

**CÓMO MEJORAR LOS RESULTADOS EN UNA DISTRIBUIDORA DE  
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO PENSANDO EN EL LARGO PLAZO.**



**PRESENTADO POR:  
PEDRO IGNACIO CASTELBLANCO CÁRDENAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**DOCENTE:  
MAYDEN YOLIMA SOLANO JIMENEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA A DISTANCIA  
BOGOTÁ D.C.**

**2017**

## **Cómo mejorar los resultados en una distribuidora de productos de consumo masivo pensando en el largo plazo.**

### **Resumen**

El presente ensayo busca realizar un análisis de los factores que pueden incidir en el mejoramiento de los resultados de una distribuidora de productos de consumo masivo, partiendo de los aspectos que ha determinado la alta dirección en conjunto con todos los miembros de la organización pueden mejorarse en procura de obtener mejores resultados en el largo plazo que redunde en el beneficio de todas las partes interesadas, centrándose en como poder hacer más eficiente los procesos relacionados con la logística de la organización (bodegaje, empaque de los productos y entregas al consumidor) teniendo en cuenta que es uno de los aspectos de mayor criticidad, al cual busca dársele solución a través de la construcción de procedimientos estandarizados que haga más eficiente dichas actividades y reduzcan los gastos relacionados con la operación. Misma forma se busca determinar como la incorporación de nuevas tecnologías en el proceso logístico disminuya el número de devoluciones de mercancía y así los gastos por este aspecto, igualmente tocando temas como el liderazgo que deben ejercer los directivos de la compañía que favorezcan el clima laboral y permitan cumplir exitosamente con su responsabilidad reorientando las prácticas tradicionales y centrando la atención en los proceso estratégicos de la organización, todos estos factores dentro de un direccionamiento estratégico siempre orientados a cumplir la misión, visión y los objetivos de la organización y con un enfoque fundamental en el cliente como nuestra razón de ser.

### **Abstract**

The present essay seeks to perform an analysis of the factors that can influence the improvement of the results of a mass consumer product distributor, starting from the aspects that the top management has determined in conjunction with all the members of the organization can be improved in to achieve better results in the long term that will benefit all stakeholders, focusing on how to make processes related to the logistics of the organization (warehousing, product packaging and deliveries to the consumer) more efficient. account is one of the aspects of greater criticality, which seeks to be given a solution through the construction of standardized procedures to streamline these activities and reduce expenses related to the operation. Same way is to

determine how the incorporation of new technologies in the logistics process decreases the number of returns of merchandise and thus the expenses for this aspect, also touching on issues such as the leadership that should be exercised by the company's directors that favor the working environment and enable them to successfully fulfill their responsibilities by reorienting traditional practices and focusing on the strategic processes of the organization, all these factors within a strategic direction always oriented to fulfill the mission, vision and objectives of the organization and with a fundamental approach in the customer as our reason for being

### **Palabras clave**

Factores de oportunidad, procesos de calidad, mejoramiento continuo, enfoque al cliente.

### **key words**

Factors of opportunity, quality processes, continuous improvement, customer focus.

### **Introducción**

El mundo en el cual vivimos en la actualidad exige a las organizaciones estar cada día mejor preparadas para afrontar los desafíos del día a día, así como a los miembros de las mismas, siendo de gran calado los retos que se deben afrontar bajo una dinámica de negocios cambiante, donde factores como la globalización, la eficiencia en el manejo de los recursos, la constante premisa de reducción de gastos operacionales con el fin de mejorar las utilidades, la competencia agresiva en los mercados (en ocasiones no muy honesta, ni legal) hacen parte de los constantes retos que deben asumir los gerentes y sus equipos de trabajo.

La administración tiene como funciones fundamentales el planeamiento, la organización, la dirección y control. La coherencia y cohesión entre ellas produce una administración eficiente, económica y efectiva de los recursos que emplea para el logro de las metas y objetivos planeados. (Dextre & Del Poso, 2012, p. 70).

