



# **CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN COLOMBIA**

## **2014**



**MESA SECTORIAL DE LOGÍSTICA**

**BOGOTÁ D.C. 2014**

**CARACTERIZACIÓN  
DEL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN COLOMBIA 2014**



ISBN 978-958-15-0173-1

**MESA SECTORIAL DE LOGÍSTICA  
BOGOTÁ D.C. 2014**

## CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA LOGÍSTICA EN COLOMBIA 2014

### SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA

**Gina Parody D'Echeona** | Directora General

**María Magdalena Forero Moreno** | Directora del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo

**Aida Luz Martínez Gemade** | Coordinadora Grupo de Gestión de competencias Laborales /Dirección Sistema Nacional de Formación para el Trabajo

**Jaime García Di-Motoli** | Subdirector Centro de Gestión de Mercados Logística y Tecnologías de la Información

**Edith Yolanda Jiménez Méndez** | Metodóloga de la Mesa Sectorial de Logística y Supervisora Técnica-Centro de Gestión de Mercados Logística y Tecnologías de la Información

**Alexander Sepúlveda Perico** | Supervisor técnico - Centro de Gestión de Mercados Logística y Tecnologías de la Información

**Claudia Gómez Larrota** | Supervisora Administrativa y Financiera - Centro de Gestión de Mercados Logística y Tecnologías de la información

**Nicolás Otálora Rodríguez** | Asesor de estudios de caracterización - Grupo de Gestión de competencias Laborales /Dirección Sistema Nacional de Formación para el Trabajo

### INTEGRANTES DEL EQUIPO TÉCNICO

**Román Rodríguez Martínez** | Presidente de la Mesa Sectorial de Logística

**Luz Stella Millán Parra** | Representante Comunidad Académica - Docente Universidad Jorge Tadeo Lozano

**Álvaro José Ángel Villalobos** | Consultor Empresarial

**Hugo Gómez Parada** | EQUION ENERGIA LIMITED

**CONTRATISTA**  
**FUNDACIÓN CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ASISTENCIA INTERNACIONAL JOHN**  
**F. KENNEDY (CIATI-JFK)**

**[www.ciatijfk.org](http://www.ciatijfk.org)**

**EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

**INVESTIGADORES PRINCIPALES**

Director de la Investigación. MSc. in Logistics Management. Feres E. Sahid C.

Experto temático del sector. Codirectora de la investigación. MSc. en Gestión Logística. Fabiola Pinzón Hoyos.

Experto en análisis cuantitativo. MSc. Isaac Huertas Forero.

Experto en análisis cualitativo. MSc. Celina Teresa Forero Almanza. Universidad Piloto de Colombia.

**COINVESTIGADORES. (Trabajo de campo)**

MSc. en Gestión Logística. Lissette Casadiego Miranda.

MSc. en Gestión Logística. Nelson Fabricio Zúñiga Portillo.

Especialista en Logística. Ana Carolina Peinado Aldana.

Especialista en Logística. Juan Manuel Casallas Acosta.

Profesional Universitario. Martin Rubio Oliveros.

Este trabajo fue realizado bajo el contrato No. 003535 de 2013, concurso de méritos No. CGMLTI – 051 de 2013, del Centro de Gestión de Mercados Logística y Tecnologías de la Información, suscrito entre el SENA y la Fundación Centro de Investigaciones y Asistencia Internacional John F. Kennedy. CIATI-JFK.

Todos los derechos sobre este estudio pertenecen al SENA. No se puede utilizar sin consentimiento escrito ni ser usado de cualquier manera en detrimento del SENA o del Centro de Gestión de Mercados Logística y Tecnologías de la Información. Las opiniones que contiene el documento son exclusivas de sus autores y no necesariamente representan la opinión oficial del SENA, ni de las Mesas Sectoriales o sus asociados.

Puede solicitar información adicional acerca de la caracterización del sector a: Mesa del Sector Logística, SENA, Tels.: 57(1) 5941301 IP 16926. Correo electrónico: mesalogistica@misena.edu.co; o a la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, en SENA Dirección General, Bogotá, Calle 57 No. 8-69 Torre Central Piso 7.

## AGRADECIMIENTOS

La fundación Centro de Investigaciones y Asistencia Técnica Internacional John F. Kennedy —CIATI-JFK— expresa sus agradecimientos a las siguientes organizaciones y personas, en consideración a que sin su concurso no hubiera sido posible desarrollar el estudio de *Caracterización del Sector de la Logística en Colombia*:

A las 105 empresas que participaron y de manera entusiasta colaboraron con las personas que realizaron el trabajo de campo.

A las diferentes organizaciones del Estado que facilitaron información significativa para realizar el estudio.

A los integrantes del Equipo Técnico de la Mesa Sectorial de Logística.

Al Dr. Jaime García Di-Motoli, Subdirector Centro de Gestión de Mercados Logística y Tecnologías de la Información, gestor y promotor del Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

## EQUIPO DE TRABAJO CIATI-JFK

MSc. in Logistics Management Feres E. Sahid C., director del estudio *Caracterización del Sector de la Logística en Colombia*. MSc. en Gestión Logística, Fabiola Pinzón Hoyos, directora del estudio y experta temática. MSc. Isaac Huertas Forero, experto en análisis cuantitativo. MSc. Celina Teresa Forero Almanza, experta en análisis cualitativo. Trabajo de campo: MSc. Gestión Logística Lissette Casadiego Miranda y MSc. Gestión Logística Nelson Fabricio Zúñiga Portillo (Cartagena D.T. y C., Barranquilla, Medellín y Buenaventura); Especialista en Logística Ana Carolina Peinado Aldana (Cali); Especialista en Logística Juan Manuel Casallas Acosta (Bucaramanga); Profesional Universitario Martin Rubio Oliveros (Bogotá D.C.); y MSc. en Gestión Logística Fabiola Pinzón Hoyos (Bogotá D.C., Villavicencio, Armenia, Ipiales y Cúcuta).

## INVESTIGADORES PRINCIPALES

**MSc. Feres E. Sahid C.** Actualmente es el Director General del Centro de Investigaciones y Asistencia Técnica Internacional John F. Kennedy (CIATI-JFK), (Centro de investigaciones en Supply Chain Management y Logística); Vicepresidente para América Latina del Centro Europeo Latinoamericano de Logística y Proyectos Ecológicos (CELALE), Presidente del RT-CSCMP USA COLOMBIA; y Director de la Maestría en Gestión de Redes de Valor y Logística (Supply Chains Management & Logistics), que ofrece la Universidad Piloto de Colombia.

Administración y Abastecimientos en Fort Gulick C.Z. U.S.A; Logistics Executive Development Course en ALMAC Fort Lee Va. USA; Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, en la ESAP/OEA; Máster of Science in Logistics Management F.I.T. Fla. USA; Magíster en Dirección Universitaria en la Universidad de los Andes; Programa de Gerencia Estratégica de Informática en la Universidad de los Andes; Diplomado en Logística y Ecología Empresarial IASP Universidad de Humboldt, Berlín (Alemania).

Ha consultado más de 300 empresas con sistemas logísticos explícitos y ha dirigido y desarrollado, entre otras, las siguientes investigaciones y consultorías de impacto nacional: *Estudio de Caracterización de la Logística en Colombia*, 1998. *Caracterización de la logística en Colombia*, 2009, CIATI-JFK. *Supply Chain Management y Logística: cadena productiva de cosméticos y productos de aseo*, 2004, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cámara de Comercio. *Supply Chain Management y Logística: estrategia para apoyar con éxito la política de seguridad democrática*, 2009, CIATI-JFK, Universidad EAN (proyecto calificado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología como de innovación tecnológica, cuyo beneficiario fue la Agencia Logística de las Fuerzas Militares de Colombia). *Estudio de factibilidad para la construcción y desarrollo del teleférico del Parque Nacional del Chicamocha*, 2004, CIATI-JFK. *Estudio de factibilidad para la construcción y desarrollo de la Zona de Actividades Logísticas de Cartagena de Indias —ZAL de Cartagena de Indias®—*, 2009, ZILCA S.A. *Desarrollo de un Modelo Logístico para apoyar las operaciones militares conjuntas*, 2012.

En el campo de la Educación Superior fue el gestor de los primeros programas de Logística en Educación Superior en Colombia, a nivel Técnico Profesional, Tecnológico, Especialista Tecnológico, Administración

Logística, Ingeniería Logística, Especialización en Logística y Maestría en Logística. Ha sido profesor universitario y conferencista nacional e internacional en el campo logístico, desde 1985. Fue el director de los programas de Especialización en Logística, y de Maestría en Gestión Logística de la Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla ENAP, desde 2002 hasta el mes de mayo de 2011.

Es miembro de las siguientes organizaciones: Asociación de Egresados de la Universidad de los andes, Uniandinos. Sociedad Colombiana de Economistas. Centro Europeo Latinoamericano de Logística y Proyectos Ecológicos (CELALE), Berlín (Alemania). Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), USA.

Ha recibido, entre otras, las siguientes distinciones: Medalla al Mérito Logístico Francisco de Paula Santander, Ejército Nacional de Colombia, 2011. Medalla IASP/CELALE, Berlín (Alemania), 2007. Honoris Causa Especialista en Logística, Escuela de Logística del Ejército Nacional, 2001. Medalla Ismael Perdomo, Gobernación del Tolima, 1992. SEIG 90, Universidad EAN, 1990. Condecoración Francisco José de Caldas, Armada Nacional, 1982.

**MSc. Fabiola Pinzón Hoyos.** Actualmente es la Directora Científica y Tecnológica del CIATI-JFK y la Coordinadora Académica y de Investigaciones de la Maestría en Gestión de Redes de Valor y Logística (Supply Chain Management & Logistics) de la Universidad Piloto de Colombia.

Ingeniera de Sistemas Universidad INCCA de Colombia. Especialista en Administración Financiera, Universidad EAN; Especialista en Logística de Producción y Distribución, Fundación Universitaria del Área Andina; Magíster en Gestión Logística, Escuela Naval de Cadetes; Magíster en Dirección Universitaria, Universidad de los Andes; Programa de Gerencia Estratégica de Informática en la Universidad de los Andes; Diplomado en Logística y Ecología Empresarial IASP, Universidad de Humboldt, Berlín (Alemania).

Ha sido codirectora de las siguientes investigaciones y consultorías de impacto nacional: *Estudio de Caracterización de la Logística en Colombia*, 1998. *Caracterización de la logística en Colombia*, 2009. *Supply Chain Management y Logística: cadena productiva de cosméticos y productos de aseo*, 2004, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Cámara de Comercio. *Supply Chain Management y Logística: estrategia para apoyar con éxito la política de seguridad democrática*, 2009, CIATI-JFK, Universidad EAN (proyecto calificado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, como de innovación tecnológica, cuyo beneficiario fue la Agencia Logística de las Fuerzas Militares de Colombia). *Estudio de factibilidad para la construcción y desarrollo del teleférico del Parque Nacional del Chicamocha*, 2004, CIATI-JFK. *Estudio de factibilidad para la construcción y desarrollo de la Zona de Actividades Logísticas de Cartagena de Indias. ZAL de Cartagena de Indias®*, 2009, ZILCA S.A. *Desarrollo de un Modelo Logístico para apoyar las operaciones militares conjuntas*, 2012.

En el campo de la Educación Superior fue gestora de los primeros programas de Logística en Educación Superior en Colombia a nivel Técnico Profesional, Tecnológico, Especialista Tecnológico, Administración Logística, Ingeniería Logística, Especialización en Logística, y Maestría en Logística. Ha sido profesora universitaria y conferencista nacional en el campo logístico, desde 1990.



## PRESENTACIÓN

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, dentro de los lineamientos y funciones del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, desarrolla en conjunto con el Sector Productivo del país, los procesos de normalización de las competencias de los trabajadores, administrando, orientando y operando la elaboración y actualización de normas de competencias, así como la evaluación y certificación del desempeño laboral que son estrategias para el desarrollo y cualificación a través de las Mesas Sectoriales, instrumento del enfoque y metodología funcional.

Una de las estrategias es la actualización de las caracterizaciones de los sectores prioritarios para el desarrollo económico y social de país teniendo en cuenta su dinamización y la inserción de Colombia en la globalización en virtud a los Tratados de Libre Comercio suscritos durante la última década.

Entre estos sectores se encuentra el Sector de Logística en Colombia que proporciona servicios a otros sectores comprometidos en la producción y competitividad del país. El presente documento corresponde a la actualización de la Caracterizaciones Sectoriales realizadas al Sector Logística en el año 2006 y tiene como objetivo describir la naturaleza, características y tendencias de este sector en el ámbito nacional, y en los entornos organizacional, educativo, ocupacional, tecnológico, económico y ambiental que permitirá al SENA y a las entidades interesadas, tanto públicas como privadas, impulsar el desarrollo del sector, y construir políticas y estrategias que lo encaminen hacia la competitividad.

Espero que esta investigación, como documento inicial que caracteriza el Sector de Logística en Colombia, sea insumo de discusión y generador de políticas públicas, así como sustento y motivador de otros estudios, con el propósito de avanzar en el diseño y aplicación efectiva de competencias en los procesos de fortalecimiento del capital humano, que impulsen con pertinencia la empleabilidad en el Sector. Confío en que todos los actores involucrados aprovecharán los frutos de este esfuerzo y contribuirán con su perfeccionamiento en el tiempo.

**JAIME GARCIA DI MOTOLI**

Subdirector

Centro de Gestión de Mercados, Logística y TI

# CAPÍTULO 2

## ENTORNO ORGANIZACIONAL

*La Logística es una parte del proceso de Supply Chain. Es el movimiento de los productos o servicios dentro del Supply Chain, ya sea materia prima para los fabricantes, o del fabricante hacia los clientes y usuarios o consumidores finales. Así que la Logística mueve productos, y Supply Chain es el proceso entero. Mucha gente tiene confusión entre Supply Chain y Logística, y sienten que es lo mismo, eso es como sentir que ventas y marketing es lo mismo, cuando ventas es una parte de marketing!*

Dan Cassler. Logistics Technology Program Manager University of Houston.

## CAPÍTULO 2. ENTORNO ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene como objetivo identificar y describir, de una parte, los tipos de organización predominantes en las empresas del *sector de la Logística en Colombia*, sus sistemas de gestión y administración y su distribución geográfica, y de otra parte, los gremios, entidades reguladoras relacionadas con el sector. Para tal fin, a continuación se describe el enfoque organizacional adoptado por la gran mayoría de las empresas objeto de estudio, sus principales procesos misionales y de apoyo, y su caracterización en conformidad con su estrato y tamaño, teniendo como base cada uno de los elementos del Modelo Referencial en Logística, y por último, los aspectos relacionados con las entidades reguladoras, organizaciones gremiales y asociaciones de profesionales.

### 2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Antes de entrar en materia, es necesario aclarar que el sector de la Logística<sup>82</sup>, como tal, no tiene hasta ahora una organización formal que lo identifique, lo articule, y que sirva de interlocutor entre el sector público, el sector privado, la academia y otras organizaciones interesadas en la promoción de la competitividad y las políticas públicas relacionadas con logística.

Desde el punto de vista de la prevalencia de estructuras organizacionales en el sector de la Logística en Colombia, aunque las teorías organizacionales no son ni buenas ni malas, ni son infalibles, ni dejan de tener errores... sencillamente son propuestas, no deja de ser interesante observar que en la mayoría de las empresas objeto de estudio que prestan servicios logísticos, así como en las empresas industriales, comerciales y de servicios que realizan actividades logísticas, igualmente objeto de estudio, prevalece el tipo de organización vertical, en línea, jerárquica y funcional, lo que significa que no innovan formas organizativas creativas que privilegien y fomenten la armonía de las relaciones dentro de las empresas y sus relaciones con su entorno (proveedores, clientes, terceras partes logísticas y otros *stakeholders*<sup>83</sup> no menos importantes), para incrementar su competitividad..

Las empresas del sector de la Logística objeto de estudio identificaron (con excepción de la microempresa) a los proveedores, a los clientes y a los empleados, como los *stakeholders* más importantes. Sin embargo, los *stakeholders* de las empresas de sector de la Logística en Colombia, se pueden clasificar en dos grupos, así:

El primer grupo, conformado por aquellas personas naturales y jurídicas que tienen relación económica directa con las empresas de cada uno de los estratos estudiados, tales como: los propietarios o accionistas de las empresas, los clientes y proveedores, y los inversionistas relacionados con inversiones en logística.

<sup>82</sup> Para todos los efectos del presente estudio se denomina "**Sector de la Logística en Colombia**", al conjunto de empresas que prestan servicios logísticos: Puertos, Operadores Logísticos, Almacenadoras, Distribuidoras y Transportistas, más el conjunto de empresas industriales, comerciales y de servicios que tienen Sistemas Logísticos explícitos.

<sup>83</sup> *Stakeholders*. Término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholders Approach", para referirse a las personas naturales o jurídicas que pueden afectar o que son afectados por las actividades de una empresa

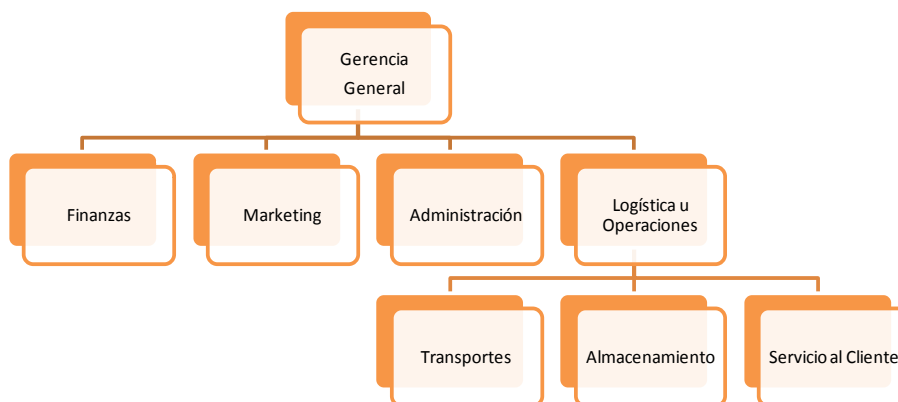
El segundo grupo, conformado por personas naturales o jurídicas que no actúan de forma directa con la empresa, pero sí pueden afectar o verse afectados por las acciones que realicen. En este grupo se encuentran: la competencia, la comunidad social donde opera, la familia de los trabajadores, los medios de comunicación, el Gobierno, el Estado, grupos de protección del medio ambiente y las ONG, entre otros.

Desde el punto de vista de *Supply Chains Management* y Logística, la identificación de los *stakeholders*, además de facilitar la segmentación de proveedores y clientes, permite establecer relaciones estrechas y formular estrategias de colaboración efectivas.

La figura 2.1 presenta el tipo de organización predominante en las empresas objeto de estudio, que ofrecen servicios logísticos, con algunas de sus áreas funcionales básicas. Como se observa en la figura, estas empresas generalmente tienen una gerencia de logística o de operaciones que reporta a la gerencia general.

Las actividades logísticas relacionadas con transportes, almacenamiento y servicio al cliente de servicios logísticos, están subordinadas a la Gerencia Logística o Gerencia de Operaciones. Otras formas como las empresas denominan la Gerencia de Logística son las siguientes: Director de Operaciones, Gerente de Operaciones, Gerente de Operaciones y Logística, y Subgerente de Logística.

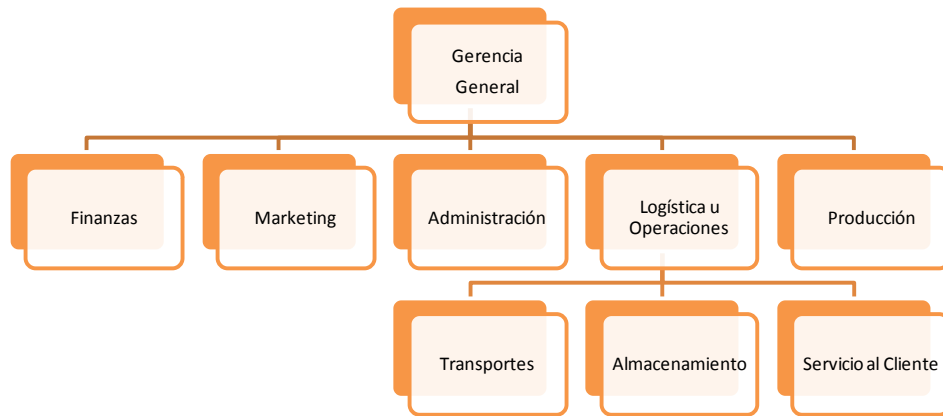
Figura 2.1. Organización predominante en empresas que ofrecen Servicios Logísticos



Fuente: Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

La figura 2.2 presenta el tipo de organización predominante en las empresas objeto de estudio, industrial y comercial, con algunas de sus áreas funcionales básicas. Como se observa en la figura 2.2, estas empresas generalmente tienen una Gerencia de Logística que reporta a la Gerencia General.

Figura 2.2. Organización predominante en empresas Industriales y Comerciales



Fuente: Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Las actividades logísticas relacionadas con transportes, almacenamiento y servicio al cliente de servicios logísticos, están subordinadas a la Gerencia de Logística. Otras formas como las empresas denominan la Gerencia de Logística son las siguientes: Vicepresidencia de Logística, Director de Logística y Director Comercial y Logístico. Una empresa de la ciudad de Bogotá D.C., reportó el cargo de CEO en Supply Chain.

Para nadie es sorprendente el fenómeno que emerge en el mundo organizacional a comienzos del siglo XXI y que fue puesto de manifiesto por autores importantes como Martha Cooper, y Douglas T. Lambert: las empresas exitosas ya no compiten una a una sino entre redes<sup>84</sup>. Esta tendencia organizacional se describe en el capítulo 7.

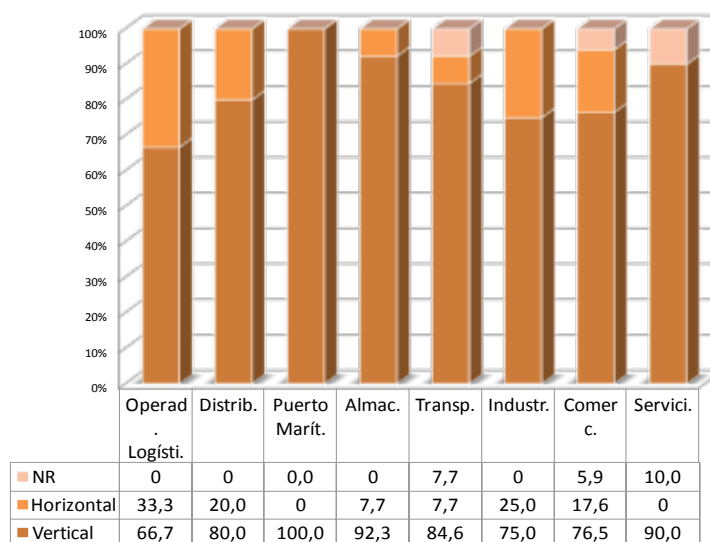
Como se observa en el cuadro 2.1, los puertos marítimos adoptan una organización vertical, el 33.3% de los operadores logísticos y el 20% de las empresas industriales objeto de estudio, aplican en alguna medida un enfoque organizacional horizontal. Esto significa, desde la perspectiva de Supply Chains Management o Gestión de Redes de Valor, que los operadores logísticos y las empresas industriales objeto de estudio están

<sup>84</sup> LAMBERT, Douglas M. (2005). "Supply Chain Management". Processes, Partnerships and Performance. Supply Chain Management Institute. Sarasota. Fla. USA.

haciendo un esfuerzo para integrarse, cada vez más, con sus proveedores, clientes y usuarios y/o consumidores finales, esfuerzo que comparten en alguna medida las empresas comerciales y de servicios.

