el control.

- Fase II. Se ubican en esta fase los costos estándares y los presupuestos flexibles en un intento de posibilitar la planeación y control, efectuándose distinción de costos fijos y variables.

- Fase III. Es la aplicación del costeo basado en actividades, tomando como base costos reales, es considerado un sistema de costos contemporáneo, donde su diferencia con los sistemas de costos tradicionales de las fases I y II son reparto de los costos indirectos de fabricación el cual se realiza en función de las actividades relevantes de la empresa.

- Fase IV. Es igualmente la aplicación del Costo basado en actividades, pero utilizando el enfoque adicional del cálculo de costos estándar y análisis de variaciones. (Contreras & Cawley, 2006).

El sistema de Costos ABC, no solo se enfoca en maximizar la producción y minimizar los costos, lo que se considera en la actualidad como fundamental en una organización, pero este sistema de costos se basa en la aplicación de la cadena de valor de Michael Porter, con el fin de distribuir ordenada y simultáneamente los costos, pretende establecer acciones que busquen el agregar valor empresarial, por medio de recursos alternativos. La aparición del modelo ABC presenta una estrecha conexión con el pensamiento estratégico de Porter publicado en su obra de 1985. En ella expuso su visión sistémica de la empresa basada en el concepto de la cadena de valor.

Los costos (ABC) se conocen como costos basados en actividades, se puede plantear que la gran mayoría de los autores coinciden en el hecho de que las actividades de

una empresa pueden ser definidas como verbos; por ejemplo: controlar productos, negociar precios, planificar la producción, facturar, cobrar, invertir en un nuevo proceso, etc. Sin embargo, luego cada autor define a su manera y con sus matices, el concepto de actividad en el ABC.

Para (Castelló, 1992), una actividad es un conjunto de actuaciones o de tareas que tienen como objetivo la aplicación, al menos a corto plazo, de un añadido de valor a un objeto, o de permitir añadir ese valor.

Las ventajas del sistema de costos ABC son en su mayoría más eficientes que las ventajas de un sistema de costos tradicional, entre las cuales están:

- Los costos de administración y ventas son llevados a los productos.
- Se busca obtener el costo más real y preciso posible.
- Las actividades consumen costos, mientras que los productos consumen

actividades.

- Se procura valorizar todas las áreas de la organización.
- Metodología estudio de caso- resultados

Este caso ejemplo se basa en la empresa “Único” de la película titulada La Meta; en la cual se presenta un problema en el sistema operacional, más específicamente en el flujo de inventario ya que este se ha acumulado, impidiendo cumplir con los tiempos estipulados por el mercado y con las cantidades presupuestadas por el mismo. Por ello, los directivos de la empresa buscan una solución que permita disminuir la acumulación de inventario, y que simultáneamente se genere un flujo constante de la producción.

Lo que se plantea a continuación es la posibilidad de que este problema no se hubiese resuelto de esa manera, sino que más bien se hubiera aplicado la metodología JIT y los costos ABC.

El punto central es que el costo de un producto sólo se puede determinar como valor de la materia prima cuando deja por fuera otros recursos importantes como la energía, maquinarias, entre otros, con una definición conceptual y real de costos variables. Basados en lo anterior, se analiza que si quizá la empresa “Único” cuando presenta dificultades a la hora de entregar los pedidos, no hubiese utilizado la teoría de las restricciones de la mano con el método de mejora continua, sino que más bien hubiese tenido en cuenta el método JIT junto con los Costos ABC el resultado hubiese sido mejor, ya que los costos ABC miden el costo y desempeño de las actividades fundamentándose en el uso de los recursos, proporcionando herramientas para la planeación del negocio, y determinando utilidades en la reducción de los costos en la toma de decisiones estratégicas.

Lo anterior junto con la metodología JIT le proporciona a la empresa una gran reducción de los desperdicios; es decir, todo aquello que no se necesita en un momento, por ejemplo: grandes lotes de inventarios almacenados los cuales solo generan gastos y no utilidades. De esta manera lo que llamaría la atención es la reducción del inventario, llevando a una mejor producción con flujo constante y con mejor calidad, pero no se debe olvidar que este sistema no sólo analiza lo que sucede con la producción, sino que está implicado junto con el personal de trabajo y los proveedores. Cabe resaltar, que el inventario de trabajo en proceso guarda una relación directa con el tamaño de los lotes.

Cada vez que los lotes se reducen a la mitad, también se reduce a la mitad el inventario de trabajo en proceso. (Hay, 1989).

### **Marco Legal.**

EL marco legal muestra las principales normas jurídicas como leyes, decretos o resoluciones que requieren ser tenidas en cuenta para el desarrollo del proyecto.

En el sector de transporte y logística debemos distinguir la normativa marco de las leyes vinculadas al sector, que permiten sustentar los sectores vinculados a la cadena logística. El marco normativo legal que el sector logístico requiere para su desarrollo se integra con leyes vinculadas a puertos, aduana, transporte, impuestos, inversiones, operadores, etc., el análisis de inversores del sector en cada uno de sus eslabones y el estudio de los dueños de la carga para la distribución regional, implica un fuerte análisis de las normativas jurídicas sectoriales.

#### Marco normativo general

Constitución Nacional artículos 1, 56, 58, 333, 334, 336 y 365 (Función pública)

Código de Comercio artículos 981 a 1035 Contrato de Transporte

(1993) Ley 105 de 1993 Disposiciones Básicas Sector Transporte

(2002) Ley 769 de 2002 Código Nacional de Tránsito, modificado por las Leyes 1005 de 2006 y 1383 y 1397 del 2010

(1996) Ley 336 de 1996 Disposiciones Generales para los Modos de Transporte

\*Modificada

(2011) Ley 1450 de 2011, modifica el artículo 46 de la ley 336 de 1996 y fija amnistía para pago de multas de tránsito.

#### Estructura empresarial

(1988) Decreto 2044 de 1988 Transporte de Productos Especiales

(2001) Decreto 173 de 2001 Condiciones de Habilitación y de Prestación del Servicio

(2002) Resolución 2465 de 2002 Obligaciones Especiales de Cooperativas ante Supe transporte

(2006) Decreto 2868 de 2006 Capital Empresas Cooperativas (Ministerio de transporte)

(2009) Decreto 1499 de 2009 Modifica Decreto 173 de 2001 (respecto a manifiesto de carga en área urbana)

(2009) Resolución 1552 de 2009 Registro Único Nacional de Tránsito  
Condiciones de equipos

- Chatarrización:

(2008) Decreto 2085 de 2008 Establece condiciones para registro inicial de vehículos vía chatarrización o vía póliza

(2008) Decreto 2450 de 2008 Modifica Decreto 2085 de 2008

(2008) Resolución 3253 de 2008 Reglamenta condiciones para chatarrización

(2008) Resolución 4160 de 2008 Requisitos para iniciar proceso de postulación para reconocimiento económico por chatarrización

(2009) Decreto 1131 de 2009 Modifica Decretos 2085 y 2450 de 2008

(2009) Resoluciones 0497, 618, 1056, 1886, 2614 y 3088 y 4776 de 2009

Postulación y Pago por Chatarrización

- Pesos y dimensiones:

Resolución 4100 de 2004 Resolución 2888 de 2005

Resolución 4959 de 2006 Permisos Carga Extra dimensionada

Resolución 5081 de 2006 Reglamenta Permisos Extra dimensionada

Resolución 5280 de 2006 Reglamenta Permiso extra dimensionada

Resolución 4193 de 2007 Reglamenta Permisos Extra dimensionada

Resolución 1782 de 2009 Modifica Resolución 4100 de 2004 (Peso en vehículos

tipo 2)

Resolución 5967 de 2009 Reglamenta Equipos Especiales

– Repotenciación

Resolución 2502 de 2002

– Especificación en manejo de contenedores

Resolución 9606 de 2003

– Seguridad equipos

Resolución 2394 de 2009 Disposiciones sobre Seguridad Equipos de Transporte

– Restricción vehicular domingo y festivos 2007 Resolución 5776 de 2007

Restricción Vehicular Diciembre

2010 Resolución 0915 de 2010

- Transporte de alimentos:

1997 Decreto 3075 de 2007

2004 Resolución 2505 de 2004

Documentos en transporte de carga

(2008) Resolución 4496 de 2011 Manifiesto de Carga Electrónico

(2008) Ley 1231 de 2008 Reglamenta Régimen de Facturas en Colombia

(2009) Resolución 1272 de 2012 Modifica Resolución 4496 de 2011

## **Relaciones económicas**

(1998) Resolución 870 de 1998 Modifica Resolución 2113 de 1997 (Ministerio de transporte, 1997)

(2008) Decreto 2092 de 2011 Regulación Relaciones Económicas

(1997) Resolución 2113 de 1997 Condiciones de Cargue y Descargue

Tránsito aduanero

(1999) Decreto 2685 de 1999 Estatuto Aduanero

(2000) Resolución 4240 de 2000 Reglamenta Estatuto Aduanero

(2001) Decreto 1232 de 2001 Modifica Estatuto Aduanero

(2001) Decreto 2628 de 2001 Modifica Estatuto Aduanero

(2008) Decreto 1530 de 2008 Modifica Estatuto Aduanero

(2010) Decreto 0111 de 2010 Modifica Estatuto Aduanero

- Transporte multimodal

Código de Comercio artículo 987

(1996) Decreto 2295 de 1996 Reglamento Transporte Multimodal

Transporte internacional

Resolución 300 Reglamenta Decisión 399

Decisión 399 Reglamento Transporte Internacional de mercancías por carretera

Decisión 467 Régimen de Sanciones en Transporte Internacional

Decisión 331 Transporte Multimodal

Decisión 393 Transporte Multimodal (modifica Decisión 331)

Decisión 327 Tránsito Aduanero Internacional

Decisión 617 Tránsito Aduanero Internacional

Decisión 491 Pesos y Dimensiones

Decisión 467 Régimen de Sanciones en Transporte Internacional de Mercancías

Decisión 290 Seguro de Responsabilidad Civil para el Transporte Internacional

(1997) Resolución 272 Certificado de Idoneidad

Transporte de mercancías peligrosas

(2002) Decreto 1609 de 2002 Transporte Terrestre de Mercancías Peligrosas

- Normas de tránsito

(1993) Acuerdo 051 de 1993 Equipo de Carretera

(2004) Decreto 4116 de 2004 Condiciones para Cambio de servicio

(2008) Resolución 0319 de 2008 Cambio de Servicio (volquetas)

(2004) Resolución 1050 de 2004 Señalización Vial

(2010) Resolución 1384 de 2010 Establece límites de velocidad

## 6. Marco Conceptual.

En el marco conceptual se tiene en cuenta diferentes aspectos como:

**Calidad:** Es el concepto Individual que cada persona puede tener de referencia acerca de un producto o servicio (Euroinnova, 2022).

**Certificación:** Documento en que se asegura la verdad de un hecho, Una certificación es una forma de señalización frente a terceros de una serie de características, méritos o condicionantes por parte de un hecho o un bien (Economipedia, 2022).

**Clientes:** Persona que compra en una tienda, o que utiliza los servicios de un profesional o empresa (Mc Graw Hill, 2022)

**Control:** el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación (Robbins & De Cenzo, 1996).

**Diagnóstico:** Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza (EcuRed, 2022).

**Integral:** Que comprende todos los elementos o aspectos de algo (RAE, 2022).

**Producto:** un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2009)

**Proveedor o expendedor:** Quien de manera habitual, directa o indirectamente (Superintendencia de industria y comercio, 2012).

**Seguridad:** Condición del producto conforme con la cual, en situaciones normales de utilización, teniendo en cuenta la duración, la información suministrada en los términos de la presente ley y si procede, la puesta en servicio, instalación y mantenimiento, no

presenta riesgos irrazonables para la salud o integridad de los consumidores. En caso de que el producto no cumpla con requisitos de seguridad establecidos en reglamentos técnicos o medidas sanitarias, se presumirá (Superintendencia de industria y comercio, 2012).

Satisfacción: el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (Kotler & Armstrong, 2008).

Servicio: Función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal (RAE, 2022).

## 7. Diseño metodológico

### 7.1 Tipo de estudio.

Para lograr desarrollar el presente trabajo se utilizarán las direcciones establecidas para la investigación de tipo descriptivo exploratorio.

Descriptivo porque permite conocer con cada detalle cada una de las actividades que desarrollan las empresas para la prestación del servicio de logística y transporte, permitiendo comprender y analizarlas, su interpretación de cómo se llevan a cabo las tareas propias del funcionamiento de la empresa con el fin de satisfacer las necesidades de los suscriptores o clientes.

Exploratorio porque se parte de síntomas específicos encaminados con la forma como se realizan actualmente las actividades en la empresa, como logran beneficiar a su cliente que hacen para lograrlo.

### 7.2 Métodos

Para lograr alcanzar los propósitos de la investigación se analizarán cada una de las variables y esto ligado al tipo de información que se cuente, los ponentes del trabajo utilizan los siguientes métodos de investigación:

Inductivo, Deductivo, Analítico y Sintético

### 7.2.1 *Inductivo:*

Es un método científico que permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos: el análisis y la clasificación de los hechos.

### 7.2.2 *Deductivo:*

Es un método científico en el que se parte de la generalidad de lo que está ocurriendo en la empresa de tal forma que permita llegar a conocer el detalle de cada una de las actividades que se están investigando. De acuerdo con la información proporcionada del funcionamiento de la empresa, líderes de proceso que tienen conocimiento del funcionamiento del negocio, se va a utilizar el método analítico y a partir de los resultados tomar la decisión respecto a lo planteado en el presente trabajo.

Una vez aplicados este trabajo de investigación, los métodos inductivos, deductivo y de análisis, se utilizará la síntesis, toda vez que permite obtener conclusiones respecto de los hallazgos encontrados en los procesos de la prestación del servicio a los usuarios de AMERICAN LOGISTICS SAS.

## 7.3 Fuentes y Técnicas de recolección de información.

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

### *7.3.1 Recolección de datos primarios*

Se realizan entrevistas con los líderes de proceso (SVC, FACTURACIÓN) debido a que estos, tienen información certera y en primer plano, respecto del nivel de cumplimiento y satisfacción del servicio a los clientes. No obstante, se tendrán en cuenta las principales compañías dedicadas a realizar operaciones logísticas en Yumbo (valle), lo que conducirá a AMERICAN LOGISTICS SAS., a posicionarse en una empresa competitiva.

### *7.3.2 Recolección de datos secundarios*

Se obtiene información a través de fuentes tales como: libros de texto existentes en bibliotecas, información existente en portales especializados en internet e información proporcionada por personas expertas en las actividades de preparación y acomodamiento de espacios.

### *7.3.3 Procesamiento de datos*

El procesamiento de la información o datos se lleva a cabo, mediante el registro de los datos obtenidos por los instrumentos de recolección de información (líderes de proceso); se clasificarán, codificarán para establecer categorías para su análisis, de acuerdo con los objetivos específicos planteados. En la primera parte del presente proyecto de investigación.

#### 7.4 Actividades del proyecto

Las siguientes son las actividades a ejecutar en este proyecto:

- Reunión de planificación
- Revisión bibliográfica
- Diseño del proyecto
- Entrega del proyecto
- Aprobación del proyecto
- Recolección de la información
- Organización y análisis de la información
- Informe de avance al tutor
- Edición, ajustes y entrega del informe final
- Sustentación del trabajo

## 8. Estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo

Presentar, Estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo que contribuyen con el fortalecimiento de los servicios y poder lograr la satisfacción de los clientes de American Logistics SAS.

### 8.1 Diagnóstico de la situación actual de American Logistics.

#### 8.1.1 *Direccionamiento estratégico*

American Logistics es una compañía que lleva 23 años en mercado, dedicada a desarrollar operaciones logísticas integrales, enfocadas en la prestación de servicios de Almacenamiento, Manejo de Inventario, Recolección, Transporte, Distribución urbana, nacional e internacional y logísticas especializadas, servicios que están blindados bajo un esquema de certificación de la calidad y seguridad como la ISO 9001, ISO 14001, ISO 28000, ISO 45001 y World conference of business (houston). Está ubicada en la zona industrial de Yumbo del Valle del Cauca, en la calle 13 # 32 595 bodega 8, **American Logistics** tiene como promesa del servicio brindar respuesta al cliente en el menor tiempo posible, oportuna atención en los mejores estándares de calidad, cumplir con los tiempos de entrega según matriz destino e identificar las insatisfacciones de los clientes en los tiempos de entrega de mercancía.

