

**ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN, COMO VENTAJA  
COMPETITIVA PARA LA EMPRESA “LA CABALGATA”**

CRISTIAN YOVANHY DUQUE DUQUE

C.C. 1.128.404.358

GUILLERMO LEÓN HIGUITA VÁSQUEZ

C.C. 1.037.576.316

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
COHORTE 88  
MEDELLÍN  
2015

**ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN, COMO VENTAJA  
COMPETITIVA PARA LA EMPRESA “LA CABALGATA”**

CRISTIAN YOVANHY DUQUE DUQUE  
GUILLERMO LEÓN HIGUITA VÁSQUEZ

“Con la presente monografía se presenta para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia”

Asesora metodológica

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Especialista en Literatura Latinoamericana, Magíster en Gerencia del Desarrollo

Asesor temático

JESÚS MARÍA TORRES CORREA

Especialista en Alta Gerencia

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
COHORTE 88  
MEDELLÍN  
2015

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo la supervisión de dos asesores, a quienes nos gustaría expresar nuestro más profundo agradecimiento, por hacer posible la orientación y la realización de este análisis para la empresa “La Cabalgata”.

Además de agradecer su paciencia, tiempo y dedicación que tuvieron para que esto saliera de manera exitosa.

Nuestra familia también fue parte fundamental de este proceso, ya que con su apoyo incondicional, nos brindaron seguridad y ánimo en la realización de nuestra Especialización.

Queremos agradecer a todos los profesores que durante todo el año nos acompañaron y que con entusiasmo nos transmitieron sus conocimientos para convertirnos el día de hoy en Especialistas de Alta Gerencia.

También a nuestros compañeros de clase, ya que tuvimos un excelente grupo de trabajo, los cuales fueron atentos, receptivos, colaboradores y con una excelente calidad humana.

A la Universidad por proporcionarnos los espacios y ambientes adecuados para un excelente proceso de aprendizaje.

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO DE TÉRMINOS	8
RESUMEN ANALÍTICO	11
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
1. REFERENTE TEÓRICO DE LA LOGÍSTICA EN “LA CABALGATA”	16
1.1 LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	19
1.1.1 Misión	20
1.1.2 Visión	20
1.1.3 Valores	20
1.2 MAPAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS	21
1.3 GRUPOS DE INTERÉS	24
1.3.1 Socios:	24
1.3.2 Clientes	25
1.3.3 Empleados	25
1.3.4 Comunidad	26
1.3.5 Estado	26
1.3.6 Proveedores	26
1.3.7 Administradores de la organización	27
1.4 ANÁLISIS DOFA	31
1.4.1 Factores Internos	32
1.4.1.1 Fortalezas	32
1.4.1.2 Debilidades	33
1.4.2 Factores externos	34
1.4.2.1 Amenazas	34
1.4.2.2 Oportunidades	35

2. INDICADORES DE PROCESOS Y DESEMPEÑO SOBRE LA LOGÍSTICA PARA “LA CABALGATA”	38
2.1 ORGANIGRAMA DE LA CABALGATA	41
2.2 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	44
2.3 INDICADORES DE CALIDAD	44
2.4 INDICADORES FINANCIEROS	45
2.5 INDICADORES DE VELOCIDAD	45
2.6 DESARROLLO DE INDICADORES, CON ÉNFASIS EN EL DESARROLLO DEL OBJETIVO GENERAL	46
2.7 INDICADORES LOGÍSTICOS	46
2.7.1 Objetivo de los indicadores logísticos	47
2.8 PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN	48
2.8.1 Indicadores de Abastecimiento	48
2.8.2 Indicadores de Transporte	50
2.8.3 Indicadores de Inventarios	51
2.8.4 Indicadores de Almacenamiento	53
2.8.5 Indicadores de Servicio al Cliente	55
2.8.6 Indicadores Financieros	57
3. BENEFICIO DE LOS PROCESOS A ADOPTAR Y ESTOS COMO MEJORAN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	59
3.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	59
3.2 MONITOREO DEL PROCESO	59
3.3 GERENCIA DE DESEMPEÑOS ORGANIZACIONALES	60
3.3.1 Desempeño Operativo	60
3.3.2 Desempeño Financiero	60
3.3.3 Desempeño de los empleados	61
3.4 CRITERIOS IMPORTANTES PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN PARA LA EMPRESA “LA CABALGATA”.	61
3.4.1 Abastecimiento	66
3.4.2 Transporte	67
3.4.3 Inventarios	68

3.4.4 Almacenamiento	69
3.4.5 Servicio al cliente	70
3.4.6 Financieros	71
4. BALANCED SCORECARD CORPORATIVO	73
5. CONCLUSIONES	76
BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA	78
CIBERGRAFÍA	80

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa estratégico	22
Figura 3. Organigrama	41
Figura 4. Resultados	63
Figura 5. Participación subgrupos	66
Figura 6. Balanced Scored Corporativo	73

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Balanced Scorecard:** También llamado Cuadro de Mando Integral. Es una herramienta de la administración que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados obtenidos por el plan estratégico. Ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

**Bodega:** Es el lugar donde se guarda los diferentes tipos de mercancía, donde se almacena la materia prima o productos que serán luego comercializados con el cliente.

**Canal de distribución:** Es el que posibilita que el usuario tenga el producto en el lugar, tiempo y cantidades adecuadas.

**Cliente:** Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

**Competencia:** La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quien compran o adquieren estos bienes y servicios.

**Eficacia:** La capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficaz:** Hacer las cosas bien, con los mejores métodos posibles para lograr el objetivo.

**Eficiencia:** La capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Estructura Organizacional:** Es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

**Finanzas:** Son las actividades relacionadas para el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas o estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.

**Grupos de interés:** Aquellos grupos que tienen interés o efecto en las actividades de una organización.

**Indicador:** Es la magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

**Innovación:** Es un proceso donde hay una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado y/o nuevo servicio y/o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito comercial del invento.

**Logística de distribución:** Es la forma que permite el traslado de los productos finales (ya sean bienes o servicios) y los pone a disposición del cliente.

**Mapa Estratégico:** Es un diseño que comunica la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía.

**Mercado:** Área dentro del cual los vendedores y los compradores de una mercancía, mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

**Misión:** Es un trabajo específico que debe cumplir una persona, grupo u organización.

**Portafolio de productos o servicios:** Es un documento o una presentación donde una compañía detalla las características de su oferta comercial.

**Procesos internos:** Es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para generar productos y servicios dentro de la empresa.

**Rentabilidad:** Capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

**Ventaja Competitiva:** Es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

**Visión:** Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.

## RESUMEN ANALÍTICO

### ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN, COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA “LA CABALGATA”

Autores: Cristian Yovanhy Duque Duque.

Guillermo León Higuera Vásquez

Asesores: María Cecilia Arcila (Metodológico)

Jesus María Torres Correa (Temático)

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Diciembre 1 de 2014

El presente trabajo consta de una investigación precisa sobre la logística de distribución en la empresa “La Cabalgata”, donde se presentan varios inconvenientes en el cumplimiento de las entregas a los diferentes tipos de clientes. Es una empresa familiar dedicada a la comercialización e importación de productos y materiales de tres diferentes unidades de negocio, ferretería, eléctricos y construcción. Esta empresa ha tenido un excelente crecimiento durante los últimos años, debido a su ordenamiento en los procesos, donde se hace una división del trabajo por operaciones y áreas comerciales y a la sistematización de la operación, ya que posee un muy buen software para el manejo de los inventarios, facturación, nómina, entre otros. Sin embargo, el amplio portafolio y el número de clientes tan grande que maneja ha distorsionado alguna de sus operaciones.

A continuación se presenta una posible forma de mejorar los procesos, mediante la herramienta del Balanced Scorecard, donde se hace un análisis detallado de las diferentes perspectivas del negocio: financiera, del cliente, procesos internos e innovación y aprendizaje. Se mejorará los procesos operativos y estratégicos mediante indicadores que permitirán establecer un mejor servicio, un mejor ciclo

de despachos a través de una óptima gestión de pedidos garantizando la satisfacción de sus distribuidores y clientes.

## **ABSTRACT**

This work consists in an accurate research about Distribution Logistics in the Company: “La Cabalgata”, where several inconveniences have occurred in compliance with deliveries to the different types of customers.

It is a family business dedicated to the import and commercialization of goods and materials from three different business units: Ironmongery, electrical and construction.

This Company has had an excellent growth in the recent years due to its processes are very organized, where division of labor is made by operations, commercial areas and also due to the systematization of such operations as it has a very good software for inventory management, invoicing, payroll and others. However, the extensive portfolio and amount of customers that handles the company has deteriorated some operations.

A possible way to improve processes is presented through the tool “Balanced scorecard”, where a detailed analysis of the different perspectives of the business is done: Financial, Customer service, internal procedures, innovation and learning.

Operational and strategic processes will be improved through indicators which allow to provide a better service, a better delivery cycle through an optimal order management ensuring the satisfaction of its dealers and customers.

## INTRODUCCIÓN

La globalización de las economías ha generado que todas las empresas busquen nuevas formas de hacer sus negocios e innovar en la forma en que se hacen todos los procesos. La logística se convierte en una herramienta de apoyo fundamental, generando la necesidad de mejorar la capacitación empresarial en toda la cadena de suministro.

El presente trabajo busca mejorar la logística de distribución en la empresa “La Cabalgata”, donde se está presentando algunos inconvenientes en el cumplimiento de las entregas. Se hará un estudio detallado de los procesos adoptados por la empresa, se determinará las deficiencias y se buscará soluciones para afrontarlas. Para analizar esta problemática se debe determinar las posibles causas de estas falencias, con el propósito que la empresa adopte las propuestas realizadas en este trabajo.

Como la empresa se encuentra en constante crecimiento y desarrollo es necesario conocer a fondo el tipo de cliente que se maneja, saber cuáles son sus necesidades y lograr la satisfacción en ellos, optimizando la efectividad y eficiencia, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

Esta investigación es importante hacerla ya que se deben buscar caminos seguros que nos acerquen a los objetivos y lograr que los productos de la empresa lleguen a tiempo a los clientes, ya que éstos son cada día más exigentes. Los conocimientos adquiridos en clase nos ayudarán a perfeccionar esta tarea.

A nivel personal, este trabajo nos ayudará a adquirir un nivel técnico sobre logística para poderlo aplicar en cualquier organización en la que laboremos, de este modo, tendremos más puertas abiertas al mundo laboral.

Se generará un gran impacto social, debido a que con la adopción del nuevo sistema de logística, se creará un despliegue de recursos para que el proceso sea más dinámico, progresivo, confiable y efectivo donde los clientes sentirán este impacto de manera positiva, ya que sus necesidades se cubrirán completamente porque se disminuye evidentemente las fallas en los tiempos de entrega.

## 1. REFERENTE TEÓRICO DE LA LOGÍSTICA EN “LA CABALGATA”

La Cabalgata es una sociedad familiar con más de 30 años de trayectoria, con 3 unidades de negocio, Ferretería, Eléctricos y Construcción. Maneja una distribución, comercialización e importación de cerca de 100 marcas nacionales y extranjeras. El portafolio lo comprenden más de 15.000 productos, y los distribuye en todo el territorio nacional, especialmente en Antioquia.

El crecimiento de la empresa ha sido muy notorio en los últimos 8 años, debido a su ordenamiento en los procesos (división del trabajo por operaciones y áreas comerciales) y la sistematización de la operación (vinculación de Software para manejo de inventarios, facturación, nómina entre otras –Aplinsa). Este rápido crecimiento ha hecho evidente falencias en algunos procesos que se dan en la empresa; *“el principal problema que posee es la carencia de una logística de distribución, debido al portafolio tan grande y el número de clientes que maneja en una zona muy amplia, lo que dificulta la operación logística del negocio”*.

Las 3 unidades de negocio que conforman la sociedad, tienen su operación muy dividida, debido a que cuenta con 3 gerentes que hacen su operación de forma independiente, es decir compras, mantenimiento y desarrollo se hacen por unidades de negocio(ferretería, eléctricos y construpinturas); el problema radica en que se comparten el 90% de clientes y estos están en su mayoría en el área local (Medellín) y municipios cercanos a este (Ejemplo: Rionegro-Oriente, Santa fe de Antioquia-Occidente, Caldas-Sur y Bello-Norte). Los clientes de esta empresa, principalmente son Ferreterías, Depósitos y Almacenes de artículos Eléctricos, los cuales compran los productos, para luego revenderlos en distintas zonas del territorio nacional. La venta detallista en mostrador, es un 40% de las ventas totales mensuales; lo que hace que el 60% de las ventas de esta empresa se hacen a clientes que hay que llevarle las mercancías hasta sus puntos de venta.

