



Logística de distribución en Colombia

Un acercamiento estratégico para compañías de consumo masivo

Trabajo de grado

**Iván Fernando Duque C.
Jairo Alberto Londoño Z.**

**Facultad de Administración
EMBA
Universidad de los Andes
Bogotá, Diciembre de 2009**

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
INDICE DE TABLAS	4
INDICE DE FIGURAS.....	5
TABLA DE ABREVIATURAS	6
1. Introducción y metodología	7
1.1. Introducción.....	7
1.1.1. Planteamiento de la situación	7
1.1.2. Justificación.....	10
1.1.3. Antecedentes	11
1.1.4. Objetivos	12
1.1.4.1. Objetivo general.....	12
1.1.4.2. Objetivos específicos	12
1.2. Metodología	14
2. Marco conceptual.....	14
2.1. Logística de distribución	15
2.1.1. Logística como parte de la cadena de valor	18
2.1.2. Fundamentos de logística de distribución.....	22
2.1.2.1. Objetivo de la logística de distribución.....	24
2.1.2.2. Logística de distribución y la estrategia corporativa..	27
2.1.3. Componentes de la logística de distribución	28
2.1.3.1. Estrategia de canales de distribución	28
2.1.3.2. Elementos de la logística de distribución	34
2.1.4. Decisiones que la gerencia debe asumir en la logística de distribución.....	47
2.2. Logística en Colombia.....	49
2.2.1. Contexto general	50
2.2.2. Infraestructura.....	59
2.2.3. Política de Estado	62
2.3. Estado del arte de la logística de distribución en Colombia	65

2.3.1. Oferta.....	65
2.3.2. Demanda.....	69
2.3.3. Posición de la Gerencia.....	72
3. Acercamiento estratégico para toma de decisiones aplicado a la logística de distribución	75
3.1. Generalidades	76
3.1.1. Tipo de producto.....	77
3.1.2. Estrategia del negocio, estrategia de logística.....	79
3.1.3. Estrategia: Cadena de valor y logística	82
3.2. Elementos de la herramienta	84
3.3. Proceso de ejecución.....	85
3.3.1. Generalidades estratégicas.....	92
3.3.2. Estrategias de tercerización.....	93
3.3.3. Diseño estratégico de indicadores	95
3.3.4. Estructura de apoyo a procesos de logística de distribución	96
3.3.5. Sistemas de información y tecnología.....	96
3.3.6. Procesos.....	99
4. Aplicación a la logística de distribución de compañías de consumo masivo	102
4.1. Descripción del mercado de consumo masivo en Colombia.....	107
4.2. Aplicación a compañías de consumo masivo	112
4.2.1. Compañía de Canal de Venta Directa.....	113
4.2.2. Compañía cuyas ventas se enfatizan en el Canal de distribuidores y mayoristas.....	115
4.2.3. Compañía con énfasis en el Canal Moderno (Supermercados).....	117
4.2.4. Compañía con énfasis en el Canal Tradicional.....	118
5. Conclusiones	122
5.1. Resultados	122
5.2. Limitaciones de estudio.....	125

5.3. Panorama: Impacto de la herramienta	126
6. Bibliografía y Fuentes	128
6.1. Bibliografía	128
6.2. Fuentes	129
7. Anexos	132
Anexo 1. Análisis para mejoramiento de la logística de distribución en una compañía con énfasis en Canal de Venta Directa.....	132
Anexo 2. Análisis para mejoramiento de la logística de distribución en una compañía con énfasis en Canal de Distribuidores y Mayoristas	133
Anexo 3. Análisis para mejoramiento de la logística de distribución en una compañía con énfasis en Canal Moderno	134
Anexo 4. Análisis para mejoramiento de la logística de distribución en una compañía con énfasis en Canal Tradicional.....	135
Anexo 5. Cuestionario	136

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Metodología aplicada al proyecto	14
Tabla 2. Posición de Colombia en el Índice Competitividad Global 2008 Foro Económico Mundial–FEM, Segundo pilar: Infraestructura	61
Tabla 3. Estrategias de logística de acuerdo al tipo de producto	78
Tabla 4. Estrategia y modelo operativo	80
Tabla 5. Posibles respuestas, valor y significado, como orientadores del cuestionario	91
Tabla 6. Preguntas sobre generalidades estratégicas.....	92
Tabla 7. Preguntas sobre tercerización de procesos.....	94
Tabla 8. Preguntas acerca de la posición de la gerencia con relación a los indicadores de gestión	95
Tabla 9. Preguntas acerca de la estructura de apoyo	96
Tabla 10. Preguntas acerca de sistemas de información para logística	

.....	97
Tabla 11. Preguntas sobre procesos de logística de distribución.....	100
Tabla 12. Participación base pesos de las ventas en consumo masivo en Colombia	111
Tabla 13. Resumen de hallazgos	121
INDICE DE FIGURAS	
Figura 2-1. Cadena de valor típica. Operaciones desde el proveedor al Consumidor final.....	19
Figura 2-2. Procesos involucrados en cada etapa de la logística y su Diferencia con el concepto de cadena de abastecimiento.	21
Figura 2-3. Optimización de costos y definición de nivel de servicio	25
Figura 2-4. Valor agregado frente a costos de los diferentes canales..	32
Figura 2-5. Sistema balanceado de indicadores para la logística de distribución.....	39
Figura 2-6. Etapa primaria de la logística de distribución. Dispersión de Actividades.....	41
Figura 2-7. Organización por funciones no integradas.....	41
Figura 2-8. Integración de la logística de distribución.....	42
Figura 2-9. Ranking Suramericano–Índice de Desempeño Logístico – LPI	52
Figura 2-10. Índice de Desempeño Logístico - LPI - para Colombia.....	53
Figura 2-11. Factores más problemáticos para realizar negocios en Colombia	56
Figura 2-12. Principales corredores logístico	60
Figura 3-1. Alineación del desempeño operacional con los objetivos del Negocio.....	82
Figura 3-2. Herramienta estratégica para la gerencia, en logística de Distribución	88
Figura 3-3. Hoja de ruta para la implantación de sistemas ERP y de Planificación avanzada, APS	98
Figura 3-4. Evolución de tiendas de consumo masivo en Colombia...	110

TABLA DE ABREVIATURAS

3PL/4PL. Third Party/Fourth Party Logistic. Operadores logísticos de diferente nivel de
APS. Advance Planning Systems. Sistemas de Planeación Avanzada.
BW. Business Warehouse. Almacenador de Información de Negocios.
CD. Centro de Distribución.
CLI. Council of Logistic Management. Consejo de dirección de logística.
COFIMAL. Comité para la Facilitación de la Logística del Comercio y Transporte.
CONPE S. Consejo Nacional de Política Económica y Social.
CPFR. Collaborative Planning, Forecasting and Replanishment. Planeación Colaborativa del Pronósticos y Reabastecimiento.
CSPM. Council of Supply Chain Management Professionals. Consejo de dirección de profesionales en gerencia de cadena de abastecimiento.
DRP. Distribution Resources Planning. Planeación de Recursos de Distribución.
DSS. Decisión Support System. Sistema Soporte de Decisiones.
ENL. Encuesta Nacional de Logística.
ERP. Enterprise Resources Planning. Planificación de recursos empresariales.
FEM. Foro Económico Mundial.
GATP. Global Available To Promise. Disponibilidad Global para Promesa.
GIS. Geographic Intelligence System. Sistemas de Inteligencia Geográfica.
GPS. Geographic Position Systems. Sistemas de Posición Geográfica.
LLP. Lead Logistics Provider. Proveedor de servicios de logística.
LPI. Logistics Performance Index. Índice de Desempeño Logístico.
MRP. Material Resources Planning. Planeación de Recursos de Materiales.
NPDI. New Products Development Investigation. Investigación y Desarrollo de Nuevos
PPDS. Production Planning Detail System. Sistema de Planeación Detallada de la
POT. Plan de Ordenamiento Territorial.
PSL. Proveedor de Servicios Logísticos.
RFID. Radio-Frequency Identification. Identificación por Radiofrecuencia.
SCM. Supply Chain Management. Gerencia de la Cadena de Abastecimiento.
SCPM. Supply Chain Performance Management. Gerencia del Desempeño de la Cadena de Abastecimiento.
SNC. Sistema Nacional de Competitividad.
SOP. Sales and Operation Planning. Planeación de Ventas y Operaciones.
SRM. Supplier Relationship Management. Gerencia de Relaciones con Proveedores.
TI. Tecnología de información.
TIC. Tecnologías de Información y Comunicaciones.
TLC. Tratado de Libre Comercio.
TMS. Transport Management Systems. Sistemas de Gerencia de Transporte.
VMI. Vendor Management Inventory. Inventario en manos de los proveedores.
WMS. Warehouse Management Systems. Sistemas de Gerencia de Almacenes.