Este ensayo busca realizar un análisis sobre los factores que afectan a una distribuidora de productos de consumo masivo, de la cual cabe resaltar, gran parte de las actividades desarrolladas

en el transcurso de esta especialización, han sido sobre esta organización y determinar con base en los conocimientos adquiridos, que acciones de mejora se pueden establecer con el fin de obtener mejores resultados. Esto último no haciendo referencia solo a mejores utilidades, sino a un mejoramiento en todos los niveles de la organización que redunde en toda su red de aliados (empleados, clientes, proveedores).

Dentro de este ensayo se busca realizar una recopilación de conceptos extractados de las diferentes fuentes de información académica suministrada a lo largo de la especialización en aspectos como control estratégico de gestión, administración del talento humano, direccionamiento estratégico, liderazgo empresarial, entre otras materias que sin lugar a duda han enriquecido el pensamiento crítico de los estudiantes.

---

Inicialmente es importante realizar una descripción sucinta de la organización objeto de estudio; la distribuidora Baviera nace en el año 1985 en el municipio de Caicedonia, Valle del Cauca, con el objetivo de comercializar productos de consumo masivo de diferentes marcas, posicionándose con el tiempo hasta llegar al día de hoy a ser referente a nivel regional, cubriendo 4 departamentos (Risaralda, Valle del Cauca, Quindío y Caldas), con 20 líneas de productos y con 880 productos de diferentes empresas, con las cuales mantiene alianzas estratégicas, dentro de las cuales se pueden destacar marcas con gran trayectoria y prestigio como Colgate, tecnoquímicas, béisbol, eveready, entre otras. El comportamiento de las ventas se ha mantenido en constante crecimiento durante los últimos años, registrándose para el año 2016 ventas por valor de \$4.484'000.000 en comparación con el año 2015, en el cual se registraron ventas por valor de \$4.320'000.000. La distribuidora tiene tres segmentos de mercado (Tiendas de barrio, supermercados y mayoristas), para los cuales tiene estrategias diferenciales de marketing y fuerzas de venta especializadas según el segmento y los productos que se ofrecen, siendo las tiendas en las cuales se encuentra la mayor concentración de la fuerza de ventas.

Siendo así las cosas la pregunta inicial que se podría realizar cualquier persona es ¿Por qué realizar un estudio sobre una organización que a simple vista se encuentra bien posicionada y ha mantenido

un crecimiento constante a lo largo de los años desde su creación misma? La respuesta se podría dividir teniendo en cuenta diferentes aspectos:

- Una de las razones es que como bien diría Ansoff (citado por Naranjo. s.f.) al afirmar que “desde el punto de vista estratégico, el rendimiento histórico es mucho menos importante que las expectativas futuras” (p. 03).
- Porque a pesar de que su crecimiento ha sido constante en el tiempo, de que las utilidades han aumentado, el número de empleados y familias a las que beneficia laboralmente en la región igualmente ha aumentado, su desarrollo no ha sido tan organizado como se esperaría.
- La organización tiene múltiples factores de oportunidad para lograr un mayor crecimiento que aún no se ha permitido explotar por falta de un direccionamiento estratégico que la guíe por esta senda.
- La competencia es cada vez mayor en todos los niveles del mercado, desde nuevas distribuidoras que ingresan al negocio, hasta grandes distribuidoras que siguiendo procesos de expansión llegan a otras regiones, pasando también por las grandes cadenas de mini mercados o supermercados locales que llegan al consumidor con sus marcas propias a precios muy bajos y que hoy por hoy se han convertido en una gran amenaza tanto para las marcas de productos con un dominio histórico en el mercado, así como para toda la cadena de suministro.

No existe una acertada administración de los riesgos inherentes a las actividades desarrolladas en todos los niveles, factor de gran importancia en la administración moderna.

Se produce el riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos. El Riesgo es un concepto que bien podríamos llamar vital, por su vínculo con todo lo que hacemos, casi podríamos decir que no hay actividad de la vida, de los negocios o de cualquier asunto que nos ocurra, que no incluya la palabra riesgo. Según Rodrigo Estupiñán citado por (Dextre & Del Poso 2012, p. 76).

Pero quizá la pregunta inicial solo es un preámbulo a la que podría ser el principal objeto de estudio en este ensayo ¿Cómo logramos mejores resultados?