Usualmente los clientes quieren productos de las 3 unidades de negocio al mismo tiempo, y un abastecimiento eficiente en términos de tiempo y calidad en las entregas, se evidencia falta de coordinación al interior de la sociedad en términos de logística en la distribución de sus productos, por varios motivos: el portafolio, numero clientes y zonas de entrega. Adicional esta empresa no cuenta con transporte propio para la logística de entrega de estas mercancías, por lo que esta actividad se terceriza con empresas o personas que prestan su servicio a un costo muy elevado y en muchas ocasiones con negligencia en el tratamiento de las mercancías o rapidez en el servicio.

En concreto el amplio portafolio que se maneja, sumado la división que existe en la operatividad del negocio, donde los clientes básicamente son los mismos, ha hecho que no se tenga estructurado una logística que agrupe los tres almacenes de la sociedad para atender a los clientes, zonas o localidades puntuales, de una manera rápida, fácil y eficiente. Adicional que no se cuente con un método estructurado para que la consolidación de las mercancías sea efectivo y no se cuente con una flota de carro o motos (propios o por prestación de servicio) para garantizar la óptima respuesta que requieren nuestros clientes.

Esto significa, que falta coordinación al interior de la empresa para la consolidación de los pedidos (unificando las mercancías de los 3 negocios para un solo cliente que usualmente compra el mismo día) y poderlos enviar conjuntamente a su destinatario como un solo paquete (entiéndase paquete como la agrupación de varias cajas o unidades de empaque de las diferentes unidades de negocio); bien sea en flota de transporte propia o tercerizada que garantice la entrega oportuna y de calidad que el cliente exige, y se pueda convertir en valor agregado en servicio.

Las cifras que hoy presenta la empresa en términos de abastecimiento está en un 80% de cumplimiento por parte del proveedor, el 20% restante es debido a inconvenientes en producción, transporte y errores de facturación.

El costo del transporte representa un 2% del total de la venta, impactando de manera negativa la rentabilidad del negocio y presentando problemas de calidad en las entregas a los clientes, tales como errores en despacho, cajas averiadas, demora en las entregas, entre otras.

En Inventarios tenemos una rotación muy baja al año, esta apenas alcanza una cifra de 1.5 veces, es decir existe inventario para 8 meses, lo que evidencia problemas como baja rotación, averías y valorización de los mismos.

En almacenamiento se cuenta con muchos espacios en el negocio que pueden ser optimizados y con problemas de agotados que son aproximadamente el 10% del total del inventario, impactando financieramente la viabilidad del negocio.

La utilidad neta del negocio es el 10% de los ingresos operacionales, una cifra baja con respecto a lo que el sector de la construcción maneja el cual está alrededor del 15%.

Esta empresa familiar ha tenido muy buena aceptación por parte de los grupos de interés (stakeholders), nuestro primer objetivo es apuntar a satisfacer las expectativas de los clientes, donde una logística de distribución por parte de esta empresa se convierta en un valor agregado para la actividad desarrollada por este particular grupo de interés.

Aunque el crecimiento de la empresa “La Cabalgata” ha sido muy notorio en los últimos años, debido su buen reconocimiento en el mercado, la aceptación por parte de los clientes, los bajos precios, el orden en los procesos internos, la sistematización de la operación, entre muchos otros aspectos; sin embargo el

principal problema que posee la empresa es la carencia de una logística de distribución, debido al portafolio tan grande y el número de clientes que maneja en una zona muy amplia.

La herramienta que se utilizará, será el Balanced Scorecard (El cuadro de mando integral) donde podremos medir las actividades de la empresa en términos de su visión y su estrategia y la definiremos así:

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la empresa.

El Balanced Scorecard proporciona una “fotografía” que permite examinar cómo se está desarrollando la estrategia con relación a la misión y la visión a medio y largo plazo. Para enfocar esa fotografía previamente, es necesario que la empresa tenga claro el direccionamiento estratégico del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí.

Los elementos que comprende el Balanced ScoreCard son:

## **1.1 LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

La estrategia de esta empresa solo será consistente si se han conceptualizado estos elementos. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que pueda ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o cadenas de valor.

La Cabalgata cuenta con el siguiente direccionamiento estratégico:

### **1.1.1 Misión**

Satisfacer a todos los grupos de interés (proveedores, colaboradores, clientes, socios, comunidad) por medio del respeto y el compromiso en nuestra labor, logrando cumplir con las expectativas, mediante la distribución y comercialización de productos para el hogar y la construcción, ofreciendo productos de alta calidad, respaldo y garantía, dando solución integral a las necesidades surgidas, convirtiéndonos en un aliado estratégico por precio, portafolio y servicio.

### **1.1.2 Visión**

Convertir esta línea de negocio como la principal y más rentable dentro de la empresa familiar, logrando así ser destacada en el área de la construcción y acabados arquitectónicos en la ciudad de Medellín y sus alrededores, procurando satisfacer las necesidades y superar las expectativas de todos los grupos de interés, mediante mejoramiento continuo de los procesos y la formación de sus colaboradores, que garanticen la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

### **1.1.3 Valores**

Compromiso con nuestra labor

Lealtad con nuestro País.

Calidad en el servicio para nuestros clientes.

Trabajo en equipo para ser eficientes.

Respeto con el medio ambiente.

## **1.2 MAPAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS**

Llamamos mapas estratégicos al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones casuales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

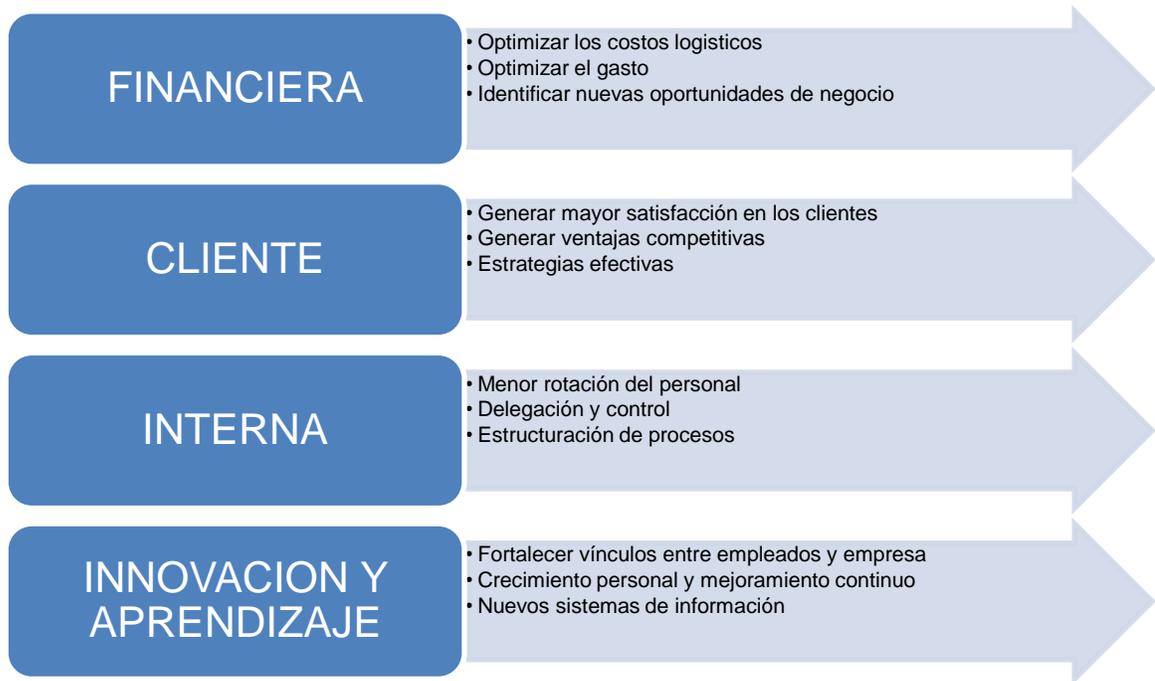
Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Además ayudan a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.

La ventaja que nos traerá esta herramienta es que nos facilitará medir los procesos internos y externos de la empresa, identificarlos y controlarlos. El Balanced Scorecard debe ser utilizado como un sistema de comunicación que sirva para la mejora de los procesos y de formación de criterios que aporten al desarrollo de la misión y no como un sistema de control.

Esto permitirá que los diferentes grupos de interés permanezcan conformes con todas las actividades que realice la compañía.

A continuación se muestra el siguiente mapa estratégico de la empresa:

Figura 1. Mapa estratégico



Se plantearán cuatro preguntas para la formulación de este proyecto en busca de la respuesta al primer objetivo a desarrollar con relación generar valor para los grupos de interés, estas son:

- *Como puede esta empresa puede seguir mejorando y creando valor para sus grupos de interés?*

Este proyecto tiene la finalidad de aportar unos parámetros para la elaboración de una estrategia basado en la logística de distribución, donde a todos los clientes de la empresa se le dé un servicio óptimo que genere beneficio y así lograr una fidelización más adecuada, enfocada

más a una perspectiva de innovación y aprendizaje con relación al cliente.

- *En que debe sobresalir esta empresa, si el objetivo que se plantea es encontrar y desarrollar una ventaja competitiva para sus clientes?*

Encontrar procesos en los cuales debe potencializar esta empresa para cumplir las expectativas de todos sus grupos de interés, tales como socios, empleados, clientes, proveedores, entre otros, aportando herramientas enfocadas al servicio, que mejore la imagen corporativa enfocada a una perspectiva interna del negocio.

- *Como perciben los clientes los procesos que se realizan dentro de la empresa, en beneficio de sus necesidades?*

Enfocar estrategias que aporten una percepción positiva frente a los clientes para poder desarrollar la visión que esta empresa familiar desea desarrollar y lograr satisfacer todos los requerimientos o necesidades surgidas, vista desde una perspectiva del cliente.

- *Como debería aparecer la estrategia ante los socios para tener éxito financiero?*

Se debe buscar herramientas muy convincentes y adaptables a la realidad para que lo que se plantea tenga una aceptación por parte de los socios, y logre cautivar su atención y aporte conocimiento y experiencia para lograr un beneficio financiero de esta estrategia que envuelve a todas las personas y procesos de la organización, vista desde una perspectiva financiera.

Figura 2.



### 1.3 GRUPOS DE INTERÉS

Ahora se detallara cada uno de los grupos de interés que hay para esta empresa y evaluar su papel dentro de la operación del negocio.

#### 1.3.1 Socios:

Esta sociedad familiar está compuesta por 4 hermanos, los cuales están encargados de las tres líneas de negocios, Ferretería, Eléctricos y Construcción. En este proyecto vamos a enfocarnos en el Negocio de Construcción y pinturas, que tiene dos socios y viene desarrollando su actividad económica desde el segundo semestre del 2012.

Las exigencias en la rentabilidad del negocio de Construcción son similares a las que se aplican a las demás líneas de negocio. Es decir para esta empresa los

socios exigen un margen neto mínimo del 12% mensual, comparándolo con el porcentaje que actualmente se presenta, que está alrededor del 10% se ve una necesidad por mejorar este resultado y que el ROE anual este por encima del 24% con relación a la inversión en patrimonio, donde actualmente se sitúa cerca del 20%.

### **1.3.2 Clientes**

Esta sociedad que cuenta con cerca de tres décadas de trayectoria, tiene en su base de datos más 6.000 clientes, de los cuales el 10% son de frecuencia mínima mensual, estos 600 clientes hacen el 60% de la venta mensual del negocio, este proyecto pretende centrarse en este último porcentaje con el objetivo de brindar una excelente promesa de servicio, donde se puedan atender todas las expectativas de los clientes y donde ellos puedan adquirir productos de las 3 unidades de negocio al mismo tiempo y un abastecimiento eficiente en términos de tiempo y calidad en las entregas.

### **1.3.3 Empleados**

Esta empresa cuenta con 63 empleados en el total de la organización, para la línea de negocios de Construcción el total de empleados es de 10 personas., Los empleados de “La Cabalgata” esperan de la empresa beneficios que los motiven personal y profesionalmente. Los líderes de la empresa sobresalen por infundir en sus trabajadores un excelente ambiente laboral, al ser esta una empresa familiar, fomentando la comunicación para afrontar y resolver los conflictos de la mejor manera. El trabajador también espera una buena remuneración de acuerdo a sus competencias técnicas y horarios flexibles que le permitan disfrutar con su familia, esperan igualmente un crecimiento académico que aporte a la empresa nuevos conocimientos y desarrollo tanto en producto como en servicio, en general, lo que busca es el bienestar propio. En la actualidad hay una rotación en empleados del

2%, el objetivo es generar estrategias que lleven este resultado lo más cercano a cero.

