

**CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE  
OPERACIONES LOGÍSTICAS PARA LA EMPRESA  
INTERCARGUEROS ANDINOS S.A.S.**

**CONSULTORES**

**EDWIN TABARES BEDOYA**

**VERÓNICA RAMÍREZ RESTREPO**

**TUTOR:**

**ALEJANDRO ACEVEDO TABARES**

**MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES  
MAESTRÍA EN LOGÍSTICA INTEGRAL**

**MEDELLÍN**

**2018**

## Resumen ejecutivo

Intercargueros Andinos S.A.S. es una empresa dedicada al transporte de mercancías, en especial químicos. Ha estado presente desde el año 1994 en el mercado y actualmente cuenta con seis sucursales nacionales en Barranquilla, Bogotá, Buenaventura, Cali, Cartagena y Medellín, donde se ubica su sede principal. Dispone, además, de una flota propia de cuatro vehículos.

Preocupados por las ineficiencias en la operación logística, el gerente general, el director administrativo y financiero, el director de operaciones y el director comercial se reunieron con los consultores para discutir la situación. A partir de esta reunión inicial, se identificaron los siguientes síntomas del problema:

- a. La flota de vehículos es reducida y la gran mayoría se contratan a terceros. Además, existen restricciones de software para verificar la disponibilidad de los vehículos en las ocasiones en las que los clientes solicitan un servicio de transporte. La verificación de disponibilidad se hace por vía telefónica, lo que demanda más personal para realizar esta labor. Actualmente, se han detectado limitaciones para hacer la trazabilidad de los camiones y, aunque se posee un sistema de monitoreo satelital para su ubicación, la empresa no cuenta con el área de seguridad para efectuar el monitoreo.
- b. Aunque se tienen indicadores de gestión para la operación logística, estos se evalúan de manera incorrecta y, por lo tanto, no miden el progreso de manera adecuada ni detectan fallos o desviaciones en los procesos de la empresa.

La presente oferta de servicios tiene como finalidad dar respuesta a la necesidad percibida por la gerencia de la compañía y los directores de las áreas funcionales; por lo anterior, se propone hacer un completo análisis de distintos factores, externos e internos bajo diferentes modelos que permitan identificar la situación actual de la compañía y su entorno.

La consultoría se realizó en cinco fases, cada una de ellas correspondía al logro de un objetivo específico.

En la primera fase, se hizo un análisis del entorno en el que opera Intercagueros Andinos, haciendo uso de diferentes modelos; con éstos se pretendía caracterizar el efecto del entorno en el desempeño de la empresa.

Se continuó con un diagnóstico interno de la compañía con el propósito de conocer el comportamiento general de la compañía, identificar cuáles eran las áreas más críticas y cuáles se debían fortalecer.

Con los hallazgos de los diagnósticos interno y externo, se construyó un diagnóstico integral, que fue socializado con la organización para diseñar en conjunto con la gerencia, la dirección de operaciones, la dirección administrativa y financiera y la dirección comercial, el plan estratégico de operaciones logísticas.

El plan estratégico de operaciones logísticas se construyó bajo en el modelo SCOR, que permitió definir los procesos primarios de la compañía, estandarizar dichos procesos y elaborar unos indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en ingles) para la operación logística.

Para garantizar una ejecución satisfactoria del plan estratégico, se sensibilizó a los empleados de la empresa para que cada colaborador comprendiera su rol en el logro de los objetivos organizacionales y se comprometiera a alcanzarlos.

## **Introducción**

De acuerdo con Ballou (2006), el transporte de mercancías es uno de los factores más importantes a la hora de hablar de logística, y uno de los puntos en los que se debe poner más atención, debido a que este tema es una de las vértebras que componen la columna vertebral de cualquier empresa, sin importar cuál sea su naturaleza (producción, comercialización o prestación de servicios). A través de toda la cadena logística, el transporte de los productos representa gran parte de los costos incurridos para satisfacer las necesidades de los clientes, sobre todo en los grandes mercados y en las transacciones internacionales. Asimismo, Márquez (2001) analiza cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta para estimar el costo del transporte de carga y pone en evidencia la importancia de esta actividad en el movimiento de los productos en todo el mundo.

Si bien el transporte se puede considerar un eslabón más en la cadena de suministro, varios autores indican que este es el paso en dicha cadena que más pesa a la hora de definir el precio del producto final (Soret , 2006).

El transporte puede ser el primer o el último eslabón de la cadena de suministro: es el primero si se trata de materias primas para un proceso industrial y es el último en el caso de un comerciante que recibe productos terminados de su proveedor. Así pues, se entiende entonces que este proceso es esencial y afecta de manera lógica el servicio prestado a los clientes, bien sea al comienzo o al final del sistema de distribución (Saldarriaga, 2016).

A efectos de esta consultoría, se tuvieron en cuenta las necesidades que manifestó la gerencia de la empresa durante una entrevista con los consultores, en la que puso de manifiesto una ineficiencia en la operación logística de transporte. La finalidad de este proyecto es diseñar un plan de operaciones logísticas que sirva de hoja de ruta para cumplir uno de los objetivos estratégicos de la empresa Intercargueros Andinos.

En el marco metodológico de esta consultoría se previó realizar un análisis con base en el modelo PESTEL para identificar la caracterización del ambiente externo de la empresa. Para definir la caracterización de su ambiente interno, se aplican herramientas contempladas con el modelo EFQM y el método de análisis estructural MIC–MAC. El diagnóstico integral se construyó a partir de una matriz de evaluación de factores externos (EFE) y una matriz de evaluación de factores internos (EFI), que permitieron comprender el problema real y su relación causal.

Posteriormente, se convino con la gerencia de la empresa encontrar un modelo que se adapte a las necesidades encontradas en el diagnóstico integral. Por último, se plantearon los costos de la consultoría, las recomendaciones y las conclusiones.

Los consultores, la gerencia general y la dirección de operaciones de la empresa han dedicado sus esfuerzos a la solución del problema; el consultor, desde una perspectiva metodológica e investigativa, y la gerencia de la compañía desde una perspectiva de forma, de manera que la solución permita cumplir uno de los objetivos de la empresa. La consultoría se realizó en cinco fases, cada una de ellas correspondía al logro de un objetivo específico.