

# ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD



Bogotá – Colombia / PBX: (571) 3 257500 / Calle 74 no. 14 – 14

e- mail: [info@usa.edu.co](mailto:info@usa.edu.co)

**REDISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA  
SNIDER & CIA S.A.S.**

**PRESENTADO POR:  
DANIEL ALBERTO JUZGA  
GIOVANNI ANDRES MENDEZ**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ESCUELA DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD**

**Bogotá D.C.  
2017**

**REDISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA  
SNIDER & CIA S.A.S.**

**PRESENTADO POR:  
DANIEL ALBERTO JUZGA  
GIOVANNI ANDRES MENDEZ**

**Proyecto de Grado para optar al título de Gerencia Integral de la Calidad**

**Director del Programa de Especialización  
Ing. Jorge Medina**

**Coordinador del Programa de Especialización  
Ing. Yeisson Rincón**

**Director Trabajo de Grado  
Ing. Nelson Limas**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ESCUELA DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD**

**Bogotá D.C.  
2017**

AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN:

**DANIEL ALBERTO JUZGA**

**GIOVANNI ANDRES MENDEZ**

Este proyecto de grado ha sido aprobado para optar al título de especialista en **Gerencia Integral de la Calidad**. En constancia firman:

<b>DIRECTOR DEL PROYECTO</b>
NLESON ALFONSO LIMAS CONTRERAS
<b>JURADO</b>
LUIS EDUARDO MEDICA CAUCALI
<b>DIRECTOR DE LAS ESPECIALIZACIONES</b>
JORGE MEDINA
<b>COORDINADOR DE PROYECTOS DE GRADO.</b>
YEISSON A. RINCON C.

Bogotá, D.C., 18 de agosto de 2017

# TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>1. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Marco Histórico.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Marco Geográfico .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Marco Socio Económico .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Marco tecnológico .....</b>	<b>18</b>
1.4.1 Herramientas tecnológicas SNIDER. ....	21
<b>1.5 Marco cultural .....</b>	<b>26</b>
1.5.1 Valores Corporativos .....	27
1.5.2 Principios .....	27
1.5.3 Reglas de Conducta .....	28
<b>1.6 Marco Estratégico.....</b>	<b>29</b>
1.6.1 Misión Actual .....	29
1.6.2 Visión Actual.....	30
1.6.3 Política de Calidad Actual .....	30
1.6.4 Objetivos Estratégicos .....	30
1.6.5 Objetivos de Calidad.....	30
1.6.6 Mapa de procesos actual.....	31
<b>1.7 Marco Físico.....</b>	<b>31</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Justificación.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2 Impacto.....</b>	<b>40</b>

<b>2.3 Objetivo general.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4 Objetivos Específicos.....</b>	<b>41</b>
<b>2.5 Alcance.....</b>	<b>41</b>
<b>2.6 Variables.....</b>	<b>41</b>
2.6.1 Variable independiente .....	41
2.6.2 Variables dependientes.....	42
2.6.3 Variables intervinientes .....	42
<b>2.7 Hipótesis .....</b>	<b>42</b>
<b>2.8 Productos a Entregar .....</b>	<b>42</b>
<b>3. INFERENCIACIÓN COMPLEMENTADA DEL ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Evaluación del Sistema de Gestión Actual .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Análisis de perfil competitivo .....</b>	<b>44</b>
3.2.1 Matriz de perfil competitivo .....	44
3.2.2 Calificación competitiva.....	45
<b>3.3 Análisis de BCG.....</b>	<b>49</b>
<b>4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Evaluación de misión .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 Evaluación de Visión .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 Análisis PESTEL .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4 Análisis PORTER .....</b>	<b>62</b>
<b>4.5 Matriz MEFI.....</b>	<b>66</b>
<b>4.6 Matriz MEFE .....</b>	<b>67</b>
<b>4.7 MATRIZ MIME.....</b>	<b>68</b>

<b>4.8 Matriz DOFA .....</b>	<b>68</b>
<b>5. IDENTIFICACIÓN INICIAL DE RIESGOS .....</b>	<b>72</b>
<b>5.1 Riesgos Estratégicos .....</b>	<b>72</b>
<b>5.2 Riesgos comerciales .....</b>	<b>73</b>
<b>5.3 Riesgos Operativos .....</b>	<b>74</b>
<b>5.4 Riesgos Financieros.....</b>	<b>76</b>
<b>5.5 Riesgos Ambientales.....</b>	<b>78</b>
<b>5.6 Riesgos Legales .....</b>	<b>80</b>
<b>5.7 Riesgos Tecnológicos.....</b>	<b>81</b>
<b>5.8 Riesgos Administrativos .....</b>	<b>82</b>
<b>6. DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS .....</b>	<b>83</b>
<b>6.1 Despliegue de la Función de la calidad.....</b>	<b>83</b>
6.1.1 Casa de la calidad de planeación del producto: .....	83
6.1.2 Casa de la calidad de desarrollo de partes .....	85
6.1.3 Casa de la calidad de planeación del proceso .....	86
6.2.4 Casa de la calidad de planeación del servicio.....	87
<b>6.2 Método KANO .....</b>	<b>87</b>
<b>6.3 Consolidación de requerimientos, deberes de norma y legal .....</b>	<b>97</b>
<b>6.4 Bodega Nacional.....</b>	<b>106</b>
<b>6.5 Deposito aduanero .....</b>	<b>107</b>
<b>7. ESTRUCTURA ESTRATEGICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN .....</b>	<b>110</b>
<b>7.1 Misión Actual .....</b>	<b>110</b>
<b>7.2 Visión Actual .....</b>	<b>110</b>

<b>7.3 Valores Corporativos actuales.....</b>	<b>110</b>
<b>7.4 Principios actuales .....</b>	<b>111</b>
<b>7.5 Reglas de Conducta actuales .....</b>	<b>112</b>
<b>7.6 Política de Calidad actual.....</b>	<b>113</b>
<b>8. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ACTUAL .....</b>	<b>114</b>
<b>8.1 Mapa de procesos actual .....</b>	<b>114</b>
<b>8.2 Documentación actual.....</b>	<b>114</b>
<b>9. IDENTIFICACION Y ANALISIS DE BRECHAS.....</b>	<b>122</b>
<b>9.1 Identificación y análisis de brechas .....</b>	<b>122</b>
<b>10. PROPUESTA DE MODELO IDEAL DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD .....</b>	<b>124</b>
<b>10.1 Modelo ideal propuesto del Sistema de Gestión de Calidad .....</b>	<b>124</b>
<b>10.2 Planeación estratégica: .....</b>	<b>124</b>
10.2.1 Misión Propuesta .....	124
10.2.2 Visión Propuesta.....	125
10.2.3 Política de Calidad Propuesta .....	125
10.2.4 Objetivos de Calidad .....	126
10.2.5 Mapa estratégico Propuesto .....	129
10.2.6 Estratégica Corporativa.....	130
10.2.7 Propuesta herramientas de seguimiento y control.....	131
10.2.8 Modelo de entrenamiento .....	133
10.2.9 Gestion del Cambio .....	133
<b>10.3 Gestion del Riesgo .....</b>	<b>140</b>
10.3.1 Política de Gestion de Riesgo .....	142



10.3.2 Objetivo de la política de riesgos .....	142
<b>10.4. Identificación de Partes Interesadas .....</b>	<b>143</b>
<b>10.5 Mapa de procesos propuesto .....</b>	<b>145</b>
10.5.1 Flujo de proceso de Bodega Nacional.....	146
10.5.2 Flujo de proceso de Deposito Aduanero .....	147
<b>10.6 Caracterización de proceso propuesta .....</b>	<b>148</b>
10.6.1 Bodega Nacional.....	148
10.6.2 Indicadores Bodega Nacional .....	155
10.6.3 Depósito Aduanero. ....	156
10.6.4 Indicadores Depósito Aduanero .....	162
<b>10.7 Documentación propuesta.....</b>	<b>164</b>
10.7.1 Estructura Documental SGC propuesta .....	164
10.7.2 Plan de Calidad propuesto.....	164
10.7.3 Documentación propuesta. ....	165
10.7.4 Propuesta relación de la documentación requerida del nivel de soporte. ....	178
<b>10.8 Estrategias de sensibilización y comunicación.....</b>	<b>179</b>
<b>11. CONCLUSIONES.....</b>	<b>184</b>
<b>12. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>185</b>
<b>13. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>186</b>
<b>14. ANEXOS .....</b>	<b>187</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Mapa Geográfico SNIDER.....	12
Gráfico 2. Catálogo de servicios .....	13
Gráfico 3. Valor CIF Importaciones junio 2016 / 2015.....	17
Gráfico 4. Ventas de principales operadores logísticos.....	18
Gráfico 5: Tecnologías utilizadas para la gestión y administración de la flota de transporte. .....	20
Gráfico 6. Disponibilidad de infraestructura en centros de distribución .....	21
Gráfico 7. Sistema Radiofrecuencia.....	23
Gráfico 8. Montacargas Eléctricos .....	24
Gráfico 9. Estibadores Eléctricos .....	25
Gráfico 10. Termohigrómetros .....	26
Gráfico 11. Mapa de procesos actual de SNIDER .....	31
Gráfico 12. Bodegas SNIDER.....	32
Gráfico 13. Evaluación de satisfacción de cliente .....	33
Gráfico 14. Pareto de daño de mercancía .....	34
Gráfico 15. Causales de daño de mercancía .....	35
Gráfico 16. Proporción de daños .....	35
Gráfico 17. Capacidad del proceso.....	36
Gráfico 18. Estabilidad del proceso .....	37
Gráfico 19. Diagrama espina de pescado .....	38
Gráfico 20. Cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 .....	43
Gráfico 21. Calificación competitiva .....	45

Gráfico 22. Plano BCG .....	50
Gráfico 23. Matriz MIME .....	68
Gráfico 24. Matriz DOFA.....	69
Gráfico 25. Casa de la calidad de planeación del producto.....	84
Gráfico 26. Casa de la calidad de desarrollo de partes .....	85
Gráfico 27. Casa de la calidad de planeación del proceso.....	86
Gráfico 28. Casa de la calidad de planeación del servicio .....	87
Gráfico 29. Mapa de procesos actual.....	114
Gráfico 30. Estructura documental del sistema de gestión de calidad actual en SNIDER .....	115
Gráfico 31. Manual de calidad actual SNIDER.....	116
Gráfico 32. Modelo del sistema de gestión propuesto.....	124
Gráfico 33. Mapa estratégico Propuesto.....	129
Gráfico 34. Modelo de Entrenamiento.....	133
Gráfico 35. Modelo de gestión del riesgo.....	141
Gráfico 36. Estrategia de implementación de gestión del riesgo .....	142
Gráfico 37. Mapa de procesos propuesto .....	146
Gráfico 38. Flujo de proceso de Bodega Nacional .....	147
Gráfico 39. Flujo de proceso de Deposito Aduanero.....	147
Gráfico 40. Estructura documental propuesta .....	164
Gráfico 41. Estrategia de sensibilización y comunicación .....	179

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Caracterización de Servicios.....	14
Tabla 2. Disponibilidad de tecnología para operadores logísticos.....	19
Tabla 3. Ficha técnica Sistema WMS Lab .....	22
Tabla 4. Ficha técnica montacargas eléctrico .....	24
Tabla 5. Características Estibadores Eléctricos .....	25
Tabla 6. Análisis de causas de daño de mercancía .....	34
Tabla 7. Análisis de causas - cinco porqués .....	39
Tabla 8. Plan de acción - análisis de causas .....	40
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo.....	45
Tabla 10. Análisis BCG.....	49
Tabla 11. Análisis de misión .....	51
Tabla 12. Análisis de visión .....	52
Tabla 13. PESTEL Variable Economía .....	56
Tabla 1413. (Continuación) PESTEL Variable Economía .....	57
Tabla 15. PESTEL Variable Tecnológica.....	57
Tabla 16. PESTEL Variable Política.....	59
Tabla 17. PESTEL Variable Sociocultural.....	60
Tabla 18. Amenazas de nuevos participantes.....	62
Tabla 19. Rivalidad entre empresas existentes.....	63
Tabla 20. Amenazas de productos o servicios sustitutos .....	64
Tabla 21. Poder de negociación con compradores .....	64

Tabla 22. Poder de negociación con proveedores .....	65
Tabla 23. Resultado análisis PORTER .....	65
Tabla 24. Matriz de Evaluación de Factor Interno .....	66
Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factor Externo .....	67
Tabla 26. Estrategias DOFA .....	70
Tabla 27. Formulación de preguntas para los clientes .....	88
Tabla 28. Resultados de preguntas método KANO .....	92
Tabla 29. Asignación a cada pregunta método KANO .....	95
Tabla 30. Consolidado de atributos Método KANO .....	96
Tabla 31. Requerimientos legales y normativos SNIDER .....	97
Tabla 32. Ficha Bodega Nacional .....	106
Tabla 33. Ficha deposito aduanero .....	108
Tabla 34. Identificación y análisis de brechas .....	122
Tabla 35. Determinación de política de calidad .....	125
Tabla 36. Objetivos de Calidad .....	127
Tabla 37. Estrategias de integración .....	130
Tabla 38. Indicadores de Mapa estratégico .....	131
Tabla 39. Partes interesadas .....	143
Tabla 40. Caracterización bodega Nacional .....	148
Tabla 41. Indicadores de Bodega Nacional .....	155
Tabla 42. Caracterización deposito aduanero .....	156
Tabla 43. Indicadores Deposito Aduanero .....	162

# 1. MARCO REFERENCIAL

## 1.1 Marco Histórico

SNIDER nació en 1996 como parte del grupo AVIOMAR en memoria de su fundador FELICHE SNIDER, viendo la oportunidad de atender el mercado de la logística y almacenamiento, comenzando con un portafolio de nacionalización y almacenamiento de mercancías sobredimensionadas en bodega nacional.

Con más de 20 años de trayectoria y acompañando a empresas que importan productos, control de inventarios y distribución de productos, SNIDER es una de las compañías de mayor reconocimiento a nivel nacional como lo reconoce la encuesta nacional de logística ubicándose dentro de las mejores 11 empresas que prestan servicios como operadores logísticos en Colombia.

### Evolución SNIDER

- Nace en 1996 haciendo parte del grupo Aviomar en las bodegas de la sede El Dorado.
- En 1998 viendo la oportunidad de expansión y crecimiento se abre la sede de Yumbo para la mercancía que llega al puerto de Buenaventura.
- En el año 2008 se abre la bodega de SNIDER Siberia en arriendo, dadas las oportunidades de tratados internacionales y expansión de zonas francas fuera de Bogotá, conjuntamente por su punto estratégico, esta sede se ubica en una zona central donde se encuentran las vías que van hacia el sur, occidente y norte del país, no cuenta con restricción.
- En el año 2012 por el crecimiento de la economía del país y la entrega del nuevo terminal de carga se ve la oportunidad de expandir el negocio, arrendando bodegas TC1 y TC3 donde funciona como almacenamiento nacional y deposito aduanero, allí se almacenan mercancías que llegan por medio de transporte aéreo y como centro de distribución hacia Bogotá.
- En el año 2016 por la fluctuación del dólar, la alta competencia y el costo de los arriendos de las bodegas en el terminal de carga, se ve la necesidad de entregar la bodega de TC1 y arrendar una nueva de menor capacidad y costo llamada bodega 5 en cercanías al aeropuerto.
- SNIDER para el 2017 se enfila con una estrategia de innovación en el servicio optimizando tiempos y satisfaciendo las necesidades de flexibilidad en el manejo de mercancía de los clientes; estas estrategias se han ido desarrollando por medio de nuevas tecnologías, y equipos de trabajo que cubren las necesidades y expectativas del mercado actual.

## 1.2 Marco Geográfico

Gráfico 1. Mapa Geográfico SNIDER



Fuente: Propia de los autores.

SNIDER cuenta con 4 sedes de almacenamiento ubicados en: Siberia (Cundinamarca), Terminal de Carga aeropuerto, Bodega 5 cerca al aeropuerto y en Yumbo (Cali). En estos centros de almacenamiento se atienden o reciben mercancías sin nacionalizar o nacionalizadas y sirven como centros de acopio o administración de inventarios a clientes que no tienen espacios suficientes para la mercancía y el sistema para la cadena de abastecimiento de sus productos o importaciones.

SNIDER adicional al almacenamiento y nacionalización de mercancía está, en la capacidad de administrar bodegas de inventarios como operador logístico; se realiza servicio de etiquetado y acondicionamiento de productos según el requerimiento de los clientes. Las bodegas se encuentran en la capacidad de almacenar cualquier tipo de producto como químicos peligrosos, herramientas, bases alimentos, dispositivos médicos, entre otros. Por su ubicación, sistema de seguridad y calidad, es de preferencia de clientes reconocidos a nivel nacional e internacional por su practicidad y flexibilidad en el manejo de sus mercancías.

A nivel internacional se reciben productos en las bodegas correspondientes a importaciones de países como Estados Unidos, México, Brasil, Ecuador y Perú. Como uno de los focos estratégicos de la compañía se establece que se deben iniciar convenios

con otros operadores logísticos con flota propia, para realizar distribución y almacenamiento de mercancía generando ingresos adicionales, así mismo diversificar los productos que se importan y ofrecer servicios a clientes de multinacionales que requieran iniciar ventas y necesiten almacenamiento en el país.

### 1.3 Marco Socio Económico

SNIDER es una empresa sólida e influyente en el sector de operadores logísticos, Según la revista “La Nota Económica” (edición agosto 2016), SNIDER se encuentra en el puesto 11 a nivel nacional, entre más de 168 operadores logísticos reportados en Colombia.

SNIDER es una empresa que presta servicios de la cadena de abastecimiento tales como almacenamiento, administración de inventarios, y distribución de mercancía. Está enfocado principalmente a atender a las empresas dedicadas a la importación de productos terminados, que desean ocuparse de la comercialización de sus productos o “tercer izar” la administración de sus inventarios, con el fin de contribuir a mejorar sus resultados facilitando y agilizando sus despachos y entregas.

Dentro de su portafolio que ofrece se encuentra:

Gráfico 2. Catálogo de servicios



Fuente: Propia de los autores



Tabla 1. Caracterización de Servicios

Servicio	Tipo de Clientes	Asistencia Prestada	Valor agregado
1. Recibido y clasificación de mercancías	Empresas nacionales o internacionales que requieran tercerizar el servicio de clasificación de su mercancía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibo de mercancía.</li> <li>➤ Descargue del camión o contenedor.</li> <li>➤ Registro fotográfico.</li> <li>➤ Separación y segregación de la mercancía.</li> <li>➤ Conteo y referencia de la mercancía.</li> <li>➤ Ingreso e identificación de mercancía al sistema.</li> <li>➤ Protección de la mercancía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Experiencia en el servicio</li> <li>➤ Respuesta rápida en el servicio</li> </ul>
2. Acondicionamiento y etiquetados de la mercancía.	Empresas nacionales o internacionales requieran la identificación y controlar de la mercancía con códigos o referencias según registros dados por los entes de control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ubicación de mercancía que debe ser acondicionada o etiquetada.</li> <li>➤ Transporte a la zona de inspección para realizar la inspección o donde se va a realizar el acondicionamiento.</li> <li>➤ Despeje de línea e identificar etiquetado</li> <li>➤ Impresión de etiquetas con códigos y datos del producto e empresa.</li> <li>➤ Acondicionamiento o etiquetado de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trazabilidad inmediata</li> <li>➤ Tecnología de radio frecuencia</li> </ul>

Tabla 1. (Continuación) Caracterización de servicios

Servicio	Tipo de Clientes	Asistencia Prestada	Valor agregado
3.Revisión y verificación de productos	Empresas nacionales o internacionales requieren verificar el estado su mercadería de procedencia de manera minuciosa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibo de mercancía.</li> <li>➤ Descargue del camión o contenedor</li> <li>➤ Registro fotográfico.</li> <li>➤ Conteo y referencia. de la mercancía.</li> <li>➤ Protección y vinipelación de la mercancía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Repuesta rápida en el servicio</li> <li>➤ Protección de la mercancía</li> </ul>
4. Recibo y almacenamiento de mercancía sobredimensionada	Empresas nacionales o internacionales que realicen importaciones o almacenamiento de mercancía nacional de mercancías de cualquier tamaño o característica que requiera estantería sobredimensionada	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibo de mercancía.</li> <li>➤ Contrato de montacargas según requerimientos de la mercancía.</li> <li>➤ Descargue del camión o contenedor.</li> <li>➤ Registro fotográfico.</li> <li>➤ Separación de la mercancía.</li> <li>➤ Ubicación en estantería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Control de temperatura</li> <li>➤ Control de Humedad.</li> <li>➤ Control de contaminación</li> </ul>
5. Cuarto frio	Empresas nacionales o internacionales requieren almacenamiento de mercancía con controles de tempera o cadena de frio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibo de mercancía</li> <li>➤ Toma de temperatura con la que llega la mercancía.</li> <li>➤ Diligenciamiento ingreso de la mercancía con control de temperatura.</li> <li>➤ Registro fotográfico.</li> <li>➤ Ubicación en estantería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Flexibilidad de equipos.</li> <li>➤ Carga de hielo seco para conservar el estado de la mercancía.</li> <li>➤ Seguimiento y control por equipos computarizados</li> </ul>

Fuente: Propia de los autores

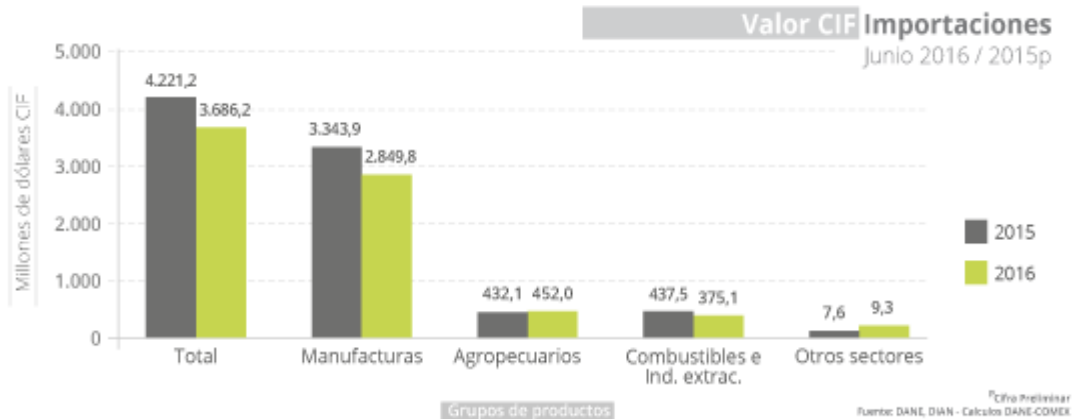
El principal objetivo de la compañía es el almacenamiento y administración de inventario de mercancías ajustado a los requerimientos o necesidades de sus clientes.

Dentro de la cadena de abastecimiento de los clientes, SNIDER realiza la administración los inventarios, pero debido a por la fluctuación del dólar y alto precio del servicio, muchos clientes se han visto afectados generando que no mantuvieran inventarios. Por tal razón SNIDER se ha visto afectada bajando la ocupación de sus bodegas a un 35% en comparación de los años anteriores. Este problema se puede ver como una oportunidad para disminuir costos, cambiar a bodegas más pequeñas con un costo de arriendo bajo, ubicadas preferentemente cerca al aeropuerto y entregando las bodegas del terminal de carga por tener un costo alto de arrendamiento.

Para realizar un análisis del mercado interno, se consulta en el Departamento de Planeación Nacional (2015) Encuesta Nacional de Logística – Resultados 2015. Recuperado de <https://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Paginas/Encuesta-Nacional-Logstica-2015.aspx>. Se toma información necesaria para formular futuras estrategias, políticas y así cumplir con unas necesidades de los clientes por medio de conocer cuál es el nicho de mercado, porcentaje de participación, ocupación del mercado, principales competidores entre otros.

La encuesta hace referencia que en Colombia los altos costos del transporte, vías insuficientes, falta de aeropuertos y la deficiente información logística, son las principales barreras que afecta el desarrollo de los procesos logísticos. Por un lado para los prestadores de servicios logísticos la falta de zonas adecuadas para la carga y descarga, infraestructura vial y falta de personal competente en el sector de la logística. Para el año 2017 se han visto afectados los niveles de la ocupación y volumen de las ventas para SNIDER y para los demás competidores. De acuerdo a registros de la DIAN, en el mes de junio y julio de 2016 los niveles de importaciones han tenido un índice de disminución del 12.7% con relación al mismo mes del 2015, al pasar de US \$4.22 millones de CIF en 2015 a US\$3.686,2 millones de CIF en 2016.

Gráfico 3. Valor CIF Importaciones junio 2016 / 2015



Fuente: DANE

El equipo económico del gobierno nacional presentó un plan de estimulación para la economía, que incluye medidas transversales y sectoriales, para el sector de la logística se tiene previsto una inversión de más de 5 billones de pesos ( casi un punto del PIB).

Según el director del Departamento Nacional De Planeación el plan significará un aumento de un punto en el crecimiento de PIB y originaria más de 350.000 puestos en el sector. El gobierno además anunció que para infraestructura se anticipará vigencias por 455.000 millones de pesos, lo que se busca es agilizar la rehabilitación de vías y puntos clave del país, contribuyendo que empresas de otros países incrementen su participación en el mercado.

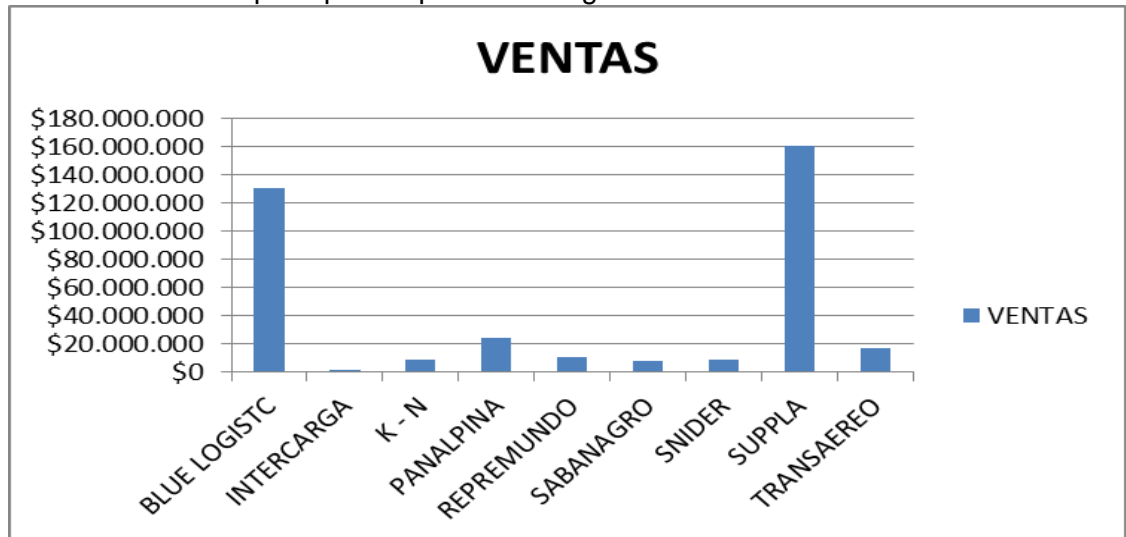
Las principales competencias directas para SNIDER son empresas que prestan el mismo servicio y se encuentran dentro de las mismas ubicaciones geográficas, las cuales son: Reprendo, K-N, Suppla, Transaéreo, Sabanagro, Almaviva, Panalpina, Intercarga, Blue logistic.

Por medio de una búsqueda sobre el índice de participación en el mercado de cada una de esta empresas en las operaciones de almacenamiento y realizando una comparación de los estados financieros (Superintendencia de Sociedades. (2013), Estudios Económicos y Financieros, Sectores Económicos. Recuperado de: <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/paginas/sectores-economicos.aspx>.

Se encontró que las empresas con mayores ventas y clientes son: Suppla, Blue Logist, Panalpina, son empresas grandes con infraestructura propia y flota de camiones convenientes, por esta razón el precio es flexible y competitivo que hace que los clientes lo prefieran. En el caso de SNIDER compite directamente con Repremundo y Sabanagro

con un promedio de \$8'000.000.000 mil millones al año, siendo una de las empresas competitivas a pesar de ser una empresa mediana, debido a la calidad de servicio y cumplimiento de requisitos legales como lo son la resolución 4002:2007 del INVIMA, ICA, para almacenamiento de dispositivos médicos, tecnología en la administración de inventarios y en una infraestructura que cuenta con un promedio de 14 muelles por instalación, 2 por bodega y personal suficiente para que los descargues de la mercancía sean más eficientes y rápidos.

Gráfico 4. Ventas de principales operadores logísticos



Fuente: Propia de los autores

Sumado a esta razones, por la cuales las ventas de bodega nacional y deposito aduanero han disminuido progresivamente desde el 2015 hasta el 2016, se debe a la constante fluctuación del dólar, afectando a los clientes pequeños y medianos quienes han cerrado sus operaciones y han dejado de realizar importaciones, mientras que los clientes de mayor envergadura ya no mantenían stock de inventarios.

#### 1.4 Marco tecnológico

Es indispensable para el sector logístico el engranaje de la tecnología y la innovación, para lograr una capacidad de operación flexible y competitiva a las necesidades de los clientes y tipos de mercancía que se almacena; pues resulta ser una ventaja competitiva contar con el sistemas y equipos ideales para que los procesos sean eficientes a la necesidades de los clientes, en su control, trazabilidad y seguimiento de los movimientos que se realizan dentro de la bodega.

De acuerdo al Departamento de Planeación Nacional (2015) Encuesta Nacional de Logística. Recuperado de: <https://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Paginas/Encuesta->

Nacional-Logística-2015.aspx. Establece la siguiente relación de tecnología disponible para los operadores logísticos.

Tabla 2. Disponibilidad de tecnología para operadores logísticos

Disponibilidad actual de tecnologías de información de los operadores logísticos	Disponible	No disponible
Optimización, planeación y control de transporte (TMS)	57,9%	42,1%
Gestión de centros de distribución (WMS)	28,1%	71,9%
Sistema de gestión de distribución (DMS)	28,1%	71,9%
Gestión de transacciones comerciales/ pedidos (OMS)	28,1%	71,9%
TMS WMS integrados	15,8%	84,2%
Software de gestión y planeación de la demanda	24,6%	75,4%
Interfaces ERP	33,3%	66,7%
Software para gestión de flotas	45,6%	54,4%
Sistema de códigos de barras	24,6%	75,4%
Sistema de radio frecuencia	15,8%	84,2%
Sistema para facturación/ auditoría	49,1%	50,9%
Sistema de rastreo y trazabilidad en tiempo real	73,7%	26,3%
Acceso vía internet para el cliente	63,2%	36,8%
Sistema intercambio electrónico de datos (EDI)	24,6%	75,4%
Sistema de optimización del picking	15,8%	84,2%

Fuente: Encuesta Nacional de Logística 2015

De acuerdo al Departamento de Planeación Nacional (2015) Encuesta Nacional de Logística, “El desarrollo y uso de las Tecnologías de Informática y Comunicación (TIC) por parte de los operadores logísticos ha venido enfocándose en las necesidades y requerimientos del cliente, así como en las necesidades propias de la operación.

La exigencia del cliente, más que la innovación misma del sector en la prestación de nuevos servicios, ha constituido como requisito fundamental el desarrollo e implementación de TIC permitiendo tener visibilidad de los procesos contratados.

Durante los últimos años se ha visto un crecimiento elevado de la flota de transporte en el país, por ello, las empresas Prestadoras del Servicio de Logística (PSL) han visto la necesidad de implementar tecnología que les permita optimizar, planear, administrar y controlar los recursos de transporte para hacer más eficiente, rentable y segura su gestión.

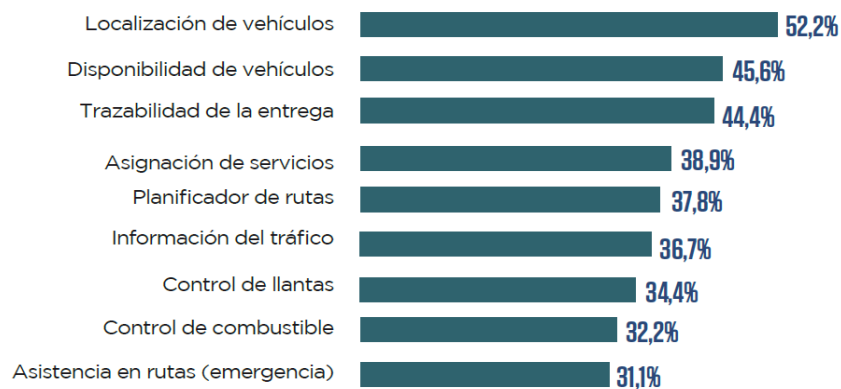
Lo anterior evidencia que la tendencia de las empresas PSL para ampliar sus capacidades tecnológicas se desarrolla por solicitud del cliente, no por innovaciones

propias del sector. Al ser la tecnología diseñada para un único cliente, no se puede aprovechar el conocimiento adquirido en el corto plazo”. Recuperado de: <https://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Paginas/Encuesta-Nacional-Logística-2015.aspx>.

Las plataformas tecnológicas de mayor uso por parte de las empresas PSL, como SNIDER y su competencia se centran en los siguientes puntos:

- Monitoreo a la seguridad de la carga
- Trazabilidad origen – destino de las entregas
- Disponibilidad de vehículos

Gráfico 5: Tecnologías utilizadas para la gestión y administración de la flota de transporte.



Fuente: DNP, Encuesta Nacional de Logística (2015)

En los centros de distribución y bodegaje se necesita de la implementación de tecnologías que contribuyan al proceso ser más rápido y preciso asegurando los cumplimientos de entrega y servicio a los clientes.

La tecnología para los PSL se ha convertido en parte fundamental para sus procesos, facilitando para la captura automática y la administración de la información, permitiendo a las empresas tener grandes beneficios en la operación logística como: administrar y controlar de manera más eficiente los inventarios, minimizar los errores de digitación, tener mayor precisión en el armado de pedidos, optimizar los espacios en las bodegas e incrementar la rentabilidad en las operaciones sin reprocesos en inspecciones de los pedidos.

Gráfico 6. Disponibilidad de infraestructura en centros de distribución

Tipo de infraestructura	PSL	USL
Captura de código de barras	14,8%	26,6%
Muelles de carga/ descarga a nivel	12,5%	43,4%
WMS( Warehouse Management System)- Sistema de gestión de bodega	11,4%	23,1%
LMS( Labor Management System)- Optimización de mano de obra	4,5%	6,9%
Captura con RFID (Radio Frequency identification)	2,3%	7,5%
Picking to Voice y Picking to Light ( Picking por voz/ sistema de recolección de pedidos)	4,5%	6,9%
YMS (Yard Management System- Sistema de manejo de patios)	4,5%	4,0%
TMS (Transportation Management System)- Sistema de Administración de Transporte	8,0%	9,2%

Fuente: DNP, Encuesta Nacional de Logística (2015)

Las bodegas de SNIDER cuentan con plataformas tecnológicas a la vanguardia de su entorno, utilizando para el control de los inventarios el sistema WMS Lab y el uso de nuevas herramientas como montacargas eléctricos y estibadores eléctricos para el transporte interno de la mercancía.

Además por requerimiento de sus clientes, por el tipo de mecánica y obligaciones legales se han implementado dispositivos de monitoreo y control del ambiente de las bodegas con el objetivo de mantener las condiciones de cuidado de la propiedad del cliente.

En la siguiente tabla se describe la tecnología que usa en el proceso de producción de SNIDER.

#### 1.4.1 Herramientas tecnológicas SNIDER.

1.4.1.1 Sistema WMS\_LAB: Sistema o software que se utiliza para identificar, ubicar, realizar trazabilidad de la mercancía en el ingreso o alistamiento de la mercancía.

Este sistema sirve para identificar a tiempo real los inventarios y movimientos realizados en los 3 últimos años como cambio de posición, entradas de las mercancías, salida, saldos, y fechas de vencimiento.



Los beneficios del sistema WMS\_ LAB la exactitud de los inventarios es del 100%, reduce el tiempo de alistamiento, aumenta la productividad de operaciones, optimiza rutas de recorrido en el centro de distribución con tareas dirigidas, documenta información 3 años. Los competidores o empresas grandes utilizan software para controlar los inventarios SAP, sistema que permite utilizar y entrelazar todos los procesos de la empresa, esto hace que la operación sea más efectiva con información real.

Tabla 3. Ficha técnica Sistema WMS Lab

Sistema Información Webenabled
Integración con sistemas Erp Crm B2c
Integración con software administrativo y contable Siesa, Siigo.Net, Ofimatica, Apteosis, Seven, Sap, Sap B1, Infor, Oracle, Suite Microsoft Gp, Elite 2000
Integración a bases de datos Oracle Informix Sql Server Posgres – Mysql
Integración a dispositivos móviles Motorola Honeywell Psion Hhp Zebra
Integración Edifac Edi X12
Integración impresoras y software para código de barras Bartender Zebra Design Labelmatrix
Integración tecnología de voz Vocollect
Utilización de Servidor WEB y servidor de Base de datos

Fuente: SNIDER

**Operaciones que se utilizan.**

- Recepcion de mercancía.
- Despacho de mercancías.
- Auditorias de mercancía.
- Inventarios.

1.4.1.2 Radiofrecuencias: Tecnología utilizada para identificar la mercancía por medio de la lectura de código de barras. Con este sistema se ubica la mercancía según posición, identificando número de cajas, fecha de vencimiento, numero de productos, referencias y peso de cada una. Facilita el ingreso al sistema y el alistamiento.

Las radiofrecuencias con las que cuenta SNIDER son marca Motorola con más de 5 años de uso, se ve la necesidad de actualizar este tipo de tecnología por unas modernas, que faciliten el transporte, sean ergonómicas, mayor rapidez en el procesamiento de la información, optimizando los tiempos de alistamiento y auditoria de la mercancía solicitada por los clientes.

Gráfico 7. Sistema Radiofrecuencia



Fuente: Internet

#### **Proceso en que se utiliza**

- Recepcion de mercancía.
- Despacho de mercancías.
- Auditorias de mercancía.
- Inventarios.

1.4.1.3 Montacargas Eléctricos: Vehículo utilizado para ubicar la mercancía sobre estibas en la estantería, estos montacargas son eléctricos, Estos vehículos deben ser de carga eléctrica por el tipo de producto que se manipula en la bodega evitando contaminación cruzada.


Estos vehículos son arrendados al proveedor agencia alemana quien realiza los respectivos mantenimientos de los montacargas.

Gráfico 8. Montacargas Eléctricos



Fuente: Internet

Tabla 4. Ficha técnica montacargas eléctrico

MAQUINA No.	7080		 <b>Agencia Alemana</b> Handling & Storage Solutions		
TIPO	etv		<b>FICHA TÉCNICA</b>		
CLIENTE	SNIDER	CIUDAD	SIBERIA	PLATAFORMA	SIBERIA
DESCRIP.	HYSTER N3SZDR	SERIE	C24C264N03189K	TIPO DE MAQUINA	Electrica
ALTURA ELEVACION	10700 m	CAPACIDAD DE CARGA	1588kg	AÑO	2012
BATERIA	48 V 1000 A	CICLO DE CARGA	8 horas X 8 horas trabajo		
		BATERIA ADICIONAL	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>	
CICLO OPERACIÓN CLIENTE	<input checked="" type="checkbox"/> 8 horas <input type="checkbox"/> 16 horas <input type="checkbox"/> 24 horas	MANTENIMIENTO	Mensual <input checked="" type="checkbox"/> Bimensual <input type="checkbox"/> Trimensual <input type="checkbox"/>		

Fuente: SNIDER

#### Operación que se utiliza

- Recepcion de mercancía.
- Despacho de mercancías.

En comparación con la competencia SNIDER cuenta con buena tecnología en estos vehículos.

1.4.1.4 Estibadores Eléctricos: Máquina utilizada para el descargue y cargue de mercancía, su funcionamiento es eléctrico lo cual ayuda a optimizar los tiempos de operación, facilita el cuidado de la mercancía de caídas o mala manipulación del gato.

Gráfico 9. Estibadores Eléctricos



Fuente: Internet

Tabla 5. Características Estibadores Eléctricos

Model	EGU 15N JOKER
Art.-No.	192008984
Actuation	electric
Capacity, kg	1500
Load center c, mm	600
Wheelbase Y, mm	1279
Weight (with battery), kg	165
Tyre type <sup>1</sup>	PUR/PUR
Steering rollers, mm	220x 70
Load rollers, mm	80x70
Number of wheels/load rollers (x-driven)	2+1x/4
Stroke h3, mm	115
Height of control handle min./max. h14, mm	850/1295
Fork height lowered h13, mm	85
Overall length L1, mm	1666
Length incl. apron L2, mm	516
Overall width b1, mm	560
Fork height s, mm	48
Fork width e, mm	160
Fork length l, mm	1150
Outside dimension of forks b5, mm	540
Ground clearance m2, mm	37
Aisle width pallet Ast, mm	1961
Turning circle radius Wa, mm	1507
Actuation	manual-hydraulic
Travel speed with/without load, m/s	4.2/4.6
Lowering speed with/without load, m/s	metered
Gradient with/without load, m/s	4/ 10
Service brake	electric
Drive motor rating S2 60 min, kW	0.45
Battery	starter
Battery voltage, V/Ah	2 x 12/40
Battery weight, kg	30
Type of control	MOSFET
<sup>1</sup> PUR... Polyurethane	

Fuente: SNIDER

La utilización de esta máquina permite optimizar los tiempos de cargue y descargue de los contenedores, evita fatiga en los operadores y con la manipulación permite caídas como se presentaba con frecuencia con los gatos manuales, a diferencia de otras empresas SNIDER cuenta con esta tecnología.

1.4.1.5 Termohigrómetros: Dentro de las bodegas de SNIDER y por requerimientos normativos se debe llevar un control de la temperatura y humedad para la mercancía que

lo requiere como lo es para bases de alimento, dispositivos médicos, químicos cosméticos, químicos farmacéuticos.

Para este control y por procedimiento se tiene establecido que se toma la temperatura y humedad tres veces al día y se deja registro por medio de un formato.