#### **1.3.4 Comunidad**

Esta empresa tiene dentro de sus políticas de contratación, vincular personal con responsabilidades familiares, es decir, preferiblemente casados y con hijos, esto porque a través de la experiencia se ha demostrado que estas personas logran un alto sentido de pertenencia con la empresa y su grado de responsabilidad es mayor, adicional se hacen concursos donde por medio de capacitaciones, se evalúan los conocimientos adquiridos y se premia las mejores respuestas con productos que puedan ser utilizados en la solución de algún problema en particular presentado a este empleado.

El sector de Guayaquil, lugar donde confluye gran parte de la actividad comercial de la ciudad de Medellín, cuenta con un mal estigma en aspectos como seguridad y aspectos físicos del sector, la empresa tiene un alto sentido de pertenencia y ha participado en asociaciones del sector para recuperar imagen y orden, tal como espacios públicos y presentación de las zonas comunes.

#### **1.3.5 Estado**

“La Cabalgata” cumple con todos los requisitos de ley y paga sus impuestos cumplidamente, además desarrolla sus actividades lícitamente, generando empleo y progreso, no solo al sector, sino también a la ciudad y al país.

#### **1.3.6 Proveedores**

En la actualidad esta empresa cuenta con más de 200 proveedores, el objetivo de “La Cabalgata” es mantener unas excelentes relaciones con sus proveedores,

generar relaciones perdurables, puesto que se hacen negociaciones directas de Distribución, lo que hace fuerte la actividad del negocio, estas negociaciones son alianzas estratégicas donde haya un “gana – gana” y mantener a los proveedores contentos, para que el inicio de la cadena de valor sea eficiente.

Proveedores como Pintuco, Corona, Sika, Bronco entre otros, son primordiales para la generación de caja de esta empresa, una de las ventajas grandes es que estos se encuentran en la ciudad de Medellín, lo que hace más fácil la cadena de distribución.

Estos proveedores esperan de “La Cabalgata”, un pago oportuno de sus servicios, una relación comercial seria y una retroalimentación generada por el mercado, que logre ayudarlos en desarrollar nuevos productos y estrategias que impacten en el medio y se obtengan mejores rentabilidades.

### **1.3.7 Administradores de la organización**

Los administradores de “La Cabalgata” son los mismos dueños de la empresa. Ellos esperan que la empresa sea próspera con un buen plan de expansión dentro del área metropolitana. Una empresa perdurable en el tiempo. Se visiona hacer una Junta Directiva de socios y entregar la responsabilidad del negocio a uno de los socios el cual debe hacerse cargo de la operación del negocio.

Una vez conocida la herramienta que se desarrollará a lo largo del trabajo, como lo es el Balanced ScoreCard, y nombrando todos los grupos de interés que en esta empresa tienen relación, se definirá problema a corregir con esta herramienta administrativa

La Cabalgata es una sociedad familiar que se dedica a comercializar, distribuir e importar artículos de ferretería, eléctricos y construcción, orientada a cubrir las

necesidades de sus clientes en el suministro de herramienta manual, eléctrica, material para construcción y acabados. Sus puntos de venta están ubicados principalmente en el sector de Guayaquil más conocido popularmente como “EL HUECO”, en la ciudad de Medellín.

Fue en 1985 cuando un miembro de la familia Duque decidió incursionar en el sector comercial del centro de la ciudad, iniciando sus actividades en un almacén ubicado en el conocido “Centro Comercial Pichincha Maturín #1 EL HUECO”. La actividad inicial fue comercializar productos de aseo personal y hogar. Se contaba con dos empleados y su dueño como administrador.

Muchas cosas han cambiado desde entonces, su fundador murió, y un nuevo miembro de la familia Duque tomó las riendas de la empresa, dándole unos cambios muy significativos, base del éxito con la cual cuenta esta empresa, que hoy en día cuenta con 63 empleados y ocho puntos de ventas, divididos en 3 unidades de Negocio, Ferretería, Eléctricos y Construcción, diferenciándose cada unidad de negocio por manejar productos diferentes con el objetivo de ampliar la oferta a todos los clientes con los cuales cuenta esta empresa.

Uno de los cambios de mayor impacto fue la sistematización de la empresa, que ocurrió en el año 2006, fue un paso muy valioso para la consolidación de la actividad comercial, puesto que ello permitió que este negocio familiar, se convirtiera hoy en día en una reconocida empresa en el campo de la ferretería, los eléctricos, materiales para la construcción y pinturas.

La sistematización generó una reorganización y mejor planeación en todos los procesos de la empresa, como facturación, despachos y recuperación de cartera.

Todos estos cambios han generado nuevos retos para la empresa, para asegurar su sostenibilidad, tal como ampliación del portafolio, aumento en el número de puntos de venta y con ello un crecimiento en su fuerza laboral.

El entorno en la cual gira la empresa “La Cabalgata” es bastante complejo, por lo tanto es vital que se tenga claro el direccionamiento estratégico que los socios quieren para la organización, La herramienta que se utilizará, será el Balanced Scorecard (El cuadro de mando integral) allí se evaluará las actividades de la empresa en términos de su visión y estrategia, proporcionando un mejor desempeño del negocio. Conociendo de una manera detallada la organización en cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

La ventaja que nos traerá esta herramienta es que nos facilitará medir los procesos internos y externos de la compañía, identificarlos y controlarlos. El Balanced Scorecard debe ser utilizado como un sistema de comunicación y de formación y no como un sistema de control.

Esto permitirá evaluar y establecer indicadores que estén acorde con la visión de la organización, tales como de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, de actividad, de satisfacción, de gestión, entre otros.

Hoy en día esta empresa cuenta con 8 puntos de venta, una fuerza laboral de 63 empleados, un portafolio de 15.000 productos y una base de datos de más de 6.000 clientes, de los cuales el 10% son de frecuencia mensual, como se mencionaba anteriormente, se concentrara este proyecto en ofrecer estrategias que logren maximizar este porcentaje y lograr una alta fidelización de estos clientes, adicional captar nuevos que ayuden al aumento de la rentabilidad del negocio. También se cuenta con una información detallada tanto de movimiento de productos como también de ubicación de los clientes, lo que servirá para

ofrecer estrategias enfocadas a una logística de distribución, que logre ofrecer una ventaja competitiva en el sector, logrando un servicio de calidad y aumentando el volumen de despachos en las ventas, sobre todo en los clientes que son de frecuente compra en esta empresa.

Todo este nuevo ordenamiento de procesos ha evidenciado problemas de comunicación, lo que se pretende resolver con la herramienta administrativa del Balanced ScoreCard, la mayoría de clientes se comparten en las 3 unidades de negocio, estos clientes generalmente compran sus productos para revender y complementan su portafolio en los 3 almacenes, en la actualidad no existe un sistema que agrupe todos los almacenes y se le ofrezca a estos clientes una solución integral de abastecimiento y logística de transporte que haga la cadena de valor importante para ellos y genere valor para su operación.

Al tener la operación del negocio dividida en tres (Ferretería, Eléctricos y Construpinturas), manejando un portafolio de más de 15.000 productos, siendo importadores y distribuidores de marcas nacionales y extranjeras; los clientes encuentran una gran variedad de productos a unos precios competitivos y con una calidad garantizada. Lo que hace que el portafolio sea un valor agregado ofrecido a los clientes. Este gran número de productos hace que la consolidación no sea tan sencilla, pues hay que relacionar peso, volumen y dimensiones para poder ser enviados al destinatario, adicional que falta una estructura o personal idóneo para manejar la logística de envío para que sean entregados a diferentes áreas locales, departamentales o nacionales.

En ocasiones se incurren en gastos exagerados de transporte por la falta de comunicación dentro de la organización, esto significa que se pagan transporte dobles o se pagan transporte subutilizados, es decir cajas pequeñas en transportes muy grandes, o pedidos de poco valor en transportes muy costosos. El costo del transporte sobre la venta representa un 2%, el problema radica en la

calidad de este proceso que se terceriza, pues no siendo muy alto el costo, los problemas son muy frecuentes tales como averías y demoras en las entregas, generando una mala imagen frente a los clientes.

Es necesario hacer un aporte de tipo estructural en esta investigación, donde se analice la logística de distribución como un término integral para la empresa que incluye todas aquellas funciones y actividades dentro de la organización que participan de la fase de entrega de los productos a los clientes y que permita mejorar los actuales márgenes de operación.

En esta empresa se identificó en un análisis interno y externo una matriz DOFA que se enuncia a continuación:

#### 1.4 ANÁLISIS DOFA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flexibilidad en la estructura organizacional.</li> <li>2. Amplio portafolio de productos, nacionales y extranjeros.</li> <li>3. Proveedores con gran reconocimiento en el medio.</li> <li>4. Instalaciones amplias y cómodas para los clientes.</li> <li>5. Amplia trayectoria de la empresa.</li> <li>6. Alta competitividad en los precios.</li> <li>7. Sentido de pertenencia de los trabajadores.</li> <li>8. Muy buena sistematización de los procesos.</li> <li>9. Un excelente clima organizacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La logística interna en la distribución.</li> <li>2. Informalidad en el sector.</li> <li>3. Dificil acceso para los clientes en lugares lejanos.</li> <li>4. Incremento de los gastos operacionales de forma no proporcional.</li> <li>5. Poco nivel académico en la parte operativa de los empleados.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>2. Existencia de productos sustitutos.</li> <li>3. Competencia fuerte en logística</li> <li>4. Incremento de indicadores económicos.</li> <li>5. El aumento del desempleo dificulta que se compren los productos en el almacén.</li> <li>6. La política trae consigo nuevas legislaciones que pueden impactar en el mercado laboral.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aperturas de nuevos mercados.</li> <li>2. Mayor aprovechamiento y uso de la tecnología.</li> <li>3. Nuevas tendencias en las costumbres de los clientes.</li> <li>4. Buenas proyecciones en el sector de la construcción.</li> <li>5. Desarrollo de nuevos productos por parte de los proveedores.</li> </ol>

## **1.4.1 Factores Internos**

### **1.4.1.1 Fortalezas**

- Flexibilidad en la estructura Organizacional: al ser una PYME y la esencia del negocio es la misma (distribución y comercialización), existe cierta agilidad en incorporación de nuevos procesos y vinculación de nuevos métodos. Al ser una empresa familiar las decisiones pueden darse rápidamente sin tanta burocracia.
- Portafolio de productos: esta empresa maneja una distribución y procesos de importación directa en un 90% de los productos que comercializa, tanto en marcas nacionales y extranjera. Este portafolio lo comprenden cerca de 15.000 ítems.
- Proveedores con gran reconocimiento en el medio: Cuenta dentro del portafolio con aliados estratégicos que son líderes en el sector de las Ferreterías, Artículos Eléctricos y Construcción. (PINTUCO, CORONA, SIKA, entre otros.)
- Instalaciones amplias y cómodas para los clientes: Al contar con 8 puntos de venta, los clientes pueden manejar varias opciones en el mismo sector con algunas facilidades de acceso, y conservando la misma ambientación y calidad en el servicio.
- La amplia trayectoria de la empresa: Esta empresa cuenta con más de 30 años en el sector del comercio, lo que le da respaldo, garantía y confiabilidad a todos los grupos de interés (Clientes, proveedores, usuarios, Fuerza laboral).
- Alta competitividad en los precios: al manejar distribución de muchas marcas reconocidas y ser importadores directos, los coloca en una competitividad en precios en el sector muy destacada, siendo uno de los valores agregados que esta empresa ofrece en el sector.

- Sentido de pertenencia de los trabajadores: se cuenta con personal que lleva muchos años en el proceso, hay trabajadores que cuentan con más de 10 años al interior de la organización y su nivel de compromiso es muy elevado.
- Sistematización de los procesos (facturación, desempeño): se cuenta con un sistema de información que lleva más de años al servicio de la empresa, lo que permite un mejor manejo de la información, como movimiento de productos, vendedor y clientes, en cuanto a referencia, cantidad, ubicación y clasificación de estas ventas.
- Clima Organizacional: el ambiente que se genera por parte de toda la fuerza laboral es positivo y de buen impacto para la empresa, se asumen los retos con mucho entusiasmo, y el personal siente mucha estabilidad en su puesto de trabajo.