**American Logistics S.A.S**, proporciona operaciones seguras mediante el control de amenazas, riesgos e impactos y el Mejoramiento Continuo del Sistema Integrado de Gestión, apoyados en el compromiso de la Alta Dirección y de sus colaboradores, bajo el

marco de referencia de la Responsabilidad Social Empresarial, para mantener un ambiente amigable y benéfico previniendo las lesiones y las enfermedades laborales, al igual que la contaminación Ambiental producto de sus actividades. Mediante el manejo de Estándares de Calidad, Seguridad, seguridad y salud en el trabajo y del Medio Ambiente, pretendemos la Satisfacción de Clientes, la Seguridad en la Cadena de Suministro, el bienestar de los colaboradores y sus familias, el buen Desempeño Ambiental, así como el trabajo social con las comunidades vecinas, comprometidos firmemente con el cumplimiento de los requisitos legales, los del cliente, los definidos por la Organización y demás aplicables.

Ofrece dentro de su portafolio de servicios:

**Almacenamiento y Manejo de Inventario**, American logistics S.A.S cuenta en la actualidad con Centros Logísticos, con espacios que permite brindar a sus clientes seguridad en el almacenamiento de las mercancías, soportados en una plataforma tecnológica especial, para que nuestros clientes accedan en tiempo real a sus inventarios y movimientos de mercancía. (WMS ADMINISTRACION DE INVENTARIOS).

**Carga y Distribución Industrial**, Transporte de sus despachos a nivel nacional, zonal y urbano, en recolección, transporte y entrega puerta a puerta de envíos de una pieza o “n” unidades, amparadas bajo una remesa terrestre de carga. Contamos con una red de cubrimiento bastante amplia que nos permite realizar entregas en 6 y 12 horas a nivel urbano y 24 nacional en las ciudades principales, para el caso de los trayectos especiales los tiempos de entrega son entre 36,48 y 72 horas a nivel nacional.

#### **Paquetes y Documentos**

En trayectos urbano, zonal y nacional Modalidad de normal – hoy mismo – aéreo y trayecto especial. Recolección, transporte y entrega certificada de documentos o sobres de

1 kilo hasta 5 kilos por unidad y en paquetes mercancías con peso superior a 1 kilos amparados bajo una sola guía por paquete o documentos. El tipo de transporté para este producto es terrestre, aéreo y hoy mismo en caso de que el cliente lo autorice y lo informe con antelación. Se realizan entregas a nivel Bogotá entre 6 y 12 horas, para ciudades principales nacionales en un transcurso de 24 horas y para trayectos especiales, se cuenta con un tiempo aproximado de tránsito entre 36,48, y 72 horas. Servicio especializado en el manejo de radicación de facturas o documentos urgentes que requieren retorno inmediato por parte del destinatario. El servicio se inicia con el suministro de un sobre plastificado, que contiene la guía de salida y la de retorno. Estas guías se encuentran diligenciadas o preimpresas con los datos del remitente (guía salida) y del destinatario (guía retorno).

American Logistics SAS suministra un stock de sobre portes, según las cantidades requeridas mensualmente. Los sobre portes se entregan numerados de acuerdo con un consecutivo que se debe asociar a los números de guías asignadas, lo que garantizará el control efectivo del inventario que se encuentra bajo responsabilidad del cliente.

Transporte Masivo Vehículos Urbanos y Nacionales Carga suelta o en contenedores en cupos completos dedicados para entregas punto a punto URBANO Y NACIONAL. El tipo de transporte es terrestre y entregas en tiempos normales; contamos con diferentes tipos de vehículos con rastreo satelital GPS, medio de comunicación. Modelos de planeación estratégica Son muchos los autores que hablan acerca de modelos de planeación estratégica y se presentan diferencias entre ellos que son más de forma y procedimientos más que de concepto.

Básicamente los modelos involucran dos componentes:

El análisis externo, que involucra el análisis del cliente, de la competencia y del entorno.

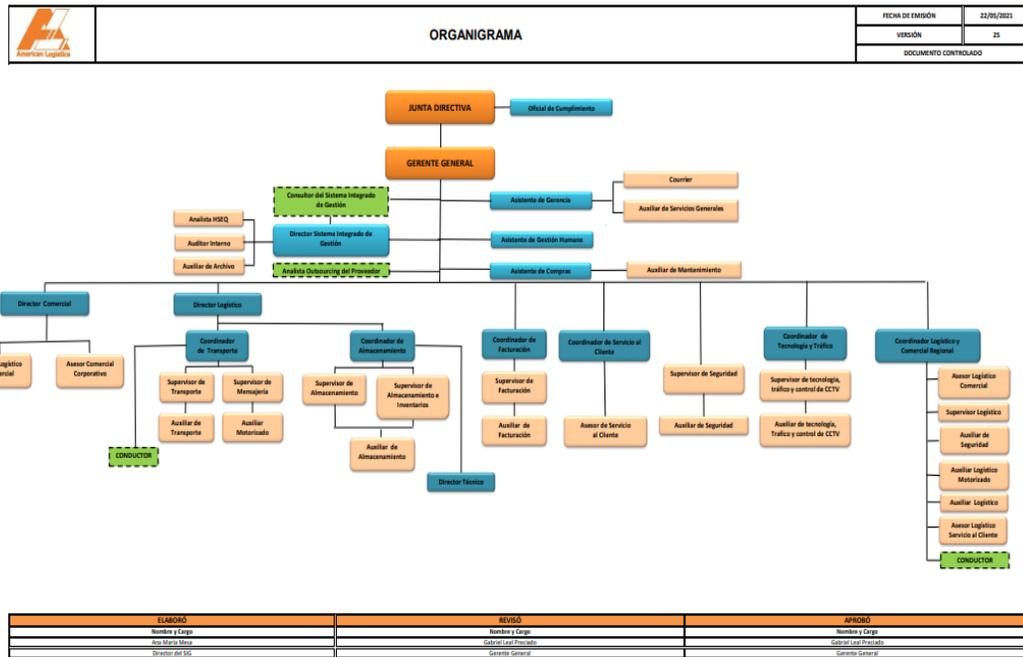
El análisis interno, diagnóstico de los componentes de la organización. De igual forma se plantean tres fases en los modelos de planeación estratégica: La formulación, la implementación o ejecución y la evaluación y control.

Dentro de la teoría analizada se logra encontrar referentes que plantean enfoques similares y muy didácticos en modelos de planeación estratégica: Con este análisis se identifica que la empresa actualmente presenta dificultades administrativas y operativas derivadas de una falta de control, que afecta el cumplimiento de indicadores de gestión, con impacto negativo por el retraso de los servicios ofrecidos, incumplimiento de la promesa del servicio, el manejo deficiente de los lineamientos de las políticas propias de entrega oportuna de mercancía, las cuales no han sido debidamente adoptadas, por las demoras en las entregas de los productos y el aumento en devoluciones e insatisfacción de los clientes.

Direccionamiento estratégico Actual

Figura 5

*Organigrama American Logistics S.A.S*



Nota: Organigrama extraído de la plataforma de gestión documental Fuente: American Logistics S.A.S

**Misión**

Desarrollar procesos de logística integral flexible, promoviendo operaciones seguras optimizando los tiempos y costos en la cadena de suministros, velando por la seguridad y salud de cada uno de nuestros colaboradores sin importar el tipo de vinculación, con espacios y ambientes agradables bajo altos estándares de calidad y seguridad.

**Visión**

Posicionar a América Logistics en el año 2025 como empresa líder en procesos de logística integral con presencia nacional e internacional, destacándose por su solidez e infraestructura cumpliendo con las expectativas corporativas con reconocimiento por la

calidad en el servicio respecto a cumplimiento en tiempos de entrega y trato adecuado de la mercancía.

**Principios corporativos.**

Respeto: Reconociendo al otro y aceptándose como es. Cumpliendo con lo prometido.

Confianza: Construir confianza. Principio importante para cimentar relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

De igual forma se plantean tres fases en los modelos de planeación estratégica: La formulación, la implementación o ejecución y la evaluación y control. Principios corporativos:

Respeto: Reconociendo al otro y aceptándolo como es. Cumpliendo con lo prometido.

Confianza: Construir confianza. Principio importante para cimentar relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

## 8.2 Etapa de formulación.

**Etapa I:** Etapa de insumo. La logística se logra identificar que a nivel mundial es definida como un conjunto de operaciones destinadas a transportar mercancía nacional, convirtiéndose en el centro de políticas de estímulo económico y el principal elemento a medir mediante los indicadores de desempeño organizacionales. Estos indicadores de desempeño mayoritariamente medidos y establecidos por organizaciones internacionales se han constituido en significativas herramientas de percepción logística, y han de forma

concienzuda identificado una gran segmentación, dispersión y/o ausencia de información específica logística en Colombia, lo cual restringe la formulación de políticas y planes de acción encaminados a la optimización de la estructura logística en relación a una visión integral del concepto y de la cadena de abastecimiento.

Actualmente la empresa American Logistics se encuentra ubicada en (Yumbo) Valle sector Acopi en la Calle 13 #32 595 bodega 8 atraviesa por unos procesos de transformación en las áreas administrativas y operativos logísticos, para lograr un buen funcionamiento, busca convertir esta compañía en una empresa competitiva y con proyección a nivel internacional. Con esta investigación se identificó la productividad tanto en sus procesos administrativos como operativos logísticos, buscando mejoras dirigidas específicamente a cada uno de los sectores, con el fin de alinear la empresa con la visión internacional que logra alcanzar. Todo esto buscando las herramientas que permitan a la empresa poder cumplir con los estándares internacionales, transformándola en una organización mucho más competitiva y sostenible. Las materias primas o productos finalizados desde un país de origen (exportador) hasta un país de llegada (importador), en donde se utilizarán los recursos recibidos para la fabricación de productos o para la comercialización directa. Desde entonces la logística en Colombia se ha convertido en un factor fundamental de la economía esa también debe afrontar la elevada competencia en el sector y no tener en la actualidad ningún programa o plan para la distribución de su mercancía, la cual se maneja de forma empírica, ocasionando retrasos en la entrega de los productos y por lo tanto generando insatisfacción de los clientes, no permite medir eficazmente la rotación que podrían tener los productos con relación al inventario, tampoco se encuentran indicadores para esta gestión y finalmente y más relevante es que

no se está teniendo en cuenta el costo de oportunidad que se puede estar generando por el sistema actual.

Por otra parte, el tema de la automatización, la disminución de tiempo, la calidad, la optimización de procesos, la reingeniería, entre otros, son muchos de los conceptos necesarios para todas las empresas, dado que la competencia, el mercado y la sociedad en general se mueven en un mismo sentido hacia estas tendencias, obligando a los empresarios a una innovación constante en la forma de realizar sus actividades diarias. Por este tipo de investigación se logró identificar la falta de control, que afecta el cumplimiento de indicadores de gestión, esto trae gran impacto negativo por el retraso de los servicios ofrecidos, incumplimiento de la promesa del servicio, el manejo deficiente de los lineamientos de las políticas propias de entrega oportuna de mercancía, las cuales no han sido debidamente adoptadas, por las demoras en las entregas de los productos y el aumento en devoluciones e insatisfacción de los clientes.

2. El análisis interno de la situación actual de la empresa frente al mercado de la logística, identifica sus fortalezas y debilidades a través del M.E.F.I. (Matriz de Evaluación de Factores Interno), que sumado con el PCI (Perfil de capacidad interna de la empresa), permite medir la respuesta de la empresa con la capacidad interna que tiene frente a la competencia.

El PCI y el POAM son dos herramientas que permiten medir el impacto de cada uno de los factores en la situación actual de la organización. En esta primera etapa se obtiene la información básica primaria necesaria para establecer objetivos y posteriormente sirve como insumo para generar alternativas estratégicas factibles.

**Etapa II:** En esta etapa de comparación. Cruce y análisis de la información. Se comparan los diferentes factores internos y externos constituyéndose la matriz FADO de cuyo análisis surgen diferentes alternativas estratégicas que deben ser consideradas por una organización. Se tratan acerca de modelos de planeación estratégica y se presentan diferencias entre ellos que son más de forma y procedimientos más que de concepto.

**Etapa III:** La etapa de decisión se utiliza la información básica de la etapa I para evaluar las alternativas estratégicas factibles de la etapa II. Se debe tener objetividad para seleccionar las estrategias que realmente den respuesta al logro de los objetivos planteados. Las estrategias se conjugan con el análisis de perspectivas de la organización obteniéndose el Mapa estratégico.

### 8.3 Análisis Interno.

Se listaron los factores internos que más impactan la empresa para abordar su análisis.

Tabla 2

#### Análisis de factores Internos

Factores internos				
Factores internos	Áreas responsables	Peso relativo	Valor factores	Valor sopesado
Satisfacción colaboradores	Gerencia	0,082	2	0,082
Tecnología	Gerencia	0,078	2	0,078

Financiero	Gerencia	0,087	2	0,174
Procesos y procedimientos	Gerencia	0,067	2	0,134
Precios	Subgerencia comercial	0,054	1	0,054
Comunicación y Publicidad	Subgerencia comercial	0,046	1	0,046
Dirección Estratégica	Gerencia	0,0925	2	0,185
Proveedores	Gerencia	0,057	4	0,228
Investigación de mercados	Subgerencia comercial	0,064	2	0,128
Investigación de competencia	Subgerencia comercial	0,062	2	0,124
Políticas y normas M & V	Subgerencia comercial	0,050	2	0,100
Información y conocimiento de los clientes	Subgerencia comercial	0,055	2	0,110
Segmentación de mercado	Subgerencia comercial	0,04	1	0,040
Costos	Subgerencia comercial	0,038	1	0,038
Relación con los clientes	Subgerencia comercial	0,052	2	0,208

Estructura organizacional de Mercadeo	Subgerencia comercial	0,075	2	0,150
	Totales	1,000		2,190
Valores asignados de acuerdo con la importancia para la organización.	Factores		Valor	
		Fortaleza mayor	4	
		Fortaleza menor	3	
		Debilidad mayor	2	
		Debilidad menor	1	

Nota: Análisis de los factores internos para la empresa American Logistic S.A.S, Fuente elaboración propia, 2022.

**El PCI** (Perfil de capacidad interna). Esto es una herramienta que permite hacer un diagnóstico estratégico del estado actual de la organización. Evalúa sus fortalezas y debilidades con relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. La identificación de las fortalezas y debilidades se realizó con la percepción de los miembros de la organización en cada una de las categorías involucrando los factores que afectan su operación.

Se examinaron cinco categorías:

Capacidad directiva

Capacidad competitiva

Capacidad financiera

Capacidad tecnológica

Capacidad del talento humano

El análisis se hace bajo dos aspectos: Una la calificación de los factores que se representan esquemáticamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado Alto (A), Medio (M), Bajo (B) y el otro es la calificación del impacto en escala de Alto, Medio, Bajo respecto del éxito actual del negocio. Los resultados del análisis se transfieren a unos formatos modelos. (Serna, 2000).

Finalmente se examina las fortalezas y debilidades relativas de la empresa en cada una de las categorías para unificar la información objetiva en una sola matriz. Requieren manejo o consolidación de acuerdo con el impacto en el negocio. A pesar de que es muy subjetivo, el análisis del perfil de capacidad es un aporte fundamental para examinar la posición estratégica de la organización, mostrar el curso más conveniente y determinar las áreas de la empresa que necesitan atención.

Capacidad directiva. En el último año, en la logística a nivel mundial, ha adquirido cierto nivel de importancia la gestión del conocimiento, capacidades y/o estrategias. Validamos por medio de esta investigación que el método por el cual American Logistics está calcular los tiempos en general (entregas, alistamientos y demás) está tomando una serie de ajustes internos el cual le permitirá un cierre efectivo de cada indicador y por ende mitigara novedades, aún el proceso de servicio al no tiene estructurado un indicador de seguimiento toda vez que no se podría validar el cierre efectivo de guías o no se tiene estandarizado por medio de un hito, según el método “Just in time” (JIT) tenemos como

resultado las anteriores causas que generan el incumplimiento según las políticas que por temas de la certificación debe ser de estricto cumplimiento.

Según el diagnóstico de los procesos, se puede encontrar fallas y así mismo se logró sugerir o realizar acciones de mejora a los métodos de trabajo con la finalidad de evitar reproceso en el área más afectada que es facturación, toda vez, que, por medio del indicador de servicio al cliente, con este logramos identificar todas las novedades y/o errores cometidos por cada uno de los procesos, los cuales cada líder entra a ajustar para evitar el no cobro de servicios prestados al cliente.

Referente a la toma de tiempos como técnica de medición del trabajo de los colaboradores en las líneas productivas y administrativas por medio de la metodología estudio de caso se validaron los reprocesos en la logística y sobrecostos en la operación, para analizar los tiempos de respuesta del proceso de servicio al cliente acción en cliente interno y externo, donde el tiempo máximo de respuesta fue de 1 hora para gestionar solicitudes en general para el tema operativo, en cuanto al tema administrativo no se evidenció que se tenga estipulado un tiempo como tal por proceso, toda vez que la gestión va ligada al control de cada líder de proceso. Desde el punto de vista de la logística se puede decir que no toda la información puede ser manejada en tiempo real o como tal estandarizada, debido que se tienen novedades las cuales requieren una gestión extensa para poder así brindar respuesta o solución al cliente interno o externo. Lo que si se hace es que se puede brindar respuesta al cliente independientemente su naturalidad, indicado que se realizara una validación correspondiente a novedad presentada y paralelamente está ligado al resultado de la metodología “Just InTime” y permitiendo que el tiempo de respuesta no es mayor a 1 hora.