Los transportistas especializados no han incursionado en la alternativa de integración con clientes y proveedores a partir de la implementación de enfoques organizativos creativos. En síntesis, tan solo el 16.5% de las empresas objeto de estudio manifestaron que están optando por enfoques de Supply Chains Management o Redes de Valor.

Cuadro 2.1. Tipo organizacional frente a su adopción relativa en las empresas según estrato.



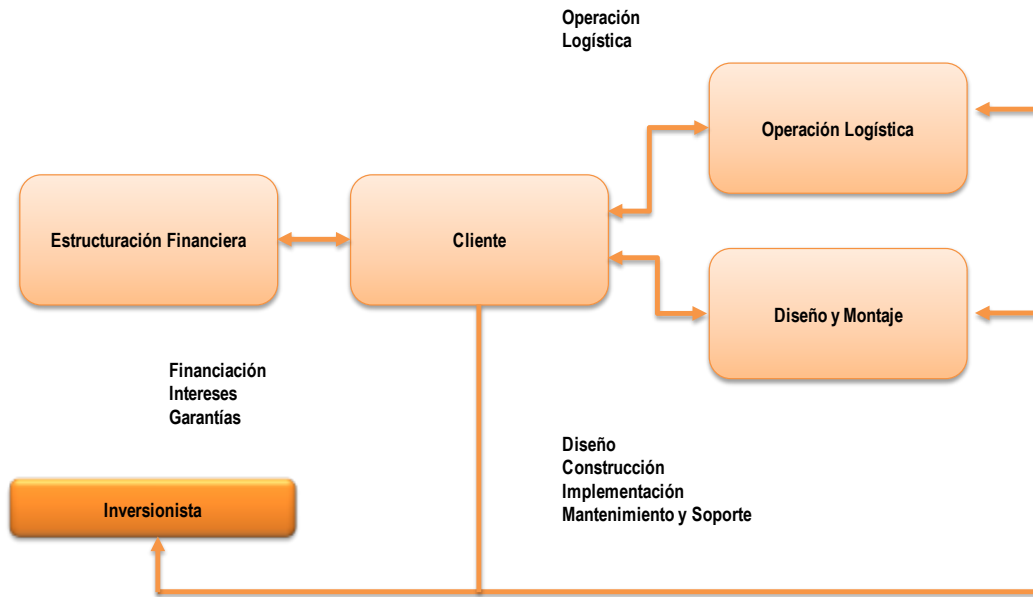
Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los datos que aparecen en el cuadro 2.1 corresponden a la participación relativa (%) de las empresas, según estrato, que manifestaron que su enfoque organizacional era horizontal o vertical.

Un ejemplo de organización de un operador logístico que integra clientes y proveedores es el modelo de negocio de Suppla (figura 2.3), mediante el cual atiende a un cliente específico o a un segmento de clientes, y estos se tornan “orgánicos” a Suppla.

Este tipo de organización, más allá de indicar cómo se trabaja, refleja la operación de un modelo de organización horizontal o lateral o federado. Este tipo de organización difiere significativamente de las estructuras convencionales, y demuestra que sí es posible la integración horizontal con clientes y proveedores y que sus directivos toman decisiones organizativas a partir del pensamiento en Redes.

Figura 2.3. Modelo de negocios Suppla



Fuente: <http://www.suppla.com/web/portal-grupo-suppla/como-trabajamos/modelo-de-negocio>.

De hecho, Suppla basa la relación con sus clientes en tres principios —innovación, tecnología y colaboración (figura 2.4)— y con base en ellos implementa la operación logística de manera colaborativa.

Figura 2.4. Operación logística Suppla.

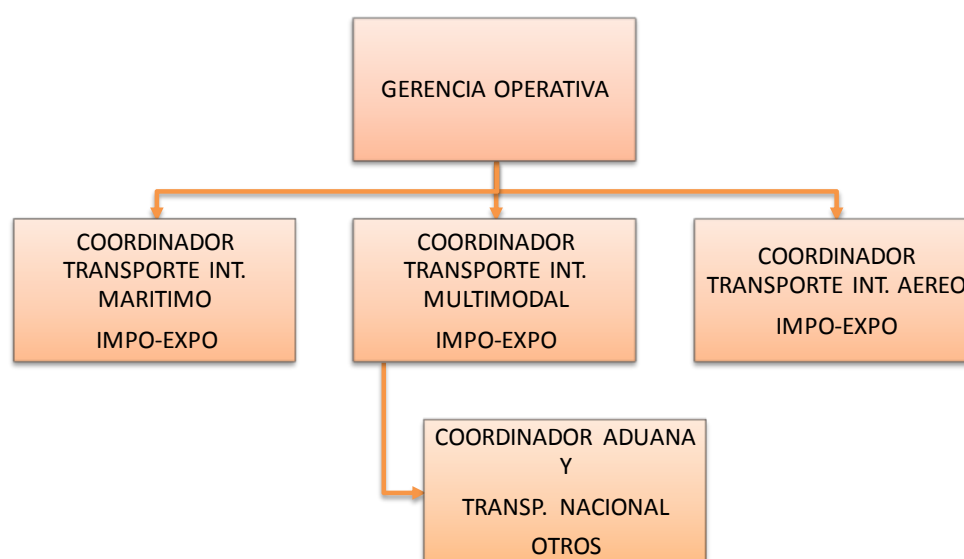


Fuente: <http://www.suppla.com/web/portal-grupo-suppla/como-trabajamos/modelo-de-negocio>

Estos principios, en los cuales Suppla fundamenta e inspira su operación logística, son una expresión pura de cambio organizacional y de pensamiento en Redes (desde una organización convencional a otra fundamentada en Supply Chains Management o gestión de Redes de Valor).

Un ejemplo que se presenta en la figura 2.5, corresponde a la organización logística de Max Carga Ltda., compañía especializada en comercio internacional con un amplio portafolio de servicios y soluciones para la promoción de productos y servicios desde y hacia Colombia.

Figura 2.5. Operación logística Max Carga Ltda..



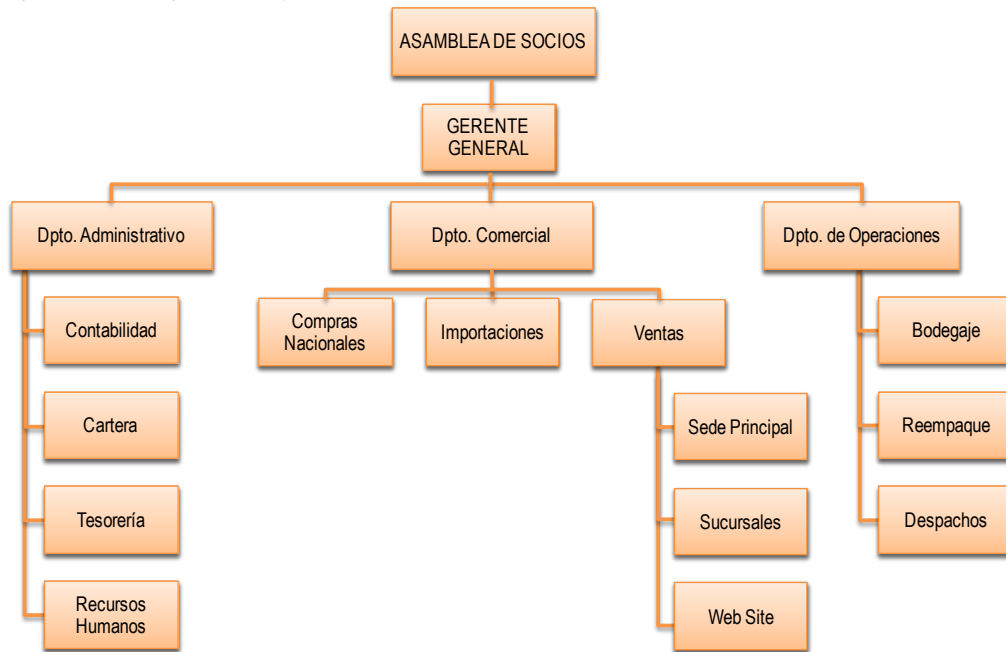
Fuente: [http://www.maxcarga.net/maxi\\_español/organizaciong.html](http://www.maxcarga.net/maxi_español/organizaciong.html)

Como se observa en la figura 2.5, Max Carga Ltda., mediante una Gerencia Operativa, coordina con sus clientes las actividades relacionadas con el transporte internacional marítimo, multimodal y aéreo, tanto en importaciones como en exportaciones, además de los servicios logísticos y de aduana. La Gerencia Operativa reporta a la Gerencia General, que a su vez reporta a la Junta Directiva de Max Carga Ltda.

Otro ejemplo de organización se presenta en la figura 2.6, corresponde a Campota y Cía. Ltda., empresa que importa, compra, distribuye y comercializa cerca de 300 referencias de productos químicos, de las cuales el 70% corresponde a productos importados. Como se observa en la figura 2.6, el Departamento de Operaciones realiza las actividades logísticas relacionadas con almacenamiento, reempaque y despachos de los productos químicos. El Departamento de Operaciones reporta al Gerente General y este, a su vez, a la Asamblea de Socios.



Figura 2.6. Operación logística Campota y Cia. Ltda..



Fuente: <http://www.quimicoscampota.com/quienes.html>

En el caso de Max Carga Ltda. (figura 2.5) la empresa utiliza el enfoque generalizado de una estructura organizacional centralizada que realiza las actividades relativas a la Logística, bajo la dirección de la Gerencia Operativa; mientras que otras empresas industriales adoptan un enfoque generalizado de una estructura organizacional descentralizada de la Logística, cuyo responsable reporta a la misma gerencia a la que reportan Marketing y Ventas, y Operaciones, como es el caso de Campota y Cía. Ltda. (figura 2.6).

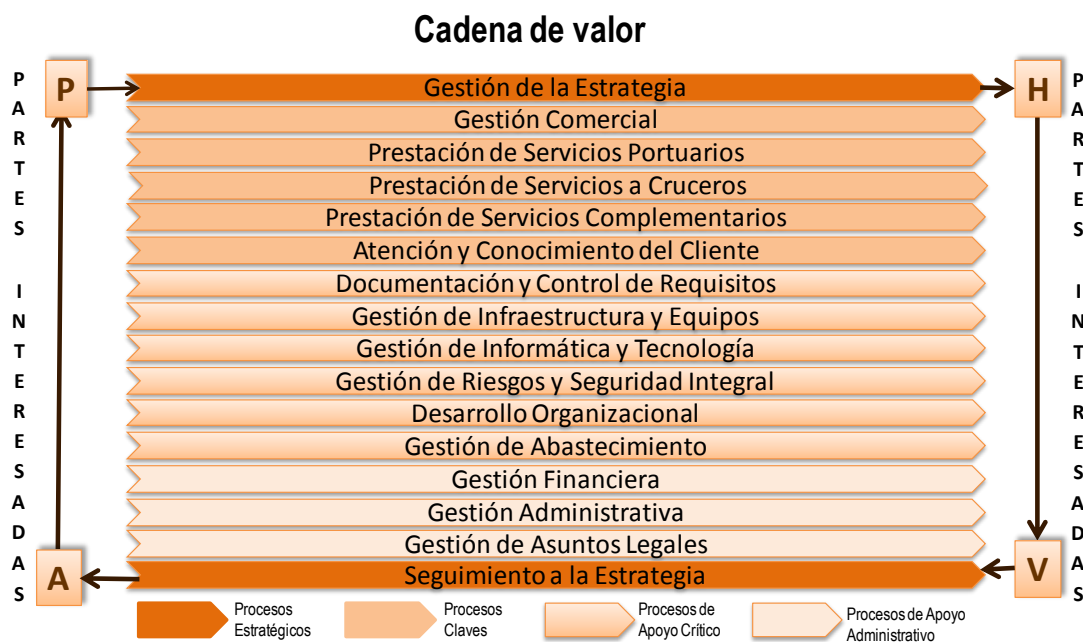
La figura 2.7 representa la cadena de valor de Contecar – Puerto de Cartagena, Sociedad Portuaria de Cartagena, compuesta por sus procesos estratégicos, procesos claves, procesos de apoyo crítico y procesos de apoyo administrativo.

Como se observa en la figura 2.7, forman parte de los procesos estratégicos, los relacionados con la gestión de la estrategia y seguimiento de la estrategia.

Los procesos clave están relacionados con la gestión comercial, la prestación de servicios portuarios, la prestación de servicios a cruceros, la prestación de servicios complementarios, y la atención y conocimiento del cliente.

Los procesos de apoyo crítico están relacionados con la documentación y control de requisitos, la gestión de infraestructura y equipos, la gestión de informática y tecnología, la gestión de riesgos y seguridad integral, el desarrollo organizacional, y la gestión de abastecimiento.

Figura 2.7. Cadena de valor: Contecar – Puerto de Cartagena



Los procesos de apoyo administrativo están relacionados con la gestión financiera, la gestión administrativa y la gestión de asuntos legales.

De otra parte, el cuadro 2.2 presenta el resultado obtenido relativo a la implementación del Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad)<sup>85</sup> en las empresas objeto de estudio, según el estrato. Como se observa, el 100% de los puertos marítimos objeto de estudio tiene implementado este Sistema de Gestión. Le preceden en su orden: con el 86.7% los operadores logísticos, con el 62.5% las empresas industriales, con el 53.8% los almacenistas especializados, con el 38.5% los transportistas especializados, con el 23.5% las empresas comerciales, y por último, con el 20% las empresas de servicios y los distribuidores.

Desde una mirada de *Supply Chain* y *Supply Chains Management*<sup>86</sup>, la implementación de un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad) no debe tener como *propósito superior* la certificación por una entidad certificadora nacional o internacional, sino la conducción de la organización a un estadio de excelencia empresarial (II nivel de madurez del *Supply Chain*<sup>87</sup>), para abordar el reto de la conformación de Redes de Valor (III nivel de madurez), que todos los nodos cocreen valor (IV nivel de madurez) y que, en últimas, se alcance un nivel de total integración, con el soporte de la tecnología de información y comunicación (V nivel

<sup>85</sup> La consulta se orientó únicamente a calidad, control y seguridad. El tema ambiental se trata en el capítulo 7.

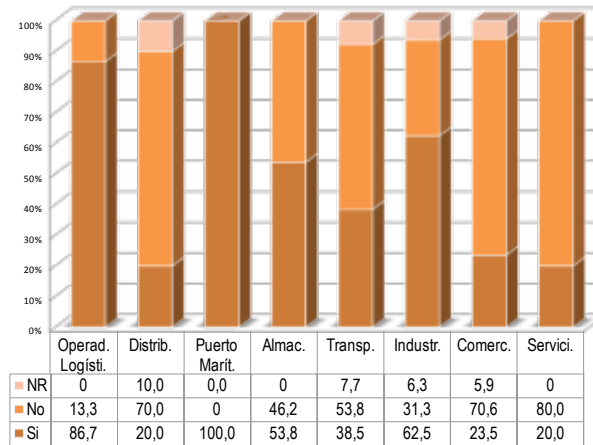
<sup>86</sup> Incluye la Logística.

<sup>87</sup> POIRIER, Charles C., HOUSER, William F. y POIRIER Craig C. The Advanced Supply Chain Management Workbook. ASC Institute. USA. 2012.

de madurez), para así lograr altos niveles de competitividad en integración del *Supply Chain*, y competitividad en Logística.

Los datos que aparecen en el cuadro 2.2 corresponden a la participación relativa (%) de las empresas, según estrato, que manifestaron tener implementado el Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad).

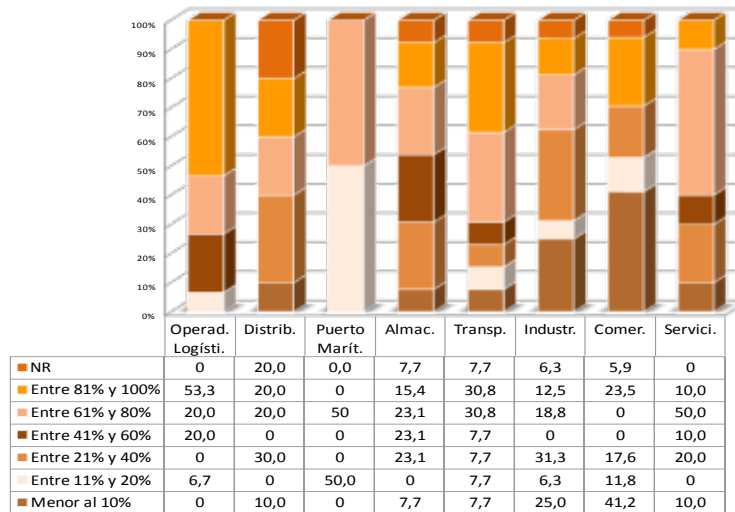
Cuadro 2.2. Sistema de Gestión frente a su implementación relativa en las empresas según estrato.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En lo que se refiere al personal dedicado a las actividades logísticas, se encontró que las empresas tuvieron gran dificultad para clasificar los empleados que prestan sus servicios en las actividades logísticas, por no estar diferenciada, en la mayoría de ellas, el Área de Desempeño en Logística. Sin embargo, el cuadro 2.3 presenta el rango relativo de empleados dedicados a las operaciones Logísticas, frente a la participación relativa de las empresas de cada estrato, en cada uno de los rangos.

Cuadro 2.3. Rango relativo de empleados dedicados a la logística en las empresas según estrato.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

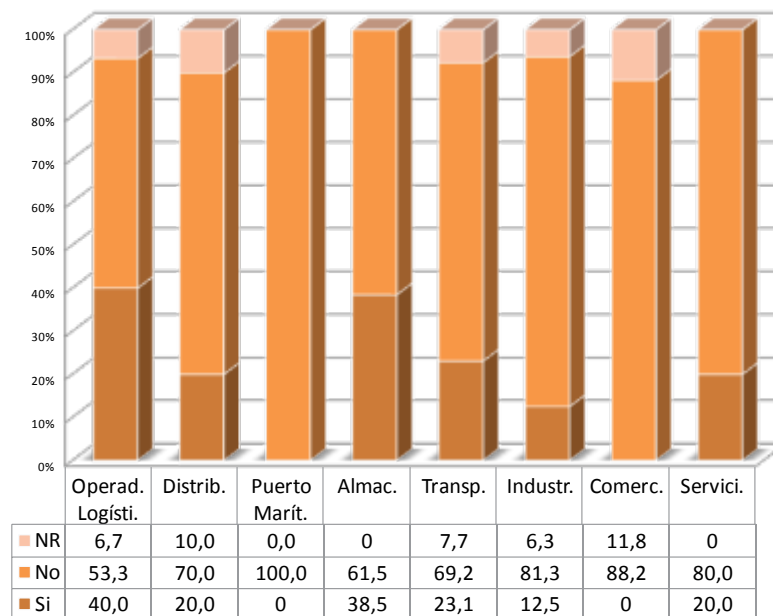
Los datos que aparecen en el cuadro 2.3 corresponden a la participación relativa (%) de las empresas según estrato que manifestaron encontrarse en el rango correspondiente.

Mientras que el 53.3 % de los operadores logísticos tiene entre el 81% y 100% del total de sus empleados dedicados a las actividades logísticas, el 20% los tiene entre el 61% y 80%, el 20% los tiene entre el 21% y 40%, tan sólo el 6.7% los tiene entre el 11% y 20%. Esto significa que el 93.3% de los operadores logísticos tiene entre el 21% y el 100% del total de los empleados dedicados a las actividades logísticas.

De conformidad con el cuadro 2.4, que trata sobre la elaboración de mapas concéntricos de vulnerabilidad (MCV)<sup>88</sup>, se observa que los operadores logísticos, superan a las almacenadoras, los transportistas, los distribuidores, y a las empresas de servicios e industriales en esta mejor práctica; aunque el 53% de los operadores logísticos, el 70% de los distribuidores especializados, el 100% de los puertos y el 69.2% de los transportistas especializados no los elabora.

Los datos que aparecen en el cuadro 2.4 corresponden a la participación relativa (%) de las empresas según estrato que manifestaron elaborar el mapa concéntrico de vulnerabilidad (MCV), en el rango correspondiente.

Cuadro 2.4. Mapa concéntrico de vulnerabilidad y su elaboración en las empresas según estrato



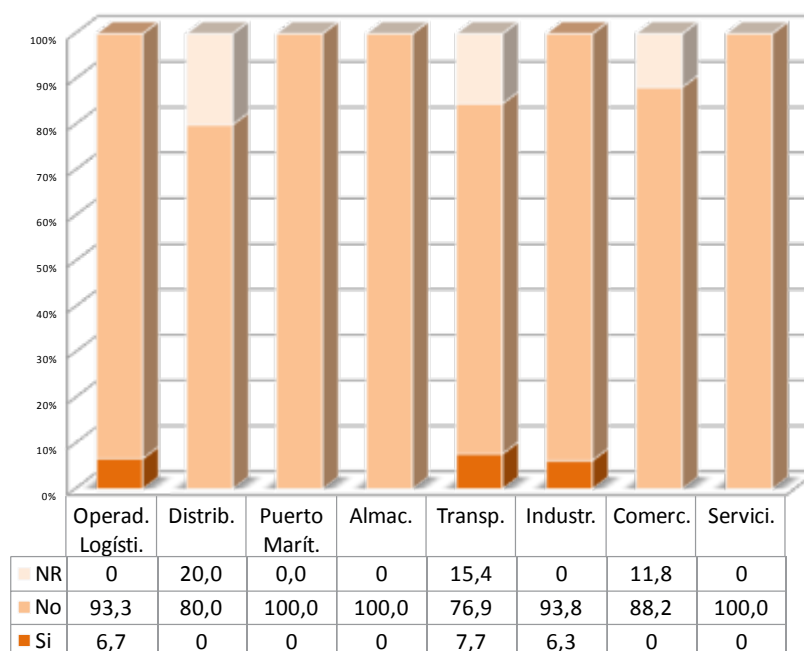
Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

<sup>88</sup> Ver Capítulo 1. Numeral 1.5.3.

Un aspecto que llama la atención es que prácticamente, como lo demuestra el cuadro 2.5, las empresas no conocen el Decreto 4147 del 3 de diciembre de 2011, que trata sobre la creación de la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD), lo que significa que las empresas no están participando en el proceso de implementación de la gestión del riesgo de desastres de conformidad con las políticas de desarrollo sostenible, ni en los procesos de coordinación, funcionamiento y desarrollo continuo del Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres (SNPAD).

Los datos que aparecen en el cuadro 2.5 corresponden a la participación relativa (%) de las empresas según estrato que manifestaron conocer o no, el Decreto 4147.

Cuadro 2.5. Conocimiento del Decreto 4147 de 2011, en las empresas según estrato.

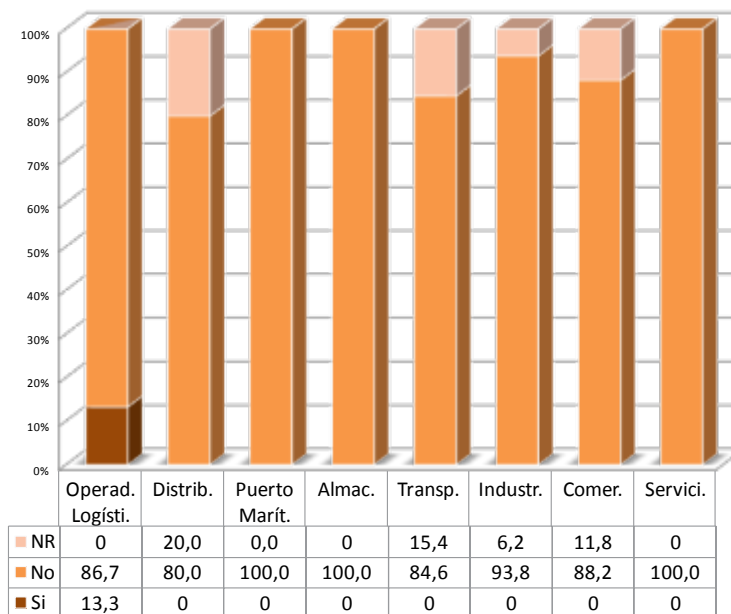


Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

También llama la atención el hecho de que las empresas que prestan servicios logísticos, y las empresas industriales, comerciales y de servicios que realizan actividades logísticas, no incluyan en sus programas, proyectos de capacitación y entrenamiento en Logística Humanitaria (cuadro 2.6), aunque sí lo han hecho en lo que tiene que ver con la gestión del riesgo. Este vacío de capacitación y entrenamiento puede afectar el desempeño de la empresa cuando se trate coordinar, colaborar y cooperar frente a un desastre (cuadro 2.7).