Este trabajo parte de la realización de entrevistas a diferentes miembros de la organización desde su gerente pasando por empleados con funciones administrativas, personal de bodega, vendedores, entregadores y clientes en sus diferentes niveles, entendiéndose que todos los aportes realizados desde cualquier posición en la empresa es de gran importancia para generar un mayor compromiso sobre los posibles cambios a asumir y bajo el entendido que el capital humano sin importar su nivel académico o cualquier otro factor que lo diferencia, puede brindar ideas innovadoras en beneficio de la organización, como bien lo expreso, Chiavenato (citado por Martínez, J. 2005) al decir:

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados. (p. 38).

Dichas entrevistas permitieron identificar algunos factores de especial atención que pueden ser objeto de mejora, trayendo consigo múltiples beneficios para la organización.

Uno de los descubrimientos y quizá el más interesante dentro de la realización de este trabajo fue el hecho de determinar que uno de los principales problemas de la organización es el tiempo, por diferentes motivos siempre existe una constante de tiempo faltante con la cual han tenido que vivir día a día y no se le ha encontrado una solución a largo plazo. En aras de encontrar una solución que no traiga consigo un incremento en los costos se analizó los factores que intervienen en las diferentes actividades y se buscó brindar posibles soluciones a las falencias encontradas partiendo de principios básicos de la gestión de calidad.

**a) Uso de herramientas tecnológicas para la reducción de tiempo de entrega y de costos de operación.**

Haciendo una revisión por las diferentes actividades que desarrollan los miembros de la empresa, se identificó un factor de atención en las tareas de los entregadores. Una vez es despachada la mercancía de la bodega y puesta a disposición del entregador para que desarrollen las diferentes

rutas ya establecidas se genera un gran despilfarro de recursos al no existir una debida planeación ni los elementos suficientes para poder hacer una labor más eficiente. Los despachos quedan a facultad de los entregadores para que ellos haciendo uso de sus conocimientos empíricos determinen cual es la mejor forma de distribución en los diferentes municipios. Cuando el entregador carece del suficiente conocimiento de la ubicación de los clientes (direcciones de envío) se pierden muchos recursos haciéndose la tarea de entregar pedidos algo difícil de realizar.

La solución propuesta consiste en la incorporación de herramientas tecnológicas de fácil acceso que permiten hacer una labor más eficiente.

Primero se debe vincular el proceso de ventas con el de distribución. Una vez el vendedor realice la confirmación de un pedido por parte del cliente a través de su equipo celular envía a unos grupos de WhatsApp ya establecidos para cada municipio el lugar donde se encuentra ubicado el cliente y de esta forma el entregador solo tiene que revisar con antelación cuales son los pedidos que se han despachado desde la bodega y acceder a la ubicación que brinda el GPS del celular, permitiéndole así llegar de manera precisa al punto de entrega.

### ***Beneficios:***

Esta solución no genera mayores gastos ya que los miembros del grupo de ventas y entregas ya cuentan con celulares Smartphone que utilizan para sus labores diarias, pero para los cuales se puede potencializar más su uso, tampoco requiere tener licencias de funcionamiento o software especializados ya que son herramientas de uso gratuito que se encuentran dentro de las posibilidades de acceso abierto para todo mundo.

La reducción en los tiempos utilizados para dicha actividad disminuirían ostensiblemente, teniendo en cuenta de que el GPS tiene dentro de sus bondades que demarca la ruta que debe seguir para llegar al punto y no tiene que dar vueltas ni perder tiempo buscando direcciones, más aun cuando no conoce en detalle el municipio en el cual se está desarrollando la actividad.

Reducción de costos operacionales en todos los sentidos, a menor número de kilómetros recorridos y tiempo utilizado menor es el gasto en combustible, llantas y diferentes insumos que requiere un

vehículo dentro de la operación. Así mismo se reducen la cantidad de horas extra por hombre que se tienen que reconocer por las, en algunas ocasiones largas jornadas de entrega.

Se logra una mayor satisfacción del cliente al obtener sus pedidos en menor tiempo, con menores contratiempos y de manera más oportuna.