Para este requerimiento se ve la necesidad de innovar e implementar tecnología que el control sea de manera manual. La propuesta de mejora es de DATALOGGER digital dispositivo que permite llevar el control de manera sistematizada, en caso que no se cumplan con las especificaciones de temperatura y humedad arroja alarma.

Gráfico 10. Termohigrómetros

### **TERMOHIGRÓMETRO MD-172** **Temperatura y humedad con datalogger**



Fuente: Internet

Este tipo de tecnologías da confiabilidad de los datos que proyecta dando seguridad a los clientes de los cuidados y manejos de la mercancía que lo requiere. Así mismo modernidad a las bodegas.

#### **1.5 Marco cultural**

Desde la creación de Aviomar por parte del señor Feliche Snider, SNIDER ha sido consolidada como una empresa familiar, siempre se ha destacado por ser una organización comprometida con los servicios que presta, por su capital humano altamente calificado, propagando valores y trabajando continuamente en la mejora constante de su servicio y portafolio, con el objetivo de conseguir la fidelidad de sus clientes.

SNIDER para el año 2016 realizó unos cambios en su código de ética, donde resalta los siguientes puntos:

- SNIDER parte de principios éticos de conducta que son compartidos y puestos en práctica por las gerencias, administradores, delegados, empleados y asociados en general.
- Su actuar está enmarcado por la integridad, la confianza y la lealtad, así como por el respeto y la valoración del ser humano en su privacidad, individualidad y dignidad.
- SNIDER no tolera, ni admite conductas guiadas por prejuicios relativos al origen, religión, política, clase social, sexo y cualquier otra forma de discriminación.

### **1.5.1 Valores Corporativos**

Los miembros de las gerencias, administradores, delegados, empleados, asociados y demás vinculados con SNIDER & CIA S.A.S, deberán tener en cuenta en su diario proceder los valores corporativos definidos dentro de los estatutos (relacionados a continuación), puesto que son básicos para la convivencia dentro y fuera de la compañía:

1. La integridad como conducta
2. La productividad como resultado
3. La puntualidad, lealtad y transparencia como forma de vida
4. La excelencia del servicio al cliente como norte de nuestra gestión
5. La ética como profesionalismo

Actuando en la búsqueda permanente de la verdad y la justicia.

### **1.5.2 Principios**

La honestidad, la responsabilidad y el cumplimiento de los deberes legales, contractuales y morales, son patrones que rigen la conducta de los empleados y directivos con miras a conservar la confianza y seguridad del público.

La actividad de todos los directivos y empleados están sujetas a la estricta observancia de la ley, regulaciones, políticas y controles internos, así como del deber de lealtad que se debe tener con SNIDER & CIA S.A.S.

Son principios orientadores, en relación con los conflictos de interés y el manejo de información privilegiada, los siguientes:

➤ **Transparencia**

Un mercado transparente es aquel en el cual es posible una apropiada asignación de tarifas y toma de decisiones, como consecuencia de niveles adecuados de eficiencia, competitividad y flujos de información oportunos, suficientes y claros entre los agentes que en él intervienen.

➤ **Reserva**

Se entiende por reserva el deber de abstenerse a revelar cualquier información considerada como confidencial o personal.

➤ **Utilización adecuada de la información**

Los agentes que intervienen en el mercado deben abstenerse de utilizar información privilegiada para sí o para un tercero.

➤ **Lealtad**

Se entiende por lealtad, la obligación que tienen los agentes de obrar simultáneamente de manera íntegra, franca, fiel, y objetiva, con relación a todas las personas que intervienen de cualquier manera en el mercado. Son expresiones de lealtad:

- Abstenerse de obrar en situaciones generadoras de conflictos de interés.
- Abstenerse de dar información ficticia, incompleta o inexacta.

### **1.5.3 Reglas de Conducta**

1. Obrar de buena fe, con lealtad y la diligencia de un buen administrador.
2. Realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar el desarrollo propuesto en el objeto social de la compañía.
3. Abstenerse de participar por sí mismo o interpuesta por una persona con interés personal o de terceros, en actividades o actos que impliquen competencia con SNIDER & CIA S.A.S y generen conflictos de intereses.

4. Promover negocios financieros honestos, transparentes y legítimos, procurando mantener principios de equidad y justicia con la contraparte.
5. No influir en empleados, jefes y /o gerentes con miras a obtener trato favorable en la consecución de créditos o cualquier tipo de beneficios que SNIDER & CIA S.A.S ofrezca.
6. Conocer la legislación y normatividad de las áreas de trabajo de su responsabilidad, así como las establecidas por el código de buen gobierno, reglamento interno de trabajo, manual para la prevención del lavado de activos, políticas de seguridad del sistema de información y manuales de procedimiento en particular.
7. Cumplir con las políticas internas de la organización, enfocando las funciones y responsabilidades al cumplimiento de sus objetivos.
8. Ser veraces en la información y documentos que suministren a SNIDER & CIA S.A.S.
9. No participar en la toma de decisiones cuando se encuentre en una situación generadora de conflicto de interés.
10. Cumplir permanentemente con las obligaciones derivadas de la relación social y del uso de los servicios de SNIDER & CIA S.A.S.
11. Establecer y propender por la cultura del riesgo a través de políticas que definan los criterios bajo los cuales la administración en general deberá evaluar, calificar y controlar los riesgos crediticios de SNIDER & CIA S.A.S.
12. El trato que establecen unos con otros debe basarse en la confianza y la dedicación. Son responsables de tratarse con respeto y dignidad.
13. Utilizar los recursos de tecnología de la información de SNIDER & CIA S.A.S, con responsabilidad y de forma congruente con el código de ética y demás lineamientos de la empresa, incluidos los relacionados con tecnología informática específica, protección de datos, información confidencial, propiedad exclusiva y derechos de propiedad intelectual.
14. Los activos, las instalaciones o los servicios de la empresa deben usarse únicamente con fines legales, adecuados y autorizados, acordes con el objeto social de la empresa.

SNIDER dentro de sus servicios prestados está comprometido con el cumplimiento de la legislación colombiana.

## **1.6 Marco Estratégico**

### **1.6.1 Misión Actual**

**SNIDER & CIA S.A.** presta servicios de almacenamiento de mercancías sometidas a control aduanero, mercancías nacionales y de administración de inventarios, diseñando soluciones logística a la medida de las necesidades de sus cliente.



Se mantiene a la vanguardia en infraestructura y desarrollo tecnológico. Ofrece un servicio eficiente y diferencial, cumple con la legislación nacional y defiende las buenas prácticas comerciales asegurando, la rentabilidad esperada por sus accionistas.

### **1.6.2 Visión Actual**

En el año 2017 **SNIDER & CIA S.A.** continuará con el liderazgo en el manejo de mercancías bajo control aduanero y la administración de inventarios dentro de nuestras instalaciones y en las instalaciones de los clientes.

Ser reconocidos en el mercado como especialistas en almacenamiento y en el manejo de la distribución de mercancías de los clientes, prestando un servicio integral.

### **1.6.3 Política de Calidad Actual**

**SNIDER & CIA S.A.S** está comprometido con el mejoramiento continuo y el servicio al cliente, logrando un almacenamiento de alta calidad, preservando el buen estado de las mercancías en todos los momentos de la operación, enfocado en construir relaciones duraderas con sus clientes, actuando con transparencia en todas las operaciones, cumpliendo con la normatividad aduanera vigente y los requisitos legales correspondientes.

Contamos con un equipo humano altamente capacitado, competente y comprometido con la honestidad y transparencia en la ejecución de sus funciones. Con infraestructura y tecnología de punta, asegurando los estándares de calidad en los procesos aduaneros, de almacenamiento y logística.

### **1.6.4 Objetivos Estratégicos**

En la actualidad SNIDER no cuenta con objetivos estratégicos.

### **1.6.5 Objetivos de Calidad**

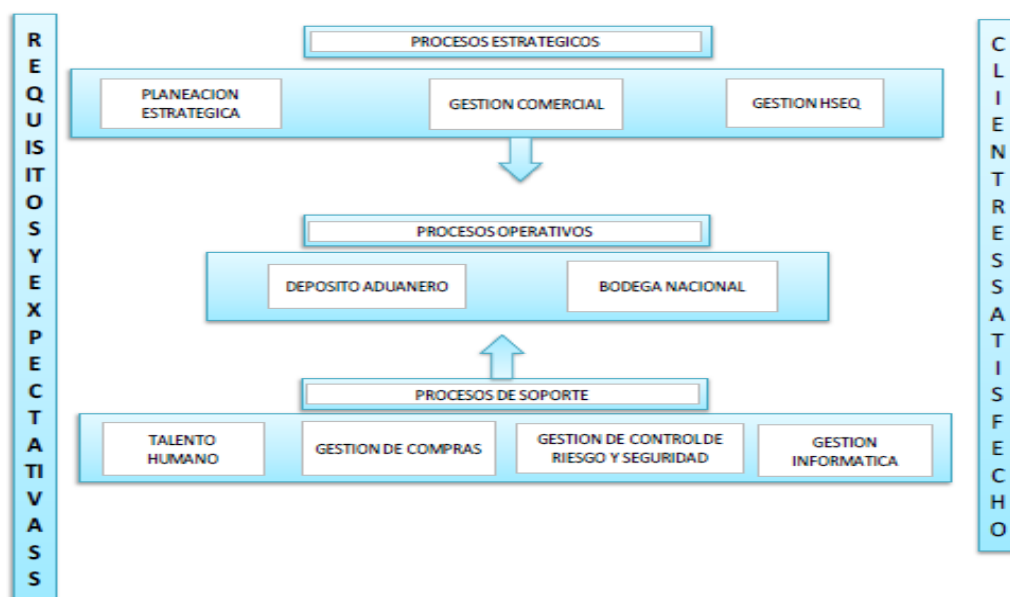
- Mantener la satisfacción de nuestros clientes mediante el mejoramiento continuo de los procesos.
- Mantener indicadores que garanticen los servicios de manera eficiente en logística y administración de inventarios, extendiendo los servicios de almacenamiento a nuestros clientes actuales para convertirse en la bodega de almacenamiento

permanente y en el manejo de distribución de mercancías prestando un servicio integral.

- Capacitar al personal en buenas prácticas de almacenamiento y mantenerlos a la vanguardia en el diseño y evolución del proceso, la logística y la administración de inventarios.
- Lograr un almacenamiento de alta calidad preservando el buen estado de las mercancías en todos los momentos de la operación.

### 1.6.6 Mapa de procesos actual

Gráfico 11. Mapa de procesos actual de SNIDER



Fuente: Sistema de Gestion de calidad SNIDER

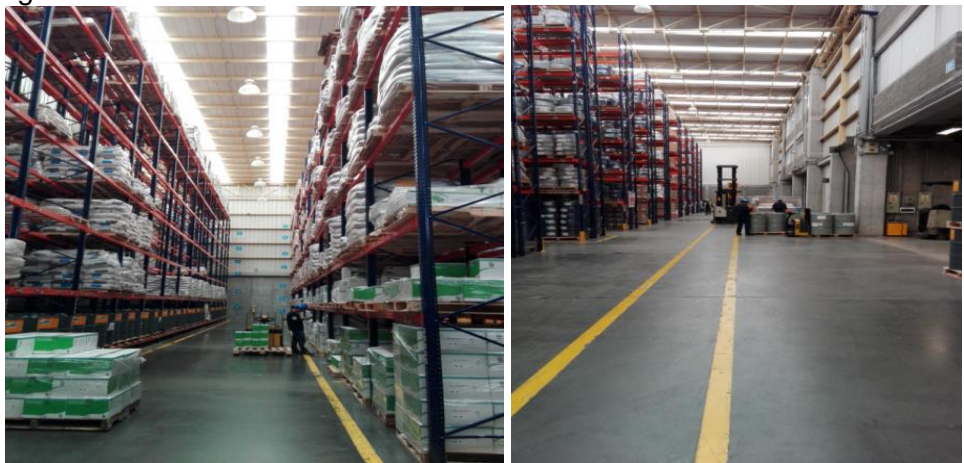
SNIDER cuenta con tres niveles en su mapa de procesos. En su primer nivel se encuentran los procesos estratégicos (Planeación estratégica, gestión comercial, gestión HSEQ). En su segundo nivel están los procesos operativos o misionales (Bodega nacional y depósito aduanero), y en su tercer nivel se encuentran los procesos de apoyo o soporte (Talento humano, gestión de compras, gestión de control de riesgos, seguridad y gestión informática).

### 1.7 Marco Físico

La sede principal de trabajo está situada en el municipio de Siberia Cundinamarca, la cual cuenta con más de 8400 mts<sup>2</sup>, distribuidos en 8 bodegas organizadas por tipo de mercancía:

- Bases de alimentos.
- Dispositivos médicos.
- Cosmetología.
- Bandas de caucho para llantas
- Químicos industriales.
- Químicos industriales peligrosos.
- Colchones.
- Deposito aduanero entre otros.

Gráfico 12. Bodegas SNIDER



Fuente: SNIDER

Además, dispone de cuartos fríos para el almacenamiento de productos farmacéuticos y productos alimenticios que exigen continuidad en la cadena de frío, en compartimentos completamente separados.

## 2. PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA

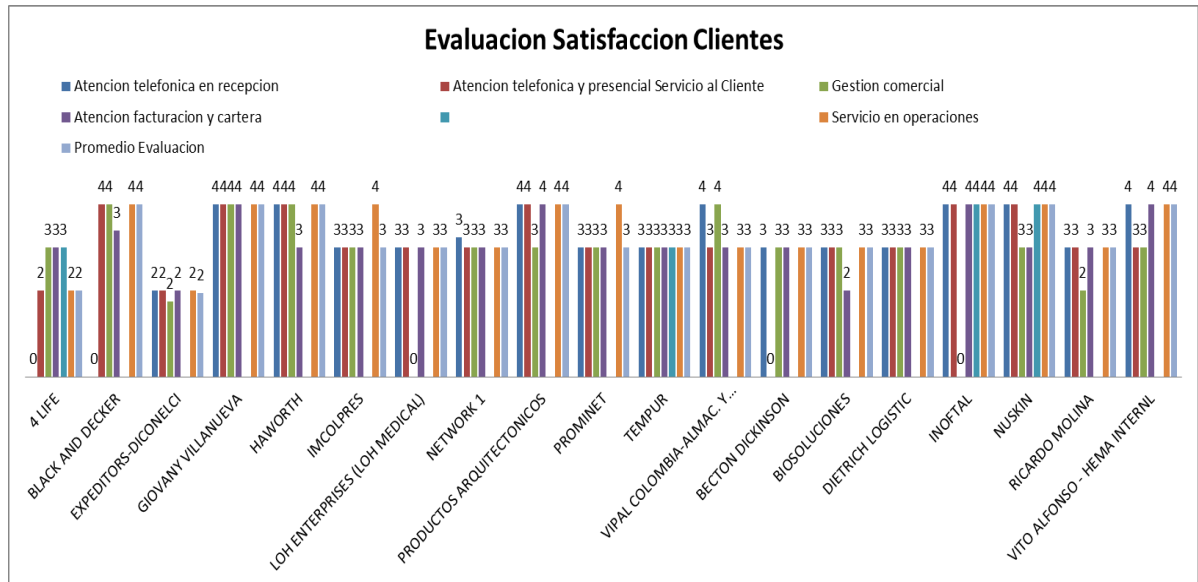
### 2.1 Justificación

De acuerdo a la situación de la empresa, del mercado y las condiciones frente a la competencia, se ha evidenciado que el enfoque estratégico de SNIDER no soporta las necesidades y acciones necesarias para aprovechar las oportunidades, afrontar las amenazas externas, fortalecer las debilidades y mejorar las fortalezas internas que le facilite afrontar las condiciones de su entorno.

Situación que ha generado insatisfacción de clientes, disminución en la participación del mercado, pérdida de clientes al igual que oportunidades de negocio.

De acuerdo a los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente del año 2016 sobre el servicio prestado por SNIDER, se evidencia una tendencia a una percepción regular (3) sobre la calidad de los servicios.

Gráfico 13. Evaluación de satisfacción de cliente



Fuente: Sistema de Gestión SNIDER

Esta percepción regular sobre el servicio obedece a daños de la mercancía dentro de la cadena de valor de SNIDER.

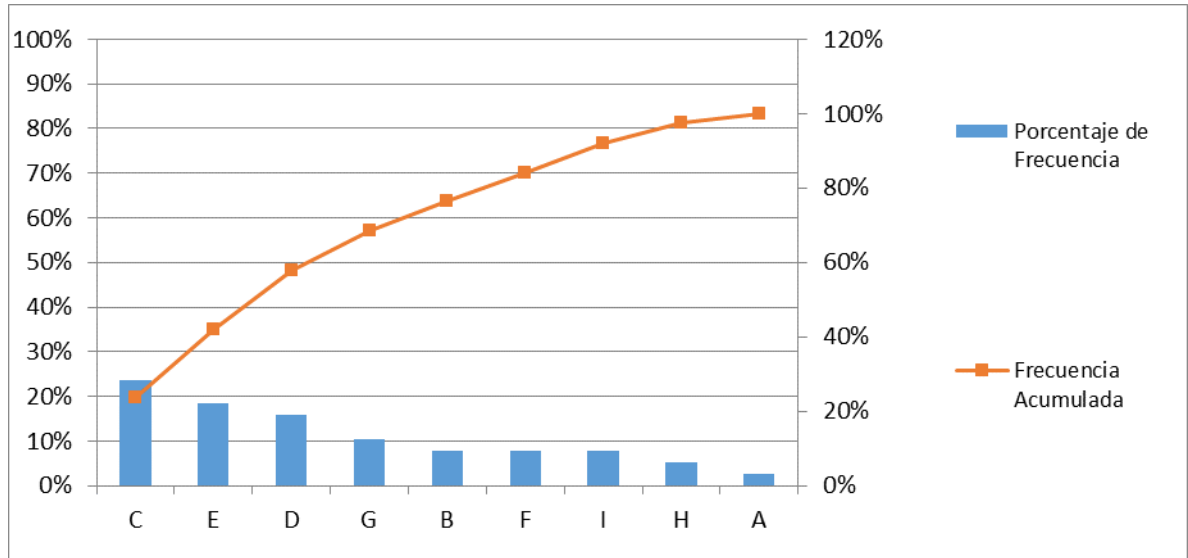
Se han identificado varias causas por las cuales se producen los daños de la mercancía dentro de los procesos de SNIDER.

Tabla 6. Análisis de causas de daño de mercancía

Causas	Descripción	Frecuencia	%	Causas	% Frecuencia	% Frecuencia Acumulado
A	CONSOLIDACION DE MERCANCIA	1	3%	C	24%	24%
B	CONTEO DE MERCANCIA	3	8%	E	18%	42%
C	DAÑO DE MERCANCIA EN ALISTAMIENTO	9	24%	D	16%	58%
D	DAÑO DE MERCANCIA EN ALMACENAMIENTO	6	16%	G	11%	68%
E	DAÑO DE MERCANCIA EN DESCARGUE	7	18%	B	8%	76%
F	DAÑO DE MERCANCIA POR GOTERAS	3	8%	F	8%	84%
G	DAÑO DE MERCANCIA CON MONTACARGAS	4	11%	I	8%	92%
H	TROQUE EN ENVIO DE PRODUCTO	2	5%	H	5%	97%
I	DEMORAS EN ENTREGAS	3	8%	A	3%	100%
	TOTAL	38	100%	TOTAL	100%	

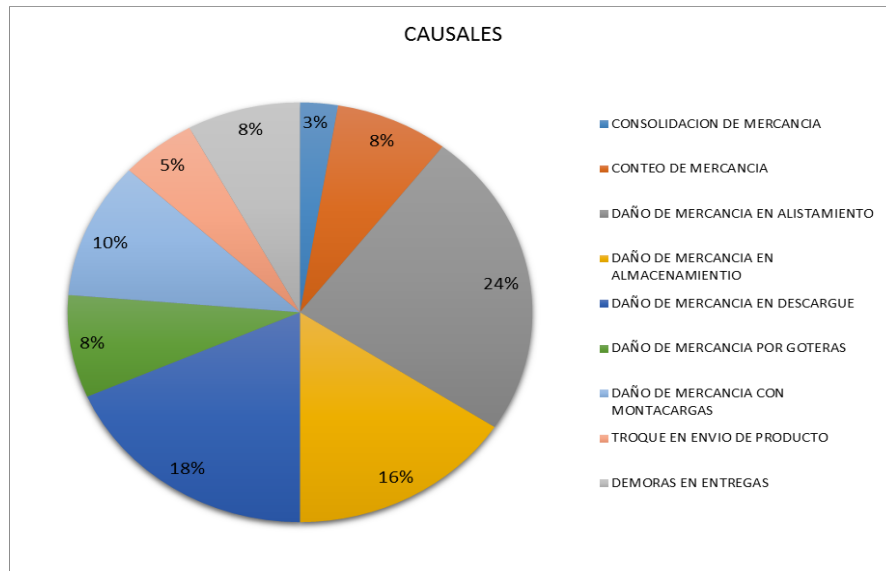
Fuente: Propia de los autores

Gráfico 14. Pareto de daño de mercancía



Fuente: Propia de los autores

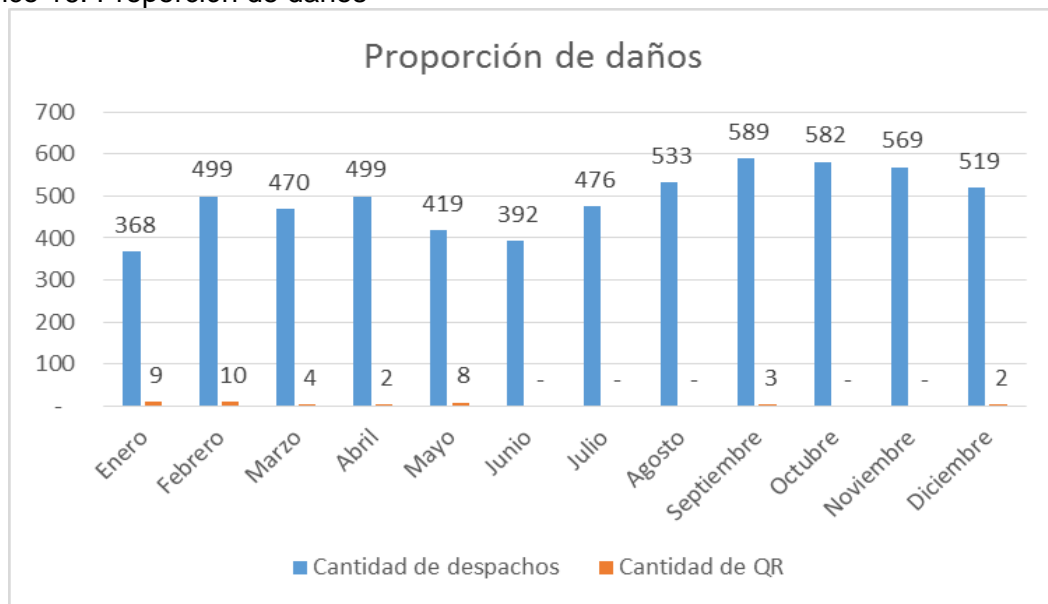
Gráfico 15. Causales de daño de mercancía



Fuente: Propia de los autores

SNIDER recibe y envía gran cantidad de mercancías lo cual requieren diferentes cuidados ya que en gran proporción de ellos son artículos importados por lo que su valor es alto, por lo que cualquier daño puede acarrear altos costos a la organización por deterioro daño.

Gráfico 16. Proporción de daños

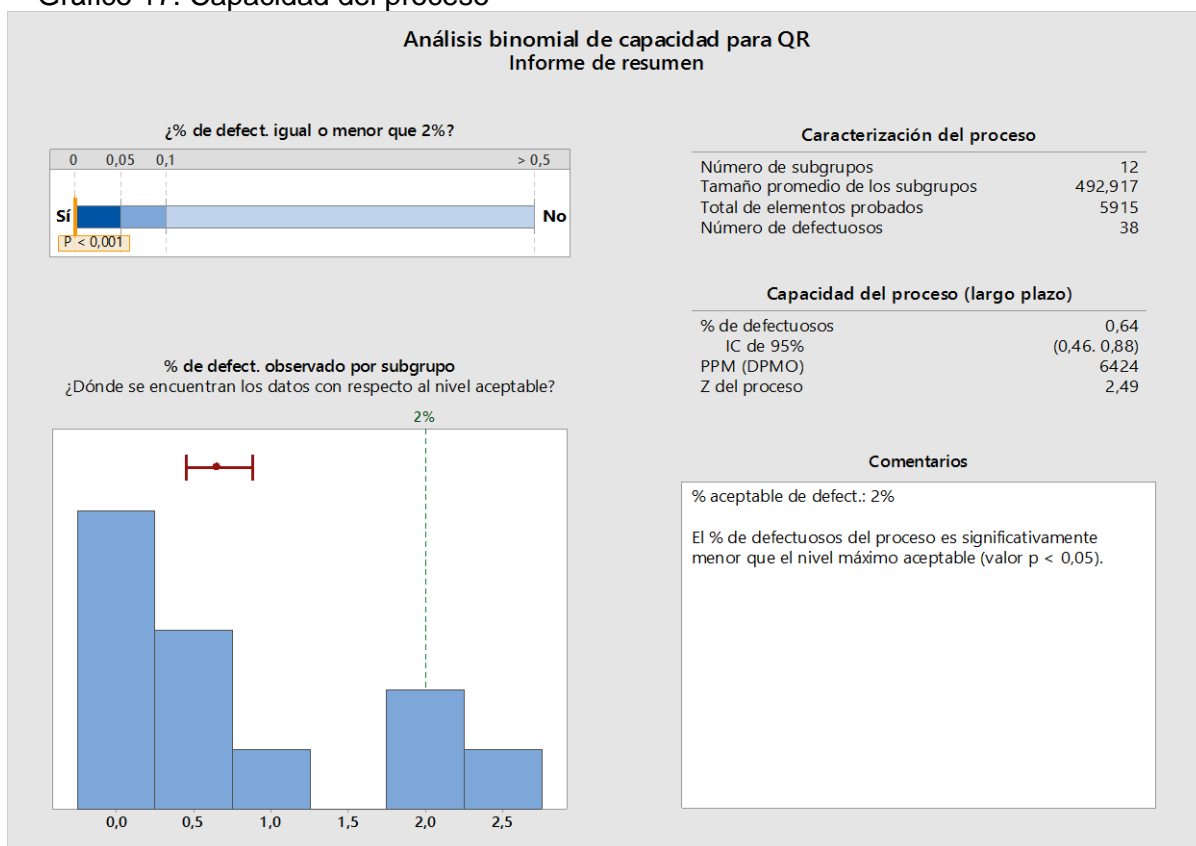


Fuente: Propia de los autores

Lo anterior ha generado SNIDER sobre costos de no calidad por más de \$73.000.000 por deterioro o daño de la mercancía.

Se evidencia que la frecuencia de los daños se mantiene en el tiempo, sin embargo es el alto costo de cada uno de los daños por el tipo de la mercancía, lo que determina la severidad del sobre costo para la empresa.

Gráfico 17. Capacidad del proceso

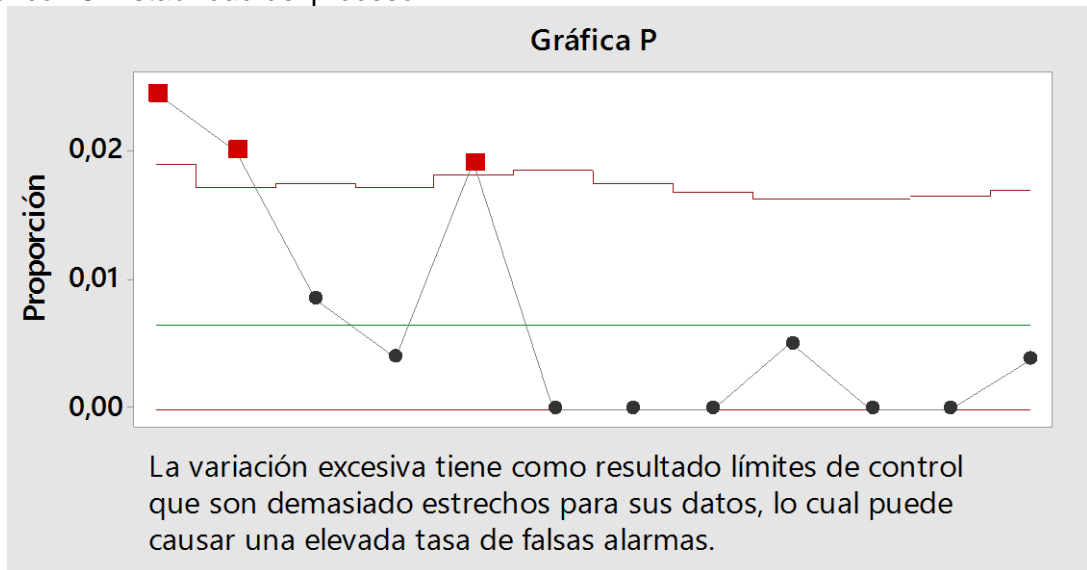


Fuente: Minitab

De acuerdo a la gráfica anterior, se evidencia que no es potencialmente capaz de cumplir con las especificaciones, debido a que cuenta con valores por fuera de sus límites de control, dando como nivel Z un 2,49, siendo este muy bajo para ser considerado como un proceso aceptable. Adicionalmente se observa que por cada 1.000.000 de servicios 6.424 serán defectuosos que para una operación como SNIDER y el tipo de mercancía manipulada, significa incurrir en sobre costos muy altos para la organización.

Además el proceso está fuera de control al tener valores fuera de los límites de control superior, como lo demuestra la siguiente gráfica.

Gráfico 18. Estabilidad del proceso

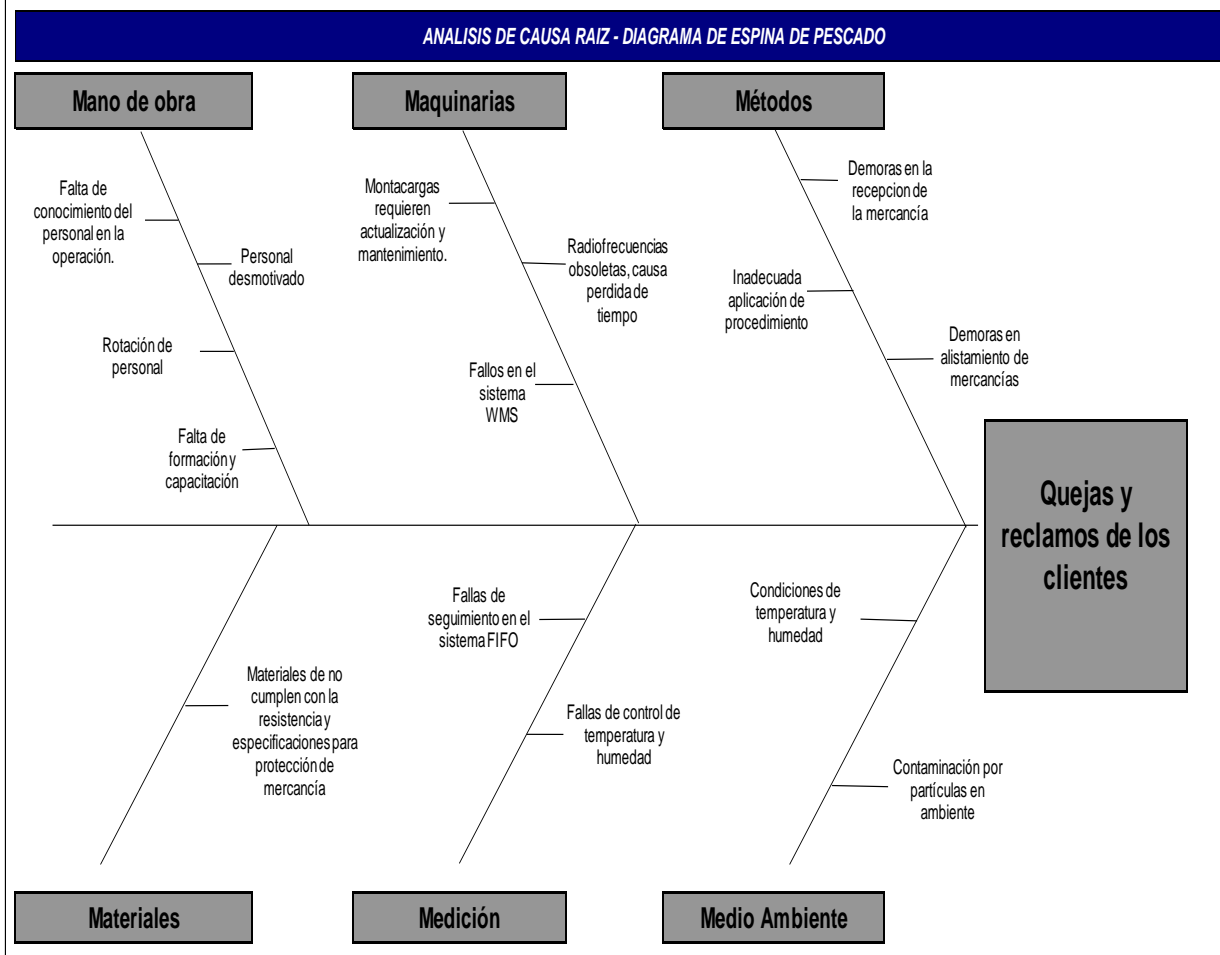


Fuente: Minitab

Una vez identificado que el proceso está fuera de control, al tener valores por fuera de sus límites de control, se tendrá que realizar un análisis de causas para determinar la ocurrencia de estas causas especiales o comunes que originan la desviación y definir acciones para eliminarlas o mitigar su impacto.



Gráfico 19. Diagrama espina de pescado



Fuente: Propia de los autores

Tabla 7. Análisis de causas - cinco porqués

ANALISIS DE CAUSA RAIZ - CINCO PORQUES

Efecto (Espina de Pescado)	Por qué #1	Por qué #2	Por qué #3	Por qué #4	Por qué #5
Falta de conocimiento del personal en la operación.	Personal no sigue los lineamientos establecido en los procedimientos	No se realizó inducción satisfactoria al personal	No se da suficiente tiempo de inducción al personal en los procedimientos operativos	El tiempo suministrado no es el suficiente para que el personal operativo adpate los estándares	Contratan personal a bajo costo sin experiencia
Personal desmotivado	Personal manifiesta, baja remuneración para la labor que realizan	Carga laboral y trato de los jefes extenuante y bajo sueldo por la labor que realizan	Aumento de responsabilidades por recorte de personal	Por situación económica actual	
Rotación de personal	Personal manifiesta, baja remuneración y capacitación para la labor que realizan	Carga laboral y deficiente capacitacion	Aumento de responsabilidades por recorte de personal	Por situación económica actual	
Falta de capacitacion al personal	No se planifican las capacitaciones con los clientes	La operación no destina tiempo para capacitaciones	No se cuentan con los recursos disponibles	No se planea un cronograma de capacitación	No se cuenta con un programa de entrenamiento
Montacargas requieren actualización y mantenimiento	Los equipos no cumplen con los mantenimiento establecidos	El proveedor no hace seguimientos a mantenimiento a los equipos	Inadecuada selección de proveedores		
Radiofrecuencias obsoletas, causa perdida de tiempo	Persistentes fallas en lectura de los códigos	Obsolescencia de lectores de códigos	Nuevos sistemas de identificación de productos	Por cambio en el modelo de los códigos	Cambios de tecnología
Fallos en el sistema WMS	Requiere mas espacio de almacenamiento de información	El software esta lento por actualizaciones	El sistema genera nuevas funciones y requerimientos para su funcionamiento	El sistema requiere actualizaciones en sus software y hardware	Cambios de tecnología
Inadecuada aplicación de procedimientos	Desconocimiento de procedimientos	Método inadecuado de entrenamiento de los procedimientos	No hay control sobre la ejecución de entrenamientos	No hay planificación de entrenamientos	No se ha definido un plan de entrenamiento
Demoras en la recepcion de la mercancía	Llegada de varios contenedores o camiones en el mismo momento	Fallas en comunicación entre Snider y el cliente	El cliente no tiene en cuenta el tiempo de prealerta con que se tiene que notificar la llegada de mercancía	El tiempo de prealerta es muy largo	No se cuenta con el suficiente recurso humano, tecnológico y de infraestructura para descargue simultaneo
Demoras en alistamiento de mercancías	Llegada de varias solicitudes o rutas de despacho de los clientes a la misma hora	Fallas en comunicación entre Snider y el cliente	El cliente no tiene en cuenta el tiempo de prealerta con que se tiene que notificar la solicitud de mercancía	El tiempo de prealerta es muy largo	No se cuenta con el suficiente recurso humano, tecnológico y de infraestructura para descargue simultaneo
Materiales de no cumplen con la resistencia y especificaciones para protección de mercancía	Materiales de bajo costo				
Fallas de seguimiento en el sistema FIFO	Fallas en el sistema WMS				
Fallas de control de temperatura y humedad	Falla de equipos	Fallas en calibración			
Condiciones de temperatura y humedad	Fallas por verificación de parámetros				
Contaminación por partículas en ambiente	Falta de identificación de especificación de servicio	Utilización de equipos inadecuados			

Fuente: Propia de los autores

Tabla 8. Plan de acción - análisis de causas

PLAN DE ACCIÓN		
Numero	Raíz encontrada	Acciones propuesta
1	Contratan personal a bajo costo sin experiencia	Establecer plan de entrenamiento
		Establecer un plan de retención de personal
2	No se cuenta con un programa de entrenamiento	Identificar necesidades de capacitación de partes interesadas
		Establecer plan de entrenamiento
3	Cambios de tecnología	Actualización de software actual
		Migración planificada de tecnología
4	No se cuenta con el suficiente recurso humano, tecnológico y de infraestructura para descargue simultaneo	Estrategias de integración hacia delante para aumentar capacidad instalada
		Segmentación de clientes

Fuente: Propia de los autores

Se determina en los meses de enero, febrero y mayo en donde el proceso se encontró por fuera de los límites pueden ser atribuibles a las causas raíz encontradas anteriormente, aumentando el número de quejas y reclamos de servicio presentadas por los clientes.

Por lo anterior se realizará la evaluación y propuesta de rediseño del sistema de gestión de calidad que permita formular el re direccionamiento de la compañía, aumentando la satisfacción de las partes interesadas y mejoramiento de los factores críticos de los procesos de la cadena de valor de la compañía, a los que debe adaptarse la organización para ser competitiva en el mercado, desarrollando propuestas metodológicas en el planteamiento de las estrategias alineadas con el propósito de su misión.

## 2.2 Impacto

Disminuir los daños ocasionados a la mercancía durante la cadena de valor de que generan sobre costos a SNIDER, aumentando la competitividad en la relación costo beneficio, a través de las mejoras lógicas y metodológicas de los procesos generando una fidelización de clientes.

## **2.3 Objetivo general**

Rediseñar el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa SNIDER, asegurando la mejora continua de los procesos para aumentar la capacidad organizacional de prestación de servicios y satisfacción del cliente.

## **2.4 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el sistema de gestión actual de SNIDER & CIA S.A.S, en función del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015.
- Analizar el estado actual de la organización en sus aspectos estratégicos, tácticos y operativos, para lograr el establecimiento de necesidades del sistema de gestión.
- Diseñar la propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa SNIDER.
- Establecer estrategias y metodologías de mejora continua, orientadas a disminuir las quejas y reclamos presentados por los clientes por daños de mercancía durante la gestión interna de SNIDER.
- Diseñar el sistema de seguimiento, medición y control de la calidad del servicio y satisfacción de los clientes.

## **2.5 Alcance**

Se rediseña el sistema de gestión de calidad de Snider, a partir del análisis de su estructura estratégica y operativa, teniendo como base el análisis además de la estructura estratégica y organizacional actual, los procesos misionales Bodega Nacional y Depósito Aduanero. El proyecto se desarrolla en un tiempo estimado de 8 meses.

## **2.6 Variables**

### **2.6.1 Variable independiente**

- Mano de obra: El alto índice de rotación de personal afecta la calidad del servicio.
- Ocupación de la bodega: Baja rotación en la mercancía afecta el almacenamiento de los productos de los nuevos clientes.
- Tecnología: Actualización y cambios de los equipos y maquinaria utilizada en la operación.
- Infraestructura: Propiedad mueble e inmueble necesaria para la operación

### **2.6.2 Variables dependientes**

- Satisfacción del cliente: Quejas y reclamos de servicio (demora en tiempos y mal almacenamiento), presentadas por los clientes.
- Sobre costos: Por daños en la mecánica en el servicio

### **2.6.3 Variables intervinientes**

- Fluctuación de la TRM: Contantes cambios en el valor de la moneda extranjera.
- Legislación: Normas legales vigentes aplicables a la organización de orden nacional y/o internacional.
- Impuestos: Alza o baja en los precios de los aranceles.
- Precio del mercado: Precio del servicio en la competencia.

## **2.7 Hipótesis**

El rediseño del Sistema de Gestión de Calidad de SNIDER, en los procesos misionales de manipulación y administración de inventarios logrará disminuir el número de daños a la mercancía y los sobre costos de no calidad logando mejora competitiva en el mercado.

