

1-1-2017

# Análisis de la función de distribución/despacho bajo el modelo Scor y los costos logísticos relacionados. Caso : empresas de familia del sector de alimentos de la ciudad de Bogotá D.C

Catherine Díaz Valderrama

Sebastián David Rozo

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

## Citación recomendada

Díaz Valderrama, C., & David Rozo, S. (2017). Análisis de la función de distribución/despacho bajo el modelo Scor y los costos logísticos relacionados. Caso : empresas de familia del sector de alimentos de la ciudad de Bogotá D.C. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1468](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1468)

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

***Análisis de la función de distribución/despacho bajo el modelo SCOR y los costos logísticos relacionados. Caso: empresas de familia del sector de alimentos de la ciudad de Bogotá D.C.***

***Catherine Díaz Valderrama<sup>1</sup>***

***Sebastián David Rozo<sup>2</sup>***

**RESUMEN:**

El presente artículo de investigación analiza el proceso de distribución/despacho en 13 empresas de familia del sector de alimentos, ubicadas en la ciudad de Bogotá – Colombia, bajo el modelo SCOR (Supply Chain Operation Reference) y también realiza una revisión de los costos logísticos asociados al proceso. La investigación se desarrolla a partir de la información suministrada por las empresas objeto de estudio en el trabajo de campo y posteriormente se sistematizaron los resultados para realizar un análisis descriptivo de los mismos con el fin de identificar las características de la función de distribución/despacho. Se obtiene como resultado oportunidades de mejora en algunos de los procesos logísticos relacionados, lo que en la actualidad podría estar generando deterioro de los inventarios, pérdida de dinero y demoras en los tiempos de entrega entre otros. Así mismo, se hace un análisis entre la teoría de costos logísticos y los resultados obtenidos en la caracterización de la función de la distribución/despacho. Es de anotar que este artículo se enmarca dentro de la investigación “Impacto de la gestión de la cadena de abastecimiento en la competitividad de la empresa de familia” (MEDINA & BRAVO, 2016)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> (Colombia), 11081250, estudiante de administración de empresas, Universidad de la Salle, [gdiaz50@unisalle.edu.co](mailto:gdiaz50@unisalle.edu.co).

<sup>2</sup> (Colombia), 17112349, estudiante de contaduría pública, Universidad de la Salle, [srozo49@unisalle.edu.co](mailto:srozo49@unisalle.edu.co).

<sup>3</sup> Este documento está asociado al proyecto de investigación “IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE FAMILIA” dirigida por los docentes José Gregorio Medina Cepeda y Juan Hernando Bravo Reyes; realizado inicialmente bajo la modalidad de pasantía de investigación y culminado como una producción intelectual relevante – Artículo.

**PALABRAS CLAVES:**

Empresas de familia, Modelo SCOR, Distribución, Despacho, Costos logísticos.

**ABSTRACT:**

This research article analyzes the distribution/delivery processing on 13 food's companies, they are located in Bogota, Colombia, under SCOR model (Supply Chain Operation Reference) and also carries out a theoretical review on logistics costs associated with the process. This research is development from the information provided by companies that are object study in fieldwork and subsequently the results were systematized for made a descriptive analysis was carried out to identify the characteristics about distribution/delivery function. It gets improvement opportunities in some related logistic processes, which maybe currently causes inventories damages, money loss and late deliveries times. Likewise, an analysis is made between the theory of logistics costs and results obtained in the characterization of the function of the distribution / delivery. It's worth pointing this article is framed under the research "Impact of supply chain management on family business competitiveness" (MEDINA & BRAVO, 2016).

**KEYWORDS:**

Family enterprises, Model SCOR, Distribution, Dispatch, Logistic Costs.

**INTRODUCCIÓN**

Según el centro de estudios económicos (ANIF), el período 2012-2015 se caracterizó por un buen desempeño de la industria alimenticia y de bebidas en Colombia. Durante este período el sector creció al 3.2% real anual, por encima del promedio de la industria (1.5% anual), impulsado por la innovación de productos y la apertura de nuevos mercados. Sin embargo han comenzado aparecer señales de moderación en la dinámica del sector para el cierre de 2016 y 2017. Según la ANIF esta desaceleración está ocurriendo por “La devaluación de la tasa de cambio, los efectos negativos del *fenómeno del niño* y la desaceleración en el consumo de los hogares, factores que le han restado dinamismo a la industria alimenticia.” Ante

estos desafíos y teniendo en cuenta que las empresas familiares del sector de alimentos en Colombia también se enfrentan a ambientes de competencia global, la innovación en la cadena de valor traerá elementos diferenciadores que le permitirán a las organizaciones adaptarse a los cambios en la economía presente y fortalecer su industria proyectándose al futuro.

Uno de los aspectos claves para fortalecer esta cadena es la operación de la distribución/despacho, la cual necesita procedimientos novedosos para disminuir costos operativos innecesarios que perjudican a la organización. Según Ballou (2004), uno de los costos principales en las operaciones de las empresas es el transporte de mercancías ya que representa por lo general el mayor coste individual de más importancia en temas operativos porque estos oscilan entre uno y dos tercios de los costos totales logísticos. El almacenaje y las formas de organización de la logística tienen una importancia relevante en los procesos de optimización de recursos de tiempo y dinero. Gran parte de la calidad del servicio al consumidor final depende de un óptimo almacenaje y distribución de los productos, en especial cuando son productos alimenticios, los cuales con un mal manejo reducirían considerablemente su vida útil. Debido a esto se deben tener condiciones especiales de proceso, conservación, almacenamiento, transporte y expendio según lo reglamentado por la ley 2674 de 2013 del ministerio de salud y la protección social. Ante la necesidad de mejorar y optimizar los procesos de distribución de las empresas de alimentos, cobra una gran relevancia modelos como el SCOR, ya que este según Calderón y Larios (2005), proporciona un marco único que une los procesos de negocio, los Indicadores de gestión, las mejores prácticas y las tecnologías en una estructura unificada para apoyar la comunicación entre los socios de la cadena de suministro y mejorar la eficacia de la gestión de esta. Los aspectos conceptuales claves a tratar en el presente artículo de investigación están relacionados con las empresas de familia, sus aspectos más relevantes y retos, la importancia de la distribución como parte fundamental en la competitividad de las empresas, el modelo Scór como elemento diferenciador en la logística y la importancia de reducir los costos para un mayor aprovechamiento de los recursos. A continuación se dará un breve acercamiento a estos aspectos.