La empresa tiene la declaración de su misión, visión, objetivo y principios corporativos pendientes de publicar y socializar con sus colaboradores, considerado como una fortaleza baja de impacto medio para la organización. Los directivos tienen una estrategia global e ideas de negocios para competir en su mercado, sin registrar en un plan de mercadeo con objetivos y tiempos definidos para su ejecución lo que representa una debilidad alta de gran impacto para la sostenibilidad de la empresa. Los sistemas de dirección, coordinación y control gerencial presentan una alta debilidad que con la ausencia de planes estratégicos causan gran impacto en la toma de decisiones y en la gestión empresarial que permitan relacionar los elementos de la empresa con el logro de la visión. Sus socios se dividen las funciones, el gerente toma decisiones financieras y de personal y la subgerencia comercial toma decisiones comerciales y de acercamiento y comunicación con las empresas de logística del sector.

En los procesos internos están los controles para poder desarrollar y llevar a cabo en el tiempo oportuno según su promesa de valor. Los sistemas de dirección, coordinación y control gerencial presentan una alta debilidad que con la ausencia de planes estratégicos esto causa gran impacto en la toma de decisiones y en la gestión empresarial que permitan relacionar los elementos de la empresa con el logro de la visión. Esto se lleva a cabo, porque la empresa actualmente contiene información imprecisa, desactualizada e incompleta. Se realiza un análisis para alcanzar a identificar mejoras en los procesos, la empresa en este momento presenta carencias o falencias tecnológicas, procesos de la parte logística, transporte, automatización y en la parte de sus procesos administrativos, etc., empleando para esto diagramas de flujo de procesos, de tiempos entre otros. Estas

herramientas permiten a las empresas realizar un análisis completo de la situación que actualmente cuenta la compañía y permite realizar recomendaciones de mejora.

Tabla 3

## Perfil de capacidad directiva de la empresa

Perfil de Capacidad Interna American Logistics									
Capacidad Directiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa - Responsabilidad Social				X			XX		
Uso de planes estratégicos - Análisis estratégicos				XX			XX		
Evaluación y Pronóstico del medio				XX			XX		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			XX		
Flexibilidad de la estructura organizacional			X	XX			XX		
Comunicación				X			XX		
Orientación empresarial			X				XX	X	
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa			X				XX	X	
				XX					

Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			CX		
Agresividad para enfrentar la competencia				XX			XX		
Sistemas de control gerencial				XX	X		XX		
Sistemas de toma de decisiones				XX	X		XX		
Sistemas de coordinación				XX			X X		
Evaluación de gestión				XX	X		XX		

Nota: Análisis de la capacidad directiva para la empresa American Logistic S.A.S, Fuente elaboración propia, 2022.

En este análisis se logra identificar el compromiso por parte de sus colaboradores que contribuyen significativamente al logro de las metas establecidas por la organización. Con la fortaleza del 71% con un impacto positivo en el éxito empresarial. La empresa cumple con todos los requisitos legal es de seguridad social, su escala salarial se apega a lo legal. No se tiene políticas, manuales de funciones e indicadores de desempeño lo que no permite establecer planes de mejoramiento y sistemas de reconocimiento y recompensas. Siendo una debilidad alta que tiene gran impacto en la motivación del personal. Los manuales de procesos y procedimientos a pesar de que se cuenta con ellos ya que esta compañía está certificada, este es un tema que merece atención puesto que se trabaja con una compañía de mensajería y logística como es el caso de Servientrega que es la empresa de la misma firma, cada una con diferente forma de trabajar. La gran mayoría son procesos

sistematizados. De allí la importancia de contar con protocolos como una herramienta de apoyo en el proceso de gestión del talento humano, que aporte criterios unificados y autonomía de manera que se minimice el riesgo en la toma de decisiones respecto a la atención al cliente y la solución de dificultades, actualmente el factor es débil y el impacto alto.

Una alta fortaleza que se logra identificar en la organización es contar con personal con buen nivel académico y conocimiento y experiencia técnica en el sector. Tema reforzado durante el año por las empresas de logística que tienen planes de capacitación destinados a fortalecer el conocimiento técnico en entrega de mercancía y logística. El impacto que se mide en este sentido es alto, por ser el apoyo en la atención y solución de problemas para los clientes.

Tabla 4

## Perfil de capacidad del talento humano de la empresa

Perfil de Capacidad Interna - América Logistics									
Capacidad Talento Humano	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento humano		X					X		
Experiencia en logística	xX						X		
Estabilidad laboral				X			X		
Rotación				X				X	
Ausentismo					X			X	

Pertenencia			X		x	x	X		
Motivación					X		X		
Nivel de remuneración			X		XX		X		
Accidentabilidad			X					X	
Retiros				X				X	
Índices de desempeño				X			X		
Capacitación					xX		X		
Manual de funciones				X				X	
Clima organizacional			X				X		

Nota: Perfil de la capacidad del talento humano para la empresa American Logistic S.A.S,

Fuente elaboración propia, 2022.

**Capacidad tecnológica.** El nivel tecnológico actual de la empresa es débil; su personal cuenta con habilidades técnicas en el manejo de las TIC. El sistema de información de la empresa está diseñado para básicamente requerimientos funcionales de información y está integrado con todas las áreas de forma oportuna y confiable. Sin embargo, presenta debilidad en la actualización de nuevos desarrollos y programas especializados que respondan a las necesidades actuales de los clientes como un valor agregado al servicio, entre ellos está el estrechar vínculos con el cliente y generar cercanía a través de las redes sociales y desarrollo y actualización de la página satisfacer los webs. La empresa cuenta con el CRM que le ha permitido conocer más acerca de sus clientes y hacer seguimiento y rastreo de la mercancía, Sin embargo, para innovar hay que conocer muy bien las necesidades del cliente y no existe mejor canal que el de la mediación para obtener ese feed back que se requiere para alimentar el sistema. La empresa presenta una

fortaleza baja en este sentido y el impacto en el servicio es alto. La empresa es consciente de que debe realizar copias de seguridad (Back ups) de toda su información en forma periódica y dar cumplimiento a la normatividad vigente de salvaguarda la información confidencial de los clientes, a través de claves especiales con acceso restringido.

La exigencia de las empresas de logística y entrega de mercancías es alta en este sentido Ya que cada vez la luz de los nuevos escenarios planteados por el desarrollo tecnológico. Las organizaciones deben girar en la misma velocidad que gira el entorno si no quieren perder competitividad y capacidad de atracción del cliente. La competencia si lo está haciendo. La realidad actual es que se tienen un cliente más informado y exigente. Los avances tecnológicos le dan la información que necesita y lo llevan a la comparación. En términos generales la capacidad tecnológica de la empresa es débil y tiene un gran impacto sobre el desarrollo del negocio, su rentabilidad y el acercamiento al cliente. La transformación tecnológica ofrece grandes oportunidades para el negocio por tanto la empresa debe apalancar financieramente la capacidad tecnológica como parte del mejoramiento continuo.

Tabla 5

Perfil de capacidad tecnológica de la empresa.

Perfil de Capacidad Interna – PCI									
Capacidad Tecnológica	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica en el manejo de sistemas				X			xX		
Capacidad de innovación				X			xX		

Nivel tecnológico utilizado en la organización				X			xX		
Utilización de la tecnología como un valor agregado al servicio				xX			X		
Aplicación de programas especializados				X			xX		
Actualización en nuevos desarrollos de programas y tecnología				xX			X		
Actualización sistematizada de base de datos de los clientes				X			X		
Políticas de seguridad de la información				xX	X		XX		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas de la organización				X X	X		X		
Nivel de coordinación e integración con los proveedores			XX	X			X		

Nota: Perfil de la capacidad tecnológica para la empresa American Logistic S.A.S, Fuente: elaboración propia, 2022.

Capacidad competitiva. La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios que le proveen las diferentes compañías de logística, lo que le permite armar un producto más robusto con mejores servicios para ofrecer al cliente. Conjugado este portafolio con la vasta experiencia en el negocio y una excelente atención y asesoría personalizada es lo que los diferencia y mantiene vigente en el mercado y se presenta como una fortaleza alta, de gran impacto para la empresa.

La amplia experiencia en el sector da a los líderes de la empresa el conocimiento de este, mas no se cuenta con una investigación documentada de nuevos mercados y análisis para elegirlos, teniendo esto un impacto alto en el crecimiento de la empresa. De

igual forma pasa con la competencia, la empresa la conoce mas no tiene estudios que soporten un análisis de ello, máxime cuando esta tiene otros valores agregados representados en beneficios para los clientes. El impacto de la competencia es muy alto, si no se tienen las estrategias para contrarrestar. La empresa da la opción al cliente de elegir precios y cobertura de servicios. La inversión en investigación y desarrollo la realizan las grandes compañías de logística, el intermediario hace aportes desde la experiencia en el mercado y las necesidades del cliente. En este sentido las empresas de logística desarrollan nuevos productos y servicios aprovechando este conocimiento, como es el caso del transporte de mercancía en el tiempo según la promesa de valor, que permite llegar a cubrir necesidades más básicas y actuales de los clientes.

La empresa presenta una alta debilidad en la medición de satisfacción del cliente y en las políticas de postventa. El siniestro o circunstancia es el momento de verdad donde el cliente hace tangible el servicio ofrecido y se fideliza con la empresa. Allí se mide el tiempo y oportunidad en la respuesta, por ello el impacto es alto en la retención del cliente. La capacidad competitiva de la empresa se muestra en la tabla 5 como una fortaleza baja y el impacto para la situación actual de la empresa es alto, es importante garantizar la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Tabla 5.

Perfil de capacidad competitiva de la empresa

Perfil de Capacidad Interna - PCI									
Capacidad Competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto,				X			X		

calidad y exclusividad									
Lealtad y satisfacción del cliente	X			X			X		
Participación del mercado		X	xX				X		
Bajos costos de logística	X						X		
Uso de la curva de experiencia	X		XX				X		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos				X				X	
Grandes barreras en entrada de nuevos competidores en el sector.				X			X		
Fortaleza de los proveedores		X					X		
Concentración de clientes				X				X	
Administración de clientes				X				X	
Portafolio de productos	X		XX				XX		
Análisis del sector				XX			XX		
Análisis de la competencia				XX			XX		

Programas despacho				XX			XX		
--------------------	--	--	--	----	--	--	----	--	--

Nota: Análisis de la capacidad competitiva para la empresa American Logistic S.A.S,

Fuente: (biblioteca.utb.edu.co), 2022.

Capacidad financiera. Medir la capacidad financiera es medir la gestión financiera. La organización tiene sistematizado el proceso contable que es manejado por una Outsourcing. Se cuenta con un plan de cuentas que registra la información contable de la empresa. Trimestralmente se genera el estado de resultados y anualmente el balance general y un presupuesto para el pago de impuestos. No se hace a profundidad un análisis financiero para apoyar la toma de decisiones.

La tabla 6, muestra la situación de la empresa con el análisis financiero realizado con la información entregada con los indicadores de rentabilidad más estándares: patrimonio, liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura, etc. Se tomó modelo (García, 1991)

Tabla 6

#### Indicadores financieros de América Logistics

Indicadores	2021	2022	Observación
Índices de liquidez			
Razón corriente %	1,25	1,45	Baja
Prueba acida	0.99	1	BAJA
Índices de Endeudamiento			
Nivel de endeudamiento	56,80%	60,30%	Alto
Impacto de la cobertura a nivel país	8,60%	20,40%	Baja
Índices de Rentabilidad			
Margen de Utilidad antes de Impuestos	14,10%	15,00%	Baja
Retorno sobre activos fijos	21,60%	38,10%	Bajo
Retorno sobre patrimonio	31%	40%	Bajo
Índices de actividad			

Rotación de cuentas x cobrar	0,1097	0, 10	Bajo
Periodo promedio de recaudo	45 días	60 días	dato empresa

Nota: Indicadores financieros para la empresa American Logistic S.A.S, Fuente: American Logistic S.A.S, 2022.

Los activos corrientes para el periodo 2022 predominan sobre los pasivos corrientes del mismo año, tendencia que se mantiene baja si comparamos con el año 2021. La razón corriente pasó de 1,25% en el 2021 a 1,45% en el 2022, los activos corrientes se incrementaron al año 2022, los pasivos corrientes representados en obligaciones a corto y largo plazo se incrementó en 18%, lo que no es bueno para la empresa, indica que por cada peso que tenga de deuda en el corto plazo dispone de muy poca utilidad para poder cubrir todas sus obligaciones. Considerando que la cantidad de inventario con el que se cuenta la prueba ácida es baja la empresa en estos momentos no cuenta con liquidez financiera para cubrir todas sus obligaciones.

El endeudamiento actual de la empresa (año 2022) es de 60,3% lo que indica que se cuenta con muy poco para cubrir todas las deudas y obligaciones de la empresa. El incremento en ventas del 2022 fue más bajo que al incremento en las obligaciones financieras al año 2022, se incrementa por esta razón de endeudamiento lo que puede dar preocupación.

Si se analiza el Nivel de endeudamiento para el año 2022 es alto o tuvo un incremento sobre el 2021 Quiere decir que por cada peso que la empresa tiene en su activo están comprometidos a pago a terceros.

El impacto de la cobertura de intereses indica la incidencia de los gastos financieros sobre las utilidades. En el año 2022 produjo 20,35 veces utilidades con respecto al volumen de gastos financieros, superior en un 137,18% con respecto al 2021.



Acceso a capital cuando lo requiere				X			XX		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				XX			XX		
Eficiencia y efectividad en el uso de los recursos				XX			XX		
Rentabilidad, retorno de la inversión				X			XX		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				XX	X		X		
Comunicación y control gerencial				X		X	X		
Habilidad para competir con precios				XX			X		
Inversión de capital. Capacidad para suplir otras necesidades.				XX	X			X	
Estabilidad de costos y gastos administrativos				X			X		
Distribución en tiempo de inversión de la organización en otros recursos.				X				X	
Manejo de presupuesto				X		X		X	
11	2	0	0	3	1	5	8	3	0

Nota: Perfil de capacidad interna PCI para la empresa American Logistic S.A.S, Fuente: Elaboración propia, 2022.

En resumen, el perfil de capacidad interna de la empresa muestra falencias en la parte de capacidad directiva más dirigida a la parte de planeación estratégica, la capacidad financiera en planeación y manejo de presupuestos, control de costos y gastos financieros, en la capacidad tecnológica en inversión en nuevos programas de acercamiento al cliente y

en mejorar procesos y procedimientos, implantar una cultura de servicio al cliente con un personal motivado. El impacto de todos estos factores es alto sobre la empresa y el sector.

Tabla 8

*Resumen del perfil de capacidades internas en la empresa*

Perfil de Capacidad Interna									
Categorías del PCI									
Capacidad	Grado Debilidades			Grado Fortalezas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva	XX						XX		
Competitiva	XX						XX		
Financiera	XX						XX		
Tecnológica	X						XX		
Talento Humano				XX	X	XX	X		

Nota: Una vez realizado el PCI se realizó el resumen del perfil de capacidad interna PCI para la empresa American Logistic S.A.S, Fuente: Elaboración propia, 2022.

La categoría del perfil de capacidad interna PCI de la organización muestra más debilidades que fortalezas con excepción de la fortaleza que tienen en el talento humano con mucho compromiso y preparado. Es el reto de la empresa con la implementación del plan estratégico que hará que este perfil suba por uno más competitivo.

Análisis del mapa de competitividad de la empresa.

Tabla 9

*Matriz consolidada de evaluación de factores internos de American Logistics*

Mapa de Competitividad		Evaluación del área
1. Planeamiento estratégico		43%
2. Producción y operaciones		45%

3. Aseguramiento de la calidad	68%
4. Comercialización	53%
5. Contabilidad y finanzas	63%
6. Recursos humanos	49%
7. Gestión ambiental	58%
8. Sistemas de información	66%
Nivel de Competitividad de la Empresa	<b>47%</b>

Nota: En esta matriz se encuentra el consolidado de los factores internos para la empresa American Logistic S.A.S, Fuente: Elaboración propia, 2022.

La compañía actualmente cuenta con un plan de mercadeo, elaborado en el 2020, en la que se realizaron recomendaciones y se determinaron unos objetivos generales y específicos aprovechando la fortaleza de sus dueños en cuanto a experiencia, conocimiento del negocio, del sector y de la competencia.