## **2.8 Productos a Entregar**

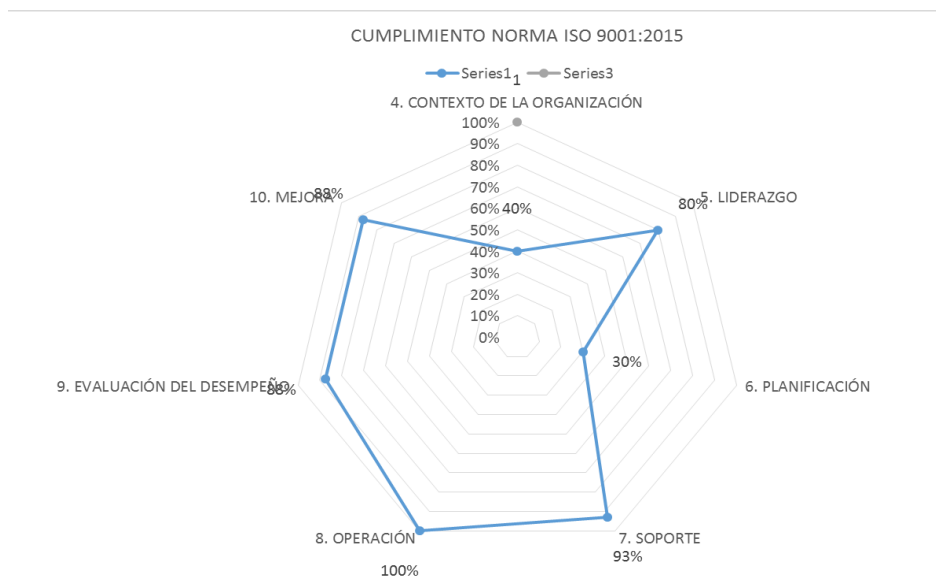
- Diagnostico actual de la organizacional
- Plan de cierre de brecha, con estrategias para la mejora del servicio.
- Mecanismo de seguimiento, medición y control de procesos misionales.
- Plan de calidad.
- Propuesta de modelo ideal del Sistema de Gestion de Calidad para la empresa SNIDER.

### 3. INFERENCIACIÓN COMPLEMENTADA DEL ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1 Evaluación del Sistema de Gestión Actual

Para hacer la evaluación del sistema actual, se utilizó un check list de la norma ISO 9001 versión 2015 y se evaluó el cumplimiento de cada requisito aplicable de esta norma (Ver anexo A). Dando como resultado el siguiente resultado:

Gráfico 20. Cumplimiento de la norma ISO 9001:2015



Fuente: Propia de los autores

Identificando las siguientes deficiencias más significativas frente a este estándar internacional en los numerales: 4 de Contexto de la organización y 6 Planificación, a causa de que estos requisitos son nuevos dentro este estándar.

- La organización no ha determinado las cuestiones interna y externas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica y que impactan sobre la capacidad de lograr sus objetivos.

- Snider no ha determinado las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes que interactúen con la organización y que tengan algún impacto positivo o negativo en el cumplimiento de su misión.
- Snider no tiene establecida una metodología para la identificación, evaluación y control de los riesgos y oportunidades
- A pesar de que la organización cuenta con objetivos de calidad, no se logró identificar que se realizara medición y seguimiento a estos indicadores.
- La organización no tiene establecido una metodología para la planificación y gestión del cambio.
- A pesar de que la organización tiene definidas dentro de SGC las competencias necesarias del personal, estas no se están implementando debido a la alta rotación del personal lo que genera un alto impacto sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Además la organización en el intento de fortalecer estas competencias no evalúa la eficacia de las acciones formativas adoptadas, incidiendo en pérdida de recursos.

## **3.2 Análisis de perfil competitivo**

### **3.2.1 Matriz de perfil competitivo**

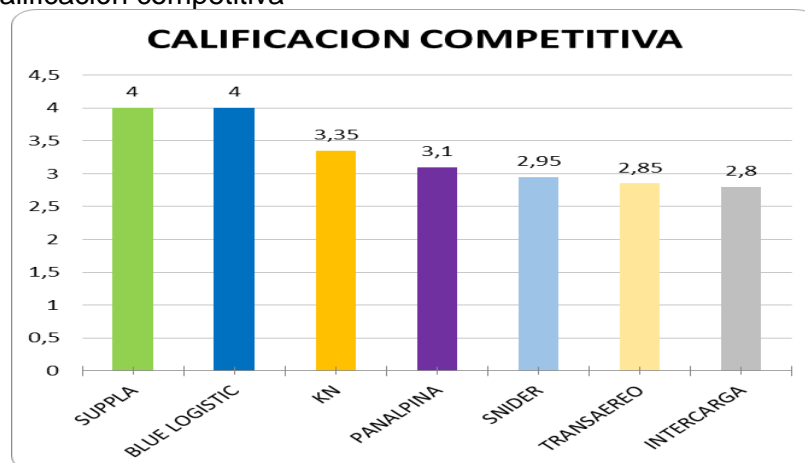
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO															
Factor Clave de Éxito	Ponderación	SNIDER		KN		SUPPLA		TRANS. AEREO		PANALPINA		INTERCARGA		BLUE LOGISTIC	
		CALIFI CA	VALOR	CALIFI CA	VALOR	CALIFI CA	VALOR	CALIFI CA	VALOR	CALIFIC A	VALOR	CALIFI CA	VALOR	CALIFI CA	VALOR
Integración de servicios	15%	2	0,3	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Porcentaje de participación en el mercado	5%	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Nivel tecnológico	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Nivel de Innovación	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Satisfacción del cliente	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Fidelidad Cliente	10%	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Capacidad Instalada	15%	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Personal	5%	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Precios	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
TOTAL:	100%		2,95		3,35		4		2,85		3,1		2,8		4

Fuente: Propia de los autores

### 3.2.2 Calificación competitiva

Gráfico 21. Calificación competitiva



Fuente: Propia de los autores



Se tuvo en cuenta a siete (7) empresas consideradas como competidores directos para SNIDER. Evaluados bajo los mismos criterios: por integración de servicios, participación en el mercado, nivel tecnológico, nivel de innovación, capacidad instalada, personal, precio entre otras variables y definir su nivel de competitividad con su competencia.

Como resultado se evidencia que SNIDER se ubica en el lugar número quinto (5), con una calificación de 2,95 puntos frente a sus competidores, teniendo como sus mayores debilidades la integración de servicios y personal capacitado; esto a causa de la dificultad que presenta SNIDER al no poder integrar servicios hacia adelante, es decir, la distribución de la mercancías hacia sus clientes y la debilidad de su personal a causa de la alta rotación de personal que afronta la organización.

Se evidencia que Suppla y Blue Logistic se encuentran entre los mejor puntuados, con una calificación de 4, esto se debe a que son empresas con inversión de capital extranjero, una alta participación en el mercado, suficiente capacidad instalada, servicios integrales de logística, innovación en el servicio y flexibilidad en los precios. Dentro de sus clientes se encuentran multinacionales como Pepsico, Fritolay, Avianca, entre otros. Ofrece servicios adicionales como el manejo de cuartos fríos, y sus instalaciones están ubicadas estratégicamente en cercanías del aeropuerto, Siberia, zona franca, y ciudades como Cali, Medellín y la zona costa norte de Colombia.

Así mismo se encuentran dos (2) competidores más con calificaciones bajas, como es el caso de Tras Aéreo e Intercarga y demás empresas pequeñas que adecuan en bodegas de más bajo costo, sin cumplir los estándares legales y de calidad, han entrado a competir con un precio más bajo. Lo que ha llevado a que compañías como SNIDER se vean afectadas debido a que muchos sus clientes medianos y pequeños debido a la crisis económica han preferido las opciones de más bajo costo y los clientes grandes prefieran aliados que ofrezcan un servicio integral con posibilidad de negociar un mejor precio del servicio.

Integración de servicios: Consiste en la capacidad de extender la cadena de valor hacia adelante o hacia atrás brindándole facilidad y flexibilidad al cliente, eliminando intermediarios para la custodia, movilización y trazabilidad de las mercancías. Para tener esta capacidad es necesario contar con gran cantidad de recursos financieros, infraestructura, tecnológicos y humanos, los cuales SNIDER actualmente no cuenta con los necesarios para afrontar a sus competidores.

En el caso de los competidores directos de Snider, como Suppla y Blue Logistcs cuentan con el capital e infraestructura para brindar esta integración de servicios lo que beneficia su nivel competitivo en el sector logístico.

Porcentaje Participación del mercado: Para los operadores logísticos es de gran importancia contar con una gran participación y sostenibilidad en el mercado, debido al

impacto económico por alza del dólar ha ocasionado que la demanda del servicio haya disminuido y la consecución de nuevos negocios y la competencia sea más agresiva.

Suppla y Blue Logistics representado en sus niveles de ventas son los operadores logísticos de mayor participación del mercado, reconocidos por su trayectoria, tamaño organizacional, flexibilidad e integración de servicios, calidad y cumplimiento. Contando con clientes de gran importancia como fritolay, pepsico, coco – cola, entro otros.

Operadores logísticos como KN – Panalpina, Itercarga y Snider, se distribuyen parte de la participación del mercado y su tipo de clientes son empresas medianas y pequeñas que realizan importaciones y tercerización de control y almacenamiento de inventarios como Vipal, Becton D, Bimbo, Alquería entre otros.

Nivel Tecnológico: La implementación de la tecnología en el control de inventarios ha sido uno de los factores clave para los operadores logísticos, siendo uno de los valores agregados de más importancia para los clientes ante la posibilidad de tener la información y trazabilidad en tiempo real, al igual que la tecnología y maquinaria implementada a lo largo del proceso, como los estibadores eléctricos y equipos de control de humedad y temperatura.

Suppla y Blue Logistics, al contar con capital extranjero su capacidad e innovación tecnológica es alta para dar cumplimiento a los requerimientos del servicio de administración de inventarios lo cual su respuesta en tiempo real es óptima ofreciendo confiabilidad y satisfacción a sus clientes. Además cuentan con máquinas de punta e innovan con bandas para optimizar los tiempos de entrega de sus productos, por esta razón este factor de éxito son claves para estos operadores.

Snider cuenta con un buen nivel tecnológico cumpliendo con los requerimientos del cliente, utilizando sistema wms \_lab para la administración de inventarios con entrega de información en tiempo real, aunque ha presentado problemas por fallas en el hardware debido a sus desactualización, lo que ha generado quejas por parte de los clientes. Para realizar cargue y descargue de mercancía utilizan montacargas eléctricos para protección de las mercancías y herramientas como gatos hidráulicos, herramienta que requiere de manejo físico para el transporte de la mercancía y no cuentan con bandas transportadoras.

Satisfacción del cliente fidelización del cliente: Una de las razones de ser de la empresa es el cliente y que tan satisfecho se encuentra con el servicio prestado. Por esta razón los operadores logísticos deben ser flexibles y dar cumplimiento a los requisitos establecidos por los clientes dando respuesta en los tiempos determinados.

Suppla y Blue Logistic por su capacidad de infraestructura, tecnológica, talento humano humana capacitado cuentan con una satisfacción del cliente alta, por esta razón la calificación es de 4, este factor de existe además de tener buena calificación ayuda a que ingresen nuevos clientes por la reputación que tienen en cumplimiento, innovación y cuidado que tienen con la mercancía.

Snider, Kn, Panalpina cuentan con gran número clientes de empresas grandes y medianas, pero por la mala manipulación de la mercancía, falta de innovación e actualización de sus tecnologías tienen una gran rotación de los clientes, buscando operadores pequeños con precios flexibles o grandes empresas con innovación tecnológica y flexibilidad a los requerimientos de sus clientes.

Capacidad instalada: Factor importante para el cumplimiento de los requerimientos y necesidades de los clientes. La capacidad y flexibilidad inmobiliaria, mobiliaria y de sus procesos para dar cumplimiento en la prestación del servicio como lo son: bodegas, estantería certificada, flota para distribución, tecnología adecuada, personal competente y demás recursos para la ejecución de sus procesos.

Personal: En las empresas de operadores logísticos es necesario que el personal cuente con conocimientos en la cadena de suministro, en el sistema que maneja la empresa, en los planes y estrategias que se manejan.

Por esta razón Suppla y Blue Logistic cuentan con el personal adecuado para realizar sus funciones, esto se debe a que son empresas que ayudan y su formación personal, y laboral promoviendo capacitaciones o estudios internos y externos, así mismo el personal se encuentra motivado para realizar sus funciones lo que hace que sus procesos sean óptimos y eficientes haciendo que el cliente se encuentre satisfecho de estas labores. La calificación es de 4 para estas dos empresas.

Para las demás empresas la calificación es de 3 porque muchas veces la contratación del personal no es la adecuada, el personal no se encuentra capacitado para realizar estas funciones o no cuentan con conocimientos del sistema que se utiliza en la operación, Esto produce daños en la mercancía por mala manipulación, o diferencias en los saldos de la mercancía. Además no se promueve la formación interna del personal o las capacitaciones. El personal no es motivado haciendo que su rendimiento no sea de la totalidad produciendo demoras o daños de la mercancía produciendo insatisfacción y retiros de los clientes.

Precio: La capacidad de negociar con precios competitivos referente al servicio prestado y la mejor administración de sus recursos.

Blue Logistic y Suppla por su poder económico debido a la inversión extranjera, nivel en ventas, participación en el mercado tienen la posibilidad y poder de negociación en sus precios.

Snider, Kn, Panalpina tienen una calificación de 3 debido a que el precio de los servicios son altos a diferencia de su competencia directa sin ofrecer gran valor agregado en sus servicios como si lo hace los demás competidores, reduciendo sus opciones de conseguir nuevas oportunidades de negocio o de sostener sus clientes actuales los cuales buscan nuevos operadores con otros valores agradados a mejor precio.

### 3.3 Análisis de BCG

Para la aplicación del análisis de la matriz BCG para SNIDER se toma como base datos de ventas del año 2015 y 2016.

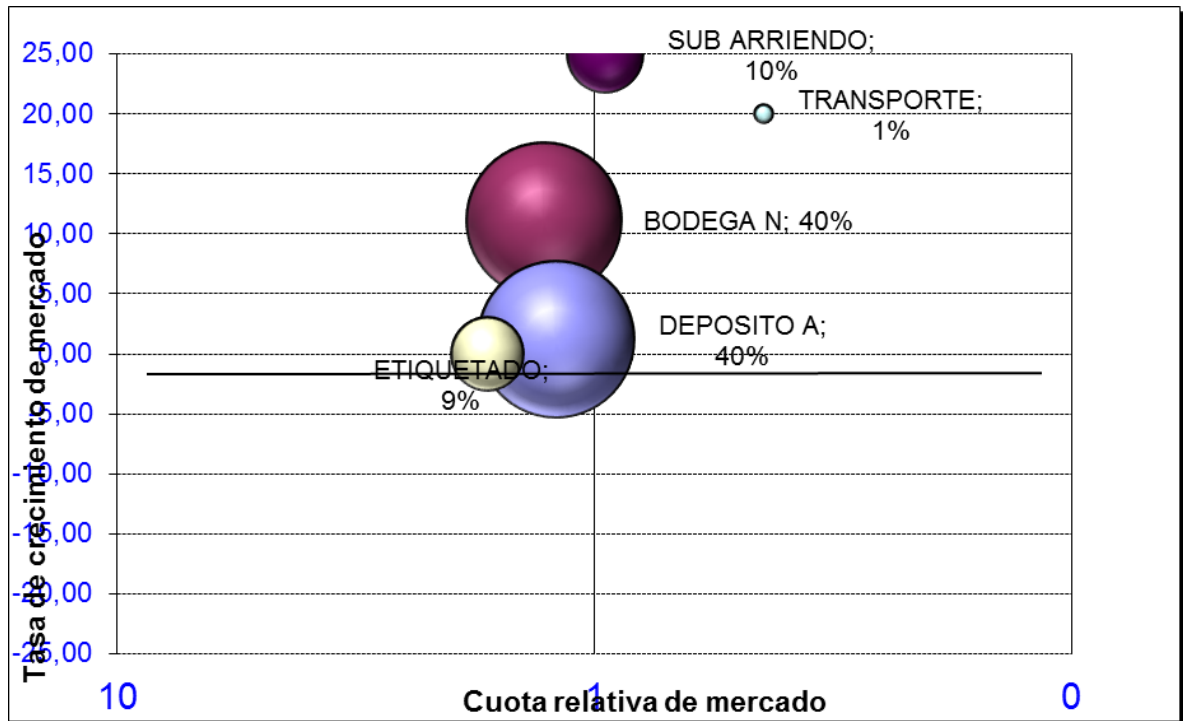
Nota: Fue necesario utilizar valores aproximados debido a que estos datos son de confidencialidad de la empresa.

Tabla 10. Análisis BCG

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	A		b	t	t <sub>1</sub>	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$	
Bodega Nal.	1.150.000	40%	900.000	4.000.000	3.600.000	11,11	1,28	Estrella
Deposito Ad.	900.000	40%	750.000	1.700.000	1.680.000	1,19	1,20	Peso Muerto
Etiquetado	67.000	9%	40.000	40.000	40.000	0,00	1,68	Vacas
Transporte	15.000	1%	34.000	60.000	50.000	20,00	0,44	Dilema
Sub Arriendo	95.000	10%	100.000	150.000	120.000	25,00	0,95	Dilema

Fuente: Propia de los autores

Gráfico 22. Plano BCG



Fuente: Propia de los autores

En el gráfico BCG se evidencia que uno de los dos servicios que se utilizan en SNIDER, como lo es el almacenaje en depósito aduanero, identificado hasta ahora como producto estrella, está tendiendo a pasar a producto vaca debido a su estado de maduración en el mercado y la poca inversión necesaria para su operación, aunque por causas de la fluctuación del dólar y la disminución de las importaciones en los últimos años, este servicio ha sufrido disminución de su demanda generando riesgo en un plazo medio de ser un servicio perro. Mientras que el servicio de bodega nacional se encuentra en el sector estrella, gracias a su crecimiento y madurez en el mercado, siendo este, el servicio de mayor demanda y que aporta a la empresa un flujo de caja positivo.

Los servicios de transporte y subarriendo se encuentran en el sector de dilema, esto hace referencia a que son servicios con los que la empresa no cuenta de momento, pero que está en planeación de ingresarlos en su portafolio de servicios por la necesidad expresa de los cliente por contar con estos servicios, aunque para poder ofrecer estos servicios requiere de alta inversión financiera para encontrar la línea de satisfacción que requiere el cliente.

## 4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 Evaluación de misión

SNIDER & CIA S.A.S., presta servicios de almacenamiento de mercancías bajo control aduanero, mercancías nacionales y administración de inventarios, diseñando soluciones logísticas a la medida de las necesidades de los clientes.

Se mantiene a la vanguardia en infraestructura y desarrollo tecnológico, ofreciendo un servicio eficiente y diferencial, cumpliendo con la legislación, las buenas prácticas comerciales y asegurando la rentabilidad esperada por sus accionistas.

Tabla 11. Análisis de misión

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MISIÓN ACTUAL					
ELEMENTOS QUE LA COMPONEN			ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO		
Ítem	Componente	Descripción	Cumple	No cumple	Evidencias
1	Informa qué hace.	Prestar servicios de almacenamiento de mercancías	X		Realiza el servicio de administración de inventarios insite o outside
		Bajo control aduanero, almacenamiento mercancías nacionales, y administración de inventarios	X		Ofrece el servicio a sus clientes de almacenar sus mercancías importadas bajo control aduanero
2	Informa para quién hace.	Asegurando la rentabilidad esperada por los accionistas		X	Según la meta de ocupación de las bodegas no se ha cumplido y las ventas presentadas para el año 2016 no han superado el 5% de la meta en comparación con el año 2015.
3	Informa qué busca.	Diseñar soluciones logísticas a la medida de las necesidades del cliente.	X		Snider ofrece flexibilidad en sus servicios, según el requerimiento del cliente
4	¿Dónde lo hace?			X	No lo especifica
5	¿Qué lo diferencia?	Se mantiene a la vanguardia en infraestructura y desarrollo tecnológico	X		Cuenta con una buena infraestructura tecnología
		Ofreciendo un servicio eficiente y diferencial	X		Su flexibilidad ofrece una ventaja competitiva.
6	Incluye compromiso de responsabilidad empresarial	Cumplir con la legislación, las buenas prácticas comerciales.	X		Cuenta con certificación INVIMA y se destaca por su cumplimiento legal

Fuente: Propia de los autores

Realizando el análisis y evaluación de la Misión Snider se evidencia que es apropiado modificar y mejorar para que sea acorde con la naturaleza de la organización. El componente: “¿informa para quien lo hace?” en la misión actual hace referencia al aseguramiento de la rentabilidad para los accionistas; componente que no se cumple evidenciado por el estado financiero actual de la empresa, a causa de la disminución de las ventas y pérdida de los clientes. Por ende la modificación a la misión es necesario incluir al cliente o mercado objetivo de la empresa, que permita generar estrategias innovadoras y creativas para poder hacer frente a los retos competitivos del entorno del mercado de los operadores logísticos.

#### 4.2 Evaluación de Visión

En el año 2020 SNIDER & CIA S.A.S continuará con el liderazgo en el manejo de mercancías bajo control aduanero y la administración de inventarios dentro de nuestras instalaciones y en las instalaciones de los clientes.

Ser reconocidos en el mercado como especialistas en almacenamiento y en el manejo de la distribución de mercancías de los clientes prestando un servicio integral.

Tabla 12. Análisis de visión

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VISIÓN					
ELEMENTOS QUE LA COMPONEN			ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO		
Ítem	Componente	Descripción	Cumple	No cumple	Evidencias
1	Informa qué trata de conseguir en el futuro.	En el año 2017 Snider & CIA S.A.S continuara con el liderazgo en el manejo de mercancías		X	En la misión enuncia que continuara, pero actualmente no lo es.
		Ser reconocidos en el mercado como especialistas en almacenamiento y en el manejo de la distribución de mercancías		X	No se realiza distribución de mercancías
2	Informa cómo afrontará los cambios.	Control aduanero y la administración de inventarios dentro de nuestras instalaciones y en las instalaciones de los clientes.		X	Actualmente no controla ni administra inventarios en las instalaciones de los clientes

Tabla 12. (Continuación) Análisis de Visión

3	Marca las líneas para la generación de mejores resultados.	Manejo de mercancías bajo control aduanero y la administración de inventarios	X		Tiene bien definida su cadena de valor
4	¿Qué valores orientan la misión?	Servicio integral		X	No cuenta con integración hacia adelante ni atrás
5	¿Cómo logrará ser competitivo?	Reconocidos en el mercado como especialistas en almacenamiento y en el manejo de la distribución de mercancías	X		Ha implementado buenas practicas (tecnología) para el almacenamiento y manejo de mercancías

Fuente: Propia de los autores

Al realizar el análisis y evaluación de la Visión de la empresa Snider se requiere de replantear y actualizar las estrategias, esto se debe a que en la mayoría de los componentes de evaluación no tienen coherencia con la estructura actual y servicios prestados.

Dentro de estos componentes se resalta que la Visión hace referencia que Snider seguirá siendo líder del mercado como operador logístico, realizando estudio del contorno interno y externo la empresa actualmente no aparece como empresa líder dentro de los operadores logísticos, debido a baja ocupación de sus bodegas, pérdida de clientes importantes y alta competencia con capital extranjero. Otro componente a sobresalir es que dentro de la visión hace referencia a distribución de mercancía, este servicio no se presta hace 3 años por la empresa porque no cuenta con flota propia para prestar este tipo de servicios. Por esta razón se debe analizar la factibilidad de realizar alianzas estratégicas con otras empresas que tengan la capacidad de prestar este servicio y poder así integrar los servicios hacia el cliente.

Para actualizar y replantear la visión es necesario realizar un estudio interno y externo del estado actual de la empresa para conocer que estrategias de mejora, innovación en servicios, calidad del servicio, actualizar la tecnología, mejorar infraestructura, crecimiento del personal está en la capacidad de asumir la empresa.

#### 4.3 Análisis PESTEL



Al realizar análisis de macro entorno en el que opera una empresa, es importante identificar los factores que pueden un grupo importante de variables vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda.

El análisis PEST es una herramienta que permite y se usa para clasificar varios factores del macro entorno. Este análisis permite examinar el impacto de la empresa de cada uno de esos factores evaluados y establecer la interrelación que existen entre ellos. Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrecen el entorno y hacer conciencia para enfrentar las amenazas con planes estratégicos y planes de negocios.

Las fuerzas del macro entorno están conformadas por los factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos que influyen sobre la empresa.

Para SNIDER realizando el análisis de macro entorno, se evidencia que hay factores como tendencias del PIB (según el DANE el PIB del sector transporte y almacenamiento), que presentan una disminución en el primer semestre del año 2016 de 0.6% respecto al primer semestre del 2015.

Esta tendencia produce que la reforma tributaria afecte el sector logístico perjudicando a los clientes que requieren este tipo de servicios.

Así mismo otro de los factores importantes que se debe evaluar es el comportamiento del dólar, con tendencia a la alza, generando que empresas pequeñas y medianas que realizaban importaciones quebraran o dejaran de realizar importaciones y las empresas grandes pararon o evitaron manejar stock de inventarios.

En el análisis tecnológico, aunque SNIDER se encuentra en nivel competitivo porque maneja control e inventarios en tiempo real por medio de tecnologías como el sistema WMS\_LAB, los nuevos competidores están integrando nuevas tecnologías en los procesos logísticos que ofrecen beneficios y valor agregado para sus clientes.

Además, cuenta para su operación con tecnologías como montacargas eléctricos que ayuda a evitar la contaminación de la mercancía por humos y partículas, situación que si sucede con los montacargas de combustión, aunque el costo de disponibilidad de estos equipos es alto debido a que estas facilidades son alquiladas.

La variable de políticas legales SNIDER se ve afectada por el nuevo estatuto aduanero que hace referencia o en su cambio promueve que la mercancía que se encuentra en nacionalización puede durar hasta 60 días en puerto, afectado la ocupación y

nacionalización de la mercancía que ingresaba a la bodega. Otra variable es el sistema tributario, a causa de que podría hacer más por promover la eficiencia, la equidad, y la evasión de impuestos lo cual es un problema extendido.

Las empresas del sector formal se enfrentan a una carga tributaria elevada y compleja, y solo una pequeña parte de la población paga impuestos sobre la renta o el patrimonio.

La fuerza socio cultural establece que SNIDER contrata para su operación logística personas que terminaron sus estudios de bachillerato, deben estar entre las edades de 18 y 35 años con conocimientos en logística y sistema WMS\_LAB, Las personas que contratan son personas que viven en las zonas aledañas fomentado crecimiento económico en las zonas urbanas cercanas a la empresa. SNIDER cuenta con una política de no consumo de alcohol y drogas, que establece y se compromete a eliminar estos consumos en horas laborales, realizando capacitaciones y charlas por medio de la ARL.

Tabla 13. PESTEL Variable Economía

Variable	Nº	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
<b>Económicas</b>	1	Tendencias del PIB	Según el DANE el PIB del sector transporte y almacenamiento presenta una disminución en el primer semestre del año 2016 de 0.6% respecto al primer semestre del 2015 ya que en el 2015 el PIB estaba en 2.9% y en el 2016 está en 2.3% en el primer semestre respectivamente.	4	Flujos de inversión extranjera. Potencialidades TLC Incurción en nuevos mercados	Recaudo Tributario. Reforma Tributaria
	2	Tasas de interés	La tasa de interés para el sector de servicios de acuerdo a la ANDI para el año 2015 fue del 4.5% aumentando 0,4 puntos porcentuales, la tasa de interés del año anterior se ubicó en 4.1 %	3	Buscar endeudamiento en el exterior. Si se tiene excedentes de caja invertirlos en fondos y/o carteras colectivas con el fin de mitigar el costo de los intereses de los prestamos	Disminución de demanda por importaciones
	3	Tasa de inflación	Para el año 2016 la tasa de inflación para el sector transporte es de 15,19% con una variación con respeto al año anterior del 4.05%.	4	Ajustar el valor de los servicios prestados a los clientes, con lo cual se compensaría el aumento de la inflación	Impacto del fenómeno del Niño. Encarecimiento de los productos importados. Aumento en los precios al consumidor.

Tabla 1413. (Continuación) PESTEL Variable Economía

	4	Nivel de desempleo	Según DANE la tasa de <b>desempleo</b> ha subido un 1% a cierre del primer semestre de 2016 con relación a cierre de primer semestre de 2016 pues en el 2015 el primer semestre cerro con un 8.8% con un 9.8% a Junio de 2016.	3	Generar empleos de calidad. Entorno amigable de crecimiento. Innovación. Mayor formalización en los indicadores de Seguridad Social	Aumento De Población. Incremento en la tasa personas desempleadas.
	5	Mercado de divisas	Incertidumbre en las importaciones por el comercio nacional por el valor del dólar que en el último año subió un promedio de los 1200 pesos y actualmente se encuentra con un valor de 2800 pesos.	4		1. Disminución del índice de importaciones

Fuente; Propia de los autores

Tabla 15. PESTEL Variable Tecnológica

Variable	Nº	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
<b>Tecnológico</b>	1	Enfoque en esfuerzos tecnológicos	Uno de los principales aliados de la logística es la tecnología, pues con ella se ha facilitado el aseguramiento de la trazabilidad, seguimiento de todos los estados de la cadena de suministro, según la encuesta nacional de la logística presenta que solo el 54,7% de las empresas utilizan tecnología para hacer seguimiento o monitoreo de la carga desde origen hasta destino. Snider dentro de su equipo de tecnología cuenta con el sistema WMS_ LAB	4	Administración de inventarios y control interno de mercancía utiliza sistema WMS_ LAB Uso de software logístico que da soporte diario de las operaciones de la bodega, Ubicación de los inventarios, movimientos, bloqueo de mercancía, Registros fotográficos.	Ingreso de nuevas tecnologías

Tabla 14. PESTEL Variable Tecnológica

	2	Transferencia de tecnología	En las 256 empresas de Colombia como operador logístico en la cadena de suministro y que almacenan mercancía registran en la encuesta de la logística el 60% de utilizan tecnología en equipos modernos para el almacenamiento y movimiento de la mercancía. Snider cuenta con montacargas eléctricos, esto se debe mercancía que se almacena en las bodegas como lo son dispositivos médicos y bases de alimentos, un tributo de este tipo de montacargas es que no contamina la mercancía con CO2 y ayuda al medio ambiente.	4	Flexibilidad en los requerimientos del cliente Minimiza tiempos. Minimiza costos de operación. Ayuda al medio ambiente	Altos costos de arrendamiento y mantenimientos de equipos.
	3	Infraestructura telecomunicaciones - internet	Según la encuesta nacional de la logística presenta que solo el 54,7% de los operadores logísticos utilizan tecnología para su trazabilidad, se debe hablar además de otros componentes como servidores que se centraliza en un centro de acopio de cada sede y se comunican entre por medio de sistemas con MPLS protocolos de comunicación entre rauter, cada sede cuenta con su propio servidor que maneja la operación de la bodega, por medio de conexión de red, los operarios manejan la operación por medio de estaciones de radiofrecuencia.	4	Aumentar comunicación cliente - proveedor Control de solicitudes del cliente. Seguimiento a los requerimientos del cliente y operación interna. Control interno de los procesos operativos	Pérdida de clientes, por falta la desactualización tecnológica y de servicios.

Fuente: Propia de los autores

Tabla 16. PESTEL Variable Política

Variable	Nº	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
Políticas y Legislación	1	Leyes fiscales (impuestos)	El reto futuro consiste en satisfacer unas necesidades de gasto crecientes en un contexto caracterizado por la contención de la deuda pública y el agotamiento de algunas fuentes de ingresos. El sistema tributario podría hacer más por promover la eficiencia y la equidad, y la evasión de impuestos es un problema extendido. Las empresas del sector formal se enfrentan a una carga tributaria elevada y compleja, y solo una pequeña parte de la población paga impuestos sobre la renta o el patrimonio	4	Realizar una reforma tributaria integral. Disminución paulatina a la tasa del impuesto de renta.	Evasión de impuestos. Alta carga tributaria para las empresas
	2	Leyes de comercio exterior	El Estatuto de 1999 se había convertido en una verdadera 'colcha de retazos', no solo por las normas contempladas allí sino por toda una suerte de reglamentaciones expedidas por fuera de él, para adaptarlo a los cambios que ha tenido el comercio internacional en más de tres lustros. El mismo lenguaje incorporado en este Estatuto ya había sido cuestionado, pues muchos de sus términos solo se aplican al caso colombiano, desconociendo los nuevos conceptos incorporados en las negociaciones de Tratados de Libre Comercio	4	Facilidad de movilización de carga que ingresa o sale del país. Creación de instrumentos normativos como el pago electrónico. En materia de reembarque, solo se requerirá un registro electrónico	Permiso de nacionalización en puerto. Se puede nacionalizar en 60 días. Declaración anticipada, sin esperar que la mercancía este en el sitio

Fuente: Propia de los autores

Tabla 17. PESTEL Variable Sociocultural

Variable	Nº	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
<b>Socioculturales</b>	1	Cambios en el estilo de vida	Son expresiones que se designan, de una manera general, al estilo, forma o manera en que se entiende la vida. Esto incluye la forma de las relaciones personales, del consumo, de la hospitalidad y la forma de vestir. Una forma de vida típicamente también refleja las actitudes, los valores o la visión del mundo de un individuo	4	Vida Saludable. Ser consciente de lo que se ha hecho y tratar de cambiar lo que está mal. Crear plan de acción definitivo	Estrés. Consumo de sustancias toxicas. Actividades de Ocio
	2	Activismo de consumidores	En la encuesta que realiza la secretaria de salud en los años de 2012 a 2014 se presentaron casos de intoxicación en el puesto de trabajo por haber consumido bebidas alcohólicas o sustancia Alucinógenas. El consumo de alcohol es el principal causal con un 71.7%, siguiente de consumo de marihuana con un 9.8%, siguiente de bazo con 4.4% u cocaína con 2.7%	4	Creación de políticas de alcohol y drogas. Generación de código y ética en las empresas	Consumo dentro de las instalaciones de trabajo. Pérdida de conocimiento.
	3	Creencias, normas, valores	La sociedad colombiana se está transformando un plano de religión, normas y valores. Según en la tesis que habla IHEAL Paris III Sorbonne Nouvelle en la religión católica es la religión con más fieles en Colombia con un 70.9% de la población colombiana, Siguiente con un 16.9 la religión cristiana protestante, un 4% los testigos de jehova, y 3% otras religiones	3	Fortalecimiento en los valores corporativos. Corresponsabilidad. Integralidad	Posibilidades de Fraude. Robo. Deslealtad en la compañía

Tabla 16. (Continuación) PESTEL Variable Sociocultural

	4	Tasa de crecimiento de la población	La tasa de crecimiento en Colombia para el 2016 es de un 0.98% un 0.005% más que el año 2015	3	Disminución de tasa de natalidad y mortalidad. Las personas viven más tiempo	El mayor crecimiento ocurrió en departamentos con un bajo desarrollo. Falta de educación. Elevación en los niveles de vida
	5	Actitud medioambiental	La encuesta realizada por Cifras y Conceptos, Universidad de los Andes tenía como objetivo conocer las percepciones de colombianos de doce ciudades grandes e intermedias sobre medio ambiente. Las ciudades estudiadas fueron Bogotá, Medellín: El 86.3% de los colombianos considera que el estado ambiental en Colombia es desfavorable. Los problemas ambientales que más les preocupan a los ciudadanos son en su orden el manejo de residuos sólidos, manejo del agua, el ruido, el aire, las zonas verdes y espacios públicos, la contaminación visual, los desastres naturales y la energía. El 45.7% de la gente no sabe qué es el cambio climático.	4	Fortalecer políticas ambientales. Utilización de metodologías y herramientas no contaminantes. Ahorro de energía y consumo de agua.	N/A

Fuente: Propia de los autores



#### 4.4 Análisis PORTER

Tabla 18. Amenazas de nuevos participantes

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación	Ponderación	PROMEDIO
Amenaza de nuevos participantes	1	Economías de escala	El ingreso de nuevas compañías con precios bajos están afectando las ventas y participación en el mercado	3	0,40	1,2
	2	Diferenciación de productos o servicios	Se tiene implementado software de ultima generación lo que hace fuerte la calidad del servicio	4	0,20	0,8
	3	Requerimientos de capital	Financieramente la compañía se encuentra débil	2	0,20	0,4
	4	Costos de cambio	Su ubicación es privilegiada lo que permite ser una ventaja para sus clientes en ahorro de costos por fletes de movilización	4	0,20	0,8
	5	Acceso a canales de distribución	N/A	0	-	0
					1,00	3,2

Fuente: Propia de los autores

Dentro del modelo estratégico de Porter se realiza la evaluación de amenazas de nuevos participantes, donde se evidencia que la empresa está siendo amenazada y afectada el ingreso al mercado de nuevos competidores con capital extranjero y una gama de servicios superiores a los actuales. Esto produce pérdida de clientes que prefieren precios bajos a una calidad de servicio en tecnología, instalaciones y cuidados de sus productos. Esta disminución de clientes se ve reflejado en que la empresa se encuentra débil financieramente, además de la fluctuación del dólar ha hecho que empresas pequeñas quiebren y no realicen importaciones, y grandes empresas no mantengan inventarios en bodegas o busquen otras opciones de alianzas con empresas que les ofrezca más servicios y un mejor precio.

Tabla 19. Rivalidad entre empresas existentes

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación	Ponderación	PROMEDIO
Rivalidad entre empresas existentes	1	Número de competidores	A nivel Colombia cuenta con mas de 256 competidores directos, a nivel local y por zona cuenta con 7 competidores entre los que se encuentran grandes empresas con flota propia y medianas empresas con costos mas bajos	2	0,10	0,2
	2	Tasas de crecimiento industria	La industria de la logística en el ultimo año ha presentado una disminución del - 6,8% esto se relaciona con el precio o la fluctuación del dólar, las empresas han dejado de realizar importación por este factor.	2	0,20	0,4
	3	Diferenciación del producto o servicio	Muchos de los competidores ofrecen el mismo servicio	2	0,10	0,2
	4	Monto costos fijos	Dependera del poder economico de la compañía, ya quedlos costos de arriendo, seguridad, servicios y equipo subcontratados hace que la operación se convierta costosa	2	0,20	0,4
	5	Capacidad instalada del sector	Contar con bodegas, equipos, con estantería para el almacenamiento de productos, tecnología y transporte propia hace diferente en el sector logístico, ya que de esto dependera la cantidad de servicios podra ofrecer a la demanda.	3	0,10	0,3
	6	Diversidad de los rivales	Por el ingreso de competencia extranjera, se están implementando nuevas tecnologías, menores tiempos y costos bajos para las operaciones de recepcion y despachos.	2	0,30	0,6
					1,00	2,1

Fuente: Propia de los autores

Realizando el modelo estratégico de Porter en la rivalidad de empresas existentes, se evidencia que SNIDER cuenta con más de 256 competidores que realizan la actividad de operadores logísticos, el 60% de ellas son empresas pequeñas que adecuan las bodegas a costos bajos.

Así mismo se ha visto que el sector logístico ha sufrido una disminución del 6,8 % de operación en comparación al 2015, lo que ha producido que muchas de empresas ocupen bodegas de empresas pequeñas prefiriendo sus bajos costos. Dentro del portafolio ofrecido por dichas empresas se evidencia que las empresas pueden ofrecer diferentes servicios en relación a su capacidad económica se lo permita, es decir, algunas de las

empresas nuevas que están ingresando al mercado con un capital alto, tienen la facilidad de ofrecer un servicio integral de toda la cadena de valor, uso de tecnología de punta y posibilidad de manejar el precio.

Tabla 20. Amenazas de productos o servicios sustitutos

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación	Ponderación	PROMEDIO
Amenaza de productos o productos sustitutos	1	Nuevas tecnologías wearable (APP) acceso de información al cliente en tiempo real	El ingreso de tecnologías que desliga la dependencia del cliente al correo electrónico para solicitar información de sus activos. Ahora los podrá hacer desde una APP en tiempo real	3	1,00	3
					1,00	3

Fuente: Propia de los autores

La integración de nuevas tecnologías en los servicios logístico ha sido uno de los factores más determinantes las empresas PSL, derivados directamente en las necesidades del cliente, mas no por innovaciones propias del sector.

Tabla 21. Poder de negociación con compradores

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación	Ponderación	PROMEDIO
Poder de negociación compradores (clientes)	1	Un cliente adquiere una gran cantidad del producto	La posibilidad del acceso a integrar servicios hacia delante o hacia atrás	2	0,30	0,6
	2	Cambio de proveedor no es costoso	El precio de la compañía es alto con referencia a la competencia	3	0,20	0,6
	3	Participación del producto en los costos totales del comprador.	La administración de inventarios es uno de los eslabones mas costosos de la cadena de valor de los clientes	3	0,10	0,3
	4	Alta sensibilidad a los costos.	Al tercerizar el manejo de activos, convierte costoso y riesgosa la cadena de valor	3	0,20	0,6
	5	Baja importancia del producto en el producto final .	La manipulación de producto terminado afecta directamente sobre el servicio o producto del comprador	3	0,20	0,6
					1,00	2,7

Fuente: Propia de los autores

Tabla 22. Poder de negociación con proveedores

Fuerza Competitiva	Nº	Factor	Análisis del Sector	Calificación	Ponderación	PROMEDIO
Poder de negociación proveedores	1	Dominio de la industria .	Existe de encontrar variedad de suministros dentro de una nivel de demanda alto	4	0,30	1,2
	2	Capacidad de integración hacia adelante.	Snider no cuenta con instalaciones propias, ni flota propia	3	0,40	1,2
	3	Baja disponibilidad productos sustitutos.	Existe mucha oferta en el mercado para este mismo de servicio	3	0,30	0,9
					1,00	3,3

Fuente: Propia de los autores

Ejecutando el modelo estratégico en mención en el poder de negociación con clientes y proveedores, SNIDER cuenta con una baja capacidad de negociación con los clientes, ya que al no contar con servicios de integración hacia adelante o hacia atrás esto posibilita la pérdida de negociación y por ende debe ajustarse a bajar sus precios para mantener a sus clientes fidelizados. En cuanto al poder de negociación con sus proveedores, tiene la capacidad de obtener los mismos servicios o productos sustitutos aprovechando la gran oferta existente en el mercado ara estos servicios que SNIDER subcontrata.

Tabla 23. Resultado análisis PORTER

Conclusiones Análisis Competitivo	Promedio	Factor ponderación	Total
Amenaza de nuevos participantes	2,6	0,30	3,2
Rivalidad entre empresas existentes	2,2	0,20	2,1
Amenaza de productos o productos sustitutos	3,0	0,10	3
Poder de negociación compradores	2,8	0,20	0,56
Poder de negociación proveedores	3,3	0,20	3,3
<b>Resultado</b>		<b>1,00</b>	<b>12,16</b>

Fuente: Propia de los autores

Se concluye luego de analizar las cinco fuerzas de PORTER que para SNIDER los factores de más relevancia es la amenaza por nuevos participantes y la rivalidad entre empresas existentes, pues la empresa no cuenta con los recursos contrarrestar los efectos de la entrada de competencia cada vez más agresiva y con gran capacidad de capital y aún más si intenta sostenerse en un mercado tan con saturación de oferta y disminución en la demanda.