Los datos que aparecen en el cuadro 2.6 corresponden a la participación relativa (%) de las empresas según estrato que manifestaron tener programas de capacitación y entrenamiento en Logística Humanitaria.

Cuadro 2.6. Existencia de programas de capacitación y entrenamiento en Logística Humanitaria en las empresas según estrato.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

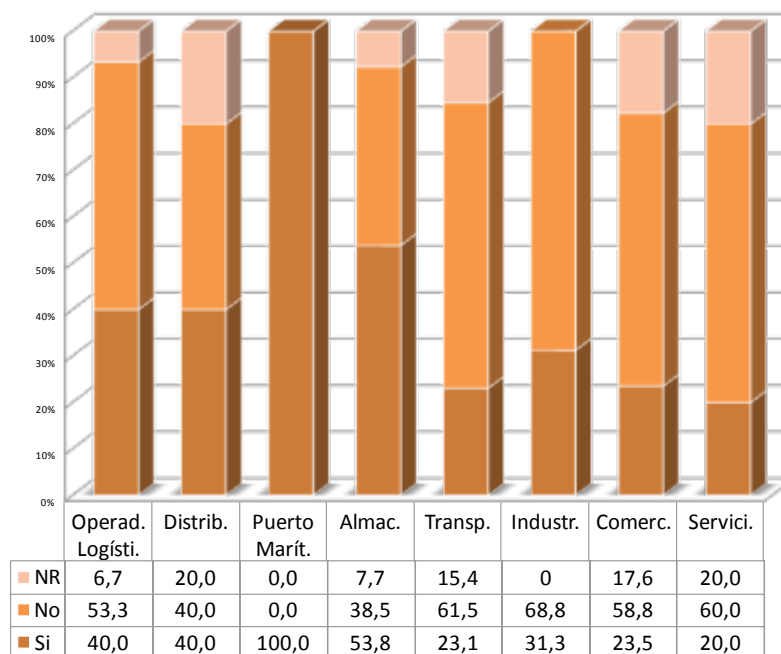
Solamente el 13% de los Operadores Logísticos manifestó tener vigentes programas de capacitación en Logística Humanitaria.

Contrasta lo anterior con la existencia de programas de capacitación y entrenamiento en la Gestión del Riesgo, en tanto que, como se observa en el cuadro 2.7, el 100% de los puertos, el 53.8% de las almacenadoras, y el 40% de los operadores logísticos y de las almacenadoras, sí evidenciaron los programas de capacitación y entrenamiento.

Tan solo el 23% de las empresas de servicios y el 23.1% de las empresas de transporte, manifestaron tener programas de capacitación y entrenamiento en Gestión del Riesgo

Los datos que aparecen en el cuadro 2.7 corresponden a la participación relativa (%) de las empresas según estrato que manifestaron tener programas de capacitación y entrenamiento en Gestión del Riesgo.

Cuadro 2.7. Existencia de programas de capacitación y entrenamiento en Gestión del Riesgo en la empresas según estrato..



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

## 2.2. PROCESOS MISIONALES

Si se trata de las empresas dedicadas a la prestación de *servicios logísticos* (Logística como servicio), sus procesos misionales precisamente son aquellos que están íntimamente relacionados con el *core business* (negocio principal de la empresa) de los siguientes estratos que fueron objeto de estudio:

- Puertos
- Operadores logísticos
- Distribuidores especializados
- Almacenadoras especializadas
- Transportistas especializados

La figura 2.8 muestra el mapa de procesos o Cadena de Valor que adoptan las empresas que prestan servicios logísticos, en entornos del Ciclo DEMING (Planifique, Haga, Verifique y Actúe —PHVA—) como alternativa de mejora continua de los procesos. Los procesos logísticos, en este caso, corresponden al negocio principal y están orientados a satisfacer las necesidades logísticas que experimentan las empresas industriales, comerciales y de servicios que externalizan los procesos logísticos porque estos no forman parte de su negocio principal.

Figura 2.8 Cadena de Valor. Empresas prestadoras de servicios logísticos.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia. 2014.

Más adelante se describen los procesos misionales relacionados con Logística, es decir con planeación logística, aprovisionamiento, distribución y retorno.

Ahora, si se trata de las empresas industriales, comerciales y de servicios, los procesos misionales igualmente son aquellos que están íntimamente relacionados con su *core business*, y los procesos y actividades logísticas forman parte de los *procesos de apoyo*, siendo esta una de las causas que motiva a la gerencia para analizar las ventajas y desventajas de externalizar los procesos logísticos mediante contratos temporales o permanentes, o mediante alianzas estratégicas que se concretan en acuerdos de prestación de servicios logísticos con terceras partes logísticas (3PL, 4PL, 5PL)<sup>89</sup>.

La figura 2.9 muestra el mapa de procesos o Cadena de Valor que adoptan las empresas industriales, comerciales y de servicios cuando no han externalizado sus procesos logísticos. Los procesos logísticos se convierten en procesos de apoyo.

<sup>89</sup> <http://www.dedola.com/about-us/> Según Dedola Global Logistics, cuando la externalización logística no es suficiente, es necesario “**externalizar la empresa de outsourcing de la empresa de outsourcing**”.

**1PL:** Cargador. **2PL:** Proveedor tradicional de servicios de transporte. **3PL:** Proveedor de servicios de logística. Integrada. **4PL:** Alto nivel de logística / consultor en IT. **5PL:** Consultoría para la logística de alto nivel y consultores de IT. **6PL:** Inteligencia artificial orientada a Supply Chain Management. **7PL:** Competidor autónomo creado para probar estrategias alternativas en el Supply Chain. **8PL:** Super comité creado para analizar los resultados de la competencia. **9PL:** Multitud de fuentes gestionadas en la estrategia logística. **10PL:** El Supply Chain se transforma en autoconsciente y se ejecuta por sí mismo.



Figura 2.9 Cadena de Valor. Empresas industriales, comerciales y de servicios



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia. 2014.

Más adelante se describen los procesos misionales relacionados con Logística, es decir con planeación logística, aprovisionamiento, distribución y retorno.

## 2.3. PRINCIPALES PROCESOS LOGÍSTICOS

En términos generales, los procesos logísticos que aparecen diferenciados en las empresas dedicadas a la prestación de servicios logísticos que forman parte de sus procesos misionales y que, en alguna medida, están en operación en las empresas industriales, comerciales y de servicios objeto de estudio, pero forman parte de sus procesos de apoyo, son los siguientes: planeación logística, aprovisionamiento, distribución y retorno. (Estos procesos fueron identificados mediante la entrevista cualitativa en profundidad realizada con los ejecutivos de las empresas objeto de estudio, con base en la conceptualización de los procesos tácticos principales en *Supply Chains Management* evidenciados por el Council of Supply Chain Management Professional en una investigación realizada en 2004 sobre una muestra de 46 empresas de Clase Mundial)<sup>90</sup>.

### 2.3.1. Planeación Logística

El propósito de este proceso es planear las operaciones logísticas, alinear la oferta (aprovisionamiento) con la demanda, y la administración y exactitud del inventario, con clientes y proveedores, en función de las necesidades del consumidor o usuario final, que demandan productos y servicios desde el mercado. Los

<sup>90</sup> COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONAL (www.cscmp.org). Plan, source, make, deliver, return, enable processes. 2004. CSCMP. USA.

principales subprocesos identificados fueron los siguientes: planear las operaciones logísticas, alinear la distribución con la demanda y administrar el inventario.

### 2.3.2. Aprovechamiento

El propósito de este proceso es asegurar que los bienes y servicios se adquieran, para atender los procesos de manufactura, o para ser enviados directamente desde el proveedor a los clientes y consumidores y usuarios finales, o para disponerlos en centros de distribución con el fin añadirles valor, o para almacenarlos y garantizar niveles de inventarios de los bienes y servicios, con destino a los clientes. Los principales subprocesos identificados fueron los siguientes: administrar las relaciones con el proveedor, transportar y administrar la entrada de materiales y productos.

### 2.3.3. Distribución

El propósito de este proceso, es realizar la entrega de los bienes y servicios, tanto al cliente como a los usuarios y consumidores finales. Los principales subprocesos identificados fueron los siguientes: administrar la orden de pedido, transportar, recibir y almacenar, personalización/aplazar requerimientos del cliente, administrar la infraestructura para el despacho, *e-commerce* en distribución, administrar las relaciones con los clientes, realizar actividades de soporte pos entrega, y administrar los datos del cliente

### 2.3.4. Logística reversa

El propósito de este proceso, es planificar y realizar las operaciones de Logística Reversa conforme a las políticas relacionadas con la administración de los retornos, desde el sitio en que se origina la devolución, hasta la disposición final, en conformidad con las normas sobre conservación del medio ambiente. Los principales subprocesos identificados fueron los siguientes: recibir y almacenar productos devueltos, transportar, distribuir hasta el sitio que indique la disposición final, y administrar las expectativas del cliente

## 2.4. CARACTERIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO CON SU ESTRATO Y TAMAÑO

A continuación se describen las características de la Logística de las empresas de acuerdo con su estrato<sup>91</sup> y tamaño, desde los siguientes elementos del Modelo Referencial en Logística: concepto logístico, organización logística, integración del *Supply Chain*, medida del desempeño logístico, y logística justa.

### 2.4.1. Concepto logístico

Con el propósito de conocer hasta dónde las empresas objeto de estudio, se acercan a las mejores prácticas en **concepto logístico**, se utilizaron como referentes los siguientes atributos:

---

<sup>91</sup> Estratos: puertos, operadores logísticos, distribuidores, almacenadoras especializadas, transportistas especializados, empresas industriales, empresas comerciales, y empresas de servicios. Tamaño: gran empresa, mediana empresa, pequeña empresa, y microempresa.

Los ejecutivos de las empresas exitosas tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del *Supply Chain*<sup>92</sup> y que, en tal sentido, forma parte de una Red de Valor (*Value Network* o *Value Chain*), y que los procesos estratégicos en *Supply Chain Management* (SCM)<sup>93</sup> —administrar las relaciones con los clientes, administrar la demanda, administrar el servicio al cliente, administrar el flujo de manufactura, administrar las relaciones con los proveedores, administrar la orden, administrar el desarrollo y comercialización de productos/servicios, y administrar el retorno— fundamentan, desde el punto de vista estratégico los procesos tácticos en SCM (procesos de planeación logística, aprovisionamiento, distribución y retorno).

De otra parte, el concepto logístico que aplican los gerentes se caracteriza por jugar un papel de integración de los procesos de planeación logística, aprovisionamiento, producción, distribución y retorno (incluye Logística Reversa), de tal manera que se asegura el flujo de materia (bienes y servicios), energía<sup>94</sup> e información, desde el proveedor hasta el cliente, y el usuario o consumidor final, en la cantidad y calidad requeridas, en el lugar exigido, y al precio que quien demande esté dispuesto a pagar. Para ello, el Sistema Logístico, centra su actividad en la coordinación y cohesión de un conjunto de procesos *internos* y *externos*, con el fin de garantizarle al cliente y al usuario o consumidor final un alto valor agregado, un alto nivel de servicio al cliente<sup>95</sup> y a usuarios o consumidores finales<sup>96</sup>, y una reducción significativa de los costos.

El Gerente de Logística establece relaciones de coordinación, colaboración y cooperación (C<sup>3</sup>), internamente con los responsables de los procesos de planeación logística, aprovisionamiento, producción, distribución y retorno, y con los pares designados por sus proveedores y clientes, y concibe la integración de la planeación y la tecnología, como un factor crítico de éxito, en la reducción del costo total, el alineamiento de recursos, y el mejoramiento del servicio al cliente y al consumidor o usuario final.

Los gerentes de las empresas exitosas, ejecutan y controlan colaborativamente planes estratégicos logísticos, mediante los cuales apoyan la gestión de la producción y realizan la gestión de inventarios, de las recepciones de productos, del transporte, de los servicios a recibir de terceros, de la distribución y del servicio a clientes. De esta forma, la Logística en la empresa ha dejado de ser una función que se gestiona solamente ante el reclamo emergente de los clientes, la producción y las otras funciones de la empresa. Se ha convertido en una gestión proactiva que desempeña un papel determinante en el mejoramiento de la competitividad de las empresas que conforman la Red de Valor. La gestión logística en la empresa, es evaluada con base en el impacto que causa sobre el EVA.

Para realizar el análisis sobre el **concepto logístico**, se utilizó la siguiente convención en una escala entre **1** y **5**, en donde **1** corresponde a la valoración más baja, y **5** la valoración más alta:

<sup>92</sup> Red de Valor.

<sup>93</sup> LAMBERT, Douglas. 2005. *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Supply Chain Management Institute. Sarasota. USA

<sup>94</sup> La Logística mueve las tres cantidades fundamentales del universo: energía, materia e información.

<sup>95</sup> Para los efectos de la investigación, *cliente* es la persona natural o jurídica que “acerca” los bienes y servicios al usuario y/o consumidor final, por intermedio de un canal comercial.

<sup>96</sup> *Usuario o consumidor final* es quien adquiere, a cualquier título, los productos y servicios para su uso o consumo.

- 1. Fuertemente en desacuerdo.** La información **EN ABSOLUTAMENTE NADA SE IDENTIFICA** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 2. Desacuerdo.** La información **SE IDENTIFICA MÍNIMAMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA PARCIALMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 4. De acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 5. Fuertemente de acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA ABSOLUTAMENTE EN TODO** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial

A continuación se relacionan los atributos de las mejores prácticas estudiadas:

*1.1 Los ejecutivos de la EMPRESA tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor, y que los procesos estratégicos en SCM (administrar las relaciones con los clientes, administrar la demanda, administrar el servicio al cliente, administrar el flujo de manufactura, administrar las relaciones con los proveedores, administrar la orden, administrar el desarrollo y comercialización de productos/servicios, y administrar el retorno) fundamentan, desde el punto de vista estratégico los procesos tácticos en Supply Chains Management (procesos de planeación Logística, aprovisionamiento, producción, distribución y retorno).*

*1.2 El concepto logístico que aplica la EMPRESA se caracteriza por jugar un papel de integración de los procesos de planeación Logística, aprovisionamiento, producción, distribución y retorno (incluye Logística reversa), de tal manera que se asegura el flujo de materia (bienes y servicios), energía e información, desde el proveedor hasta el cliente, y el usuario y consumidor final, en la cantidad y calidad requerida, en el lugar exigido, y al precio que quien demande esté dispuesto a pagar.*

*1.3 La Gerencia Logística centra su actividad en la coordinación y cohesión de un conjunto de procesos internos y externos con el fin de garantizarle al usuario o consumidor final, un alto valor agregado, un alto nivel de servicio al cliente y usuarios y consumidores finales, y una reducción significativa de los costos.*

*1.4 El Gerente de Logística de la EMPRESA, o quien hace sus veces, establece relaciones de Coordinación, Colaboración y Cooperación (C<sup>3</sup>), internamente con los responsables de los procesos de planeación Logística, aprovisionamiento, producción, distribución y retorno, con los responsables y con pares designados por sus proveedores y clientes.*

*1.5 La EMPRESA concibe la integración de la planeación y la tecnología, como un factor crítico de éxito, en la reducción del costo total, el alineamiento de recursos, y el mejoramiento del servicio al cliente y al usuario y/o consumidor final.*

*1.6 La EMPRESA ejecuta y controla planes estratégicos logísticos, colaborativamente, mediante los cuales apoya la gestión de la producción, realiza la gestión de inventarios, las recepciones de productos, el transporte, los servicios a recibir de terceros, la distribución, y el servicio a Clientes.*

*1.7 En la EMPRESA la Logística ha dejado de ser una función que realiza su gestión solamente ante el reclamo emergente de los clientes, la producción y las otras funciones de la empresa. Además, ello le permite tener una gestión proactiva y jugar un papel determinante en el mejoramiento de la competitividad de las empresas que conforman la Red de Valor.*

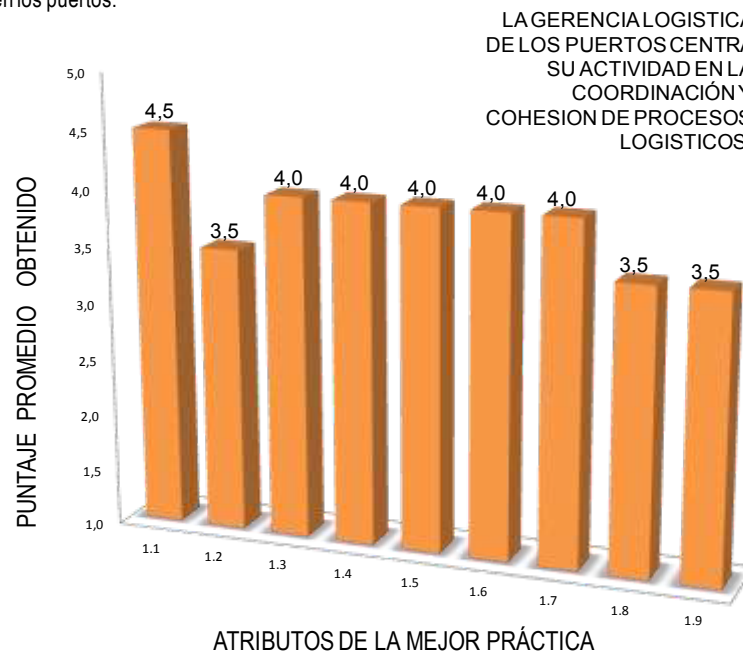
*1.8 En la EMPRESA la gestión Logística es evaluada con base en el impacto que presenta sobre el **EVA**.*

*1.9 En la EMPRESA se formulan Planes Estratégicos en Supply Chains Management & Logística, en armonía con los Planes Estratégicos Corporativos.*

A continuación, se presenta el resultado obtenido en el elemento “concepto logístico”, por estrato y tamaño:

**Puertos**

Grafica 2.1. El Concepto logístico en los puertos.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Si bien los ejecutivos de los puertos *“tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor”*, aún tienen la oportunidad de fortalecer la formulación de planes estratégicos en Supply Chains Management y Logística, en armonía con los planes estratégicos de sus proveedores y clientes clave. De igual forma, se podría fortalecer la gestión de la integración de los procesos logísticos de aprovisionamiento, distribución y retorno, en función del impacto que se genera sobre el EVA.

La gerencia logística de los puertos centra su actividad, de manera **significativa**, en la coordinación y cohesión de los procesos internos con los externos de sus proveedores y clientes, y establece relaciones de coordinación, colaboración y cooperación (enfoque C<sup>3</sup>).

Los puertos conciben la integración de la planeación y la tecnología como un factor crítico de éxito en la reducción del costo total de los servicios que ofrecen, el alineamiento de recursos y el mejoramiento del servicio al cliente. La Logística de los puertos ha dejado de ser una función que se gestiona solamente ante el reclamo emergente de los clientes, y ello les ha permitido desarrollar una gestión proactiva y jugar un papel determinante en el mejoramiento de la competitividad de las empresas cliente.

En términos generales, los puertos obtuvieron una valoración promedio de 3.89/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICAN SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.

## Operadores logísticos

Grafica 2.2 El Concepto logístico en los operadores logísticos.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de los operadores logísticos, **parcialmente** “*tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor*”, razón por la cual tienen una gran oportunidad de incentivar la formulación de planes estratégicos en Supply Chains Management y Logística, en armonía con los planes estratégicos de sus proveedores y clientes clave. (Planeación colaborativa).

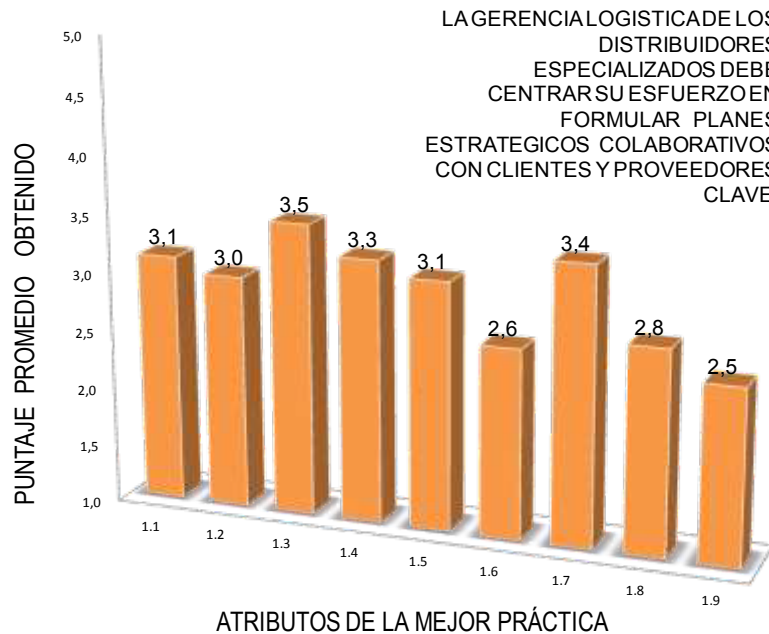
La integración de la coordinación y cohesión de los procesos internos de los operadores logísticos con los externos de sus proveedores y clientes clave, puede incrementarse **significativamente** aplicando el enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación).

Si se tiene en cuenta que el atributo relacionado con la integración de la planeación y la tecnología es un factor crítico de éxito, y que los operadores logísticos se acercan **mínimamente** a la mejor práctica, estos tienen una gran oportunidad para reducir el costo total de los servicios que ofrecen, incrementar el alineamiento de recursos, y mejorar el servicio al cliente.

En términos generales, los operadores logísticos obtuvieron una valoración promedio de 3.25/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICAN PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.

## Distribuidores especializados

Grafica 2.3. El Concepto logístico en los distribuidores.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de los distribuidores especializados, **parcialmente** “*tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor*”, razón por la cual tienen una gran oportunidad de incentivar la formulación de planes estratégicos en Supply Chains Management y Logística, en armonía con los planes estratégicos de sus proveedores y clientes clave. (Planeación colaborativa).

La integración de la coordinación y cohesión de los procesos internos de los distribuidores especializados con los externos de sus proveedores y clientes clave, puede incrementarse significativamente aplicando el enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación).