## **EMPRESAS DE FAMILIA:**

Para Amat (2000), las empresas de familia son un tipo de organización en la que hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa. En muchas ocasiones se confunde el término de familia y empresa, por sus vínculos afectivos, involucrando sus diferencias dentro de la compañía debido a que no existe una clara separación entre el ámbito familiar y empresarial, Según Hutcheosn (2016), “La mayoría de estas organizaciones comienzan con un solo fundador, pero rápidamente pueden estar conformadas por un equipo que incluye esposos o hermanos, situación que se traduce en diferencias de criterio en detrimento del normal desarrollo de la empresa.” Pero más allá de estas posibles situaciones, las empresas familiares se caracterizan por ser uno de los principales promotores económicos en el país, debido a la acción personal de emprender y ser generadoras de empleo. Para el caso Colombiano según la Superintendencia de Sociedades el 70 % de las empresas son de sociedades familiares y estas a su vez aportan entre el 45% y 70% del Producto Interno Bruto (PIB). Estos datos reflejan la importancia económica y social que tienen este tipo de empresas gracias a ventajas competitivas como los son el trabajo comprometido, la dedicación y al sacrificio del círculo familiar, ya que son conscientes que está en juego su patrimonio y que si se hacen las cosas bien habrá un legado familiar a posteridad. Al respecto Press (2011), nos indica que este tipo de empresas tienen una ventaja sobre otras ya que “...existe una férrea unidad entre los miembros de la familia empresaria, más allá de algunas diferencias que pueda haber, lo que permite afrontar los factores externos con solidez.” Esto permite que este tipo de empresas tengan prestigio y confianza en las relaciones con clientes y proveedores, debido a que al ser atendidos por el propietario y su familia hay mucho más respaldo en los posibles negocios que se lleven a cabo.

Estas son algunas de las razones por las cuales las empresas de familia representen en varios países del mundo uno de las más importantes fuentes económicas de creación, empleo y riqueza, Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Estados Unidos aproximadamente el 90%

de las empresas son de familias, en Alemania el 82% y en el Reino Unido el 76% entre otras potencias mundiales. Estas cifras nos dejan ver claramente que son las empresas de familia una de las principales fuentes de emprendimiento a nivel mundial, y que deben ser analizadas y estudiadas a fondo para potencializarse como promotoras de riqueza.

### **DISTRIBUCIÓN/ DESPACHO DE MERCANCIAS:**

La distribución/despacho comprende las actividades que tienen que ver con el proceso de selección, alistamiento, control de pedidos y su respectivo transporte hacia el cliente.

El despacho tiene diferentes procesos que se llevan a cabo en el sitio destinado para estas actividades el cual es la bodega que según Mora (2011), se define como un espacio planificado para ubicar, mantener y manipular mercancías y materiales. Su importancia radica en que es este el centro de distribución de la organización donde convergen las entradas y salidas de suministros, materias primas, y productos elaborados. Una de las características de las bodegas es que está en continuo movimiento ya que en este espacio hacen parte procesos como alistamiento de pedidos, rotación de inventarios y salidas de los productos comercializados para la venta. Es muy importante su correcta planificación ya que si están mal definidos los espacios de ubicación, se incurre en pérdida de tiempo a la hora del alistamiento de pedidos y mala rotación del inventario en general.

### **DISTRIBUCIÓN / ENTREGAS:**

Según Barrera (1998), este es uno de los temas más sensibles en lo que tiene que ver con costos operativos de la empresa, ya que por lo general el transporte de mercancías es uno de los rubros con mayor inversión en temas logísticos, debido a su importancia como último eslabón en los esfuerzos comerciales y operativos de la empresa.

González (2010), advierte que para lograr reducir los costos operativos y mejorar el servicio de distribución, hay que implementar la estrategia más conveniente para la organización las cuales podrían ser:

- a. **Entregas directas:** Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos. Dado que no hay inventario acumulado los costos de operación se reducen. Con este tipo de entrega puede pasar que al no haber inventarios, las eventuales fluctuaciones de la demanda pueden no llegarse a cumplir de forma inmediata. Este tipo de estrategias pueden ser buenas cuando el inventario es de volumen, sus costos de traslados son muy elevados y tanto su uso como lo solicitado por los clientes permite hacer entregas periódicas.
- b. **Cross-Dock o Cruce de Andén,** Según el autor “Esta estrategia usa una red de almacenes pero no con la finalidad de almacenar producto, sino de sincronizarlo y enviarlo a las diferentes plazas donde este sea requerido.” Un ejemplo para el caso Colombiano son hipermercados como almacenes Éxito, Cencosud, Olímpica entre otros. Estos almacenes tienen un lugar de acopio para almacenaje, la mercancía es clasificada por zona y por tienda para su envío durante el día. Esta estrategia tiene la ventaja de que se reduce los tiempos y costos de entrega, y abarca un mayor espectro de almacenes que sin la alianza con estas grandes cadenas no se podría tener.
- c. **Almacenaje tradicional,** el autor nos dice que “Es el más ampliamente usado en las cadenas de suministro, y es donde los almacenes mantienen un cierto nivel de inventario para entonces enviar producto cuando las ordenes son recibidas”. Tiene la ventaja que se puede tener una reacción inmediata a la demanda pero se incrementan los costos de operación ya que el inventario en bodegaje implica costos financieros para la organización. Según González este tipo de estrategia es útil cuando la cantidad de órdenes y el volumen de las mismas no es significativo por cliente, esto es, muchos productos, pocas órdenes y muchos clientes.