En cuanto a la comercialización, su mercado es a nivel nacional. Se ha designado un presupuesto para desarrollar un mercadeo promocional a través de las tarjetas de presentación de los socios, que contienen la información de todos los servicios que brinda la empresa y se utilizan de manera eficiente. Adicional a ello se cuenta con una página web, que es un recurso desaprovechado al que no se les está dando mantenimiento. La empresa dispone de un sistema de información en la que hace una inversión periódica de actualización y mantenimiento, que también está siendo desaprovechado para el mercadeo y acercamiento a los clientes. La empresa conoce los segmentos de mercado en los que compete; falta desarrollar estrategias comerciales para cada uno de ellos.

Sobre Recursos humanos, además de sus dos socios que lideran la empresa y hacen la parte comercial, los servicios de mensajería están contratados por servicio al igual que el contador. La empresa cumple con todos los requisitos de ley vigentes; no hay una escala de promoción; Se tiene un organigrama escrito, publicado, se conocen las líneas de

autoridad y responsabilidad. Cuenta con políticas y manuales escritos, con certificaciones, no se tiene un programa de integración ni de salud ocupacional implementado; el trabajo se desarrolla en oficina y la planta, No se tiene un registro de ausentismo, teniendo en cuenta que es alto, la calificación en Recursos Humanos es del 49%, El diseño de la oficina es amplio con buena aireación y ventilación, ofrece bienestar a quienes allí laboran. Conocen las normas ambientales y procuran cumplirlas, separan los desechos que son tratados en el edificio, realizan campañas de ahorro de energía y agua. La calificación en gestión ambiental fue del 58%. Buen porcentaje.

El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de forma oportuna y confiable con personal capacitado, se encuentra desactualizada en materia de nuevos desarrollos. Cada empresa logística con la que se trabaja tiene una plataforma distinta para su funcionamiento, es por ello por lo que la empresa requiere una plataforma con mayor capacidad. Se realiza un back-ups periódico pues la información es vital para su funcionamiento. La captura de la información se hace ordenada. Se cuenta con un sistema de reserva de energía para contingencias. La información generada por el sistema es confiable para la toma de decisiones. La calificación en el Sistema de información es de 66%. No se tiene medición de frecuencia de errores en los trámites, que son rechazados por las empresas logísticas. Calificación en aseguramiento de calidad 68%. En general la empresa presenta un nivel de competitividad del 47%, que refleja la necesidad de la planeación estratégica y el aseguramiento de la calidad.

Tabla 10

*Matriz de evaluación de factores internos de American Logistics – MEFI*

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)					
Clasificación	Factores Internos	Área responsable	Peso relativo	Valor factores	Valor sopesado
	Fortalezas				
1	Amplia trayectoria y conocimiento del sector logístico.	Subgerencia comercial	0,143	4	0,572
2	Talento humano preparado y formado	Subgerencia comercial	0,095	4	0,38
3	Variado portafolio de productos y servicios de la cadena transporte y logística.	Subgerencia comercial	0,092	4	0,368
4	Amplia base de datos de clientes con alto índice de confianza.	Subgerencia comercial	0,085	4	0,34
5	Excelente manejo de relaciones públicas, cercanía y disponibilidad con los clientes.	Gerencia	0,081	4	0,324
6	Amplio reconocimiento y confianza de (proveedores)	Gerencia	0,063	4	0,252
7	Alto sentido de pertenencia, pero con rotación por parte de colaboradores.	Gerencia	0,056	3	0,224
8	Ambiente laboral agradable de confianza y compromiso con comunicación abierta y de mucho respeto.	Gerencia	0,042	3	0,126
	Total		0,958		3,764
	Debilidades				3,764
1	Deficiente enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones	Gerencia	0,23	1	0,23
2	Sin un plan de mercadeo y ventas estructurado que responda a las exigencias del mercado.	Subgerencia comercial	0,14	1	0,14
3	Deficiente sistema de control financiero	Gerencia	0,099	2	0,198
4	Sin Evaluación y Pronostico del medio para contrarrestar los cambios del entorno.	Gerencia	0,097	2	0,194
5	Manejo y utilización deficiente de los activos tangibles.	Gerencia	0,093	2	0,186

6	Capital insuficiente para inversión en nuevas herramientas tecnológicas	Gerencia	0,082	1	0,082
7	Volatilidad de clientes	Gerencia	0,07	1	0,07
8	Ausencia de sistema de evaluación (índices de desempeño), promoción, incentivos y retos con el recurso humano.	Gerencia	0,062	1	0,062
9	Falta implementar sistemas de pago	Gerencia	0,053	1	0,053
10	Ausencia de política de servicio de postventa y medición de satisfacción del servicio al cliente	Gerencia	0,041	2	0,082
11	Pendiente plasmar organigrama, funciones, procesos y procedimientos. (Concentrados en gerencia).	Gerencia	0,033	1	0,033
	Total, valores		1		1,33
	Total, valores sopesados				5,094

Nota: En esta matriz se encuentra la evaluación de factores internos para la empresa American Logistic S.A.S, Fuente: Elaboración propia, 2022. (repository.lasalle.edu.co).

#### 8.4 Análisis externo o del entorno

Con este análisis se logra analizar factores externos a la organización que la impactan positiva o negativamente para el periodo 2021-2022.

El resultado identifica las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la organización, permitiendo anticiparse y tomar medidas para minimizar los riesgos y aprovechar las ventajas que este plantea. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ayudar o afectar al cumplimiento de la misión y a alcanzar los objetivos de la organización, esta deberá afrontar estratégicamente la adversidad que propone el mercado.

La información de cada organización depende de la naturaleza de su entorno y del sector en que se mueva. El análisis deberá identificar tanto las oportunidades como las amenazas emergentes. ¿Qué coyunturas favorables pueden ser aprovechadas? ¿Qué situación, presente o futura, representa algún riesgo para la organización?

**Factor Demográfico:** Desde principios del siglo XX, en Colombia se dieron grandes cambios demográficos y socioeconómicos producto del proceso de urbanización paralelo a la industrialización en los años treinta, el crecimiento del sector terciario de la economía correspondiente al desarrollo del sector servicios y de la pequeña empresa que contribuyó al incremento del empleo. Posteriormente se logró el aumento del nivel educativo de la población y en particular el de las mujeres, junto con su incorporación masiva al mercado de trabajo, el uso generalizado de anticonceptivos modernos, el desarrollo científico y tecnológico y la reducción de la mortalidad particularmente la infantil, contribuyó al mejoramiento de la calidad de vida de la población, al reconocimiento de la mujer como eje del desarrollo, así como a la transformación de las estructuras familiares creando a su vez un ambiente favorable para la transformación demográfica y el envejecimiento poblacional. A finales del siglo XX en Colombia, la transición demográfica se ha caracterizado históricamente por un descenso de la mortalidad en la década de los treinta y la disminución de la fecundidad a partir de los años sesenta, lo cual incidió en el envejecimiento poblacional; una evidencia de este proceso es el aumento de la tasa de crecimiento poblacional, el ensanchamiento de la base piramidal haciendo transito al envejecimiento de la población. Actualmente la tasa de crecimiento poblacional en Colombia está situada en el 0,9% de acuerdo con las

proyecciones estadísticas del DANE y a las estimaciones de proyección entre los años 1985-2020. (DANE, 2022)

La población en Colombia actualmente para el año 2022 es 52 millones de habitantes. En el mismo periodo, Bogotá fue el departamento más poblado del país sudamericano, con alrededor de 7,9 millones de personas, seguido por Antioquia con aproximadamente de 6,89 millones de habitantes (DANE, 2022)

**Factor económico:** La economía colombiana se ha recuperado de manera notable de la crisis del COVID-19, y una fuerte respuesta de las políticas monetarias y fiscales ha logrado evitar una mayor contracción de los ingresos. Políticas macroeconómicas sólidas están sentando las bases para una recuperación continuada, si bien serán necesarias medidas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las cuentas fiscales. Sin embargo, a más largo plazo, tanto el crecimiento como la inclusión social se ven atrapados por debilidades en materia de políticas estructurales, que impiden que más de la mitad de la población activa acceda a empleos formales y a la protección social, al mismo tiempo que impiden que las empresas crezcan y mejoren su productividad. Romper este círculo vicioso permitiría a Colombia dar un salto significativo en sus niveles de bienestar. Se prevé que el PIB crezca un 6,1% en 2022 y un 2,1% en 2023. El consumo privado es el principal motor de la recuperación, alimentado por un repunte gradual del empleo. La fortaleza de los precios de las materias primas ha mejorado los términos de intercambio y está apoyando los resultados fiscales, en un contexto de demanda externa creciente. La inflación ha subido muy por encima del objetivo previsto; si bien el impulso inicial provino de los precios de los alimentos y la energía, que han afectado especialmente a los

hogares de bajos ingresos, más recientemente, sin embargo, las presiones inflacionistas se han generalizado. (OECD, 2022)

Un factor preponderante que modifica diversas variables económicas, la caída de los precios del petróleo es la que afecta el ingreso de divisas con un efecto inmediato en la tasa de cambio, tornando oscuro el equilibrio de la balanza de pagos, afectando la importación de bienes hacia la baja y acrecentamiento de los pagos de la deuda debido a la convertibilidad de la moneda. Con un dólar más caro, las empresas colombianas tienen la posibilidad de reinventarse para aumentar sus exportaciones aprovechando la situación coyuntural. Existen aspectos sociales que afectan la parte económica. En este 2022, se vislumbran sombras más oscuras sobre ese panorama económico por cuenta de la constitución del 91, que da a las comunidades el poder de definir en consultas populares, si se permite la explotación de los recursos naturales relacionados con petróleo y minería. Los resultados adversos de las primeras, acrecentará la problemática al añadir a los precios bajos del petróleo, el aumentar la posibilidad de una mayor oferta petrolera para compensar niveles de precio, sumado a otro tipo de explotaciones no permitidas como metales preciosos, oro en la localidad de Cajamarca o la reciente consulta en Cumaral, Meta para evitar la exploración y posible explotación de petróleo, lo que incide en los ingresos estatales vía utilidades de Ecopetrol.

Sin embargo, las perspectivas de cambio del clima económico se han ido superando: Los países de la Alianza Pacífico están proporcionando la consolidación de una política económica y comercial integrada para mejorar la confianza entre inversionistas nacionales y extranjeros. Colombia hace parte de ella. Brasil y Argentina con los cambios de gobierno iniciaron un proceso de recuperación, excepto Ecuador y Venezuela, el uno

por haber dolarizado su economía lo que le trae fuertes desequilibrios monetarios que lo obligan a acudir al sector externo para obtener créditos en dólares y el último con un sistema productivo de por sí ya inexistente y una dependencia cada vez mayor del petróleo, pero con ingresos que poco satisfacen las posibilidades de estructurar un proceso económico.

La situación económica interna del 2022 fue calificada por los economistas como de incertidumbre económica: un año de crecimientos moderados y en el 2022 mediciones de crecimiento económico ya dados no mayores al 1,5% en el segundo trimestre del 2022 cuando a nivel gubernamental se esperaba un 2,3%; un proceso de desaceleración que se acentuó desde el segundo semestre del año 2016 con un comercio exterior que aún no despega, y, un entorno macroeconómico más retador donde se manifestaron vulnerabilidades en lo fiscal y en lo cambiario. A lo anterior se suman los factores climáticos, el riesgo de un posible racionamiento y los grandes costos que generó el paro camionero. En materia económica, los retos fueron importantes. Los índices de inflación estuvieron lejos de los proyectados por el Banco de la República. El resultado de ello fue en la tasa de interés de referencia: aumentos continuos por parte del banco oficial. El mayor costo del dinero fue uno de los factores que incidió en la tasa de crecimiento.

La reforma tributaria es otra de las variables que ha incidido en el factor económico y político del país, su discusión en el congreso fue poca y solo se lograron algunos avances en procedimientos en unificación de las tarifas de renta, en control a las entidades sin ánimo de lucro, en la adopción en Colombia del monotributo y en una exención parcial del IVA para bienes de capital, pero no se logró superar uno de los principales problemas: Las altas tarifas corporativas o de las empresas. La tributación a las

sociedades en lugar de disminuir aumentó y se mantiene como una de las tarifas efectivas de tributación más altas, perjudicando al sector empresarial en general que tiene un tributo del 60% de sus ingresos brutos. Es evidente que se perdió la oportunidad de adoptar en el país una reforma tributaria estructural competitiva. El objetivo de esta reforma terminó siendo más de lo mismo: un sistema recaudatorio, con el principal riesgo que en un par de años nuevamente se propondrá una nueva reforma tributaria. A pesar de estas dificultades, Colombia termino el 2021 con cifras que reflejan la solidez de su economía con respecto a latinoamericana donde se refleja un entorno más contraccionista.

En cuanto a los indicadores económicos, el (Banco de la república) en su informe financiero, visualiza cómo han evolucionado los indicadores, entre enero-diciembre de cada año. Así en lo referente al PIB, el decrecimiento del indicador ha sido sistemático, salvo por un repunte de + 0,9% en el 2020, con respecto al 2021 que fue del 4%, que tiene su incidencia por: la ejecución de políticas como el plan de impulso a la productividad y el empleo (PIPE).

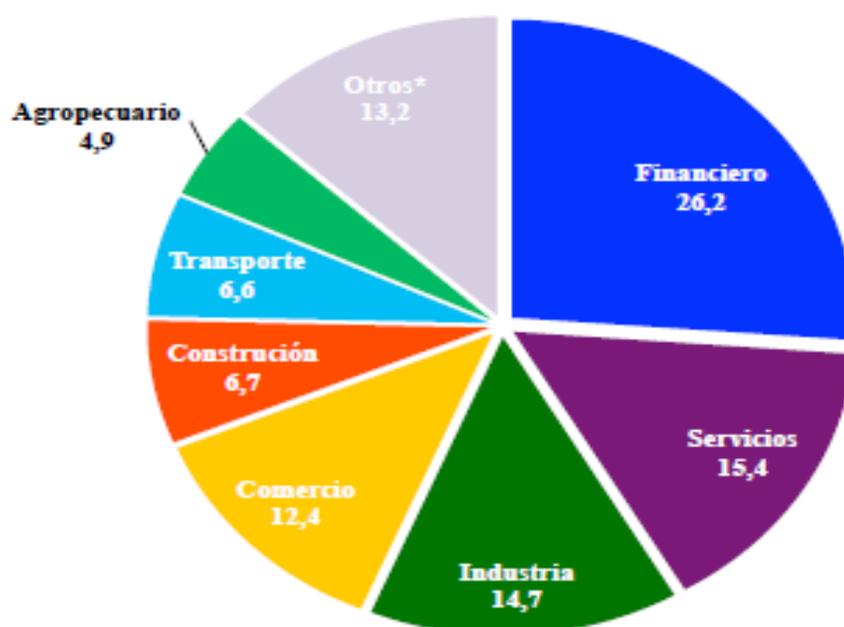
El 2022, los registros de crecimiento trimestral del PIB regional dan cuenta de 4,6%, 3,4% y 2,3% en 3 trimestres consecutivos, superiores a los registrados a nivel Nacional (2.5% En la Ciudad de Cali se concentra el mayor porcentaje del PIB regional), siendo la sede administrativa de la mayoría de las empresas que se asientan en el país.

La composición del PIB en Cali está determinada principalmente en su orden por Construcción, Servicios Financieros e inmobiliarios, Comercio, Industria Manufacturera y Servicios Sociales. Solo sin desagregar los resultados y de manera ilustrativa. El informe de la cámara de comercio de Cali muestra buenos registros económicos del Departamento del Valle al indicar el valor del PIB regional para el 2021 de \$76,1 billones con una

participación del 9,5% de la producción total del país, con registros superiores para este año en el sector financiero (26,2%), servicios (15,4%) e industria (14,7%) (Ilustración 9). Para, 2%, y 1.2%) (CCC, 2022)

Figura 6

*PIB de Cali Trimestral desestacionalizado 2021-2022 y por sectores económicos.*



Nota: Elaboración cámara de Comercio de Cali, incluye explotación de minas y canteras, electricidad gas y agua y derechos de impuestos: Fuente (DANE, 2022)

De acuerdo con los informes de Cali en cifras de la alcaldía municipal, las variaciones principales del IPC por grupos para diciembre 2021-2022 se aglutinan en alimentos, salud, educación, cultura y otros gastos. Medido el índice por nivel de ingresos, se nota que en el nivel de ingresos altos las fuertes variaciones del IPC de dieron en alimentos (7,22%), salud (8,44%), Educación (7,04%), cultura (9,98%) y en otros gastos (8,11%). Esta situación es repetitiva en el nivel de ingresos bajos, con variaciones en los mismos rubros más moderadas, salvo la salud (9,19%) que presenta variación superior a la

de los niveles de ingresos altos y de nivel medio. Se resaltan las variaciones más morigeradas o suaves del IPC para los niveles medios y en especial para el rubro de otros gastos con una variación negativa de -19,96%. Referente a la tasa de Inflación de la Ciudad de Cali vs la tasa Nacional, puede indicarse en términos generales salvo alguna excepción que se atribuye como coyuntural, sus variaciones desde el 2021, año a año han estado por debajo de la tasa de inflación nacional.