#### 4.5 Matriz MEFI

Tabla 24. Matriz de Evaluación de Factor Interno

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Económico: Respaldo económico del grupo empresarial AVIOMAR	0,05	3	0,15
Legal: Cumplimiento de requisitos legales aplicables	0,15	4	0,6
Tecnológico: Uso de software actualizado para administración de inventarios.	0,10	4	0,4
Organización: Estructura organizacional definida a la necesidad del negocio	0,05	3	0,15
Capacidad Instalada: Infraestructura adecuada para el servicio de bodega nacional y administración de inventarios	0,10	4	0,4

<b>DEBILIDADES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Económico: Precios no competitivos frente al mercado, Saldos económicos negativos	0,20	2	0,4
Legal: No hay fortalecimiento en los cumplimientos ambientales con manejo de residuos	0,05	1	0,05
Tecnológico: Fallas en la estabilidad de software, falta de sistemas contra incendio, falta de sistema de control de temperatura y humedad	0,10	1	0,1
Organización: Alta rotación del personal operativo y táctico	0,10	1	0,1
Capacidad instalada: No contar con flota propia	0,10	2	0,2

TOTAL PONDERADO 1,00  
 Fuente: Propia de los autores

<b>2,6</b>
------------

La matriz MEFI permite evaluar aspectos internos evaluados desde varias variables influyentes en la organización. Según el resultado obtenido de 2.6, lo cual indica que para SNDER el factor interno es favorable; aunque tiene fortalezas competitivas como la tecnología y el cumplimiento legal, estas no han sido de impacto hacia el cliente ya que debilidades como los precios altos en relación a la competencia, han producido un efecto negativo para lograr mantenerse y fortalecer su nicho de mercado.

#### 4.6 Matriz MEFE

Tabla 25. Matriz de Evaluación de Factor Externo

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Económico: Incursión de nuevos mercados (medicamentos)	0,10	3	0,3
Legal: Apertura de TLC	0,05	3	0,15
Tecnológico: Nuevas tecnologías wearable (APP) acceso de información al cliente en tiempo real	0,10	3	0,3
Organización: Certificación BASC	0,05	3	0,15
Capacidad instalada: Alianzas estratégicas con empresas pares para ampliar la capacidad instalada y nuevos servicios	0,20	4	0,8
<b>AMENAZAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Económico: Entrada de nuevos competidores con precio competitivo. Baja en las importaciones, afectando el almacenamiento de la mercancía	0,20	2	0,4
Legal: Nuevo estatuto aduanero	0,10	1	0,1
Tecnológico: Nuevas tecnologías de distribución de planta implementadas por competidores	0,10	1	0,1
Organización: Mano de obra no calificada	0,05	1	0,05
Capacidad instalada: Arriendo y alquiler de equipos en un alto costo	0,05	2	0,1

TOTAL PONDERADO

1,00

**2,5**

Fuente: Propia de los autores

La matriz MEFE permite evaluar aspectos externos que de alguna puedan afectan o beneficiar la operación de SNIDER. El resultado de esta matriz es 2.5, lo cual indica que el factor externo está impactando de manera negativa; factores como el ingreso de nuevos competidores con precios competitivos, y las nueva tecnologías han afectado las operaciones y las ventas de SNIDER.

#### 4.7 MATRIZ MIME

Gráfico 23. Matriz MIME

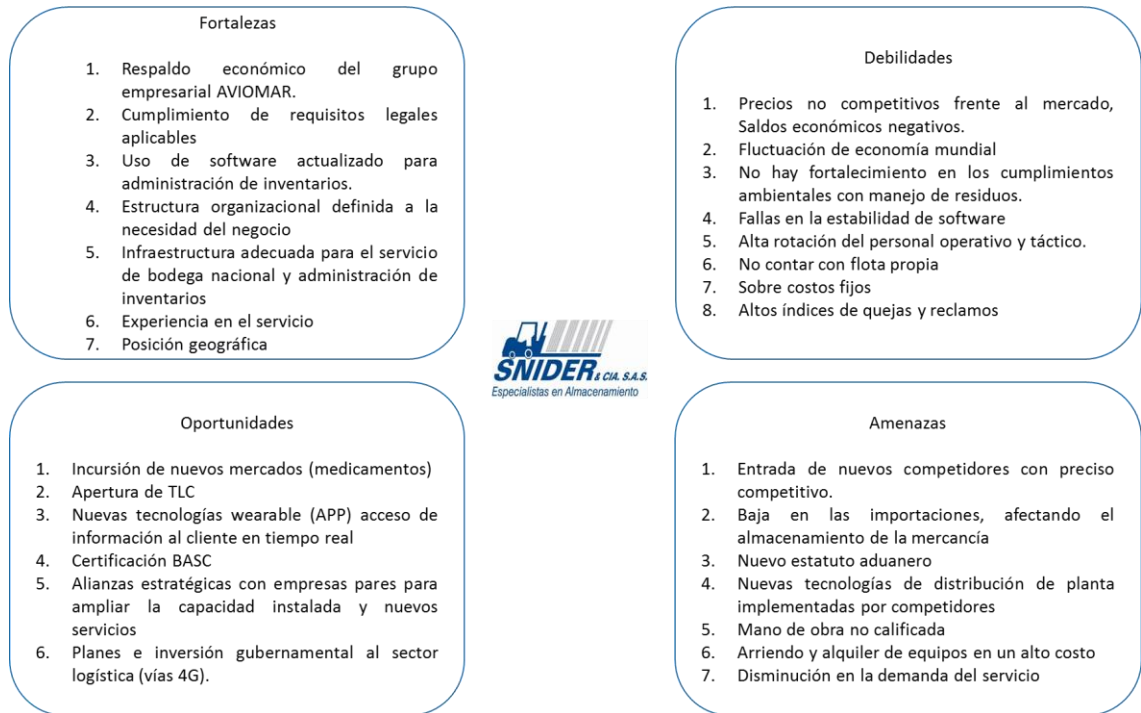
	MEFI (2,6)						
	4	3,5	3	2,5	2	1,5	1
MEFE (2,5)	3,5	Ataque	Ataque			Resistencia	
	3						
	2,5	Ataque	Resistencia			Desposeer	
	2						
	1,5	Resistencia	Desposeer			Desposeer	
	1						

Fuente: Propia de los autores

La matriz MIME muestra el resultado de las matrices MEFE y MEFI, las cuales evalúan los aspectos externos e internos de la organización. En la tabla anterior se evidencia que SNIDER se encuentra en la situación de “resistencia”, lo cual indica debe enfocarse en lograr estabilidad a través del mejoramiento y optimización de sus recursos como la tecnología y capital humano. El mejoramiento competitivo de SINDER se puede realizar a través de las alianzas con empresas pares que permitan a SNIDER extender y crear nuevas líneas de negocios, en búsqueda de contrarrestar los efectos de nuevos los competidores que están atrayendo los clientes, disminuyendo la participación de SNIDER en el mercado.

#### 4.8 Matriz DOFA

Gráfico 24. Matriz DOFA




Fuente: Propia de los autores

Es de vital importancia realizar este diagnóstico para comprender el contexto interno como externo de SNIDER y plantear así estrategias que contribuyan al mejoramiento organizacional y competitivo de la organización aprovechando las oportunidades y contrarrestando el efecto de las amenazas lo que genera la pérdida de clientes y nuevos negocios.



Tabla 26. Estrategias DOFA

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DOFA</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>

Fuente: Propia de los autores

Con la aplicación de la herramienta DOFA, se elaboran estrategias con las diferentes oportunidades encontradas, la mayoría de estas estrategias están relacionadas con la supervivencia en el negocio teniendo en cuenta el mercado altamente competitivo y una demanda en tendencia a la baja existente en el sector logístico.

SNIDER cuenta con ventajas geográficas, locativas, tecnológicas, pero se han presentado una serie de sucesos y cambios en su entorno, como la fluctuación del dólar y la aparición de nuevos competidores con precios más bajos y la integración de servicios generando bajos niveles de operación en el depósito aduanero y bodega nacional.

Dentro de las mayores debilidades manifiestas es la ausencia de servicios de integración hacia adelante, es decir, contar con las facilidades de distribución de mercancías, pues resulta siendo un punto crítico en la cadena de valor de los clientes, convirtiéndose en uno de los requisitos de servicio.

La alta rotación del personal como una de las mayores debilidades, afecta la operación logística de SNIDER debido a que el personal nuevo no está capacitado sobre los requerimientos de los clientes causando daños en la mercancía, demoras en la operación de despachos, troques de mercancía, aumentando los cobros, quejas y reclamos y la insatisfacción de los clientes.

Las estrategias propuesta esta matriz son formuladas con el fin de generar contrapeso a las amenazas del entorno, las cuales ya están afectando a la empresa, materializada en la pérdida y rotación de clientes.

## 5. IDENTIFICACIÓN INICIAL DE RIESGOS

Como parte del diagnóstico de la organización, para la identificación, valoración y tratamiento de riesgos se realiza la siguiente propuesta metodológica, en la cual se tomarán los riesgos de valoración más alta o de mayor impacto hacia el desarrollo de las operaciones. Se realizará el análisis de riesgos desde las siguientes perspectivas: Estratégicos, operativos, financieros, ambientales, legales, tecnológicos y administrativos.

### 5.1 Riesgos Estratégicos

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO				CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO							
Aspecto	Actividades o situación de riesgo	Riesgo	Factor del riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Resultado	Nivel de riesgo inherente	Controles existentes	Tipo de control	Periodicidad de control	Producto	Eficacia del control	Valoración del control	Grado de exposición residual	Nivel de riesgo residual	Tratamiento del riesgo	Acciones a tomar preventivas / correctivas / detección	Responsable	Frecuencia del seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Registro / evidencia
Estratégico	Integración de servicio de distribución	No contar con la flota de equipos necesarios	Interno	Solvencia económica de la compañía	Incumplimiento de servicios, pérdidas de clientes, sobre costos por incumplimiento	3	4	12	ALTO	Tercerizar el servicio	4	2	8	MEDIA	3	4	MODERADO	Transferirlo	Acuerdos comerciales con empresas de distribución logística	Gerencia	Mensual	Permanente		Contratos
	Capacidad Instalada	No tener la capacidad física, tecnológica y económica para la prestación del servicio	Interno	Solvencia económica de la compañía Desconocimiento de los nuevos mercados	Daños de la propiedad del cliente, Incumplimiento de servicios, pérdidas de clientes, sobre costos por incumplimiento	3	4	12	ALTO	Tercerizar el servicio Estudios de mercado	4	2	8	MEDIA	3	4	MODERADO	Reducirlo	Identificación de requisitos antes de firmar contratos de prestación del servicio	Gerencia	Cada presentación de licitación	Permanente		Ofertas comerciales

## 5.2 Riesgos comerciales

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO				CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO							
Aspecto	Actividades o situación de riesgo	Riesgo	Factor del riesgo	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Resultado	Nivel de riesgo inherente	Controles existentes	Tipo de control	Periodicidad de control	Producto	Eficacia del control	Valoración del control	Grado de exposición residual	Nivel de riesgo residual	Tratamiento del riesgo	Acciones a tomar preventivas / correctivas / detección	Responsable	Frecuencia del seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Registro / evidencia
Comercial	Bajos precios de la competencia	Pérdida de cliente	Externo	Competencia desleal,	Pérdida de clientes, pérdida de rentabilidad, baja ocupación de la bodega	3	4	12	ALTO	Investigación de precios y mercado	4	2	8	MEDIA	3	4	MODERADO	Asumirlo	Ajustes de precios, costos, descuentos a los clientes	Jefe comercial	Semestral	Permanente		Contratos, otros si comerciales
	Ingreso de nuevos competidores	Baja participación en el mercado	Externo	Capital extranjero	Pérdida de clientes, baja utilidad	3	4	12	ALTO	Acuerdo comerciales con clientes principales	4	2	8	MEDIA	3	4	MODERADO	Asumirlo	Ajustes de precios con clientes principales, estrategias de marketing para potenciales clientes	Jefe comercial	Semestral	Permanente		Contratos, otros si comerciales, investigaciones de mercado
	Disminución en la demanda del servicio	Disminución en ocupación de bodega	Externo	Fluctuación de TRM, disminución de importaciones	Baja utilidad, capacidad instalada desperdiciada, sobre costos por activos fijos	4	4	16	EXTREMO	Acuerdos de precio para clientes importadores, fortalecimiento de bodega nacional	4	2	8	MEDIA	3	5	MODERADO	Asumirlo	Ajustes comerciales de los servicios, retirar equipos desaprovechados que generan sobre costo	Jefe comercial	Semestral	Permanente		Contratos comerciales

### 5.3 Riesgos Operativos

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO			CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO								
ASPECTO	ACTIVIDADES O SITUACIÓN DE RIESGO	RIESGO	FACTOR DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RESULTADO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CONTROLES EXISTENTES	TIPO DE CONTROL	PERIODICIDAD DE CONTROL	PRODUCTO	EFICACIA DEL CONTROL	Valoración del control	Grado de exposición residual	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	TRATAMIENTO DEL RIESGO	ACCIONES A TOMAR PREVENTIVAS / CORRECTIVAS / DETECCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DEL SEGUIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REGISTRO / EVIDENCIA
OPERATIVO	Descargue de la mercancía	El personal no se encuentra capacitado para manipular el tipo de la mercancía	Interno	Falta de conocimiento en los procedimientos y P O S de los clientes	Daños en la mercancía pagos innecesarios	3	4	12	ALTO	Actualización programa de capacitación, solicitud a los clientes capacitación de sus productos.	4	1	4	BAJA	2	6	MODERADO	Reducirlo	Programar capacitaciones en conjunto con los clientes	Jefe de operaciones, área comercial, Gestos calidad	Mensual	Permanente		Programa capacitaciones, Formato de asistencia a actividades programadas F -TH - 12.

(Continuación) Riesgos Operativos

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO				CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO						
Operativo	Descargue de la mercancía	El personal no cuenta las herramientas y tecnología necesarias para el descargue produciendo demoras	Interno	Falta de recursos financieros	Demoras en el proceso, troques de mercancía, quejas de los clientes por demoras, lesiones a las personas	3	3	9	ALTO	Seguimiento e inspecciones a las herramientas de trabajo.	2	2	4	MEDIA	3	3	MODERADO	Evitarlo	Seguimiento a los mantenimientos correctivos preventivos, seguimiento a los implementos de trabajo, cambios periódicos	Jefe de operaciones, Gestos calidad, Analista HSE	Mensual	Permanente	Mantenimiento o correctivos preventivos, mantenimientos al sistema wms la, Cuadro de entrega de implementos de trabajo
	Descargue de la mercancía	En el descargue se presentan daños o caídas en la mercancía por mala manipulación.	Interno	Descuidos del personal, falta de conocimiento en la manipulación de producto	Daños en la mercancía, lesiones a las personas, cobros innecesarios, quejas de los clientes, pérdida de clientes.	3	4	12	ALTO	Actualización programa de capacitación, solicitud a los clientes capacitación de sus productos.	4	1	4	BAJA	2	6	MODERADO	Reducirlo	Programar capacitaciones en conjunto con los clientes, capacitación de los procedimientos internos, inspecciones del área de calidad	Jefe de operaciones, Gestos calidad	Mensual	Permanente	Programa capacitaciones, Formato de asistencia a actividades programadas F-TH-12, inspecciones del área de calidad a los procesos operativos.

### 5.4 Riesgos Financieros

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO				CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO							
ASPECTO	ACTIVIDADES O SITUACIÓN DE RIESGO	RIESGO	FACTOR DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RESULTADO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CONTROLES EXISTENTES	TIPO DE CONTROL	PERIODICIDAD DE CONTROL	PRODUCTO	EFICACIA DEL CONTROL	Valoración del control	Grado de exposición residual	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	TRATAMIENTO DEL RIESGO	ACCIONES A TOMAR PREVENTIVAS / CORRECTIVAS / DETECCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DEL SEGUIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REGISTRO / EVIDENCIA
Financiero	Fluctuación TRM	Reducción de la cantidad de importaciones por parte de los clientes	Externo	Cambios económicos mundiales	Bajo nivel de flujo de caja por discusión en importaciones y bajas operaciones de depósito aduanero	3	4	12	ALTO	Negociaciones comerciales con clientes	4	2	8	MEDIA	3	4,0	MODERADO	Asumirlo	Renegociación de precios, según el caso	Jefe Comercial	Diario	Permanente		Correo electrónico / Orden de compra / Cotización
	Desfalco financiero	No recuperar dinero de la cartera	Externo	No pronto pago de los servicios prestados / No pago de los servicios ya prestados	Perdidas económicas, pérdidas de clientes actuales y futuros	3	3	9	MODERADO	Seguimiento a cartera por recuperar	4	2	8	ALTA	3	3	MODERADO	Evitarlo	Seguimiento a los clientes con valores pendientes por cartera	Contador	Mensual	Fin de mes		Correo electrónico / soporte de pago

(Continuación) Riesgos Financieros

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO				CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO						
Financiero	Altos costos fijos	Pago de altos costos fijos por alquiler de equipos e inmuebles inutilizados	Interno	Baja ocupación en bodega	Perdidas económicas, sobre capacidad instalada	4	3	12	ALTO	Devolución de equipos sin utilización	4	1	4	MEDIA	2	6	MODERADO	Asumir	Devolución de equipos subutilizados / arriendo de espacio en bodega	Jefe Comercial	A la ocurrencia de cada caso	Permanente	Correo electrónico / Orden de compra / Cotización
	Impuestos	Incremento en el valor de los impuestos / Aparición de nuevos impuestos	Externo	Cambios o nueva reglamentación arancelaria	Incrementos en los costos del servicio, multas por incumplimiento	3	3	9	ALTO	Actualización legal y tributaria permanente	4	3	12	ALTA	4	2,25	MODERADO	Asumir	Actualización tributaria permanente	Contador	Mensual	Permanente	Matriz legal / auditorías



### 5.5 Riesgos Ambientales

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO				CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO							
ASPECTO	ACTIVIDADES O SITUACIÓN DE RIESGO	RIESGO	FACTOR DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RESULTADO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CONTROLES EXISTENTES	TIPO DE CONTROL	PERIODICIDAD DE CONTROL	PRODUCTO	EFICACIA DEL CONTROL	Valoración del control	Grado de exposición residual	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	TRATAMIENTO DEL RIESGO	ACCIONES A TOMAR PREVENTIVAS / CORRECTIVAS / DETECCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DEL SEGUIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REGISTRO / EVIDENCIA
Ambiental	Descargue de mercancía	Generación de residuos reciclables	Interno	Empaques y contenedores de mercancía	Afectación al medio ambiente	4	2	8	ALTO	Clasificación y reciclaje	4	3	12	ALTO	4	2,0	BAJO	Reducirlo	Clasificación y reciclaje	Operadores	Diario	Permanente		Peso de residuos
	Picking / Packing	Generación de residuos reciclables	Interno	Empaques y contenedores de mercancía	Afectación al medio ambiente	4	2	8	ALTO	Clasificación y reciclaje	4	3	12	ALTO	4	2	BAJO	Reducirlo	Clasificación y reciclaje	Operadores	Diario	Permanente		Peso de residuos

(Continuación) Riesgos Ambientales

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO				CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO						
Ambiental	Embalaje de mercancía	Generación de residuos reciclables	Interno	Empaques y contenedores de mercancía	Afectación al medio ambiente	4	2	8	ALTO	Clasificación y reciclaje	4	3	12	ALTO	4	2	BAJO	Reducirlo	Clasificación y reciclaje	Operadores	Diario	Permanente	Peso de residuos
	Tareas administrativas	Generación de residuos reciclables	Interno	Uso y desperdicio de materiales de oficina	Afectación al medio ambiente	4	2	8	ALTO	Clasificación y reciclaje	4	3	12	ALTO	4	2	BAJO	Reducirlo	Clasificación y reciclaje	Operadores	Diario	Permanente	Peso de residuos

### 5.6 Riesgos Legales

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO				CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO						
ASPECTO	ACTIVIDADES O SITUACIÓN DE RIESGO	RIESGO	FACTOR DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RESULTADO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CONTROLES EXISTENTES	TIPO DE CONTROL	PERIODICIDAD DE CONTROL	EFICACIA DEL CONTROL	Valoración del control residual	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	TRATAMIENTO DEL RIESGO	ACCIONES A TOMAR PREVENTIVAS / CORRECTIVAS / DETECCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DEL SEGUIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REGISTRO / EVIDENCIA	
Legal	Actualización Legal aplicable	Incumplimiento de requisitos legales aplicables	Interno	Actualización estatuto aduanero	Sanciones legales, costos adicionales	3	4	12	ALTO	Auditoria Legal periódica	4	2	8	MEDIA	3	4,0	MODERADO	Evitarlo	Auditoria periódica / actualización legal / periódica	Gestion QHSE	Trimestral	Última semana de cada trimestre	Informes de auditoría / matriz legal evaluada
	Incumplimiento interno sobre un requisito legal	Incurrir en multas o sanciones legales	Interno	Desconocimiento u omisión del requisito	Sanciones legales, costos adicionales	3	3	9	ALTO	Auditoria Legal periódica	4	2	8	MEDIA	3	3	MODERADO	Evitarlo	Auditoria periódica por proceso / actualización legal / periódica	Gestion QHSE	Trimestral	Última semana de cada trimestre	Informes de auditoría / matriz legal evaluada

### 5.7 Riesgos Tecnológicos

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO				CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO							
ASPECTO	ACTIVIDADES O SITUACIÓN DE RIESGO	RIESGO	FACTOR DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RESULTADO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CONTROLES EXISTENTES	TIPO DE CONTROL	PERIODICIDAD DE CONTROL	PRODUCTO	EFICACIA DEL CONTROL	Valoración del control	Grado de exposición residual	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	TRATAMIENTO DEL RIESGO	ACCIONES A TOMAR PREVENTIVAS / CORRECTIVAS / DETECCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DEL SEGUIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REGISTRO / EVIDENCIA
Tecnológico	Desactualización de tecnología	Demoras en los procesos	Interno	Falta de recursos	Quejas y reclamos / sobre costos por inoperatividad de los procesos	3	3	9	ALTO	Mantenimiento preventivo	4	2	8	MEDIA	3	3	MODERADO	Evitarlo	Cambio progresivo de la tecnología	Gerencia / jefe de gestión informática	Anual	Diciembre		Informe de gestión de mejora tecnológica
	Ingreso de nuevas tecnologías	Disminución en participación en el mercado	Externo	Ingreso de nuevos competidores con nuevas tecnologías	Pérdida de clientes / Pérdida potencial de negocios	3	4	12	ALTO	Mantenimiento preventivo de equipos	4	2	8	MEDIA	3	4	MODERADO	Evitarlo	Cambio progresivo de la tecnología	Jefe gestión informática	Anual	Diciembre		Informe de gestión de mejora tecnológica
	Pérdida de información	Demoras en los procesos / Desinformación en inventarios / trazabilidad de datos	Interno	Falta de mantenimiento preventivo / tecnología obsoleta	Pérdida de mercancía / troque de mercancía / pérdida de clientes / sobre costos	3	5	15	CATASTRÓFICO	Mantenimiento preventivo / Back up	4	2	8	MEDIA	3	5	MODERADO	Evitarlo	Back up con frecuencia alta	Jefe gestión informática	semanal	Viernes de cada semana		Back up

### 5.8 Riesgos Administrativos

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO				CONTROLES				VALORACIÓN DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO							
ASPECTO	ACTIVIDADES O SITUACIÓN DE RIESGO	RIESGO	FACTOR DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RESULTADO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	CONTROLES EXISTENTES	TIPO DE CONTROL	PERIODICIDAD DE CONTROL	PRODUCTO	EFICACIA DEL CONTROL	Valoración del control	Grado de exposición residual	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	TRATAMIENTO DEL RIESGO	ACCIONES A TOMAR PREVENTIVAS / CORRECTIVAS / DETECCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA DEL SEGUIMIENTO	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REGISTRO / EVIDENCIA
Administrativo	Rotación de personal	Desconocimiento de estándares y procedimientos propios y del cliente	Interno	Alta rotación de personal operativo	Daños en la mecánica / demoras en el servicio	4	3	12	ALTO	Plan de capacitación y entrenamiento interno y externo	4	2	8	MEDIA	3	4,0	MODERADO	Reducirlo	Plan de capacitación y entrenamiento interno y externo	Jefe de Talento Humano	Mensual	Según plan de capacitación		Listados de asistencia

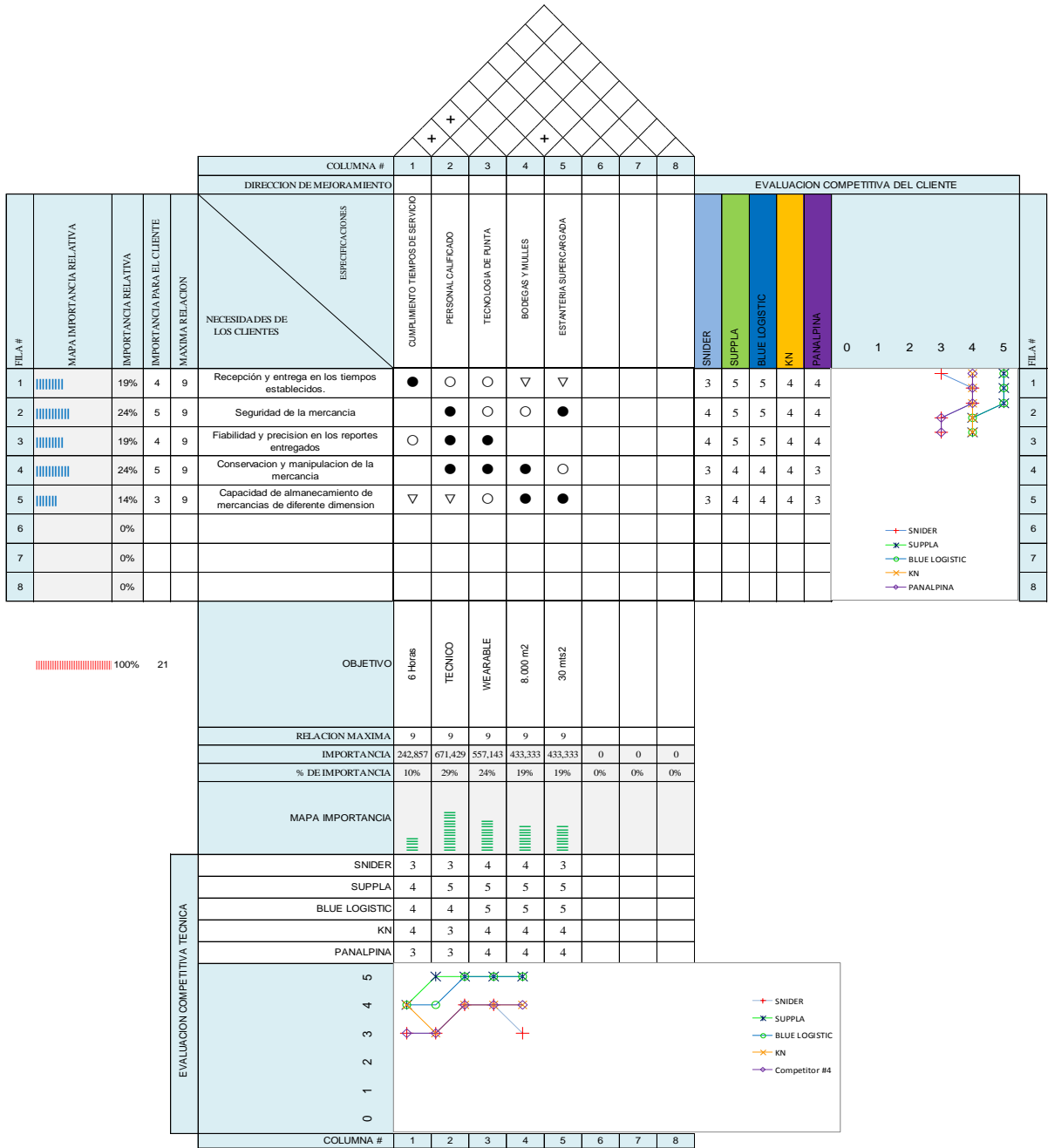
## **6. DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS**

### **6.1 Despliegue de la Función de la calidad**

Al utilizar esta herramienta lo se quiere es conocer la voz del cliente y sus requerimientos, que para cualquier empresa resulta ser la razón de ser. SNIDER siendo una empresa prestadora de servicios debe ser consciente de la importancia de identificar e interpretar los requerimientos de sus clientes para establecer las especificaciones del servicio adecuado que responderán y cumplirán con estas necesidades.

#### **6.1.1 Casa de la calidad de planeación del producto:**

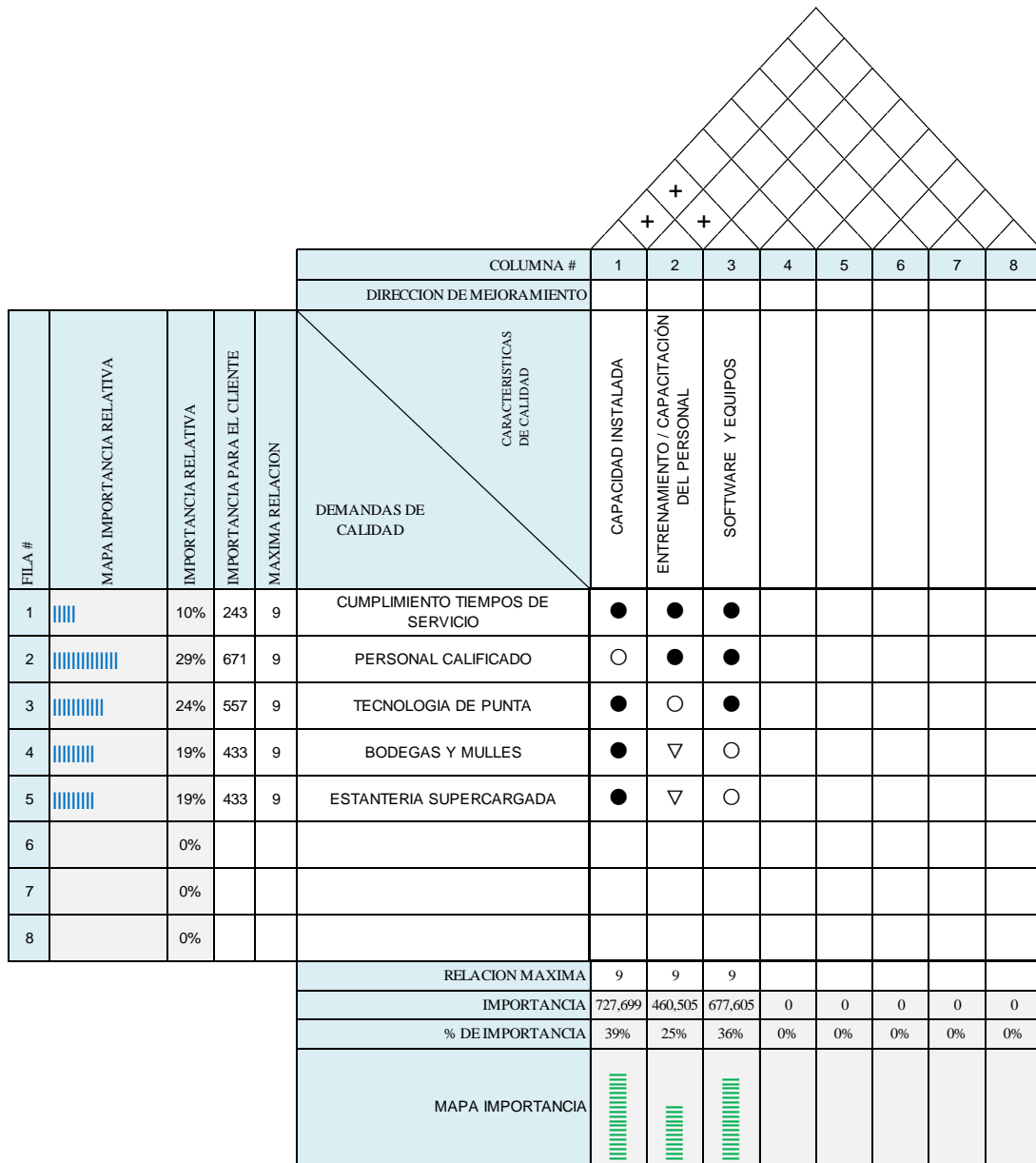
Gráfico 25. Casa de la calidad de planeación del producto



Fuente: Propia de los autores

### 6.1.2 Casa de la calidad de desarrollo de partes

Gráfico 26. Casa de la calidad de desarrollo de partes

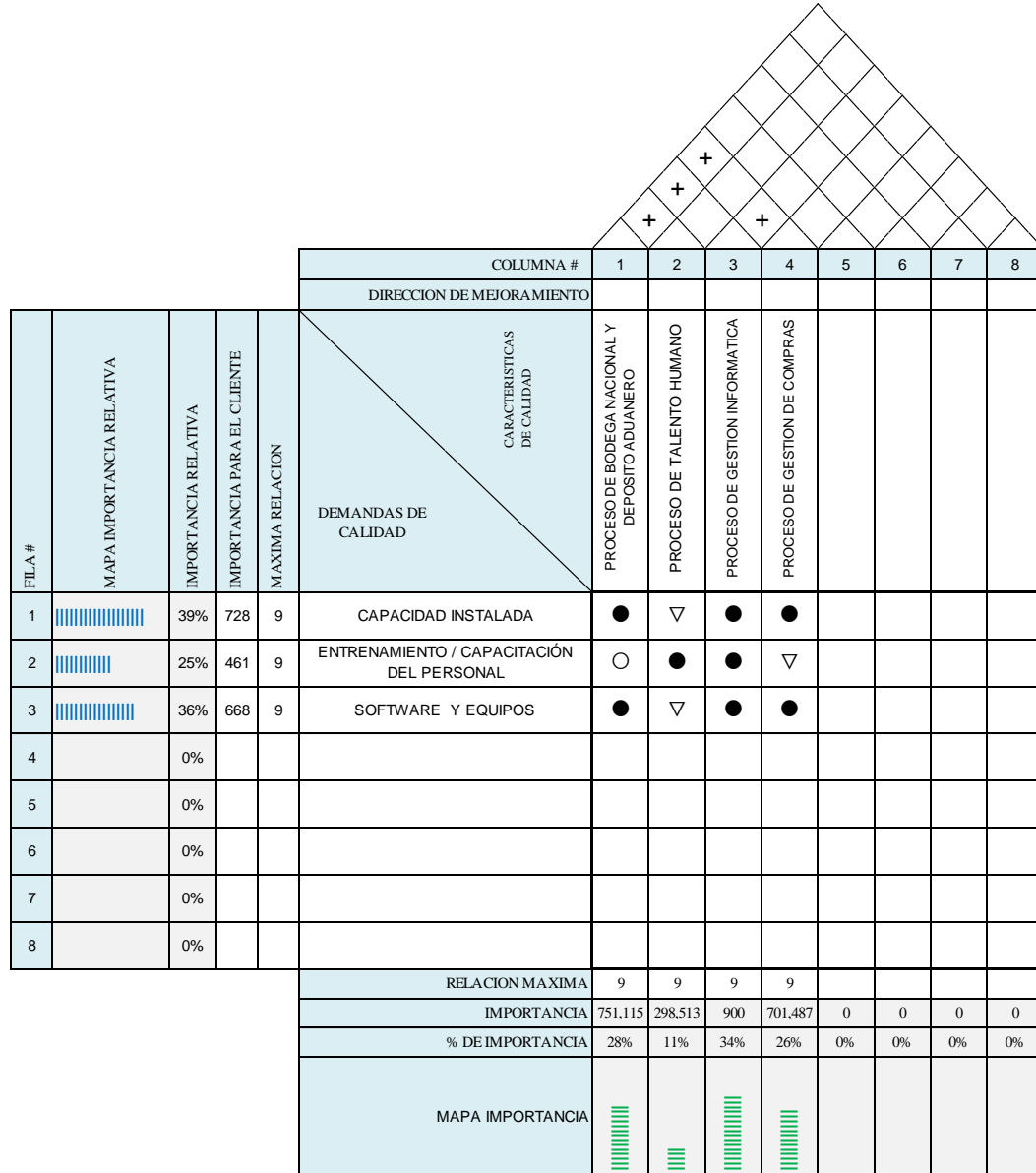


Fuente: Propia de los autores



### 6.1.3 Casa de la calidad de planeación del proceso

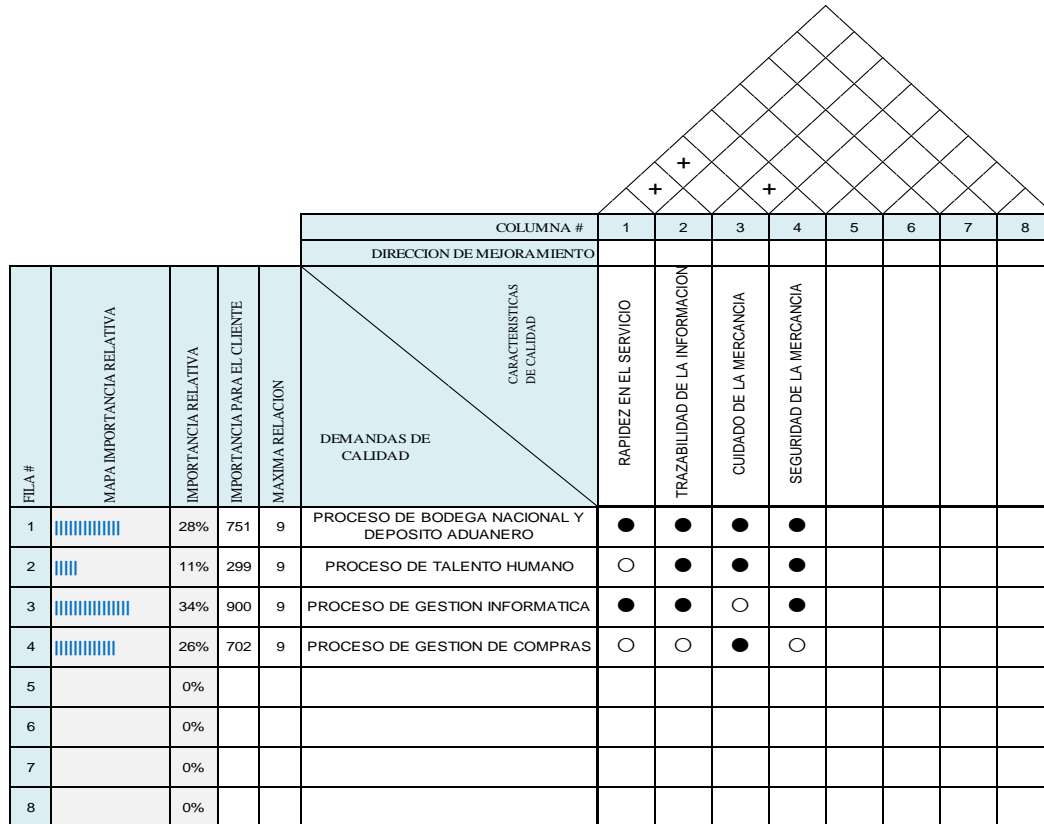
Gráfico 27. Casa de la calidad de planeación del proceso



Fuente: Propia de los autores

### 6.2.4 Casa de la calidad de planeación del servicio

Gráfico 28. Casa de la calidad de planeación del servicio



Fuente: Propia de los autores

### 6.2 Método KANO

Con base al incremento de quejas y reclamos de los clientes por fallas en la prestación del servicio y las bajas calificaciones en las encuestas de satisfacción, es importante conocer los requerimientos de los clientes para lograr la satisfacción y minimizar el riesgo de cambio de empresa por fallas en el servicio. En seguida se muestra la recolección de información con las necesidades de los clientes de SNIDER, realizada mediante el modelo Kano, con el fin de identificar los atributos a los cuales los clientes de SNIDER dan mayor peso.

Para realizar el método KANO en SNIDER es necesario realizar un cuestionario con un número par de preguntas relacionadas con los requerimientos del cliente.

Las preguntas vienen en pares porque, para cada requerimiento, existe una pregunta funcional y otra disfuncional. La primera es del tipo “Si el producto cumple con tal requerimiento, ¿cómo se siente?” La segunda, “Si el producto no cumple con tal requerimiento, ¿cómo se siente?” Las respuestas son del tipo de selección múltiple.

Las únicas alternativas aceptables son las siguientes: 1. Me gusta. 2. Es algo básico. 3. Me da igual. 4. No me gusta, pero lo tolero. 5. No me gusta y no lo tolero.

Para realizar el cuestionario aplicado a SNIDER se hacen preguntas relacionando el área comercial, servicios prestados, costos de servicios, servicios y operaciones, instalaciones, tecnología y servicio al cliente.

En la siguiente tabla se relaciona el cuestionario realizado para SNIDER.