1. Introducción y metodología

1.1. Introducción

1.1.1. Planteamiento de la situación

Tendencias recientes nacidas de la actual crisis económica mundial dan cuenta de la necesidad de proteger los mercados internos¹. No obstante, la globalización y el libre mercado hacia y desde Colombia, es reconocido como fundamental en su desarrollo económico y social y hacen parte de la agenda política enmarcada en la competitividad del país². Por ello, para que los países emergentes como Colombia tengan igualdad de oportunidades en el ámbito global deben, más allá de tener resuelto el tema de infraestructura física (Colombia, puesto 82 de 150 países en desempeño logístico)³, desarrollar habilidades propias en logística y cadena de abastecimiento con el fin de servir con efectividad y estándares de clase mundial.⁴

En el mundo empresarial, la logística de los negocios es un campo relativamente nuevo en el contexto integrado de la gerencia, si se compara con los tradicionales como producción, finanzas y marketing⁵. No obstante, desde tiempos inmemoriales la logística ha tratado el flujo de productos, la

¹ “Un fantasma se cieme...”. (2009, febrero 6). *El Tiempo*, pp. 20 A. 5

² COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Política Nacional Logística. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, octubre de 2008. 38 p.

³ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Diagnóstico del desarrollo logístico en Colombia. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, mayo de 2008. 6 p.

⁴ DOBBERSTEIN, Nikolai, NEWMAN, Carl-Stefan y ZILS, Marcus. Logistics in emerging markets. Research in brief, The McKinsey Quarterly, Kuala Lumpur, 2005. 15-17 p.

⁵ BALLOU, Ronald H. Logística, administración de la cadena de suministros. 5ª ed. México DF: Pearson Prentice Hall, 2004. 3 p.

novedad en este campo es el concepto de “dirección coordinada de las actividades relacionadas, contrario a la práctica histórica de manejarlas de manera separada, además del concepto de que la logística agrega valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas”⁶. Esta disciplina ha evolucionado muchísimo en países desarrollados con excelente infraestructura y por lo tanto ha generado una doble brecha (infraestructura y desarrollo de la gerencia de logística) de inequidad competitiva de las compañías multinacionales con aquellas que desean participar del ámbito mundial, desde países emergentes como Colombia.

Por esto las compañías colombianas están comprometidas a desarrollar, de cara a la competitividad interna (respecto a empresas nacionales y entrantes) y externa (para otros mercados), habilidades en logística y cadena de abastecimiento que les permitan competitividad en el contexto nacional e internacional.

“La logística es la parte de la cadena de valor que planea, ejecuta y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como la información relacionada, desde el punto de origen de las materias primas hasta el punto de consumo del producto elaborado,

⁶ BALLOU, Op. cit., p. 3.

con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes⁷, con la mejor relación costo-valor⁸. Es así que, para hacerlo de la mejor manera, la gerencia en las organizaciones, debe tener el conocimiento necesario de los principales componentes (servicio al cliente, inventarios, abastecimiento, almacenamiento y transporte) y los actores que intervienen (operadores logísticos y de tecnología) para lograr una logística de clase mundial.

En empresas de consumo masivo, cuya característica fundamental está dada por bajos márgenes en amplios volúmenes, como alimentos de consumo diario (café, chocolates, modificadores de leche, entre otros por ejemplo), el cuidado en el costo, específicamente el de logística para el cumplimiento de la promesa de valor, tiene mayor exigencia.

En este contexto, el gerente de una compañía de consumo masivo radicada en Colombia, de acuerdo a la estrategia corporativa, el tipo de productos, canales y mercado a los cuales está enfocado, debe preguntarse, ¿Cuál debe ser la estrategia en materia de logística de distribución, para cumplir con la propuesta de valor comprometida con el cliente y mejorar la posición competitiva en el mercado?

⁷ Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). [en línea]. [Obtenido el 12 de enero de 2009]. Disponible en <http://www.cscmp.org>.

⁸ La relación costo-valor tiene que ver con el mejor precio que debe pagarse por un servicio, para que cumpla con lo que fue prometido.

1.1.2. Justificación

Dada la complejidad que reviste los modelos de logística de distribución en países emergentes y específicamente en Colombia⁹, además del desconocimiento generalizado de estos temas¹⁰, este trabajo sirve a la gerencia de las organizaciones para tener un conocimiento cercano de los temas expuestos y de cómo abordar estratégicamente una herramienta que le permita el direccionamiento al cumplimiento de la promesa de valor al cliente a un costo razonable, alcanzando así, competitividad sostenible y diferenciación.

La amplitud de los temas de cadena de valor y logística abruman por su extensión y profundidad a los directivos de las organizaciones y finalmente, por lo que creen saber, por lo que no saben o por lo que se les ofrece, pueden tomar decisiones equivocadas¹¹. Este trabajo no solo les dará claridad, sino que les proveerá herramientas que facilitarán soluciones de acuerdo con las expectativas propias de su negocio.

Este trabajo proporcionará el entendimiento por parte de la gerencia, en la importancia de alinear la estrategia de logística de distribución con la estrategia corporativa, potenciando así la competitividad de las compañías

⁹ La complejidad en Colombia tiene que ver con su geografía montañosa, la infraestructura vial, la inseguridad rural y urbana, el desarrollo de los actores y la posición de la gerencia respecto a la logística.

¹⁰ REY, María Fernanda. Encuesta Nacional de Logística-Colombia 2008. Latin American Logistic Center, Bogotá: 2008. p. 76.

¹¹ Siendo un concepto relativamente nuevo, amplio y complejo, la visión de la gerencia sobre la logística es difusa y podría entenderse como una moda administrativa, en vez de lo que es probado, una ciencia al servicio del cliente y la empresa.

y por ende el crecimiento económico del país. Esto converge en una mejora del nivel de vida de los consumidores y la sociedad en general.

1.1.3. Antecedentes

Colombia continúa mostrando resultados positivos en su crecimiento del producto interno bruto (PIB), del 2.5% año 2008¹². Sin embargo, la crisis actual enmarcada en un contexto de globalización y la alta competencia a nivel nacional e internacional nos obliga a revisar detenidamente el diario correr de los negocios y la búsqueda permanente de soluciones que nos garanticen crecimiento, rentabilidad y competitividad sostenible.

Es frecuente encontrar una interpretación errada por parte de la gerencia de las empresas colombianas ante el concepto de logística, en donde enmarcan el tema en infraestructura vial, puertos y parque automotor, dejando atrás lo que realmente debería captar su atención, es decir, un concepto estratégico para explorar a profundidad los modelos mundiales y nacionales que realmente agreguen valor al negocio: Cumplimiento de la promesa de valor, gerencia de los inventarios y del abastecimiento, el almacenamiento y el transporte¹³.