#### **1.4.1.2 Debilidades**

- La logística interna en la distribución: no existe en la actualidad un área encargada o personal responsable de la consolidación de los pedidos de los clientes. adicional no hay medios propios de transporte que faciliten la labor del servicio a domicilio.
- Informalidad en el sector: existen en la actualidad muchos negocios que no manejan un modelo de trabajo igual al que en esta empresa se practica, un ejemplo muy claro es el tema del IVA y sobre todo en productos importados se dan muchos casos donde no pagan impuestos reales, lo que hace una competencia desleal.
- La amplia zona territorial del cliente y en ocasiones el difícil acceso: al manejar un portafolio tan amplio con un número de clientes repartidos en todo el territorio

nacional, hace compleja la labor de consolidación y despacho, lo que evidencia la necesidad de una coordinación en la logística interna de la empresa.

- Gastos operacionales incrementándose de forma no proporcional: el rápido crecimiento de la organización en los últimos 8 años ha hecho que se incrementen los gastos operativos de una manera no proporcional, esto porque se han incorporado nuevos puntos de venta y nuevo personal para soportar todo el crecimiento que el entorno ha exigido.
- Poco nivel académico en la parte operativa de los empleados: Muchos de los empleados con los cuenta la empresa, sólo tienen los niveles básicos de educación (bachillerato), lo que dificulta una especialización en la labor, adicional tienen poco interés por incorporar nuevos conocimientos.

## **1.4.2 Factores externos**

### **1.4.2.1 Amenazas**

- Ingreso de nuevos competidores: En el sector se experimenta con mucha frecuencia, que cuando un producto tiene movimiento, nuevos competidores aparecen con prácticas muy desleales, como ingresar mercancías del mismo tipo pero sin pagarle aranceles o impuestos de venta, lo que los pone en una ventaja en términos de precio. Impactando muy fuerte las utilidades del negocio, se estima que un 80% de los competidores en el sector de Guayaquil, manejan su operación informal.
- Existencia de productos sustitutos: al estar en un mercado tan competido en términos de precio, la importación de productos sustitutos a los que se producen de forma local, los pone en ventaja en términos de precio, lo que afecta en gran medida la producción local y la mentalidad de los consumidores. Se han

encontrado en estos productos diferencias hasta del 10% en precios lo que genera un impacto alto en la rotación de los mismos.

- Competencia fuerte en logística: Algunos competidores manejan muy fuerte el tema de logística y redes de distribución, llevan en el mercado muchos años y se han especializado en ciertos productos lo que los hace poner en una situación de ventaja. En el sector existen cerca de 40 Ferreterías, el 20% son grandes y manejan una logística bien elaborada, lo que pone a La Cabalgata en desventaja, perteneciendo al grupo de las grandes ferreterías del sector.
- Incremento en indicadores económicos: es una amenaza del factor externo de la cual no tenemos dominio, al manejar productos importados, tenemos grandes dificultades con la tasa de cambio, lo que hace que los productos sean variables en su precio, la tasa de cambio se ha incrementado cerca del 20% en el último año, lo que impacta en la rentabilidad del negocio.
- Aumento del desempleo: Aunque existen informes donde esta tasa de desempleo va a la disminución la sensación de la gente es totalmente opuesta, lo que dificulta mucho más la comercialización de productos, pues la mayoría del público en general siente que la situación es cada vez más difícil. El país tiene índices de 1 dígito, pero sumando el empleo informal se llegan a tasas 13% de desempleo.

#### **1.4.2.2 Oportunidades**

- Aperturas de nuevos mercados: últimamente el país ha venido logrando nuevos tratados de comercio con diferentes países, lo que hace que por medio bien sea de productos importados o productos para exportación se evidencien nuevos mercados que antes no era posible acceder.

- Mayor aprovechamiento y uso de la tecnología: claro está que quien no adopte mecanismos tecnológicos para el desarrollo de una labor, tiene poco panorama de acción en la actualidad, muchas de las gestiones empresariales hoy en día se hace acompañado de la interactividad.
- Nuevas tendencias en las costumbres de los clientes: tanto factores tecnológicos como naturales, ha hecho que los clientes se vuelvan más exigentes y quieran cambiar algunas de sus costumbres por nuevas experiencias, aquí hay una buena oportunidad de crecimiento en el ofrecimiento de nuevos productos y servicios.
- Hay una buena proyección por la condiciones dadas en el sector de la construcción y afines: para el sector de la economía para la cual esta empresa pertenece, existe un panorama muy atractivo, pues es uno de factores que más impacta en el PIB nacional y cuenta con un gran apoyo por parte del gobierno, casi todos los programas de gobierno tienen dentro de su plan el tema de la construcción y afines.
- Desarrollo de nuevos productos por parte de los proveedores: al tener cada vez clientes más exigentes y con situaciones particulares más complejas, los proveedores han hecho un gran esfuerzo por mejorar muchos de sus productos, procedimientos y servicios para lograr una eficiencia operacional y llegar al mercado cada vez con una mayor competencia.

Este es el panorama que hoy en día tiene La Cabalgata, evidenciando un sin número de factores internos y externos que se dan en la actualidad. Aunque esta empresa ha hecho varios intentos por consolidar una estrategia en este tema logístico, no hay algo concreto que marque la pauta o los procedimientos a seguir y que garantice la eficiencia en la implantación de este nuevo proceso, adicional

los pequeños esfuerzos que allí se han generado no ha sido suficiente para lograr una buena estrategia, que vincule a toda la organización.

Podemos concluir que la empresa actualmente se encuentra muy bien posicionada en el medio, donde su mayor fortaleza es el amplio portafolio de productos que posee, con una amplia trayectoria que genera confianza en todos los grupos de interés, para aprovechar nuevas oportunidades de negocio como Tratados de Libre Comercio, manejo de la tecnología, transferencia de conocimientos, entre otras. Sin embargo primero se debe estudiar una logística de distribución que minimice las debilidades que en esta empresa se presentan, y lograr una ventaja comparativa que asegure la perdurabilidad y el sostenimiento eficaz de la actividad comercial.

La gerencia debe responsabilizarse de generar estrategias que permitan un óptimo desarrollo logístico, logrando vincular las diferentes áreas de la organización, el objetivo es satisfacer una necesidad presente en el cliente, que es mostrar una ventaja competitiva que incline su decisión de compra en esta empresa y se fortalezcan los vínculos comerciales para que se llegue a una operación exitosa del negocio.

## 2. INDICADORES DE PROCESOS Y DESEMPEÑO SOBRE LA LOGÍSTICA PARA “LA CABALGATA”

El Balanced Scorecard, es un modelo integral que reúne todas las áreas de una organización con un solo objetivo, medir el rendimiento de una empresa, nuestro trabajo pretende convertirse en un modelo de mejoramiento continuo basado en indicadores, que con el pasar del tiempo se vaya madurando y aporte calidad y eficiencia en el desempeño de la labor.

El desempeño organizacional lo analizaremos desde 4 perspectivas: Financiera, Cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, los indicadores de gestión organizacional marcan los pasos y guían a la empresa para alcanzar mayores rendimientos.

Este modelo debe cumplir con las expectativas de los diferentes grupos de interés, los cuales son:

- **La perspectiva de los socios:** es expresada como metas financieras, logros aspiracionales o requerimientos mínimos de cumplimiento que exigen los socios de la empresa La Cabalgata Construpinturas, que es donde analizaremos este trabajo (utilidades del capital invertido, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, y otros).
- **La perspectiva del cliente:** es expresada como metas del cliente, una atracción por alguna ventaja competitiva que tenga la oferta, que incline su decisión de compra y se desarrollable para esta empresa (participación en el mercado, número de quejas o devoluciones, atención en el servicio, rapidez en las respuestas, entre otros).

- **La perspectiva interna de la organización o de los procesos internos:** es expresada como metas operacionales del proceso, que logre eficiencia y aporte a la rentabilidad del negocio, haciendo más atractivo el ROI (tiempo de entrega de pedidos, tiempo del ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, y otros).

- **La perspectiva de innovación, aprendizaje y crecimiento:** es expresada como metas de aprendizaje e innovación, y ayude al crecimiento de la empresa en todos los ámbitos (número de personas capacitadas, período entre rotaciones de trabajo, reprocesos al año, y otros).

La empresa debe enfocarse a manejar su sistema administrativo y de medición dentro de sus estrategias a realizar, involucrando la parte motivacional como factor clave de éxito, debido a que medir la organización solo en aspectos financieros, menospreciaría la capacidad de la empresa a realizar labores de mayor impacto involucrando las demás áreas de la organización, como lo es el talento humano, las relaciones con los clientes, la competencia, y fortalezas cualitativas de la empresa.

Los Indicadores de Gestión considera la perspectiva financiera como un punto crítico y de mucha atención para analizar el desempeño organizacional y de negocios, pero hace énfasis en un conjunto más general e integrado de mediciones que unen el cliente, los procesos internos y los empleados, logrando generar una cultura de mejoramiento continuo que logre los resultados esperados de esta herramienta administrativa.

El conjunto de medidas provee una adecuada forma de comunicar la visión y la estrategia de una compañía dentro de un juego coherente de medidas de desempeño.

Estas mediciones no sólo pueden ser concebidas como herramientas de medición y de desempeño; también deben ser usadas para:

- Definir las nuevas estrategias de la empresa.
- Comunicar la estrategia a todo el grupo de colaboradores.
- Lograr una sinergia entre empleados y la organización para lograr una meta común.

En general, el Balanced Scorecard es usado, más como un sistema de comunicación, información y aprendizaje, que como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard son un medio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los conseguidos.

Se definirá el concepto de indicadores de gestión y se enunciará los indicadores a analizar para la empresa La Cabalgata:

Los indicadores de gestión tiene en cuenta aspectos muy importantes para su realización, como herramientas de medición, tales como:

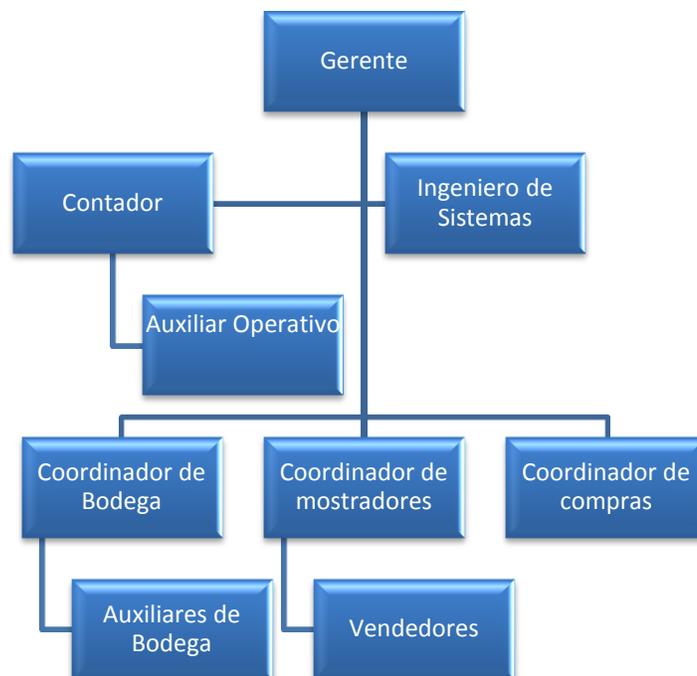
- Usos de una herramienta tecnológica: esta empresa cuenta con un software llamado APLINSA (Aplicaciones Integradas S.A.), este programa, maneja los módulos de Contabilidad, Proveedores, Cartera e Inventarios, lo que permitirá un banco de información muy completa para el desarrollo de indicadores, este software es reconocido en el medio como herramienta de muchas empresas importantes de la ciudad, tales como Pasteur, Grupo Roldan, entre otros...
- Usos de circuitos cerrados de Televisión, es una forma de llevar el control del trabajo de los empleados cuando su labor es física, en esta empresa gran

parte del desarrollo de la actividad del negocio requiere de elementos diferentes al registro de la venta, es decir actividades de logística.

- Uso de planilla de seguimientos, de aspectos cuantitativos (mayor gestión de ventas, mayor número de devoluciones, número de clientes nuevos incorporados, entre otros) y aspectos cualitativos (orden en su puesto de trabajo, colaboración con su equipo de trabajo, presentación personal, entre otros).

## 2.1 ORGANIGRAMA DE LA CABALGATA

Figura 3. Organigrama



Teniendo en cuenta el anterior organigrama se describirá los procesos internos de la operación que esta empresa maneja. Se empieza desde el abastecimiento con la generación de órdenes de compra por parte del Coordinador de Compras, con previa aprobación de la gerencia, que posteriormente recibirá las facturas

ingresadas a bodega para introducir las al sistema haciendo correcciones necesarias en cantidades y precios. En el área de Bodega se reciben los pedidos de proveedores y los auxiliares de bodega la organizan según indicaciones de la Gerencia. Los Coordinadores de mostrador se encargan de la exhibición y promoción de las mercancías ingresadas para una buena comercialización. La facturación está a cargo del auxiliar operativo para que el contador procese la información y sea relevante para que la gerencia tome decisiones.