Al conocer estos tipos de distribución se podría decir que habría la posibilidad de usar los tres modelos en una misma empresa según su conveniencia, dependiendo del tipo de cliente, volúmenes y duración de los productos, para de esta forma disminuir costos y este ahorro traducirlo en mejoras de los precios de nuestros productos o

un incremento en el margen de ganancia.

## MODELO SCOR

Los modelos de referencia son necesarios en las empresas para estandarizar y optimizar las actividades en alguna de las áreas que sea requerido, según Fontalvo (2011), “El objetivo de un modelo de referencia es construir una estructura de negocio que pueda ser configurada, flexible y debe representar un avance o mejoramiento en el campo en el que sea aplicable.”

El Supply Chain Council, creó el modelo SCOR el cual “Describe todas las actividades que una empresa lleva a cabo mediante fases para satisfacer la demanda de los clientes, el modelo se organiza teniendo en cuenta los cinco procesos básicos que se llevan en la empresa: Planeación, Aprovisionamiento, Producción, Distribución y Devoluciones.” (ver Figura 2). Para Fontalvo el modelo SCOR se utiliza para tres casos en especial, el primero para evaluar y comparar el desempeño en las diferentes áreas de la cadena de suministro, el segundo para analizar la integración de la cadena de suministro con los procesos de los socios y el tercero para identificar en qué procesos es necesario la aplicación de algún software especializado y su funcionalidad dentro de la cadena.

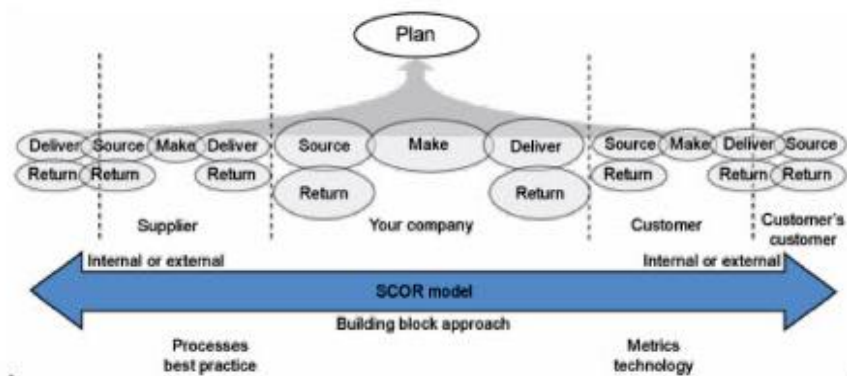


Figura 2. Modelo Scor  
(Supply Chain Operations Reference).

Para la distribución el modelo SCOR tienen en cuenta actividades de acuerdo a las previsiones, a los estándares y a plazos de entrega cortos para mejorar el



servicio al cliente, implementa sistema de inventarios, estándares para la regulación de la calidad del producto, costos del transporte, la duración del producto en bodega y el servicio al cliente entre otros procesos. De acuerdo a lo anterior, es preciso afirmar que el modelo SCOR es una de las mejores opciones para cualquier organización que busque acercarse y entrar en contacto con un sistema que pueda manejar el flujo de la información para el beneficio de la empresa, cree procesos en los cuales se pueda diseñar, analizar y evaluar las operaciones de la cadena de suministro desde los proveedores, hasta los clientes.

### **COSTOS DE LA GESTIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO**

En las empresas de familia colombianas se puede evidenciar una alta preocupación hacia los costos logísticos que según Bernard (2012), oscilan en un rango entre el 4% y el 30% del volumen de venta. Generalmente el aumento de los costos se incrementan al precio final que se le transmite al cliente, y si no se tienen cuidado en esto, se genera poca competitividad para la comercialización de los productos ya que si los precios son muy elevados podrían ser una de las mayores causas para que el consumidor final prefiera a la competencia.

Tabla 1. Costos de la gestión de la cadena de suministros adaptada de: (*Supply Chain Council, 2008, p. 10*)

<b>Costo de la gestión de la cadena de suministro</b>	
<b>Plan de Costos</b>	<b>Costo Origen/Procedencia</b>
Plan de Costo (Envío/Entrega)	Para autorizar el pago del proveedor
Plan de Costo (Confeccion/Fabricacion)	Costo de recibir el producto
Plan de Costo (Retornos/Devoluciones)	Costo para programar la entregar del Producto
Plan de Costo (Origen/Procedencia)	Costo de Traslado del producto
Costo para planificar la cadena de suministro	Costo de Verificación del producto (Chequeo)
<b>Costo de Fabricacion/Confeccion</b>	<b>Costo de Mitigación</b>
<b>Costo de entrega (Envío del producto)</b>	Costos de Mitigación de Riesgos (Envío/Entrega)
Coste de gestión de pedidos	Costos de Mitigación del Riesgo (Fabricacion/Confeccion)
Costos de Ordenes de Entrega	Costos de Mitigación de Riesgo (Plan)
<b>Costo de Retornos/Devolucion</b>	Costos de Mitigación del Riesgo (Retorno/Devolución)
Costos incurridos en la devolución de los productos.	Costos de Mitigación del Riesgo (Origen/Procedencia)

Fuente: los autores

Mentzer (2004), advierte que los costos de la cadena de suministros se encuentran bajo presión debido a que son costos variables y dependen en gran medida de factores como lo son el aumento de los precios de fletes, ubicación de los clientes globales, mejoras tecnológicas que se quieran realizar, aumento de la mano de obra y el aumento de los precios en los insumos básicos. El área gerencial de las compañías deben identificar los costos totales de la cadena de suministros y el peso que tienen estos en la organización, dichos costos pueden ser razonables según Heredia (2001), en la medida que cumplan con las funciones de la administración, de planear, organizar, dirigir y controlar mejorando continuamente los procesos y de esta forma reducir los costos de operaciones.