Dado que es relevante para las organizaciones tener una clara estrategia de logística, si bien ello le permite competitividad para el largo plazo, es

¹² Departamento Nacional de Estadísticas, DANE. [En línea]. [Obtenida el 20 de julio de 2009]. Disponible en http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=1003

¹³ REY, Op. Cit., p 71.

necesario desarrollar una herramienta para toma de decisiones que le dé a la gerencia el criterio suficiente para optimizar su logística de distribución, con conceptos prácticos de fácil ejecución.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general

Brindar a la gerencia de las compañías de consumo masivo, el soporte teórico y herramientas que le permitan definir con claridad la estrategia que en materia de logística de distribución debe seguir, a fin de alcanzar los objetivos corporativos.

1.1.4.2. Objetivos específicos

- Proveer bases teóricas que den a la gerencia claridad sobre la logística de distribución en la cadena de valor, sus fundamentos y componentes, identificando su rol y las decisiones que debe asumir sobre este tópico.
- Mostrar en contexto la logística en Colombia como polo de desarrollo y competitividad, un marco general de la infraestructura o plataforma existente disponible y la política de estado.

- Proveer de conocimientos sobre cuál es el estado del arte de la logística de distribución en Colombia, los principales requerimientos de la industria contra la oferta de servicios y la posición de la gerencia.
- Desarrollar una herramienta que le permita a la gerencia la toma de decisiones frente a la logística de distribución.
- Aplicar la herramienta desarrollada, en la logística de distribución de consumo masivo en Colombia.

1.2. Metodología

OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA
Proveer bases teóricas que den a la gerencia claridad sobre la logística de distribución en la cadena de valor, sus fundamentos y componentes, identificando su rol y las decisiones que debe asumir sobre este tópico.	Investigación exhaustiva en libros, documentos de consultoría y puntos de vista de expertos en el tema, que se adecúen a las condiciones de países como Colombia.
Mostrar en contexto la logística en Colombia como polo de desarrollo y competitividad, un marco general de la infraestructura o plataforma existente disponible y la política de estado.	Investigación exhaustiva en libros, documentos de consultoría y puntos de vista de expertos en el tema, que se adecúen a las condiciones de países como Colombia.
Proveer de conocimientos sobre cuál es el estado del arte de la logística de distribución en Colombia, los principales requerimientos de la industria contra la oferta de servicios y la posición de la gerencia.	Investigación de estudios y tesis de grado relacionados.
Desarrollar una herramienta que le permita a la gerencia la toma de decisiones frente a la logística de distribución.	Investigación de herramientas que permitan el desarrollo práctico de selección de mejores alternativas.
Aplicar la herramienta desarrollado en la logística de distribución de consumo masivo en Colombia.	Utilizar herramientas del análisis y la experiencia propia y confrontarlo con gerentes (4 entrevistas) para la adecuada aplicación.

Tabla 1. Metodología aplicada al proyecto (Fuente: Construcción propia)

2. Marco conceptual

A continuación y basados en diversas referencias, daremos una visión de lo que es la logística de distribución y el contexto en el que se desarrolla dentro de la cadena de valor, los fundamentos, componentes y decisiones que la gerencia debe asumir al respecto. Luego nos introduciremos en lo que es la logística en Colombia, como está la infraestructura y cuál es la

política de estado al respecto, para finalmente dar un vistazo a los servicios que se ofrecen en Colombia, lo que las compañías están necesitando y cuál es la posición de la gerencia en estos temas. Con esto pretendemos dar un marco teórico alrededor de los principales tópicos que debe conocer el gerente para tener claros los lineamientos que debe direccionar en procura del mejor servicio al costo adecuado.

2.1. Logística de distribución

Se hace complejo e inusual concebir el mundo de los negocios sin un esquema adecuado para llegar a los clientes. La distribución de productos es un tema relacionado directamente con el mercadeo y las ventas. Dicho en forma simple, la distribución física es llevar el producto desde donde se produce hasta el consumidor final.

Como lo trata Philip Kotler y Kevin Lane¹⁴ desde la perspectiva del mercadeo, debe diferenciarse las decisiones acerca de canales de distribución y de distribución física. Las primeras tienen relación con los intermediarios comerciales que harán posible llevar el producto al consumidor final. La segunda está relacionada con las actividades de abastecimiento de producto terminado, control y administración de los inventarios, almacenamiento, transporte y entrega del producto al cliente

¹⁴ KOTLER, Philip, LANE, Kevin. Dirección de Marketing. 12ª ed. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2006, p. 498-499.

final¹⁵. Sin embargo, las decisiones acerca de los canales de distribución, afectan de manera directa la estrategia logística de la organización si bien cada canal implica una estructura de atención diferente. Así por ejemplo, no es lo mismo entregar a un supermercado o un mayorista, lo que implica grandes cantidades y grandes vehículos, que atender tienda a tienda, que implicaría muy seguramente, entregas pequeñas en muchos clientes y por lo tanto vehículos diferentes a los de los mayoristas.

Algo que debe llamar la atención del gerente es el costo de la logística. Los costos de distribución física pueden representar cuantías muy importantes en el contexto de la organización. De acuerdo con el Concejo de Profesionales de Gerencia de Cadena de Abastecimiento (CSCMP, Council of Supply Chain Management Professionals, por sus siglas en inglés), en 1980 los costos de logística como porcentaje del producto nacional bruto para Estados Unidos fueron del 17.9%. Para el cierre del año 2007, el porcentaje fue del 10.1%. Para China e India representan el 22.3% y 17% respectivamente y para Europa es del orden del 7.15%¹⁶. Para Colombia, el costo promedio de la logística de acuerdo al último estudio realizado es de 12.48% y para América Latina es de 14.7%¹⁷. Y más allá de estos conceptos económicos, la distribución física trata la forma de materializar la promesa de valor hecha al cliente, entregando los

¹⁵ KOTLER y LANE, Op. cit., p. 551-552.

¹⁶ Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). [en línea]. [Obtenido el 21 de julio de 2009]. Disponible en <<http://www.cscmp.org/press/fastfacts.asp>>.

¹⁷ REY, Op. Cit., p. 91-103.

productos en las condiciones ofrecidas y activando el flujo del dinero y la información para la organización. Es por estas razones, que no puede ser un concepto ajeno a la gerencia de las organizaciones.

La distribución ha dado origen a una disciplina, a la cual se le ha aplicado el nombre de “logística de distribución física” o “logística de distribución” conocida comúnmente como "logística". El eje central del concepto está en función de “la integración eficiente de proveedores, productores y almacenes para que la mercancía sea producida y distribuida en las cantidades adecuadas, en los sitios adecuados y en el momento adecuado; en orden de minimizar costos mientras se satisface el requerimiento de nivel de servicio”¹⁸.

Un buen sistema de logística de distribución permite reducir inventarios, disminuir los costos, aumentar las ventas al mejorar los indicadores de nivel de servicio y generar alto grado de satisfacción al cliente.

Ahora abordaremos la logística de distribución como parte fundamental del contexto completo de la cadena de valor de una organización, para diferenciar muy bien los conceptos.

¹⁸ SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip y SIMCHI-LEVI, Edith. Managing supply chain: The definitive guide for the business professional. 3a ed. Boston: McGraw-Hill: Irwin, 2004, p.2.