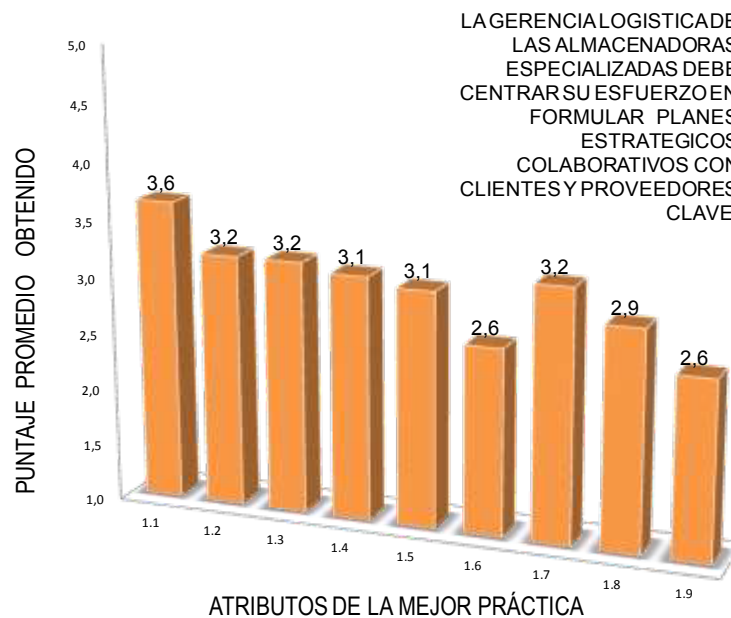
Si se tiene en cuenta que el atributo relacionado con la integración de la planeación y la tecnología es un factor crítico de éxito, y que los distribuidores especializados se acercan  **mínimamente**  a la mejor práctica, estos tienen una gran oportunidad para reducir el costo total de los servicios que ofrecen, incrementar el alineamiento de recursos, y mejorar el servicio al cliente.

En términos generales, los distribuidores especializados obtuvieron una valoración promedio de 3.03/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICAN PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.



## Almacenadoras especializadas

Grafica 2.4. El Concepto logístico en las almacenadoras.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de las almacenadoras especializadas, **parcialmente** “*tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor*”, razón por la cual tienen una gran oportunidad de incentivar la formulación de planes estratégicos en Supply Chains Management y Logística, en armonía con los planes estratégicos de sus proveedores y clientes clave. (Planeación colaborativa).

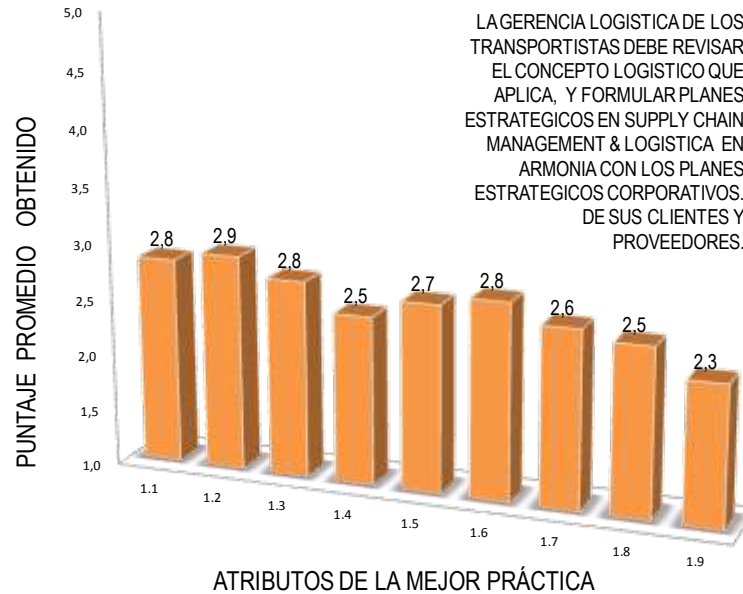
La integración de la coordinación y cohesión de los procesos internos de las almacenadoras especializadas, con sus proveedores y clientes clave, puede incrementarse significativamente aplicando el enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación).

Si se tiene en cuenta que el atributo relacionado con la integración de la planeación y la tecnología es un factor crítico de éxito, y que las almacenadoras especializadas se acercan **parcialmente** a la mejor práctica, estas tienen una gran oportunidad para reducir el costo total de los servicios que ofrecen, incrementar el alineamiento de recursos, y mejorar el servicio al cliente.

En términos generales las almacenadoras especializadas obtuvieron una valoración promedio de 3.07/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICAN PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.

## Transportistas especializados

Grafica 2.5. El Concepto logístico en los transportistas.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de los transportistas especializados, **parcialmente** “*tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor*”, razón por la cual tienen una gran oportunidad de incentivar la formulación de planes estratégicos en Supply Chains Management y Logística, en armonía con los planes estratégicos de sus proveedores y clientes clave. (Planeación colaborativa).

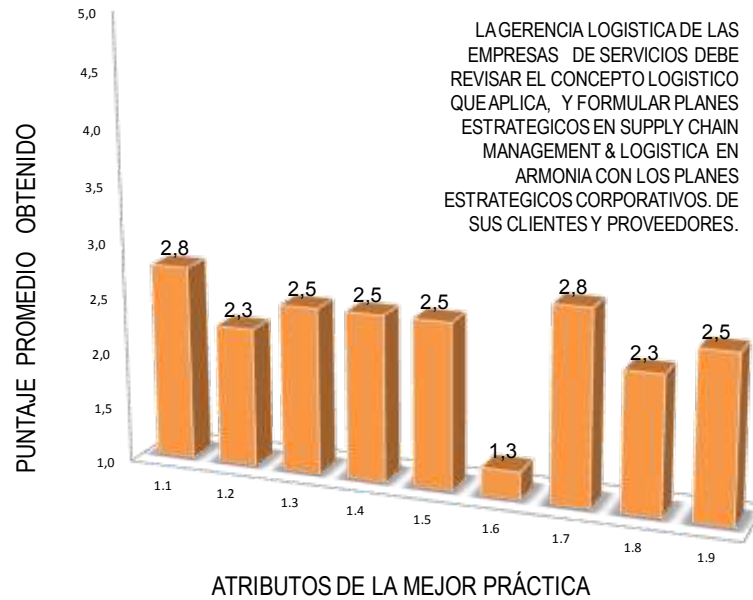
La integración de la coordinación y cohesión de los procesos internos de los transportistas especializados con sus clientes, puede incrementarse significativamente aplicando el enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación).

Si se tiene en cuenta que el atributo relacionado con la integración de la planeación y la tecnología es un factor crítico de éxito, y que los transportistas especializados se acercan **parcialmente** a la mejor práctica, estos tienen una gran oportunidad para reducir el costo total de los servicios que ofrecen, incrementar el alineamiento de recursos, y mejorar el servicio al cliente.

En términos generales, los transportistas especializados obtuvieron una valoración promedio de 2.64/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICAN PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.

Empresas de servicios

Grafica 2.6. El Concepto logístico en las empresas de servicios.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de las empresas de servicios que realizan actividades Logísticas, *mínimamente* “tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor”, razón por la cual tienen una grandísima oportunidad de incentivar la formulación de planes estratégicos en Supply Chains Management y Logística, en armonía con los planes estratégicos de sus proveedores y clientes clave (planeación colaborativa). Prácticamente las empresas de servicios no formulan ni ejecutan planes estratégicos colaborativos en Logística.

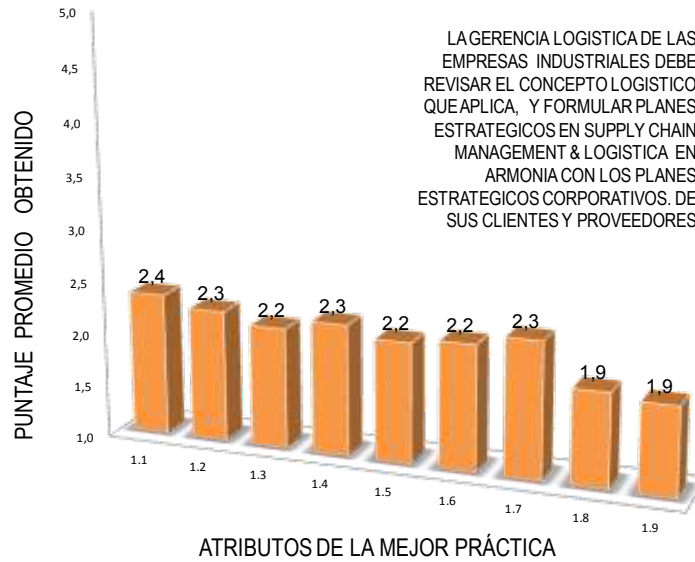
La integración de la coordinación y cohesión de los procesos internos de las empresas de servicios, con sus proveedores y clientes, puede incrementarse significativamente aplicando el enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación).

Si se tiene en cuenta que el atributo relacionado con la integración de la planeación y la tecnología es un factor crítico de éxito, y que las empresas de servicios se acercan *parcialmente* a la mejor práctica, estas tienen una gran oportunidad para reducir el costo total de los servicios que ofrecen, incrementar el alineamiento de recursos, y mejorar el servicio al cliente.

En términos generales, las empresas de servicios obtuvieron una valoración promedio de 2.36/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.

Empresas industriales

Grafica 2.7. El Concepto logístico en las empresas industriales.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de las empresas industriales que realizan actividades logísticas, **mínimamente** “*tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor*”, razón por la cual tienen una grandísima oportunidad de incentivar la formulación de planes estratégicos en Supply Chains Management y Logística, en armonía con los planes estratégicos de sus proveedores y clientes clave (planeación colaborativa). Prácticamente las empresas industriales no formulan ni ejecutan planes estratégicos colaborativos en Logística.

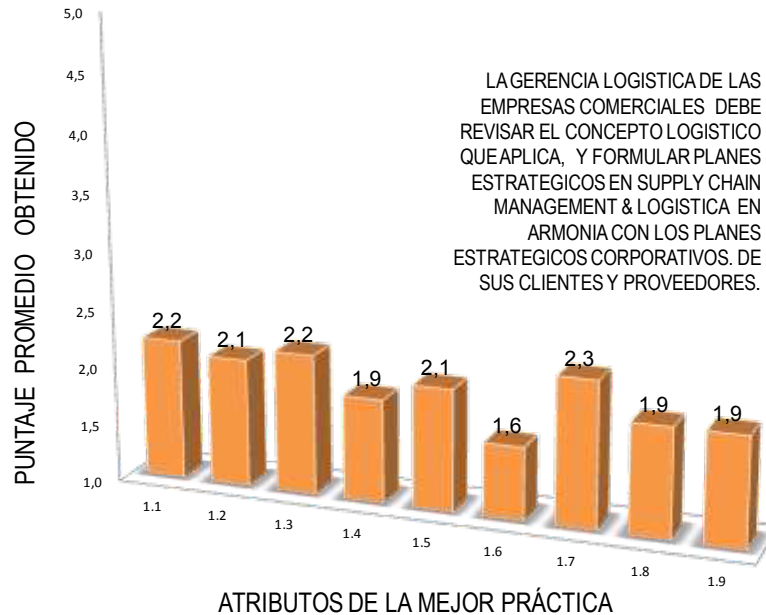
La integración de la coordinación y cohesión de los procesos internos de las empresas industriales, con sus proveedores y clientes, puede incrementarse significativamente aplicando el enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación).

Si se tiene en cuenta que el atributo relacionado con la integración de la planeación y la tecnología es un factor crítico de éxito, y que las empresas industriales se acercan **mínimamente** a la mejor práctica, estas tienen una grandísima oportunidad para reducir el costo total de los productos que ofrecen, incrementar el alineamiento de recursos, y mejorar el servicio al cliente.

En términos generales, las empresas industriales que realizan actividades logísticas obtuvieron una valoración promedio de 2.16/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.

## Empresas comerciales

Grafica 2.8 .El Concepto logístico en las empresas comerciales.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de las empresas comerciales que realizan actividades logísticas, *minimamente* “*tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor*”, razón por la cual tienen una grandísima oportunidad de incentivar la formulación de planes estratégicos en Supply Chains Management y Logística, en armonía con los planes estratégicos de sus proveedores y clientes clave (planeación colaborativa). Prácticamente las empresas comerciales no formulan ni ejecutan planes estratégicos colaborativos en Logística.

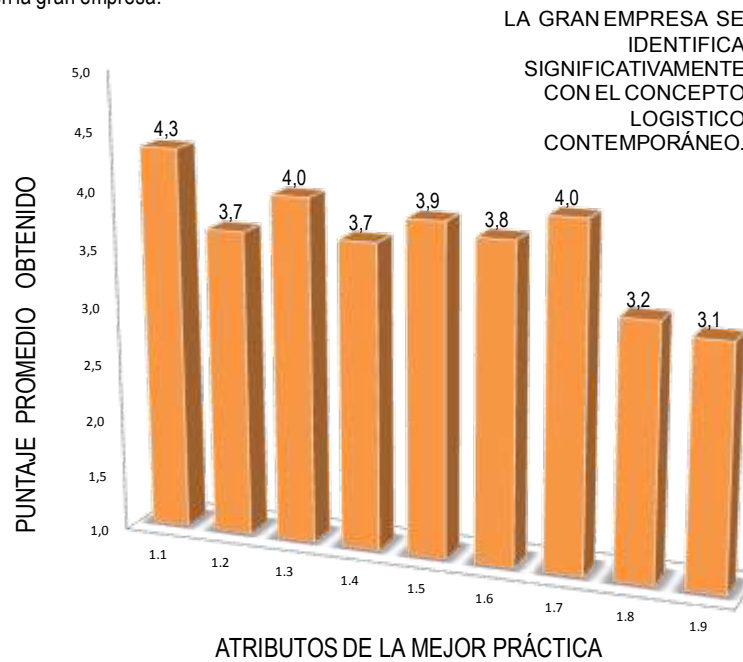
La integración de la coordinación y cohesión de los procesos internos de las empresas comerciales, con sus proveedores y clientes clave, prácticamente no existe, razón por la cual podrían incentivar la aplicación del enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación).

Si se tiene en cuenta que el atributo relacionado con la integración de la planeación y la tecnología es un factor crítico de éxito, y que las empresas comerciales se acercan *minimamente* a la mejor práctica, estas tienen una grandísima oportunidad para reducir el costo total de los productos que ofrecen, incrementar el alineamiento de recursos, y mejorar el servicio al cliente.

En términos generales, las empresas comerciales que realizan actividades logísticas obtuvieron una valoración promedio de 2.03/5.0, la más baja referida a los estratos, esto indica que **SE IDENTIFICAN MINIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.

Gran empresa

Grafica 2.9. El Concepto logístico en la gran empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Si bien los ejecutivos de la gran empresa *“tienen claro y están de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor”*, podrían desarrollar la Gerencia de Supply Chain activando o mejorando los procesos estratégicos en Supply Chain, así como evaluar el desempeño logístico en función de su impacto sobre el EVA.

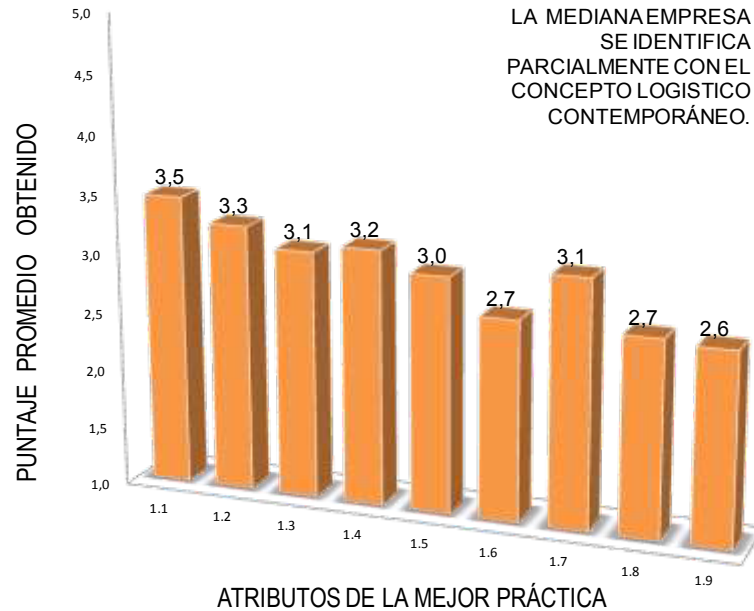
Aunque los ejecutivos de la gran empresa están de acuerdo en que el concepto logístico contemporáneo juega un papel significativo en la integración con clientes y proveedores, aún tiene la oportunidad de fortalecer la integración de los procesos de planeación Logística, aprovisionamiento, distribución y retomo, *upstream* y *downstream*.

La gerencia logística de la gran empresa puede mejorar aún más, en la aplicación del enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación), para coordinar y cohesionar los procesos internos con los externos de sus proveedores y clientes.

En términos generales, la gran empresa obtuvo una valoración promedio de 3.74/5.0, esto indica que tiende a **IDENTIFICARSE SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.

## Mediana empresa

Grafica 2.10. El Concepto logístico en la mediana empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de la mediana empresa, **parcialmente** “*tienen claro y está de acuerdo en que la Logística es una parte del Supply Chain y que en tal sentido forma parte de una Red de Valor*”, razón por la cual tiene una gran oportunidad de incentivar la formulación de planes estratégicos en Supply Chains Management y Logística, en armonía con los planes estratégicos de sus proveedores y clientes clave. (Planeación colaborativa).

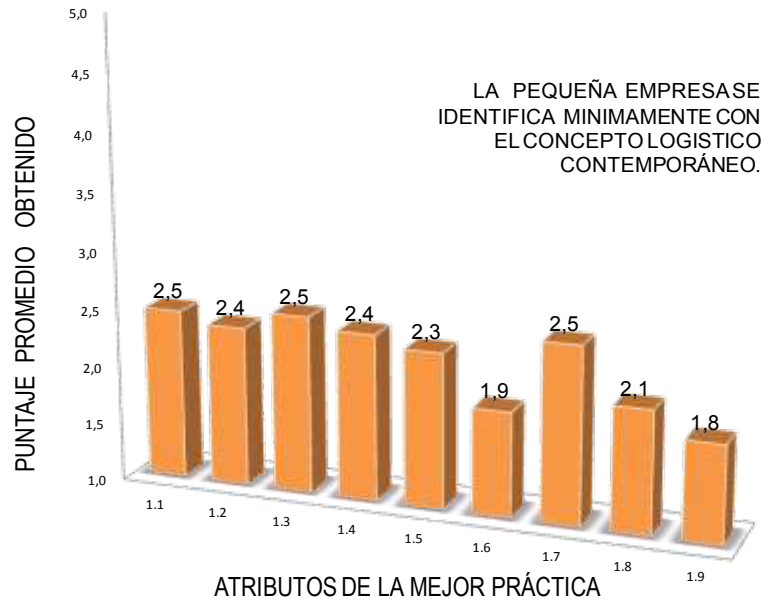
La integración de la coordinación y cohesión de los procesos internos de la mediana empresa con los externos de sus proveedores y clientes clave, puede incrementarse significativamente aplicando el enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación).

Si se tiene en cuenta que el atributo relacionado con la integración de la planeación y la tecnología es un factor crítico de éxito, y que la mediana empresa se acerca **parcialmente** a la mejor práctica, esta tiene una gran oportunidad para reducir el costo total de los productos y/o servicios que ofrece, incrementar el alineamiento de recursos, y mejorar el servicio al cliente.

En términos generales, la mediana empresa obtuvo una valoración promedio de 3.01/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICA PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.

## Pequeña empresa

Grafica 2.11. El Concepto logístico en la pequeña empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de la pequeña empresa que realizan actividades logísticas, **prácticamente no tienen claro** que la Logística es una parte del Supply Chain, razón por la cual tiene una excelente oportunidad de incentivar la formulación de planes estratégicos en Supply Chains Management y Logística, en armonía con los planes estratégicos de sus proveedores y clientes clave (planeación colaborativa). Prácticamente la pequeña empresa no formula ni ejecuta planes estratégicos colaborativos en Logística.

La integración de la coordinación y cohesión de los procesos internos de la pequeña empresa con los proveedores y clientes clave, **prácticamente no existe**, razón por la cual podrían incentivar la aplicación del enfoque C<sup>3</sup> (coordinación, colaboración y cooperación).

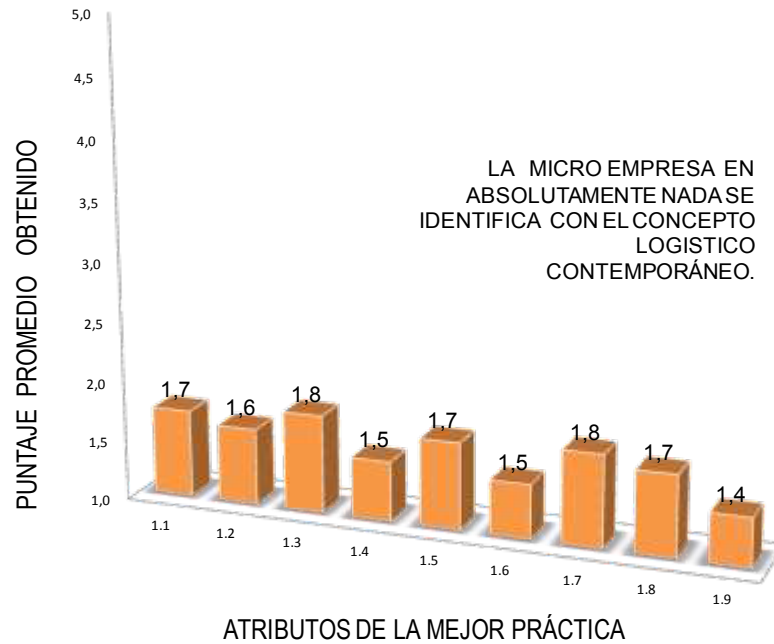
Si se tiene en cuenta que el atributo relacionado con la integración de la planeación y la tecnología es un factor crítico de éxito, y que la pequeña empresa se acerca **minimamente** a la mejor práctica, esta tiene una grandísima oportunidad para reducir el costo total de los productos y servicios que ofrece, incrementar el alineamiento recursos, y mejorar el servicio al cliente.

En términos generales, la pequeña empresa que realiza actividades logísticas obtuvo una valoración promedio de 2.28/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICA MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.



**Microempresa**

Grafica 2.12. El Concepto logístico en la microempresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En términos generales, aun cuando la microempresa no aplica en **absolutamente nada** el concepto logístico moderno, sí realiza algunas actividades logísticas de manera empírica. El hecho de ser microempresa, no implica que se desconozca la importancia de la *Gestión de Supply Chains* o *Redes de Valor* y de la Logística.

En términos generales, la pequeña empresa que realiza algunas actividades logísticas obtuvo una valoración promedio de 1.64/5.0, esto indica que **ABSOLUTAMENTE EN NADA SE IDENTIFICA** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo al “Concepto Logístico”.

**2.4.2. Organización**

Con el propósito de conocer hasta dónde las empresas objeto de estudio se acercan a las mejores prácticas en “Organización Logística”, se utilizaron como referentes los siguientes atributos:

Los ejecutivos de las empresas tienen claro y están de acuerdo en que las empresas exitosas ya no compiten exclusivamente entre ellas, sino entre *Supply Chains* o *Redes de Valor*, lo que implica pasar de un modelo de gestión organizacional convencional o vertical, a un modelo organizacional horizontal o *lateral*, y además utilizan modelos de gestión logística efectivos para virar desde una organización vertical, a una lateral. Además, formulan y desarrollan de manera colaborativa planes estratégicos en Logística, diseñan y ponen en operación, igualmente de manera colaborativa, un sistema logístico que sirve a los intereses de la Red

de Valor, y diseñan y ponen en operación de manera colaborativa un Sistema de Información y Comunicación que, igualmente, sirve a los intereses del *Supply Chain* o Red de Valor.

El Sistema Logístico de la empresa en tanto “parte del Supply Chain” trasciende la empresa y se dinamiza mediante “Clústeres Organizacionales”, adoptando una estructura organizativa ampliada, federada o “lateral”, con el fin de alcanzar altos niveles de integración, productividad y competitividad, para lo cual utiliza formas de trabajo avanzadas, como Clústeres de Personas, Clústeres de Procesos, Clústeres de Relaciones, Clústeres Veloces, y Clústeres Innovadores.