Un adecuado control debe tener en cuenta los objetivos de la empresa, permitiendo comparar los planes adoptados vs los resultados obtenidos, debe ser flexible e integral, mantenerse actualizado, utiliza información con miras al futuro a través de planes de mejoramiento, enfocando esfuerzos hacia una mayor eficiencia, creando un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, observando la diferencia entre el resultado y la meta, señalando una desviación sobre la cual se deben tomar decisiones correctivas o preventivas.

Para usar los indicadores como medio de mejoramiento continuo para la empresa La Cabalgata, se debe comenzar con la comprensión y la aceptación de todo el grupo de trabajo, para que finalmente estos reflejen un cumplimiento en las diferentes perspectivas que se analizan en el Balanced Scorecard.

Un sistema de indicadores debe involucrar tanto procesos operativos como administrativos, teniendo como parámetro la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

La importancia radica en que empleándolos de manera oportuna, estos permitirían un control adecuado de alguna situación en particular, esto debido a que es posible predecir con base en las tendencias que los indicadores hayan aportado.

Sólo se debe tener mayor importancia a los indicadores de mayor impacto para la empresa, los que resuman el desempeño y el paso a seguir para la implementación del mejoramiento continuo es la acción a realizar con miras a mejorar el indicador.

Culturalmente la incorporación de herramientas de medición tienen un rechazo en la organización, por ello adicional a todo este modelo, es importante involucrar a la alta administración en la generación de cultura enfocada al cumplimiento de la misión, por ello estos resultados no pueden ser causantes de castigos o encontrar culpables, si no de lograr mejorar y encontrar responsables óptimos del proceso.

Las mediciones deben ser sencillas, útiles, de fácil aplicación, procesables y con las siguientes características:

□ **Pertinencia.** Las mediciones deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones gerenciales. En la medida que una medición va perdiendo pertinencia también debe merecer menos atención.

□ **Precisión.** Las mediciones deben reflejar fielmente la magnitud del hecho que se quiere analizar y controlar. Para garantizar el grado de precisión de las mediciones se deben considerar los siguientes aspectos: definir claramente la medición, escala, error permisible, seleccionar el instrumento adecuado y capacitar al personal encargado de tomar la información.

□ **Oportunidad.** Las mediciones deben suministrar la información en el momento indicado que permita aún tomar los correctivos del caso, de tal manera que siempre se garantice que los procesos estén bajo control.

□ **Confiabilidad.** Esta característica está muy ligada a la precisión, pero además enfatiza que las mediciones deben ser actos repetitivos y de la naturaleza

periódica, que permitan en el tiempo la comparación y la correlación con otras mediciones.

□ **Economía.** Debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos para obtener las mediciones y la relevancia de las decisiones que se sustentan con los datos obtenidos.

Los indicadores que analizaremos para nuestro trabajo de investigación, se clasificarán de la siguiente manera:

## **2.2 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**

Para evaluar el desempeño de un sistema, es necesario tener muy claro términos como Eficacia (lograr una meta propuesta, cumplir con los objetivos trazados), Eficiencia (hacer las cosas bien, relación entre esfuerzo y resultados) y Efectividad (es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos).

## **2.3 INDICADORES DE CALIDAD**

Es una medida cuantitativa que refleja el grado de calidad que se está cumpliendo, además de medir, permite hacer el seguimiento del indicador en diferentes periodos para ser comparados y tomar decisiones correctivas o presuntivas, dentro de este tipo de indicadores podremos analizar los siguientes:

- **Indicadores de Procesos:** cuantifica toda la cadena de sucesos desde la llegada hasta la salida, en nuestro caso calificaría desde procesos de abastecimiento, hasta cumplimiento en la satisfacción del producto que se vende.

- Indicadores de Resultados: mide los resultados finales de una actividad determinada, como por ejemplo, abastecimiento, logística, venta, entre otros.

## **2.4 INDICADORES FINANCIEROS**

En esta clase de indicadores a determinar, se establecen con relación a los estados financieros que arroja la empresa, es decir la foto de cómo estaría la empresa en términos numéricos en un momento dado, también se pueden establecer a través de informes que La Cabalgata hubiese diseñado para el desarrollo de su actividad.

Una vez extraído el indicador se debe analizar con un parámetro establecido, determinando su cumplimiento o desviación con respecto a la referencia determinada, con el objetivo de tomar decisiones que modifiquen el curso y se cumpla con la premisa del mejoramiento continuo.

Generalmente cuando se hace la comparación de este tipo de indicadores se compara con los siguientes estándares:

- Criterios de quien establece los indicadores, basado en experiencia y conocimiento.
- Registros históricos de la empresa, es decir indicadores de otros períodos.
- Presupuestos calculados u objetivos proyectados para el período en estudio.
- Promedios del sector al cual pertenece la empresa.

## **2.5 INDICADORES DE VELOCIDAD**

Es el resultado de la eficacia o la efectividad que tiene la empresa en todos sus procesos, con el objetivo de evaluar el tiempo de respuesta frente a un proceso a realizar. Por ejemplo tiempos de entrega, este indicador es con el objetivo de

conocer el nivel de efectividad que La Cabalgata puede ofrecer a sus clientes, y poder volver este indicador un generador de Ventaja Competitiva y ser un también un Valor Agregado ofrecido por esta empresa.

## **2.6 DESARROLLO DE INDICADORES, CON ÉNFASIS EN EL DESARROLLO DEL OBJETIVO GENERAL**

Este trabajo tiene la intención de aportar una serie de indicadores generalmente utilizados en empresas que comercializan productos, para el caso de La Cabalgata, se plantearán los más significativos que generen resultados en corto o mediano plazo y que sean indicadores alcanzables, de fácil medición y útiles para los objetivos que se plantea la empresa.

En este capítulo se detalla cada uno de los indicadores de gestión, que son determinantes en un proceso logístico, tales como indicadores de Productividad, Calidad, Velocidad y Financieros, los cuales servirán para determinar qué nivel de competitividad tiene la compañía “La Cabalgata” en términos de logística.

## **2.7 INDICADORES LOGÍSTICOS**

Implementar un sistema adecuado de indicadores con el objetivo de lograr llevar a cabo procesos logísticos con éxito, son factores determinantes que se logran con la medición, posterior al análisis se debe vincular un proceso de toma de decisiones, que reflejen la posición estratégica para alcanzar resultados óptimos a mediano y largo plazo.

Actualmente, la empresa tiene grandes falencias en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución. No obstante, lo anterior constituye una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que se presentan en la cadena logística,

y que perjudican ostensiblemente la competitividad de la empresa en el sector y puede ocasionar pérdidas de sus clientes.

El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de la empresa, será una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional.

### **2.7.1 Objetivo de los indicadores logísticos**

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas logísticos de la empresa.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores locales y visionar oportunidades del negocio.
- Satisfacer y exceder las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado, que genere una valoración positiva del servicio y logre que este regrese a la empresa.
- Mejorar el uso de los recursos disponibles, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa, que logre maximizar la inversión y cree la cultura del mejoramiento continuo para la gerencia.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y nacional, donde se pueda realizar operaciones de benchmarking.

Para su implantación se debe manejar una serie de conductas y procesos que logre integrar todas las áreas de la empresa, nos vamos a enfocar en procesos relevantes para cumplir con el objeto social definido por la empresa, tales como:

- Identificar los procesos a medir.
- Conceptualizar cada paso del proceso.
- Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir.

- Recolectar información del proceso a evaluar.
- Cuantificar y medir las variables.
- Establecer el indicador a controlar.
- Comparar con el indicador global y el de la competencia interna.
- Seguir y retroalimentar las mediciones, y
- Mejorar continuamente el indicador.

## 2.8 PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN

### 2.8.1 Indicadores de Abastecimiento

- **Calidad de los pedidos generados:**

$$\frac{\text{numero de compras generadas con errores en el mes}}{\text{numero total de compras en el mes}} \times 100$$

El sistema que La Cabalgata maneja, tiene la opción de manejar órdenes de compra donde se detalla los requerimientos exactos de mercancías necesitadas por parte de proveedores, midiéndolo mensualmente se tendrá un control en el nivel de calidad en el proceso de abastecimiento.

Actualmente La Cabalgata maneja aproximadamente un total de 250 órdenes de compras al mes, en promedio 15 de estas órdenes de compra presentan inconsistencias en asuntos como, cantidad de productos, números de referencia, precios errados, demoras en los despachos, entre otras, representando el 6% de las órdenes generadas.

Este indicador nos permitirá evaluar la meta trazada que se fija en un 2% a un año, lo que significa un total de 5 órdenes de compra.

- **Calidad de cada proveedor en los pedidos generados:**

$$\frac{\text{numero de órdenes de compras efectivas en el mes por proveedor}}{\text{numero total de órdenes compras en el mes por proveedor}} \times 100$$

Cuando hablamos de calidad hace referencia a las órdenes de compra generadas para cada proveedor y que son realmente efectivas en el cumplimiento de las condiciones que necesita La Cabalgata, tales como: precio y cantidad solicitada.

Para ello se debe realizar un Pareto que refleje el número de proveedores con mayor impacto sobre la venta generada por La Cabalgata, con el objetivo de concentrar esfuerzos en realizar estrategias que garanticen un abastecimiento con un mínimo de agotados que le permita a esta empresa cumplir con los requerimientos de sus clientes en el momento y al precio adecuado.

La Cabalgata cuenta con 350 proveedores dentro de su cadena de abastecimiento, el 50% de las compras están concentradas en 10 proveedores, sobre este porcentaje se evaluará el indicador que actualmente refleja resultados de 90% de efectividad en promedio, algunos proveedores presentan varios errores que disminuyen este porcentaje.

La meta es identificar estos proveedores, realizar estrategias conjuntas para lograr una mayor efectividad y mejorar el indicador hasta llegar a un 95% de efectividad promedio entre proveedores.

- **Calidad en la efectividad en la entrega de mercancías por proveedor:**

$$\frac{\text{numero recepciones oportunas de pedidos en el mes por proveedor}}{\text{numero total de recepciones en el mes por proveedor}} \times 100$$

Se necesita identificar el número de órdenes de compra recibidas en el momento oportuno que lleguen a la bodega para la posterior comercialización en los puntos de venta y su disponibilidad inmediata para el cliente.

De las 250 órdenes de compra que se realizan, se evidencia que 20% de las recepciones son inoportunas, esto debido a que los proveedores son de distintas partes del mundo, lo que dificulta la efectividad en las entregas.

Este indicador permitirá evaluar el proceso y corregirlo hasta llegar al 10% de efectividad en un plazo menor o igual a un año.

## **2.8.2 Indicadores de Transporte**

- **Costo de transportar mercancías por volumen de ventas**

$$\frac{\text{valor total pagados por transporte de mercancías al mes}}{\text{valor total de las ventas del mes}} \times 100$$

Saber el porcentaje y su impacto que tiene el costo del transporte de las mercancías sobre las ventas mensuales de la empresa, con el fin de determinar si este costo afecta la rentabilidad de la empresa.

Actualmente el costo del transporte representa un 2% del total de la venta, este indicador pretende controlar ese costo para que no se incremente o de criterios a la gerencia para formular estrategias que mejoren la calidad con menor porcentaje de costo frente a los ingresos.

La meta es mantenerlo en estos niveles y si es posible reducirlo mejorando la calidad en el transporte de las mercancías.

- **Tiempos de entrega de la mercancía**

$$\frac{\text{tiempo total del transporte de mercancías}}{\text{total de horas de transporte entregas en el mes}} \times 100$$

Lograr establecer en un tiempo determinado, cuantas entregas hacen los transportadores de los pedidos generados por los clientes a diferentes partes de la ciudad, para establecer un promedio de entregas para el mes, según las horas disponibles.

La Cabalgata cuenta con un total de 200 horas de trabajo al mes, tiempo que se puede dedicar para el transporte de mercancías a sus clientes, la idea es lograr ocupar el mayor número de horas disponibles que signifiquen mayores ventas para la empresa. Actualmente el porcentaje de ocupación de las horas disponibles está por debajo del 50%.

La meta es llegar a una ocupación horaria mayor al 60% que signifique mayor movimiento de mercancías a clientes con una estrategia direccionada a mejorar la calidad del servicio.

### **2.8.3 Indicadores de Inventarios**

- **Rotación de mercancías**

$$\frac{\text{costo de mercancía vendida en el mes}}{\text{costo total del inventario disponible}} \times 100$$

Este indicador se expresa en número de veces, e indica el valor del inventario disponible para los meses siguientes.