2.1.1. Logística como parte de la cadena de valor

Los gerentes deben entender cada vez más sus negocios como una red de generación de valor. No solo deben poner su atención en los principales proveedores y distribuidores, sino, además, en toda la cadena de suministro en conjunto¹⁹. Las empresas miran hacia arriba para analizar los proveedores de sus proveedores, y hacia abajo para analizar los clientes de los distribuidores. Así mismo, están estudiando los segmentos de los consumidores e intentando analizar los recursos de la empresa para satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. “Si no se consigue coordinar la red de valor adecuadamente, las consecuencias pueden ser funestas”.²⁰ Ejemplo de esto son los casos conocidos de compañías que decidieron vender por internet, pero, no ajustaron sus operaciones para responder a lo prometido en oportunidad de entrega, perdiendo la credibilidad del consumidor y ventas.

La cadena de valor tiene su representación gráfica en la figura 2-1. En ella se aprecia la gestión que debe hacerse desde el proveedor, pasando por la compra de materias primas, empaques e insumos para poder producir y dar paso a la logística de distribución que mueve los productos y los entrega al cliente y consumidor. En un sentido van los productos y en flujo contrario, el dinero y la información que retroalimenta la cadena de valor.

¹⁹ KOTLER y LANE, Op. cit., p. 493

²⁰ Ibid., p. 493.



Figura 2-1. Cadena de valor típica. Operaciones desde el proveedor al consumidor final²¹.

Como una evolución natural del concepto simple de distribución física (almacenamiento y transporte) hacia la logística integral (servicio, abastecimiento, gerencia de inventarios, almacenamiento y transporte), se llegó en 1992 por parte del entonces denominado Concejo de Dirección de Logística (CLM, Council of Logistic Management, por sus siglas en inglés), hoy, Concejo de Profesionales en Gerencia de Cadena de Abastecimiento (CSCMP, Council of Supply Chain Management Professionals, por sus siglas en inglés), a una definición que ha integrado desde entonces la logística al concepto de cadena de valor:

²¹ ACCENTURE. Taller de nivelación estratégica en SCM, hecho al grupo de Presidentes y Directores del Grupo Nacional de Chocolates, enero de 2003 (Slide 24)

“La logística es la parte del proceso de cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”²².

La figura 2-2 ilustra la evolución histórica y cómo se fueron integrando las actividades para convertirse en la gestión de la cadena de abastecimiento. Debe anotarse que la logística de distribución tiene funciones de integración y coordinación de actividades desde pronóstico de la demanda, compras, planeación de requerimientos y planeación de la producción para garantizar el abastecimiento del producto terminado, que será llevado al cliente. Es por eso que en muchos casos estas actividades son relacionadas en el ámbito de la logística de distribución o en muchas compañías son incorporadas en el mismo proceso.

²² Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). [en línea]. [Obtenido el 21 de julio de 2009]. Disponible en <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>.

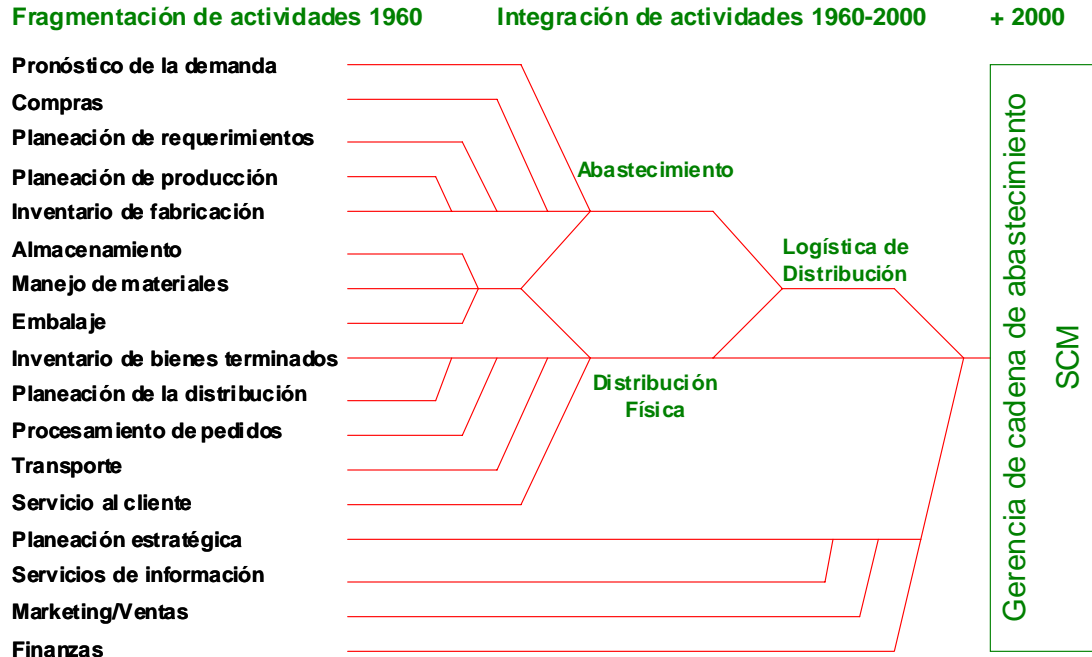


Figura 2-2. Procesos involucrados en cada etapa de la logística y su diferencia con el concepto de cadena de abastecimiento²³.

Más allá de lo anterior y como un concepto ampliado y moderno, el manejo de la cadena de suministros enfatiza las interacciones que tienen lugar entre las funciones de marketing, compras, logística y producción de una empresa y las interacciones entre las compañías dentro del flujo de un producto para llevarlo al cliente final. Estos conceptos parten, de acuerdo con Zamudio*, de una clara definición de la promesa de valor al cliente, la determinación consensuada de la demanda, la planificación del abastecimiento de materiales, la producción y la distribución, la determinación de la red logística adecuada y la selección de tecnología

²³ BALLOU, Op. cit., p.9.

* ENTREVISTA con Rubén Zamudio, Socio-consultor de SINTEC, compañía mexicana consultora en Cadena de Valor, en el ámbito de los preliminares del curso impartido en Cadena de Valor para las compañías del Grupo Nacional de Chocolates. Medellín, 8 de octubre de 2007.

avanzada que apalanque el mejor resultado. Este finalmente es el concepto de cadena de valor que en las organizaciones lidera el campo de la logística como integrador de actividades que permitan el mayor nivel de servicio y satisfacción al cliente a un costo razonable, según el consultor citado.

2.1.2. Fundamentos de logística de distribución

Las empresas dedican buena parte del tiempo en diferenciar sus productos. Cuando la gerencia reconoce que la logística contribuye de manera importante en las utilidades por la disminución de costos y que las decisiones sobre sus procesos reditúan en mejoramiento en los niveles de servicio, está en posición estratégica de abordar nuevos mercados para diferenciarse en costos y servicio, aumentar su participación y con ello los beneficios²⁴.

De acuerdo con Zamudio^{**}, típicamente, como proceso sucesivo, la logística comienza con el consenso entre las áreas comerciales acerca de cuál es el pronóstico de la demanda de un periodo determinado. Se confronta esto con los inventarios de producto terminado y su política, se determinan los requerimientos de producción, las capacidades de planta y con ello se establece un plan de compra de materiales, de acuerdo además a las políticas de inventario. Se establece la programación de planta y hasta este punto se tiene todo el ciclo de planificación. Le sigue el

²⁴ BALLOU, Op. cit., p. 17.

^{**} ENTREVISTA con Rubén Zamudio, Op. cit.

ciclo de ejecución que consiste en transportar los productos elaborados a los diferentes almacenes. Una vez allí y luego de que el área comercial ejecuta su trabajo de cara al cliente, la logística de distribución procesa los pedidos, selecciona los materiales del almacén, los ubica de nuevo en un transporte y cierra la labor de ventas con la entrega del producto, una factura y pago como acuerdo de la recepción de lo solicitado.