La empresa adopta una filosofía fundamentada en la interacción de “Silos Funcionales” altamente especializados, con “Clústeres Organizacionales”, que comparten una misma visión, y en la gerencia Logística se operacionalizan algunos de dichos Clústeres buscando más integración con sus clientes y proveedores, con base en las características relativas al conocimiento del mercado, al desarrollo de la capacidad de respuesta al cliente, el desarrollo de la capacidad cultural, y el estilo de liderazgo.

El Sistema Logístico de la empresa se caracteriza por su dinamismo y alta capacidad de respuesta, que proviene de una organización por procesos; así mismo, tiene en operación los siguientes procesos estratégicos y tácticos en Supply Chains Management: administrar las relaciones con los clientes, administrar la demanda, administrar el servicio al cliente, administrar el flujo de manufactura, administrar las relaciones con los proveedores, administrar la orden, administrar el desarrollo y comercialización de productos/servicios, por una parte; y de planeación logística, aprovisionamiento, producción, distribución y retorno, por la otra.

En la empresa existe una base documental en la cual se plasman las políticas, objetivos estratégicos, estrategias, mapa de procesos, procedimientos y normas, como resultado de un proceso de implementación de un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad), con la intención de llevar a la empresa a un estadio de excelencia empresarial, más que con la intención de lograr el objetivo de certificación. La administración del Sistema de Gestión es soportada con una plataforma *Business Processes Management*<sup>97</sup> (BPM). El Sistema Logístico de la empresa está certificado.

En el Sistema Logístico de la empresa se utilizan ampliamente alianzas estratégicas con terceras partes logísticas (3PL, 4PL, 5PL) para garantizar una amplia gama de servicios logísticos especializados, además, la organización logística aparece diferenciada dentro de la estructura organizacional y está subordinado al más alto nivel de dirección.

---

<sup>97</sup> Estrategia en gestión de procesos que se soporta con una plataforma tecnológica que permite diseñar y ejecutar, con gran facilidad y sin necesidad de añadir programación, todos los procesos, por muy complejos que sean. Aporta soluciones a empresas de cualquier tamaño. AuraPortal Helimun. <http://www.auraportal.com/>

Para realizar el análisis sobre la **organización logística**, se utilizó la siguiente convención en una escala entre **1 y 5**, en donde **1** corresponde a la valoración más baja, y **5** la valoración más alta:

- 1. Fuertemente en desacuerdo.** La información **EN ABSOLUTAMENTE NADA SE IDENTIFICA** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 2. Desacuerdo.** La información **SE IDENTIFICA MÍNIMAMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA PARCIALMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 4. De acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 5. Fuertemente de acuerdo.** La información que **SE IDENTIFICA ABSOLUTAMENTE EN TODO** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del modelo referencial

A continuación se relacionan los atributos de las mejores prácticas estudiadas:

*2.1 Los ejecutivos de la EMPRESA tienen claro y están de acuerdo en que las empresas exitosas ya no compiten exclusivamente entre ellas, sino entre Redes de Valor, lo que implica pasar de un modelo de gestión organizacional vertical, a un modelo organizacional horizontal o lateral.*

*2.2 La EMPRESA utiliza modelos de gestión logística efectivos para virar desde una organización vertical, a una horizontal o lateral, en tanto, formula y desarrolla de manera colaborativa planes estratégicos en Logística; diseña y pone en operación de manera colaborativa un Sistema Logístico que sirve los intereses de la Red de Valor, y diseña y pone en operación de manera colaborativa, un Sistema de Información y Comunicación que igualmente sirve los intereses de la Red de Valor.*

*2.3 El Sistema Logístico de la EMPRESA en tanto “parte del Supply Chain” trasciende la empresa, se imbrica en el mismo, y se dinamiza mediante “Clústers Organizacionales”.*

*2.4 La EMPRESA adopta una estructura organizativa ampliada, federada o “lateral”, con el fin de alcanzar altos niveles de integración, productividad y competitividad, para lo cual utiliza formas de trabajo avanzadas, como “Clústers de Personas”, “Clústers de Procesos”, “Clústers de Relaciones”, “Clústers Veloces”, y “Clústers Innovadores”.*

*2.5 La EMPRESA adopta una filosofía fundamentada en la inter-acción de “Silos Funcionales” altamente especializados, con “Clústers Organizacionales”, que comparten una misma visión, y en la Gerencia Logística se operacionalizan algunos de dichos “Clústers”.*

*2.6 La EMPRESA busca más integración con sus Clientes y Proveedores, con base en las características relativas al conocimiento del mercado, al desarrollo de la capacidad de respuesta al cliente, el desarrollo de la capacidad cultural, y el estilo de liderazgo.*

*2.7 El Sistema Logístico de la EMPRESA se caracteriza por su dinamismo y alta capacidad de respuesta, que deviene de una organización por Procesos, y tiene en operación los siguientes procesos estratégicos y tácticos en Supply Chains Management: administrar las relaciones con los clientes, administrar la demanda, administrar el servicio al cliente, administrar el flujo de manufactura, administrar las relaciones con los proveedores, administrar la orden, administrar el desarrollo y comercialización de productos/servicios, de una parte; y de planeación Logística, aprovisionamiento, producción, distribución y retorno, por la otra.*

*2.8 En la EMPRESA existe una base documental en la cual se plasman las políticas, objetivos estratégicos, estrategias, mapa de procesos, procedimientos y normas, como resultado de un proceso de implementación de un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad), con la intención de llevar a la EMPRESA a un estadio de excelencia empresarial, más que con la intención de lograr el objetivo de certificación.*

*2.9 La administración del Sistema de Gestión es soportada con una plataforma BPM. El Sistema Logístico de la EMPRESA está certificado.*

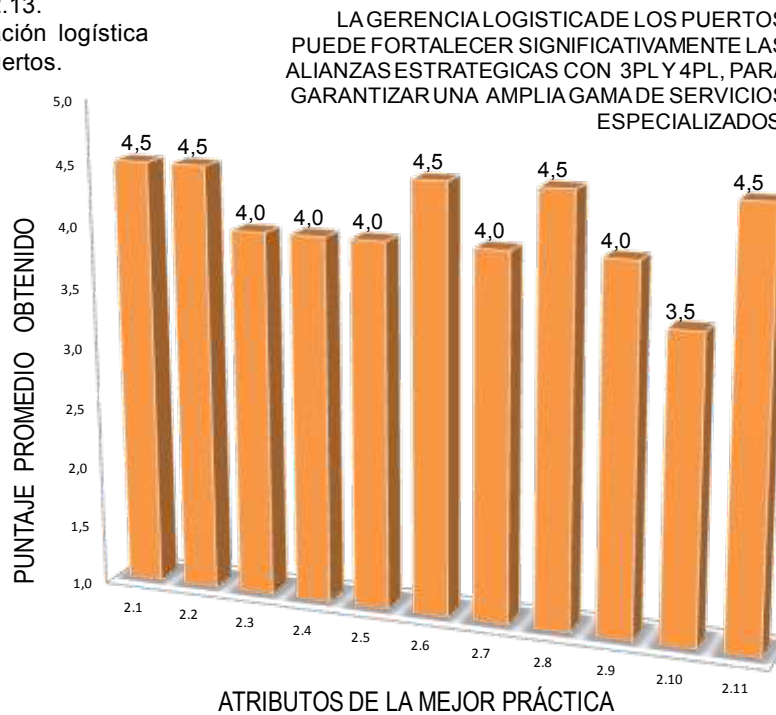
*2.10 En el Sistema Logístico de la EMPRESA se utilizan ampliamente alianzas estratégicas con terceras partes (3PL, 4PL, 5PL) para garantizar una amplia gama de servicios logísticos especializados.*

*2.11 La organización Logística de la EMPRESA aparece diferenciada dentro de la estructura organizacional y está subordinada al más alto nivel de dirección.*

A continuación, se presenta el resultado obtenido en el elemento “organización”, por estrato y tamaño:

**Puertos**

Grafica 2.13.  
Organización logística  
en los puertos.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los puertos *“tienen claro que las empresas ya no compiten una a una, sino entre Supply Chains o Redes de Valor, y han utilizado modelos logísticos para virar desde una organización vertical a otra lateral, buscando incrementar la integración con sus clientes”*, aun cuando tiene una gran oportunidad de fortalecer significativamente sus alianzas estratégicas con los 3PL y 4 PL.

Los puertos han logrado llegar a un segundo nivel en la ruta de madurez del Supply Chain, puesto que han implementado su Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad), y además mantienen una base documental sobre el mismo. La organización Logística aparece diferenciada dentro de su organización.

El Sistema Logístico de los puertos como parte del Supply Chain, se dinamiza mediante clústeres organizacionales. (Clústeres de personas y de procesos).

En términos generales, los puertos obtuvieron una valoración promedio de 4.18/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICAN SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

## Operadores logísticos

Grafica 2.14. Organización logística en los operadores logísticos.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los operadores logísticos **parcialmente** “*tienen claro que las empresas ya no compiten una a una, sino entre Supply Chains o Redes de Valor, y no han utilizado modelos logísticos para virar desde una organización vertical a otra lateral, con el fin de incrementar la integración con sus clientes*” y, desde luego, tienen una gran oportunidad de fortalecer significativamente sus alianzas estratégicas con los 3PL, 4 PL y 5PL.

Los operadores logísticos **parcialmente** “*han implementado un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad) y por tal razón no han logrado llegar al segundo nivel dentro de la ruta de madurez del Supply Chain, ni han incorporado estrategias Business Processes Management (BPM), con el fin de soportar la administración de su Sistema de Gestión*”.

Los operadores logísticos pueden incrementar su dinamismo y capacidad de respuesta con sus clientes, y su Sistema Logístico puede utilizar clústeres de personas y de procesos, con el fin de incrementar su productividad y competitividad.

En términos generales, los operadores logísticos obtuvieron una valoración promedio de 3.5/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

## Distribuidores especializados

Grafica 2.15. Organización logística en los distribuidores.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los distribuidores especializados aunque **parcialmente** “*tienen claro que las empresas ya no compiten una a una, sino entre Supply Chains o Redes de Valor, no han utilizado modelos logísticos para virar desde una organización vertical a otra lateral, con el fin de incrementar la integración con sus clientes*”. Tienen una gran oportunidad de fortalecer significativamente sus alianzas estratégicas con los 3PL y 4 PL.

El servicio logístico que ofrecen los distribuidores especializados puede dinamizarse mediante clústeres organizacionales, sean de personas o procesos, con el fin de incrementar sus niveles de integración, productividad y competitividad

Los distribuidores especializados **parcialmente** “*han implementado un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad) y en tal razón no han logrado llegar al segundo nivel dentro de la ruta de madurez del Supply Chain, ni han incorporado estrategias Business Processes Management (BPM), con el fin de soportar la administración de su Sistema de Gestión*”.

En términos generales, los distribuidores especializados obtuvieron una valoración promedio de 2.97 /5.0, esto indica que tienden a **IDENTIFICARSE PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

## Almacenadoras especializadas

Grafica 2.16. Organización logística en las almacenadoras.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Las almacenadoras especializadas aunque **parcialmente** “*tienen claro que las empresas ya no compiten una a una sino entre Supply Chains o Redes de Valor, no han utilizado modelos logísticos para virar desde una organización vertical a otra lateral, con el fin de incrementar la integración con sus clientes*”. Tienen una gran oportunidad de fortalecer significativamente sus alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios logísticos, para mejorar el servicio a sus clientes.

El servicio logístico que ofrecen las almacenadoras especializadas puede dinamizarse mediante clústeres organizacionales, sean de personas o procesos, con el fin de incrementar sus niveles de integración, productividad y competitividad

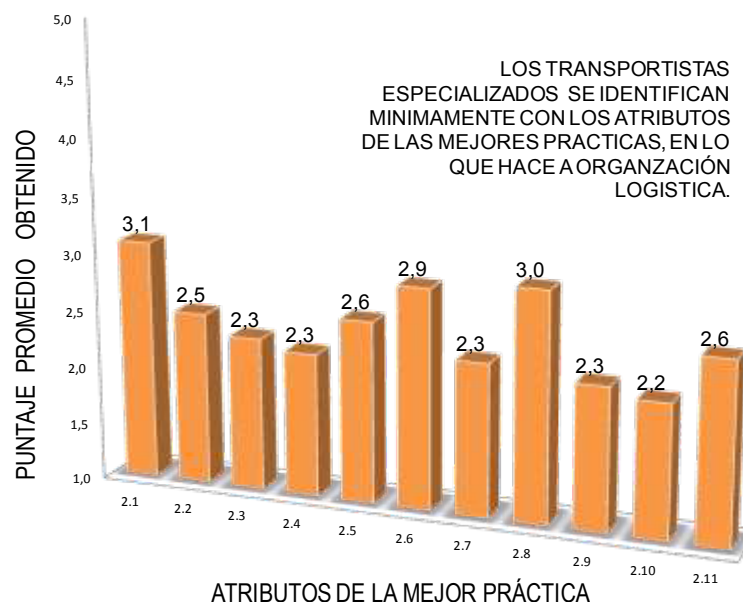
Las almacenadoras especializadas **parcialmente** “*han implementado un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad)*” y en tal razón **no han logrado** llegar al segundo nivel dentro de la ruta de madurez del Supply Chain, **ni han incorporado** estrategias *Business Processes Management (BPM)*, con el fin de soportar la administración de su Sistema de Gestión.

En términos generales las almacenadoras especializadas obtuvieron una valoración promedio de 2.94 /5.0, esto indica que tienden a **IDENTIFICARDE PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.



## Transportistas especializados

Grafica 2.17. Organización logística en los transportistas.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los transportistas especializados aunque **parcialmente** “*tienen claro que las empresas ya no compiten una a una, sino entre Supply Chains o Redes de Valor*”, **no han utilizado modelos logísticos** para virar desde una organización vertical a otra lateral, con el fin de incrementar la integración con sus clientes. Tienen una gran oportunidad de fortalecer significativamente sus alianzas estratégicas con otros prestadores de servicios logísticos, para mejorar el servicio a sus clientes.

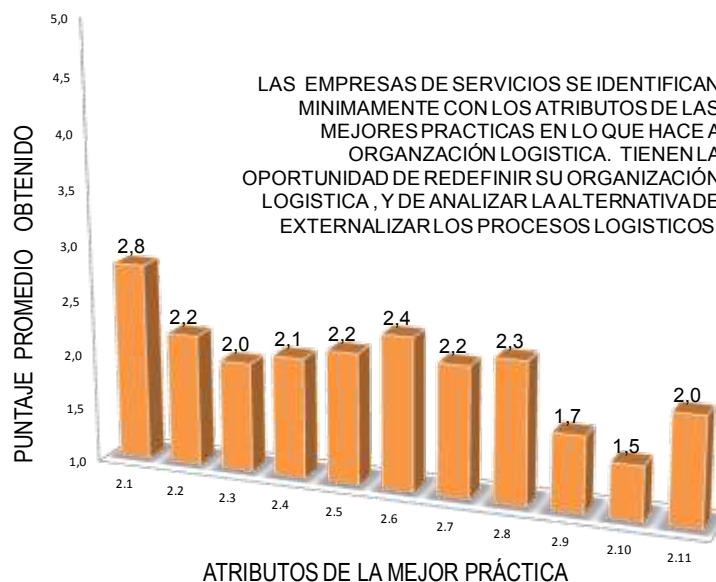
El servicio logístico que ofrecen los transportistas especializados puede dinamizarse mediante clústeres organizacionales, sean de personas o procesos, con el fin de incrementar sus niveles de integración, productividad y competitividad.

Los transportistas especializados **minimamente** “*han implementado un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad)*” y en tal razón no han logrado llegar al primer nivel dentro de la ruta de madurez del Supply Chain.

En términos generales, los transportistas especializados obtuvieron una valoración promedio de 2.55 /5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

## Empresas de servicios

Grafica 2.18. Organización logística en las empresas de servicios.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

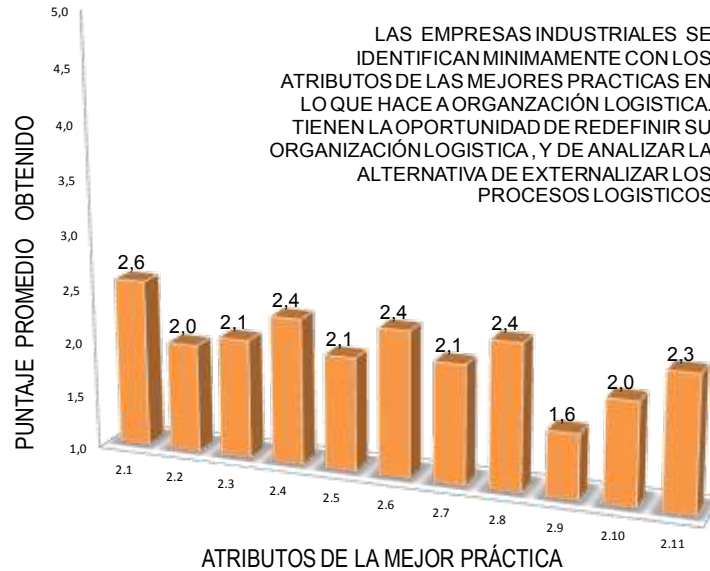
Los ejecutivos de las empresas de servicios **tienen una ligera idea** sobre Supply Chains Management, Redes de Valor, y sobre organizaciones laterales, razón por la cual **no han experimentado** la necesidad de utilizar modelos de gestión logística efectivos para virar desde una organización convencional a una horizontal o lateral. Las empresas de servicios **no utilizan** formas de trabajo avanzadas, como clústeres de personas, clústeres de procesos, clústeres de relaciones”, clústeres veloces, y clústeres innovadores”, **ni se evidencia** una integración con sus clientes y proveedores, con base en las características relativas al conocimiento del mercado, al desarrollo de la capacidad de respuesta al cliente, el desarrollo de la capacidad cultural, y el estilo de liderazgo.

El Sistema Logístico de las empresas de servicios **no se caracteriza por su dinamismo** y ni por la alta capacidad de respuesta, que deviene de una organización por procesos, y generalmente **no existe** una base documental en la cual se plasmen las políticas, objetivos estratégicos, estrategias, mapa de procesos, procedimientos y normas, como resultado de un proceso de implementación de un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad), con la intención de llevar la empresa a un estadio de excelencia empresarial. La organización logística de las empresas de servicios **no aparece diferenciada** dentro de la estructura organizacional, ni está subordinada al más alto nivel de dirección.

En términos generales las empresas de servicios obtuvieron una valoración promedio de 2.13 /5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

## Empresas industriales

Grafica 2.19. Organización logística en las empresas industriales.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

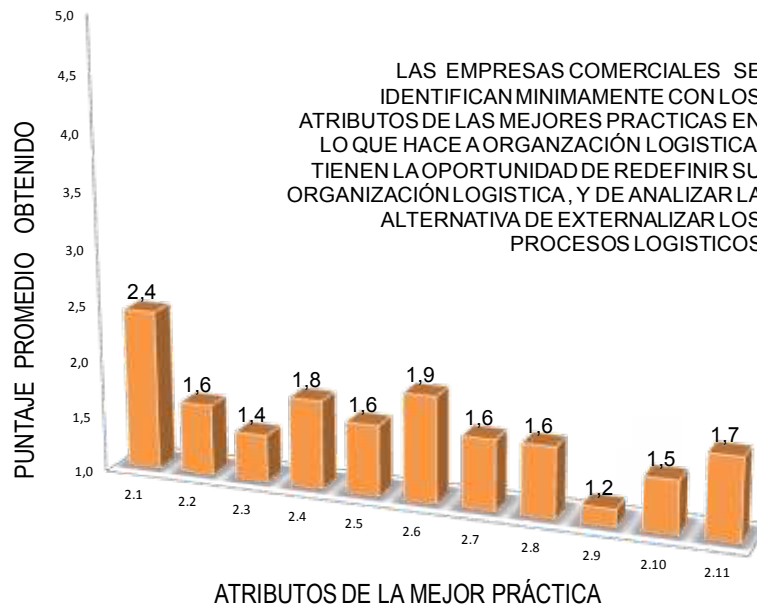
Los ejecutivos de las empresas industriales tienen **una mínima idea** sobre Supply Chains Management, Redes de Valor, y sobre organizaciones laterales, razón por la cual **no han experimentado** la necesidad de utilizar modelos de gestión Logística efectivos para virar desde una organización convencional a una horizontal o lateral. Las empresas industriales **poco utilizan formas de trabajo avanzadas**, como Clústeres de Personas, Clústeres de Procesos, Clústeres de Relaciones, Clústeres Veloces, y Clústeres Innovadores, ni se evidencia una integración con sus clientes y proveedores, con base en las características relativas al conocimiento del mercado, al desarrollo de la capacidad de respuesta al cliente, el desarrollo de la capacidad cultural, y el estilo de liderazgo.

El Sistema Logístico de las empresas industriales **no se caracteriza** por su dinamismo y alta capacidad de respuesta, que deviene de una organización por procesos, y generalmente no existe una base documental en la cual se plasmen las políticas, objetivos estratégicos, estrategias, mapa de procesos, procedimientos y normas, como resultado de un proceso de implementación de un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad), con la intención de llevar a la empresa un estadio de excelencia empresarial. La organización Logística de las empresas de servicios **no aparece diferenciada** dentro de la estructura organizacional, ni está subordinada al más alto nivel de dirección.

En términos generales las empresas industriales obtuvieron una valoración promedio de 2.15 /5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

## Empresas comerciales

Grafica 2.20. Organización logística en las empresas comerciales.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

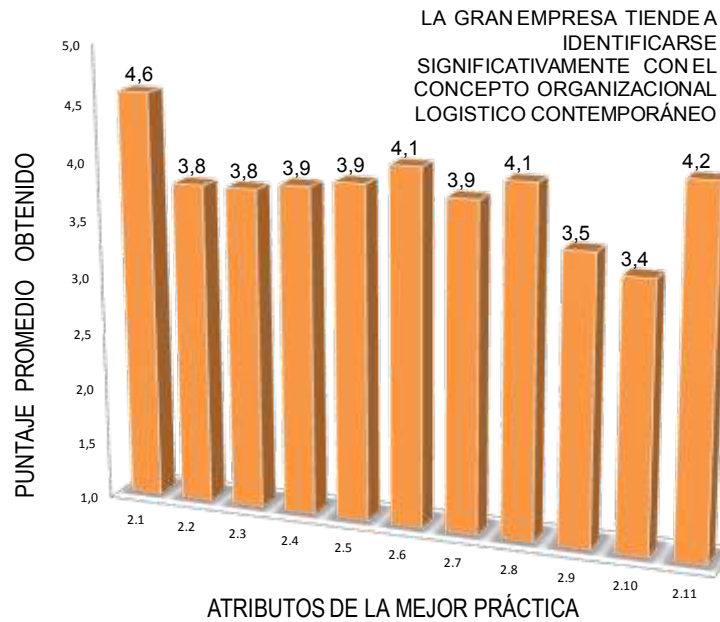
Los ejecutivos de las empresas comerciales tienen una *mínima idea* sobre Supply Chains Management, Redes de Valor, y sobre organizaciones laterales, razón por la cual no han experimentado la necesidad de utilizar modelos de gestión Logística efectivos para virar desde una organización convencional a una horizontal o lateral. Las empresas comerciales **no utilizan formas de trabajo avanzadas**, como Clústeres de Personas, Clústeres de Procesos, Clústeres de Relaciones, Clústeres Veloces, y Clústeres Innovadores, **ni se evidencia** una integración con sus clientes y proveedores, con base en las características relativas al conocimiento del mercado, al desarrollo de la capacidad de respuesta al cliente, el desarrollo de la capacidad cultural, y el estilo de liderazgo.