La Cabalgata cuenta con unos inventarios muy elevados que comparándolos con la venta, representan una rotación muy lenta, este inventario apenas rota 1.5 veces al año, lo que significa cada 8 meses.

El objetivo es adoptar estrategias enfocadas a lograr una rotación de 2 veces al año, permitiendo mejorar la efectividad en el manejo de inventarios.

- **Mercancía averiada**

$$\frac{\text{valor de la mercancía averiada en el mes}}{\text{costo total del inventario disponible}} \times 100$$

Refleja el porcentaje de mercancía averiada frente el costo total de inventarios disponibles en bodega.

Este no es un factor crítico para la empresa, según hallazgos el valor de la mercancía averiada asciende a 1% del total del inventario al mes.

Este indicador debe sostenerse o lograr valores que reflejen un porcentaje por debajo del 1%.

- **Valor total de inventarios**

$$\frac{\text{costo de la mercancía física inventariada en el mes}}{\text{costo de la mercancía teórica disponible en inventarios}} \times 100$$

Refleja el nivel de efectividad de los costos de inventarios, es decir si el valor que se refleja en el sistema corresponde al valor físico del inventario.

Según inventarios rotativos por grupos, se encuentran resultados del 95% de efectividad en los costos, es decir hay diferencias por descuadres, productos en

mal estado o en desuso, lo que significa que los valores que se manejan en el sistema no corresponden al 100% de la realidad de los costos de inventario físico. La meta es llegar a unos niveles del 98% de efectividad, haciendo más inventarios selectivos para evaluar la veracidad de la información.

## 2.8.4 Indicadores de Almacenamiento

- **Costo del metro cuadrado almacenado en bodega**

$$\frac{\text{numero de metros cuadrados disponibles}}{\text{costo total de metros cuadrados en bodega}} \times 100$$

Cuantificar el costo de cada metro cuadrado disponible para almacenamiento para asignar una mayor atención a los que representen una alta rotación y compararlo con su rentabilidad.

Actualmente la empresa cuenta con 3.000m<sup>2</sup> para bodegas, el costo es de \$10.000 aproximadamente por metro cuadrado.

El objetivo es aprovechar al máximo cada metro cuadrado del negocio y este optimice su rentabilidad.

- **Nivel de cumplimiento en los pedidos por mercancía disponible**

$$\frac{\text{numero de ordenes de compra cumplidas para el cliente}}{\text{total de ordenes generadas por el cliente}} \times 100$$

Verificar el porcentaje de cumplimiento de órdenes generadas por los clientes con la mercancía disponible en bodega.

La empresa maneja niveles de cumplimiento del 80%, es decir no todas las órdenes generadas por los clientes se cumplen, esto significa que un total de 600 órdenes que se hacen por parte de los clientes, un total de 480 se cumplen.

La finalidad de este indicador es superar la barrera del 90% de órdenes cumplidas, para mejorar la percepción de nuestros clientes.

- **Nivel de agotados en mercancías**

$$\frac{\text{numero de referencias agotadas en el mes}}{\text{total de referencias en movimiento}} \times 100$$

Permite identificar el nivel de mercancía agotada en los puntos de venta, se debe sacar un Pareto de las mercancías que hacen el 60% de las ventas y prestar especial interés por este grupo de productos, adicional evitar que estén en agotados, con este indicador se puede establecer el total de referencias agotadas vs el inventario con rotación frecuente.

Se estima que al año se pierden \$100.000.000 en ventas por mercancías agotadas, lo que significa un 7.3% del total de la venta. Esto representado en número de referencias donde cerca de 1.000 de las 15.000 con las que cuenta la empresa, escasean en algún momento del año.

La idea es establecer una meta de un 3% de referencias agotadas o estar debajo de las 500 al año lo que significa tener máximo 41 referencias agotadas al mes que representen el 60% de las ventas.

- **Nivel de rotación de mercancías x categorías**

$$\frac{\text{valor ventas por categoría en el mes}}{\text{valor total de ventas en el mes}} \times 100$$

La Cabalgata cuenta con una serie de grupos de mercancía según su afinidad eje: Pinturas, plomería, hogar, entre otras, la idea es conocer la rotación de mercancías por grupos e identificar los de mayor impacto para la venta.

Actualmente el paretto muestra que 3 grupos de mercancías hacen el 70% de la venta, estos son Pinturas, Acabados y Complementos para pintar, uno de ellos (Pinturas) representa el 51% del total de los ingresos.

El propósito es no descuidar estos grupos de mercancía en especial al que representa la mayoría y maximizar su rendimiento vs la rentabilidad que genera.

### **2.8.5 Indicadores de Servicio al Cliente**

- **Nivel de cumplimiento en los despachos**

$$\frac{\text{numero de despachos satisfechos en el mes}}{\text{numero total de despachos en el mes}} \times 100$$

Con el objetivo de conocer el nivel de efectividad en los despachos de mercancías a los clientes, en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.

Cerca de 600 despachos que se hacen al mes cuentan con un 80% de satisfacción, debido a problemas en calidad de las entregas, problema como retardos, averías entre otros hacen que este porcentaje no sea más elevado.

Este indicador debe ser llevado a un porcentaje igual o superior al 90%, con el fin que los clientes mejoren la relación comercial y se genere un fidelidad con la empresa.

- **Calidad en facturación y despacho**

$$\frac{\text{numero de errores por facturación}}{\text{numero total de facturas elaboradas en el mes}} \times 100$$

Permite conocer el nivel de errores generados por facturación y que impacten en los malos despachos, comparándolo con el número total de facturas emitidas en el mes.

Cerca del 2% de facturas tienen problemas al mes, esto significa, errores en descuentos, productos o plazos otorgados.

La meta es llegar a estar por debajo del 1% en errores de facturación, que agilice la labor comercial y logística de la empresa, y genere credibilidad en el proceso.

- **Calidad en las garantías atendidas**

$$\frac{\text{numero de garantías efectivamente atendidas en su tiempo establecido en el mes}}{\text{numero total de garantías en el mes}} \times 100$$

Por ser un almacén con alto riesgo de garantías, por tener mercancías con uso restringido o con instrucciones para su uso, se plantea este indicador para dar ágil y efectiva solución a todos esos problemas generados en la operación del negocio, comparando su porcentaje de cumplimiento con el total de garantías surgidas.

El 60% de las garantías atendidas se resuelven en el tiempo establecido, esto por problemas de ubicación de algunos proveedores, que dificulta en algunos casos resolver estas situaciones, el promedio está en que se reciben 125 garantías al mes y 75 de estas 125 se resuelven en el tiempo establecido.

El propósito es elevar el indicador a un 90% de efectividad, es decir a resolver mínimo 100 garantías por mes.

## 2.8.6 Indicadores Financieros

- **Costos logísticos**

$$\frac{\text{costos totales incurridos en logística y transporte de mercancías en el mes}}{\text{total de ventas al mes}} \times 100$$

Conocer el porcentaje significativo de los costos de logística y compararlos con el total de ventas al mes, comparándolos con el Margen Operativo de la actividad del negocio.

En logística sumando costos de transporte y organización de las mercancías para ponerlas a disposición de los clientes, representan un 5% del total de las ventas. La finalidad es llegar a unos costos por debajo del 3%, no solo disminuyendo el valor de los costos logísticos, sino también aumentando el valor de las ventas para que estos no pesen tanto sobre el total.

- **Margen de contribución por categorías.**

$$\frac{\text{venta por categoría (grupos) al mes}}{\text{total de ventas al mes}} \times 100$$

Permite conocer cuánto contribuye cada grupo de mercancías y sus márgenes de rentabilidad con respecto a las ventas totales mensuales.

En promedio el negocio reporta una utilidad bruta del 20% del total de la venta, controlar el gasto de operación es una estrategia para no disminuir este porcentaje.

La finalidad es encontrar grupos que no contribuyan a mejorar esta utilidad bruta, o los que generen mayores gastos de operación y compararlo con la rentabilidad que genera.

- **Margen Neto**

$$\frac{\textit{utilidad neta}}{\textit{total ventas}}$$

Permite visualizar un porcentaje que indica la rentabilidad neta del negocio, y que debe ser comparada con la historia y proyectada hacia el futuro, con el fin de hacer el negocio sostenible.

Actualmente el margen de neto de la empresa está en un 10%, debido a mucho gasto operativo que se presenta en el año, los socios exigen un mínimo del 12% en un plazo no mayor a 5 años.

### **3. BENEFICIO DE LOS PROCESOS A ADOPTAR Y ESTOS COMO MEJORAN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Una vez incorporado el sistema de gestión administrativa Balanced Scorecard en la empresa La Cabalgata, y haber concientizado a todo el personal involucrado en la gestión de la organización, demostrando toda la importancia que todos estos procesos de extracción y análisis de datos e indicadores pueden ser para esta empresa, detallaremos los impactos que tendrá esta herramienta como generador de ventaja competitiva:

#### **3.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Se conocerá las prioridades de los clientes marcando una serie de pautas y procesos a realizar con el objetivo de lograr mayores rendimientos, este nivel de satisfacción deber ser para esta empresa el norte de las estrategias a realizar, de manera que todo el personal involucrado tenga la misma afinidad con respecto al logro de la misión.

#### **3.2 MONITOREO DEL PROCESO**

Uno de los grandes éxitos que puede reflejar esta herramienta administrativa es el monitoreo de todos los procesos mediante indicadores y posterior análisis que se realicen en un periodo determinado, para así evaluar su comportamiento y desviación a través del tiempo, la medición es un mecanismo de entrada para todo este proceso de mejoramiento, en este sentido el sistema operativo de esta empresa (APLINSA) cuenta con un amplio portafolio de módulos que pueden ser muy útiles a la hora de sacar datos, una vez concluido las causas y sus posibles soluciones para minimizar el impacto, lo que continuaría en este proceso es la Toma de Decisiones de estrategias a adoptar para mejorar el indicador y

establecer parámetros de comparación (estándar, promedio, históricos, proyectados, entre otros).

### **3.3 GERENCIA DE DESEMPEÑOS ORGANIZACIONALES**

#### **3.3.1 Desempeño Operativo**

Con todos los indicadores que se plantearon y adicional con otros que se le pueden sumar al proceso de mejora se pueden involucrar aspectos cuantitativos y cualitativos que reflejen el actual comportamiento de la actividad del negocio, indicadores como: crecimiento en las ventas, disminución de reclamaciones, nivel de satisfacción de los clientes, número de devoluciones, cumplimiento de calidad de los productos, entre otros.

La Gestión empresarial depende en gran medida de los aspectos operativos que la empresa puede lograr como ventaja comparativa frente a sus competidores, esto significa habla en términos de Eficiencia en sus procesos, por ello es importante que como esta herramienta administrativa lo describe, se implemente procesos que impacten en las cuatro perspectivas principales de una organización (financieras, del cliente, procesos internos y de innovación y aprendizaje).

#### **3.3.2 Desempeño Financiero**

Dentro de los beneficios del Balanced Scorecard, podemos nombrar aspectos muy cuantitativos que se pueden lograr con esta herramienta tales como: mejoramiento de la rentabilidad, mayor rotación de inventarios, crecimiento de los beneficios, rapidez en el retorno de la inversión, proyecciones en base al Flujo de Caja Neto, Valoración de la empresa, entre otros.

### **3.3.3 Desempeño de los empleados**

También se pueden lograr situaciones muy positivas para la organización, muy de la mano con aspectos internos, como lo son: el nivel de satisfacción de los empleados, nivel de absentismo laboral, propuestas de mejora, entre otros.

Como se menciona anteriormente, esta herramienta puede lograr un impacto en todos los grupos de interés, afectándolos positivamente con la gestión que se haga de los indicadores propuestos, elevar el desempeño significa lograr una mejor percepción por parte de los clientes y convertir así la logística de distribución una ventaja competitiva valorada en la opción de utilizar los servicios de comercialización y distribución que esta empresa ofrece.

### **3.4 CRITERIOS IMPORTANTES PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN PARA LA EMPRESA “LA CABALGATA”.**

Fundamentalmente toda empresa necesita de un sistema de gestión para medir sus actividades. En nuestro caso, la herramienta del Balanced Scorecard será la que estará vinculada a las estrategias a desarrollar en este negocio, culturizando a todos los miembros de la organización, bajo una serie de aspectos cuantitativos y cualitativos que le darán pautas para lograr vincular a la estrategia con la misión y la visión de la empresa.

El proceso de calificar o evaluar las actividades que desarrolla “La Cabalgata”, debe trascender de una sola perspectiva para lograr superar las expectativas con respecto a las metas establecidas.