En cuanto a su medición en el último año, el resultado de 5,13%, favorable sobre la tasa a nivel nacional, estuvo signada por la devaluación del peso, el paro camionero y los efectos transitorios del fenómeno del niño. Respecto de las tasas de devaluación en Colombia, son parte importante en la variación de las tasas de inflación. Por citar un ejemplo, cuando la crisis del petróleo afloró por la caída de los precios del petróleo (exceso de oferta), el efecto inmediato en Colombia es la baja en sus ingresos por ese concepto (menos dólares). El valor de las exportaciones anda que contrario a esta, se necesita para importar bienes, principalmente del sector productivo. Si no hay ingreso de dólares suficientes por venta de exportaciones, el desequilibrio genera una puja para conseguir dólares, que se ve reflejada en la tasa representativa del mercado (TRM), con un incremento en su valor que define cuál es su valor en pesos con respecto al dólar, moneda universal para hacer transacciones con el resto del mundo. A la inversa si hay exceso de exportaciones, los ingresos en dólares serán suficientes (más ingresos), lo que pondrá en el mercado una cantidad suficiente de esta moneda para hacer las importaciones respectivas y con un precio del dólar más barato. La tasa representativa del mercado define el tipo de cambio y sus variaciones nos dicen cómo se devalúa nuestra moneda (más pesos por un dólar) o se aprecia nuestra moneda (menos pesos por un dólar). Por ello importaciones que

conlleven un precio alto del dólar generalmente en manos de productores nacionales o extranjeros, influye en la fijación de los precios de los productos, cuyo componente o componentes son importados.

No solo factor petróleo afecta la tasa representativa del mercado, pues existen otros factores como las remesas provenientes del exterior o la inversión extranjera directa, que indican ingresos en dólares para el país y una mayor oferta de estos en mercado de la divisa. Para el año 2022 mes a mes y a partir de enero y febrero se refleja una modificación sustancial en sentido negativo, -7,08% -9,09% de la tasa de devaluación.

**Factor Social:** La gestión socialmente responsable es una tendencia creciente en la administración de las organizaciones. Sin embargo, la contribución social que hacen las empresas en la lucha contra la pobreza, la inequidad y otros males que aquejan a la sociedad no siempre fue prioritaria en la gestión de las corporaciones privadas. Antes de la responsabilidad social corporativa, el concepto de filantropía era el que explicaba el comportamiento de individuos y organizaciones dedicadas a destinar recursos humanos y financieros para respaldar causas que corresponden solo a los gobiernos y en las que las economías de mercado poco o nada se involucraron.

En el contexto actual, la planeación y el control de todos los factores relacionados con la logística para la elaboración y la distribución de un producto son temas de alta relevancia para las organizaciones (Ceniga & Sukalova, 2015) Debido a la alta rotación de flujos de información se deben generar patrones y variables que permitan reconocer qué factor está afectando de manera significativa la cadena de suministros, para lograr la fluidez y la eficacia de la logística asociada al producto. Generar conocimiento acerca de los factores clave que pueden interrumpir la fluidez de una cadena logística ha sido la

motivación de esta investigación, ya que esto permite entender los sistemas de distribución de la cadena de suministros y cómo funcionan según el contexto demográfico, social, económico y político, teniendo como base y fundamento el triángulo logístico, que se cimienta bajo estrategias de inventario, localización y transporte (Holzapfel & Et\_al., 2016)

En términos de la organización, por el manejo del material desde el descargue de materiales, se demanda cuidar los niveles de inventario de los materiales que se encuentran en la obra, ya que las limitaciones de espacio en la construcción están dadas por el desarrollo de una serie de actividades a realizarse en el interior de la obra, para evitar llevar material delicado antes de tiempo, lo que puede ocasionar pérdidas y sobrecostos. Por eso, el almacén de depósito juega un papel crucial para el suministro de materiales en los momentos precisos en los que serán utilizados. Tener varios puntos de bodega y almacenaje que no influyan en los altos costos fijos es clave para todos los procesos, especialmente los que involucran un amplio rango de variedad de productos. (repository.upb.edu.co).

Una de las principales problemáticas que enfrentan las empresas en Colombia es la fragilidad de las vías principales de transporte terrestre, las cuales se encargan de una gran parte de la distribución y el abastecimiento dentro de la cadena de suministros (Yepes, Ramirez, Villar, & Aguilar, 2013) Una de las estrategias que requieren desarrollar las empresas es la categorización por zonas en orden de importancia y relevancia para la distribución de los productos y servicios que ofrezca la compañía. Este tipo de estrategias ofrecen más agilidad y organización a la hora de tomar decisiones de distribución, partiendo del hecho de que todo depende directamente de los productos que se vayan a

distribuir y hacia dónde se dirijan (Manseur, Nadir, & Habib, 2017) Tener claridad y conocimiento de las posibles vías y alternativas es de importancia para los encargados de logística, ya que los cierres inesperados por desastres naturales o accidentes fortuitos requieren el rediseño de rutas de la red logística para evitar el desabastecimiento y el incumplimiento de las entregas. Dentro de cualquier organización se debe tener clara la clasificación de los productos y servicios ya que de esta depende la decisión de la ruta a usar. (repository.upb.edu.co)

En cuanto a la logística no solo hay que tener en cuenta los factores directos de la cadena de suministro, también los factores indirectos adquieren gran relevancia y pueden cambiar el rumbo de una compañía, como en el caso Ford. Esto demuestra que es importante tener en cuenta todos los factores de manera integrada y global para la toma de decisiones en cuestiones de reubicación y generación de nuevos procesos logísticos (Lan, Yang, & Huang, 2017) La situación de empleo en la ciudad de Cali, no sobra advertir que esos indicadores corresponden al área metropolitana de Cali incluyendo a la ciudad de Yumbo. Analizados los últimos trimestres posicionalmente, octubre-diciembre del 2021, el área metropolitana de Cali, registró 1,23 millones de personas ocupadas con una tasa de ocupación de 61,3% sobre la población en edad de trabajar. La población desocupada representa 142 mil personas con una tasa de desocupados de 10,4% como participación sobre el total de la población ocupada. Al comparar con el trimestre Octubre-diciembre 2021, se nota una leve mejoría de los indicadores: La población ocupada aumentó a 1,25 millones equivalente a 61,6% como porcentaje de la población económicamente activa en Cali. El porcentaje de desocupados bajó a 9,6% equivalente a 133 mil desempleados.

Nótese que la tasa de desempleo muestra tendencia a la baja y el porcentaje nacional aumenta ligeramente.

**Salud:** En los últimos 25 años hablar de salud en Colombia nos lleva obligatoriamente a referirnos a la ley 100 de 1993, que creó el sistema general de servicios en salud social en el país y que estableció el antes y el después. Si bien alguna parte de la población tenía acceso a servicios médicos, los principios de cobertura, igualdad, participación y suficiencia se vinieron a aplicar con esta ley, lo que no se hacía con el antiguo sistema nacional de salud y que fue creado a partir de 1975. El sistema estableció tres elementos básicos: Las aseguradoras, llamadas EPS (Empresas promotoras de salud), las IPS (Prestadores del servicio de salud), y los usuarios que reciben los servicios siempre y cuando estén debidamente asegurados con las EPS. Para mantener el sistema, el estado a pesar de los recaudos de los aportes por afiliados o asegurados aporta por cada usuario una suma de dinero llamada Unidad de Pago por Capitación (cabeza). Si bien sus resultados en el tiempo no han sido los mejores, al menos extendió su alcance que al principio era restringido y a partir del 2012 fue de manera completa (Merlano & Gorbanev, 2013)

El principal problema no resuelto que presenta el SGSSS (Sistema general de salud), es que, por su complejidad, las decisiones de prestar el servicio corresponden a las EPS y no a las IPS en desmedro del usuario que debe acudir constantemente a las tutelas para lograr sus tratamientos. Pero hablar de salud no es solamente hablar de usuarios EPS. Colombia presenta muchas desigualdades en cuanto a la prestación del servicio de salud se refiere, ya que existen poblaciones vulnerables que por su condición solo el estado puede proporcionar, como las dirigidas a población en extrema pobreza, población indígena, población en discapacidad, población de la tercera edad, etc. y estratificados que

corresponden a estratos 2 y 1 y zonas de invasión con el llamado Sisbén. Estas poblaciones son atendidas por gobernaciones y alcaldías con las denominadas ESE (Empresas Salud del Estado).

Otro gran problema que se presenta es la diferencia entre cobertura y acceso a servicios médicos. Si bien el aumento de la cobertura fue el resultado por el cual la Ley 100 de 1993 pretendía facilitar el acceso a la salud en Colombia, este no es lo único que determinaba la utilización de los servicios de salud. No importa que una persona esté asegurada por el SGSSS, pues existen barreras que imposibilitan el que una persona pueda recibir atención médica si lo requiere. Algunas de estas barreras están relacionadas con la falta de centros de atención, mala calidad del servicio, el que exista falta de dinero o la necesidad de atención médica percibida por el usuario; uno de los caminos que hace falta recorrer para mejorar el funcionamiento del sistema de salud colombiano es el de mejorar el acceso a los servicios médicos, para lo cual es necesario conocer cuáles son sus principales determinantes y qué herramientas de política se pueden utilizar para llegar a niveles de acceso cercanos al 100%. Asimismo, evaluar si las políticas deben estar focalizadas en mayor medida en algunas regiones en particular en caso de que existan diferencias importantes al interior del país.

El indicador base para determinar la dinámica de asegurados en salud es la agregación del total de afiliados al sistema. El seguimiento al comportamiento histórico del número de personas pertenecientes a los regímenes subsidiado y contributivo (los dos regímenes constituidos por ley 100) comprende la recopilación de información contenida en registros administrativos para los años anteriores en las vigencias posteriores para los niveles municipal, departamental y nacional.

El número de afiliados al SGSSS a nivel nacional se ha incrementado a lo largo de los últimos 20 años, generando un aumento proporcional para la cobertura del sistema, con el cubrimiento del 29,21% en 1995 hasta el 95,66% registrado al cierre del año 2021.

En general, el crecimiento del número de afiliados al sistema de salud ha sido continuo y generalizado a la totalidad del territorio nacional en el periodo citado. Se presenta el histórico para la dinámica local en los niveles departamental y municipal con la disposición de los datos por régimen y niveles de agregación territorial. “La presidencia de la república reafirma en sus reportes la consolidación de la cobertura universal en salud pasando de 92 a 96 de cada 100 colombianos, la regulación y reducción de los precios de casi mil medicamentos permitiendo un ahorro 1,3 billones de pesos al año, disminución del embarazo adolescente de 19,5 por ciento a 17,4 por ciento, cumpliendo las metas que el Ministerio de Salud se propuso para el año 2106. Constituyéndose en el país con mayor protección financiera en salud de la región.

Otros temas de la agenda del gobierno son la igualación y ampliación de los beneficios de los regímenes subsidiado y contributivo, lo que permite que ya no existan colombianos de primera y de segunda categoría en la salud. Todos tienen acceso a los mismos tratamientos y a una atención integral. Así mismo buscando beneficiar la economía familiar de los pacientes, se tiene un medicamento declarado de interés público con el fin de reducir su precio. Colombia tiene el plan de vacunación gratuito más completo de América Latina, que contempla 21 vacunas para combatir 26 enfermedades. Ha sido reconocido mundialmente por el manejo, la vigilancia y control del Zika y de la Chikunguña. En el 2016 se expidió la ley de fortalecimiento institucional del sector salud, que facilita el pago de deudas, saneamiento contable y mejor atención de quejas de los

pacientes. Ley que se suma a las ya reformas realizadas que han mejorado el flujo de recursos y el funcionamiento del sistema. Se espera con la reforma tributaria, a través del IVA, ingresos adicionales por 1,3 billones de pesos al sector salud, que se destinarán al aseguramiento, a la ampliación de cobertura en el régimen subsidiado y al pago de servicios no incluidos en el Plan de Beneficios en Salud”. La gestación de un entorno negativo por la dificultad en acceder a un servicio oportuno migró buena parte de sus usuarios, sin ceder su derecho obligatorio a una EPS, hacia un aseguramiento con medicina prepagada por una parte y el otro a un sistema de aseguramiento con pólizas de salud apoyados por el sector financiero. En cuanto a la medicina prepagada, como lo indica Santiago Salazar, Gerente de Colmédica, “De acuerdo con información suministrada por la Superintendencia de Salud, en Colombia hay cerca de 937.000 usuarios que cuentan con afiliación a medicina prepagada, distribuidos en las organizaciones que prestan este servicio: Colmédica, Medplus, Medisanitas (que pertenece a Colsanitas), Colpatria y suramericana, entidades que cuentan con sedes en las principales ciudades del país. Santiago Salazar, gerente de Colmédica, dijo que la principal diferencia que hay entre las EPS y las entidades que ofrecen el servicio de medicina prepagada es la autonomía con la que cuenta el usuario. “La prepagada se considera un producto de carácter voluntario, al ser elegido por los usuarios. Este hecho es relevante, ya que las personas se basan en sus necesidades y en las de sus parientes para adquirir alguno de los programas que ofrecen las organizaciones de salud. Tienen libertad de elección. Las EPS, por su parte, son más limitadas, ya que se rigen bajo parámetros específicos.

**Factor Político:** Hoy Colombia no está exenta de sufrir grandes cambios y sobre de todo de riesgos en la política, por cuenta de cierta inestabilidad, dentro del

entorno latinoamericano de constantes cambios y alto riesgo político, Colombia, en la coyuntura actual, podría mostrarse como candidata a ello? si su entorno es vulnerable e inestable por cuestiones políticas sin resolverse totalmente como en el caso de Brasil?; o estallidos sociales que comienzan a acrecentarse en Venezuela como Gobierno populista; o cambios de gobiernos que van del populismo de izquierda a gobiernos de centro como en Argentina; o programas sociales ineficientes, demasiada corrupción con desigualdades sociales muy acentuadas en nuestra patria, como lo muestran los escándalos recientes de sobornos de conocidas empresas? Para toda empresa que haga negocios en Colombia, local o extranjera, deben existir unos análisis de riesgos, pues estos y las oportunidades van de la mano con los negocios. (Instituto Europeo de Posgrados, 2022)

En los dos años siguientes con una oposición que sesga la información, como la que condujo a la victoria del no en el referendo colombiano, se equiparan las próximas caídas de gobiernos de izquierda latinoamericanos, con la que podría sufrir en ese lapso, la ideología política que detenta la unidad nacional con los partidos políticos que la apoyan en cabeza del actual presidente colombiano. (Instituto Europeo de Posgrados, 2022)

Sin embargo Colombia y con todos sus problemas, está lejos de hacer un viraje hacia otro sistema político, pues a pesar de agregarle tintes, si a eso se llama hacer un acuerdo de paz, seguirá siendo un sistema de centro derecha por cuenta de rasgos definidos a partir del pacto del frente Nacional, contrario a lo que sucede en el entorno latinoamericano, que en las elecciones sucedidas, sufrieron el reemplazo de sus gobernantes por líderes con tendencias hacia la derecha, lo que acrecienta los cambios del contexto político y social en la región. En este contexto aprenden las empresas a operar u

operan las que ya lo hacen utilizando sus herramientas de planeación, midiendo sus niveles de riesgo y la capacidad de su gestión empresarial. (Instituto Europeo de Posgrados, 2022)

Mirando un poco con el espejo retrovisor, en Colombia la transición 2015-2016 estuvo signada por los acuerdos de paz entre el gobierno y la insurgencia; el cambio de mandatarios territoriales con la hegemonía de los partidos políticos de derecha y la casi desaparición de los gobiernos de izquierda en el continente; el debilitamiento de la economía y su impacto negativo en las finanzas públicas; la corrupción que corroe toda la institucionalidad y el evidente deterioro ambiental. En los hogares de estrato socioeconómico bajo y medio la preocupación es creciente frente a un entorno caracterizado por la precarización del empleo, la caída en los ingresos, el alza en el costo de la canasta familiar, la incapacidad para el pago de deudas, el crimen, la crisis en el sistema de salud y una calidad de vida amenazada. inversionistas al país, tema candente en este momento coyuntural del país con los diferentes sectores, máxime cuando no se tienen los recursos para sostener el andamiaje que trae consigo el acuerdo como tal.

La situación política del país estuvo afectada por los paros del sector educativo y de las diferentes regiones que ven con malos ojos que el presidente se haya dedicado al tema de la paz y se hayan descuidado las regiones y los demás temas de interés nacional. Estamos muy atrasados en el crecimiento económico, se hizo la paz y no se ocuparon los territorios que dejó la guerrilla. El exministro de Hacienda, Rudolf Hommes es administrador de empresas y economista de la Universidad de los Andes. Magister con grado de administración industrial de la universidad estatal de California y doctorado en administración de empresas de la universidad de Massachusetts. (Issuu.com)

En su extensa carrera profesional ha sido promotor y defensor de la apertura económica del país, creador de importantes publicaciones especializadas, columnista económico de El Tiempo por 24 años, crítico franco de decisiones económicas que no comparte y consultor de organismos internacionales de crédito.