El Sistema Logístico de las empresas comerciales **no se caracteriza** por su dinamismo y alta capacidad de respuesta, que deviene de una organización por procesos, y generalmente no existe una base documental en la cual se plasmen las políticas, objetivos estratégicos, estrategias, mapa de procesos, procedimientos y normas, como resultado de un proceso de implementación de un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad), con la intención de llevar a la empresa un estadio de excelencia empresarial. La organización Logística de las empresas comerciales **no aparece diferenciada** dentro de la estructura organizacional, ni está subordinada al más alto nivel de dirección.

En términos generales las empresas comerciales obtuvieron una valoración promedio de 1.68 /5.0 (mas bajo cumplimiento del Modelo Referencial en Logística), esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

Gran empresa

Grafica 2.21. Organización logística en la gran empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Aunque los ejecutivos de la gran empresa *“tienen claro y están de acuerdo en que las empresas ya no compiten exclusivamente entre ellas, sino entre Redes de Valor”*, **podrían incrementar** el desarrollo de alianzas estratégicas con sus terceras partes logísticas (3PL, 4PL y 5PL).

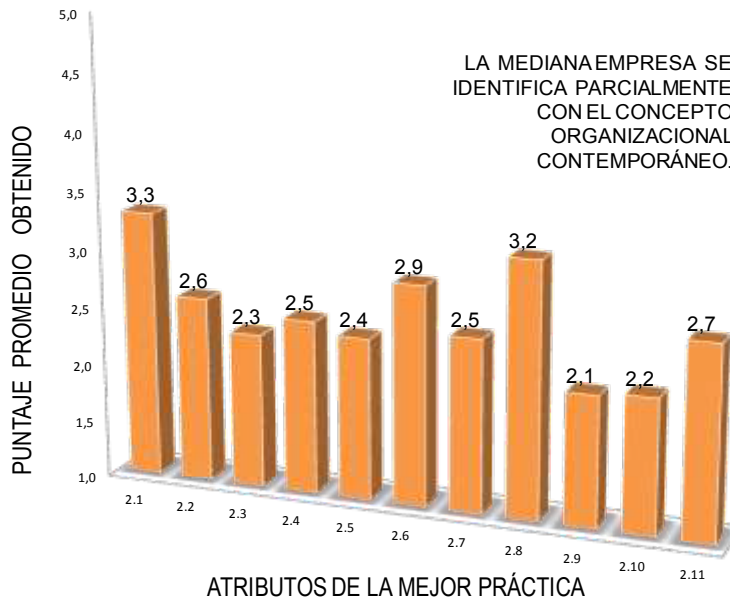
La organización logística en la gran empresa además de aparecer diferenciada dentro la estructura organizacional y reportar al más alto nivel de dirección, tiene implementado un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad), aun cuando su administración no se soporte en una plataforma BPM.

La gran empresa tiende a caracterizarse por su dinamismo y alta capacidad de respuesta frente a sus clientes, y tiende a adoptar una estructura organizativa ampliada, federada o lateral, utilizando formas de trabajo más eficientes, tales como clústeres de personas, y busca mejorar sus niveles de integración con clientes y proveedores clave.

En términos generales la gran empresa obtuvo una valoración promedio de 3.93/5.0, esto indica que tiende a **IDENTIFICARSE SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

## Mediana empresa

Grafica 2.22. Organización logística en la mediana empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de la mediana empresa **más o menos** “*tienen claro y están de acuerdo en que las empresas ya no compiten exclusivamente entre ellas, sino entre Redes de Valor*”, podría incentivar la externalización de los procesos logísticos, mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con terceras partes logísticas, para dedicarse más a su *Core Business*.

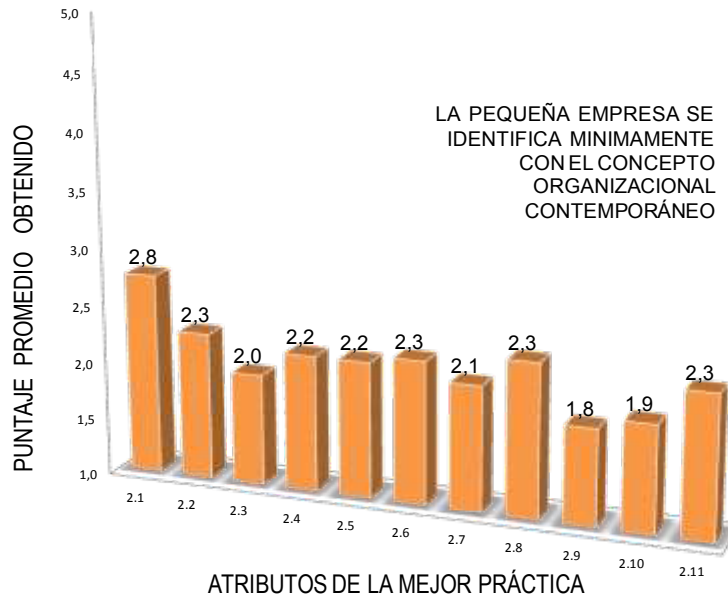
La organización logística en la mediana empresa **en algunos casos** aparece diferenciada dentro la estructura organizacional y reporta al más alto nivel de dirección e igualmente en **algunos casos** ha implementado un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad), sin el soporte de una plataforma BPM.

La mediana empresa tiende a caracterizarse por **su falta de dinamismo y baja capacidad** de respuesta frente a sus clientes, y **no ha adoptado** una estructura organizativa ampliada, federada o lateral, que utilice formas de trabajo más eficientes, tales como clústeres de personas, para mejorar sus niveles de integración con clientes y proveedores clave.

En términos generales la mediana empresa obtuvo una valoración promedio de 2.61/5.0, esto indica que tiende a **IDENTIFICARSE PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

## Pequeña empresa

Grafica 2.23. Organización logística en la pequeña empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los ejecutivos de la pequeña empresa *“no tienen claro, ni están de acuerdo en que las empresas ya no compiten exclusivamente entre ellas, sino entre Redes de Valor”*. Podrían incentivar la externalización de los procesos logísticos, mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con terceras partes logísticas, para dedicarse más a su razón de ser. (*Core Business*).

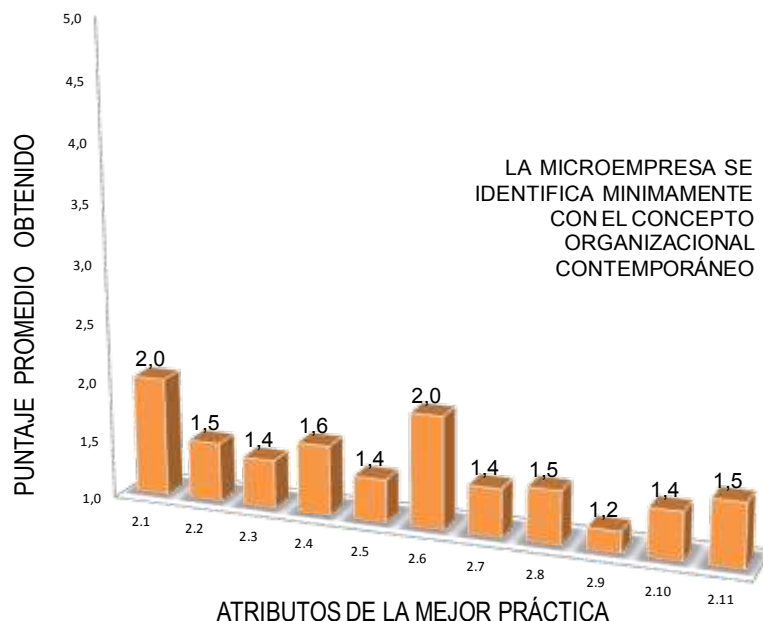
La organización logística en la pequeña empresa **no aparece diferenciada** dentro la estructura organizacional y **no reporta** al más alto nivel de dirección. En pocos casos se ha implementado un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad) sin el soporte de una plataforma BPM.

La pequeña empresa tiende a caracterizarse por **su falta de dinamismo y baja capacidad de respuesta** frente a sus clientes, y **no ha adoptado** una estructura organizativa ampliada, federada o lateral, que utilice formas de trabajo más eficientes, tales como Clúster de personas, para mejorar sus niveles de integración con clientes y proveedores clave.

En términos generales la pequeña empresa obtuvo una valoración promedio de 2.19/5.0, esto indica que tiende a **IDENTIFICARSE MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

## Microempresa

Grafica 2.24. Organización logística en la microempresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los gerentes de microempresa “*no tienen claro*”, ni están de acuerdo en que las empresas ya no compiten exclusivamente entre ellas, sino entre Redes de Valor”. Podrían incentivar la conformación de Redes de Valor dentro su propia industria, para ser más competitivas.

La organización logística en la microempresa **no existe** en consideración a que en ellas no opera la división del trabajo, en ningún caso se ha implementado un Sistema de Gestión (Calidad, control y seguridad), teniendo como justificación su tamaño.

La microempresa se caracteriza por su **falta de dinamismo y baja capacidad de respuesta** frente a sus clientes y consumidores o usuarios finales, y no ven posible adoptar una estructura organizativa ampliada.

En términos generales, la microempresa obtuvo una valoración promedio de 1.53/5.0, esto indica que **EN NADA SE IDENTIFICA** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Organización Logística”.

### 2.4.3. Integración del Supply Chain

Con el propósito de conocer hasta dónde las empresas objeto de estudio se acercan a las mejores prácticas en “Integración del Supply Chain”, se utilizaron como referentes los siguientes atributos:



La empresa tiene modelada su tipología y configuración genérica del Supply Chain o Red de Valor en conformidad con la probabilidad de conocer la demanda y el nivel de estrechez de las relaciones *upstream* (Aguas arriba de la empresa. Proveedor del proveedor...) y *downstream* (Aguas debajo de la empresa. Cliente del cliente...) y además tiene en operación los procesos estratégicos y tácticos en Supply Chain, los cuales se integran *upstream* y *downstream*, mediante la implementación de protocolos (*Product and Service Agreement, PSAs*), facilitando la gestión de las relaciones. Dichos protocolos (PSA), se diseñan y procedimentan de conformidad con los acuerdos establecidos con clientes y proveedores clave, en torno a la segmentación de los mismos, conforme a sus necesidades Logísticas.

En la empresa existe una franca convicción sobre el principio C<sup>3</sup> Coordinación, Colaboración y Cooperación, y se pone en práctica *upstream* y *downstream*, lo que se pone de manifiesto en las alianzas con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes y usuarios o consumidores finales.

La empresa está conectada mediante Sistemas de Información y Comunicación, estándar, que permiten y facilitan el enfoque C<sup>3</sup> (colaboración, coordinación, cooperación), en procesos relacionados con planeación estratégica, planeación de la demanda, pronóstico de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de nuevos productos.

Para realizar el análisis sobre **integración del Supply Chain**, se utilizó la siguiente convención en una escala entre **1** y **5**, en donde **1** corresponde a la valoración más baja, y **5** la valoración más alta:

- 1. Fuertemente en desacuerdo.** La información **EN ABSOLUTAMENTE NADA SE IDENTIFICA** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 2. Desacuerdo.** La información **SE IDENTIFICA MÍNIMAMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA PARCIALMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 4. De acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 5. Fuertemente de acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA ABSOLUTAMENTE EN TODO** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del modelo referencial

A continuación se relacionan los atributos de las mejores prácticas estudiadas:

*10.1 La EMPRESA tiene modelada la tipología y configuración genérica de su Supply Chain o Red de Valor en conformidad con la probabilidad de conocer la demanda y el nivel de estreches de las relaciones upstream y downstream.*

*10.2 La EMPRESA tiene en operación los procesos estratégicos y tácticos en Supply Chain, los cuales se integran upstream y downstream, mediante la implementación de protocolos de servicios (Product and Service Agreement PSAs), facilitando la gestión de las relaciones.*

*10.3 En la EMPRESA los procesos logísticos se diseñan y procedimentan de conformidad con los protocolos PSA(s) que se acuerdan con clientes y proveedores, previa segmentación de los mismos, conforme a sus necesidades Logísticas.*

*10.4 En la EMPRESA existe una franca convicción sobre el principio C<sup>3</sup> Coordinación, Colaboración y Cooperación, y se pone en práctica upstream y downstream.*

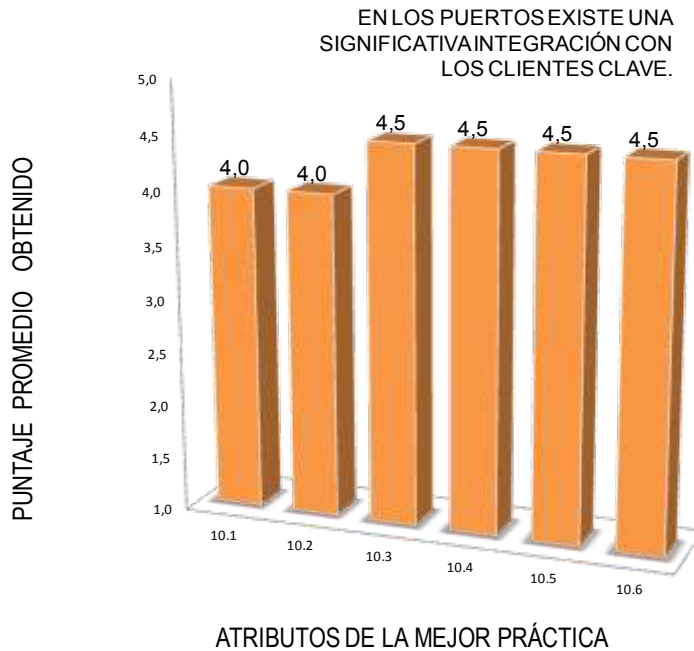
*10.5 En la EMPRESA se realizan alianzas con terceras partes Logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales Logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes y usuarios y consumidores finales.*

*10.6 La EMPRESA está conectada mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permiten y facilitan la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, Logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de nuevos productos-*

A continuación, se presenta el resultado obtenido en el elemento “Integración del Supply Chain”, por estrato y tamaño:

**Puertos**

Grafica 2.25. Integración del Supply Chain en los puertos.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los puertos tienen en operación procesos estratégicos y tácticos en Supply Chain Management, que se integran significativamente con sus clientes, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades logísticas, facilitando la gestión de las relaciones.

Los puertos realizan alianzas con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes, y están conectados mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permiten y facilitan la aplicación del enfoque C<sup>3</sup> (colaboración, coordinación, cooperación), en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios.

En términos generales, los puertos obtuvieron una valoración promedio de 4.33/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

## Operadores logísticos

Grafica 2.26. Integración del Supply Chain en los Operadores Logísticos.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los operadores logísticos **parcialmente** *“tienen en operación procesos estratégicos y tácticos en Supply Chain Management, que se integran significativamente con sus clientes, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades logísticas, facilitando la gestión de las relaciones”*.

Los operadores logísticos **parcialmente** *“realizan alianzas con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes”*. También están **parcialmente** *“conectados mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permiten y facilitan la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios”*.

En términos generales, los operadores logísticos obtuvieron una valoración promedio de 3.06/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

## Distribuidores especializados

Grafica 2.27. Integración del Supply Chain en los Distribuidores.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los distribuidores especializados **parcialmente** *“tienen en operación procesos estratégicos y tácticos en Supply Chain Management, que se integran significativamente con sus clientes, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades logísticas, facilitando la gestión de las relaciones”*.

Los distribuidores especializados **parcialmente** *“realizan alianzas con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes”*. También están **parcialmente** *“conectados mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permiten y facilitan la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios”*.

Los distribuidores especializados **no tienen modelada** la tipología y configuración genérica de su Supply Chain, ni diseñan y procedimentan protocolos con clientes y proveedores clave.

En términos generales, los distribuidores especializados obtuvieron una valoración promedio de 2.46/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

## Almacenadoras especializadas

Grafica 2.28. Integración del Supply Chain en las Almacenadoras.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Las almacenadoras especializadas **parcialmente** “*tienen en operación procesos estratégicos y tácticos en Supply Chain Management, que se integran significativamente con sus clientes, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades logísticas, facilitando la gestión de las relaciones*”.

Las almacenadoras especializadas **parcialmente** “*realizan alianzas con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes*”. También están **parcialmente** “*conectados mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permiten y facilitan la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios*”.

En términos generales, las almacenadoras especializadas obtuvieron una valoración promedio de 2.63 /5.0, esto indica que tienden a **IDENTIFICARSE PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

## Transportistas especializados

Grafica 2.29. Integración del Supply Chain en los Transportistas.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Los transportistas especializados **prácticamente no tienen** en operación procesos estratégicos y tácticos en Supply Chain Management, que se integren significativamente con sus clientes, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades logísticas, facilitando la gestión de las relaciones.

Los transportistas especializados **parcialmente** “realizan alianzas con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes”. También **están mínimamente** “conectados mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permiten y facilitan la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios”.

Los transportistas especializados **no tienen modelada la tipología** y configuración genérica de su Supply Chain, ni diseñan y procedimentan protocolos con clientes y proveedores clave.

En términos generales, los transportistas especializados obtuvieron una valoración promedio de 2.24/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

## Empresas de servicios

Grafica 2.30. Integración del Supply Chain en las Empresas de Servicios.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Las empresas de servicios **prácticamente no tienen en operación** procesos estratégicos en Supply Chain Management que se integren significativamente con sus clientes y proveedores, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades logísticas, facilitando la gestión de las relaciones.

Las empresas de servicios **parcialmente** “realizan alianzas con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes”. También **están mínimamente** “conectados mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permitan y faciliten la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios”.

Las empresas de servicios **no tienen modelada** la tipología y configuración genérica de su Supply Chain, ni diseñan y procedimentan protocolos con clientes y proveedores clave.

En términos generales, las empresas de servicios obtuvieron una valoración promedio de 2.10/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.



## Empresas industriales

Grafica 2.31. Integración del Supply Chain en las Empresas Industriales.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Las empresas industriales prácticamente **no tienen en operación** procesos estratégicos en Supply Chains Management, que se integren significativamente con sus clientes y proveedores, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades logísticas, facilitando la gestión de las relaciones.

Las empresas industriales **parcialmente** “realizan alianzas con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales Logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes”. También están **mínimamente** “conectados mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permiten y facilitan la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios”.

Las empresas industriales **no tienen modelada** la tipología y configuración genérica de su Supply Chain, ni diseñan y procedimentan protocolos con clientes y proveedores clave.

En términos generales las empresas industriales obtuvieron una valoración promedio de 1.82/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

## Empresas comerciales

Grafica 2.32. Integración del Supply Chain en las Empresas Comerciales.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Las empresas comerciales **prácticamente no tienen** en operación procesos estratégicos y tácticos en Supply Chains Management, que se integren significativamente con sus clientes, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades logísticas, facilitando la gestión de las relaciones.

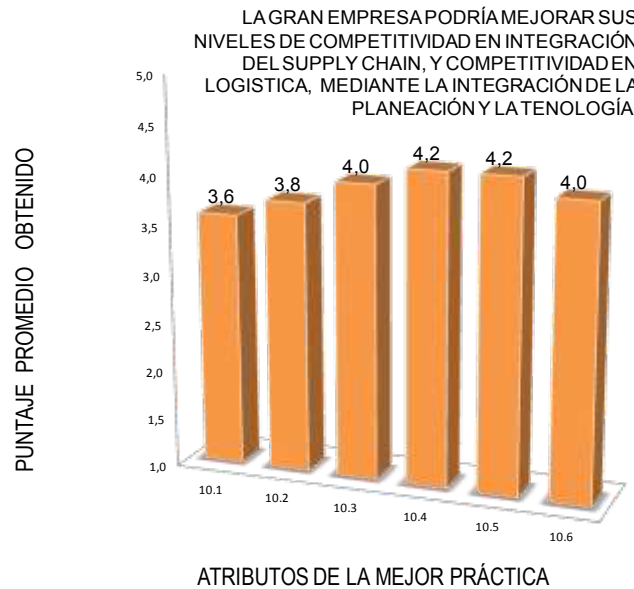
Las empresas comerciales **parcialmente** “realizan alianzas con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales Logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes”. También están **mínimamente** “conectadas mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permiten y facilitan la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios”.

Las empresas comerciales **no tienen modelada** la tipología y configuración genérica de su Supply Chain, ni diseñan y procedimentan protocolos con clientes y proveedores clave.

En términos generales, las empresas comerciales obtuvieron una valoración promedio de 1.52/5.0, esto indica que tienden a **IDENTIFICARSE MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

## Gran empresa

Grafica 2.33. Integración del Supply Chain en la gran empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

La gran empresa tiene en operación procesos estratégicos y tácticos en Supply Chains Management que se integran significativamente con sus clientes y proveedores, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades Logísticas, facilitando la gestión de las relaciones.

La gran empresa tiene una franca convicción sobre el principio C<sup>3</sup> y se pone en práctica *upstream* y *downstream*, y establecen alianzas con terceras partes logísticas para construir sinergias y fusiones operacionales logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes.

Las gran empresa está conectada mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permiten y facilitan la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios.

En términos generales, la gran empresa obtuvo una valoración promedio de 3.95/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICA SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

## Mediana empresa

Grafica 2.34. Integración del Supply Chain en la mediana empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

La mediana empresa **parcialmente** “tiene en operación procesos estratégicos en Supply Chains Management, que se integren significativamente con sus clientes, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades logísticas, facilitando la gestión de las relaciones”.

La mediana empresa **parcialmente** “realiza alianzas con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales Logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes”. También está **parcialmente** “conectada mediante Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permiten y facilitan la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios”.

La mediana empresa **no elabora protocolos** de prestación de servicios con sus proveedores y clientes clave.

En términos generales, la mediana empresa obtuvo una valoración promedio de 2,24/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICA MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

## Pequeña empresa

Grafica 2.35. Integración del Supply Chain en la pequeña empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

La pequeña empresa **no tiene en operación** procesos estratégicos y tácticos en Supply Chains Management, que se integren significativamente con sus clientes, mediante la implementación de protocolos de servicios, previa segmentación de los mismos conforme a sus necesidades logísticas, facilitando la gestión de las relaciones.

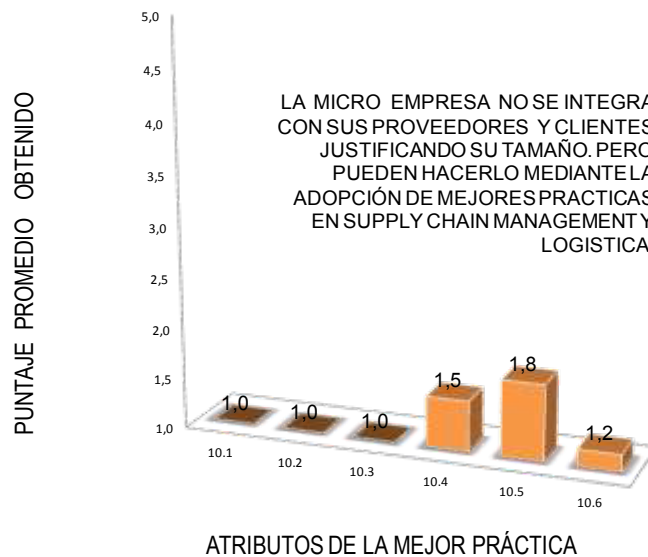
La pequeña empresa **no realiza alianzas** con terceras partes logísticas para desarrollar sinergias y fusiones operacionales logísticas, con el fin de garantizar un servicio más efectivo a los clientes. También **están desconectadas** con sus proveedores y clientes clave por la ausencia de Sistemas de Información y Comunicación estándar, que permitan y faciliten la aplicación del enfoque (C<sup>3</sup>) Colaboración, Coordinación, Cooperación, en procesos de planeación estratégica, planeación de la demanda, pronósticos de la demanda, logística, servicio al cliente, y desarrollo y comercialización de servicios.

La pequeña empresa, **no tiene modelada** la tipología y configuración genérica de su Supply Chain, ni diseñan y procedimentan protocolos con clientes y proveedores clave.