En ese contexto la logística de distribución consiste en “planificar la infraestructura necesaria para satisfacer la demanda, implementarla y controlar los flujos físicos de los materiales desde su origen hasta los lugares de uso, con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores a cambio de un beneficio²⁵. Es alrededor de este concepto que desarrollaremos el presente trabajo.

Siguiendo la línea de Kotler, la planificación de la logística de distribución se desarrolla en cuatro fases²⁶:

- Definir la propuesta de valor que una empresa ofrece a sus clientes en términos de cantidad y tiempo.
- Diseño de canal y red para llegar a los clientes.
- Desarrollo excelente de operaciones en “previsión de ventas, gestión de almacenes, de transporte y de materiales”.

²⁵ KOTLER y LANE, Op. cit., p. 552.

²⁶ Ibid., p. 552.

- Soluciones basadas en los mejores “sistemas de información, la mejor maquinaria y las mejores políticas y procedimientos”.

En resumen, la logística de distribución coordina los planes de demanda y se asegura que hagan parte del plan de producción y su cumplimiento, esto es, gestiona el abastecimiento de los productos terminados, para luego llevarlos al cliente de manera eficiente y oportuna a un costo razonable, acorde con la promesa de valor que la organización ha hecho a sus clientes.

2.1.2.1. Objetivo de la logística de distribución

El principal objetivo es, de acuerdo a la estrategia comercial, encontrar el equilibrio entre el servicio que se ha prometido con el mejor costo posible. Mejorar el nivel de servicio normalmente se traduce en incrementos de costos que se justifican en mejoras competitivas y de imagen para la organización, lo que a la larga se traduce en un incremento de las ventas, beneficios y por supuesto, mayor participación de mercado²⁷.

En general en las organizaciones, los objetivos individuales de cada área funcional, pueden verse como antagónicos. Es así como mercadeo desea niveles altos de inventario y descentralizado, para dar el máximo servicio posible, así como un mayor número de productos y máxima flexibilidad industrial. Del mismo modo finanzas espera el menor valor de inversiones,

²⁷ ANAYA, Julio Juan. La gestión operativa de la empresa. Madrid: Editorial ESIC, 1998, p. 39.

con niveles bajos de inventario. Producción espera horizontes de programación de largo plazo y fabricación en gran escala para bajar costos. En este contexto la logística de distribución tiene como objetivo dirimir conflictos por medio de análisis, evaluación y negociación con el fin de optimizar la rapidez del flujo de productos con los mínimos costos operacionales y dentro de una política de servicio definida. Los conceptos anteriores y la figura 2-3, explican con dos variables, costo de ventas pérdidas y costo de posesión de inventarios, que el costo total corresponde a un nivel de servicio determinado y se constituye como el nivel óptimo. La organización debe definirlo por medio de los datos entregados por logística de distribución, como parte de su objetivo.

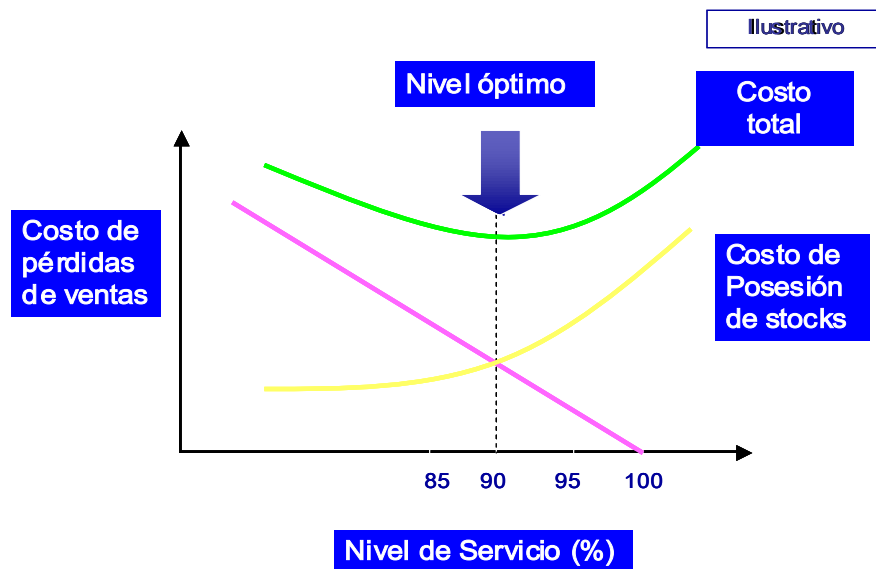


Figura 2-3. Optimización de costos y definición de nivel de servicio²⁸.

²⁸ ANAYA, Op. cit., p.34.

Otro aspecto importante a considerar, es que la logística de distribución agrega valor. Se reconoce por lo general que la organización crea cuatro tipos de valor en los productos, que son: Forma, tiempo, lugar y posesión. La manufactura crea valor de forma cuando la inversión y el gasto se convierten en producción. El valor de posesión es considerado como responsabilidad de mercadeo, ingeniería y finanzas, donde el valor se crea ayudando a los clientes a adquirir un producto mediante la información (publicidad), apoyo técnico y términos de venta. La logística de distribución controla los valores de tiempo y lugar²⁹, proveyendo las cantidades requeridas.

Para acercarnos a los temas específicos que competen, el objetivo fundamental de la logística se acerca a los objetivos corporativos. Es obtener eficiencia en las operaciones por medio de la integración de funciones de abastecimiento y las actividades de movimiento y almacenamiento de productos. Cuando los costos del transporte y el inventario son sustanciales tanto en el ingreso de materiales a los procesos productivos como en los de la distribución de productos elaborados, es muy conveniente hacer énfasis en la gerencia de la logística³⁰.

²⁹ BALLOU, Op. cit., p.24.

³⁰ HEIZER, Jay and RENDER, Barry. Operations Management. 9ª ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008, p. 448.

2.1.2.2 Logística de distribución y la estrategia corporativa

Las compañías pueden tener el mejor producto, completamente diferenciado y valorado, pero, si no se tiene la capacidad de cumplir con la propuesta de valor hecha al cliente, dicho esfuerzo se pierde. Es así como la logística de distribución hace parte de la estrategia y la gerencia debe colocar su atención no solo en los productos y cómo mercadearlos, sino también en cómo deben llegar al cliente, a fin de que la estrategia esté completa³¹.

Hoy tenemos clientes cada vez más exigentes y conocedores³². Los sistemas de información como internet, hacen que los clientes estén cada vez más cerca de los productos y que éstos a su vez puedan estar disponibles en tiempos cada vez más breves. Además, la mejora de los sistemas de información y los procesos de manufactura flexibles han llevado al mercado hacia la “fabricación personal en masa”. En vez de que los clientes tengan que aceptar la filosofía de la talla única en sus compras, los proveedores como parte de la estrategia, están ofreciendo cada vez más productos que satisfagan las necesidades individuales de los clientes. Esto genera complejidades adicionales a la logística de distribución y la hace pieza fundamental en el logro de la estrategia corporativa³³.

³¹ BALLOU, Op. cit., p. 17-18.

³² LOZANO, Oscar. Estrategias de la cadena de valor, manual para ejecutivos. Sintec, México, 2002, p. 2.

³³ BALLOU, Op. cit., p. 18.

2.1.3. Componentes de la logística de distribución

Para definir una estrategia en logística de distribución es imperativo tener definida la propuesta de valor al cliente y la manera como van a llegar los productos al mercado, es decir, los canales de distribución. Solo así, los gerentes podrán determinar en el espectro de posibilidades, la estrategia de logística de distribución a seguir.

En cuanto a la propuesta de valor, abordaremos el tema en cuanto a tiempo y lugar. De otro lado, por considerarlo de relación directa con la estrategia de distribución, vamos a considerar la estrategia en cuanto a canales de distribución, de un modo general, antes de abordar los componentes de la logística de distribución.