Tabla 27. Formulación de preguntas para los clientes

No Pregunta	Pregunta	Respuesta
1	Como se siente con la atención telefónica y personalizada recibida por el personal de SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
2	Como se siente con la NO atención telefónica y personalizada recibida por el personal de SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
3	Como se siente con las cotizaciones enviados por SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
4	Como se siente con las cotizaciones NO enviados por SNIDER	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero

Tabla 26. (Continuación) Formulación de preguntas para los clientes

5	Como se siente con las tarifas presentadas por SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
6	Como se siente con las tarifas NO presentadas por SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
7	¿Cómo se siente con los tiempos presentados por SNIDER para la recepción de la mercancía y su notificación de llegada?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
8	¿Cómo se siente con los tiempos NO presentados por SNIDER para la recepción de la mercancía y su notificación de llegada?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
9	¿Cómo se siente con tiempos de alistamiento y despacho de las mercancías presentadas por SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
10	Como se siente con los tiempos de alistamiento y despacho de las mercancías NO presentadas por SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
11	Como se siente con los recursos, tecnología, instalaciones presentados por SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual

Tabla 26. (Continuación) Formulación de preguntas para los clientes

		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
12	Como se siente con los recursos, tecnología, instalaciones NO presentados por SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
13	Como se siente con los servicios prestados por SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
14	Como se siente con los servicios NO prestados por SNIDER?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
15	¿Cómo se siente con las respuestas de SNIDER cuando presenta la reclamación de un servicio no conforme?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero
16	¿Cómo se siente con las NO respuestas de SNIDER cuando presenta la reclamación de un servicio no conforme?	Me gusta
		Es algo básico
		Me da igual
		No me gusta pero lo tolero
		No me gusta y no lo tolero

Fuente: Propia de los autores

Para el diligenciamiento y respuestas del cuestionario se utilizaron herramientas tecnológicas, por medio de Google Drive se envió el cuestionario a diferentes clientes, para su verificación se puede observar en el siguiente enlace:

- [https://docs.google.com/forms/u/0/d/16BXL\\_b4I2tMwIBWbXJtfkG-1QI52NXyVGUwpldjJOU4/edit](https://docs.google.com/forms/u/0/d/16BXL_b4I2tMwIBWbXJtfkG-1QI52NXyVGUwpldjJOU4/edit).

A continuación se encuentran los resultados obtenidos para cada pregunta:

Tabla 28. Resultados de preguntas método KANO

No Pregunta	Pregunta	Resultado
1	Como se siente con la atención telefónica y personalizada recibida por el personal de Snider?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLERO</li> <li>● Otro</li> </ul>
2	Como se siente con la NO atención telefónica y personalizada recibida por el personal de Snider?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLERO</li> <li>● Otro</li> </ul>
3	Como se siente con las cotizaciones enviados por Snider ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLERO</li> <li>● Otro</li> </ul>
4	Como se siente con las cotizaciones NO enviados por Snider	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLERO</li> <li>● Otro</li> </ul>
5	Como se siente con las tarifas presentadas por Snider ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLRTO</li> <li>● Otro</li> </ul>
6	Como se siente con las tarifas NO presentadas por Snider ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLRTO</li> <li>● Otro</li> </ul>

Tabla 27. (Continuación) Resultado de pregunta del método KANO

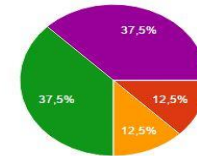
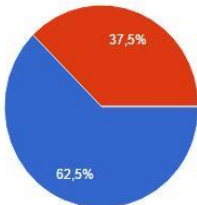
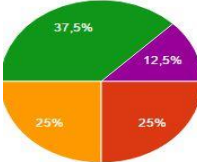
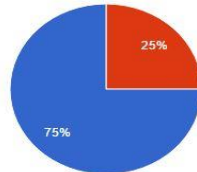
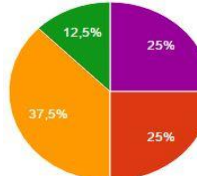
7	Como se siente con los tiempos presentados por Snider para la recepción de la mercancía y su notificación de llegada ?.	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLERO</li> <li>● Otro</li> </ul>
8	Como se siente con los tiempos NO presentados por Snider para la recepción de la mercancía y su notificación de llegada ?.	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLERO</li> <li>● Otro</li> </ul>
9	Como se siente con tiempos de alistamiento y despacho de la mercancía presentados por Snider?.	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLERO</li> <li>● Otro</li> </ul>
10	Como se siente con los tiempos de alistamiento y despacho de la mercancía NO presentados por Snider?.	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLERO</li> <li>● Otro</li> </ul>
11	Como se siente con los recursos, tecnología, instalaciones presentados por Snider?.	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLERO</li> <li>● Otro</li> </ul>
12	Como se siente con los recursos, tecnología, instalaciones NO presentados por Snider?.	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ME GUSTA</li> <li>● ES ALGO BASICO</li> <li>● ME DA IGUAL</li> <li>● NO ME GUSTA PERO LO TOLERO</li> <li>● NO ME GUSTA Y NO LO TOLERO</li> <li>● Otro</li> </ul>



Tabla 27. (Continuación) Resultado de pregunta del método KANO

13	Como se siente con los servicios prestados por Snider?.	
14	Como se siente con los servicios NO prestados por Snider?.	
15	Como se siente con las respuestas de Snider cuando presenta la reclamación de un servicio no conforme ?	
16	Como se siente con las NO respuestas de Snider cuando presenta la reclamación de un servicio no conforme ?	

Fuente: Propia de los autores

Tabla 29. Asignación a cada pregunta método KANO

No Pregunta	Pregunta	BASICA	DESEMPEÑO	DELEITE	INDIFERENTE	CUESTIONABLES	INVERSA	CLASE	TOTAL
1	Como se siente con la atención telefónica y personalizada recibida por el personal de Snider?	8	12					D	20
2	Como se siente con la NO atención telefónica y personalizada recibida por el personal de Snider?					3	17	INV	20
3	Como se siente con las cotizaciones enviados por Snider ?	10	10					D	20
4	Como se siente con las cotizaciones NO enviados por Snider				10	7	3	IND	20
5	Como se siente con las tarifas presentadas por Snider ?	7	11				2	D	20
6	Como se siente con las tarifas NO presentadas por Snider ?	3			7	5	5	IND	20
7	Como se siente con los tiempos presentados por Snider para la recepción de la mercancía y su notificación de llegada ?.	7	10			3		D	20
8	Como se siente con los tiempos NO presentados por Snider para la recepción de la mercancía y su notificación de llegada ?.	3			3	7	7	C	20
9	Como se siente con tiempos de alistamiento y despacho de la mercancía presentados por Snider?.	8	12					D	20
10	Como se siente con los tiempos de alistamiento y despacho de la mercancía NO presentados por Snider?.			5	5	7	3	C	20
11	Como se siente con los recursos, tecnología, instalaciones presentados por Snider?.	5	15					D	20
12	Como se siente con los recursos, tecnología, instalaciones NO presentados por Snider?.	5			3	7	5	C	20
13	Como se siente con los servicios prestados por Snider?.	7	13					D	20
14	Como se siente con los servicios NO prestados por Snider?.	7			7	3	3	B	20
15	Como se siente con las respuestas de Snider cuando presenta la reclamación de un servicio no conforme ?	10	10					B	20
16	Como se siente con las NO respuestas de Snider cuando presenta la reclamación de un servicio no conforme ?	3	2		5		10	INV	20

Fuente: Propia de los autores

Con esta clasificación es posible tomar decisiones de desarrollo, decidir sobre el número y características de los atributos que se incluirán en un nuevo producto. Como recomendación se ve la necesidad de analizar las tarifas en comparación al cliente,

rapidez del servicio, efectividad del servicio y costos de los seguros ya que estos han generado algunos problemas con los clientes.

Tabla 30. Consolidado de atributos Método KANO

Requisitos Diseño	Clasificación	Porcentaje
Satisfacción el almacenamiento	Requisito de desempeño	10%
Satisfacción en entregas	Requisito de desempeño	10%
WMS LAB	Deleite	20%
Seguridad orden y limpieza	Obligatorio	10%
Maquinaria y equipos	Deleite	20%
Satisfacción en atención.	Deleite	20%
Tarifas.	Obligatorio	10%

Fuente: Propia de los autores

Realizando el análisis a la tabla de resultados del método Kano se evidencia que los clientes consideran que los atributos son atractivos sobre el número de características que se incluirán en un nuevo producto.

Se ve la necesidad de investigar los atributos que da como resultado la calidad inversa y básico estos atributos hacen referencias a que la calidad en el servicio, tiempos de respuesta, tiempos de entrega del producto requieren no son satisfactorias para el cliente y requieren de estrategias que ayuden a los clientes encuentren un gusto del servicio prestado.

Como recomendación se ve la necesidad de analizar las tarifas en comparación a la competencia, esto se debe que el cliente siempre espera atributos de buenos costos, rapidez en el servicio, efectividad en el servicio, costos de seguros adecuados, esto se debe a que estos atributos han generado algún tipo de problema o insatisfacción al cliente por parte de Snider y ha ocasionado que clientes escojan otros servicios en otros clientes.

Así mismo se encuentran atributos de deleite o atractivo para los clientes que son los servicios que el cliente no esperan pero generan gran satisfacción en servicios que presta Snider como lo son los tiempos de respuesta en cotizaciones, tiempos en solicitudes, herramientas y equipos, wms\_lab, satisfacción en atención y tiempo de respuesta.

Con esta clasificación es posible tomar decisiones de desarrollo, decidir sobre el número de características y atributos que se incluirán en un nuevo producto y servicio que satisfaga al cliente y sean clientes fieles a estos servicios.

### 6.3 Consolidación de requerimientos, deberes de norma y legal

La consolidación de la normatividad aplicable para la operación de SNIDER se compila en una matriz de requisitos legales aplicables que continuación se relacionan algunos de estos requisitos:

Tabla 31. Requerimientos legales y normativos SNIDER

QUE APLICA	CUAL APLICA		EN DONDE APLICA Y TIPOS DE PRODUCTO	REQUERIMIENTO Y CONTROLES
Decreto 390 de 2016	Todos los artículos	Legislación aduanera, se compila, moderniza, simplifica y adecua la regulación aduanera a las mejores prácticas internacionales, para facilitar el comercio exterior y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el país dentro de los acuerdos comerciales.	Deposito aduanero.  Almacenamiento de cualquier tipo de mercancía	<p>Bodegas legalmente establecidas para nacionalización de mercancías</p> <p>Cuarto fríos para mercancía refrigerada.</p> <p>Contar con infraestructura y equipos adecuados para la operación de depósito aduanero.</p> <p>Contar con básculas certificadas y calibradas para control de peso de la mercancía.</p> <p>Controles de temperatura y humedad para mercancías.</p> <p>Contar con rejas de control de mercancía en abandono.</p> <p>Software de control interno y externo para reportar cantidades, peso y referencias de la mercancía ingresada.</p> <p>Control de plagas.</p> <p>Control de seguridad física y circuito de cámaras vigiladas.</p> <p>Control de inventarios.</p> <p>Equipos para reporte de la DIAN</p>

Tabla 30. (Continuación) Requerimientos legales y normativos SNIDER

<p>Resolución 4002 de 2008</p>	<p>Todos los artículos</p>	<p>Por la cual se adopta el Manual de Requisitos de Capacidad de Almacenamiento y/o Acondicionamiento para Dispositivos Médicos.</p>	<p>Bodega Nacional.</p> <p>Almacenamiento de dispositivos médicos.</p> <p>Acondicionamiento y Etiquetado de dispositivos médicos.</p>	<p>Cuarto fríos para mercancía refrigerada.</p> <p>Contar con infraestructura y equipos adecuados para la operación de bodega nacional.</p> <p>Contar con básculas certificadas y equipos de control calibradas.</p> <p>Controles de temperatura y humedad para mercancías.</p> <p>Control de insectos y roedores.</p> <p>Limpieza y desinfección de la zona</p> <p>Contar con rejillas de control de estados de calidad establecidos por el INVIMA.</p> <p>Software de control interno y externo para trazabilidad de los dispositivos.</p> <p>Control de seguridad física y circuito de cámaras vigiladas.</p> <p>Control de inventarios.</p> <p>Zona de acondicionamiento e inspección de productos.</p> <p>Demarcación de zonas accesorias.</p> <p>Control de red contra incendios.</p> <p>Control de lavado de manos.</p> <p>Seguimiento e inspección.</p>
--------------------------------	----------------------------	--	---	---

Tabla 30. (Continuación) Requerimientos legales y normativos SNIDER

<p>Decreto 3075 de 1997</p>	<p>Todos los artículos</p>	<p>Regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicarán:</p> <p>A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional;</p> <p>A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano;</p> <p>A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos; sobre los alimentos y materias primas para alimentos.</p>	<p>Procesos de bodega Nacional.</p> <p>Productos:</p> <p>Bases de alimentos.</p> <p>Alimentos de consumo Masivo.</p> <p>Materias primas para alimentos.</p> <p>Insumos para alimentos</p>	<p>Cuarto fríos y controles para mercancía refrigerada.</p> <p>Contar con infraestructura y equipos adecuados para la operación de bodega nacional.</p> <p>Debe contar en una zona específica evitando contaminación cruzada.</p> <p>Los equipos deben ser eléctricos, los equipos a combustión generan contaminación del producto.</p> <p>Contar con básculas certificadas y equipos de control calibrados.</p> <p>Controles de temperatura y humedad para mercancías.</p> <p>Control de insectos y roedores.</p> <p>Limpieza y desinfección de la zona</p> <p>Contar con rejillas de control de estados de calidad según procedimientos.</p> <p>Software de control interno y externo para trazabilidad de los productos.</p> <p>Control de seguridad física y circuito de cámaras vigiladas.</p> <p>Control de inventarios y fechas de vencimiento.</p> <p>Zona de acondicionamiento e inspección de productos.</p> <p>Demarcación de zonas accesorias.</p> <p>Control de lavado de manos.</p> <p>Seguimiento e inspección.</p>
-----------------------------	----------------------------	--	---	--

Tabla 30. (Continuación) Requerimientos legales y normativos SNIDER

Resolución 2400 de 1979	4	<p>Todos los edificios destinados a establecimientos industriales, temporales o permanentes, serán de construcción segura y firme para evitar el riesgo de desplome; los techos o cerchas de estructura metálica, presentarán suficiente resistencia a los efectos del viento, y a su propia carga; los cimientos y pisos presentarán resistencia suficiente para sostener con seguridad las cargas para las cuales han sido calculados, y ningún cimiento o piso será sobrecargado por encima de la carga normal; el factor de seguridad para el acero estructural con referencia a la carga de rotura, será por lo menos de cuatro (4) para las cargas estáticas, y por lo menos de seis (6) para las cargas vivas o dinámicas, y será correspondientemente más alto para otros materiales; además se dispondrá de un margen suficiente para situaciones anormales.</p>	<p><b>Procesos: Instalaciones de bodega nacional y depósito aduanero</b></p>	<p>Contar con infraestructura y equipos adecuados para la operación de bodega nacional.</p> <p>Mantenimientos preventivos y correctivos de la infraestructura.</p> <p>Contar con equipos de red contra incendios.</p> <p>Seguimiento e inspecciones.</p> <p>Limpieza y desinfección de las instalaciones.</p> <p>Control de servicios públicos y lavado de tanques.</p>
	5	<p>Las edificaciones de los lugares de trabajo permanentes o transitorios, sus instalaciones, vías de tránsito, servicios higiénico-sanitarios y demás dependencias deberán estar construidos y conservados en forma tal que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores y del público en general.</p>		<p>Contar con infraestructura y equipos adecuados para la operación de bodega nacional.</p> <p>Mantenimientos preventivos y correctivos de la infraestructura.</p> <p>Contar con equipos de red contra incendios.</p> <p>Seguimiento e inspecciones.</p> <p>Limpieza y desinfección de las instalaciones.</p> <p>Control de servicios públicos y lavado de tanques.</p>

Tabla 30. (Continuación) Requerimientos legales y normativos SNIDER

	7	<p>Todo local o lugar de trabajo debe contar con buena iluminación en cantidad y calidad, acorde con las tareas que se realicen; debe mantenerse en condiciones apropiadas de temperatura que no impliquen deterioro en la salud, ni limitaciones en la eficiencia de los trabajadores. Se debe proporcionar la ventilación necesaria para mantener aire limpio y fresco en forma permanente.</p>		<p>Mantenimiento preventivo y correctivo a las lámparas de luz.</p> <p>Mantenimiento preventivo y correctivo al circuito cerrado de energía.</p> <p>Mantenimiento correctivo y preventivo a los extractores de partículas.</p>
	11	<p>Las paredes serán lisas, protegidas y pintadas en tonos claros, susceptibles de ser lavadas o blanqueadas y serán mantenidas al igual que el pavimento, en buen estado de conservación, reparándose tan pronto como se produzcan grietas, agujeros o cualquier clase de desperfectos.</p>		<p>Mantenimiento preventivo y correctivo de la fachada interna y externa.</p> <p>Limpieza y desinfección de oficinas u bodegas.</p>
	16	<p>Los locales de trabajo contarán con un número suficiente de puertas de salida, libres de todo obstáculo, amplias, bien ubicadas y en buenas condiciones de funcionamiento, para facilitar el tránsito en caso de emergencia. Tanto las puertas de salida, como las de emergencia deberán estar construidas para que se abran hacia el exterior, y estarán provistas de cerraduras interiores de fácil operación. No se deberán instalar puertas giratorias; las puertas de emergencia no deberán ser de corredera, ni de enrollamiento vertical.</p>		<p>Mantenimiento preventivo y correctivo de la fachada interna y externa.</p> <p>Limpieza y desinfección de oficinas u bodegas.</p> <p>Inspecciones y seguimiento a las zonas de tránsito o evacuación por parte del personal de HSE</p>



Tabla 30. (Continuación) Requerimientos legales y normativos SNIDER

	17	<p>Todos los establecimientos de trabajo (a excepción de las empresas mineras, canteras y demás actividades extractivas) en donde exista alcantarillado público, que funcionen o se establezcan en el territorio nacional, deben tener o instalar un inodoro un lavamanos, un orinal y una ducha, en proporción de uno (1) por cada quince (15) trabajadores, separados por sexos, y dotados de todos los elementos indispensables para su servicio, consistentes en papel higiénico, recipientes de recolección, toallas de papel, jabón, desinfectantes y desodorantes.</p>		<p>Control de zonas accesorias.</p> <p>Limpieza y desinfección de zonas accesorias.</p> <p>Seguimiento y control por parte del personal de HSE.</p>
	29	<p>Todos los sitios de trabajo, pasadizos, bodegas y servicios sanitarios deberán mantenerse en buenas condiciones de higiene y limpieza. Por ningún motivo se permitirá la acumulación de polvo, basuras y desperdicios.</p>		<p>Procedimiento de limpieza y desinfección de las bodegas.</p> <p>Rotación desinfectante.</p> <p>Control de la ejecución de las actividades del procedimiento.</p>
	31	<p>El piso de las salas de trabajo se mantendrá limpio y seco. En las industrias en que es imposible mantener los pisos secos, se les dará una inclinación adecuada y se instalará un sistema de drenaje, y otros artefactos similares para que el trabajador no esté expuesto permanentemente a la humedad. Todo trabajador que labore constantemente en sitios húmedos estará provisto de botas especiales, para su protección.</p>		<p>Procedimiento de limpieza y desinfección de las bodegas.</p> <p>Rotación desinfectante.</p> <p>Control de la ejecución de las actividades del procedimiento</p>

Tabla 30. (Continuación) Requerimientos legales y normativos SNIDER

	32	<p>Los pisos de las salas de trabajo y los corredores se mantendrán libres de desperdicios y sustancias que causen daño al trabajador. Se cuidará especialmente de que el pavimento no esté encharcado y se conserve limpio de aceite, grasas u otros cuerpos que lo hagan resbaladizo. Los aparatos, máquinas, instalaciones, etc., deberán mantenerse siempre en buen estado de limpieza.</p>		<p>Procedimiento de limpieza y desinfección de las bodegas.</p> <p>Rotación desinfectante.</p> <p>Control de la ejecución de las actividades del procedimiento</p>
	33	<p>La limpieza de las salas de trabajo se efectuará siempre que sea posible, fuera de las horas de trabajo y se evitará diseminar polvo al ejecutarla. Las basuras y demás desperdicios se sacarán frecuentemente para mantener siempre en buenas condiciones los locales.</p>		<p>Procedimiento de limpieza y desinfección de las bodegas.</p> <p>Rotación desinfectante.</p> <p>Control de la ejecución de las actividades del procedimiento.</p>
	34	<p>Se evitará la acumulación de materias susceptibles de descomposición, de producir infección, o en general, nocivas o peligrosas, y se evacuarán o eliminarán por procedimientos adecuados los residuos de primeras materias o de fabricación, aguas residuales, etc. y los polvos, gases, vapores, etc., nocivos y peligrosos.</p>		<p>Control de zonas accesorias</p> <p>Procedimiento de limpieza y desinfección de las bodegas.</p> <p>Rotación desinfectante.</p> <p>Control de la ejecución de las actividades del procedimiento</p> <p>Seguimiento del personal de HSE.</p>

Tabla 30. (Continuación) Requerimientos legales y normativos SNIDER

	37	En los establecimientos industriales, comerciales u otros semejantes, el patrono mantendrá un número suficiente de sillas a disposición de los trabajadores. Siempre que la naturaleza del trabajo lo permita, los puestos de trabajo deberán ser instalados de manera que el personal efectúe sus tareas sentadas. Los asientos deberán ser cómodos y adecuados, de tal manera que se evite la fatiga en el trabajo que se realice.		Control de zonas accesorias  Procedimiento de limpieza y desinfección de las bodegas.  Rotación desinfectante.  Control de la ejecución de las actividades del procedimiento  Seguimiento del personal de HSE.
Ley 100 de 1993	1	Garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana. El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.	DIAGNOSTICO	N A
Decreto 1079 de 2015 (Antes Decreto 1609 de 2002)	2.2.1.7.8.1 .1.	Requisitos técnicos y de seguridad para el manejo y transporte de mercancías peligrosas por carretera en vehículos automotores en todo el territorio nacional, con el fin de minimizar los riesgos, garantizar la seguridad y proteger la vida y el medio ambiente, de acuerdo con las definiciones y clasificaciones establecidas en la Norma Técnica Colombiana NTC 1692 "Transporte de mercancías peligrosas.	PROCESOS	Procedimiento operaciones.  Protocolos de manejo de químicos.  Fichas de seguridad.  Supervisión.  Inspecciones y control por parte de HSE

Tabla 30. (Continuación) Requerimientos legales y normativos SNIDER

Decreto 1079 de 2015 (Antes Decreto 1609 de 2002)	2.2.1.7.8.1 .1.	El rotulado y etiquetado de los embalajes y envases de las mercancías peligrosas debe cumplir con lo establecido para cada clase en la Norma Técnica Colombiana NTC 1692-Anexo N° 1.	<b>PROCESOS</b>	Procedimiento operaciones. Protocolos de manejo de químicos. Fichas de seguridad. Supervisión. Inspecciones y control por parte de HSE
Resolución 701 de 2013	1	Todo usuario y/o generador de residuos sólidos en el territorio del Distrito Capital, está obligado a presentar, en espacio público, para la recolección y transporte por parte de la población recicladora de oficio, los residuos sólidos que correspondan a materiales potencialmente reciclables y aprovechables en una bolsa blanca, con el contenido previsto en el artículo primero (1°) de la Resolución UAESP No. 799 de 2012, o la que modifique o sustituya, con una antelación no mayor a tres (3) horas ni inferior a una (1) hora, respecto del rango de horario y frecuencia establecida por el operador y/o prestador del servicio público de aseo en su componente de recolección de residuos sólidos ordinarios.	<b>PROCESOS</b>	Control de zonas accesorias. Señalización zonas de reciclable. Reconstrucción de estibas. Capacitaciones al personal. Selección de material reciclable. Seguimiento control personal HSE
Decreto 1072 de 2015	16	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.	<b>PROCESOS</b>	Sistema de Gestion de Seguridad y Salud

Tabla 30. (Continuación) Requerimientos legales y normativos SNIDER

NTC- ISO 9001:2015	4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 5.1; 5.2; 5.3; 6.1; 6.2; 6.3; 7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 7.5; 8.1; 8.2; 8.4; 8.5; 8.6; 8.7; 9.1; 9.2; 9.3; 10.1; 10.2; 10.3	Requisitos para el sistema de gestión de Calidad	<b>PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>	Seguimiento a planeación estratégica. Reuniones de calidad. Auditorías internas y externas. Generación de planes de acción. Seguimiento a los planes de acción. Seguimiento a indicadores de gestión.
--------------------	---	--	---	--

Fuente: Propia de los autores

## 6.4 Bodega Nacional

Tabla 32. Ficha Bodega Nacional

<b>Servicio:</b>	Bodega Nacional
<b>Clientes:</b>	Empresas nacionales de cualquier sector o actividad económica que requiera servicio de almacenamiento y control de inventarios.
<b>Responsable de ejecución:</b>	Coordinadora de operaciones –supervisor de recepciones – Operadores logísticos, montacarguista, analista de inventarios.
<b>Especificaciones del servicio:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro fotográfico durante toda la custodia.</li> <li>➤ Custodia de documentos de nacionalización.</li> <li>➤ Información en tiempo real vía mail</li> <li>➤ Control de contaminación</li> <li>➤ Control de temperatura</li> <li>➤ Control de humedad</li> <li>➤ Estantería súper cargada</li> </ul>
<b>Descripción del servicio del proceso de Bodega Nacional.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibo de mercancías</li> <li>➤ Clasificación por referencias</li> <li>➤ Re empaques y aperturas según sus necesidades</li> <li>➤ Montacargas para cargues y descargues con capacidad de 1.500 Kg.</li> <li>➤ Almacenamiento en estantería</li> <li>➤ Informes periódicos sobre inventarios de acuerdo a sus necesidades.</li> <li>➤ Servicios de acondicionamiento, maquila y etiquetado</li> </ul>

Tabla 31. (Continuación) Ficha Bodega Nacional

<b>Otros servicios:</b>	<b>CUARTOS FRIOS:</b> Snider cuenta con 2 cuartos fríos, cada uno con capacidad de 64 posiciones de estiba para almacenamiento de carga que requiera refrigeración de 2°C a 8°C. Estos cuartos poseen un sistema de monitoreo del frío para emisión de reportes según necesidades; uno de los cuartos está dedicado al almacenamiento de producto farmacéutico, el segundo se encuentra disponible para almacenamiento de alimentos o relacionados con cadena de frío.
<b>Necesidades de los clientes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buen servicio.</li> <li>➤ Recepción y entrega en los tiempos establecidos.</li> <li>➤ Buen manejo de la mercancía.</li> <li>➤ Seguridad de la mercancía</li> <li>➤ Fiabilidad en los reportes entregados al cliente del ingreso</li> <li>➤ Conservación de la mercancía en la estantería.</li> <li>➤ Reportes de los inventarios fiables.</li> <li>➤ Precios flexibles.</li> </ul>
<b>Procedimientos o instructivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ P – LA – 01 Recepción de la mercancía.</li> <li>➤ I –LA - 10 Control de inventarios</li> </ul>
<b>Requisitos técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resolución 4002:207 invima.</li> <li>➤ Decreto 390 de 2016</li> <li>➤ Decreto 3075 de 1997.</li> </ul>
<b>Tecnología y equipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema WMS _ LAB</li> <li>➤ Radiofrecuencias.</li> <li>➤ Montacargas eléctricos.</li> <li>➤ Gatos eléctricos.</li> <li>➤ Equipos de control de temperatura y humedad.</li> <li>➤ Basculas.</li> </ul>
<b>Infraestructura:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bodegas equipadas con estantería.</li> <li>➤ Iluminación natural y artificial.</li> <li>➤ Muelles de recepción.</li> <li>➤ Zonas accesorias.</li> <li>➤ Zonas de reconocimiento.</li> <li>➤ Baños.</li> <li>➤ Red contra incendios.</li> <li>➤ Cuarto de aseo</li> </ul>

Fuente: Propia de los autores

## 6.5 Depósito aduanero

Tabla 33. Ficha deposito aduanero

<b>Servicio:</b>	Deposito aduanero
<b>Clientes:</b>	Empresas nacionales y multinacionales que realizan importaciones de mercancía, requieran servicio de nacionalización, almacenamiento y control de inventarios.
<b>Responsable de ejecución:</b>	Coordinadora de operaciones –supervisor de recepciones – Operadores logísticos, montacarguista, analista de inventarios.
<b>Especificaciones del servicio:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acompañamiento en proceso de nacionalización</li> <li>➤ Registro fotográfico durante toda la custodia.</li> <li>➤ Custodia de documentos de nacionalización.</li> <li>➤ Información en tiempo real vía mail</li> <li>➤ Control de contaminación</li> <li>➤ Control de temperatura</li> <li>➤ Control de humedad</li> <li>➤ Estantería súper cargada</li> <li>➤ Picking</li> <li>➤ Packing</li> </ul>
<b>Descripción del servicio del proceso de Bodega Nacional.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nacionalización de mercancías</li> <li>➤ Recibo de mercancías</li> <li>➤ Inspección de mercancías</li> <li>➤ Clasificación por referencias</li> <li>➤ Re empaques y aperturas según sus necesidades</li> <li>➤ Montacargas para cargues y descargues con capacidad de 1.500 Kg.</li> <li>➤ Almacenamiento en estantería</li> <li>➤ Informes periódicos sobre inventarios de acuerdo a sus necesidades.</li> <li>➤ Servicios de acondicionamiento, maquila y etiquetado</li> <li>➤ Entrega en muelle</li> </ul>
<b>Otros servicios:</b>	<b>CUARTOS FRIOS:</b> Snider cuenta con 2 cuartos fríos, cada uno con capacidad de 64 posiciones de estiba para almacenamiento de carga que requiera refrigeración de 2°C a 8°C. Estos cuartos poseen un sistema de monitoreo del frio para emisión de reportes según necesidades; uno de los cuartos está dedicado al almacenamiento de producto farmacéutico, el segundo se encuentra disponible para almacenamiento de alimentos o relacionados con cadena de frio.
<b>Necesidades de los clientes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nacionalización de mercancías</li> <li>➤ Buen servicio.</li> <li>➤ Recepción y entrega en los tiempos establecidos.</li> <li>➤ Buen manejo de la mercancía. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seguridad de la mercancía</li> </ul> </li> <li>➤ Fiabilidad en los reportes entregados al cliente del ingreso</li> <li>➤ Conservación de la mercancía en la estantería.</li> <li>➤ Reportes de los inventarios fiables.</li> <li>➤ Precios flexibles.</li> <li>➤ Entrega en muelle</li> </ul>

Tabla 31. (Continuación) Ficha Deposito Aduanero

<b>Procedimientos o instructivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ P – LA – 01 Recepción de la mercancía.</li> <li>➤ I –LA - 10 Control de inventarios</li> </ul>
<b>Requisitos técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resolución 4002:207 invima.</li> <li>➤ Decreto 390 de 2016</li> <li>➤ Decreto 3075 de 1997.</li> </ul>
<b>Tecnología y equipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema WMS _ LAB</li> <li>➤ Radiofrecuencias.</li> <li>➤ Montacargas eléctricos.</li> <li>➤ Gatos eléctricos.</li> <li>➤ Equipos de control de temperatura y humedad.</li> <li>➤ Basculas.</li> </ul>
<b>Infraestructura:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bodegas equipadas con estantería.</li> <li>➤ Iluminación natural y artificial.</li> <li>➤ Muelles de recepcion.</li> <li>➤ Zonas accesorias.</li> <li>➤ Zonas de reconocimiento.</li> <li>➤ Baños.</li> <li>➤ Red contra incendios.</li> <li>➤ Cuarto de aseo</li> </ul>

Fuente: Propia de los autores



## **7. ESTRUCTURA ESTRATEGICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

### **7.1 Misión Actual**

**SNIDER & CIA S.A.** presta servicios de almacenamiento de mercancías sometidas a control aduanero, mercancías nacionales y de administración de inventarios, diseñando soluciones logísticas a la medida de las necesidades de sus clientes.

Se mantiene a la vanguardia en infraestructura y desarrollo tecnológico. Ofrece un servicio eficiente y diferencial, cumple con la legislación nacional y defiende las buenas prácticas comerciales asegurando, la rentabilidad esperada por sus accionistas.

### **7.2 Visión Actual**

En el año 2017 **SNIDER & CIA S.A.** continuará con el liderazgo en el manejo de mercancías bajo control aduanero y la administración de inventarios dentro de nuestras instalaciones y en las instalaciones de los clientes.

Ser reconocidos en el mercado como especialistas en almacenamiento y en el manejo de la distribución de mercancías de los clientes, prestando un servicio integral.

### **7.3 Valores Corporativos actuales**

Los miembros de las gerencias, administradores, delegados, empleados, asociados y demás vinculados con **SNIDER & CIA S.A.S**, deberán tener en cuenta en su diario proceder los valores corporativos definidos dentro de los estatutos (relacionados a continuación), puesto que son básicos para la convivencia dentro y fuera de la compañía:

1. La integridad como conducta
2. La productividad como resultado
3. La puntualidad, lealtad y transparencia como forma de vida
4. La excelencia del servicio al cliente como norte de nuestra gestión
5. La ética como profesionalismo

Actuando en la búsqueda permanente de la verdad y la justicia.

## 7.4 Principios actuales

La honestidad, la responsabilidad y el cumplimiento de los deberes legales, contractuales y morales, son patrones que rigen la conducta de los empleados y directivos con miras a conservar la confianza y seguridad del público.

La actividad de todos los directivos y empleados están sujetas a la estricta observancia de la ley, regulaciones, políticas y controles internos, así como del deber de lealtad que se debe tener con SNIDER & CIA S.A.S.

Son principios orientadores, en relación con los conflictos de interés y el manejo de información privilegiada, los siguientes:

### ➤ **Transparencia**

Un mercado transparente es aquel en el cual es posible una apropiada asignación de tarifas y toma de decisiones, como consecuencia de niveles adecuados de eficiencia, competitividad y flujos de información oportunos, suficientes y claros entre los agentes que en él intervienen.

### ➤ **Reserva**

Se entiende por reserva el deber de abstenerse a revelar cualquier información considerada como confidencial o personal.

### ➤ **Utilización adecuada de la información**

Los agentes que intervienen en el mercado deben abstenerse de utilizar información privilegiada para sí o para un tercero.

### ➤ **Lealtad**

Se entiende por lealtad, la obligación que tienen los agentes de obrar simultáneamente de manera íntegra, franca, fiel, y objetiva, con relación a todas las personas que intervienen de cualquier manera en el mercado. Son expresiones de lealtad:

- Abstenerse de obrar en situaciones generadoras de conflictos de interés.
- Abstenerse de dar información ficticia, incompleta o inexacta.

## **7.5 Reglas de Conducta actuales**

1. Obrar de buena fe, con lealtad y la diligencia de un buen administrador.
2. Realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar el desarrollo propuesto en el objeto social de la compañía.
3. Abstenerse de participar por sí mismo o interpuesta por una persona con interés personal o de terceros, en actividades o actos que impliquen competencia con SNIDER & CIA S.A.S y generen conflictos de intereses.
4. Promover negocios financieros honestos, transparentes y legítimos, procurando mantener principios de equidad y justicia con la contraparte.
5. No influir en empleados, jefes y /o gerentes con miras a obtener trato favorable en la consecución de créditos o cualquier tipo de beneficios que SNIDER & CIA S.A.S ofrezca.
6. Conocer la legislación y normatividad de las áreas de trabajo de su responsabilidad, así como las establecidas por el código de buen gobierno, reglamento interno de trabajo, manual para la prevención del lavado de activos, políticas de seguridad del sistema de información y manuales de procedimiento en particular.
7. Cumplir con las políticas internas de la organización, enfocando las funciones y responsabilidades al cumplimiento de sus objetivos.
8. Ser veraces en la información y documentos que suministren a SNIDER & CIA S.A.S.
9. No participar en la toma de decisiones cuando se encuentre en una situación generadora de conflicto de interés.
10. Cumplir permanentemente con las obligaciones derivadas de la relación social y del uso de los servicios de SNIDER & CIA S.A.S.
11. Establecer y propender por la cultura del riesgo a través de políticas que definan los criterios bajo los cuales la administración en general deberá evaluar, calificar y controlar los riesgos crediticios de SNIDER & CIA S.A.S.
12. El trato que establecen unos con otros debe basarse en la confianza y la dedicación. Son responsables de tratarse con respeto y dignidad.
13. Utilizar los recursos de tecnología de la información de SNIDER & CIA S.A.S, con responsabilidad y de forma congruente con el código de ética y demás lineamientos de la empresa, incluidos los relacionados con tecnología informática específica, protección de datos, información confidencial, propiedad exclusiva y derechos de propiedad intelectual.
14. Los activos, las instalaciones o los servicios de la empresa deben usarse únicamente con fines legales, adecuados y autorizados, acordes con el objeto social de la empresa.

SNIDER dentro de sus servicios prestados está comprometido con el cumplimiento de la legislación colombiana.

## 7.6 Política de Calidad actual

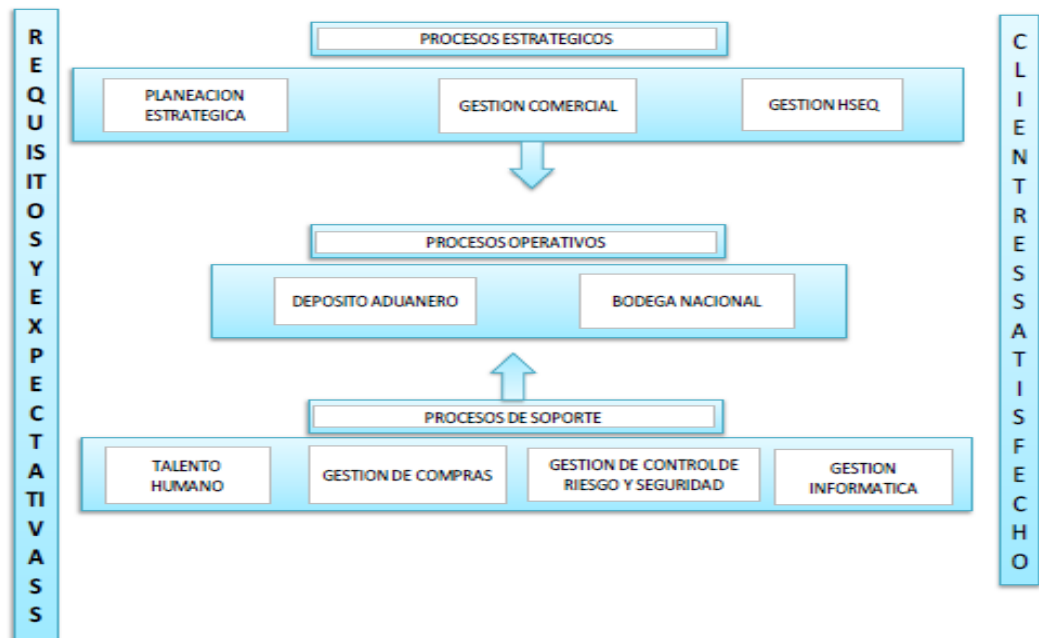
**SNIDER & CIA S.A.S** está comprometido con el mejoramiento continuo y el servicio al cliente, logrando un almacenamiento de alta calidad, preservando el buen estado de las mercancías en todos los momentos de la operación, enfocado en construir relaciones duraderas con sus clientes, actuando con transparencia en todas las operaciones, cumpliendo con la normatividad aduanera vigente y los requisitos legales correspondientes.

Contamos con un equipo humano altamente capacitado, competente y comprometido con la honestidad y transparencia en la ejecución de sus funciones. Con infraestructura y tecnología de punta, asegurando los estándares de calidad en los procesos aduaneros, de almacenamiento y logística.

## 8. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ACTUAL

### 8.1 Mapa de procesos actual

Gráfico 29. Mapa de procesos actual



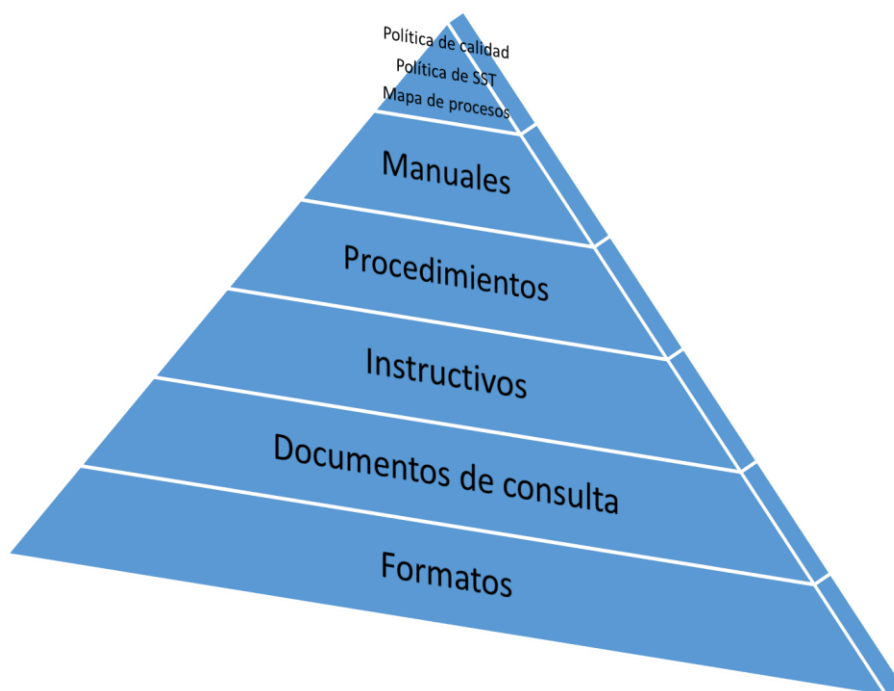
Fuente: Sistema de gestión de Calidad SNIDER

SNIDER en la que identificando los procesos necesarios para el desarrollo de su operación, definidos en tres niveles principales: estratégico, operativo y de soporte. Para cada nivel ha determinado los procesos que según su impacto y gestión en la organización lo ha ubicado en el nivel según corresponde como lo ilustra el gráfico anterior.