Como la mayoría de los exministros de hacienda de nuestro país también ha sido profesor universitario en Colombia y el exterior y miembro de importantes juntas directivas de empresas líderes en la nación. El exministro Hommes, con su conocido buen humor y capacidad para analizar la coyuntura económica y política del país, atendió un amplio diálogo con los periodistas de la revista “Economía Colombiana”.

En materia de exportaciones el artículo de The Economist demuestra que están por encima de Colombia países como Chile, Costa Rica, Perú, México, Corea, Malasia, Tailandia, el Asia Pacífico. Lo que tendríamos que hacer es exportar mucho más, porque ahora estamos exportando un poco más de 14% del PIB. Por el contrario, países cercanos como Costa Rica exporta el 33.5% del PIB, Chile el 28.7%, Corea el 43%, Malasia el 71%, Tailandia el 68%. Este es el grupo de países que crece más aceleradamente (Economía colombiana, 2022)

En conclusión, tenemos que mejorar en productividad y diversificar, sofisticar y hacer crecer las exportaciones. Porque seguir exportando productos básicos o petróleo no tiene sentido. No nos da suficiente seguridad hacia adelante, ni genera empleo, ni se vuelve progreso. Si se crea riqueza, pero se disipa. Por ejemplo, en nuestras relaciones comerciales con Venezuela no fuimos prevenidos y no creímos que nos fueran a cerrar esa llave, como lo hizo el expresidente Chaves cuando entendió que nos podía hacer un gran daño. Pero vino el petróleo y suavizó la caída. Y no nos preparamos en la época de precios

altos del petróleo para enfrentar una baja de los precios. Y ahora que está subiendo el petróleo vamos a estar otra vez felices y no nos prepararemos para la próxima caída. Y hemos dejado que la economía se petrolice. Es una especie de mal holandés y eso les hace daño a otros sectores e incrementa la dependencia de estas economías. En todas estas cosas tendríamos que estar trabajando y no lo estamos haciendo. La otra variable es la participación del sector manufacturero en la economía. En el caso de Corea 33%, Estados Unidos 67%, Chile el 19%, Colombia tiene solamente el 11%. Dejamos caer la participación de la industria en el PIB y nos llenamos de servicios de muy baja productividad. En este frente también debemos actuar. (Economía colombiana, 2022)

**Factor Cultural:** Hablar del sector de logística y transporte es mencionar un apartado de la economía que fue vital para la mitigación del impacto de la pandemia tanto en otras ramas de actividades, como en la familia colombiana. Por ello, no es de extrañar que, en momentos de reactivación, también sea uno de los sectores económicos llamados a jalar la cuerda e impulsar de nuevo a la economía del país.

La principal dificultad fue perder el miedo a la covid, convencer y motivar a los trabajadores para salir a las calles y aceptar el desafío de unir a los colombianos en pleno confinamiento. También la capacidad instalada de las empresas del sector se vio ampliamente superada ante el aumento exponencial de los envíos. Asimismo, los tiempos de entrega se vieron afectados por las restricciones.

Nuestro sector es protagonista en la recuperación económica del país, no solo por generar empleo de calidad, sino por apoyar con nuestra red logística, a todos los emprendedores que se han reinventado a través del comercio electrónico y quieren llegar con sus productos a todos los rincones de Colombia (Portafolio, 2021)

Entre los retos más significativos están la modernización del sector, la transformación cultural y tecnológica que debemos enfrentar a pasos de gigante. Tenemos que mejorar los tiempos de entrega, utilizando la analítica de datos y la inteligencia artificial, que nos permite encontrar rutas óptimas y hacer entregas eco amigables. Asimismo, crear nuevos centros de servicios fijos y móviles, que se adapten a las nuevas necesidades de los usuarios, con horarios extendidos de atención 24/7, con atención a domicilio, donde encuentren disponibles todos los servicios y que cumplan con los protocolos de seguridad y bioseguridad para tranquilidad de los usuarios.

En términos generales, manejar la parte ética empresarial no es una opción de cada una de ellas sino una obligación y podría generalizarse que ella está basada en aspectos tan importantes como la equidad, el respeto, la responsabilidad, la transparencia, la confidencialidad, la calidad, etc., que involucran no solo el actuar dentro de la compañía sino su relación con los aspectos comerciales en los cuales se involucra el cliente, el proveedor, la competencia, su entorno ambiental y su proceder con respecto a él y el factor político con una asepsia regulada desde adentro de las compañías que eviten violar las normas relacionadas con dicho factor.

**Factor Tecnológico:** La volatilidad de los mercados propiciada por factores político-económicos a nivel regional como la erosión de la economía venezolana y los hechos recientes en Brasil por la corrupción del sector político, además de las dificultades de la industria a nivel nacional, ha afectado a muchas empresas. Sin embargo, en épocas de crisis es cuanto más se ha trabajado y especialmente Colombia de la mano del Estado, en procesos de Tecnología y desarrollo, cobrando importancia lo relacionado con la digitalización, un concepto que los líderes empresariales y gobernantes han entendido

como importante para visualizar un mejor futuro, sobre la base de que la competitividad depende de adaptarse al uso de factores tecnológicos. Para mejorar sus procesos y resultados se están dando pasos hacia la transformación digital del país. La mayor contratación de gente joven, con visión de futuro, está preparando en proponer y corregir el rumbo, haciendo los cambios que las empresas requieren para mantenerse vigentes. Esos cambios los trae un mundo moderno basado cada vez más en los sistemas, en la información, en los “datos”, en el análisis de estos ya no en las cifras, que nos ayuda a ver no el pasado sino el futuro. Esto es lo que aplica para corregir el rumbo y mantener a las empresas en su entorno.

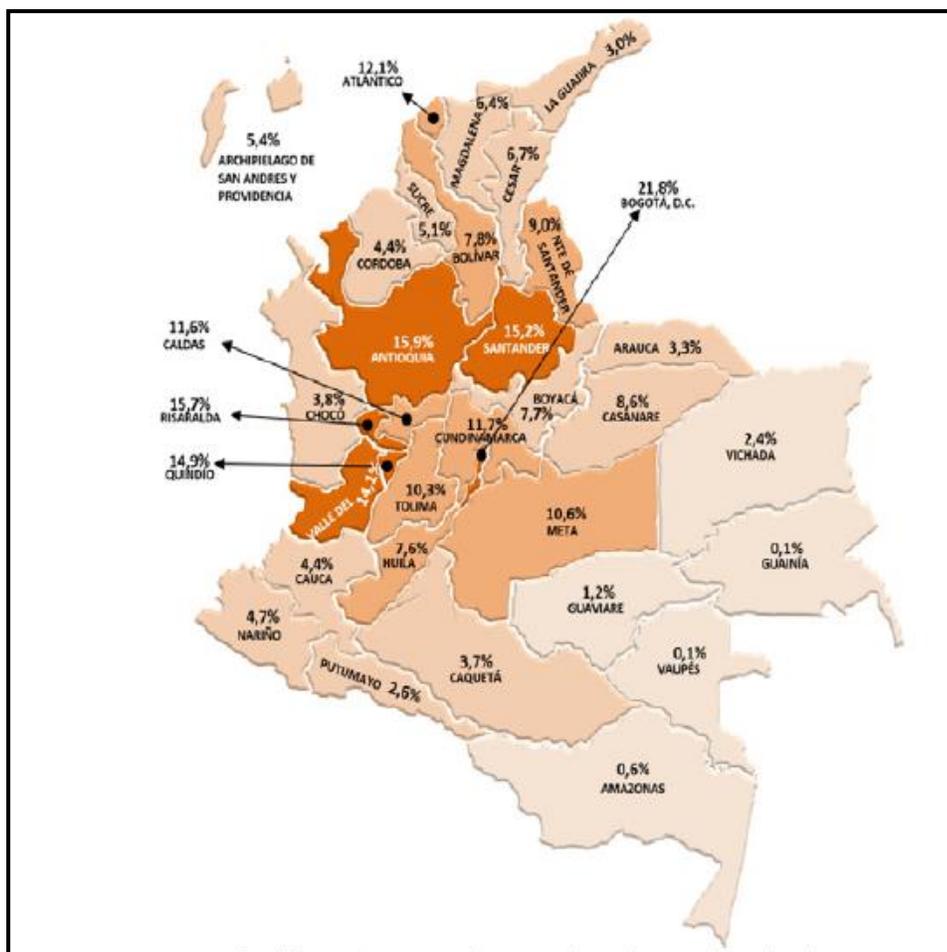
El país pasó de la casilla 73 a la 66 en el reporte que mide el desempeño tecnológico de 144 países, y en el cual las calificaciones más altas fueron Finlandia, Singapur, Suecia, Holanda y Noruega. Los factores que permitieron esta mejoría en la calificación colombiana fueron el crecimiento de los usuarios de internet, el incremento de los servicios de gobierno en línea, la apropiación y participación ciudadana alrededor de la tecnología y la reducción de costos en las tarifas de internet de banda ancha. En el Foro Económico mundial pasado, se reconoció el impacto social que generó la apropiación de las tecnologías en nuestro país, al promover el uso de internet entre los colombianos con menos recursos y que viven en las zonas más apartadas. El mayor crecimiento se establece en las suscripciones a Internet móvil en su mayoría son conexiones 4G.

Entre los departamentos, incluyendo a la capital del país, Bogotá D.C. tiene la mayor penetración de Internet fijo, con 21,6%, seguida de Antioquia (15,9%), Risaralda (15,6%), Santander (15,2%) y Valle del Cauca (14,1%) Cabe resaltar que Sabaneta, en

Antioquia, tiene la mayor penetración entre los municipios, pues cinco de cada 10 habitantes cuentan con una suscripción. (MINTIC, 2021)

Figura 7

*Mapa de telefonía móvil en Colombia*



Nota: Fuente: (MINTIC, 2021)

Telefonía móvil. Al término del primer trimestre el número de abonados en el servicio de telefonía móvil en Colombia alcanzo un total de 59.074.868 y un índice de penetración del 119,8% presentando un aumento de 2,3% con relación al índice del mismo trimestre del año anterior, el cual se ubicó en 117,5%. (MINTIC, 2021)

Internet es el rey de reyes por excelencia. Supone un fuerte impacto en la industria aseguradora, y seguirá siendo un factor fundamental a medida que la red evolucione hacia el Internet de las Cosas. Las exigencias actuales hacen que el sector asegurador se mantenga al día con actualización de programas y ven con temor el alto riesgo del robo de información, a través de las mismas redes.

Cualquier objeto natural o fabricado por el hombre que tenga capacidad de transferir datos puede formar parte de esta nueva era de Internet, pudiendo transmitir información en tiempo real a almacenes de datos que podrán ser analizados. El acceso a todos estos datos podría alterar el negocio asegurador en gran medida, proporcionando una visión más detallada de la exposición y riesgos a los que las aseguradoras se enfrentan, y ocasionando que toda esa información pueda ser usada para rediseñar precios de productos, y hacer que el negocio asegurador sea más rentable, menos arriesgado, y que minimice las pérdidas. Pero no es oro todo lo que reluce, y es probable que estos cambios generen problemas de privacidad, que pueden conducir a una regulación más estricta.

(willisupdate.com)

**Factor Ecológico:** El 2021 es un año que abre enormes expectativas. Mientras el mundo combatía la pandemia en el 2020, Colombia vivió un recrudecimiento de la violencia contra líderes ambientales, sociales e indígenas y no es claro si el gobierno podrá cambiar ese rumbo. Además, hay incertidumbre por la tendencia que tomará la deforestación y cómo se combatirá este fenómeno cuando el país se acaba de comprometer a reducir en un 51 % sus emisiones de gases de efecto invernadero.

La decisión de prohibir la pesca industrial y artesanal de tiburón es una medida necesaria, pero plantea también enormes desafíos para evitar conflictos socio ambientales

con los pequeños pescadores, una población vulnerable que tiene pocas alternativas de trabajo y de ingresos económicos. Finalmente, el paso de un huracán de categoría 5 que destruyó a Providencia —isla colombiana en el Caribe— reveló que la preparación del país ante eventos climáticos extremos es un tema impostergable en el debate público. (Mongabay, 2021)

Estos son algunos de los principales desafíos que Colombia deberá enfrentar este 2021. A pesar de que todavía no se conocen las cifras oficiales de la deforestación de 2021, se espera una reducción con respecto al 2020, tras conocerse los números del primer semestre del 2021 publicados por el Ministerio de Ambiente. El reto ahora está en lograr que dicha disminución se convierta en una tendencia y eso implica atacar el problema desde varios frentes. A esto se suma vigilar el cumplimiento de varios compromisos asumidos por Colombia, como tener el 30 % del espacio marino del país protegido antes de terminar el 2022, disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 51 % a 2030 y analizar la efectividad de la nueva ley contra la deforestación. En tiempo presente, ya hay firmado un proceso de paz, que se relativiza en la medida que no es completo, pues el estado negocia con otra parte del conflicto armado. Sin embargo, los tiempos han cambiado a favor pues el ambiente refleja cierta quietud que lo diferencia de épocas pasadas en las que se vivía con cierta zozobra. empresas y toca también a las pequeñas empresas que dependen de una operación autorizada por su casa matriz.

#### Análisis del sector

Tabla 11

*Matriz de evaluación de factores externos de American Logistics – MEFE*

OPORTUNIDADES	Valor específico	Factor	Valor sopesado
Mercado potencial en Cali del 80% en target de diferentes características.	0,28	4	0,752
Entrada de con nuevos productos y servicios.	0,34	4	0,536
Acceso a la profesión de intermediación regulada (cumplimiento de requisitos de idoneidad profesional e infraestructura -circular externa 050/2015 y dec.1117/2016)	0,1	3	0,345
La mediación personal es el canal más valorado por el cliente porque les brinda más confianza y seguridad que a través de los canales on-line.	0,08	4	0,344
Nuevos canales de comunicación con el cliente	0,2	4	0,292
Matriz sopesada de factores Externos	1		2,269
<b>AMENAZAS</b>			
Colaboración e integración empresarial	0,426	4	0,234
Cobertura de carga en ruta	0,156	4	0,456
Competidores potenciales	0,062	4	0,098
Negociación de proveedores	0,009	4	0,006
Matriz sopesada de factores Externos	1		2,042

Nota: Análisis de los factores externos para la empresa American Logistic S.A.S, Fuente elaboración propia, 2022.

## 8.5 Valoración de la prestación de servicios con certificados de calidad y seguridad

Valorar la prestación de servicios con certificados de calidad y seguridad, para el alcance y mantenimiento de la satisfacción de los clientes de American-Logistics.

American Logistics SAS, Garantiza negocios seguros, confiables y oportunos con énfasis en el mejoramiento continuo del sistema integrado de gestión y de la óptima utilización de los recursos, lo anterior gracias al cumplimiento de sus certificaciones.

### 1. ISO 9001:2015. Calidad

American logistics SAS, por medio de sus políticas de calidad y seguridad garantiza el manejo confidencial y seguro de toda la cadena de abastecimiento relacionadas con las operaciones logísticas de transporte, almacenamiento y administración de inventarios.

Para American logistics SAS, es necesario garantizar la responsabilidad y seguridad de las tareas y compromisos adquiridos, por ello la organización contempla los siguientes aspectos:

1. Vehículos que cuentan con la documentación legal actualizada
2. Controles para la contratación de proveedores que garantiza la confiabilidad de nuestras operaciones
3. Seguimiento a los vehículos en ruta para garantizar la no contaminación de la carga.
4. Controles en el almacenamiento en cuanto a verificación de mercancía para garantizar que no se encuentre o no se contamine con sustancias ilícitas
5. Control en los inventarios para garantizar la preservación y seguridad del producto.
6. Personal interno de la organización confiable y comprometido con el progreso de nuestra organización y de nuestros CLIENTES
7. Áreas de accesos restringidos y de información sobre nuestros CLIENTES
8. Identificamos riesgos y controles para evitar que se materialicen y/o control sobre las materializaciones de estos.

Finalmente, American logistics S.A.S, ratifica su compromiso de confidencialidad, entendiendo que es un proveedor y aliado de servicios, por lo tanto, gestiona reporte de manera inmediata a la Gerencia General de las organizaciones vinculadas y/o a quien

corresponda cualquier actividad que genere sospecha con relación a la prestación del servicio y a no utilizar la información que se tenga para ningún fin diferente al contratado.