2.1.3.1. Estrategia de canales de distribución

Los canales de distribución son grupo de organizaciones con algún nivel de interdependencia, que trabajan con el objetivo de colocar un producto a disposición de los consumidores. Una empresa necesita organizar todos estos agentes para ofrecer un valor superior a su mercado objetivo y técnicamente se denomina red de generación de valor³⁴. Planificarla, permite a las organizaciones: Calcular dónde se genera más dinero (hacia arriba o hacia abajo), en caso de que quiera una integración vertical; se pueden identificar las posibles interrupciones en la cadena de suministros que puedan generar cambios en costos, precios y suministros, y

³⁴ KOTLER y LANE, Op. cit., p. 494-497.

finalmente, puede recurrir a modelos sofisticados de tecnología que le permitan comunicaciones, transacciones y pagos con sus colaboradores comerciales para reducir costos, acelerar el flujo de la información y aumentar precisión³⁵.

Las organizaciones utilizan intermediarios cuando no tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo la comercialización directa, cuando ésta no es factible y cuando pueden obtener mas beneficio por esta vía.

Una empresa nueva comienza, por lo general, realizando ventas localmente en un mercado limitado utilizando los intermediarios existentes, que pueden ser agentes de venta del fabricante, algunos mayoristas, varios minoristas consolidados, unas cuantas empresas de transporte y unos pocos almacenes. Si la nueva empresa tiene éxito, podría expandirse a otros mercados y utilizar canales diferentes en cada uno de ellos. Un modelo de distribución implica, desde el punto de vista logístico, seleccionar la infraestructura física de que debe disponer una organización para colocar sus productos en el mercado. La complejidad de la red de distribución dependerá de la naturaleza del negocio, de las características del mercado, del servicio que se proponga ofrecer al cliente y de las

³⁵ KOTLER y LANE, Op. cit., p. 498.

condiciones geográficas e industriales en que se desenvuelve la organización³⁶.

Los fabricantes tienen muchas alternativas para llegar al mercado. Pueden vender sus productos directamente, lo cual supone una entrega directa del producto desde el fabricante al consumidor final; es típica de mercados especializados. Desde el punto de vista de la logística de distribución, es relativamente simple, dado que no se requiere almacenamiento ni gerencia de inventarios de producto terminado. Sí se requiere, desde el punto de vista industrial, un esfuerzo en cuanto a flexibilidad de fabricación. De ello dependerá el tiempo de respuesta al cliente³⁷.

De ahí en adelante las organizaciones pueden utilizar canales de uno, dos o tres niveles. Para definir esto, la organización debe analizar las necesidades de los clientes e identificar y evaluar las principales alternativas. El propósito es desarrollar una relación duradera que resulte ser un buen negocio para todos.

La figura 2-4, nos muestra, de manera general, la forma como están relacionadas las diferentes canales de distribución con base en el valor agregado.

³⁶ ANAYA, Op. cit., p. 40.

³⁷ Ibid., p. 41.

En cuanto a la especialización de canales, en el pasado muchas organizaciones vendían en un solo mercado, a través de un único canal. Hoy en día con la diversidad de segmentos de consumidores y las posibilidades de canales existentes, cada vez son más las empresas que adoptan un sistema de distribución con diferentes canales, como lo hacen compañías como Nacional de Chocolates o Galletas Noel en Colombia (con sus canales Mayoristas, Industriales, Institucionales, Tradicional y Autoservicios). Tiene tres ventajas: Obtienen una cobertura mayor, se atiende a los clientes de acuerdo a su necesidad específica y por lo tanto se alcanza una mayor fidelidad. Debe decirse que, además, genera complejidades en la logística como la diversidad de presentaciones y mayor cantidad de referencias a manejar, dado que cada canal tiene su especialidad. Ejemplo de ello es que las referencias de canal industrial son grandes en cantidades (bultos o sacos) y tienen especificaciones diferentes a las regulares, de acuerdo a la necesidad de cada cliente. Así mismo, el canal institucional maneja presentaciones de mayor tamaño (p.e. café de 5 libras) que las del canal tradicional (p.e. café de 20g), dados sus requerimientos particulares. En general, la logística de distribución debe soportar las necesidades individuales de cada canal.

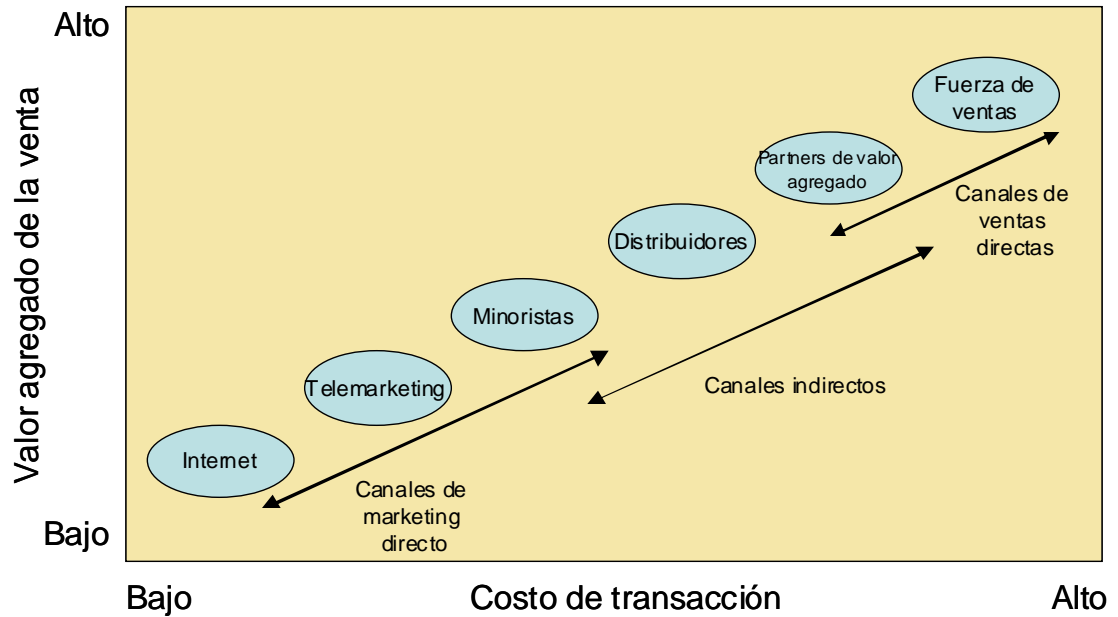


Figura 2-4. Valor agregado frente a costos de los diferentes canales³⁸

Desde el punto de vista de la distribución física, todo gerente debe conocer, luego de abordar el concepto de la distribución directa en la cual los productos salen de producción al consumidor, como lo hace Dell Computers, por ejemplo, una gama de posibilidades de acuerdo a los niveles de intermediación, en los siguientes modelos³⁹:

- Modelo de distribución escalonada, esto es, cuando se requiere estar cerca del cliente y aproximar el producto a los puntos de consumo con el objetivo de facilitar una rápida entrega. Se necesita tener almacenes centrales, regionales y locales.

³⁸ KOTLER y LANE, Op. cit., p. 508

³⁹ ANAYA, Op. cit., p. 42.

- Modelo de almacén central, plataformas de “cross-docking”⁴⁰. Elimina el concepto de almacenes regionales y lo sustituye por plataformas de descarga y carga (cross-docks), en los cuales no existen inventarios, dado que los productos han sido facturados desde el almacén central, con destino al punto de venta. Estos productos permanecen solo por horas antes de ser entregados.