### 8.2 Documentación actual

SNIDER cuenta con una estructura documental definida como lo ilustra en el siguiente gráfico:

Gráfico 30. Estructura documental del sistema de gestión de calidad actual en SNIDER

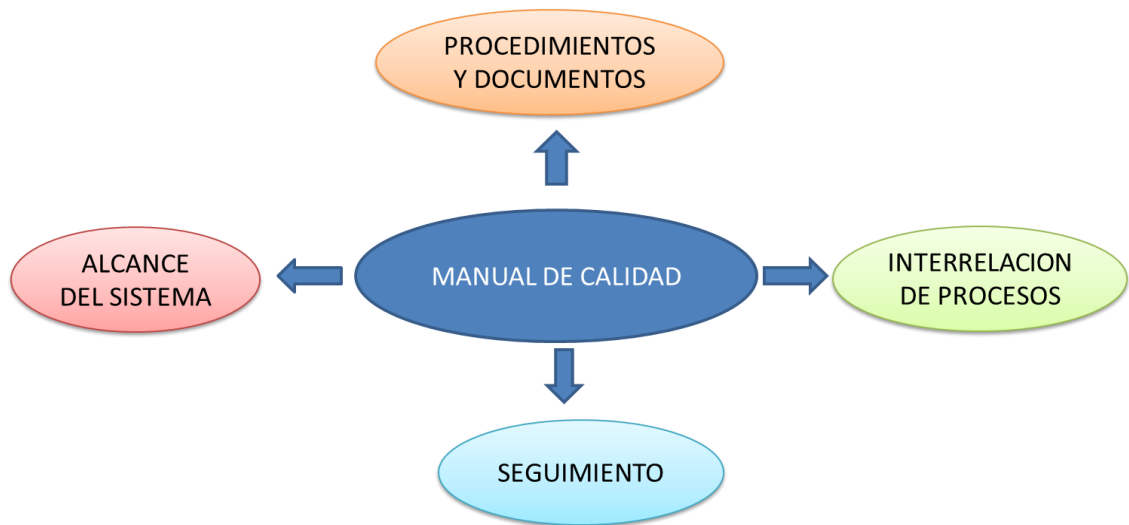


Fuente: Sistema de gestión de calidad SNIDER

El manual del Calidad expresa las directrices de la gerencia para la gestión del sistema de gestión de calidad en SNIDER, describiendo el funcionamiento y estandarización de los procesos organizacionales dentro de un enfoque integral orientado a satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

El manual de calidad de calidad de SNIDER da cubrimiento a los procesos estratégicos, misionales y de soporte que interactúan para el funcionamiento de la organización.

Gráfico 31. Manual de calidad actual SNIDER



Fuente: Sistema de Gestion de Calidad SNIDER

Para cada uno de los niveles mencionados en el numeral 4.8 Mapa de procesos actual, se tiene definida la documentación para cada una de los procesos.

#### **Nivel estratégico:**

##### **Proceso de Planeación estratégica**

Documentos:

- Planeación Estratégica C-PE-01
- Manejo y control de requisitos legales P-PE-01
- Comunicaciones P-PE-02
- Mapa de procesos D-PE-02
- Organigrama Snider D-PE-04
- Planeación estratégica Snider D-PE-13
- Código de ética y conducta D-PE-15

Formatos:

- Acta de reunión F-PE-01
- Requisitos legales F-PE-02

##### **Proceso HSEQ:**

Documentos:

- Caracterización proceso de gestión HSEQ C-HSEQ-Q-01

- Auditorías internas P -HSEQ-Q-02
- Gestión de mejora P-HSEQ-Q-03
- Manual de calidad P-HSEQ-Q-03
- Revisión sistema de gestión I-HSEQ-Q-01

Formatos:

- Inspección a procesos I-HSEQ-Q-01
- Legalización entrega EPP HS-HSEQ-20

### **Gestion Comercial:**

Documentos:

- Caracterización Gestion comercial F -HSEQ-Q-01
- Procedimiento comercial P - GC -02
- Conocimiento del cliente P -GC- 08

Formatos:

- Estado cotizaciones presentadas F - GC - 05
- Tarifario deposito aduanero F - GC - 07
- Encuesta de satisfacción F - GC - 61

### **Nivel Táctico:**

#### **Bodega Nacional:**

Documentos:

- Caracterización de proceso logística y almacenamiento F-HSEQ-Q-1
- Proceso bodega nacional F -HSEQ-Q-01
- Logística y almacenamiento C -LA -01
- Recepcion y almacenamiento de mercancía en bodega nacional P-LA -01
- Alistamiento y salida de mercancía nacional P-LA -02
- Calibración, verificación de equipos, y dispositivos de medición P-LA -05
- Manejo de inventarios bodega nacional I-LA -01
- Aseo instalaciones I-LA -02
- Manejo de estibas I-LA -03
- Manejo de derrames I-LA -04
- Control de temperatura y humedad I-LA -05
- Control de plagas y roedores I-LA -07
- Lavado de manos I-LA -08
- Tareas WMS LAB I-LA -15
- Alistamiento y despacho BN I-LA -22



- Manejo de devoluciones BN I-LA -24
- Recepcion de mercancías peligrosas M-LA -01
- Almacenamiento de materiales peligrosos M-LA -02
- Almacenamiento de materiales peligrosos M-LA -02
- Recepcion y almacenamiento de mercancía P-LA -01
- Alistamiento y salida de mercancía P-LA -02

**Formatos:**

- Controlado entrada de carga F -LA 01
- Comprobante de entrada de carga F -LA 02
- Comprobante de salida de carga F -LA - 04
- Controlador de salida de carga F -LA – 05
- Aseo instalaciones F -LA - 20
- Inspección diaria estibadoras F -LA - 22
- Inspección montacargas eléctrico F -LA - 23
- Inspección kit de derrames F -LA - 24
- Inspección vehículos bodega nacional F -LA - 24
- Control de etiquetas F -LA - 27
- Control de producto en proceso F -LA - 28
- Control de etiquetas SSCC F -LA - 31
- Lista de chequeo para inspección F -LA - 32
- Inspección de vehículos de transporte de mercancía F -LA - 34
- Relación de productos a acondicionar F -LA - 35
- Programa mantenimiento verificación y calibración F -LA - 36
- Hoja de vida equipos para dispositivos vehículos y montacargas F -LA - 37
- Formato de devoluciones F -LA - 38
- Inspección vehículos dispositivos médicos y reactivos de diagnóstico invitro F-LA - 39
- Relación de productos no conformes F -LA - 40
- Entrega y retiro de vehículos GOOGLE F -LA – 41

**Deposito Aduanero:**

**Documentos:**

- Caracterización de proceso deposito aduanero F -HSEQ-Q-1
- Recepcion y almacenamiento de carga I -DA - 01
- Reconocimiento de mercancía I -DA - 02
- Levante y salida de mercancía I -DA - 04
- Abandono legal de la mercancía I -DA - 05
- Manejo de carga refrigerada I -DA - 06
- Recepcion y almacenamiento de carga Siberia I -DA - 07
- Reconocimiento de mercancía I -DA - 08
- Notificación a DIAN y a clientes Siberia I -DA - 09
- levante y salida de mercancía I -DA - 10
- Abandono legal de la mercancía I -DA - 11

- Manejo de hielo seco I -DA - 13
- Pre alistamiento I -DA - 14
- Recibo almacenamiento y manipulación de mercancía peligrosa I -DA - 15

**Formatos:**

- Control de entrada y salida de vehículos F -DA- 01
- Carga reconocida F -DA- 03
- Inconsistencias no reportadas F -DA- 05
- Rotulo de mercancía abandonada F -DA- 08
- Rotulo de mercancía nacionalizada F -DA- 09
- Rotulo de mercancía parcial pendiente F -DA- 11
- Autorización para retirar mercancía muestras F -DA- 15
- Registro de temperatura y humedad relativa F -DA- 17
- Planilla recepción de documentos F -DA- 19
- Acta de reconocimiento de mercancía F -DA- 20
- Inventario del vehículo F -DA- 22
- Control circular 0170 DIAN F -DA- 24
- Reporte averías deposito F -DA- 25
- Clientes U A P F -DA- 26
- Conteo de estibas F -DA- 29
- Inspección de mercancías peligrosas F -DA- 31
- Acta de apertura mercancía Siberia F -DA- 32
- Suministro de hielo seco F -DA- 33

**Nivel Soporte:**

**Gestion de compras:**

**Documentos:**

- Caracterización de compras F -HSEQ-Q-1
- Compras P -CO -02
- Selección evaluación y reevaluación de proveedores I -CO -01

**Formatos:**

- Hoja de vida de equipos F -CO- 02
- Inventario de equipos F -CO- 03
- Procedimiento. mantenimiento y calibración F -CO- 04
- Selección de proveedores insumos y servicios F -CO- 05
- Evaluación de proveedores F -CO- 07
- Evaluación de proveedores F -CO- 07
- Acuerdo de seguridad de los proveedores F -CO- 10
- Listado maestro de proveedores F -CO- 18

- Registro de proveedores F -CO- 19
- Entrega de insumos F -CO- 20
- Planilla de inventarios F -CO- 21
- Requisición de bienes y servicios F -CO- 31
- Acta de entrega de servicios F -CO- 32
- Entrega de facturas F -CO- 35
- Control de requisiciones F -CO- 36

### **Control de riesgos:**

#### Documentos:

- Caracterización de control de riesgo F -HSEQ-Q-1
- Control área sensibles P -GS -01
- Control de acceso P -GS -02
- Sistema y equipos de seguridad P -GS -03
- Control de sellos formas y llaves P -GS -04
- Control de precintos P -GS -05
- Gestion del riesgo P -GS -07
- Reporte de operación actividades sospechosas P -GS -11
- Estudio de seguridad P -GS -14
- Evaluación riesgos D -GS -01

#### Formatos:

- Verificación de seguridad de clientes F -GS -01
- Control de sellos húmedos y secos F -GS -02
- Control de firmas F -GS- 03
- Visita de seguridad a proveedores F -GS- 04
- Control de llaves F -GS- 06
- Inspecciones instalaciones operativas F -GS- 10
- Control de presintos F -GS- 16
- Control entrada y salida de vehículos F -GS- 18
- Estudio de seguridad F -GS- 24

### **Gestion Informática:**

#### Documentos:

- Caracterización de Gestion informática F -HSEQ-Q-1
- Control al sistema de información P -GI -01
- Plan de contingencia tecnología D -GS -01

#### Formatos:

- Copia de seguridad en DVD F -GI -07

- Entrega de equipos a usuarios F -GI -09
- Mantenimiento preventivo a servidores F -GI -12
- Rotación de copias de seguridad F -GI -14
- Hoja de vía de equipos de cómputo F -GI -15

### **Talento Humano:**

#### Documentos:

- Caracterización de talento humano F -HSEQ-Q-1
- Gestion de talento humano P- TH -01
- Evaluación de competencias y desempeño P- TH -02
- Inducción y capacitación I- TH -01
- Matriz de perfiles Snider D - TH -01

#### Formatos:

- Autorización descuento de nómina F -TH -14
- requisición de personal F -TH -03
- Responsabilidades y funciones de cargo F -TH -04
- Plan de inducción F -TH -09
- Actualización de datos F -TH -10
- Evaluación de la inducción F -TH -11
- Asistencia a actividades programadas F -TH -12
- Solicitud de permisos F -TH -13
- Paz y salvo F -TH -15
- Solicitud de vacaciones F -TH -16
- Reporte de horas extras F -TH -19
- Programa de capacitaciones F -TH -21
- Solicitud de capacitación F -TH -22
- Evaluación de competencias desempeño F -TH -25
- Verificación de referencias laborales F -TH -28
- Entrevista técnica F -TH -30
- Entrevista de retiro F -TH -31
- Inducción al cargo F -TH -40
- Capacitaciones internas F -TH -41
- Promoción interna F -TH -52
- Citación a descargos F -TH -55

## 9. IDENTIFICACION Y ANALISIS DE BRECHAS

### 9.1 Identificación y análisis de brechas

Para la identificación de brechas se han consolidado las inconsistencias y requerimientos actuales del sistema de gestión actual ya identificadas y desarrolladas en el diagnóstico organizacional de SNIDER

Además con base en la evaluación el sistema de gestión actual de SNIDER bajo los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015 (Ver anexo A).

Al igual se hace evaluación frente a los principios de la calidad (Ver anexo B) para identificar posibles opciones de mejora.

Tabla 34. Identificación y análisis de brechas

<b>Brecha (Debilidad)</b>	<b>Requisito</b>	<b>Estrategia de cierre</b>	<b>Herramienta</b>
SNIDER no tiene establecido objetivos estratégicos	ISO 9001:2015 Numeral 4.1	Establecimiento de objetivos estratégicos en las perspectivas aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiera.	BSC – mapa estratégico (Numeral 10.2.5)
En la visión se enuncia que SNIDER realiza distribución de mercancías	ISO 9001:2015 Numeral 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	Establecer visión y misión	Análisis estratégico de misión (Numeral 4.1) Análisis estratégico de visión (Numeral 4.2)
No se contempla la identificación y diagnóstico de contexto interno y externo	ISO 9001:2015 Numeral 4.1	Realizar seguimiento y revisión de la información sobre las cuestiones externas e internas relevantes para el propósito y el logro de resultados del SG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PORTER (Numeral 4.4)</li> <li>• PESTEL (Numeral 4.3)</li> <li>• DOFA (Numeral 4.8)</li> <li>• MEFI (Numeral 4.5)</li> <li>• MEFE (Numeral 4.6)</li> </ul>

Tabla 33. (Continuación) Identificación y análisis de brechas

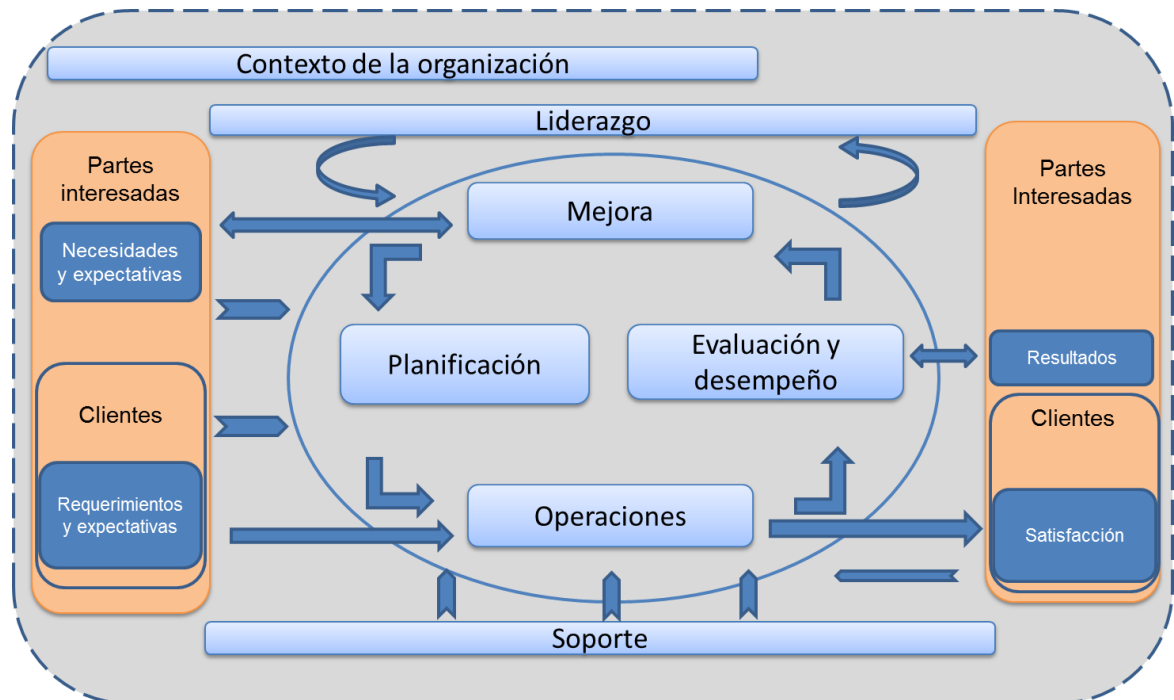
Identificadas sus partes interesadas.	ISO 9001:2015 Numeral 4.2	Identificación de partes interesadas que afectan positiva o negativamente a la organización	Matriz de stakeholders (Numeral 10.4)
Identificadas las necesidades y expectativas de las partes interesadas	ISO 9001:2015 Numeral 4.2	Identificar las necesidades y expectativas de partes interesadas (	Matriz de stakeholder (Numeral 10.4)
No existe una metodología para gestión riesgos y oportunidades	ISO 9001:2015 Numeral 6.1	Definir las acciones de mitigación de riesgos identificados	Metodología de gestión del riesgos (Numeral 10.3)
Falencias en relación al liderazgo y compromiso con el enfoque al cliente. No es claramente identificable la metodología de escuchar y atender los requisitos del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001:2015 Numeral 5.1.2</li> <li>• Principios de la Calidad</li> </ul>	Desarrollar la definición de los requisitos del cliente a través de la QFD y método KANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• QFD (Numeral 6.1)</li> <li>• Método KANO (Numeral 6.2)</li> <li>• Requerimientos legales (Numeral 6.3)</li> </ul>
Deficiencias en la identificación y fortalecimiento de las competencias del personal que impacta sobre la calidad del servicio.	ISO 9001:2015 Numeral 7.2 Principios de la calidad	Establecimiento de un plan de formación para el fortalecimiento de las competencias del personal que afecta la calidad de servicios.	Perspectiva de crecimiento y desarrollo del Balance Score Card –mapa estratégico (Numerla10.2.5)
No cuenta con metodología de gestión de cambio	ISO 9001:2015 Numeral 6.3	Diseñar una metodología de gestión del cambio en la organización	Metodología gestión del cambio (Numeral 10.2.7)
La organización no ha establecido objetivos para la satisfacción de los clientes, lo que podría generar pérdidas de oportunidades de negocio.	ISO 9001:2015 Numeral 5.1.2	Establecimiento de objetivos estratégicos para el enfoque de mejoramiento de satisfacción de cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva del cliente Balance Score Card – mapa estratégico (Numerales 10.2.5 / 10.2.6)</li> <li>• Modelo de entrenamiento (Numeral 10.2.8)</li> </ul>

Fuente: Propia de los autores

## 10. PROPUESTA DE MODELO IDEAL DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

### 10.1 Modelo ideal propuesto del Sistema de Gestión de Calidad

Gráfico 32. Modelo del sistema de gestión propuesto



Fuente: ISO 9001:2015

### 10.2 Planeación estratégica:

#### 10.2.1 Misión Propuesta

SNIDER & CÍA. S.A. presta servicios de almacenamiento de mercancías sometidas a control aduanero o mercancías nacionales y de administración de inventarios, diseñando soluciones logísticas a la medida de las necesidades de sus clientes.

Se mantiene a la vanguardia en infraestructura y desarrollo tecnológico, ofrece un servicio eficiente y diferencial, cumple con la legislación y defiende las buenas prácticas comerciales asegurando soluciones logísticas innovación como parte del reto diario para

el mejoramiento continuo ofreciendo servicios de calidad y la medida de las necesidades de sus clientes.


### 10.2.2 Visión Propuesta

En el año 2022 SNIDER & CIA S.A. será uno de los líderes en el manejo de mercancías bajo control aduanero y la administración de inventarios dentro de nuestras instalaciones y en las instalaciones de los clientes.

Sera reconocidos en el mercado como especialistas en almacenamiento y facilitará el manejo de la distribución de mercancías de los clientes prestando un servicio integral.

### 10.2.3 Política de Calidad Propuesta

Tabla 35. Determinación de política de calidad

		Expectativas de las partes interesadas y metas de la organización								TOTAL
		Pago oportuno empleado / proveedor	Estabilidad Laboral	Capacitación	Ambiente Laboral	Mejoramiento de procesos	Crecimiento	Rentabilidad	Sostenibilidad	
Expectativas y necesidades del cliente y requisitos legales	Importancia relativa	6	7	8	6	8	8	9	9	
Atención oportuna	9	54	63	72	54	72	72	81	81	549
Integración de servicios	8	48	56	64	48	64	64	72	72	488
Cuidado y seguridad	9	54	63	72	54	72	72	81	81	549
Acceso a la información	7	42	49	56	42	56	56	63	63	427
Cumplimiento DIAN / INVIMA	8	48	56	64	48	64	64	72	72	488
Tecnología y capacidad instalada	8	48	56	64	48	64	64	72	72	488
Cumplimiento normatividad Seguridad y Salud en el trabajo	7	42	49	56	42	56	56	63	63	427
<b>TOTAL</b>		336	392	448	336	448	448	504	504	

Fuente: Propia de los autores

**SNIDER & CIA S.A.S** Es una organización dedicada a suministrar servicios de nacionalización, almacenamiento, control y despachos de mercancía, proporcionando al cliente soluciones logísticas flexibles, de alta calidad y a tiempo, procurando por la mejora continua de sus operaciones.



Su Operación logística cuenta con personal competente, motivado y los equipos e infraestructura necesarios para el desarrollo eficaz de sus procesos, en procura de cumplir y satisfacer con las necesidades y expectativas de sus clientes, al igual del cumplimiento de rentabilidad esperada por sus accionistas.

Dando estricto cumplimiento a los requisitos legales aplicables, requisitos del cliente y otros requisitos que se suscriban relacionados a nuestro sistema de Gestión y a nuestras operaciones logísticas

El compromiso de la presente política es responsabilidad de todos, por lo tanto los invitamos a su interiorización y cumplimiento.

#### 10.2.4 Objetivos de Calidad

Los objetivos de calidad propuestos tendrán directa relación con la política del numeral anterior y con los objetivos estratégicos propuestos derivados del Mapa estratégico, ver numeral 10.2.5.

Tabla 36. Objetivos de Calidad

RELACIÓN CON LA POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR DE GESTIÓN							RESPONSABLE
		NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA DE MEDICION	FUENTE DE INFORMACIÓN	
<p>Proporcionando al cliente soluciones logísticas flexibles, de alta calidad y a tiempo</p> <p>En procura de cumplir y satisfacer con las necesidades y expectativas de sus clientes</p>	Aumentar el nivel de satisfacción de conformidad del cliente con el servicio	Satisfacción de cliente	No. de encuestas satisfactorias / Total de encuestas diligenciadas	≥ 4	Numero	Ascendente	Trimestral	Encuestas de satisfacción del servicio	Jefe comercial
<p>Procurando por la mejora continúa de sus operaciones.</p> <p>Su Operación logística cuenta con personal competente, motivado y los equipos e infraestructura necesarios para el desarrollo eficaz de sus procesos</p>	Disminuir las quejas y reclamos del servicio	Quejas y reclamos	No. de quejas y reclamos del periodo vigente - No. de quejas y reclamos del mismo periodo del año anterior * 100% / No. quejas y reclamos del mismo periodo del año anterior	≤ 30%	Porcentual	Descendente	Semestral	Quejas y reclamos recibidas por coordinadores de operaciones	Coordinador de operaciones
<p>Procurando por la mejora continúa de sus operaciones.</p>	Disminuir los costos atribuidos a la mala calidad	Costo me mala calidad	Costos generados por daño de mercancía	≤ 20%	Porcentual	Descendente	Anual	Balance financiero	Gerente Financiero

Tabla 35. (Continuación) Objetivos de calidad

Su Operación logística cuenta con personal competente	Aumentar la eficacia de las capacitaciones realizadas	Efectividad de capacitación	No. de capacitaciones evaluadas satisfactoriamente / Total de personas capacitadas	$\geq 90\%$	Porcentual	Ascendente	Mensual	Registro de evaluaciones de capacitaciones	Jefe de talento humano
Su Operación logística cuenta con personal competente y motivado	Disminuir el nivel de rotación del personal operativo	Rotación de personal	No. de personal operativo retirado en el periodo / No. Total de personal operativo	$\leq 5\%$	Porcentual	Descendente	Trimestral	Carpeta de retiros de personal	Jefe de talento humano

Fuente: Propia de los autores

## 10.2.5 Mapa estratégico Propuesto

Gráfico 33. Mapa estratégico Propuesto



Fuente: Propia de los autores

Teniendo en cuenta la inexistencia de un mapa estratégico en SNIDER y contemplando necesidades de la organización y brechas identificadas en los numerales 9.1, se ha definido este mapa estratégico bajo las cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento,

procesos internos, cliente y financiera) en la que se propende por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

### 10.2.6 Estratégica Corporativa

De acuerdo a la necesidad de la organización de adoptar una posición de resistencia y adaptación a las condiciones actuales del mercado, Snider adoptara una estrategia corporativa de integración horizontal, dado que no está siendo capaz de cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes.

Esta estrategia estará basada en la búsqueda de alianzas comerciales con empresas pares, para tener una mayor capacidad instalada y la posibilidad de ofrecer nuevos servicios como lo es la distribución de mercancías, lo cual servirá como mejoramiento de uno de sus factores claves de éxito frente a su competencia.

Tabla 37. Estrategias de integración

Estrategia de integración Horizontal			
Estrategias competitivas / Actividades logísticas	Innovación de Productos	Requerimientos cliente	Costos
<b>Cadena de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia gama de servicios.</li> <li>• Flexibilidad ante cambios de volumen y productos.</li> <li>• Capacidad para servir pequeños o pedidos de frecuencia irregular.</li> <li>• Capacidad para servir grandes pedidos unitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregas en cortos plazo y fiable.</li> <li>• Amplia gama de servicios disponibles.</li> <li>• Flexibilidad ante los cambios del cliente.</li> </ul>	Costos mínimos compatible con un nivel de servicio aceptable.
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del sistema operativo.</li> <li>• Cambio de equipos obsoletos</li> <li>• Mantenimientos correctivos y preventivos.</li> <li>• Adquisición de maquinaria nueva faltante en la operación (Gatos eléctricos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en la consulta de los datos.</li> <li>• Datos confiables a tiempo real.</li> <li>• Equipos y herramientas para el cuidado de su mercancía.</li> </ul>	La inversión en la actualización será mínima con un nivel de servicio aceptable.
<b>Red de transporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor sub contratar transporte que invertir en flota propia.</li> <li>• Transporte de diferentes pesos y tipos de cargas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de cargas incompletas para recorridos cortos y de cargas completas para recorridos largos.</li> <li>• Planificar la red de transporte de emergencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de transporte baratos.</li> <li>• Elevada utilización de la capacidad.</li> <li>• Descuentos por cantidad para estimular envíos directos.</li> </ul>
<b>Red de bodegas o almacenes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de instalaciones del aeropuerto.</li> <li>• Alquiler de bodegas mas económicas en los alrededores.</li> <li>• Disminuir cantidad de bodegas en el aeropuerto.</li> <li>• Alquiler de bodegas pequeñas dentro la zona urbana de Bogotá.</li> <li>• Sub contratar disponibilidad de espacio en bodega</li> </ul>	Necesidad de disponer de depósitos y bodegas que aseguren su presencia en el mercado y permitan unos plazos de entrega cortos y fiables.	Automatización en la medida de lo posible.

Fuente: Propia de los autores

### 10.2.7 Propuesta herramientas de seguimiento y control.

Para realizar seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos estratégicos plasmados en el mapa estratégico propuesto (ver numeral 10.1.4) Se establece el siguiente cuadro de mando de indicadores.

Tabla 38. Indicadores de Mapa estratégico

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO	OBJETIVO DEL INDICADOR	INDICADOR DE GESTIÓN							RESPONSABLE
				NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA DE MEDICION	FUENTE DE INFORMACIÓN	
Perspectiva Financiera	Ingresar a nuevos servicios y mercados	Planeación estratégica	Medir el incremento de nuevos servicios que se incluye al mercado.	Nuevos mercados y servicios	No. de servicios en el año / No. de servicios en el año anterior -1	>0	Numero	Ascendente	2 años	Crecimiento operativo	Gerente comercial
				Ingresos por nuevos servicios	Ingresos totales por nuevos servicios / total por servicios actuales*100	≥10 %	Porcentual	Ascendente	2 años	Flujo de caja	Gerente Financiero
	Aumentar participación en el mercado	Gestion comercial	Medir el porcentaje de participación en el sector	Participación en mercado	Ventas del servicio / Total de ventas del mercado * 100	>10 %	Porcentual	Ascendente	Semestral	Gestion Comercial / Estudio de mercado	Gerente comercial
Perspectiva del Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente	Gestion comercial	Medir el nivel de satisfacción de conformidad del cliente con el servicio	Satisfacción de cliente	No. de encuestas satisfactorias / Total de encuestas diligenciadas	≥ 4	Numero	Ascendente	Trimestral	Encuestas de satisfacción del servicio	Jefe comercial

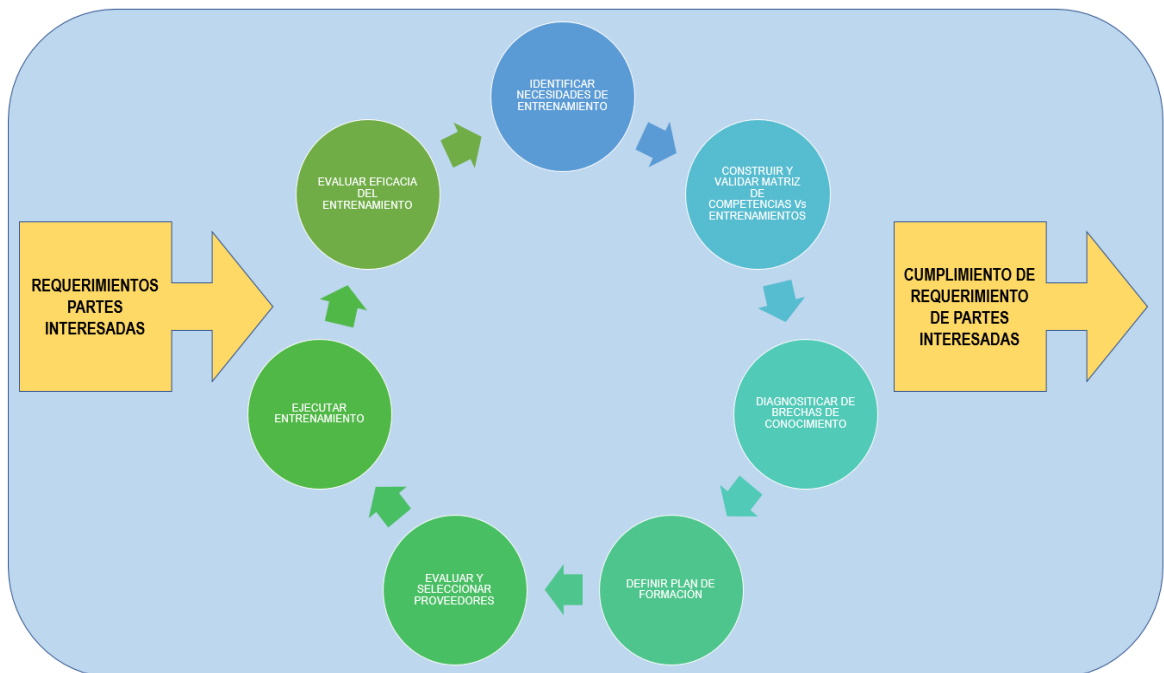
Tabla 37. (Continuación) Indicadores de mapa estratégico

	Disminuir quejas y reclamos	Gestion comercial	Medir la disminución de quejas y reclamos	Quejas y reclamos	No. de quejas y reclamos del periodo vigente - No. de quejas y reclamos del mismo periodo del año anterior * 100% / No. quejas y reclamos del mismo periodo del año anterior	≤ 30%	Porcentual	Descendente	Semestral	Quejas y reclamos recibidas por coordinadores de operaciones	Coordinador de operaciones
Perspectiva de Procesos Internos	Optimización y mejoramiento de procesos productivos	Bodega Nacional / Deposito aduanero	Medir el número de servicios defectuosos	DPMO	Defectos por unidad / Millón de oportunidades	>20.000	Numero	Descendente	Semestral	Servicios No conformes	Coordinador de operaciones
	Disminuir costos operacionales	Bodega Nacional / Deposito aduanero	Medir los costos atribuidos a la mala calidad	Costo me mala calidad	Costos generados por daño de mercancía	≤ 20%	Porcentual	Descendente	Anual	Balance financiero	Gerente Financiero
Perspectiva de Formación y crecimiento	Reducir la rotación del personal	Talento Humano	Medir el nivel de rotación del personal operativo	Rotación de personal	No. de personal operativo retirado en el periodo / No. Total de personal operativo	≤ 5%	Porcentual	Descendente	Trimestral	Carpeta de retiros de personal	Jefe de talento humano
	Fortalecer las competencias del personal	Talento Humano	Medir el nivel de cobertura de las capacitaciones	Cobertura de capacitaciones	No de persona que recibieron capacitación o formación / Total de personal que necesita formación	≥ 90%	Porcentual	Ascendente	Mensual	Registros de asistencia	Jefe de talento humano
			Medir la eficacia de las capacitaciones realizadas	Efectividad de capacitación	No. de capacitaciones evaluadas satisfactoriamente / Total de personas capacitadas	≥ 90%	Porcentual	Ascendente	Mensual	Registro de evaluaciones de capacitaciones	Jefe de talento humano

### 10.2.8 Modelo de entrenamiento

Considerando las falencias detectadas a causa de la alta rotación del personal, se establece la siguiente estrategia para el mejoramiento del entrenamiento del personal táctico y operativo, la cual está alineada con los objetivos estratégicos y de calidad propuestos con el fin de lograr una reducción de quejas y reclamos presentados por los clientes.

Gráfico 34. Modelo de Entrenamiento



Fuente: Propia de los autores

### 10.2.9 Gestion del Cambio

Es de gran importancia que Snider identifique, planifique y controle todos aquellos cambios de impacto positivo o negativo que se originen tanto desde interior como en el exterior de la organización, ya sea necesidad competitiva, obligatoriedad legal o más aun por la gestión interna de su mejora continua. Asegurado lo anterior la organización estará en una mayor capacidad de prevención y respuesta antes estos cambios.



Objetivo:

El presente modelo tiene por objetivo llevar a cabo los cambios que impacten a SNIDER de forma controlada, a través de una adecuada planificación e identificación oportuna de las consecuencias.

Alcance:

El alcance del presente modelo es aplicable a todos los procesos de SNIDER y se aplicará cada vez que se determine la necesidad de aplicar cambios en la organización.

Para ello SNIDER considera que los siguientes cambios deben ser planificados:

- a) Cambios de personal que puedan resultar en alteración en los riesgos;
- b) Cambios en las actividades y procedimientos en ejecución;
- c) Cambios en Las operaciones existentes;
- d) Cambios en las instalaciones existentes, durante todo el ciclo de vida;
- e) Cambios de software, herramientas y equipos;
- f) Cambios en la legislación;
- g) Nuevas instalaciones y emprendimientos;
- h) Nuevos productos y tecnología;
- i) Nuevas actividades y operaciones;
- j) Instalaciones que fueren retiradas de operación (parcial o total, temporaria o definitiva),
- k) Actividades u operaciones suspendidas, total o parcialmente, temporaria o definitivamente.

Este modelo no se aplica a sustituciones de una misma naturaleza en un proceso, sistema, instalación o equipamiento, software, insumo o personas que no modifiquen las condiciones y condiciones originales del servicio y los riesgos de proceso.

Directriz gestión de cambios:

Los cambios, temporales o permanentes, deben ser evaluados para eliminar y/o minimizar los riesgos derivados de su implementación.

Requisitos:

- Implementación de mecanismos que permitan evaluar y controlar riesgos inherentes a cambios, desde la fase de planeamiento hasta su efectiva incorporación al proceso.
- Formalización de los procesos de cambio por medio de descripción, evaluación y documentación, así Como de su necesaria divulgación.
- Garantía de que los cambios atiendan a las exigencias legales y a los procedimientos establecidos, así como que preserven la integridad de la fuerza de trabajo, de las instalaciones y la continuidad de las operaciones.
- Identificación de nuevas necesidades eventualmente resultantes de cambios, tales Como capacitación de la fuerza de trabajo, intensificación de entrenamientos y revisión de procedimientos y planes de contingencia.

SNIDER debe definir e implementar procedimientos, a partir de este y otros estándares corporativos aplicables, para la gestión de cambios, apuntando a eliminar y/o minimizar los riesgos resultantes de los cambios y estableciendo en sus procedimientos la autoridad competente para cada etapa del proceso de gestión de cambios. El desdoblamiento de este procedimiento debe considerar cambios relativos a personas, tecnología e instalaciones.

La gestión de cambios incluye las siguientes etapas:

- a) Identificar / caracterizar el cambio;
- b) Evaluar necesidades/ beneficios del cambio;
- c) Registrar el cambio;
- d) Describir el cambio;

- e) Identificar peligros causados por el cambio, evaluar las variaciones de riesgos e impactos, proponer recomendaciones para controlarlos y evaluar los costos surgidos del cambio;
- f) Aprobar técnicamente el cambio basándose en las evaluaciones de riesgos y recomendaciones;
- g) Autorizar gerencialmente el cambio y la implementación de las medidas de mitigación de los riesgos;
- h) Comunicar riesgos y recomendaciones del cambio;
- i) Implementar el cambio y las medidas recomendadas para a mitigación de los riesgos e impactos consecuencia del cambio;
- j) Evaluar resultados de los cambios;
- k) Comunicar el cambio implementado.

El responsable por el cambio debe identificar y caracterizar el cambio.

Cuando evalúan necesidades y beneficios de los cambios, los responsables por ellos deben considerar aspectos de Calidad, ambiente, seguridad y salud, asociados a estos cambios, desde la fase de planeamiento del cambio.

Al evaluar los cambios, el responsable por la instalación donde ocurrirá el cambio debe identificar nuevas necesidades surgidas de los cambios, tales como capacitación de la fuerza de trabajo, entrenamientos, revisión de procedimientos y plan de emergencia.

Todos los cambios deben ser registrados. El registro debe incluir la descripción del cambio, así como las demás etapas del proceso de gestión de cambios.

El responsable por la instalación donde ocurrirá el cambio debe garantizar el cumplimiento con los requisitos legales, así como la revisión de los procedimientos alterados por el cambio y el entrenamiento de la fuerza de trabajo para su cumplimiento.

Los responsables donde ocurrirán cambios deben garantizar que se realicen evaluaciones de riesgos antes de realizar cambios acorde a lo establecido en el modelo de Gestión de Riesgos definido para SNIDER.

Los responsables por aprobar técnicamente el cambio deben considerar los resultados de estas evaluaciones de riesgos.

Los responsables por autorizar los cambios deben asegurar que las recomendaciones mandatorias sean concluidas antes de hacerse efectivo el cambio, y que la autorización sea emitida después de la aprobación técnica del cambio.

El cambio debe ser autorizado después de su aprobación técnica y financiera.

Los responsables por la instalación donde ocurrirá el cambio deben asegurar que el cambio, así como los riesgos y recomendaciones de las evaluaciones de riesgos sean comunicados para quien vaya a implementar el cambio o a ser impactado por éste, antes de la implementación del cambio.

La implementación de las recomendaciones de las evaluaciones de riesgos debe tener un plazo estipulado y ser seguida hasta la finalización del cambio.

Toda documentación asociada al cambio debe mantenerse actualizada. La documentación a actualizar debe incluir, sin limitarse a ello, información de seguridad de los procesos, procedimientos operacionales, programas y procedimientos de inspección, mantenimiento, planes de respuesta y control de emergencias, prácticas de trabajo seguro y programas de adiestramiento.

Los responsables por el cambio deben comunicar los cambios implementados y concluidos a las personas que puedan ser impactadas por ese cambio.

#### Cambio de personas:

SNIDER deben establecer criterios para cambios de personas, de modo de garantizar niveles mínimos de experiencia, conocimiento y aptitud de la fuerza de trabajo necesarios para cumplir con los requisitos de los procesos y operaciones desarrolladas.

Los riesgos asociados a los cambios de personas deben ser evaluados, antes de la implementación de los cambios, principalmente para identificar eventual pérdida de experiencia y de conocimiento.

El liderazgo debe planear e implementar, en todos los niveles de SNIDER, la capacitación, educación y concientización de las personas para ejercer actividades previstas y potenciales antes de implementar el cambio de personas.

#### Cambio en la tecnología:

Los cambios en la tecnología requieren evaluaciones de riesgos o revisión de las evaluaciones de riesgos efectuadas anteriormente, puesto que pueden alterar cualitativa y/o cuantitativamente los peligros y riesgos.

El proceso de gestión de cambios en la tecnología debe considerar, además de los requisitos generales descritos en el ítem 3, los siguientes requisitos específicos:

Documentación del proceso de trabajo, describiendo las bases y los límites para una operación segura.

Participación de personas que tienen responsabilidad en la operación donde está siendo desarrollado el cambio en tecnología;

Programas de concientización en todas las operaciones, para que no se inicie ningún cambio en tecnología sin autorización;

Garantía que el análisis de cada cambio sea hecho por personas capacitadas;

Disponer de registros de los cambios, incluyendo los siguientes ítems:

- a) Finalidad del cambio;
- b) Descripción del cambio;
- c) Responsable por el cambio;
- d) Bases técnicas para el cambio;
- e) Cumplimiento con requisitos legales;
- f) Impacto en Calidad, ambiente, seguridad y salud dentro y fuera de áreas bajo responsabilidad de SNIDER;
- g) Revisiones de procedimientos operacionales;

- h) Entrenamiento y comunicación para el personal implicado;
- i) Duración del cambio propuesto (en caso de cambio temporario);
- j) Lista de verificación antes de la operación en régimen;
- k) Pruebas y verificaciones;
- l) Autorización para el cambio.

Verificar si fue incluido en el cambio realizado, las informaciones del proceso y si fueron autorizados y documentados.

#### Cambio en las instalaciones:

Todos los cambios en las instalaciones, incluso en aquellos considerados pequeños, y a ser introducidos durante las actividades y operaciones, deben ser sometidos a una evaluación de riesgos, puesto que pueden alterar cualitativa y/o cuantitativamente los peligros y riesgos evaluados previamente.