Esto significa que cualquier proceso de mejora que se realice con algunos de los grupos de interés existentes, impactará en otras áreas de la organización, por lo tanto lo que precisamente desea desarrollar esta herramienta administrativa será el equilibrio de formular estrategias y su relación con todas las áreas de la empresa.

Este trabajo estará enfocado a la logística de distribución que se planea desarrollar para mejorar los procesos y le den a la organización ventajas competitivas en su sector.

Las mediciones que se van a desarrollar, tienen un objetivo único y es aportar parámetros que logren mejorar las actividades desarrolladas, encontrando aquellas que generen mayor impacto para las ventas del negocio.

Lo primero que “La Cabalgata” debe desarrollar es establecer cuáles son sus grupos de interés, a continuación los nombraremos según los resultados de nuestra investigación:

Figura 4. Resultados



Esta empresa debe definir también los objetivos a los que quiere llegar, basando su interés en los anteriores grupos a los que la empresa debe satisfacer, centrando su mayor atención en los clientes, puesto que generan el ingreso que sostiene la actividad comercial.

Teniendo definido los anteriores procesos se debe hacer un análisis de ventas por categoría, discriminando los grupos de mercancías que más pesan sobre los ingresos operacionales del negocio, la siguiente información fue extraída del software con el cual se registran los movimientos diarios de ventas:

CUADRO POR GRUPO O CATEGORÍA SEGÚN VENTAS ANUALES						
GRUPO	2013	%	PARETTO	2014	%	PARETTO
PINTURAS	\$ 504.857.207,24	55%	55%	\$ 700.056.825,15	51%	51%
ACABADOS	\$ 90.966.492,72	10%	65%	\$ 156.377.149,02	11%	63%
COMPLEMENTOS PARA PINTAR	\$ 77.550.693,37	8%	74%	\$ 105.196.280,24	8%	71%
OTROS (11 GRUPOS RESTANTES)	\$ 239.614.838,96	26%	100%	\$ 399.350.587,28	29%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 912.989.232,29</b>	<b>100%</b>		<b>\$ 1.360.980.841,69</b>		

En el cuadro anterior se observa que hay tres grupos o categorías que tienen el mayor porcentaje sobre las ventas, estos tres grupos en promedio hacen más del 71% de los ingresos operacionales, teniendo como referencia que en el 2014 año completo, los grupos son:

- *Pinturas* 53% promedio  
(Valor inventario dic 2014 \$600.000.000)
- *Acabados* 11% promedio  
(Valor inventario dic 2014 \$140.000.000)
- *Complementos para pintar* 10% promedio  
(Valor inventario dic 2014 \$100.000.000)

Estas categorías deben ser de vital importancia en la estrategia comercial del negocio, deben tener el centro de atracción de la gerencia para desarrollar actividades de mejoramiento basado en indicadores, tal como lo expresa la herramienta administrativa que se debería adoptar.

Dentro del grupo de Pinturas existen tres subcategorías que hacen cerca del 83% de las ventas, estos son:

- **Vinilos Decorativos con un 39%**, en este subgrupo se encuentran las pinturas vinilo base agua, para uso en interiores o exteriores, como decoración de casas, apartamentos, fincas o la industria en general, como algunos ejemplos

podemos nombrar referencias líderes en el mercado como, Viniltex, Koraza, Superlavable, Pinviacril, entre otros.

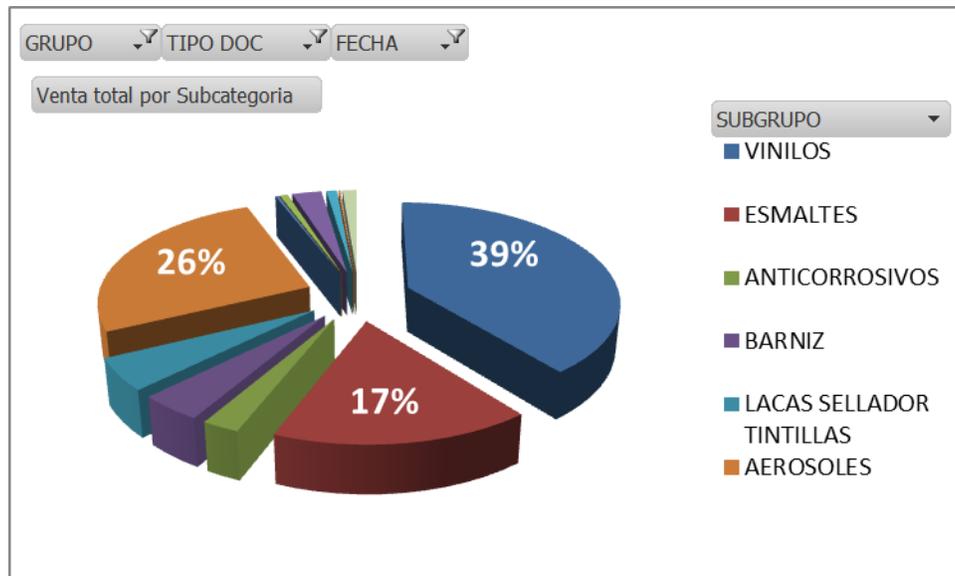
- **Aerosoles con un 28%**, en este encontramos productos que manejan muchos usos, desde decoración, trabajos de arte, industriales y hobbies (grafitti), allí se encuentran referencias como: Aerocolor, Evans Spray, IRONLAK, entre otros.

- **Esmaltes industriales con un 16%**, en esta subcategoría se encuentran productos base aceite con usos protectores, decorativos e industriales, se encuentran referencias como: Pintulux, Epóxicas, Domestico, entre otras.

La siguiente grafica muestra la participación de estos subgrupos con referencia a la venta del grupo PINTURAS, en el dato se toma en cuenta las ventas realizadas desde el día 15 de Julio de 2012 (fecha que inicia labores esta unidad de negocio “Construpinturas”), hasta el Octubre de 2014:

PINTURAS	Venta total por Subcategoria	PARTICIPACION
VINILOS	\$ 274.895.775,46	39%
ESMALTES	\$ 117.603.293,00	17%
ANTICORROSIVOS	\$ 17.032.277,03	
BARNIZ	\$ 29.311.079,92	
LACAS SELLADOR TINTILLAS	\$ 35.771.453,99	
AEROSOLES	\$ 183.763.891,90	26%
7	\$ 1.831.593,42	
8	\$ 134.224,03	
9	\$ 4.958.183,35	
EPOXICA TRAFICO ESPECIALES	\$ 18.236.076,18	
11	\$ 6.484.799,02	
12	\$ 733.576,40	
13	\$ 229.309,78	
14	\$ 251.895,85	
15	\$ 8.735.517,00	
16	\$ 83.878,82	
<b>Total general</b>	<b>\$ 700.056.825,15</b>	

Figura 5. Participación subgrupos



Según todo el análisis de las tablas anteriores, vamos a enfocar nuestro análisis en generar criterios, utilizando los indicadores que se formularon, para mejorar la logística de distribución para la empresa “La Cabalgata”. A continuación los desarrollaremos según el área a trabajar.

### 3.4.1 Abastecimiento

- Empoderar a una persona para realizar órdenes de compra, donde se según el grupo de productos analizado se verifiquen cantidades de stock mínimos y referencias exactas para que en bodega exista disponibilidad efectiva. En el indicador se debe analizar la calidad de los pedidos generados a proveedores, buscando la menor frecuencia de agotados.
- La persona que realizará la órdenes de compra, deberá hacer un análisis en la calidad de los pedidos entregados por los proveedores, que se seleccionarán para trabajarlos bajo esta modalidad de pedidos bajo restricciones de cantidad, calidad,

fecha de entrega, valor, precio, entre otras variables, con el fin de medirlos bajo el indicador planteado y evaluar acciones correctivas que minimicen el impacto negativo que un agotado pueda causarle al comportamiento de las ventas.

- Se necesita que los proveedores que mayor número de referencias aportan a los grupos en los cuales se va centralizar la estrategia, se maneje un estricto control en términos de efectividad y calidad en el abastecimiento, para lograr una exitoso proceso de comercialización, esto significa un adecuado almacenamiento y disponibilidad inmediata para los clientes, por ejemplo las lecturas de las facturas (descuentos financieros y comerciales), kits o amarres promocionales u otras circunstancias que merecen ser analizadas para ingresarlas al sistema según la novedad presentada y ponerlas a disposición del público en general.

### **3.4.2 Transporte**

- Es importante generar una cultura de análisis de todos los costos involucrados en la gestión comercial, se debe entonces poner a consideración el costo total de transportar mercancías desde nuestros puntos de venta hasta el cliente. En la actualidad la empresa no cuenta con servicios de transporte propios, por lo que la mayoría de mercancías despachadas se les debe cubrir un valor de transporte, según sea local o nacional, de aquí puede salir otro proyecto a trabajar que sería relacionada a la gestión logística. Una secretaría puede organizar todos estos costos y estos valores deben ser comparados con los ingresos que obtiene la empresa por medio de sus ventas, con el fin de identificar el impacto sobre la rentabilidad, se debe analizar la manera de considerar un complemento al servicio, organizando una eficiente estrategia de servicio a domicilio.

- Adicional a tener presente el valor de transportar mercancías, es importante analizar los tiempos de entrega, los clientes valorarán el servicio, si además de recibir su pedido en el punto que se requiera sea entregado en el momento

oportuno, acá cada persona del área comercial debe hacer seguimiento a los pedidos despachados y medir los tiempos de entrega incurridos en cada despacho.

### **3.4.3 Inventarios**

- Los inventarios debe ser generadores de valor para la gestión comercial que realiza la empresa, esto significa manejar un alto porcentaje de activo corriente o corto plazo, para conseguirlo se pueden desarrollar muchas estrategias con miras a lograr eficiencia en costos operativos, lo que daría como resultado una mayor rentabilidad y mayor flujo de caja, es importante involucrar en la gestión de analizar a desarrollar bajo esta herramienta lograr encontrar aspectos que mejoren la eficiencia en el manejo de recursos para lograr cautivar a los socios de la empresa en seguir este modelo. Hacer una observación crítica de la rotación de inventarios y planear un tiempo determinado para su evacuación permitirá ser muy competitivos en el sector en el cual se desarrolla esta actividad comercial.
- Siguiendo con el manejo de inventarios, es importante evaluar cuanto representan las averías frente al costo total del inventario, allí se pueden sacar conclusiones como: calidad ofrecida por los proveedores, calidad de los inventarios, impacto sobre las ventas e imagen empresarial. Una premisa que viene desde el eslogan es “Calidad por tradición”, y es importante asegurar la imagen frente a los clientes, de productos a buen precio y lo más importante con Calidad. Este sería un criterio a incluir frente a la utilización de la herramienta administrativa Balanced Scorecard.
- Por motivo de la alta rotación que este tipo de negocios exige, se pueden presentar mucha descoordinación entre los inventarios físicos reales y los que se reflejan en el sistema operativo que maneja la empresa, la confiabilidad de los inventarios es actualmente del 95%, a este software se le pueden adicionar

mayores y mejores herramientas de registro como código de barras, es importante tener este indicador lo más cercano al 100%, para poder tener inventarios confiables y reales y que pueden estar a disposición de los clientes, además se pueden detectar aspectos como robos una problemática de alto impacto en la sostenibilidad de la empresa, estos inventarios pueden desarrollarse por categorías y deben ser planeados por el área de bodega.

#### **3.4.4 Almacenamiento**

- En aspectos de almacenamiento, se debe establecer el costo de los metros cuadrados disponibles para guardar la mercancía, muchos de los espacios en los cuales esta empresa realiza su gestión comercial son de propiedad de los dueños, sin embargo es importante evaluar estos costos y compararlos frente a la rentabilidad que estos generen, teniendo muy en cuenta las categorías o grupos de mercancías señalados anteriormente, pues son los que más impactan sobre las ventas de La Cabalgata.
- En relación a la rotación de inventarios, se debe tener presente el nivel de cumplimiento de las órdenes generadas a bodega para su despacho, esto significa que se debe contar en el mayor número de referencias que generan mayor volumen de ventas, para así cumplir y garantizar con la promesa de servicio, logrando fidelizar a nuestros cliente por medio de portafolio garantizado en disponibilidad. El área de bodega deberá encargarse de tener muy buena comunicación con el área de abastecimiento, para informar de situaciones particulares que impidan el cumplimiento de las órdenes.
- La mercancía agotada es una mala sensación para los clientes, por ello se deben planear y proyectar inventarios según la temporada en la que se encuentre la empresa, puesto que cuenta con mercancías con altos picos de rotación en ciertas épocas del año (4 trimestre), por ello se debe establecer un nivel de

agotados, y realizando una escala de stock mínimos y máximos por referencia que garantice el cumplimiento de órdenes generadas. Teniendo en cuenta los datos anteriormente mencionados se debe tener presente los que mayor impacten sobre las ventas, para que ese almacenamiento sea un inventario valorizado y con alta rotación.