## 2. ISO 28000:2007. Seguridad en la cadena de suministro

Norma internacional que especifica los requisitos de un sistema de gestión de la seguridad de la cadena de suministro Seguridad: Resistencia a actos intencionales, sin autorización, destinados a causar perjuicio o daño. Gestión de la Seguridad: Actividades y prácticas sistemáticas y coordinadas por medio de las cuales una organización maneja óptimamente sus riesgos y las amenazas e impactos potenciales asociados derivados de ellos.

Figura 8

*Pasos para el aseguramiento en la cadena de suministros*



Fuente: gestión documental American Logistic S.A.S, 2022.

## 3. ISO 14001:2015. Medio ambiente

Figura 9

*Matriz de identificación de peligros*



Fuente: gestión documental American Logistic S.A.S, 2022.

Matriz de identificación de peligros (GTC45), por medio del sistema integrado de gestión, American Logistics SAS, realiza valoración de peligros de acuerdo con la asignación de tareas rutinarias o no rutinarias.

Matriz de aspectos e impactos ambientales, por medio del sistema integrado de gestión, American Logistics SAS utiliza mecanismos que facilitan la identificación de los diferentes aspectos ambientales generados por proceso productivo o servicio y sus respectivos impactos

#### 4. ISO 45.001. Salud ocupacional

American logistics sas, RESPONSABILIDADES DE LOS TRABAJADORES

- Cumplir con las normas y procedimientos del Sistema Integrado de Gestión.
- Reportar condiciones y actos inseguros.
- Usar correctamente los elementos de protección personal.
- Velar y cuidar de su normal estado de salud.
- Recibir y asistir a capacitación y entrenamiento.

- Colaborar activamente en el desarrollo de las actividades de la compañía.
- Cumplir los programas de ahorro de agua y energía.
- Cumplir con el programa de separación de residuos sólidos.
- Velar por el buen trato tanto con el cliente interno como el externo.

### **COPASST**

American logistics S.A.S, por medio del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, el cual es paritario toda vez que está compuesto por partes iguales, es decir igual número de delegados por parte de la gerencia e igual número de delegados por parte de los trabajadores quienes eligen a sus representantes por medio del voto.

¿Que realiza el COPASST? Es el grupo encargado de coordinar, fomentar, controlar y hacer seguimiento de todas las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo en American logistics.

### **COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL**

AMERICAN LOGISTICS SAS, por medio del comité de convivencia laboral, se encarga de gestionar y crear mejores condiciones laborales para sus colaboradores, a la par de verificar la implementación del código de ética y conducta de American y en caso de presentarse dar resolución a comunicados de Acoso laboral.

### **BRIGADA DE EMERGENCIA**

Figura 10

Composición brigada de emergencias



Nota: Fuente American Logistics S.A.S, 2022

## 5. CSR2011.1. Responsabilidad social empresarial

### American Logistics S.A.S mediante las siguientes actividades

- Bienestar de los colaboradores y sus familias

Figura 11

*Colaboradores recibiendo regalos como parte del programa de Bienestar de los colaboradores y sus familias*



Nota: Fotos tomadas con la autorización del operador logístico Fuente: American Logistics S.A.S

- Interacción con la comunidad

Figura 12

Foto parte externa de American Logistics S.A.S



Nota: Fotos tomadas con la autorización del operador logístico Fuente: American Logistics S.A.S

- Tramite administración lote separador.
- Radicación carta cambio de sentido vial carrera 69f. (Bogotá)
- Certificación trabajo seguro en alturas.
- Jornada de donación de sangre.

## 8.6 Control administrativo y operativo

**Presentar estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo, que contribuyen con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de American Logistics SAS.**

Tabla 12

## Control administrativo y operativo American Logistics S.A.S

PERSPECTIVA 1: Control administrativo y operativo											
PLAN DE MEJORAMIENTO AMERICAN LOGISTICS SAS 2022											
Empresa:		AMERICAN LOGISTICS SA, OPERADOR LOGISTICO									
Propósito:		Proponer un plan de mejoramiento para el proceso de planeación estratégica de American Logistics sas.									
Objetivo:		Presentar estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo, que contribuyen con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de American Logistics S.A.S									
SITUACION			PLANEAR	HACER					VERIFICAR		ACTUAR
PROBLEMA+ TICA	CAUSA	EFEECTO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	META	INDICADOR	IMPACTO
Falta de control administrativo y operativo.	Falta de logística y manejo propio por parte del proceso de transporte, recayendo la responsabilidad en los supervisores y coordinador del proceso como tal.	Inconformismo a clientes y posterior retiro o desvinculación de estos.	Desarrollo general corporativo con énfasis en cultura Organizacional	Apoyar estrategia corporativa por medio de competencias requeridas según los perfiles y manuales de funciones según el cargo correspondiente	Capacitaciones (inducción y rein dccion procesos generales corporativos)	Talento humano	Recursos corporativos	Según cronograma (talento humano) 1 semestral 1 er semestre 2023 y 2do semestre 2023	Personal empoderado referente a la cultura organizacional	ROI= Valor beneficios capacitación/Valor costos capacitación	compromiso y cumplimiento de objetivos según el proceso (talento humano)
				identificación de las actividades que correspondiente s según el cargo a desempeñar.		Gerencia		semestral			

Nota: Construcción con datos brindados por *American Logistics S.A.S*, 2022

Tabla 13

## Fortalecimiento del servicio American Logistics S.A.S

PERSPECTIVA 2: Fortalecimiento del servicio											
PLAN DE MEJORAMIENTO AMERICAN LOGISTICS SAS 2022											
Empresa:		AMERICAN LOGISTICS SA, OPERADOR LOGISTICO									
Propósito:		Proponer un plan de mejoramiento para el proceso de planeación estratégica de American Logistics sas.									
Objetivo:		Presentar estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo, que contribuyen con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de American Logistics S.A.S									
SITUACION			PLANEAR	HACER					VERIFICAR		ACTUAR
PROBLEMA+ TICA	CAUSA	EFEECTO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	META	INDICADOR	IMPACTO
No hay respuesta oportuna de reclamaciones expuestas por los clientes de American Logistics.	No se encuentra estandarizado del proceso de PQR S, lo que conlleva a no tener conocimiento del manejo de estos.	Sanciones ante la superintendencia de transporte por no realizaría respuesta oportuna de las reclamaciones.	Establecer por medio las políticas procesos de compensación. Comunicar e implementa el plan de compensación.	Establecer instructivo de compensaciones para dar mejor manejo al proceso de PQR S.	Capacitaciones (inducción y rein dccion procesos generales corporativos)	Proceso de servicio al cliente	Recursos corporativos /Bodega de salvamentos	Según cronograma compras (mensual) Primeros 10 días de cada mes	Gratificación, satisfacción y cumplimiento de la promesa del servicio	(compensación total promedio en el periodo actual) - (compensación total promedio periodo anterior) / (compensación total promedio periodo anterior) *100	Clientes satisfechos, cumplimiento de indicador compensaciones
				identificación de las actividades que correspondiente s según el cargo a desempeñar.		Compras/compensaciones		Mensual			

Nota: Construcción con datos brindados por *American Logistics S.A.S*, 2022

Tabla 14

*Satisfacción del servicio American Logistics S.A.S*

PERSPECTIVA 3: Satisfacción de los clientes											
PLAN DE MEJORAMIENTO AMERICAN LOGISTICS SAS 2022											
Empresa:		AMERICAN LOGISTICS SA, OPERADOR LOGISTICO									
Propósito:		Proponer un plan de mejoramiento para el proceso de planeación estratégica de American Logistics sas.									
Objetivo:		Presentar estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo, que contribuyan con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de American Logistics SAS.									
SITUACION			PLANEAR		HACER				VERIFICAR		ACTUAR
PROBLEMA- TCA	CAUSA	EFEECTO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	META	INDICADOR	IMPACTO
No verificación y seguimiento de servicios prestados a clientes por parte del departamento de SVC. (American Logistics)	El asesor de servicio al cliente no implementa sus funciones al momento de iniciar su jornada laboral.	Falta de información veraz en tiempo real como lo expresa la promesa del servicio.	Mejorar en el proceso de soporte y atención al cliente	Brindar una experiencia personalizada a cada cliente, que satisfaga al usuario y fortalezca su lealtad con la marca	Aplicación de encuestas con el fin de fidelizar clientes, con incentivos y otros descuentos	proceso de facturación /sve	Recursos corporativos	Según cronograma proceso de facturación	Aumento del volumen de ventas	KPI Tasa de Recompra = (Consumidores recurrentes / Consumidores totales) x 100.	Estandarización y supervisión diaria a los asesores de servicio al cliente para la verificación de guías y servicios prestados.
					validación y efectivo cierre mensual de servicios por cliente	Gerencia		últimos 10 días de cada año			

Nota: Construcción con datos brindados por *American Logistics S.A.S*, 2022

Tabla 15

Certificados de calidad American Logistics S.A.S

PERSPECTIVA 5: Certificación de calidad											
PLAN DE MEJORAMIENTO AMERICAN LOGISTICS SAS 2022											
Empresa:		AMERICAN LOGISTICS SA, OPERADOR LOGISTICO									
Propósito:		Proponer un plan de mejoramiento para el proceso de planeación estratégica de American Logistics sas.									
Objetivo:		Presentar estrategias de mejoramiento del control administrativo y operativo, que contribuyan con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de American Logistics SAS.									
SITUACION			PLANEAR		HACER				VERIFICAR		ACTUAR
PROBLEMA- TCA	CAUSA	EFEECTO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	META	INDICADOR	IMPACTO
Deficiencia en los despachos realizados desde bodega American Logistics a cliente final.	El personal de almacenamiento no sigue la política estandarizada para el proceso de alistamientos y despachos.	Reproceso en la logística y sobrecostos en la operación.	uso de tecnologías móviles	Especializar las tareas de cada uno de los empleados / Establecer una zona de stocks de alta rotación (por cliente)	Seguimiento del producto hasta la puerta del cliente por medio de lectores (tecnología)	Almacenamiento	Recursos propios	Diario	Procedimientos perfectos en sección almacenamiento y despachos	Pérdidas = inventario total – ventas totales – inventario actual.	Estandarizar proceso y cronograma de capacitaciones cíclicas al personal de almacenamiento o donde se estipule temas y actualizaciones constantes del proceso en general incluido el sistema de información (SISCORE intranet)
					Estructurar y ordenar el espacio en el almacén / verificación diaria de despachos (cierre de bodega diario)	Svc					

Tabla 16

## Toma de decisiones American Logistics S.A.S

PERSPECTIVA 4: Toma de decisiones											
PLAN DE MEJORAMIENTO AMERICAN LOGISTICS SAS 2022											
Empresa:		AMERICAN LOGISTICS SA, OPERADOR LOGISTICO									
Propósito:		Proponer un plan de mejoramiento para el proceso de planeación estratégica de American Logistics sas.									
Objetivo:		Presentar estrategias de mejoramiento de control administrativo y operativo, que contribuyen con el fortalecimiento de los servicios y la satisfacción de los clientes de American Logistics SAS									
SITUACION			PLANEAR		HACER				VERIFICAR		ACTUAR
PROBLEMA- TICA	CAUSA	EFECTO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	META	INDICADOR	IMPACTO
No cumplimiento del indicador de clientes ingresados a la compañía mensual.	Limitación del personal vinculado al área comercial debido a que no utilizan herramientas varias como internet, bases de datos y etc., para realizar búsqueda y caza de clientes prospectos.	Baja facturación en la compañía.	Mejoras en el proceso de soporte y atención al cliente	Capacitaciones a los asesores comerciales en todas las herramientas tecnológicas que se encuentran disponibles	Marketing por medio de redes sociales. Atraer clientes de forma orgánica	SIG	Recursos corporativos	Según cronograma proceso de SIG	Alcanzar el valor en ingresos anuales/ Cerrar tratos con clientes	cantidad de clientes por periodo/cantidad de clientes del periodo anterior X 100	Garantizar positivamente el ingreso de clientes prospecto.
					garantizar el efectivo cumplimiento del programa de fidelización de clientes	Gerencia		primeros 10 días de cada mes			

Nota: Construcción con datos brindados por *American Logistics S.A.S, 2022*

## 9. Resultados

Se pudo evidenciar mediante el método de recopilación de información (entrevista) al líder del departamento de servicio al cliente, quien por medio de sus respuestas nos permitió una libre interpretación debido a las características de las preguntas (carácter abierto); se denotaron los principales factores que no permiten que la promesa del servicio se cumpla a conformidad, como lo son factores vinculados con el cliente, factores vinculados con el operador y factores externos que son considerados exógenos a la operación como tal.

Por parte de los indicadores o métricas utilizadas por la compañía validamos por medio de esta investigación que el método por el cual American logistics esta calcular los tiempos en general (entregas, alistamientos y demás) está tomando una serie de ajustes internos el cual le permitirá un cierre efectivo de cada indicador y por ende mitigara novedades, aun el proceso de servicio al no tiene estructurado un indicador de seguimiento toda vez que no se podría validar el cierre efectivo de guías o no se tiene estandarizado por medio de un hito, según el método “just in time” (JIT) tenemos como resultado las anteriores causas que generan el incumplimiento según las políticas que por temas de certificación deben ser de estricto cumplimiento.

Según el diagnóstico de los procesos, se pudo identificar fallas y así mismo se logró sugerir o realizar acciones de mejora a los métodos de trabajo con la finalidad de evitar reprocesos en el área más afectada que es facturación, toda vez, que por medio del indicador de servicio al cliente se validan todas las novedades y/o errores cometidos por

cada uno de los procesos, los cuales cada líder entra a ajustar para evitar el no cobro de servicios prestados al cliente.

Referente a la toma de tiempos como técnica de medición del trabajo de los colaboradores en las líneas productivas y administrativas por medio de la metodología estudio de caso se validaron los reprocesos en la logística y sobrecostos en la operación, para analizar los tiempos de respuesta del proceso de servicio al cliente acción en cliente interno y externo, donde el tiempo máximo de respuesta fue de 1 hora para gestionar solicitudes en general para el tema operativo, en cuanto al tema administrativo no se evidenció que se tenga estipulado un tiempo como tal por proceso, toda vez que la gestión va ligada al control de cada líder de proceso.

Desde el punto de vista de la logística se puede decir que no toda la información puede ser manejada en tiempo real o como tal estandarizada, debido que se tienen novedades las cuales requieren una gestión extensa para poder así brindar respuesta o solución al cliente interno o externo. Lo que si se hace es que se puede brindar respuesta al cliente independientemente su naturalidad, indicado que se realizara una validación correspondiente a novedad presentada y paralelamente está ligado al resultado de la metodología “Just InTime” y permitiendo que el tiempo de respuesta no es mayor a 1 hora.

## 10. Conclusiones

Por medio del análisis realizado en el presente trabajo se pudo validar que existen una serie de variables que nos muestran cuales son las soluciones a la problemática del no cumplimiento de la promesa del servicio (falta de control) para el caso de la empresa American Logistics, lo cual se sugiere se pongan en práctica estas actividades con el fin de que el impacto en el nivel de satisfacción de los clientes sea mínimo o no exista; con el fin de que quepa lugar a pérdida de los mismos, los cuales serán desglosados de la siguiente forma:

1. Estandarización y supervisión diaria a los asesores de servicio al cliente para la verificación de guías y servicios prestados.

Con el fin de que la información de las novedades de los servicios prestados a los clientes sea suministrada en tiempo real y óptimo para que simultáneamente se obtenga las soluciones por parte del cliente, esto nos potenciaría la calidad del servicio ya que para el cliente es sumamente importante sentirse con atención al nivel máximo (personalizada)

2. Que el departamento de SVC estandarice formalmente un cierre a corto plazo de los servicios prestados.

Lo anterior mitigaría de forma inmediata el no control de los servicios prestados mes a mes o para ser más exacto ayudaría al departamento de facturación con la información en espacio y tiempo preciso.

3. Formato controlado de visitas virtuales realizadas a los clientes antiguos y nuevos.

Ayudaría automáticamente a fortalecer el lazo comercial con el cliente con una estrategia fuerte de fidelización o "Customer Relationship Management" (Gestión de la Relación con el Cliente), lo que garantizaría una estrategia paralela de marketing y comercialización y posible voz a voz en los clientes

4. Capacitaciones a los asesores comerciales en todas las herramientas tecnológicas que se encuentren disponibles para garantizar positivamente el ingreso de clientes prospectos.

Garantiza positivamente el incremento sustancial de clientes lo que sería una opción muy positiva para incrementar los ingresos a la compañía. Considerando que las herramientas tecnológicas serían las que la empresa considere convenientes aplicar según el objetivo encaminado por el departamento comercial y sus políticas.

5. Establecer instructivo de compensaciones para dar mejor manejo al proceso de PQR'S.

Mitigaría al proceso de compras las compensaciones (pagos por reclamaciones) que no estuvieran en el rango de aplicabilidad, es decir que permitiría tener un control directo y contúndete en ambas partes (tanto para clientes como para la compañía American Logistics).