**Costos Logísticos:** Según Portal (2011), los costos logísticos con la suma de los costos involucrados cuando se mueven y almacenan materiales y productos desde los proveedores hasta los clientes. En estos se incluyen: costos del aprovisionamiento (compras), costos de almacenamientos, costos de Inventarios, costos del transporte interno, costos de la distribución de productos terminados, costos del personal involucrado en estas tareas. Debido a que algunos costos no son de fácil medición, el autor aconseja el seguimiento de todo el proceso logístico con respecto a la productividad de la mano de obra, tener cuidado con los niveles óptimos de inventario en bodega, evitar grandes desplazamientos entre el depósito de materias primas y el centro productivo, comprarles a proveedores que trabajen con certificaciones de calidad y tercerizar algunas áreas que sean necesarias.

**Costos de almacenamiento y la gestión de Stocks:**

Los costos logísticos generados en el almacenamiento y la gestión de stocks ocurren según Portal (2011), porque no se ha realizado una adecuada planificación en la gestión de almacén, es decir, no hay claridad en cómo deben recepcionarse, almacenarse y moverse los materiales. Para el caso de las empresas de familia y más específicamente del sector de alimentos, los inventarios desempeñan un papel muy importante ya que son perecederos, es decir su rotación debe ser mayor que el promedio. Es por ello que Hugos (2010), recomienda que se deben definir

políticas de inventarios y técnicas adecuadas que garanticen un control o niveles óptimos de existencias, impulsando a la reducción de costos, pérdidas excesivas por la adquisición de materiales, producción en proceso y productos terminados.

### **Costos de Distribución:**

Según Urzelai (2006), Son todos los costos en que incurre un proveedor para hacer llegar sus productos al consumidor final, desde su fábrica de manufactura hasta el punto en el que son adquiridos, estableciéndose así en un factor fundamental del costo total para el proveedor y del precio que pagan los usuarios finales, por lo cual lo reviste de gran importancia en términos de eficiencia empresarial. Navascues (1998), complementa la idea argumentando que este es uno de los costos más significativos dentro de los costos logísticos, pues se incurren costos de transporte de productos terminados, inventarios de productos terminados y demás costos administrativos asociados a la distribución.

### **Costos de Transporte:**

Uno de los mayores costos logísticos son los de transporte, El Banco Mundial calcula que para América Latina los costos de transporte generan incrementos de entre el 18% y el 32% del valor de los productos, en comparación con alrededor del 6% al 9% del PIB del valor de los productos en los países de la OCDE. Esto en el caso Colombiano es debido al atraso en infraestructura en carreteras, puertos, vías férreas, etc. Estas cifras nos dejan ver la importancia de evaluar correctamente las alternativas que se tienen en el tema de transporte si queremos competir a nivel mundial y nacional, para mitigar los costos totales de la empresa sin descuidar tiempos y calidad de entregas. Al respecto Wisner & Leong (2008), indican que la rapidez en las entregas cumple un papel fundamental en el servicio al cliente, por lo tanto la eliminación de aquellos componentes de tiempos que perjudican y no aportan al proceso (transportes internos, demoras en suministros, inspecciones innecesarias) reducen los costos y así mismo aumentan la eficiencia operativa.

### **METODOLOGÍA:**

Se tomó una muestra de 13 empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia (*Ver tabla 1*) específicamente en empresas de familia del sector de alimentos, con el propósito

de realizar un análisis y diagnóstico acerca de la distribución y despacho en estas empresas, guiados por los parámetros propuestos en el modelo SCOR el cual está asociado al proyecto de investigación “IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE FAMILIA” (MEDINA CEPEDA & BRAVO REYES, 2016)

**Tabla 1:** Listado de empresas encuestadas.

Nombre comercial de la empresa	No. de Personas	Ventas Mensuales	Tipo Unidades de Negocio que confirman la Empresa
Burger Dog	1 a 10	Inferior a 10 Millones	Producción - Fabricas
Comidas Rápidas Chaplin	1 a 10	Entre 10 y 40 Millones	Comercial ( Puntos de Venta )
Frisby S.A	Más de 200	Más de 500 Millones	Producción - Comercial
Indudonuts S.A.S	1 a 10	Entre 100 y 500 Millones	Producción - Comercial
La Vecindad de Charlie S.A.S	11 a 50	Entre 100 y 500 Millones	Comercial ( Puntos de Venta )
Mac Empanadas	11 a 50	Entre 40 y 100 Millones	Producción - Fabricas
Piqueteadero El buen Sabor	1 a 10	Inferior a 10 Millones	Comercial ( Puntos de Venta )
Piqueteadero y Lechononeria Doña Carmen	11 a 50	Inferior a 10 Millones	Producción - Comercial
Planifiquemos	11 a 50	Más de 500 Millones	Comercial - Oficinas
Productos Alimenticios Chicharrones cirros S.A.S	11 a 50	Entre 10 y 40 Millones	Producción - Comercial
Restaurante Grill and Stake	1 a 10	Inferior a 10 Millones	Comercial ( Puntos de Venta )
Ricasole al Carbón - Restaurante parrilla	1 a 10	Entre 40 y 100 Millones	Comercial ( Puntos de Venta )
Tomates y Verduras Muñoz	11 a 50	Entre 100 y 500 Millones	Producción - Comercial