En términos generales la pequeña empresa obtuvo una valoración promedio de 1.92/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICA MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

## Microempresa

Grafica 2.36. Integración del Supply Chain en la microempresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

Seguramente, como resultado de la falta de aplicación de un concepto logístico y de una organización logística, justificados generalmente por su tamaño, la microempresa obtuvo una valoración promedio de 1.24/5.0, esto indica que **EN ABOLUTAMENTE NADA SE IDENTIFICA** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Integración del Supply Chain”.

La aplicación de un enfoque en Supply Chains Management o Gestión de Redes de Valor, es aplicable en todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño y objeto social.

### 2.4.4. Medida del desempeño logístico

Con el propósito de conocer hasta dónde las empresas objeto de estudio, se acercan a las mejores prácticas en “Medida del desempeño logístico”, se utilizaron como referentes los siguientes atributos:

En la empresa el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal que se materializa en el incremento de la competitividad del mismo. Debido a ello, la empresa exhibe indicadores de desempeño con niveles comparables internacionalmente, y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico.

La empresa establece Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los Protocolos de Prestación de Servicios o Product and Service Agreement (PSAs) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para

proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas. El Sistema de Métricas está disponible *on line* (en línea o en tiempo presente) y soporta las relaciones *upstream* y *downstream*.

La empresa realiza sistemáticamente estudios de *Benchmarking* sobre competitividad en integración del Supply Chain y Competitividad en Logística, con referencia a otros Supply Chains o Redes de Valor y Sistemas Logísticos, dentro de su misma industria o fuera de ella, y ha diseñado *Key Performance Indicators* (KPIs) o Indicadores Clave de Desempeño, que permiten tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno.

La empresa ha logrado identificar su nivel de competitividad en integración del Supply Chain y competitividad en Logística, a partir de los niveles de competitividad alcanzados por empresas de Clase Mundial<sup>98</sup>, o referentes nacionales; y ha logrado medir el impacto que tiene la Logística sobre el EVA. Además, la empresa y aquellas con las que conjuntamente forman el Supply Chain, están certificadas ISO 9001, ISO 28.001, ISO 14.001, ISO 18.001, BASC.

Para realizar el análisis sobre **medida del desempeño logístico**, se utilizó la siguiente convención para una escala entre **1** y **5**, en donde **1** corresponde a la valoración más baja, y **5** la valoración más alta:

- 1. Fuertemente en desacuerdo.** La información **EN ABSOLUTAMENTE NADA SE IDENTIFICA** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 2. Desacuerdo.** La información **SE IDENTIFICA MÍNIMAMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA PARCIALMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 4. De acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 5. Fuertemente de acuerdo.** La información que **SE IDENTIFICA ABSOLUTAMENTE EN TODO** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del modelo referencial

A continuación se relacionan los atributos de las mejores prácticas estudiadas:

*13.1 En la EMPRESA el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal, que se materializa en el incremento de la competitividad del mismo.*

<sup>98</sup> Clase mundial. Hacer las cosas correctas por el camino correcto.

*13.2 En la EMPRESA se exhiben indicadores de desempeño con niveles comparables internacionalmente, y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico.*

*13.3 La EMPRESA establece Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes Logísticas.*

*13.4 El Sistema de Métricas está disponible “on line” y soporta las relaciones upstream y downstream.*

*13.5 La EMPRESA realiza sistemáticamente estudios Benchmarking frente a otros Supply Chain o Red de Valor y Sistemas Logísticas dentro de la misma industria o fuera de ella.*

*13.6 La EMPRESA ha diseñado KPIs que permiten tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno.*

*13.7 La EMPRESA ha logrado develar su nivel de competitividad en integración del Supply Chain y competitividad en Logística, a partir de los niveles de competitividad alcanzados por empresas de Clase Mundial, o referentes nacionales; y ha logrado medir el impacto que tiene la Logística sobre el EVA.*

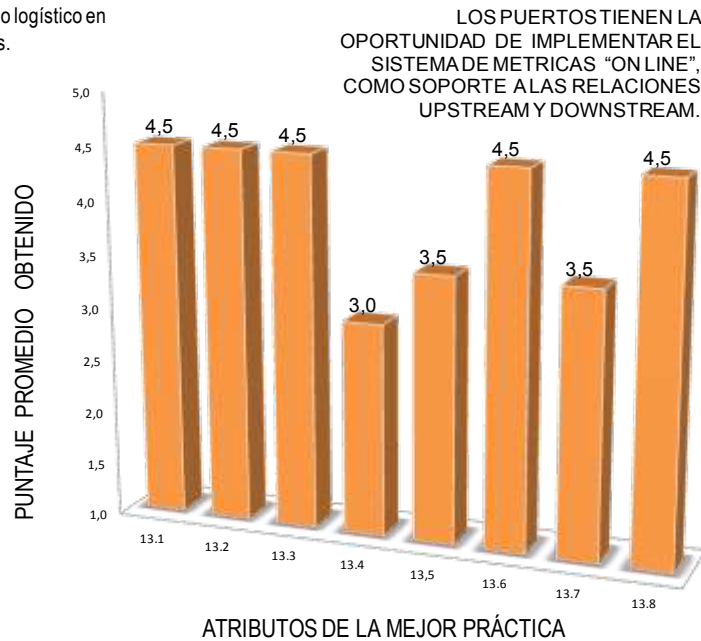
*13.8 La EMPRESA, está certificada ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC.*

A continuación, se presenta el resultado obtenido en el elemento “medida del desempeño logístico”, por estrato y tamaño:



**Puertos**

Grafica 2.37. Medida del desempeño logístico en los Puertos.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En los puertos el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico. Los puertos han diseñado KPIs que permiten tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno, aun cuando no están disponibles *on line* para soportar las relaciones *upstream* y *downstream*. Los puertos están certificados en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC, CTQI<sup>99</sup>, y otros.

En los puertos se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores y terceras partes logísticas.

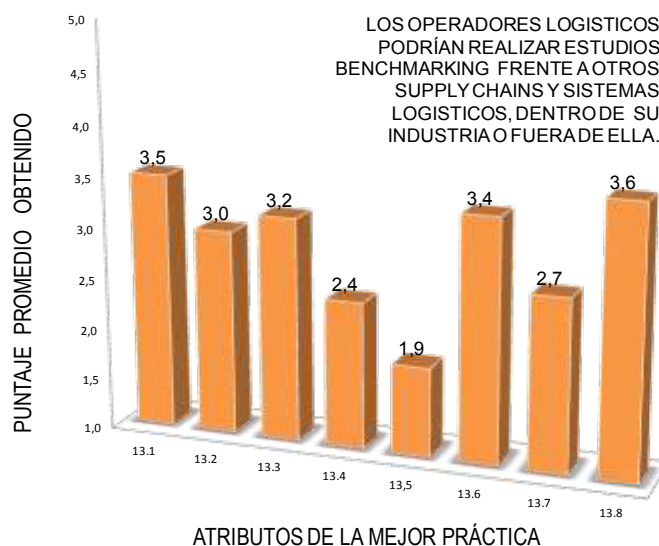
Aun cuando los puertos realizan sistemáticamente estudios *Benchmarking* en SCM y Logística, dentro de su propia industria, **podrían realizarlos** fuera de ella.

En términos generales, los puertos obtuvieron una valoración promedio de 4.06/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.

<sup>99</sup> Container Terminal Quality Indicator.

## Operadores logísticos

Grafica 2.38. Medida del desempeño logístico en los Operadores Logísticos.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En los operadores logísticos el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta **parcialmente** “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”. **Parcialmente** “han diseñado KPIs que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno y **no están disponibles on line** para soportar las relaciones upstream y downstream”. Los operadores logísticos están certificados en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC.

En los operadores logísticos **parcialmente** “se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas”.

Los operadores logísticos prácticamente **no realizan de manera sistemática** estudios *Benchmarking* en SCM y Logística, dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales, los operadores logísticos obtuvieron una valoración promedio de 2.96/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN PARCIALMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.

## Distribuidores especializados

Grafica 2.39. Medida del desempeño logístico en los Distribuidores.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En los distribuidores especializados el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta **parcialmente** “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”. Los distribuidores especializados no han diseñado KPIs que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno, y por lo tanto no están disponibles *on line* para soportar las relaciones upstream y downstream. Los distribuidores especializados están certificados en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC.

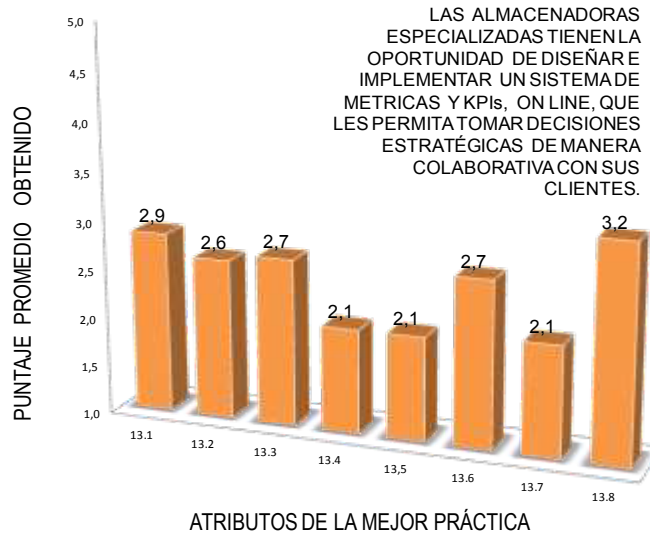
En los distribuidores especializados **pocas veces** “se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas”.

Los distribuidores especializados prácticamente **no realizan** de manera sistemática estudios *Benchmarking* en SCM y Logística, dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales, los distribuidores especializados obtuvieron una valoración promedio de 2.38/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.

## Almacenadoras especializadas

Grafica 2.40. Medida del desempeño logístico en las Almacenadoras.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En las almacenadoras especializadas el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta **parcialmente** “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”. Las almacenadoras especializadas **no han diseñado** KPIs que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno y por lo tanto no están disponibles *on line* para soportar las relaciones upstream y downstream. Las almacenadoras especializadas están certificadas en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC.

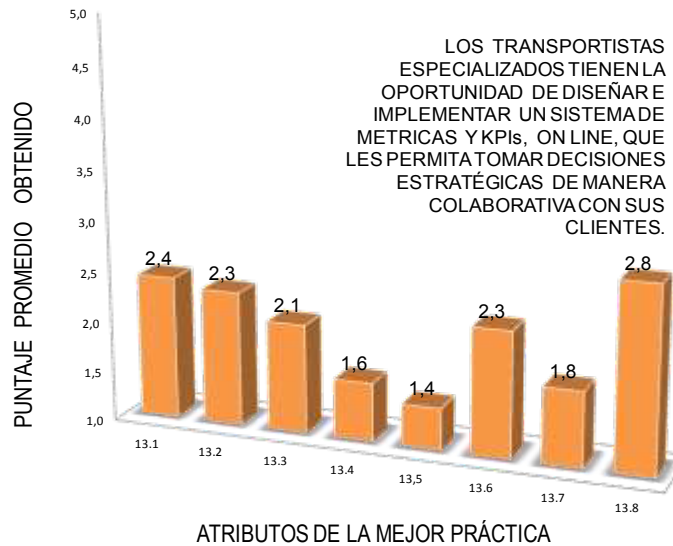
En las almacenadoras especializadas **pocas veces** “se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas”.

Las almacenadoras especializadas prácticamente **no realizan** de manera sistemáticamente estudios *Benchmarking* en SCM y Logística, dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales, las almacenadoras especializadas obtuvieron una valoración promedio de 2.55/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.

## Transportistas especializados

Grafica 2.41. Medida del desempeño logístico en los Transportistas.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En los transportistas especializados el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta **minimamente** “a esquemas avanzados, con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”. **No es una práctica** en los transportistas especializados diseñar KPIs *on line* que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno. Los transportistas especializados **parcialmente** “están certificados en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC”.

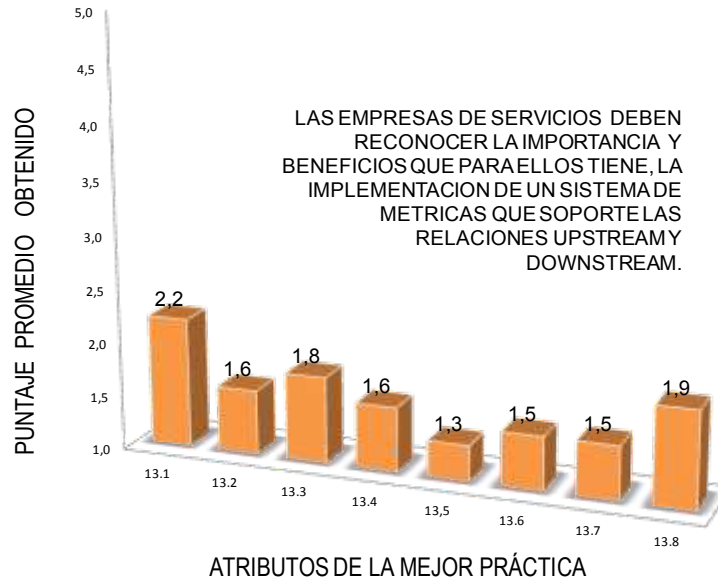
En los transportistas especializados **pocas veces** “se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas”.

Los transportistas especializados **prácticamente no realizan** de manera sistemática estudios *Benchmarking* en Logística, dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales, los transportistas especializados obtuvieron una valoración promedio de 2.08/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.

**Empresas de servicios**

Grafica 2.42. Medida del desempeño logístico en las Empresas de Servicios.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En las empresas de servicios el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta **mínimamente** “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”. **No es una práctica** en los transportistas especializados diseñar KPIs *on line* que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno. Las empresas de servicios **parcialmente** “están certificadas en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC.”

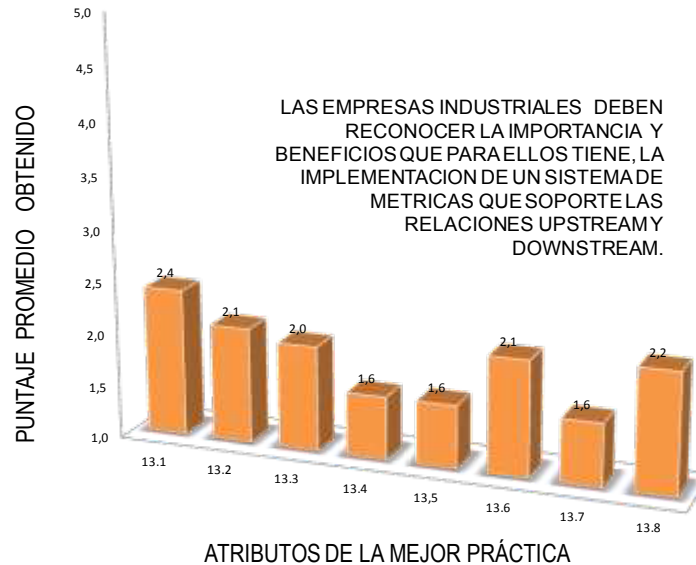
En las empresas de servicios **pocas veces** “se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas”.

Las empresas de servicios prácticamente **no realizan** de manera sistemática estudios *Benchmarking* en SCM y Logística, dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales, las empresas de servicios obtuvieron una valoración promedio de 1.68/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico.”

## Empresas industriales

Grafica 2.43. Medida del desempeño logístico en las Empresas Industriales.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En las empresas industriales el funcionamiento del Sistema Logístico se **ajusta mínimamente** “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”. No es una práctica de las empresas industriales diseñar KPIs *on line* que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno. Las empresas industriales **parcialmente** “están certificadas en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC.”

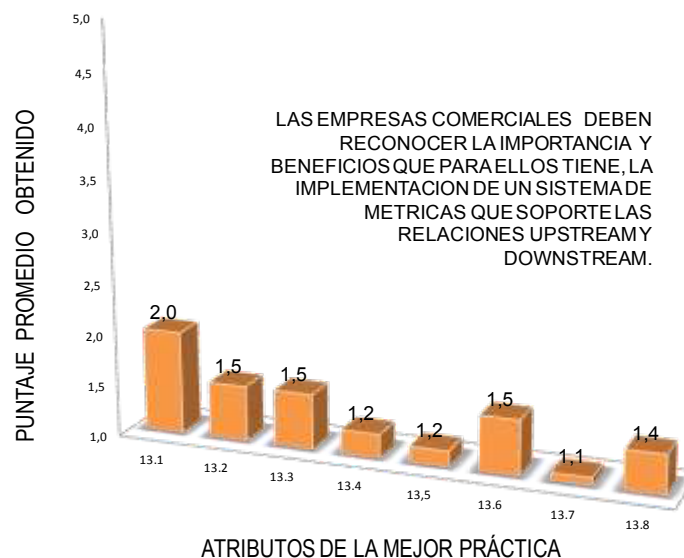
En las empresas industriales **pocas veces** “se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas”.

Las empresas industriales prácticamente **no realizan** de manera sistemáticamente estudios *Benchmarking* en SCM y Logística dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales, las empresas industriales obtuvieron una valoración promedio de 1.94/5.0, esto indica que se **IDENTIFICAN MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.

## Empresas comerciales

Grafica 2.44. Medida del desempeño logístico en las Empresas Comerciales.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En las empresas comerciales el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta **mínimamente** “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”. **No es una práctica** en las empresas comerciales diseñar KPIs *on line* que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno. Las empresas comerciales **parcialmente** “están certificadas en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC”.

En las empresas comerciales **no** “se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas”.

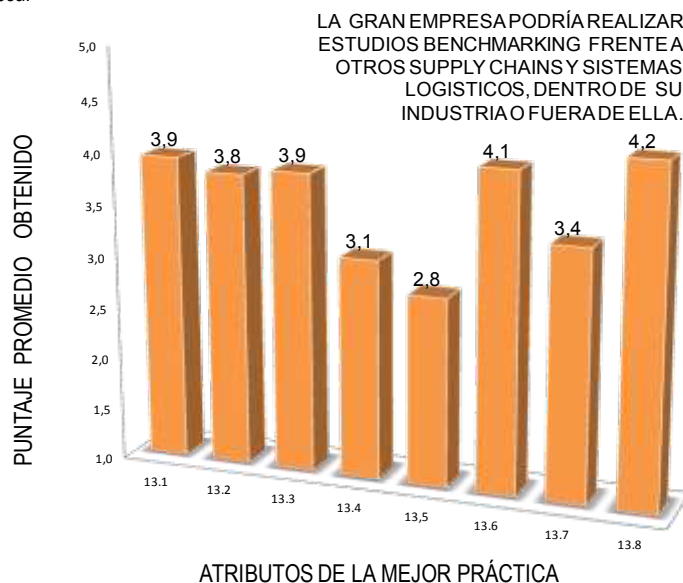
Las empresas comerciales prácticamente **no realizan** de manera sistemática estudios *Benchmarking* en SCM y Logística dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales, las empresas comerciales obtuvieron una valoración promedio de 1.43/5.0, esto indica que **EN ABSOLUTAMENTE NADA SE IDENTIFICA** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.



## Gran empresa

Grafica 2.45. Medida del desempeño logístico en la gran empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En la gran empresa el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta **significativamente** “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”. Es una práctica general de la gran empresa diseñar KPIs *on line* que permiten tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno. La gran empresa **generalmente** “está certificada en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC”.

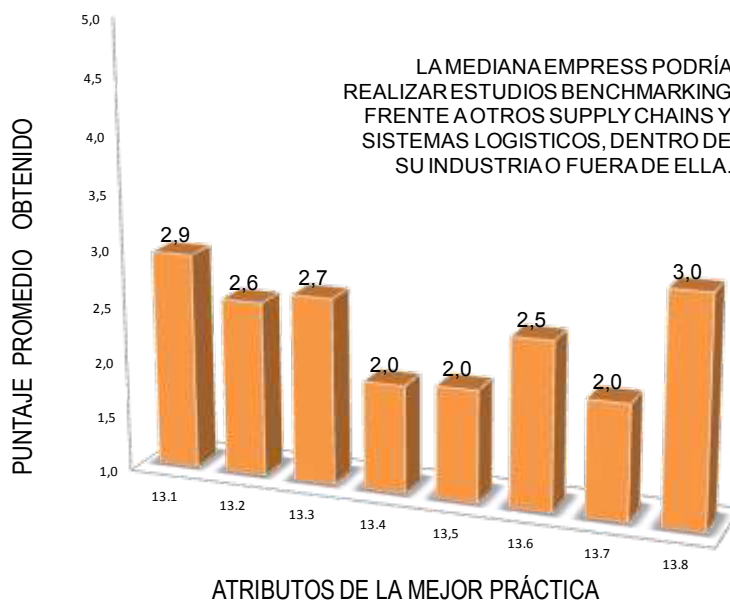
En la gran empresa se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas.

La gran empresa prácticamente **no realiza** de manera sistemática estudios *Benchmarking* en SCM y Logística dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales, la gran empresa obtuvo una valoración promedio de 3.66/5.0, esto indica que **SE IDENTIFICA SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.

## Mediana empresa

Grafica 2.46. Medida del desempeño logístico en la Mediana Empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En la mediana empresa el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta **parcialmente** “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”. Aun cuando la mediana empresa **parcialmente** “está certificada en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC”, **no es una práctica generalizada** diseñar KPIs *on line* que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno.

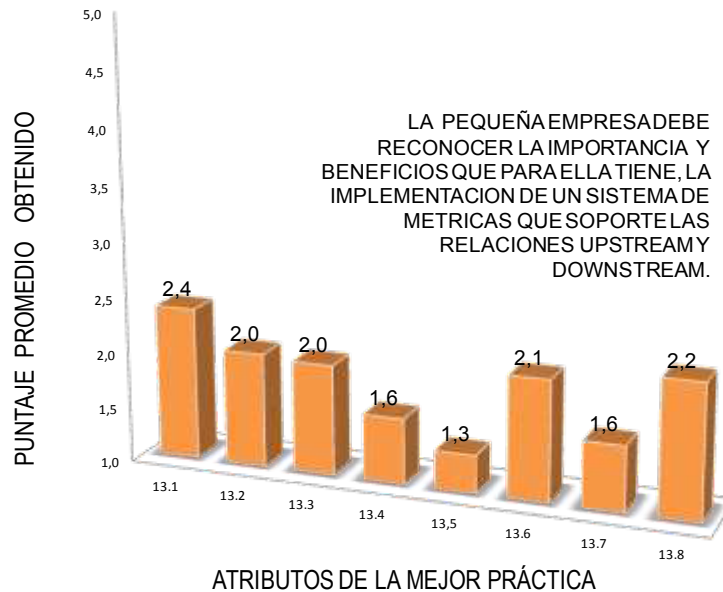
En la mediana empresa **parcialmente** “se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas”.

La mediana empresa prácticamente **no realiza** de manera sistemática estudios *Benchmarking* en SCM y Logística dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales, la mediana empresa obtuvo una valoración promedio de 2.46 /5.0, esto indica que **SE IDENTIFICA MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.

## Pequeña empresa

Grafica 2.47. Medida del desempeño logístico en la Pequeña Empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En la pequeña empresa el funcionamiento del Sistema Logístico se ajusta **muy poco** “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”. Aun cuando la pequeña empresa  **mínimamente** “está certificada en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC”, **no es una práctica** diseñar KPIs *on line* que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno.