El proceso de gestión de cambios en las instalaciones debe considerar, además de los requisitos generales descritos en el ítem 3, los siguientes requisitos específicos:

Programas de concientización en todas las operaciones, para que no se inicie ningún cambio en las instalaciones sin autorización;

Garantía de que el análisis de cada cambio sea hecho por personas capacitadas;

Registros de los cambios, incluyendo los siguientes ítems:

- a) Finalidad del cambio;
- b) Descripción del cambio;
- c) Responsable por el cambio;
- d) Bases técnicas para el cambio;
- e) Cumplimiento con requisitos legales;

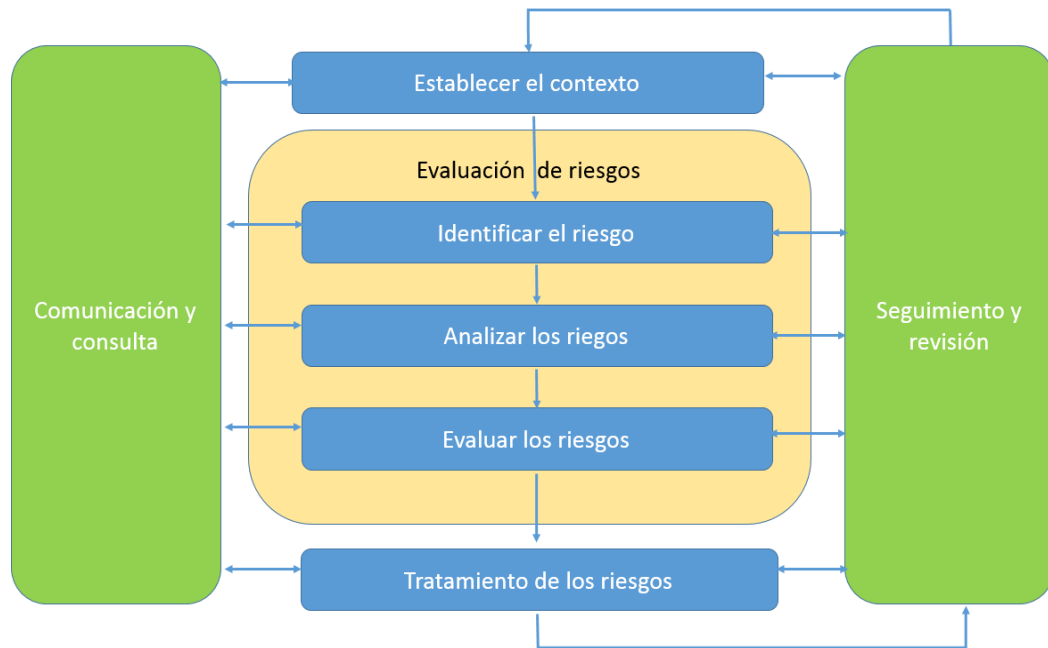
- f) Impacto en Calidad, ambiente, seguridad y salud dentro y fuera de áreas bajo responsabilidad de SNIDER;
- g) Revisiones de procedimientos operacionales;
- h) Entrenamiento y comunicación para el personal implicado;
- i) Duración del cambio propuesta (en caso de cambio temporario);
- j) Lista de verificación antes de operación en régimen;
- k) Inspecciones de campo;
- l) Pruebas de las instalaciones;
- m) Autorización para el cambio.

### **10.3 Gestion del Riesgo**

Snider compromete que sus operaciones se desarrollan dentro del sector logístico, en el que se expone a riesgos de diferente impacto, por esta razón resulta muy importante tener un modelo de gestión de riesgo que constituya el marco general de actuación para gestionar y controlar los riesgos minimizando su impacto a partir de la identificación, valoración y establecimiento de control de todas aquellas situaciones o condiciones internos o externos que puedan afectar o el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La gestión del riesgo se basara en los principios de la normas ISO 31000:2011 garantizando aplicación de metodologías estandarizadas.

Gráfico 35. Modelo de gestión del riesgo



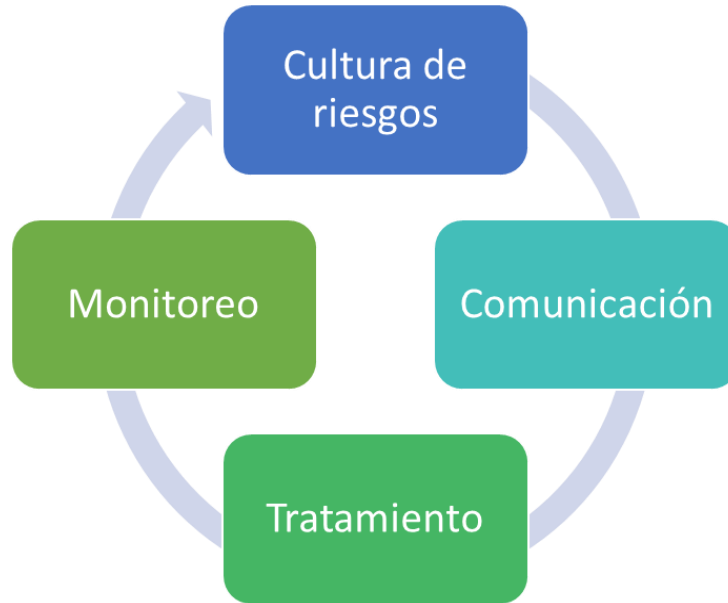
Fuente: Norma ISO 31000:2011

Con el fin de contar con una estrategia de implementación la gestión del riesgo se han definido los siguientes pilares:

1. Cultura de riesgos: Generar compromiso de todas las personas involucrado en las operaciones de Snider para identificar, analizar y tratar las situaciones que pueden desviar el cumplimiento de los objetivos.
2. Comunicación: Socialización oportuna de las situaciones que incrementan el nivel de riesgo.
3. Tratamiento: Acciones oportunas encaminadas a controlar los riesgos y mejorar los procesos.
4. Monitoreo: Seguimiento permanente con las acciones implementadas, para medir los resultados y determinar la necesidad de implementar nuevas acciones (riesgos identificados y residuales).



Gráfico 36. Estrategia de implementación de gestión del riesgo



Fuente: Propia de los autores

### 10.3.1 Política de Gestion de Riesgo

SNIDER adoptará la gestión de los riesgos inherentes a sus operaciones de manera dinámica e integral, como factor prioritario de la planeación estratégica, cumpliendo las expectativas de los clientes, quienes consignan su confianza en nosotros para la prestación de servicios logísticos.

La identificación de los riesgos permitirá actuar efectivamente en función de prevenir su materialización y lograr controlarlos y/o mitigarlos, reaccionar adecuada y oportunamente ante las posibles contingencias, determinando las acciones preventivas necesarias. Esta labor estará liderada por cada líder o jefe de proceso, que trabaja transversalmente con planeación estratégica y en función de la comprensión y diagnóstico del contexto de la empresa.

Con el propósito de desarrollar la confianza entre las diferentes partes interesadas, mantener la mejora continua y propender la continuidad del negocio.

### 10.3.2 Objetivo de la política de riesgos

La política de gestión de riesgos de Snider, tiene como intención orientar las acciones necesarias que lleven a disminuir la vulnerabilidad frente a condiciones que puedan afectar en el desarrollo de sus operaciones y en el logro de sus objetivos organizacionales.

#### 10.4. Identificación de Partes Interesadas

Tabla 39. Partes interesadas

<b>MATRIZ DE PARTES INTEREADAS</b>				
<b>PARTE INTERESADA</b>	<b>IDENTIFICACION CLARA Y PRECISA</b>	<b>NECESIDADES</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>DETERMINACION DE PROCESOS</b>
<b>CLIENTES</b>	Empresas nacionales e internacionales que requiere dentro de su cadena logística, la nacionalización de mercancía, almacenamiento, distribución y control de sus inventarios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejores tarifas</li> <li>2. Cuidado y seguridad de la mercancía.</li> <li>3. Control de inventarios a tiempo real.</li> <li>4. Cumplimiento de requisitos legales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregas efectivas y a tiempo.</li> <li>2. Soporte postventa</li> </ol>	Planeación estratégica. Gestion comercial. Bodega Nacional Deposito Aduanero Gestion de Seguridad Física Gestion Informática
<b>EMPLEADOS</b>	La empresa cuenta con un total de 105 empleados, 60 % cuenta con contrato directo por la empresa, el 40% restante cuenta con contrato por medio de temporal, un total de 80 empleados esta involucrados directamente con la operación, ente operadores logísticos, supervisores, analistas de inventarios, jefe de operaciones, el personal restante en las áreas administrativas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remuneración</li> <li>2. Estabilidad laboral</li> <li>3. Condiciones seguras</li> <li>4. Buen trato</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo y promoción al personal</li> <li>2. Reconocimiento</li> </ol>	Talento Humano Gestion HSEQ

Tabla 38. (Continuación) Partes interesadas

<p><b>PROVEEDORES</b></p>	<p>Se cuenta con un total de 48 proveedores que deben cumplir con una evaluación y requisitos documentales para poder desarrollar las actividades, entre los servicios se encuentra: Proveedores de insumo, (panamericana, Office People Sistema de inventarios WMS- LAB (Systech) Contratación personal (employment), Montacargas (Agencia Alemana), Inspección Roedores (Unidad gestión Ambiental), Transporte (TCC, COORDINADORE, DHL) Mantenimiento y verificación de equipos (metrologic) Entre otras.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar rentabilidad y flujo de caja</li> <li>2. Relación gana - gana.</li> <li>3. Desarrollo mutuo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flexibilidad fechas de pago y formas de pago.</li> <li>2. Ser aliado estratégico</li> <li>3. Relaciones a largo plazo.</li> </ol>	<p>Gestion Compras.</p>
<p><b>SOCIOS</b></p>	<p>Snider hace parte del grupo AVIOMA: AVIOMAR (MANEJO DE MENAJES) COLVAN(AGENCIA DE ADUANAS) Socio externo KN (Multinacional que realiza la misma labor) Inversionistas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir las metas y objetivos.</li> <li>2. Plantear nuevas estrategias.</li> <li>3. Generar rentabilidad y flujo de caja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sostenibilidad en rentabilidad y flujo de efectivo</li> <li>2. Mayor cobertura y participación en el mercado.</li> </ol>	<p>Planeación estratégica.</p>

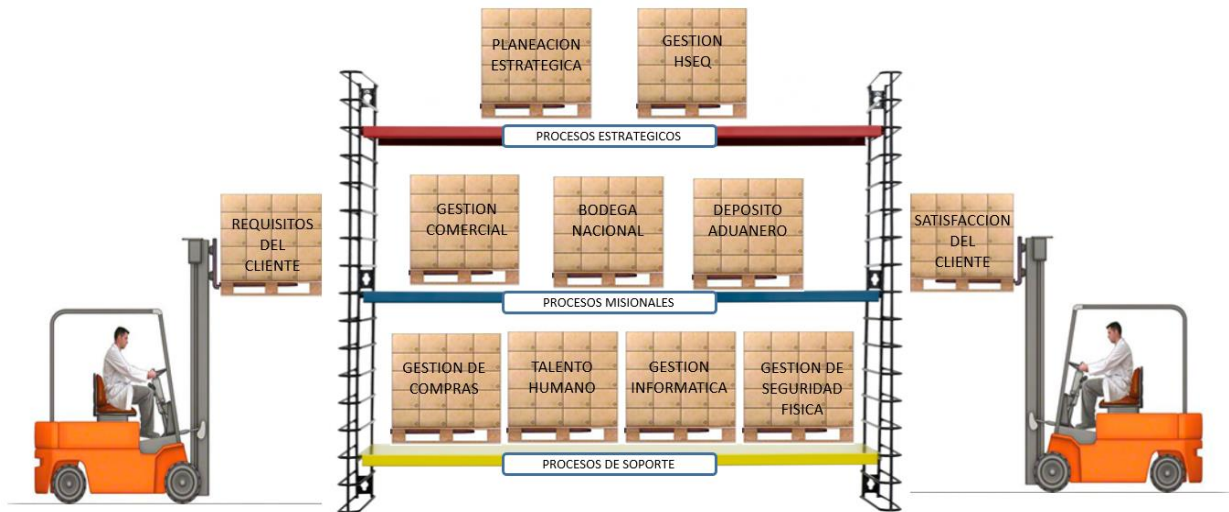
Tabla 38. (Continuación) Partes interesadas

<p><b>COMUNIDAD</b></p>	<p>Por las ubicaciones estratégicas donde se encuentra la empresa Snider, la operación no afecta a vecinos aledaños, esto se debe a que se encuentran dentro de complejos industriales y zonas francas aledañas a las principales ciudades, en el caso específico de Siberia los operadores logísticos son personas que viven en los municipios aledaños, promoviendo el trabajo en este sector.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar mano de obra de la zona.</li> <li>2. No afectar a la comunidad con las operaciones logísticas.</li> <li>3. Venta de reciclaje a empresas de las zonas aledañas.</li> <li>4. Responsabilidad social empresarial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar más puestos de trabajo.</li> </ol>	<p>Planeación estratégica. Gestión Humana.</p>
<p><b>ESTADO</b></p>	<p>Para poder realizar la actividad la empresa debe cumplir requisitos legales de los siguientes entes de control: DIAN. INVIMA. ICA. SECRETARIA SALUD. BOMBEROS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir requisitos legales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confiabilidad en los clientes.</li> <li>2. Posicionamiento en el mercado</li> </ol>	<p>Planeación estratégica</p>

Fuente: Propia de los autores

### 10.5 Mapa de procesos propuesto

Gráfico 37. Mapa de procesos propuesto



Fuente: Propia de los autores.

Este mapa de procesos propuesto en comparación al mapa de procesos actual (ver numeral .8 Grafico 8, página 42), presenta dos cambios en su estructura justificado baso las siguientes premisas:

- El proceso comercial deja de ser un proceso de nivel estratégico a ser parte de los misionales en el inicio de la cadena de valor de la organización, puesto que este proceso es el primer y último contacto con el cliente a lo largo de la prestación del servicio.
- Dentro del proceso de gestión HSEQ se realizara la articulación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo dándole cumplimiento al decreto 1072 de 2015, al igual que las buenas practicas empleadas dentro del sistema de gestión ambiental que la organización.

### 10.5.1 Flujo de proceso de Bodega Nacional

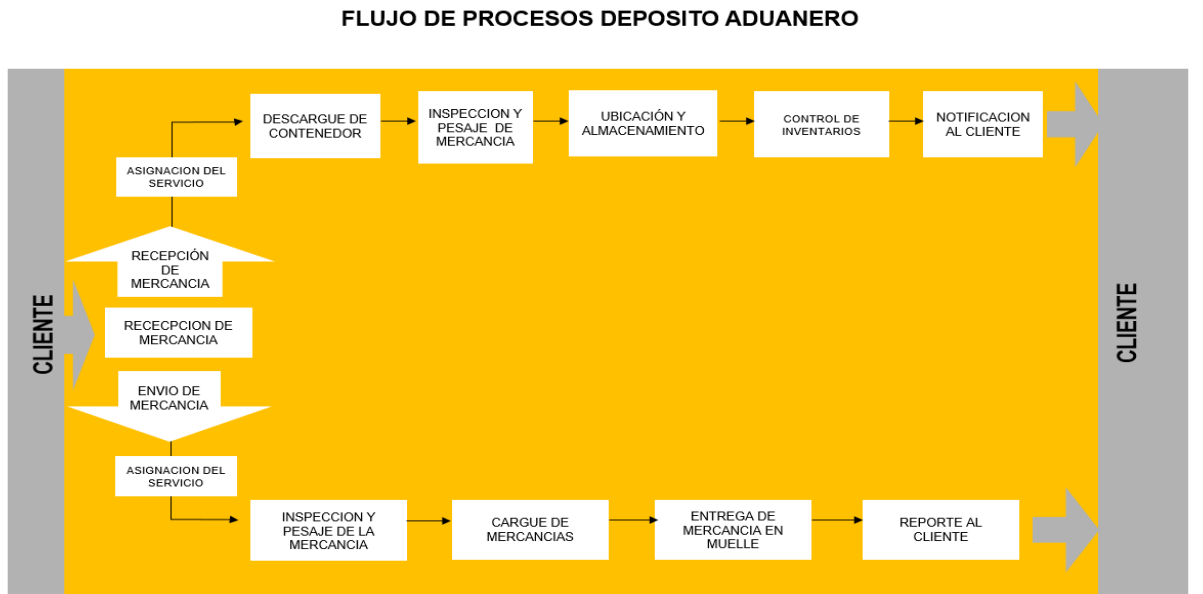
Gráfico 38. Flujo de proceso de Bodega Nacional



Fuente: Propia de los autores

### 10.5.2 Flujo de proceso de Deposito Aduanero

Gráfico 39. Flujo de proceso de Deposito Aduanero



Fuente: Propia de los autores

## 10.6 Caracterización de proceso propuesta

### 10.6.1 Bodega Nacional.

Tabla 40. Caracterización bodega Nacional

<b>CARACTERIZACIÓN Bodega Nacional</b>	
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	
Misional	
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	
Controlar los procesos para almacenamiento y distribución de producto, con el propósito de garantizar condiciones de preservación, inocuidad, oportunidad fijados en la promesa de venta. Cumpliendo con las políticas de la organización, los requisitos de nuestros cliente y de entes gubernamentales.	
<b>ALCANCE DEL PROCESO</b>	
El proceso comprende las actividades logísticas como manejo de inventarios, recepción, almacenamiento de mercancías y el despacho a los Clientes.	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA</b>
Operadores Logístico Coordinadores de operaciones Supervisor de bodega Analista de Inventarios Jefe de Operaciones Jefe de logística	Bodegas Estantería Muelles Cámaras de vigilancia y control Control de temperatura y humedad Montacargas y estibadoras Sistema WMS Lab
<b>REQUISITOS LEGALES</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>
Resolución 4002 de 2007 / Decreto 4725 de 2005 Decreto 1220 Plan de Manejo Ambiental y demás aplicables según las especificaciones en la prestación del servicio de Almacenamiento	ISO 9001:2015 Numerales 4.4.1; 6.1; 7.1; 7.4; 8.1; 8.2; 8.4; 8.5; 8.6; 8.7; 9.1.

Tabla 39. (Continuación) Caracterización Bodega Nacional

ENTRADAS		SUBPROCESOS			SALIDAS	
PROVEEDOR(ES)	RECURSOS	SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRODUCTO(S)	CLIENTE(S)
Gestion Comercial	Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico	Recepcion de mercancía	Recepcion Orden de servicio	Coordinadora de operaciones	Cuenta para asignación del servicio	Bodega Nacional (Supervisor de Bodega)
Bodega Nacional Gestión informática Talento humano Gestion de compras	Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Humanos: Personal operativo	Recepcion de mercancía	Asignación del servicio	Supervisor de bodega	Aprobación de descargue de mercancía	Bodega Nacional (Operador Logístico)
Bodega Nacional Gestión informática Talento humano Gestion de compras Gestión de seguridad física	Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo	Recepcion de mercancía	Descargue de la mercancía	Operador logístico	Mercancía lista para Inspección	Bodega Nacional (Operador Logístico)



Tabla 39. (Continuación) Caracterización Bodega Nacional

<p>Bodega Nacional Gestión informática Talento humano Gestión de compras Gestión de seguridad física</p>	<p>Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo</p>	<p>Recepcion de mercancía</p>	<p>Inspección de mercancía</p>	<p>Operador logístico</p>	<p>Reporte de novedades</p>	<p>Bodega Nacional (Coordinadora de operaciones)</p>
<p>Bodega Nacional Gestión informática Gestión de seguridad física</p>	<p>Materiales Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico CCTV</p>	<p>Recepcion de mercancía</p>	<p>Notificación de novedades al cliente</p>	<p>Coordinadora de operaciones</p>	<p>Asignación de ubicación en estantería</p>	<p>Bodega Nacional (Operador Logístico)</p>
<p>Bodega Nacional Gestión informática Talento humano Gestión de seguridad física</p>	<p>Materiales: Materiales de papelería Materiales de empaque Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo</p>	<p>Recepcion de mercancía</p>	<p>Ubicación y almacenamiento de mercancía en estantería</p>	<p>Operador logístico</p>	<p>Mercancía ubicada y controlada en estantería</p>	<p>Bodega Nacional (Analista de inventarios)</p>

Tabla 39. (Continuación) Caracterización Bodega Nacional

Bodega Nacional Gestión informática Talento humano	Materiales Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos Personal operativo	Recepcion de mercancía	Control de inventarios	Analista Inventarios	Informe de inventario controlado	Bodega Nacional (Coordinadora de operaciones)
Bodega Nacional Gestión informática Talento humano Gestion Financiera	Materiales Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos Personal operativo	Recepcion de mercancía	Notificación al cliente de inventario final	Coordinadora de operaciones	Informe de inventario final controlado / Factura	Cliente Externo
<b>PROVEEDOR(ES)</b>	<b>INSUMO(S)</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>MACRO ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRODUCTO(S)</b>	<b>CLIENTE(S)</b>
Cliente Externo	Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico	Envió de mercancía	Recepción orden de despacho	Coordinadora de operaciones	Apertura de orden de servicio	Deposito aduanero (Supervisor de Bodega)
Deposito Aduanero Gestión informática Talento humano Gestion de compras	Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos Humanos: Personal operativo	Envió de mercancía	Asignación del servicio	Supervisor de bodega	Reporte del sistema wms Lab de ubicación e informe de inventario final	Deposito Aduanero (Operador Logístico)

Tabla 39. (Continuación) Caracterización Bodega Nacional

<p>Deposito Aduanero Gestión informática Talento humano Gestion de compras</p>	<p>Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos Humanos: Personal operativo</p>	<p>Envío de mercancía</p>	<p>Ubicación de mercancía solicitada</p>	<p>Operador logístico</p>	<p>Mercancía seleccionada / Nuevo reporte del sistema WMS Lab de inventario final</p>	<p>Deposito Aduanero (Operador Logístico)</p>
<p>Deposito Aduanero Gestión informática Talento humano Gestión de seguridad física</p>	<p>Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo</p>	<p>Envío de mercancía</p>	<p>Inspección de mercancía</p>	<p>Operador logístico</p>	<p>Reporte de novedades</p>	<p>Deposito Aduanero (Coordinadora de operaciones)</p>
<p>Deposito Aduanero Gestión informática Talento humano Gestion de compras Gestión de seguridad física</p>	<p>Materiales: Materiales de papelería Material de empaque Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo</p>	<p>Envío de mercancía</p>	<p>Empaque de mercancía</p>	<p>Operador logístico</p>	<p>Mercancía empacada e identificada para entrega</p>	<p>Deposito Aduanero (Operador Logístico)</p>

Tabla 39. (Continuación) Caracterización Bodega Nacional

<p>Bodega Nacional Gestión informática Talento humano Gestion Financiera</p>	<p>Materiales Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos Personal operativo</p>	<p>Envío de mercancía</p>	<p>Entrega de mecánica</p>	<p>Coordinadora de operaciones</p>	<p>Informe de inventario final controlado / Factura</p>	<p>Cliente Externo</p>
<p><b>DOCUMENTOS Y FORMATOS DEL PROCESO</b></p>			<p><b>INDICADORES DE GESTIÓN</b></p>			

Tabla 39. (Continuación) Caracterización Bodega Nacional

<p>Documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Logística y almacenamiento C -LA -O1</li> <li>➤ Recepcion y almacenamiento de mercancía en bodega nacional P-LA -O1</li> <li>➤ Alistamiento y salida de mercancía nacional P-LA -02</li> <li>➤ Calibración, verificación de equipos, y dispositivos de medición P-LA -05</li> <li>➤ Manejo de inventarios bodega nacional I-LA -01</li> <li>➤ Aseo instalaciones I-LA -02</li> <li>➤ Manejo de estibas I-LA -03</li> <li>➤ Manejo de derrames I-LA -04</li> <li>➤ Control de temperatura y humedad I-LA -05</li> <li>➤ Control de plagas y roedores I-LA -07</li> <li>➤ Lavado de manos I-LA -08</li> <li>➤ Tareas WMS LAB I-LA -15</li> <li>➤ Alistamiento y despacho BN I-LA -22</li> <li>➤ Manejo de devoluciones BN I-LA -24</li> <li>➤ Recepcion de mercancías peligrosas M-LA -01</li> <li>➤ Almacenamiento de materiales peligrosos M-LA -02</li> <li>➤ Almacenamiento de materiales peligrosos M-LA -02</li> <li>➤ Recepcion y almacenamiento de mercancía P-LA -O1</li> <li>➤ Alistamiento y salida de mercancía P-LA -02</li> </ul>	<p>Ver cuadro de indicadores: Ver numeral 10.6.2</p>
	<p><b>RIESGOS Y CONTROLES</b></p>
<p>Formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controlado entrada de carga F -LA 0</li> <li>➤ Comprobante de entrada de carga F -LA 02</li> <li>➤ Comprobante de salida de carga F -LA - 04</li> <li>➤ Controlador de salida de carga F -LA - 05</li> <li>➤ Aseo instalaciones F -LA - 20</li> <li>➤ Inspección diaria estibadoras F -LA - 22</li> <li>➤ Inspección montacargas eléctrico F -LA - 23</li> <li>➤ Inspección kit de derrames F -LA - 24</li> <li>➤ Inspección vehículos bodega nacional F -LA - 24</li> <li>➤ Control de etiquetas F -LA - 27</li> <li>➤ Control de producto en proceso F -LA - 28</li> <li>➤ Control de etiquetas SSCC F -LA - 31</li> </ul>	<p>Ver matriz de riesgos operativos, numeral 5.3</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lista de chequeo para inspección F -LA - 32</li> <li>➤ Inspección de vehículos de transporte de mercancía F - LA - 34</li> <li>➤ Relación de productos a acondicionar F -LA - 35</li> <li>➤ Programa mantenimiento verificación y calibración F - LA - 36</li> <li>➤ Hoja de vida equipos para dispositivos vehículos y montacargas F -LA - 37</li> <li>➤ Formato de devoluciones F -LA - 38</li> <li>➤ Inspección vehículos dispositivos médicos y reactivos de diagnóstico invitro F-LA - 39</li> <li>➤ Relación de productos no conformes F -LA - 40</li> <li>➤ Entrega y retiro de vehículos GOOGLE F -LA – 41</li> </ul>	
--	--

Fuente: Propia de los autores

### 10.6.2 Indicadores Bodega Nacional

Tabla 41. Indicadores de Bodega Nacional

PROCESO	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR DE GESTIÓN								RESPONSABLE
		NOMBRE	FORMULA DE CALCULO	META	UNIDAD	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO	FUENTE DE INFORMACIÓN	
Bodega Nacional	Medir de quejas y reclamos que se presentan en el mes.	No. de quejas por mes	Cantidad de quejas presentadas por los clientes.	Máximo 2 Quejas	Numero	Descendente	Mensual	Eficiencia	Reporte de quejas	Jefe de operaciones, servicio al cliente, analista calidad

Tabla 40. (Continuación) Indicadores de Bodega Nacional

	Medir el número de discrepancias en el servicio	Discrepancia de entregas	Total de entregadas con discrepancia / Unidades solicitadas	70%	Porcentaje	Descendente	Mensual	Eficiencia	Sistema WMS_LAB	Jefe de operaciones, Líder de operaciones
	Medir el número de servicios no conformes	Servicios no conformes	Total unidades averiadas / Total unidades ingresadas	20%	Porcentaje	Descendente	Mensual	Eficacia	Sistema WMS_LAB	Jefe de operaciones, Líder de operaciones
	Medir los sobre costos por servicios no conformes	Sobre costo por servicio no conforme	Total de sobre costo por servicio no conforme / Total ingresos por bodega nacional	Máximo 15%	Porcentaje	Descendente	Semestral	Eficiencia	Sistema WMS_LAB	Jefe de operaciones, líder de operaciones

**10.6.3 Depósito Aduanero.**

Tabla 42. Caracterización depósito aduanero

<b>CARACTERIZACIÓN Deposito Aduanero</b>	
TIPO DE PROCESO:	Misional
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	
Establecer los lineamientos para garantizar una adecuada prestación de servicio de la mercancía que se encuentra bajo control Aduanero	
<b>ALCANCE DEL PROCESO</b>	

Tabla 41. (Continuación) Caracterización Deposito Aduanero

Aplica desde la recepción de los documentos para el ingreso de la Mercancía al depósito hasta la salida de ésta, una vez se ha dado cumplimiento a los requerimientos de Aduana						
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				<b>RECURSOS DE INFRAESTRUCTURA</b>		
Operadores Logístico Coordinadores de operaciones Supervisor de bodega Analista de Inventarios Jefe de Operaciones Jefe de logística				Bodegas Estantería Muelles Cámaras de vigilancia y control Control de temperatura y humedad Sistema WMS Lab.		
<b>REQUISITOS LEGALES</b>				<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>		
Requisitos legales: Resolución DIAN para Habilitación de los Depósitos (Dorado, Siberia), Pólizas de Seguros, Circular DIAN 0170, Certificado Bomberos, Estudio de suelos y conceptos sanitarios, Decreto 1220 Plan de Manejo Ambiental				ISO 9001:2015 Numerales 4.4.1; 6.1; 7.1; 7.4; 8.1; 8.2; 8.4; 8.5; 8.6; 8.7; 9.1.		
<b>ENTRADAS</b>		<b>SUBPROCESOS</b>			<b>SALIDAS</b>	
<b>PROVEEDOR(ES)</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>MACRO ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRODUCTO(S)</b>	<b>CLIENTE(S)</b>
Gestion Comercial Gestion informática	Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico	Recepcion de mercancía	Recepcion Orden de servicio	Coordinadora de operaciones	Apertura de cuenta para asignación del servicio	Deposito aduanero (Supervisor de Bodega)
Deposito aduanero Gestión informática Talento humano Gestion de compras	Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Humanos: Personal operativo	Recepcion de mercancía	Asignación del servicio	Supervisor de bodega	Aprobación de descargue de mercancía	Deposito aduanero (Operador Logístico)



Tabla 41. (Continuación) Caracterización Deposito Aduanero

<p>Deposito aduanero Gestión informática Talento humano Gestion de compras Gestión de seguridad física</p>	<p>Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo</p>	<p>Recepcion de mercancía</p>	<p>Descargue de la mercancía</p>	<p>Operador logístico</p>	<p>Verificación documental / Verificación estructural / Mercancía lista para Inspección y pesaje</p>	<p>Deposito aduanero (Operador Logístico)</p>
<p>Deposito aduanero Gestión informática Talento humano Gestion de compras Gestión de seguridad física</p>	<p>Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo</p>	<p>Recepcion de mercancía</p>	<p>Inspección y Pesaje de la mercancía</p>	<p>Asistente de Muelle</p>	<p>Reporte de novedades</p>	<p>Deposito aduanero (Coordinadora de operaciones) / Cliente Externo / Partes interesadas</p>
<p>Deposito aduanero Gestión informática Talento humano Gestión de seguridad física</p>	<p>Materiales: Materiales de papelería Materiales de empaque Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo</p>	<p>Recepcion de Mercancía</p>	<p>Ubicación y almacenamiento de la mercancía en estantería</p>	<p>Operador logístico / Montacargista</p>	<p>Mercancía ubicada y controlada en estantería</p>	<p>Deposito aduanero (Analista de inventarios)</p>

Tabla 41. (Continuación) Caracterización Deposito Aduanero

Bodega Nacional Gestión informática Talento humano Gestion financiera	Materiales Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos Personal operativo	Recepcion de Mercancía	Control de inventarios	Analista de Inventarios	Informe de inventario controlado / Factura	Deposito aduanero (Coordinadora de operaciones) / Cliente Externo / Partes interesadas
ENTRADAS		SUBPROCESOS			SALIDAS	
PROVEEDOR(ES)	RECURSOS	SUBPROCESO	MACRO ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRODUCTO(S)	CLIENTE(S)
Cliente Externo	Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico	Envió de Mercancía	Recepción orden de despacho	Dirección Logística/Jefe de Aduanas/Asistente operaciones	Apertura de orden de servicio	Deposito aduanero (Supervisor de Bodega)
Deposito Aduanero Gestión informática Talento humano Gestion de compras	Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos Humanos: Personal operativo	Envió de Mercancía	Asignación del servicio	Asistente operaciones / Supervisor de operaciones	Aprobación de cargue de mercancía	Deposito aduanero (Operador Logístico)

Tabla 41. (Continuación) Caracterización Deposito Aduanero

Deposito aduanero Gestión informática Talento humano Gestion de compras Gestión de seguridad física	Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo	Envió de Mercancía	Inspección y Pesaje de la mercancía	Asistente de Muelle	Reporte de novedades	Deposito aduanero (Coordinadora de operaciones) / Cliente Externo / Partes interesadas
Deposito aduanero Gestión informática Talento humano Gestion de compras Gestión de seguridad física	Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo	Envió de Mercancía	Cargue de la mercancía	Asistente de Muelle / operadores logísticos	Remisión de envió	Deposito aduanero (Coordinadora de operaciones) / Cliente Externo / Partes interesadas
Deposito aduanero Gestión informática Talento humano Gestión de seguridad física	Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Montacargas. Gatos eléctricos CCTV Humanos: Personal operativo	Envió de Mercancía	Entrega de mercancía en muelle	Asistente de Muelle / operadores logísticos	Mercancía embalada / Registro fotográfica	Deposito aduanero (Coordinadora de operaciones) / Cliente Externo / Partes interesadas

Tabla 41. (Continuación) Caracterización Deposito Aduanero

Deposito aduanero Gestión informática Talento humano Gestion financiera Gestión de seguridad física Gestion Comercial	Materiales: Materiales de papelería Tecnológicos: Sistema WMS LAB Correo electrónico Humanos: Personal operativo	Envió de Mercancía	Reportar al cliente / Control de inventarios	Asistente operaciones / Supervisor de operaciones	Reporte de inventario final / Reporte a la aduana	Deposito aduanero (Coordinadora de operaciones) / Cliente Externo / Partes interesadas
<b>DOCUMENTOS Y FORMATOS DEL PROCESO</b>			<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>			
Documentos: ➤ Recepcion y almacenamiento de carga I -DA - 01 ➤ Reconocimiento de mercancía I -DA - 02 ➤ Levante y salida de mercancía I -DA - 04 ➤ Abandono legal de la mercancía I -DA - 05 ➤ Manejo de carga refrigerada I -DA - 06 ➤ Recepcion y almacenamiento de carga Siberia I -DA - 07 ➤ Reconocimiento de mercancía I -DA - 08 ➤ Notificación a DIAN y a clientes Siberia I -DA - 09 ➤ levante y salida de mercancía I -DA - 10 ➤ Abandono legal de la mercancía I -DA - 11 ➤ Manejo de hielo seco I -DA - 13 ➤ Pre alistamiento I -DA - 14 ➤ Recibo almacenamiento y manipulación de mercancía peligrosa I -DA - 15  Formatos: ➤ Control de entrada y salida de vehículos F -DA- 01 ➤ Carga reconocida F -DA- 03 ➤ Inconsistencias no reportadas F -DA- 05 ➤ Rotulo de mercancía abandonada F -DA- 08 ➤ Rotulo de mercancía nacionalizada F -DA- 09 ➤ Rotulo de mercancía parcial pendiente F -DA- 11			Ver numeral 10.6.4			
			<b>RIESGOS Y CONTROLES</b>			
			Ver matriz de riesgos operativos, numeral 5.3			

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autorización para retirar mercancía muestras F -DA- 15</li> <li>➤ Registro de temperatura y humedad relativa F -DA- 17</li> <li>➤ Planilla recepción de documentos F -DA- 19</li> <li>➤ Acta de reconocimiento de mercancía F -DA- 20</li> <li>➤ Inventario del vehículo F -DA- 22</li> <li>➤ Control circular 0170 DIAN F -DA- 24</li> <li>➤ Reporte averías deposito F -DA- 25</li> <li>➤ Clientes U A P F -DA- 26</li> <li>➤ Conteo de estibas F -DA- 29</li> <li>➤ Inspección de mercancías peligrosas F -DA- 31</li> <li>➤ Acta de apertura mercancía Siberia F -DA- 32</li> <li>➤ Suministro de hielo seco F -DA- 33</li> </ul>	
--	--

Fuente: Propia de los autores

#### 10.6.4 Indicadores Depósito Aduanero

Tabla 43. Indicadores Deposito Aduanero

PROCESO	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR DE GESTIÓN								RESPONSABLE
		NOMBRE	FORMULA DE CALCULO	META	UNIDAD	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO	FUENTE DE INFORMACIÓN	
<b>Deposito Aduanero</b>	Disminuir el número de quejas y reclamos que se presentan en el mes.	No de quejas por mes	Cantidad de quejas presentadas por los clientes.	Máximo 2 Quejas	Numero	Descendente	Mensual	Eficiencia	Reporte de quejas	Jefe de operaciones , servicio al cliente, analista calidad

Tabla 42 (Continuación) Indicadores Deposito Aduanero

	Reducir el número de discrepancias en el servicio	Discrepancia de entregas	Total de entregadas con discrepancia / Unidades solicitadas	70%	Porcentaje	Descendente	Mensual	Eficiencia	Sistema WMS_LAB	Jefe de operaciones , líder de operaciones
	Reducir el número de servicios no conformes	Servicios no conformes	Total unidades averiadas / Total unidades ingresadas	20%	Porcentaje	Descendente	Mensual	Eficacia	Sistema WMS_LAB	Jefe de operaciones , líder de operaciones
	Reducir los sobre costos por servicios no conformes	Sobre costo por servicio no conforme	Total de sobre costo por servicio no conforme / Total ingresos por bodega nacional	Máximo 15%	Porcentaje	Descendente	Semestral	Eficiencia	Sistema WMS_LAB	Jefe de operaciones , líder de operaciones
	Reducir número de sanciones por errores de información enviada a la DIAN	Sanciones por información	Total registros enviados con errores / Total registros enviados	Máximo el 10%	Porcentaje	Descendente	Mensual	Eficiencia	Sistema WMS_LAB	Jefe de operaciones , líder de operaciones

Fuente: Propia de los autores

## 10.7 Documentación propuesta

Como lo demuestra la gráfica No. 13 Estructura documental del sistema de gestión de calidad en SNIDER (página 79) se evidencia que no existe un plan de Calidad, pues el sistema de gestión de calidad se controla con procedimientos implementados para el desarrollo de su operación.

### 10.7.1 Estructura Documental SGC propuesta

Bajo la siguiente grafica se muestra la estructura documental propuesta en la que se incluyen las políticas organizacionales, las redes de proceso, los documentos externos y se incluye como parte esencial del sistema de gestión el plan de calidad.

Gráfico 40. Estructura documental propuesta



Fuente: Propia de los autores

### 10.7.2 Plan de Calidad propuesto

Se realiza el Plan de Calidad para la recepción, alistamiento y despacho de mercancía, liderados por los procesos de bodega nacional y depósito aduanero, identificando las especificaciones, documentos, métodos de control, recursos, responsables y registro de cada una de las etapas en la ejecución del servicio, con el fin de cumplir los requisitos legales, contractuales y del Sistema de Gestión. Ver (anexo C).

### **10.7.3 Documentación propuesta.**

#### **Propuesta relación de la documentación requerida del nivel estratégico.**

- Política de Calidad que contenga los objetivos de la calidad.
- Metodología de análisis contextual de la organización.
- Identificación de expectativas y necesidades de stakeholders
- Mapa estratégico
- Plan de calidad
- Metodología de identificación, evaluación y control de riesgos.
- Gestión del cambio

#### **Propuesta relación de la documentación requerida del nivel Misional.**

- Información documentada necesaria para tener confianza que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto y para demostrar la conformidad de los servicios con los requerimientos planeados.
- Controles de cambio realizados a los procedimientos, conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que salga de la revisión realizada.
- Información referente a terminación de tratamientos realizados en Snider; evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación y trazabilidad de los servicios prestados.
- Información referente a control de las salidas no conformes, descripción detallada de la no conformidad y las acciones tomadas.

#### **10.7.3.1 Procedimiento propuesto para recepción y almacenamiento de mercancía**



	<b>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCIA</b>	<b>CODIGO:</b> P – LA - 03
		<b>PAG:</b> 1 DE 4
		<b>VERSION:</b> 1
		<b>FECHA:</b>

## 1. OBJETIVO

Definir los lineamientos de la operación logística de Snider en relación a la recepción y almacenamiento de mercancías mediante el Sistema Operativo WMS Lab.

## 2. ALCANCE

Aplica desde el aviso de llegada de la carga por parte del cliente hasta su almacenamiento, cumpliendo con los requisitos legales, los requisitos particulares de los productos y las buenas prácticas de almacenamiento.

## 3. AUTORIDAD Y RESPONSABLE

Director de Logística	Asegurar las condiciones operativas de recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho de la mercancía a nivel nacional.
Jefe de Operaciones	Comunicación con el cliente y asegurar condiciones operativas de la sede a la cual está asignado
Coordinadoras de Operaciones	Realizar la creación de cuenta en el sistema WMS Lab y comunicación con el cliente.
Supervisores	Programación de cuentas en el sistema WMS Lab.
Montacarguistas	Realiza de la movilización y ubicación de mercancía súper cargada.
Asistente de Bodega	Responsable de cargue y descargue de la mercancía en estantería.

## 4. CONDICIONES GENERALES

### Recepción:

a) Para poder recibir un producto se debe tener antes del recibo el catálogo de productos del cliente, que como mínimo debe contener los productos que serán recibidos en el ingreso. Cada vez que llega un artículo nuevo se debe crear en el sistema para ir ampliando el catálogo de productos. En la creación del catálogo se debe tener en cuenta en la parametrización de cada producto las características del mismo como: Si maneja lote, fecha de vencimiento, serie, método de rotación, etc.

	<b>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCIA</b>	<b>CODIGO:</b> P – LA - 03
		<b>PAG:</b> 1 DE 4
		<b>VERSION:</b> 1
		<b>FECHA:</b>

- b) Antes de iniciar cualquier recepción de mercancía se debe establecer un POS específico con el cliente con los detalles exclusivos del producto, este queda escrito y acordado y debe ser divulgado a los operarios y todo el personal que maneja la carga del cliente.
- c) Los registros de la operación se deben diligenciar claramente, sin enmendaduras ni tachones.
- d) Para apertura de vehículo se debe realizar registro fotográfico como soporte en caso de presentarse alguna novedad.
- e) Se debe verificar la documentación del vehículo, No. De contenedor (cuando aplique), número de placa del vehículo con el fin de evitar adulteraciones
- f) Se debe revisar el estado del vehículo, previo al descargue , por ejemplo presencia de agua lluvia, olores extraños y las condiciones de limpieza dentro del mismo evidenciar con registro fotográfico
- g) Al referenciar se deben tener en cuenta los estados de calidad, los lotes, las fechas de vencimiento.
- h) Al Paletizar se deben tener en cuenta los pictogramas.
- i) La recepción y almacenamiento se debe realizar de acuerdo a condiciones establecidas en las etiquetas de los productos (pictogramas), cuando la información de estas no sea suficiente o sea confusa se debe consultar la hoja de seguridad del producto, ficha técnica, o consultar con el cliente.
- j) Para el ingreso de mercancía al sistema WMS\_LAB se debe capturar o digitar todos los datos que pide el sistema. Se debe inspeccionar todos los pallet y las cajas dejando constancia de cualquier caja abierta, dañada, rotura en cintas adhesivas o cualquier otra posible señal de adulteración e informar de esta novedad en el comprobante de entrada.
- k) Cuando se detecten estibas averiadas durante el proceso de recepción e inspección se debe transferir la mercancía a una estiba en condiciones óptimas.