**Fuente:** Elaboración Propia con base en Medina y Bravo (2016)

Las encuestas fueron aplicadas en el periodo comprendido entre el año 2013 y 2016 cuyo objetivo era recolectar la mayor cantidad de información (Ver Tabla 2)

**Tabla 2:** Estructura general de la encuesta/instrumento

Dimensión	No. Preguntas	Descripción
Información general del encuestado	7	Datos Personales, perfil del encuestado
Información general de la empresa	17	Sector comercial, actividad económica, trayectoria competitiva
Proceso de planificación	12	Proyección financiera, proyección comercial, inventario de producto finales, gestión de control de calidad
Proceso de producción/servicio	5	Gestión de sistemas de información, utilización de suministros, control de calidad del producto.
Proceso de distribución/despacho	9	Stock de inventario, logística de distribución, infraestructura de almacenamiento, departamento PQR.
Proceso de retroalimentación/devolución	5	Políticas de la mercancía, uso de producto, retornos

**Fuente:** Elaboración Propia con base en Medina y Bravo (2016)

Para esta investigación, se seleccionó a conveniencia la dimensión de distribución/despachos, de acuerdo al modelo SCOR. Las preguntas que se sistematizaron se presentan a continuación (ver Tabla 3):

**Tabla 3:** Estructura de la dimensión de distribución/despachos.

No.	Pregunta
1	¿Las áreas de almacenamiento (bodegas) son adecuadas en tamaño para los niveles actuales de producción/servicio?
2	¿Las áreas de almacenamiento (bodegas) son adecuadas en infraestructura (estantería, equipos, sistemas de control) para los niveles actuales de producción/servicio?
3	¿Las áreas de almacenamiento son revisadas periódicamente para asegurar las características físicas de las mismas?
4	¿Existe un método claramente definido para organizar/ubicar las mercancías/insumos en la bodega?
5	¿Existe un área física claramente definida para la organización y despacho de los pedidos?
6	¿La entrega de pedidos se establece dentro de un margen de cantidad y tiempo acordado con el cliente?
7	¿Existe un sistema de control y seguimiento de la entrega de los pedidos?
8	¿La empresa cuenta con un proceso para que los clientes presenten sus reclamaciones y quejas sobre el proceso de distribución/despacho?
9	¿La empresa realiza mejoras en el proceso de distribución/despacho con base en las quejas presentados por los clientes?

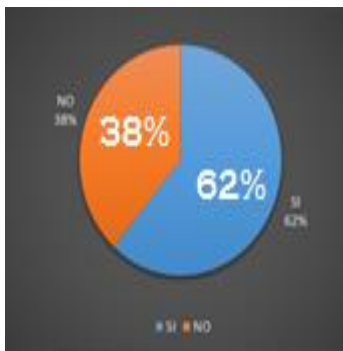
**Fuente:** Elaboración Propia con base en Medina y Bravo (2016)

Las encuestas que se realizaron fueron contestadas en su totalidad por administradores, gerentes y representantes legales de las empresas de familia. Es por lo anterior, que la información recolectada es objetiva para realizar un análisis de cada pregunta en el proceso de distribución/despacho.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

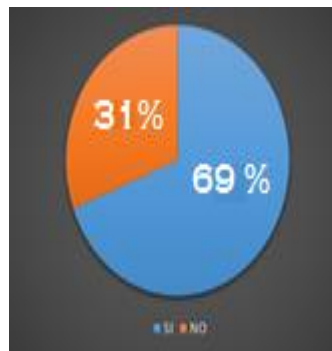
A continuación, se presenta cada una de las preguntas del componente de distribución / despacho y se analiza desde la visión teórica contrastándola contra los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

**Grafica 3. Pregunta N° 1.**  
Áreas - almacenamiento tamaño.



**Fuente:** los autores

**Grafica 4. Pregunta N°2.**  
Áreas - almacenamiento infraestructura



**Fuente:** los autores

**Grafica 5. Pregunta N° 3.**  
Revisión periódica de las características físicas.



**Fuente:** los autores

***Pregunta Nro. 1. ¿Las áreas de almacenamiento (bodegas) son adecuadas en tamaño para los niveles actuales de producción/servicio?***

El concepto de almacenamiento hace referencia a todas las actividades relacionadas con la custodia, control y abastecimiento de materiales o productos. Escudero (2011), describe que el tamaño de las áreas de almacenamiento puede ser muy variable, dependiendo de las necesidades de la bodega. Según Casanovas & Cuatrecasas (2003), para que una bodega se desempeñe adecuadamente y cumpla con lo requerido por la compañía, es fundamental que se encuentre bajo ciertas condiciones que aprueben su correcto funcionamiento, una de ellas, es la organización que se le dé al inventario, para que el material que se va a almacenar se encuentre de manera ordenada, con facilidad de movilidad, con rotación adecuada y un estricto control.

En relación al tamaño de las áreas de almacenamiento (bodegas) para los niveles del proceso de distribución/despacho, el 62% de las empresas consideran que sí tienen niveles adecuados y el restante 38% consideran que no lo tienen. Esto permite inferir la importancia que representa este ítem para las empresas encuestadas, ya que la mayoría esta consiente que al no poseer el tamaño adecuado se limita el nivel de calidad, distribución y movilidad de la mercancía y suministros que se resguardan. (Ver grafica 3).