Se reduce el número de devoluciones el cual es otro factor relacionado con las demoras en la entrega ya que en algunas ocasiones por los prolongados tiempos de entrega cuando se llega a los punto de entrega de la mercancía se encontraban cerrados generando con estos mayores costos al tener que incorporar la mercancía no entregada a otra nueva ruta y también se genera una insatisfacción del cliente por cuenta de que su pedido no llegue de manera oportuna.

#### **b) Diagnóstico de las acciones de mejora en el procedimiento de empaque**

El segundo aspecto motivo de estudio se encuentra en las labores que desarrollan el grupo de empacadores, si bien se ha tenido en cuenta que el volumen de rotación de la mercancía a aumentado paulatinamente y por lo cual se ha contratado más personal que desarrolle esta tarea, no se han encontrado los resultados deseados y se presentan demoras en el despacho de pedidos y la acumulación de trabajo, generando con esto una afectación a los procedimientos vinculados a este.

En conjunto con la dirección se realizó un análisis más en detalle de los posibles factores que podrían estar motivando esta afectación encontrándose dos aspectos de notable interés

En primera medida se logró determinar que teniendo en cuenta el crecimiento que ha tenido el área era necesario establecer un cargo de supervisión y control, el cual permitiese tener un mayor control sobre el trabajo de los funcionarios encargados del procedimiento de empaque y que direccionara las actividades diarias. “Una función de control efectivo debe considerar, una estructura basada en el plan de organización con niveles de autoridad y responsabilidad, y separación de funciones claramente definidos” (Dextre & Del Poso, 2012, p. 79).



Como segundo aspecto se logró identificar que el clima laboral en esta área estaba siendo afectado por diferencias de tipo laboral que en cierta medida perjudicó la comunicación entre todas las partes interesadas, para lo cual también se estableció dentro de los roles del supervisor establecer acciones de mejora que posibilitaran realizar un mejor trabajo y que este sirviese de mediador en los diferentes conflictos esto con el fin de buscar un ambiente propicio de trabajo un mayor entendimiento y un clima laboral saludable.

Cabe destacar que esta acción ya está siendo implementada dentro de la organización y ha dado excelentes resultados. A través de talleres y actividades se ha logrado mejorar el clima laboral de manera ostensible y se han solucionado las diferencias de manera armónica, misma forma los empleados realizan una labor mucho más eficiente al tener una persona que está liderando y supervisando las acciones de manera permanente.

### **Conclusiones**

Los retos del presente implican para las organizaciones el desarrollo de acciones de mejora continua que le permitan mantenerse estables en el mercado y posibiliten una respuesta acertada a un entorno en constante cambio, el gerente del presente debe estar en la capacidad de desarrollar un constante análisis a las variables y factores que afectan los procesos e identificar las acciones de mejora que mejor se ajusten a la organización y de esta manera convertir los riesgos en factores de oportunidad.

Durante el presente trabajo dimos respuesta a algunos de los factores que se identificaron en conjunto con la alta dirección y todos los miembros de la organización con el fin de mejorar los resultados en la empresa

Igualmente vimos como la incorporación de herramientas tecnológicas del presente nos pueden ayudar a dar solución a nuestros problemas, sin necesidad de incrementar los costos de la operación y por el contrario ser más eficiente con el manejo de los recursos, aso mismo pudimos observar como muchas de las soluciones que buscamos están al alcance nuestras manos y solo se requiere de un poco de creatividad para poder innovar en la manera como desarrollamos las actividades del día a día.

Igualmente determinamos como el crecimiento de la organización implica asumir más y mayores retos en materia de supervisión, control y liderazgo.

### **Referencias**

- Dextre, J. C. & Del Poso, R. S. (2012). Administración ¿Control de gestión o gestión del control? *Contabilidad y negocios*, 14(7), 68-80.
- Naranjo, P. R., Mesa, M. A. & Solera, S. J. (s.f.). El control estratégico. Lo que no debemos obviar. *Tecnología en marcha*, 18(4), 1-8.
- Martínez, J. H. (2005). Las personas en la organización. *Equidad y desarrollo* (3), 35-43.
- Norma técnica colombiana NTC ISO 9001: 2015, ICONTEC.
- Duque, P. A. Seminario “El Supervisor Integral del Siglo XXI”, Colombiana S.A., 2000.