- Modelo de distribución directa desde el almacén central. Consiste en entregar desde un almacén central los productos a una red de distribuidores o concesionarios. Representa un ahorro en términos de no poseer almacenes periféricos. Su viabilidad depende del nivel de servicio prometido, el costo de intermediación y el costo del transporte.

- Modelo de planta de distribución. Está basado en la creación de un Centro de Distribución que recoge los pedidos de una amplia red de proveedores para distribuirlos de manera directa a los puntos de venta o entrega de mercancía. Este modelo facilita la labor de los denominados operadores logísticos, concepto ampliamente difundido en la actualidad y que consiste en un especialista que se dedica a la distribución física de productos, esto es, almacenamiento y transporte, de una o varias compañías y cobra por ello. En inglés es muy difundido el término, “3PL”, Third Party Logistic Provider, es decir, proveedor de servicios de tercerización en logística. Este tópico lo abordaremos mas adelante, en la descripción de los elementos de la logística de distribución.

⁴⁰ AMERICAN PRODUCTION AND INVENTORY CONTROL SOCIETY, APICS. Apics Dictionary. 11 ed. Athens: University of Georgia, 2005, p.25.

A parte de los canales de distribución, los cuales deben ser seleccionados como parte de la estrategia de llegada de una compañía al mercado, el gerente debe conocer qué elementos componen la logística de distribución, con los cuales podrá alcanzar dichos canales.

2.1.3.2. Elementos de la logística de distribución

Propiamente dicho, los principales elementos de la logística de distribución tienen que ver con los procesos, indicadores de gestión, estructura de soporte y habilitadores como la tecnología de información y los operadores logísticos, para cumplir el objetivo de la logística de distribución: Satisfacción de clientes y consumidores a costos adecuados.

Los principales procesos asociados a la logística de distribución, son⁴¹:

- Procesamiento de pedidos. Corresponde a la ejecución del servicio al cliente y es un elemento fundamental para poder acortar el ciclo de pedido a efectivo, esto es, el tiempo que transcurre entre la solicitud de producto, su entrega y cobro. Este ciclo incluye la transmisión del pedido por el vendedor, el registro del pedido y la verificación del estado de cartera y cupo de crédito del cliente, el nivel de inventarios y el calendario de producción, la selección del producto en bodega, el envío del pedido y factura, el cobro y la recepción del pago. Cuanto mas largo el ciclo, menores serán la satisfacción del cliente y los beneficios de la organización.

⁴¹ KOTLER y LANE, Op. cit., p. 554-557.

- Almacenamiento. Partiendo de la base de que los ciclos de producción y consumo raras veces coinciden, las organizaciones deben almacenar sus mercancías y tenerlas hasta venderlas. Este proceso elimina las posibles diferencias entre los niveles de producción y la demanda. Entre mas almacenes tenga una empresa, mayor posibilidad de servir tiene, pero, en contraposición, mayores serán sus costos por infraestructura y manejo de inventarios.

- Gerencia de inventarios. El equipo comercial desearía que las empresas tuvieran un volumen tal de inventarios que pudieran atender los requerimientos de los clientes al 100%. Sin embargo, esto no es conveniente desde el punto de vista de los costos. A medida que nos queremos acercar a niveles de servicio de 100%, los inventarios crecen a una tasa cada vez mayor⁴². Los gerentes requieren saber en qué medida las ventas y los beneficios se incrementan como resultado de mantener un volumen de inventarios más alto que permitiera plazos más cortos en la atención y suministro de pedidos y con ello mayor satisfacción del cliente y de esa forma decidir (Ver figura 2-3). Los aspectos más importantes a tener en cuenta es cuándo y cuánto pedir. El nivel de aprovisionamiento se determina de acuerdo al valor del riesgo de quedarse sin inventario y el costo que supone un volumen excesivo de mercancías. De ahí se desprende toda la teoría de la gerencia de inventarios, donde, en el marco de las operaciones, se ha investigado a profundidad. Siendo un ítem tan

⁴² ANAYA, Op. Cit., p. 37.

importante en el servicio y los costos, las organizaciones están tratando los productos en función del riesgo y la oportunidad.

- Gerencia del transporte. Es la forma como una organización alcanza físicamente al cliente, y afecta valores muy importantes como el precio del producto, los periodos de entrega, la puntualidad y el estado de los productos a su llegada. Al momento de enviar mercancías a los almacenes, distribuidores o a los clientes, las organizaciones pueden seleccionar diferentes medios de transporte: Camión, ferrocarril, avión, barco⁴³. Los criterios a tener en cuenta en la selección del medio de transporte son la velocidad, la frecuencia, la capacidad, la disponibilidad, el impacto ambiental y el costo⁴⁴. Cuando se combinan los modos de transporte, se dice que se está trabajando el transporte multimodal o intermodal.

Para hacer integral el trabajo de la logística y como una evolución a conceptos de cadena de abastecimiento, se han incorporado procesos de compras y manejo de proveedores y la denominada logística de reversa⁴⁵, que habla de devolver los productos que no son aptos para el consumo.

Como segundo elemento de la logística de distribución, tenemos los indicadores de gestión logística. Son una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso o sistema, que al ser

⁴³ ANAYA, Op. cit., p. 240-244

⁴⁴ Ibid, p. 245.

⁴⁵ REY, Op. cit., 55

comparado con cualquier referencia relacionada o análoga permite detectar desviaciones. También se puede ver como la relación, conexión o proporción de una magnitud con otra. Su importancia radica en que un adecuado uso, podría generar ventajas competitivas y posicionamiento en ambientes internacionales o locales. Los indicadores logísticos son relaciones de datos numéricos cuantitativos que permiten evaluar el resultado y desempeño de cada proceso⁴⁶.

En la logística de distribución, se reconocen cuatro tipos de indicadores⁴⁷: Indicadores financieros y operativos, que miden el costo de las operaciones y propenden por una operación mas eficiente en el uso de recursos, entre los que se distinguen algunos como los costos de capital, costo total por pedido, costo de bodega por metro cuadrado, costo de despacho por unidad de venta, costo de la bodega por empleado, costo del transporte por unidad de entrega.

Indicadores de tiempo, con los que se conoce y controla la duración de ejecución de los procesos de la logística de distribución, es decir, el tiempo que implica llevar a cabo una actividad o un proceso y muestran fluctuaciones de un periodo a otro. Son entre otros, el ciclo total de un pedido, de una orden de compra, de tránsito de una mercancía.

⁴⁶ MORA, Luis Aníbal. Gestión Logística Integral. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2008, p. 220.

⁴⁷ Ibid., p. 225-228.

Indicadores de calidad, que muestran la eficacia con la cual se realiza una actividad o proceso en la logística de distribución, es decir, el nivel de perfección o en su defecto de errores. Entre los más comunes están el porcentaje de pedidos perfectos y sus derivados en cantidad, tiempo, producto sin problemas y documentación sin problemas.

Indicadores de productividad, que reflejan la capacidad de la logística de distribución para usar eficientemente los recursos asignados, como mano de obra, capital invertido en inventarios, vehículos, sistemas de información y comunicaciones y almacenes. El objetivo general es generar ventas, es decir, llegar a los mercados con la mayor eficiencia optimizando costos y mejorando márgenes. Como ejemplos podemos mencionar número de cajas movidas por hora por hombre, número de despachos por hora por hombre, número de unidades por unidad de espacio, número de pedidos entregados por vehículo.