***Pregunta Nro. 2 ¿Las áreas de almacenamiento (bodegas) son adecuadas en infraestructura (estantería, equipos, sistemas de control) para los niveles actuales de producción/servicio?***

Las estanterías representan uno de los tipos de equipos de almacenamiento más comunes. Una estantería es una plataforma horizontal, soportada por una pared o una estructura sobre la cual se almacenan los materiales. Ferrín (2007), afirma de igual manera que los equipos implementados y utilizados para la gestión de requerimientos son de vital importancia y su buen funcionamiento depende del espacio de movilidad. Cabe anotar que la infraestructura es importante para facilitar el trabajo del recurso humano en la logística, logrando así niveles de eficiencia más

altos en el alistamiento de pedidos.

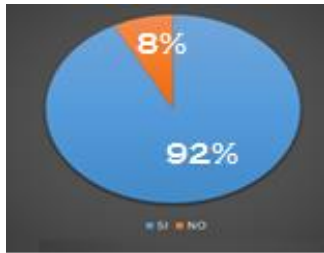
En relación al tamaño de las áreas de almacenamiento, si son o no adecuadas para la infraestructura de acuerdo a los niveles actuales de producción/servicio, el 31% de las empresas encuestadas consideran que no tienen niveles adecuados y el restante 69% consideran que si lo tienen (Ver grafica 4). De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar la importancia que tienen las estanterías y equipos en el desarrollo de las actividades normales de la bodega, debido a que sin estos implementos se aumentan los casos de enfermedades laborales por malas posturas en las personas que trabajan en la logística. Además genera pérdida de tiempo para el alistamiento de pedidos.

***Pregunta No. 3: ¿Las áreas de almacenamiento son revisadas periódicamente para asegurar las características físicas de las mismas?***

Ferrín (2007), afirma que el funcionamiento diario del centro de almacenamiento produce un desgaste del espacio utilizado, de igual manera la estructura podría verse afectada con deterioros que en ocasiones podrían ser irreparables si no se cuenta con un plan de revisión periódico. Estas revisiones preventivas y reparativas son acciones que ayudan al eficiente funcionamiento de planta de producción y almacenamiento.

En relación a la revisión periódica de las características físicas de las áreas, el 8% de las empresas respondieron que no realizan estas revisiones periódicas y el restante 92% indican que si las realizan. Lo anterior permite inferir que este factor es de importancia casi en la totalidad de la encuesta ya que son conscientes que si las áreas de almacenamiento están deterioradas o sucias, pueden causar problemas de salubridad y contaminación, pues al manejar alimentos, están más expuestos a agentes contaminantes y patógenos en el ambiente, afectando la trazabilidad de los productos.

**Grafica 6. Pregunta N° 4. Métodos para organizar M/cias en la bodega.**



Fuente: los autores

**Grafica 7. Pregunta N°5. Área física - organización y despacho de pedidos**



Fuente: los autores

**Grafica 8. Pregunta N°6. Cumplimiento en la entrega de pedidos.**



Fuente: los autores

**Pregunta Nro. 4 ¿Existe un método claramente definido para organizar/ubicar las mercancías/insumos en la bodega?** Es de vital importancia la organización de la mercancía dentro de la bodega ya que influye directamente en los tiempos de alistamiento de pedidos, rotación de inventario y espacio de almacenamiento. Castellanos (2009), plantea que el objetivo principal de la logística de almacenamiento consiste en situar las mercancías de la forma más apropiada reduciendo costes. Para ello, es necesario programar un flujo de mercancías que permita la accesibilidad a todos los artículos reduciendo el número de traslados, la rotación controlada del stock, la facilidad a la hora de llevar a cabo los recuentos y aprovechar al máximo la capacidad de almacenaje tanto en superficie como en altura. El 92% de las empresas tienen un método claramente definido para organizar/ubicar la mercancía y el restante 8% indican que no poseen un método predefinido (ver grafica 6). Esto permite inferir que los métodos para organizar las mercancías son indispensables en el proceso de logística de alimentos ya que el objetivo principal de estos, debe ser minimizar las operaciones de manipulación para maximizar la vida útil de los alimentos y reducir los procesos de alistamiento de pedidos para cumplir satisfactoriamente con los tiempos de entrega.

**Pregunta Nro. 5 ¿Existe un área física claramente definida para la organización y despacho de los pedidos?** Tener un área definida para la organización y despacho de pedidos es básica para el buen funcionamiento de las actividades del área de logística, por lo general en todas las empresas se encuentra definida un área para estos procesos. Tejero (2007), hace énfasis en la importancia de tener



bien delimitados estos espacios dentro de la infraestructura de la organización debido a las exigencias de la operación de la empresa. La totalidad de los encuestados notifican que poseen un área física claramente definida para la organización y despacho de los pedidos, evidenciando que entienden la importancia de esta área para el buen funcionamiento de los procesos operativos de la empresa. (Ver grafica 7)

**Pregunta Nro. 6 ¿La entrega de pedidos se establece dentro de un margen de cantidad y tiempo acordado con el cliente?** La entrega y recepción de productos a tiempo es de suma importancia para el buen servicio y percepción de los clientes. Según Burguete (2015), existen muchos costos asociados con una entrega tardía, costos que van desde multas o reducción en los pagos, hasta perder un cliente y todo lo que esto implica. La muestra tomada en relación a esta consulta evidencia que para las empresas es significativo el hecho de parametrizar márgenes de cumplimientos en cuanto a producto y tiempo de entrega estando esto vinculado a procesos de gestión de calidad. Es por esto que al total de las empresas encuestadas (100%), destaca la importancia de entregar los pedidos con excelente calidad y a tiempo. ( Grafica 8)

Grafica 9. Pregunta N°7. Sistema de control y seguimiento de pedidos



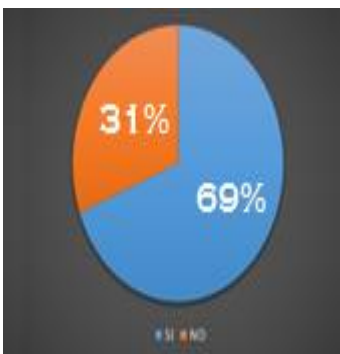
Fuente: los autores

Grafica 10. Pregunta N°8. Departamento de quejas y reclamos.