6. Realizar una mesa de trabajo conjunto (coordinadores y supervisores del área de transporte) para utilizar mejor los recursos de la compañía vs solicitudes de los clientes garantizar una mejor prestación del servicio.

Con el fin de que el área de transporte realice todo tipo de control en la mercancía, es decir que tenga presente todas los tipos y formas que la compañía tiene para ofrecer con calidad los servicios generando optimización en los recursos.

7. Estandarizar proceso y cronograma de capacitaciones cíclicas al personal de almacenamiento donde se estipule temas y actualizaciones constantes del proceso en general incluido el sistema de información (SISCORE intranet empresarial)

## 11. Recomendaciones

Se pudo evidenciar mediante el método de recopilación de información (entrevista) al líder del departamento de servicio al cliente, quien por medio de sus respuestas nos permitió una libre interpretación debido a las características de las preguntas (carácter abierto); se denotaron los principales factores que no permiten que la promesa del servicio se cumpla a conformidad, como lo son factores vinculados con el cliente, factores vinculados con el operador y factores externos que son considerados exógenos a la operación.

Por parte de los indicadores o métricas utilizadas por la compañía validamos por medio de esta investigación que el método por el cual American logistics S.A.S esta calcular los tiempos en general (entregas, alistamientos y demás) está tomando una serie de ajustes internos el cual le permitirá un cierre efectivo de cada indicador y por ende mitigara novedades, aun el proceso de servicio al no tiene estructurado un indicador de seguimiento toda vez que no se podría validar el cierre efectivo de guías o no se tiene estandarizado por medio de un hito, según el método “just in time” (JIT) tenemos como resultado las anteriores causas que generan el incumplimiento según las políticas que por temas de certificación deben ser de estricto cumplimiento.

Según el diagnóstico de los procesos, se pudo identificar fallas y así mismo se logró sugerir o realizar acciones de mejora a los métodos de trabajo con la finalidad de evitar reprocesos en el área más afectada que es facturación, toda vez, que por medio del indicador de servicio al cliente se validan todas las novedades y/o errores cometidos por

cada uno de los procesos, los cuales cada líder entra a ajustar para evitar el no cobro de servicios prestados al cliente.

Referente a la toma de tiempos como técnica de medición del trabajo de los colaboradores en las líneas productivas y administrativas por medio de la metodología estudio de caso se validaron los reprocesos en la logística y sobrecostos en la operación, para analizar los tiempos de respuesta del proceso de servicio al cliente acción en cliente interno y externo, donde el tiempo máximo de respuesta fue de 1 hora para gestionar solicitudes en general para el tema operativo, en cuanto al tema administrativo no se evidenció que se tenga estipulado un tiempo como tal por proceso, toda vez que la gestión va ligada al control de cada líder de proceso.

Desde el punto de vista de la logística se puede decir que no toda la información puede ser manejada en tiempo real o como tal estandarizada, debido que se tienen novedades las cuales requieren una gestión extensa para poder así brindar respuesta o solución al cliente interno o externo. Lo que si se hace es que se puede brindar respuesta al cliente independientemente su naturaleza, indicado que se realizara una validación correspondiente a novedad presentada y paralelamente está ligado al resultado de la metodología “Just InTime” y permitiendo que el tiempo de respuesta no es mayor a 1 hora.

## 12. Lista de referencias

- Aguilar, A. (2006). *Red Revista Mexicana de Agronegocios*. Obtenido de Diagnóstico situacional estratégico en empresas lecheras de la comarca lagunera en el norte-centro de México: <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/lc/bibliouan/titulos/20109>
- Aspajo, R. (2020). *Análisis de la gestión logística en la empresa SHALOM EMPRESARIAL S.A.C. SEDE IQUITOS*. Obtenido de Universidad Privada de la Selva Peruana: <http://repositorio.ups.edu.pe/handle/UPS/197>
- Ballesteros, D., & Ballesteros, P. (1 de enero de 2010). *Scientia Et Technica*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/43071214\\_LA\\_LOGISTICA\\_COMPETITIVA\\_Y\\_LA\\_ADMINISTRACION\\_DE\\_LA\\_CADENA\\_DE\\_SUMINISTROS](https://www.researchgate.net/publication/43071214_LA_LOGISTICA_COMPETITIVA_Y_LA_ADMINISTRACION_DE_LA_CADENA_DE_SUMINISTROS)
- Beetrack. (2022). Obtenido de ¿Qué es la logística internacional? Importancia, funciones y características: <https://www.beetrack.com/es/blog/que-es-la-logistica-internacional>
- Bonett, M., Felizzola, C., & Pérez, R. (2020). *Propuestas de estrategias para el mejoramiento del proceso logístico del grupo Mizu s.a.s*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta.: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16594/1/2020\\_%20Propuesta\\_proceso\\_logistico.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16594/1/2020_%20Propuesta_proceso_logistico.pdf)
- Castelló, E. (1992). *El sistema de costes de las actividades (ABC)». I Jornadas de contabilidad de Gestión*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos Universidad de Valencia.
- CCC. (2022). *Camara de comercio de Cali*. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/category/informes-economicos/ritmo-financiero/>
- Ceniga, P., & Sukalova, V. (31 de diciembre de 2015). *Future of Logistics Management in the Process of Globalization*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/283237463\\_Future\\_of\\_Logistics\\_Management\\_in\\_the\\_Process\\_of\\_Globalization](https://www.researchgate.net/publication/283237463_Future_of_Logistics_Management_in_the_Process_of_Globalization)
- Chandler, A. (1962). *strategy and estructura: Chapters in the history of the american. Industrial enterprice*. Mit Press.
- Chapman, A. (2 de marzo de 2017). *Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com>

- Chavez, A. (2011). *Procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo. Aplicación en la sucursal Ciudad de la Habana sur de la corporación CIMEX.* Obtenido de Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE: <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/lc/bibliouan/titulos/85949>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Mexico: McGrawHill.
- Contreras, H., & Cawley, A. (2006). *Implementación de un modelo de costos ABC.* Economía Agraria.
- DANE. (2022). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- DANE. (2022). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Drucker, P. (2003). *La información que los directivos necesitan realmente. En Como medir el rendimiento de la empresa.* Barcelona: Deusto.
- Dyson, R. (10 de enero de 2002). Obtenido de <http://www.masterdependencia.es>
- Economía colombiana. (2022). *El factor político le está haciendo daño a la economía.* Obtenido de Entrevista a: Rudolf Hommes: <https://www.economiacolombiana.co/economia/el-factor-politico-le-esta-haciendo-dano-a-la-economia-254>
- Economipedia. (2022). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/certificacion.html>
- EcuRed. (2022). Obtenido de <https://www.ecured.cu/Diagn%C3%B3stico>
- Euroinnova. (2022). *Que es calidad y tipos de calidad.* Obtenido de <https://www.euroinnova.co/que-es-calidad-y-tipos-de-calidad>
- Fraile, A., & Et\_al. (18 de diciembre de 2020). *Politeca Universidad de Boyacá.* Obtenido de <https://www.uniboyaca.edu.co/es/centro-informacion/publicaciones/sistema-de-gestion-de-calidad-planificacion-implementacion-y>
- Función pública. (s.f.). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

- García, O. (1991). *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Gonzales, T. (2009). *Cid Editor*. Obtenido de Dificultades en la certificación de calidad normas ISO: <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/lc/bibliouan/titulos/29409>
- Guerra, L., & Salazar, M. (2018). *Universidad de Carabobo*. Obtenido de La tecnología de información en la aplicación de técnicas de auditoría en el control administrativo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Sector Alimentos ubicadas en el Municipio Libertador Estado Carabobo.: <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/lc/bibliouan/titulos/119353>.
- Hays. (24 de agosto de 2017). *Hays*. Obtenido de [www.tuguiasalarial.com](http://www.tuguiasalarial.com)
- Higuera, W., & Mejías, A. (2018). *Universidad de Carabobo*. Obtenido de Modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos.. : <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/lc/bibliouan/titulos/120963>
- Holzapfel, A., & Et\_al. (2016). *European Journal of Operational Research*. Obtenido de [https://econpapers.repec.org/article/eeeejores/v\\_3a252\\_3ay\\_3a2016\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a54-68.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeeejores/v_3a252_3ay_3a2016_3ai_3a1_3ap_3a54-68.htm)
- Huanca, J., & et\_al. (Marzo de 2021). *Polo de conocimiento*. Obtenido de Las redes sociales en el rendimiento académico de estudiantes universitario: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LasRedesSocialesEnElRendimientoAcademicoDeEstudian-7926902.pdf>
- Instituto Europeo de Posgrados. (2022). Obtenido de [https://www.iep.edu.es/conocenos/noticias/page/8/?et\\_blog](https://www.iep.edu.es/conocenos/noticias/page/8/?et_blog)
- Kaplan, R., & Cooper, R. (1999). *"Costo y Efecto"*. Barcelona: Editorial Gestión 2000 S. A.
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2009). *Marketing* (Novena Edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Lan, S., Yang, C., & Huang, G. (2017). *Advanced Engineering Informatics*. Obtenido de Data analysis for metropolitan economic and logistics development: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aei.2017.01.003>.

- Manseur, F., Nadir, F., & Habib, H. (2017). *Robust adaptive strategies for the guidance of users in road networks*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146517301977>
- Martínez, A., Dewhurst, F., & Dale, B. (1998). *The TQM Magazine, vol.10 (5)*. Obtenido de Total quality management: origins and evolution of the term: <https://repositorio.upct.es/xmlui/handle/10317/441?locale-attribute=en>
- Mc Graw Hill. (2022). *Los consumidores, clientes y usuarios*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>
- Merlano, P., & Gorbanev, I. (2013). *Sistema de salud en Colombia: una revisión sistemática de literatura*. Obtenido de Gerencia Y Políticas De Salud, 12(24):. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgsp12-24.sscr>
- Ministerio de transporte. (1997). *Resolución 870 de 1998 Modifica Resolución 2113 de 1997*. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/documentos/271/1998/>
- Ministerio de transporte. (s.f.). *Biblioteca digital ministerio de transporte*. Obtenido de <https://web.mintransporte.gov.co/jspui/handle/001/246>
- MINTIC. (2021). *Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones*. Obtenido de Telefonía móvil: <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-propertyvalue-47274.html>
- Molina, W. (2013). *Propuesta de mejoramiento mediante el estudio del trabajo para las líneas de producción de la empresa CINSA YUMBO*. Obtenido de Universidad Autonoma de Occidente cali: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5731/T03766.pdf;jsessionid=C39317FC08641935458C96DFCCD57039?sequence=1>
- Mongabay. (18 de enero de 2021). *Periodismo ambiental independiente en Latinoamerica*. Obtenido de Los desafíos ambientales de Colombia en el 2021: <https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-colombia-2021-asesinatos-lideres-deforestacion/>
- Moreno, L., & Zuñiga, C. (2014). *Proyecto de mejoramiento para los problemas logísticos y almacenamiento FUJIAN SHAN S.A*. Obtenido de Universidad san Buenaventura Bogota: <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/82313.pdf>
- OECD. (2022). Obtenido de <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>

- Ospina, R. (junio de 2006). *Cuadernos Latinoamericanos de administración*. Obtenido de Universidad del Bosque : <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Portafolio. (7 de Noviembre de 2021). Obtenido de Logística, un sector que apuesta al 100% por la digitalización: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/logistica-un-sector-que-apuesta-al-100-por-la-digitalizacion-558250>
- Porter, M. (2012). *Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia. En Estrategia Competitiva*. Mexico: Patria.
- RAE. (2022). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/integral>
- Rivas, L. (2013). *Universidad del Rosario*. Obtenido de Decisiones corporativas: ilusiones de la sinergia y horizontes de la complejidad.: <https://elibro-net.ezproxy.uan.edu.co/es/lc/bibliouan/titulos/69624>
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones* (Tercera ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Roig, M., & Castillo, C. (17 de Marzo de 2002). *OIKONOMICS Revista de economía, empresa y sociedad*. Obtenido de Evolución de la logística: pasado, presente y futuro : <https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/es/numero17/dossier/mviu.html>
- Romagnoli, S. (2007). *Herramientas de Gestión: Diagnostico Empresarial, Fruticultura & Diversificación, Vol N°5*. Obtenido de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- Ruiz, A., & Et\_al. (septiembre de 2015). *Universidad ICESI*. Obtenido de Estudios gerenciales: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21241145009>
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica. planeación y gestión estratégica*. Bogota: 3R Editores Ltda.
- Servera, D. (1 de diciembre de 2010). *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Universidad Nacional Colombia*. Obtenido de Concepto y evolución de la función logística: [https://www.researchgate.net/publication/257066556\\_Concepto\\_y\\_Evolucion\\_de\\_la\\_Funcion\\_Logistica](https://www.researchgate.net/publication/257066556_Concepto_y_Evolucion_de_la_Funcion_Logistica)
- Superintendencia de industria y comercio. (2012). *Superintendencia de industria y comercio*. Obtenido de El artículo 5 de la Ley 1480 de 2011: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1480\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html)

- Vela, R. (2021). *Repositorio de la Universidad César Vallejo* . Obtenido de la gestión logística y la calidad del servicio en la empresa Editorial Maria Trinidad S.A.C:  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82954>
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del*. Bogota D.C.: Ecoe Ediciones.
- Yepes, T., Ramirez, J., Villar, L., & Aguilar, J. (Julio de 2013). *Fedesarrollo*. Obtenido de Infraestructura del transporte en Colombia:  
<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/153>

**13. Anexos****ENTREVISTA DE PROCESO LIDER Servicio al Cliente****American Logistics Sas****FECHA 04 abril 2022****CARGO COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE****ANTIGÜEDAD 4 años y 10 meses**

En virtud de la ley estatutaria 1581 del 2012, mediante la cual se dictan las disposiciones generales para la protección de datos personales, y su Decreto Reglamentario 1377 de 2013: autorizo el almacenamiento y uso de los datos reportados en este formulario:

Respuesta: SI ACEPTO

Entrevista telefónica línea 601-743-79-79 Ext. 128, American Logistics sas

1. ¿Cuántos años de experiencia lleva en el Cargo “Coordinador de Servicio al Cliente”?

R/ 8 Meses exactamente.

2. ¿Cuántos clientes tiene American Logistics a la fecha?

R/ American Logistics tiene a la fecha 130 clientes.

3. ¿Cuántos asesores de servicio al cliente tiene la empresa al momento?

R/ American Logistics cuenta con una estructura de 8 personas aproximadamente en el proceso de servicio al cliente.

4. ¿Cuántos clientes maneja cada asesor?

R/ Cada asesor maneja alrededor de 18 clientes.

5. ¿Cuál es la función principal del coordinador de servicio al cliente?

R/ Controlar que se ejecuten las funciones debidamente establecidas en el proceso, en donde se debe brindar una respuesta eficaz oportuna a los clientes internos y externos.

6. ¿Qué procesos de la compañía inciden en el desarrollo de las actividades del área de servicio al cliente?

R/ Todos los procesos de la compañía van sujetos al proceso de servicio al cliente, debido a que este es el canal de comunicación entre el cliente y cada uno de los procesos de la organización internamente hablando.

7. ¿Califique de 1 a 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor el nivel de cumplimiento de la promesa del servicio en American Logistics?

R/ 8, toda vez que hay situaciones en las cuales los servicios son manejados por el operador y tienen cualquier tipo de novedad.

8. ¿Qué factor considera usted que es el responsable del no cumplimiento en la promesa del servicio en American Logistics sas?

R/ Hay tres factores que nos afectan a nosotros los cuales están vinculados cliente, operador y externos; En donde los factores por el cliente por lo general son: dirección errada, no hay quien reciba, faltan datos en la dirección, se trasladó y dirección errada.

Los factores por parte del operador por lo general son o el mayor índice que se maneja es mercancía ingresa horario pm lo que conlleva a un incumplimiento en los tiempos de entrega que es la que más impacto tiene en nosotros American Logístics

Los factores externos ya vienen siendo los que son exógenos a nuestra operación tales como vía cerrada (bloqueos), derrumbes en las vías.

9. ¿Cuáles son los indicadores que el proceso de servicio al cliente maneja?

R/ Svc maneja indicadores de almacenamiento que calculan los tiempos en los que montan los pedidos y en la parte de seguimiento se va a empezar a implementar indicador cierre de guías que es el que permitirá medir que las guías tengan cierre efectivo en los tiempos establecidos y que tanto para el mes siguiente no se vea afectado el proceso de facturación por temas de guías sin proceso final (Cierre).

Se tiene planteado en un futuro indicador de PQR que nos permitiera tener control de la novedad principal para entrar a atacar y disminuir el número de incidentes, también permitirá medir que regional presenta más novedades, cual es el cliente que tienes más afectaciones y que operadore registra más novedades.

10. ¿El proceso de svc tiene algún método para medir la satisfacción de los clientes?

R/ Svc no tiene el método para medir la satisfacción de los clientes debido que este es manejado directamente por el