#### **Almacenamiento:**

- a) Los productos se deben almacenar según las condiciones especificadas por el fabricante a fin de evitar su deterioro por la luz, humedad o temperatura, teniendo en cuenta la información de los pictogramas.
- b) Para el almacenamiento se debe monitorear las condiciones de temperatura y humedad.
- c) En caso de encontrar algún deterioro de las instalaciones o presencia de roedores o alguna plaga se debe notificar inmediatamente al Supervisor y/o Jefe de Logística.
- d) Los productos no deben apilarse sobre el piso sino en estibas y deben estar separados correctamente para garantizar el aseo, limpieza e inspección.
- e) Los productos se deben almacenar en estibas que se encuentren en buen estado.

	<b>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCIA</b>	<b>CODIGO:</b> P – LA - 03
		<b>PAG:</b> 1 DE 4
		<b>VERSION:</b> 1
		<b>FECHA:</b>

- f) Al detectar durante las actividades diarias producto almacenado en mal estado, como cajas abiertas, abolladas, mojadas, rotas, etc. se debe informar al Supervisor y/o Jefe de Logística y se debe realizar el respectivo cambio de estado.
- g) Los productos se almacenaran físicamente en el área de almacenamiento correspondiente, según las especificaciones del producto y consolidación por clientes.
- h) Los Productos No Conformes generados en la bodega de Snider están representados por Averías, roturas, abolladuras, cajas mojadas etc. y deben ser almacenados en las áreas de Producto No conforme destinadas para cada cliente e informar al Supervisor y/o Jefe de Logística
- i) Todos los movimientos de mercancías se deben realizar por medio del WMS\_LAB Con el fin de garantizar trazabilidad de la información.
- j) Los productos almacenados en último nivel no podrán superar los 500 Kilogramos de peso por posición de estiba y 1 .80 metros de altura.
- k) Fármacos , Medicamentos , Dispositivos Médicos y Alimentos
- Almacenar únicamente en áreas asignadas.
  - Control en almacenamiento de temperatura y humedad según las condiciones especificadas por el cliente
  - Verificar al recibir las mercancías, que los empaques estén debidamente sellados.
  - Controlar en el almacenamiento la preservación de los productos, en cuanto a manipulación, fechas de vencimiento y buen estado del producto.
  - No se pueden mezclar con fragancias.
  - No almacenar en piso únicamente en estiba certificada.

#### Tipificación de Estados:

- **Disponible:** Producto que cumple con todas las condiciones para ser comercializado.
- **No conforme:** Es un producto que presenta empaque en mal estado (roto, abollado, húmedo), producto vencido o faltante de producto en su unidad mínima de presentación.
- **Cuarentena:** Estado de un dispositivo médico el cual se mantiene aislado por medios físicos o por otros medios eficaces y se restringe su uso en espera de una decisión acerca de su autorización o rechazo para ser comercializado.
- **Nota:** En el sistema WMS LAB los productos que se encuentran en estado cuarentena permanecen bloqueados, no están disponibles para ningún otro proceso.
- **Devoluciones:** Producto retornado a bodega nacional
- **Rechazo:** Estado en el cual se encuentran los productos que no cumplen requisitos después de la revisión por parte del Director Técnico del cliente en caso que se trate de un DM, si es un producto diferente será el cliente quien revisa.
- **RECALL (Aplica para DM):** Remoción física de un producto del mercado, con el fin de ser modificado, corregido, re- etiquetado, destruido o inspeccionado.

	<b>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCIA</b>	<b>CODIGO:</b> P – LA - 03
		<b>PAG:</b> 1 DE 4
		<b>VERSION:</b> 1
		<b>FECHA:</b>

- **Destrucción:** Producto no apto para comercialización que debe ser destruido de acuerdo a los lineamientos internos del cliente.
- **A vencer:** Estado del producto que tiene corta fecha de vencimiento para su venta.

## 5. DEFINICIONES:

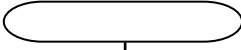
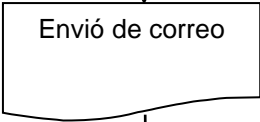
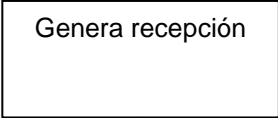
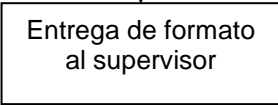
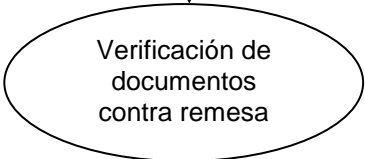
- **Almacenar:** Proceso logístico que consiste en trasladar las mercancías al lugar donde quedaran apiladas mientras se retiran y consiste en preservar su estado y custodia según instrucción de las mismas.
- **Paletizar:** Consiste en agrupar sobre una estiba una cierta cantidad de productos, con la finalidad de conformar una unidad de manejo que pueda ser almacenada. Para que esta operación sea efectiva se debe tener en cuenta los pictogramas.
- **Referenciar:** Separar por artículos iguales o de la misma referencia o SKU.
- **Pictogramas:** Un pictograma es un signo o dibujos representativos sobre la carga.
- **Entrada:** Ingreso de mercancía física y al sistema de información.
- **PNC:** Producto no Conforme, producto que no cumple con las especificaciones inicialmente previstas.
- **Avería:** Daños con los que llega la mercancía al momento de recibo o que se ocasionan durante la operación.
- **POS:** Procedimiento operativo Snider (Especificaciones de operación con cada cliente).
- **Catálogo de productos:** lista de referencias, códigos y descripciones de cómo el cliente nombre a su producto para el ingreso al sistema de información de Snider.
- **Muelle:** Es la puerta que se usara para cargue y/o descargue.
- **DM:** Dispositivo Medico.
- **SSCC:** Serial Shipping código usado y asignado por sistema para identificar una unidad de embalaje donde hay contenidas varias unidades dentro de un mismo pallet o Caja.
- **BPA: Buenas Prácticas de Almacenamiento:** Permite garantizar que la calidad de un producto se mantiene a través de un control adecuado durante todo el proceso.
- **Trazabilidad:** Conjunto de actividades preestablecidas, autosuficientes y documentadas que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un lote o serie de dispositivos médicos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado. Se refiere a la capacidad de seguir un dispositivo médico a lo largo de la cadena de suministros desde su origen hasta su estado final como objeto de consumo.

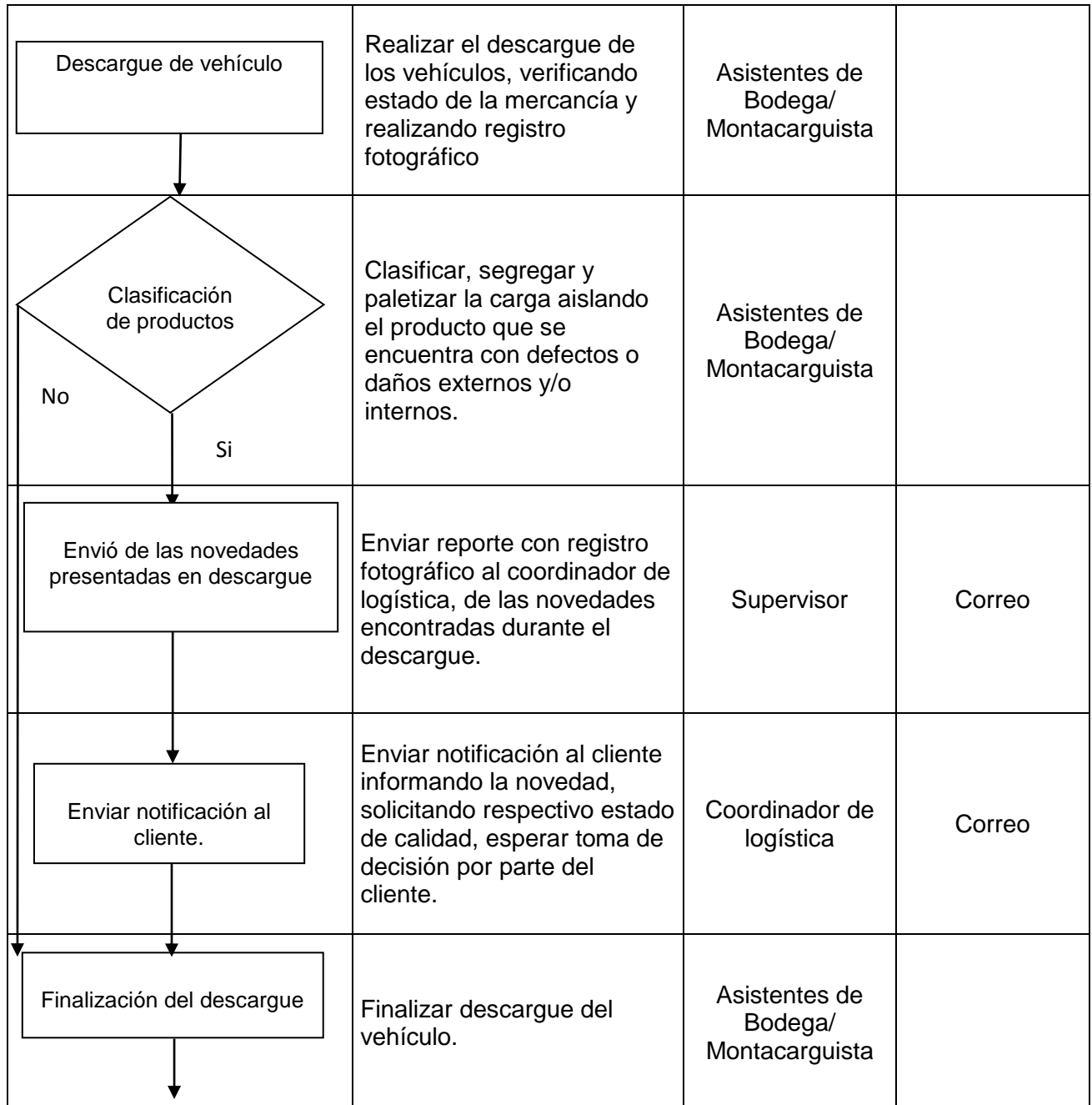
	<b>RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MERCANCIA</b>	<b>CODIGO:</b> P – LA - 03
		<b>PAG:</b> 1 DE 4
		<b>VERSION:</b> 1
		<b>FECHA:</b>

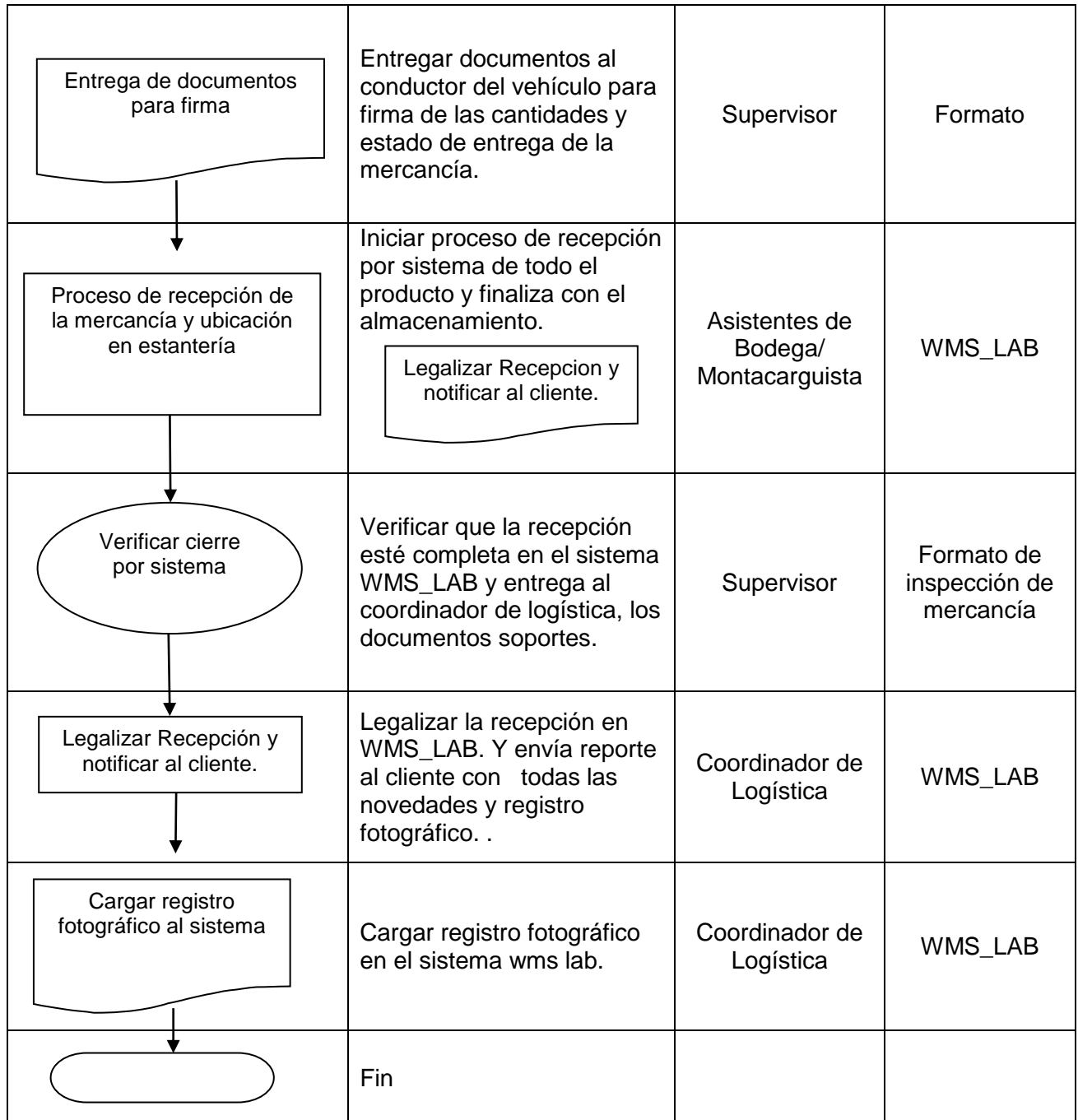
### Documentos de referencia y requisitos legales

- Resolución 4002:2007 Certificado de Capacidad de Almacenamiento y Acondicionamiento de los Dispositivos Médicos, CCAA,


### 6. CONTENIDO

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	Inicio		
	Enviar Prealerta al coordinador de Logística	Cliente	E-mail Formato específico
	Genera la recepción en el sistema operativo y se notifica al supervisor.	Coordinador de Logística	Sistema WMS-LAB
	Entrega formato manual y da aviso al Supervisor e informa al transportador el muelle.	Coordinador de Logística	Formato de inspección de mercancía
	Verifica precintos, número de contenedor (cuando aplica), contra la remesa que traer el transportador. Toma fotos, e inicia descargue	Asistentes de Bodega/ Montacarguista	





Fuente: Propia de los autores

	<b>ALISTAMIENTO Y ENVIO DE MERCANCIA</b>	<b>CODIGO:</b> P – LA - 03
		<b>PAG:</b> 1 DE 4
		<b>VERSION:</b> 1
		<b>FECHA:</b>

### 10.7.3.2 Procedimiento propuesto para alistamiento y envío de mercancía

#### OBJETIVO

Definir los lineamientos de la operación logística de Snider en relación con el alistamiento y envío a de mercancía, mediante el Sistema Operativos WMS.

#### ALCANCE

Para todos los procesos Logísticos de alistamiento y salida de mercancías en Snider.

#### RESPONSABLES


Director de Logística	Asegurar las condiciones operativas de recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho de la mercancía a nivel nacional.
Jefe de Operaciones	Comunicación con el cliente y asegurar condiciones operativas de la sede a la cual está asignado
Coordinadoras de Operaciones	Creación de rutas de despachos y comunicación con el cliente.
Supervisores	Verificar y ejecutar las rutas de despachos.
Montacarguistas	Realiza de la movilización y ubicación de mercancía súper cargada.
Asistente de Bodega	Responsable de cargue y descargue de la mercancía en mulle y alistamiento interno en bodega

Director de Logística, - Jefe de Logística – Coordinador de Logística – Montacarguistas y Asistente de Bodega.

#### CONDICIONES GENERALES

- Las solicitudes se deben hacer con seis (6) horas de anticipación, únicamente por escrito y/o si el pedido es procesado en el sistema operativo WMS directamente por el cliente.



	<b>ALISTAMIENTO Y ENVIO DE MERCANCIA</b>	<b>CODIGO:</b> P – LA - 03
		<b>PAG:</b> 1 DE 4
		<b>VERSION:</b> 1
		<b>FECHA:</b>

- En acuerdo con el cliente se definen los documentos que se anexaran a la salida.
- Cualquier requisito de un cliente para alistamiento y salida que no esté enmarcado en este procedimiento deberá ser efectuado en POS.
- El Coordinador de operaciones es el contacto directo con el cliente, efectúa seguimiento y trazabilidad cuando el cliente lo requiera y los asistentes de bodega pueden desempeñar diferentes roles según labor del momento:
  - Auditoria de pedidos
  - Picking de pedidos
  - Empaques
  - Re-empaques
  - Toma de Fotos
  - Verificación de inconsistencias

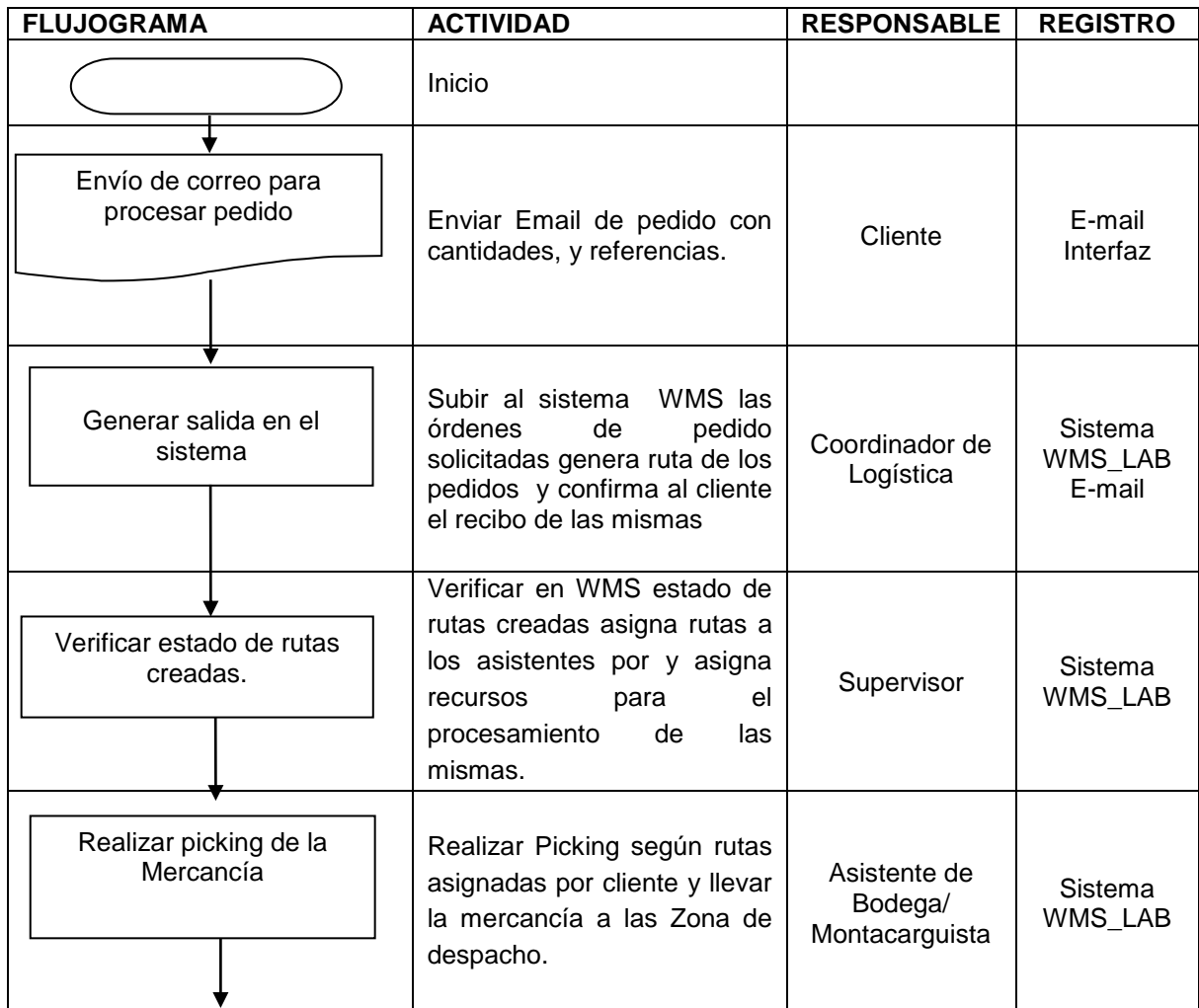
#### **DEFINICIONES:**

- **Salida:** Documento Snider que agrupa la mercancía (referencias) solicitada por el cliente para ser identificadas en el sistema WMS – LAB.
- **Ruta:** Secuencia asignada por el sistema WMS-LAB que organiza de acuerdo a las posiciones de almacenamiento el proceso de pickeo.
- **Picking:** Actividad de retirar la mercancía solicitada por el cliente de las posiciones de almacenamiento, según la ruta asignada.
- **Auditoria:** Proceso de revisión de lo pickeado versus lo solicitado por el cliente en la salida.
- **Muelle:** Posición ocupada por la carga auditada para realizar el proceso de despacho y entrega, también es usada como puerta de embarque y desembarque de carga.
- **Despacho:** Proceso mediante el cual se confirman los pedidos, se consolidan y se realiza auditoria de las cantidades, características y catálogos que se encuentren completos, y en perfecto estado
- **Layout:** Sticker que indica gráficamente la posición física de un stand.
- **POS:** Procedimiento Operativo Snider & CIA S.A.S.

**DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y REQUISITOS LEGALES**

- Resolución 4002:2007 Certificado de Capacidad de Almacenamiento y Acondicionamiento de los Dispositivos Médicos, CCAA.
- 

**CONTENIDO:**

FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	Inicio		
Envío de correo para procesar pedido	Enviar Email de pedido con cantidades, y referencias.	Cliente	E-mail Interfaz
Generar salida en el sistema	Subir al sistema WMS las órdenes de pedido solicitadas genera ruta de los pedidos y confirma al cliente el recibo de las mismas	Coordinador de Logística	Sistema WMS_LAB E-mail
Verificar estado de rutas creadas.	Verificar en WMS estado de rutas creadas asigna rutas a los asistentes por y asigna recursos para el procesamiento de las mismas.	Supervisor	Sistema WMS_LAB
Realizar picking de la Mercancía	Realizar Picking según rutas asignadas por cliente y llevar la mercancía a las Zona de despacho.	Asistente de Bodega/ Montacarguista	Sistema WMS_LAB



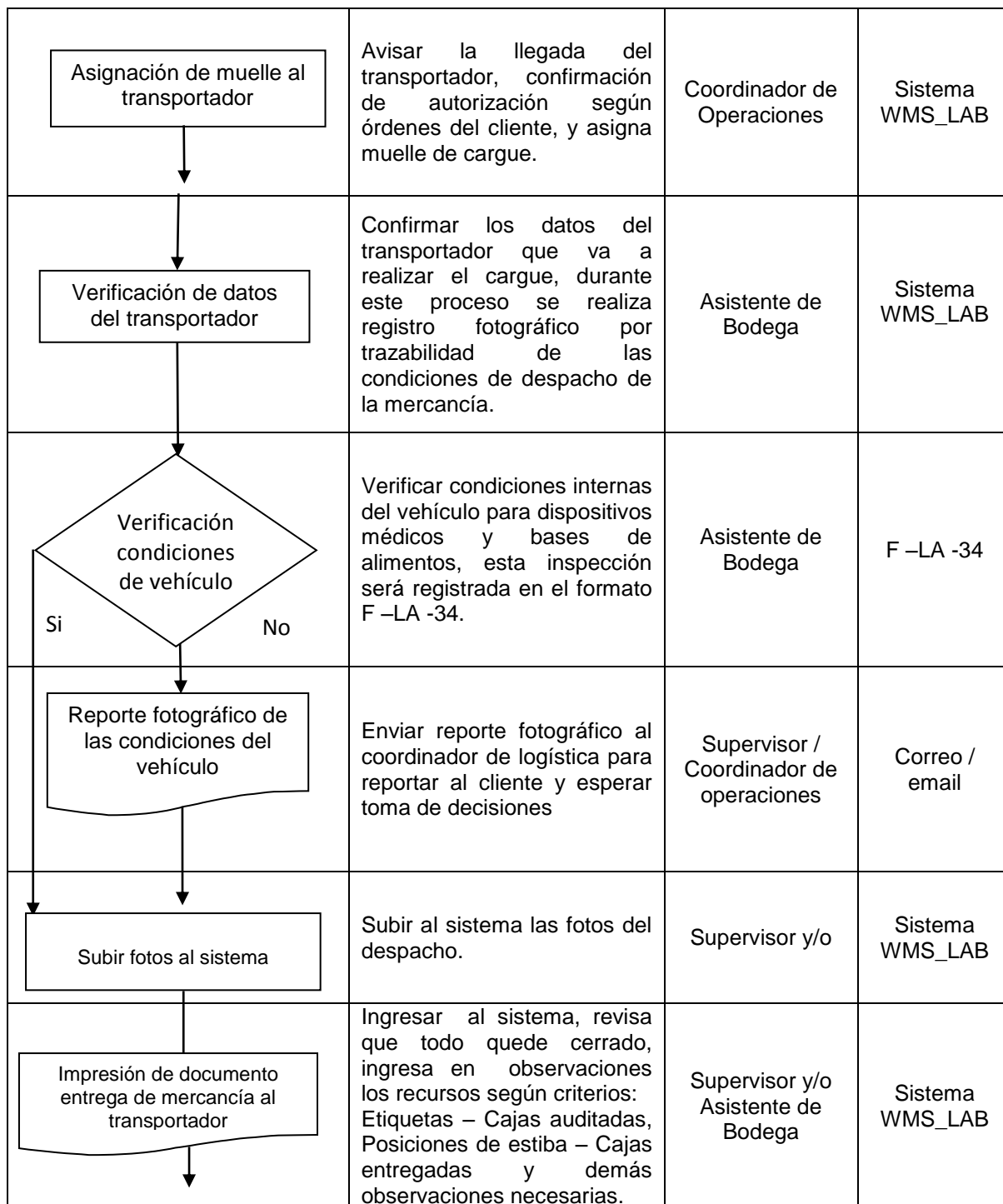
## ALISTAMIENTO Y ENVIO DE MERCANCIA

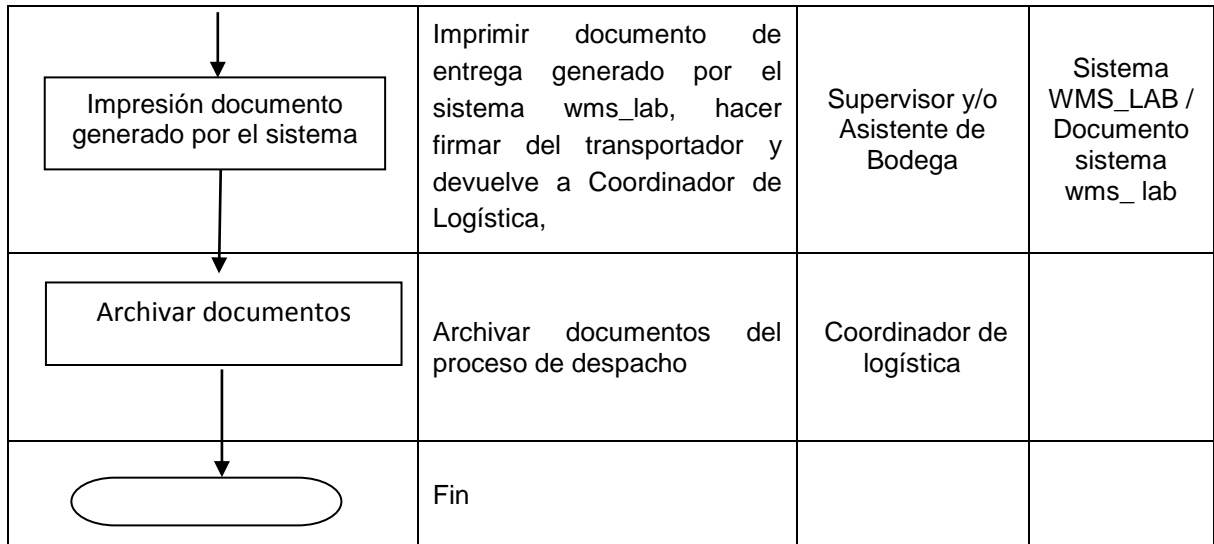
**CODIGO:** P – LA - 03

**PAG:** 1 DE 4

**VERSION:** 1

**FECHA:**





Fuente: Propia de los autores

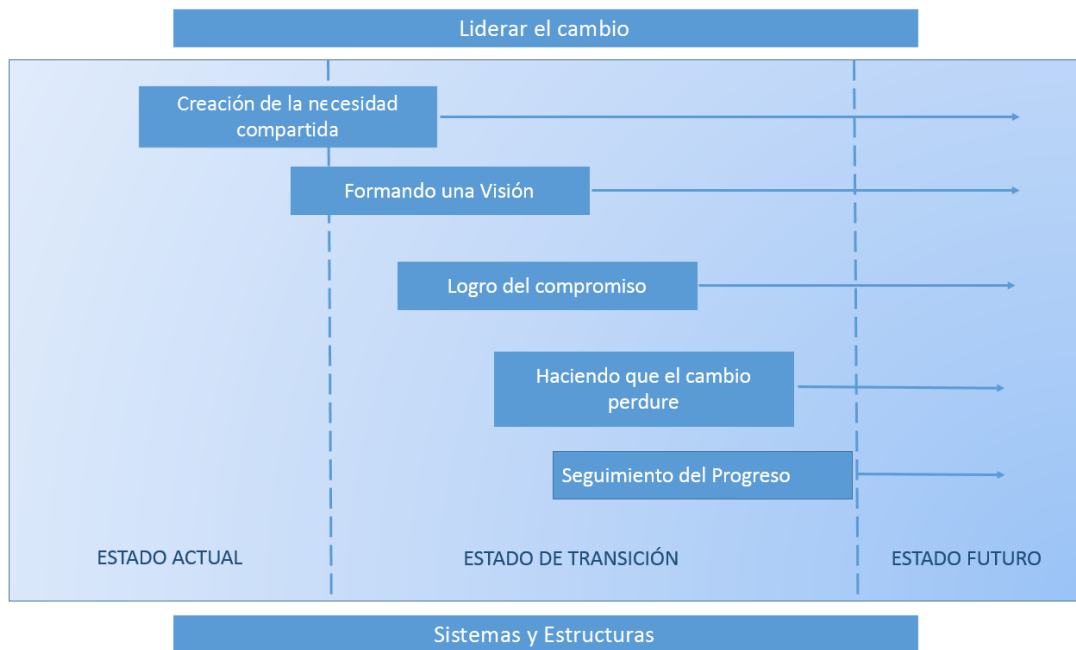
#### 10.7.4 Propuesta relación de la documentación requerida del nivel de soporte.

- Perfil de cargo, para cada uno de los cargos vinculados con la organización.
- Autoridad, roles y responsabilidades a todo nivel frente al sistema de gestión de calidad.

## 10.8 Estrategias de sensibilización y comunicación.

Snider establece la metodología que se requiere para el despliegue, comunicación e implementación de los cambios del Sistema de Gestión de Calidad, reforzar los conocimientos del personal, enfocado al mejoramiento continuo en las actividades realizadas desde el puesto de trabajo para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales y del área.

Gráfico 41. Estrategia de sensibilización y comunicación



Fuente: Propia de los autores

### Programación, evaluación y eficacia de inducción y capacitaciones

Talento humano debe programar sus temas de capacitación y sensibilización del nuevo modelo estructural, éstos deben ser registrados en el formato F-TH-21 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, que se encuentra en la red y es controlado por personas asignadas para ésta tarea en cada una de las sedes y los soportes de asistencia y evaluación deben ser archivados en la carpeta respectiva que es controlada en la sede en que se realiza la capacitación. De igual forma el área de Talento Humano propondrá temas de capacitación para las diferentes áreas y funcionarios de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño anual, en donde se identifican las necesidades y aspectos para el mejoramiento en el desempeño del funcionario.

- Las divulgaciones realizadas en los procesos se ingresaran en el formato F-TH-21 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN y los registros (e-mail y/o F-TH-12 Asistencia a actividades programadas) quedan en custodia del área de HSEQ para la respectiva trazabilidad.
- Luego de cada inducción, capacitación, sensibilización y/o divulgación (a procesos operativos) de procedimientos se debe realizar evaluación de las mismas y se debe dejar soporte en la página 2 del formato F-TH-12 ASISTENCIA A ACTIVIDADES PROGRAMADAS.
- La eficacia de la inducción, se mide con el resultado de la evaluación realizada bajo los siguientes criterios: Si el resultado en la evaluación de la inducción es inferior a 70%, se debe retroalimentar al empleado para aclarar dudas y debe presentar nuevamente la evaluación; para la capacitación, sensibilización y/o divulgación se mide con el resultado de la evaluación realizada bajo los siguientes criterios:
- Se tomara una muestra de mínimo el 20% del total de asistentes (personas registradas en la asistencia). El método de selección de las personas queda a criterio del capacitador o el encargado de la coordinación de dicha capacitación.
- Se deja a disposición del capacitador evaluar al 100% de las personas, si así lo considera. Se realizará un pregunta respecto al tema a cada uno de los seleccionados y se registran en la página 2 (nombre del evaluado y la pregunta realizada)
- La calificación de la evaluación será S; Sobresaliente, SA; Satisfactorio, u OM, Oportunidad de Mejora para cada evaluado según su respuesta. Ésta calificación se registra junto al nombre de cada evaluado.
- Si más del 50% de los evaluados tiene calificación OM, Oportunidad de Mejora, se debe reprogramar la capacitación para todos.
- Otros criterios; Habrá también validación de la eficacia por medio de charlas sostenidas con su Jefe Inmediato o con su grupo de trabajo, proyectos o programas organizados o aplicados en del área o transversales a la organización y/o certificados expedidos por el Capacitador, ésta información se podrá registrar si es necesario en la columna identificada como "Observaciones" en el F-TH-21 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

- Mensualmente Talento Humano hará el respectivo seguimiento y verificación en la red del F-TH-21
- Cuando por alguna razón un empleado no puede asistir a una capacitación programada, debe solicitar autorización al Jefe Inmediato justificando la ausencia.
- La organización cuenta con un programa de concientización sobre adicciones al alcohol, drogas en la ubicación de avisos visibles ubicado en las instalaciones.
- Adicional se capacita al personal en tema de HSEQ como: política de calidad, Seguridad Salud y Trabajo, uso de los elementos de protección personal (EPP), procedimientos básicos de seguridad, control documental, acciones correctivas y preventivas, planes de emergencia, Factores de Riesgos, Accidentes e Incidentes, reporte de actos y condiciones inseguras, otros.
- Información general de la empresa: Aspectos generales de cada una de las empresas del grupo, valores corporativos, información de los directivos de cada una de las empresas, sucursales a nivel nacional, información de pago de nómina, reglas, políticas y procedimientos. Teléfonos de las diferentes sedes con las que cuenta la compañía.
- Seguridad Física: Procedimientos básicos de seguridad como: uso del carné, control de visitantes (control de acceso a las instalaciones), reporte de operaciones sospechosas, faltantes y sobrantes de carga, ingreso de personal, seguridad, alcohol y drogas, Planeación Estratégica: Misión, Visión, Políticas de calidad, seguridad, alcohol y drogas, informática, ambiental.

### **Comunicación interna y externa.**

Snider como objetivo establece los criterios y las responsabilidades donde se asegure la correcta comunicación interna y externa de la organización.

El desarrollo y aplicación es para todo el personal de Snider, todas las actividades de la compañía que se encuentren dentro del alcance del sistema.

Alcanza las actividades relacionadas con:



- Comunicación de políticas, objetivos y metas de la empresa, así como informar sobre la evolución de la compañía a todos los colaboradores.
- Decidir y responder a inquietudes y/o preocupaciones del personal.
- Comunicar los resultados de carácter general, resultados de auditorías y revisiones del sistema.
- Dar a conocer las políticas y aspectos relevantes del sistema de gestión exterior, así como recibir y responder las preocupaciones de los clientes y/o proveedores.
- Sensibilizar a los integrantes de la empresa en materia de desarrollo sostenible y hacerlos partícipes de la puesta en marcha de este plan de sostenibilidad de la empresa

#### **Comunicaciones Internas:**

**Descendentes:** Por parte de cualquier departamento y/o área de Snider. Se establecerán los cambios organizacionales que se estimen convenientes. Los canales de comunicación serán tales que aseguren que el destinatario recibe la comunicación emitida por el remitente.

**Ascendentes:** El colaborador que desee comunicarse con un estamento superior de la misma, dispondrá de los medios y canales necesarios para ello: boletines de empresa, buzón de sugerencia y/u otros. Cuando la comunicación sea dirigida a una persona en concreto, se seguirá obligatoriamente la cadena jerárquica. Todas las comunicaciones internas relevantes serán obligatoriamente contestadas.

Los canales de comunicación existentes en Snider son los siguientes:

- Correo Externo (entrada y salida).
- Correo interno (entrada y salida).
- Correo electrónico Interno - Externo.
- Fax.
- Buzones de sugerencias.
- Boletines de información.
- Carteleras.

Como podemos comprobar la Snider dispone de diferentes herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor forma posible a las diferentes áreas y/o cargos de la compañía.

Snider realiza una evaluación periódica para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si fuese necesario. Los datos obtenidos obtendrán acciones en un futuro en la compañía.

También hay que considerar los resultados para empezar un proyecto o un plan, durante su ejecución y posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados metas pactadas y resultados.

### **Comunicaciones Externas:**

La comunicación externa de Snider busca generar mensajes que esta dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los clientes y proveedores objetivos del negocio. Así como proyectar una imagen favorable de la empresa que busca promover actividades y servicios de Snider.

Para Snider es fundamental mantener un doble flujo de comunicación, donde se recibe información sobre las variaciones dinámicas del contexto de la compañía con el fin de definir su estrategia y sus políticas.

Los interlocutores beneficiados de estas comunicaciones son los clientes, proveedores y la opinión pública. La comunicación externa para Snider es tan vital como la comunicación interna, aunque la comunicación externa queda vinculada con los departamentos de comercial y gerencia, todas las áreas de la empresa pueden realizar funciones de comunicaciones externas.

## 11. CONCLUSIONES

Al realizar un análisis de la organización mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico estratégico como las cinco fuerzas de PORTER, MIFE, MEFI, perfil competitivo, BCG, se pudo establecer estrategias a nivel estratégico y operativo que mejoren la capacidad de respuesta de la organización frente a las situaciones de su entorno que están ocasionando disminución en la participación del mercado, bajos niveles de ventas, insatisfacciones del cliente y pérdidas económicas por sobre costos de no calidad.

De lo anterior se puede concluir que:

- Se han establecido y desarrollado metodologías para el cierre de brechas o debilidades identificadas en el diagnóstico de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015
- Se establecen metodologías para analizar el contexto de la organización, permitiendo identificar debilidades en la empresa con el objetivo de formular estrategias que permitan a la organización afrontar y reducir el impacto de los riesgos y debilidades encontradas.
- Se propone el modelo del sistema de gestión de calidad que fortalecerá las debilidades y mejorará las fortalezas de la organización, enmarcado en un ciclo de mejora continua.
- Se formularon estrategias que permitirán disminuir las quejas y reclamos presentados por los clientes por daños en la mercancía durante la gestión interna de Snider.
- Se diseña un sistema de seguimiento y medición por medio de indicadores que permitirá a la organización verificar el logro de los objetivos propuestos.

## 12. RECOMENDACIONES

- Realizar la comunicaron de la política y objetivos de la calidad propuesta a todo nivel de la organización, para definir crear sinergia a lo largo de la organización en procura de la consecución de los objetivos.
- Realizar seguimiento a los requerimiento del servicio identificados, para que Snider fortalezca su enfoque al cliente, mejorando la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- Implementar y hacer seguimiento del modelo de gestión de riesgos, con el fin de identificar, valorar y controlar todas aquellas situaciones que se puedan presentar interno y externo de la organización que puedan afectar la operación del negocio.
- Implementar y dar seguimiento permanente a los objetivos estratégicos propuestos ya que estos deben ir alineados con la situación actual de la organización y su entorno, facilitando la toma de decisiones oportunas.
- Realizar las estrategias propuestas de integración de servicios hacia adelante, pues en el análisis del entorno esto podría significar oportunidades de negocios.
- Implementar el plan de retención de personal, con el objetivo de conservar y mejorar el conocimiento operativo de la organización, lo cual servirá para la disminución de quejas y reclamos por daños en la mercancía durante el proceso.

### 13. BIBLIOGRAFIA

- Agencia Nacional de Industriales ANDI. Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016 (2015). Recuperado de: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance2015yPerspectivas2016VersionFinal.pdf>.
  
- Departamento Nacional de Planeación DNP. Encuesta Nacional de Logística Resultados Nacionales 2015 (2015). Recuperado de: <http://imetrica.co/estudios-realizados/encuesta-nacional-de-logistica-2015-colombia-es-logistica/>
  
- Santamaría Medina Billdoney (2016). La cultura organizacional como factor fundamental para el desarrollo de las empresas del sector logístico en Colombia (Tesis especialización de alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada).
  
- Organización Internacional de Normalización ISO (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad.
  
- Organización Internacional de Normalización ISO (2011). ISO 31000:2011 Gestion del Riesgo
  
- Gomez Martinez J. (2017). Guía para la aplicación de la ISO 9001:2015. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
  
- Kaplan R. S., y Norton D. (2007). Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000.
  
- Pérez A. Jose. (2016). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

## **14. ANEXOS**