Fuente: los autores

Grafica 11. Pregunta N°9. Mejoras de acuerdo a las quejas/reclamos de clientes



Fuente: los autores

***Pregunta Nro. 7 ¿Existe un sistema de control y seguimiento de la entrega de los pedidos?***

Los sistemas de seguimiento y control son importantes para los procesos de calidad ya que permiten corregir posibles falencias que se estén presentando. La entrega de pedidos es el último eslabón en la cadena de suministro en donde existe un contacto directo con el cliente cerrando de esta forma la misión de la empresa que es la comercialización de sus productos. Calderon, & Lario, (2005), nos dice al respecto, que es importante un proceso de control a la entrega de los pedidos, debido a la recordación del cliente en cuanto al cumplimiento y servicio. Con base a la pregunta si existe un sistema de control y seguimiento de la entrega de los pedidos, el 77% de las empresas respondieron que sí poseen un sistema de control sobre esta gestión y el restante 23% indican que no realizan ningún tipo de inspección sobre este proceso. (Ver Gráfica 9). Se puede observar que en su mayoría encuentran importante el seguimiento a las entregas, ya que la comunicación entre el personal de distribución y el cliente debe perpetuarse de acuerdo a sus estándares de calidad y niveles de servicio, confirmando una imagen responsable y sólida en todo el proceso.

***Pregunta Nro. 8 ¿La empresa cuenta con un proceso para que los clientes presenten sus reclamaciones y quejas sobre el proceso de distribución/despacho?***

En la mayoría de compañías es indispensable la presencia del área de servicio al cliente ya que esta es la delegada de contribuir a la fidelización del consumidor a través de la generación de satisfacción con el propósito de concebir acciones de mejora en el proceso de distribución, para alcanzar los objetivos de servicio al cliente. Según Villada (2014), grandes empresas han cedido su posición de dominio en su segmento de mercado ya que existen en ellas un abandono en la atención de quejas y reclamos. Hay que recordar que los clientes difícilmente perdonan, además de esto, los errores con el cliente generan grandes pérdidas económicas para la compañía. Con base es la pregunta anterior, el 46% dice que sí tienen procesos

para la recepción de quejas y reclamos, mientras que el 54% indican que no cuentan con ningún proceso de estos (Ver grafica 10). Como se puede observar hay un gran descuido sobre el (PQR). La atención a los requerimientos y las molestias del cliente es uno de los elementos más importantes en la postventa, ya que fideliza a clientes que posiblemente se hubiesen perdido por una mala gestión.

***Pregunta Nro. 9 ¿La empresa realiza mejoras en el proceso de distribución/despacho con base en las quejas presentados por los clientes?***

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. De acuerdo a Torres (2006), la mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. La muestra válida que las empresas que realizan mejoras en el proceso de distribución/despacho con base en las quejas presentadas por los clientes equivalen a un 69%. Mientras el 31% no las realiza como se muestra en el (gráfico 11). Esto nos permite inferir que la identificación de las falencias en los procesos de gestión son de vital importancia para la mayoría de los encuestados, ya que estas ayudan a ver posibles debilidades, las cuales deben corregirse a tiempo, ya que de perpetuarse estas malas acciones ocasionarían que todos los esfuerzos en las otras áreas de la empresa se pierdan, haciendo que la imagen, y la posible consolidación de cliente antiguos y recepción de nuevos clientes se pierda.

**ANÁLISIS DESDE EL COMPONENTE DE COSTOS.**

Al identificar los costos de la gestión logística, podemos realizar un control para lograr economizar en términos monetarios todos los procesos implicados en esta área que estén incidiendo en fugas de dinero por descuido o desconocimiento. Por ejemplo las áreas de almacenamiento afectan los costos según Sarabio (1996), ya que el espacio a utilizar debe ser el acorde en cuanto a cantidad, rotación de

material, tamaño y necesidades específicas de cada compañía. Un área de almacenamiento en donde no se utilice espacio a causa de la escasez de material, produciría un costo improductivo. Por otra parte, si el tamaño de la bodega es insuficiente para el almacenamiento de insumos, la organización se vería obligada a almacenar sus productos en bodegas temporales generando costos adicionales.

En cuanto a costos en infraestructura e instalaciones físicas Gómez & Correa (2009), hacen referencia a que los equipos utilizados por las empresas en infraestructura sean acordes a los requerimientos, por lo tanto, no se debe exceder en estantería y equipos sofisticados que sean innecesarios pues esto generaría costos adicionales para la organización y al contrario si no se tienen los implementos adecuados y el inventario es colocado en el suelo o lugares no aptos para estos, podrían sufrir deterioros ocasionados por humedad e incluso plagas generando baja calidad y hasta posible cierre del establecimiento.

La ubicación de mercancías e insumos cumplen un papel fundamental en los costos de producción y reparto. Según Torres (2006), la organización del inventario en la bodega es esencial para la optimización de tiempos/movimientos que agilizan todos los procesos de la gestión de logística. La ubicación de insumos es directriz dentro de un proceso de ensamblaje, por ejemplo, dentro de una cadena de producción si los materiales no se encuentran organizados según su utilidad, serial o funcionalidad podrían originar un descontrol en la técnica de producción que afectará de manera directa los tiempos de fabricación incurriendo en costos extras derivados a esta falla. La pérdida de tiempo dentro de un proceso de fabricación es perjudicial en los costos de distribución y producción, ya que si un producto no se finaliza dentro del periodo estipulado la gestión de suministro retrasaría la elaboración de los demás productos e incluso el envío de los mismo ocasionando sobrecostos logísticos de despacho.