- Es importante conocer las categorías o grupos de mercancía que mayor rotación tienen dentro de la actividad comercial, con el fin de evaluarlo con la rentabilidad que genera, se pueden establecer estrategias que aumenten rotación y no generen un impacto negativo sobre las ventas, dentro de este análisis se puede estudiar la rotación de inventarios que se da para el grupo de Pinturas, Acabados y Complementos para pintar, y evaluar su aporte a la rentabilidad exigida, con ello se medirá la eficiencia en los inventarios disponibles.

#### **3.4.5 Servicio al cliente**

- En aspectos más cualitativos, se debe manejar una buena comunicación con los clientes, para evaluar el impacto que se está generando a través de la cadena de valor, midiendo la satisfacción de los despachos, en una escala que permita controlar las desviaciones de los resultados, es decir, prestando mayor interés por las operaciones insatisfechas para corregir los errores. Este proceso estará coordinado por el área comercial, donde cada despacho debe tener una calificación y se analicen los resultados del total de los despachos en un periodo determinado versus la cantidad de despachos satisfechos.

- Adicional a tener buena comunicación con los clientes, es indispensable una buena comunicación al interior de la empresa, esto significa que el área comercial debe manejar un lenguaje de fácil comprensión para el área de bodega y esta a su vez transmita los pedidos a los clientes tal cual lo requerimientos exigidos, por ello dentro de la empresa se pueden diseñar formatos de órdenes de pedidos, donde

se incluyan comentarios que enuncien las exigencias del cliente, aquí se debe medir, la cantidad de errores generados en facturación y que no son bien procesados para el despacho, generando reprocesos.

- Un momento crítico y de verdad para las organizaciones, son los reclamos y las garantías, donde se debe establecer unas políticas claras de manejo para estas situaciones, buscando solucionar los inconvenientes de una manera rápida y eficiente, empoderando a los empleados para dar solución oportuna.

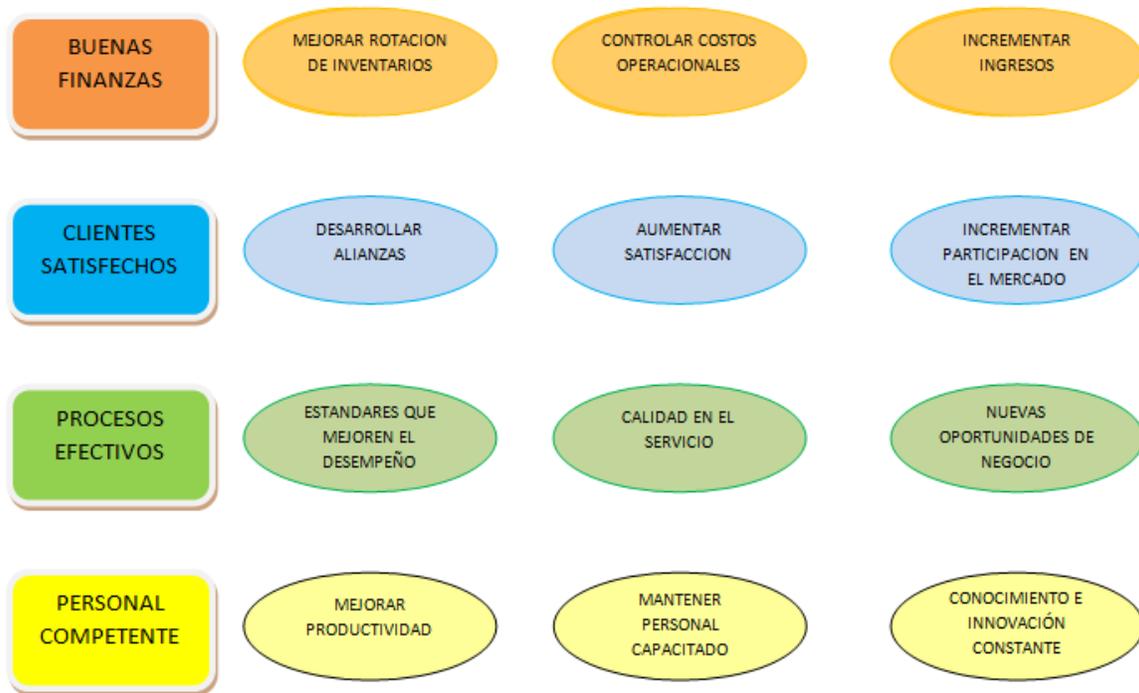
### **3.4.6 Financieros**

- Dentro de los procesos de análisis es importante tener presente aspectos numéricos que le den validez a la herramienta administrativa que se debe implementar en la operación del negocio. Cuando se analicen los estados de resultados y se haga informe de gestión, se debe incluir variables a estudiar como lo son los costos de logística incurridos en un determinado periodo, es importante compararlo a la luz de la utilidad operativa y observar su impacto frente a la rentabilidad de la empresa, para diseñar estrategias rentables y que complementen el servicio.
- Hacer un seguimiento del comportamiento de las categorías, revisando el volumen de ventas por grupos y su porcentaje de participación frente a los ingresos, también se debe revisar el movimiento de los grupos para determinar la rotación de referencias y evaluar su ganancia dentro de la gestión.
- Las referencias que hacen parte del Pareto de ventas, deben ser las primordiales dentro de la gestión de abastecimiento, pero se debe estructurar una logística que permita el crecimiento de la rentabilidad de la empresa.

- Este trabajo se concentra en valorar muchos aspectos de la gestión logística en la distribución de productos, y se debe llegar a valorar cada peso vendido cuánto cuesta transportarlo, para poder compararlo con rentabilidad que genera cada producto, y así poder tomar estrategias que logren maximizar la rentabilidad y satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.
- Todo este proceso que se debe estructurar debe tener un impacto positivo sobre el margen neto, es decir que involucrando aspectos de mejora continua, se logre maximizar la eficiencia operativa y como resultado se dé un mayor margen de utilidad disponible para inversiones o capital de trabajo aportado por los socios.

#### 4. BALANCED SCORECARD CORPORATIVO

Figura 6. Balanced Scorecard Corporativo



El Balanced Scorecard es un modelo gestión exitoso que ha dado muy buenos resultados en grandes compañías de todo el mundo, lo que es una ventaja para que las PYMES la pongan en práctica dado los casos de éxito que existen actualmente.

Esta herramienta de Gestión Empresarial contempla un conjunto de indicadores que muestran los resultados globales de un período determinado. Cada actividad en la empresa “La Cabalgata”, tiene un grupo de personas que se encargan de desarrollarlas, dependiendo de sus habilidades y del tipo del trabajo, así se forman

áreas como Almacenamiento, Contabilidad, Comercial y Gerencia, que cuentan con objetivos preestablecidos.

Como se plantean indicadores numéricos es necesario utilizar la estadística al momento de medir el rendimiento, ejemplo: rotación de mercancías, análisis de los costos, volumen de ventas, efectividad de las estrategias entre otras.

Estas mediciones junto con las estadísticas recopiladas a lo largo de la historia servirán como elemento concluyente sobre el rendimiento del área o personas encargadas de alguna actividad, es importante priorizar los objetivos que se vayan a realizar para cada actividad y concentrar el equipo de trabajo sobre la meta en común.

Una vez recogida la información de todas las áreas que intervienen en el objeto social de la empresa, se tendrá un tablero de registros que permitirá medir y controlar el logro de los objetivos propuestos en cada grupo de trabajo.

Es importante que el Balanced Scorecard esté alineado con la Planeación Estratégica de la empresa (Visión, Misión y Valores), los resultados obtenidos marcarán el norte para lograr los objetivos de la empresa.

Adicional de manejar datos numéricos y limitarlos a la estadística, se debe tener flexibilidad para hacer cambios en las estrategias según la situación y las circunstancias en las que se encuentre. Esta flexibilidad la da el talento de su personal y son las que permiten realizar cambios inmediatos cuando no se están logrando los objetivos planteados.

Se debe tener en cuenta que lo que no se puede definir no se puede medir, sin medición no hay control y sin control no podrá mejorar y seguro tarde que temprano habrá problemas, por ello, es vital que las decisiones o proyectos sean

medibles. Por ello un mapa estratégico que dirija las actividades de la empresa, como una hoja de ruta es algo que debe estar como mecanismo de control dentro de la aplicación de la herramienta administrativa Balanced Scorecard.

Lo ideal es desarrollar un Balanced Scorecard de arriba hacia abajo, partiendo de un Plan Estratégico, definiendo los objetivos, actividades claves, sistemas de medición e indicadores de éxito para cada persona y departamento que reunidos conforman una organización. Adoptando estrategias que apunten a lograr resultados en dirección a la Misión y la Visión.

## 5. CONCLUSIONES

Utilizar una herramienta administrativa como la que se plantea para este trabajo, debe incluir todos los aspectos en los cuales la empresa está involucrada, tales como: abastecimiento, transporte, inventarios, almacenamiento, servicio al cliente y área financiera. Se debe relacionar todo en un sistema sinérgico que evalúe las dificultades de una manera amplia y su impacto en los grupos de interés. Haciendo registros de cada actividad y compararlas con las estadísticas que la empresa tenga.

Plantear una serie de criterios apoyados con unos indicadores, permitirá hacer más tangible la gestión de la organización, el paso a seguir estará determinado por la proyección que la gerencia tenga para la organización y su eficiente toma de decisiones en estrategias que le aporten valor a la empresa. Teniendo unos indicadores se puede inferir la tendencia que están manejando las actividades evaluadas, con el fin de analizar su desviación y tener planes de acción.

La Cabalgata debe aprovechar toda la trayectoria y experiencia que se ha consolidado a través de los años, para rediseñar algunas áreas o procesos que le permitan disminuir costos, abrir nuevos mercados, desarrollar ventajas competitivas y expandirse en el ámbito local. Según la tendencia de los indicadores se pueden validar o analizar estrategias que se estén desarrollando, esto debido a que la empresa debe tener una acción constante de mejora y reevaluación de procesos

Es muy importante desarrollar logísticas de distribución enfocadas al cumplimiento eficaz de los requerimientos planteados por los clientes, haciendo procesos menos rígidos y más resilientes. El fin de poner en marcha una herramienta administrativa como el Balanced Scorecard es mejorar la percepción de todos los grupos de

interés, en especial para esta empresa los que generan caja, como los son los clientes.

Los indicadores y criterios aportados en este trabajo están enfocados a aumentar la competitividad de esta empresa, que permita un reconocimiento positivo por parte de los grupos de interés, donde se apoye a través de la logística como una herramienta hacia el éxito.

## **BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA**

ANAYA TEJERO Julio Juan. La Gestión Operativa De La Empresa -Un Enfoque De La Logística Integral-. Esic Editorial 1998.

BARCELÓ, Carlos. Un enfoque práctico de la gestión de ventas, problemas causas y soluciones. México D.F., 1995.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión: herramienta para lograr la competitividad. 2ª ed. Bogotá: 3R Editores, 1998

CARDOZO CORREA, Gonzalo, DUARTE MORATO, Alba Luz, GARNICA VEGA, Lizeth. Gestión efectiva de materiales. Colombia, 2003. Primera Edición.

CLASE EMPRESARIAL, Logística: Cómo responder a las necesidades y exigencias crecientes de los clientes. Num 65, Noviembre de 1998. Páginas 22-28.

KAPLAN S. Robert y NORTON David P. El Balanced Scorecard. Editorial Harvard Business School Press, 1996

MERCADON H, Salvador. Administración de ventas. México D.F., 2012. Primera edición.

MORA GARCÍA, Luis Aníbal y MARTÍNEZ, Mauricio Martiliano. Modelos de optimización de la Gestión Logística. Bogotá, 2010. Primera Edición

REVISTA ZONA LOGÍSTICA Edic.12. La E-Logística y sus etapas claves. p.59  
Edic. 16. Nociones Básicas sobre administración de inventarios básicos (II). p. 31-35

SORET LOS SANTOS, Ignacio. Logística y marketing para la distribución comercial. Madrid, 1999.

## **CIBERGRAFÍA**

<http://es.scribd.com/doc/7701792/Caso-Balanced-Scorecard#scribd>

<http://canter.mx/publicaciones/un-ejemplo-sencillo-de-balanced-scorecard>

[http://www.degerencia.com/tema/balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)

<http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>

<http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>