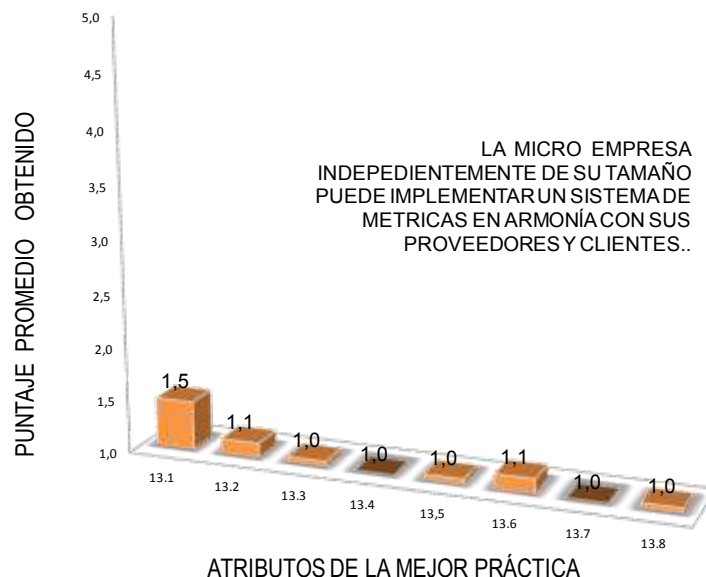
En la pequeña empresa **no** se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas.

La pequeña empresa prácticamente **no realiza** de manera sistemática estudios *Benchmarking* en SCM y Logística dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales, la pequeña empresa obtuvo una valoración promedio de 1.91/5.0, esto indica que tiende a **IDENTIFICARSE MÍNIMAMENTE** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.

## Microempresa

Grafica 2.48. Medida del desempeño logístico en la Micro empresa.



Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

En la microempresa el funcionamiento del Sistema Logístico **no se ajusta** “a esquemas avanzados y con una elevada formación del personal en lo relativo a métricas, comparables internacionalmente y que reflejan la competitividad del Sistema Logístico”; **no es una práctica** diseñar KPIs *on line* que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas, en el momento oportuno, y **no** “está certificada en ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC”.

En la microempresa **no** se establecen Equipos de Trabajo dedicados a diseñar y mantener el sistema de métricas, de conformidad con la tipología y configuración del Supply Chain, los protocolos o PSA(s) establecidos para clientes o segmentos de clientes, para proveedores o segmentos de proveedores, y terceras partes logísticas.

La microempresa **no** realiza de manera sistemática estudios *Benchmarking* en SCM y Logística dentro de su propia industria y fuera de ella.

En términos generales la microempresa obtuvo una valoración promedio de 1.11/5.0, esto indica que **EN NADA SE IDENTIFICA** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “medida del desempeño logístico”.

### 2.4.5. Logística justa y humanitaria

Con el propósito de conocer hasta dónde las empresas objeto de estudio se acercan a las mejores prácticas en “Logística justa y Logística humanitaria”, se utilizaron como referentes los siguientes atributos:

En la empresa se conoce muy bien qué es y cuál es el propósito de la *logística justa*<sup>100</sup>, y esta se ha convertido en un referente institucional para mejorar y optimizar la Logística de la industria o cadena productiva a la que pertenece, y además evidencia programas de capacitación y entrenamiento sobre *logística justa*, orientados a microempresas y pequeñas empresas con el propósito de hacerlas más productivas y competitivas.

En la empresa se conoce muy bien qué es y cuál es el propósito de la *logística humanitaria*<sup>101</sup>, y esta se ha convertido en un referente institucional para apoyar eventos adversos derivados de conflictos armados, guerras, catástrofes naturales o artificiales, etc., mediante la pertenencia a redes nacionales e internacionales.

En la empresa se conoce muy bien el Decreto 4147 del 3 de noviembre de 2011 que crea la Unidad Nacional para la gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD), y además, la empresa es una unidad cooperante, y se diseñan y ejecutan programas de capacitación y entrenamiento sobre *Logística Humanitaria*, orientados a la micro- y pequeña empresa con el propósito de hacerlas más competitivas en el evento que tengan que cooperar en algún desastre o calamidad social.

La empresa evidencia programas de capacitación y entrenamiento sobre la gestión del riesgo de desastres.

Para realizar el análisis sobre **Logística justa y humanitaria**, se utilizó la siguiente convención para una escala entre **1** y **5**, en donde **1** corresponde a la valoración más baja, y **5** la valoración más alta:

- 1. Fuertemente en desacuerdo.** La información **EN ABSOLUTAMENTE NADA SE IDENTIFICA** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 2. Desacuerdo.** La información **SE IDENTIFICA MÍNIMAMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA PARCIALMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.
- 4. De acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA SIGNIFICATIVAMENTE** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del Modelo Referencial.

<sup>100</sup> El concepto de *logística justa* nació a partir de la acción social que desarrolló la Zona de Actividades Logísticas (ZAL) del Puerto de Barcelona, España. La *logística justa* está relacionada con las iniciativas sociales del sector de la Logística.

<sup>101</sup> Según la Red Logística Humanitaria, <http://www.redlogisticahumanitaria.org/>: Logística aplicada a la asistencia humanitaria, la cooperación para el desarrollo y el fomento para el desarrollo. Red Logística Humanitaria.

**5. Fuertemente de acuerdo.** La información **SE IDENTIFICA ABSOLUTAMENTE EN TODO** con los atributos que se describen en cada uno de los elementos del modelo referencial

A continuación se relacionan los atributos de las mejores prácticas estudiadas:

*13.1 En la EMPRESA se conoce muy bien qué es y cuál es el propósito de la Logística Justa, y esta se ha convertido en un referente institucional para mejorar y optimizar la Logística de la industria o Cadena Productiva a la que pertenece.*

*13.2 La EMPRESA evidencia programas de capacitación y entrenamiento sobre Logística Justa, orientados a micros y pequeñas empresas con el propósito de hacerlas más productivas y competitivas.*

*13.3 En la EMPRESA se conocen muy bien qué es y cuál es el propósito de la Logística Humanitaria, y esta se ha convertido en un referente institucional para apoyar eventos adversos derivados de conflictos armados, guerras, catástrofes naturales o artificiales, etc., mediante la pertenencia a Redes Nacionales e Internacionales.*

*13.4 En la EMPRESA se conoce muy bien el Decreto 4147 del 3 de noviembre de 2011, y además es una unidad cooperante. (Crea la Unidad Nacional para la gestión del Riesgo de Desastres. UNGRD)*

*13.6 La EMPRESA evidencia programas de capacitación y entrenamiento sobre Logística Humanitaria, orientados a micros y pequeñas empresas con el propósito de hacerlas más competitivas en el evento que tengan que cooperar en algún evento adverso, desastre o calamidad social.*

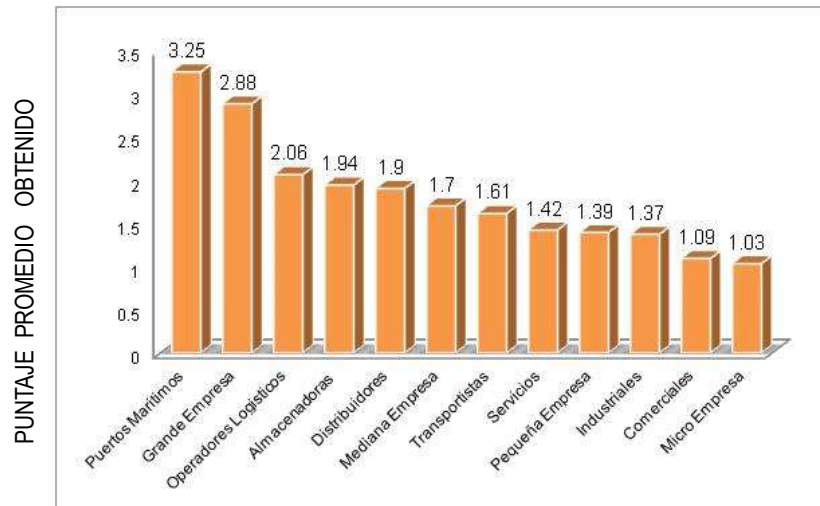
*13.7 La EMPRESA evidencia programas de capacitación y entrenamiento sobre la gestión del riesgo de desastres.*

Teniendo en cuenta que las empresas del Sector de la Logística en Colombia objeto de estudio obtuvieron bajos resultados en Logística justa y Logística humanitaria, a continuación se presenta un análisis general, relativo a todos los estratos.

A excepción de los puertos y la gran empresa, que obtuvieron una valoración de 3.25/5 y 2.88/5 respectivamente, las demás empresas por estrato y tamaño **MÍNIMAMENTE SE IDENTIFICAN** con los atributos de la mejor práctica en lo relativo a “Logística justa y humanitaria”.

En términos generales, como se puede observar en la gráfica 2.49, las empresas no conocen los conceptos de *Logística justa* y *Logística humanitaria* como mejores prácticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial, y desconocen el Decreto 4147 del 3 de noviembre de 2011 que crea la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD)

Grafica 2.49. Logística justa y humanitaria todos los estratos.



ATRIBUTOS DE LA MEJOR PRÁCTICA

Fuente. Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia 2014.

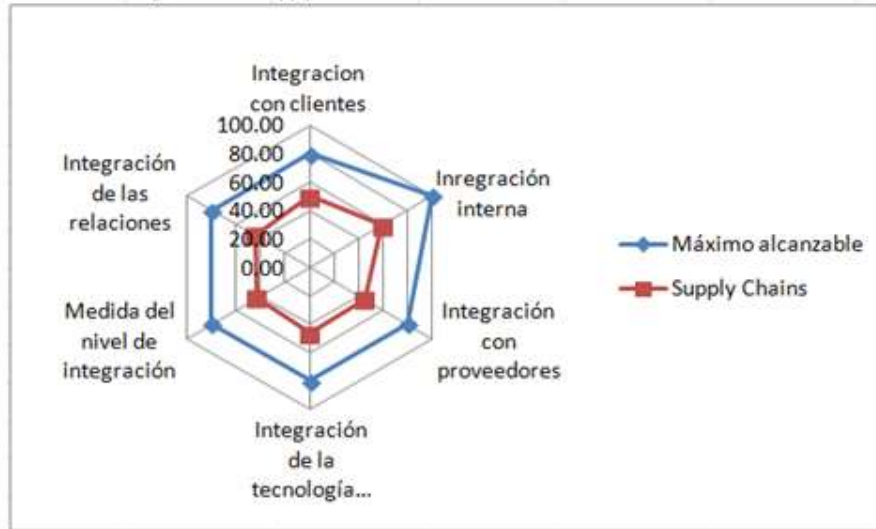
## 2.5. ESTRATEGIAS DE COLABORACIÓN

En general, tanto las relaciones de las empresas que prestan servicios logísticos, como las de aquellas empresas industriales, comerciales y de servicios que realizan actividades logísticas, se limitan a relaciones **exclusivamente comerciales** con sus proveedores y clientes, en donde cada cual busca obtener los mejores beneficios. En la gran empresa se observó la práctica de alguna de las siguientes estrategias de colaboración: *Customer Relationship Management (CRM)*, *Supplier Relationship Management (SRM)*, *Collaborative, Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)*, *Vendor Managed Inventory (VMI)*, *Quick Response (QR)*, *Efficient Consumer Response (ECR)*, *Advanced Planning and Scheduling (APS)*, y *Supply Chain Planning (SCP)*, soportadas con tecnología de información y de *software*.

Según el estudio que sobre competitividad en integración del Supply Chain y competitividad en Logística, realizó en CIATI-JFK durante 2010, 2011 y 2012, las empresas colombianas presentan bajos niveles de competitividad en integración con sus proveedores y clientes.

En *integración con clientes*<sup>102</sup>, las empresas objeto de estudio alcanzaron un puntaje de 50.09/ 80 puntos, generándose un GAP de 29.1; en *integración interna*<sup>103</sup> 59.07/100.00 puntos y un GAP de 40.93; en *integración con proveedores*<sup>104</sup> 44.53/80.00 puntos y un GAP de 35.47; en *integración de la planeación y la tecnología*<sup>105</sup> 46.51/80.00 puntos y un GAP de 33.49; en *integración de las relaciones*<sup>106</sup> 44.45/80.00 puntos y un GAP de 35.55 y, por último, la medida del nivel de integración<sup>107</sup> fue de 42.70/80.00 puntos y un GAP de 37.30 puntos. La gráfica 2.50 muestra los niveles de integración alcanzados.

Grafica 2.50 Integración del Supply Chain en Colombia.



Fuente: CIATI-JFK Competitividad en integración del Supply Chain. Estudio de caso. 2013

En cuanto a competitividad en Logística, en *posicionamiento*<sup>108</sup>, las empresas objeto de estudio alcanzaron un puntaje de 48.76/ 80.00 puntos, generándose un GAP de 31.24; en *competitividad en integración del Supply Chain*<sup>109</sup> 78.30/140.00 puntos y un GAP de 61.70; en *competitividad en agilidad*<sup>110</sup> 38.93/60.00

<sup>102</sup> Capacidad que tiene la EMPRESA, para construir relaciones o vínculos, temporales o perdurables con sus clientes, de conformidad con la configuración del Supply Chain.

<sup>103</sup> Capacidad que tiene la EMPRESA, para integrar sus procesos internos con los procesos externos.

<sup>104</sup> capacidad que tiene la EMPRESA, para construir relaciones o vínculos, temporales o perdurables con sus proveedores, de conformidad con la configuración del Supply Chain.

<sup>105</sup> Capacidad que tiene la EMPRESA, para soportar una amplia variedad de necesidades operacionales en conformidad con la configuración del Supply Chain, y su alineamiento estratégico.

<sup>106</sup> Capacidad que tiene la EMPRESA, para desarrollar y mantener una estructura mental compartida, fundamentada en el principio (C3): Coordinación, Colaboración y Cooperación, downstream y upstream.

<sup>107</sup> Capacidad que tiene la EMPRESA, para desarrollar y mantener una estructura mental compartida, fundamentada en el principio (C3): Coordinación, Colaboración y Cooperación, downstream y upstream.

<sup>108</sup> Competencia que tiene la EMPRESA para definir la estrategia y el enfoque estructural que guían las operaciones Logísticas del Supply Chain. ¡QUE HACER EN LOGÍSTICA!

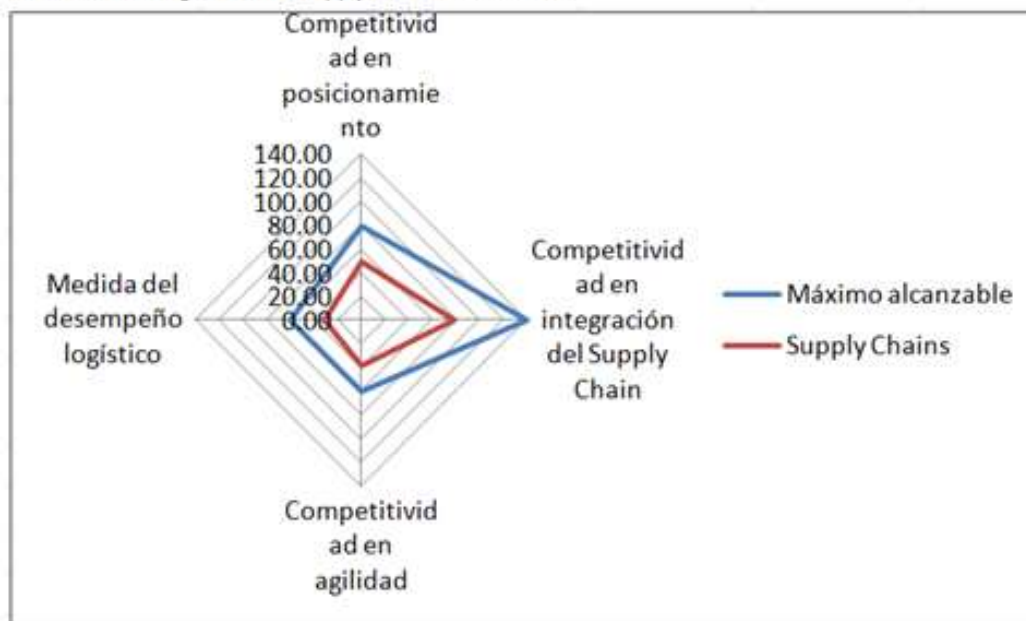
<sup>109</sup> Competencia que tiene la EMPRESA para utilizar correctamente los recursos logísticos, en conformidad con el "Alineamiento. Dinámico". ¡COMO HACERLO CREATIVAMENTE!

<sup>110</sup> Competencia de la EMPRESA para reaccionar frente a los cambios del entorno empresarial, bajo circunstancias inesperadas en el Supply Chain. ¡ÉXITO!



puntos y un GAP de 21.07; y en *medida del desempeño logístico*<sup>111</sup> 30.54/60.00 puntos y un GAP de 29.46. En la gráfica 2.51 pueden apreciarse los niveles de competitividad en Logística.

Grafica 2.51 Integración del Supply Chain en Colombia.



Fuente: CIATI-JFK Competitividad en integración del Supply Chain. Estudio de caso. 2013

## 2.6. ENTIDADES REGULADORAS, GREMIOS Y ASOCIACIONES

Dentro de las entidades reguladoras relacionadas con Logística en Colombia, sobre las que más hicieron énfasis las empresas dedicadas a la prestación de servicios logísticos, así como las empresas industriales, comerciales y de servicios que realizan actividades logísticas que fueron objeto de estudio, se encuentran las siguientes: Ministerio de Transporte, Instituto Nacional de Vías (INVIAS), Superintendencia de Puertos y Transporte, Aeronáutica Civil, Instituto Colombiano Agropecuario, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), Policía Nacional, Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Alcaldía de Bogotá D.C., alcaldías municipales, secretarías de movilidad y de transporte departamental y municipal.

Aunque los tratados de libre comercio, alianzas y acuerdos internacionales, no son entidades propiamente dichas, sí regulan de manera indirecta las actividades de las empresas generadoras de carga y de las empresas que ofrecen servicios logísticos, especialmente las de los operadores de transporte multimodal.

<sup>111</sup> Competencia está relacionada con la CAPACIDAD de la EMPRESA para monitorear el desempeño de los procesos logísticos.

## **Organizaciones de profesionales en Logística en Colombia**

La única asociación de profesionales en Logística vigente en Colombia, es el capítulo del CSCMP<sup>112</sup> de los Estados Unidos de América: Capítulo RT-CSCMP<sup>113</sup> Bogotá D.C., cuyos miembros son profesionales de la Logística en Colombia.

## **Asociaciones y agremiaciones**

La tabla 2.1 presenta de las agremiaciones y asociaciones relacionadas con transporte registrados, indicando para cada una el tipo al cual corresponde.

---

<sup>112</sup> Council of Supply Chain Management Professionals [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org).

<sup>113</sup> [www.cscmpcolombia.org](http://www.cscmpcolombia.org)

Tabla 2.1. Asociaciones y agremiaciones relacionadas con el sector de la Logística en Colombia

ORGANIZACIÓN	TIPO	
ASECARGA. Asociación Nacional de transportadores de carga por carretera. Bogotá.	Asociación	Organización gremial
COLFECAR. Federación Colombiana de transportadores de carga por carretera. Bogotá.	Asociación	Organización gremial
ATC. Asociación de transportadores de carga. Medellín.	Asociación	Organización gremial
ACC. Asociación Colombiana de Camioneros. Bogotá.	Asociación	Organización gremial
ACC. Asociación Colombiana de Camioneros. Ibagué.	Asociación	Organización gremial
DEFENCARGA. Fomento y Seguridad en distribución Física. Medellín.	Asociación	Organización gremial
CCT. Confederación Colombiana de Transportadores. Bogotá.	Asociación	Organización gremial
ACPMT. Asociación de pequeños y medianos transportadores. Bogotá D.C.	Asociación	Organización gremial
ANDI. Asociación nacional de Empresarios de Colombia. Bogotá	Asociación	Organización gremial
ANALDEX. Asociación Nacional de Comercio Exterior. Bogotá D.C.	Asociación	Organización gremial
CAMICAN. Corporación de apoyo a misiones integrales camioneros. Bogotá D.C.	Asociación	Organización gremial
Alianza Vallecaucana. Cali.	Asociación	Organización gremial
FEDETRANSCOL. Federación de empresas transportadoras de carga por carretera. Cali.	Federación	Organización gremial
Consejo Gremial Nacional de Transporte de carga. Medellín.	Federación	Organización gremial
FENALCO. Federación nacional de Comerciantes. Bogotá	Federación	Organización gremial
FASECOLDA. Federación de Aseguradores Colombianos.	Federación	Organización gremial
FITAC. Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional.	Federación	Organización gremial
NACC. Nueva Agremiación de Camioneros. Bogotá.	Asociación	Organización gremial
CPC. Consejo Privado de Competitividad. Bogotá.	Asociación	
BASC. Business Alliance for Secure Commerce.	Asociación	Alianza empresarial internacional

Fuente: Estudio de Caracterización del Sector de la Logística en Colombia. 2014.

## 2.7. CONCLUSIONES

Las empresas objeto de estudio, en términos generales se organizan en estructuras tradicionales, jerárquicas, en línea y por departamentos o áreas funcionales básicas, y poco aplican propuestas diferentes como organizaciones laterales, horizontales o federadas (se evidencia la ausencia de líderes transformacionales). En algunas empresas, y de acuerdo al tamaño, aparece la gerencia de logística y/o de operaciones, de las cuales dependen las actividades logísticas de almacenamiento, inventarios, transportes, distribución, etc. En lo relativo a sistemas de gestión (calidad, control y seguridad) algunas empresas reportaron las siguientes certificaciones: ISO 9001, ISO 28.000, ISO 14.001, OHSAS 18.001, BASC.

De las empresas objeto de estudio, según su estrato, en promedio el 50.62% tiene implementado un sistema de gestión (calidad, control y seguridad), trabajan con un enfoque de procesos, y en sus mapas de procesos se identifican, entre otras, las partes interesadas, los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Con relación al total de empleados dedicados a las actividades logísticas, según estrato, los operadores logísticos son los que cuentan con más empleados dedicados a las actividades logísticas. De los operadores logísticos, el 93.3% tiene entre el 21% y el 100% del total de los empleados dedicados a las actividades logísticas.

Tan solo el 53% de los operadores logísticos elabora mapas concéntricos de vulnerabilidad (MCV), y las empresas objeto de estudio no conocen el Decreto 4147 del 3 de diciembre de 2011, que trata sobre la creación de la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD), esto significa que las empresas no se encuentran vinculadas al proceso de implementación de la gestión del riesgo de desastres como deberían estarlo conforme a las políticas de desarrollo sostenible y a los procesos de coordinación, funcionamiento y desarrollo continuo del Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres (SNPAD).

En términos generales, las empresas objeto de estudio no consideran la Logística como una parte del Supply Chain o Red de Valor, excepto los puertos y la gran empresa. Esta consideración generalizada trae consigo dificultades conceptuales que pueden afectar la productividad y competitividad de las redes logísticas.

Las empresas objeto de estudio, a excepción de los puertos y la gran empresa, prácticamente no aplican estrategias de integración fundamentadas en Supply Chains Management, y las redes logísticas no se diseñan de conformidad con los protocolos PSA que se acuerdan con clientes y proveedores, previa la segmentación de los mismos, y conforme a sus necesidades logísticas; y a excepción de los puertos y la gran empresa, los demás estratos prácticamente desconocen y no aplican los conceptos de “logística justa y humanitaria”. Si bien las empresas objeto de estudio, exceptuando las microempresas, tienen sistemas de métricas, poco diseñan y aplican KPI que permitan tomar decisiones estratégicas efectivas,

En Colombia existe un abanico amplio de agremiaciones relacionadas con el sector de la Logística, sin embargo, estas se encuentran aisladas y no generan sinergias para el desarrollo del sector.

En Colombia, las pocas asociaciones de profesionales en Logística que se han creado se han extinguido, o están inactivas, salvo el Council of Supply Chain Management Professionals RT-Colombia, que recientemente llegó al país.