La entrega de pedidos dentro del margen de tiempo estipulado con el cliente es un asunto fundamental para la buena percepción hacia las empresas de familia

donde el 100% destacan la importancia referente al tema de cumplimiento. El retraso en la entrega de un producto genera costos no prescritos. Anaya (2008), indica que la implementación de un sistema de control y seguimiento permite evaluar la disponibilidad de mercancías para su entrega al cliente a un nivel de costos aceptables.

De igual manera, otro elemento de gran impacto en la gestión logística del proceso de distribución / despacho, es el de los costos de transporte. En relación a estos, existe una preocupación por minimizarlos, pues según el banco mundial estos costos generan incrementos entre el 18% y el 32% del valor de los productos; esta reducción de costos se consigue poniendo en marcha la planificación de rutas, transporte acorde a él volumen de mercancía que se lleve para no desperdiciar espacios y por último evitar devoluciones por mala comunicación con el área de ventas que impliquen duplicar los recorridos.

Finalmente Navascués y Gasca & Pau (2000), afirman que el servicio al cliente se posiciona como la última etapa dentro de logística integral. Más de la mitad de las empresas analizadas no contemplan esta área dentro de la organización lo que no permite a los usuarios finales presentar sus inquietudes dentro del proceso de distribución y despacho limitándose a posibles mejoras en sus procesos haciendo a las empresas de familia menos eficientes. Por ende es casi imposible realizar acciones de mejora, aunque en el 69% de las empresas analizadas indican que si se realizan, se debe examinar si estas son las adecuadas para evitar procedimientos equívocos y permitir la automatización de procesos reduciendo así los costos operativos.

## **CONCLUSIONES:**

Es importante en las empresas objeto de investigación que quieran optimizar todos los procesos de distribución/ despacho, construir modelos como el SCOR, ya que este permite de forma detallada analizar, describir e implementar los objetivos, actividades y procesos necesarios para corregir las posibles falencias.

Se evidenció la importancia de poseer un área de servicio al cliente como oportunidad de mejora en la mayoría de las empresas investigadas, que se encargue de la recepción del PQR y de supervisar los debidos cambios que esto implique como parte del crecimiento y consolidación de la empresa.

La importancia del control en los costos de distribución/despacho radica en saber con certeza en que se están generando, si son necesarios, y cuáles pueden ser las formas de ahorro sin obstaculizar la operación ni la calidad de los productos, midiendo siempre beneficio/costo de todos los procesos.

Los costos en el estado de resultados deben tener el propósito de analizar a fondo su composición para medir y controlar todos los procesos de la operación de distribución/despacho que garanticen la rentabilidad y el ahorro en la logística de la empresa.

## LISTA DE REFERENCIA:

Amat, J.(2000), La Continuidad de la Empresa Familiar. Segunda edición. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

Ballou R. (2004). Logística, Administración de la Cadena de Suministro. México. Editorial Prentice Hall - Quinta Edición.

Barrera J (1998). Marketing estratégico. Peru. Editorial San Marcos.

Bowersox, D., Closs D y Cooper B., 2007. Administración y logística en la cadena de suministros. 2nd ed. México: McGraw Hill.

Burguete, F. (2015). La importancia de entregar los productos a tiempo y la logística requerida. Universidad de las Américas Puebla.

Calderón L, José L., y Lario E, Francisco-Cruz. (2005) Análisis del modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro. IX Congreso de Ingeniería de organización. España.

Council. (2008). Supply chain operations reference model.

Diaz Fernandez, M. J. (2016). *Empresa familiar Claves, gestión y excelencia*. España.

Expo, L. S. (2010). Costos de gestionar la cadena de suministros: ¿Hasta cuánto hay que invertir en gestión? Logistic Summit & Expo, 1-5.

Farran J. (1996), *Distribución y Logística*, Pg. 147 - 160. Ed Limusa.

Fontalvo, H (2011) . La cadena de suministro: un enfoque práctico para el diseño e implementación del modelo SCOR. Bogotá, ED: Corporación para la gestión del conocimiento.

Gattorna, J. (2009). Cadenas de abastecimiento dinámicas: cómo movilizar la empresa alrededor de lo que los clientes quieren. Bogotá, ED : Ecoe Ediciones.

Hutcheosn, H (2016). Dirty little secrets of family business.

J.Zapata, A. G. (2010). Universidad nacional de Colombia. Estrategias en la cadena de suministros para el distrito minero de Amagá. Revista Boletín ciencias de la tierra.

Medina, JG & Bravo J.H (2016). Impacto de la Gestión de la cadena de Abastecimiento en la competitividad de la empresa de familia Bogotá, Colombia.

Mora, G.(2010) . Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.

Pérez, P (2016) . Beneficios y objetivos de una correcta distribución en planta. Recuperado en <https://persocerramiento.wordpress.com/tag/distribucion-en-planta>. España.

Press, E. (2011). *Empresas de familia Del conflicto a la eficiencia* . Buenos Aires: Ediciones Granica.

Reyes, V. (2009). *Logística y Cadena de suministros*. Pg. 3-4.

Soret, I. (2006) Logística y marketing para la distribución comercial Edición. Ed. Esic. España.

Supply Chain Council, (2006) Supply Chain Operations Reference Model. Versión 8.0. Recuperado en: <http://www.supply-chain.org>. Estados Unidos.

Trejos (2006), Noega System. Almacenaje de mercancías.

[http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2012/09/13/america\\_latina\\_crisis\\_precio\\_alimentos](http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2012/09/13/america_latina_crisis_precio_alimentos).

Mauleón Torres, Mikel. Logística y costos. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2006. ProQuest ebrary. Web. 11 June 2017.