En general y de acuerdo a lo descrito, una aproximación metodológica que ayuda al gerente a definir indicadores claves de desempeño en la logística de distribución es abordar de acuerdo a la naturaleza de su negocio, los indicadores, de modo que sean cuantificables (números o porcentajes), consistentes (fórmulas conocidas con iguales fuentes de información cada vez que se miden), agregables (unir dos o mas números que muestren información útil) y comparables (diseñados de acuerdo a lo que se conoce en el medio para poder comparar), según la siguiente matriz (figura 2-5):

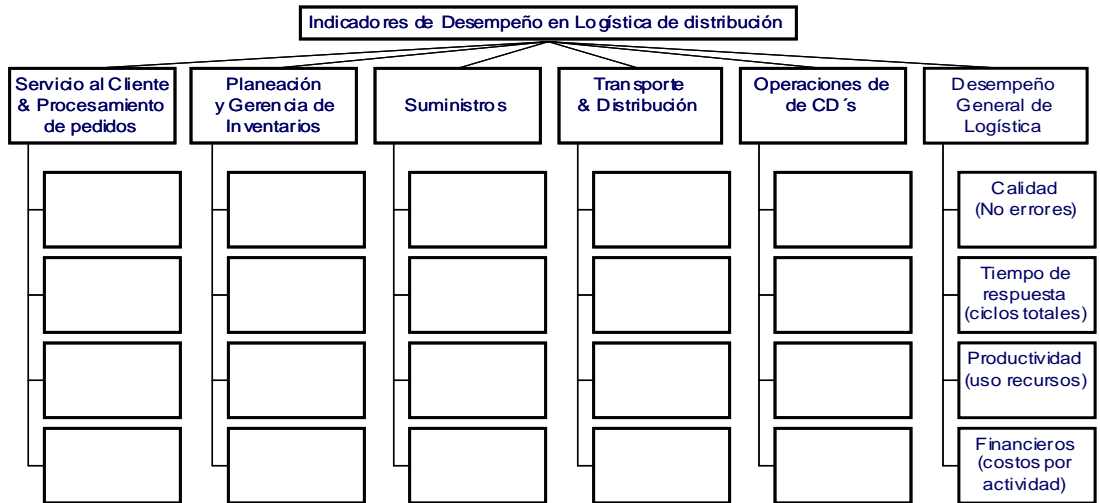


Figura 2-5. Sistema balanceado de indicadores para la logística de distribución⁴⁸.

Cabe anotar que dichos indicadores pueden ser dependientes unos de otros entre diversos procesos. Es así como por ejemplo, muy probablemente, un alto indicador de nivel de servicio, para una industria específica, pueda tener un componente de altos niveles de inventario, en cuyo caso el mejor de los balances es, un alto nivel de servicio con un adecuado nivel de inventarios. Así mismo uno de los peores componentes de la logística es tener altos niveles de inventario con bajos niveles de servicio, en cuyo caso se puede decir que la compañía tiene los productos que no requiere para la demanda.

Luego de abordar los procesos y los indicadores, el tercer elemento de la logística de distribución es la estructura de soporte, específicamente de personal.

⁴⁸ MORA, Op. cit., p. 221.

No es posible tener un mundo complejo de procesos de operaciones sin concebir una estructura en cuanto a personal que la soporte. En general en las compañías, de acuerdo al desarrollo de los procesos y a su vocación dentro de un mercado, podemos encontrar que existe una clara diferencia acerca de dónde se encuentran las funciones de logística de distribución y de qué depende. No es menester de nuestro trabajo, en estas instancias, decir que responde a una evolución empresarial aunque en muchas compañías sea de esa forma, pero, en general podemos encontrar típicamente tres marcos de estructura organizacional que responde a las estrategias de logística de distribución⁴⁹:

Etapa primaria. Dispersión de actividades. Las actividades logísticas están distribuidas entre diferentes áreas funcionales, sin que exista una interconexión formal de las mismas. (Ver figura 2-6)

⁴⁹ ANAYA, Op. cit., p. 286-290.

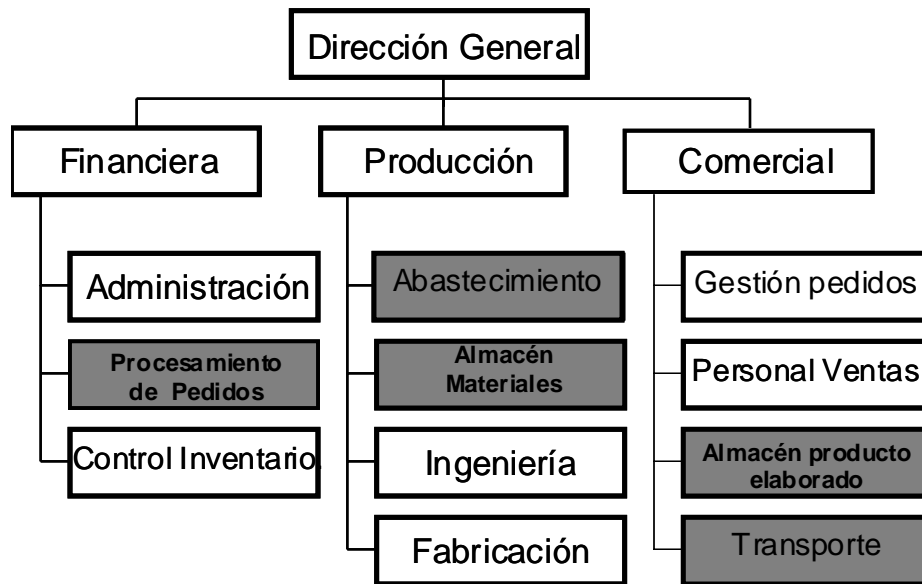


Figura 2-6. Etapa primaria de la logística de distribución. Dispersión de actividades⁵⁰.

Etapa secundaria: Organización logística por funciones no integradas: Hay cierta especialización identificada de la logística de distribución. (Ver figura 2-7)

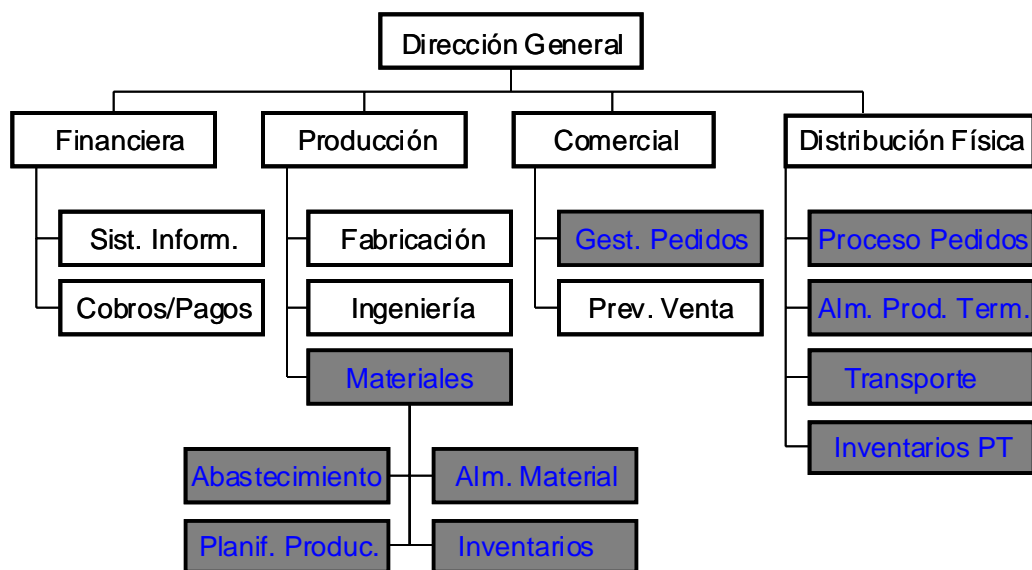


Figura 2-7. Organización por funciones no integradas⁵¹.

⁵⁰ ANAYA, Op. cit., p. 287.

Etapa de integración de la logística de distribución. Existe una figura formal del director de logística o cabeza responsable de las actividades de logística de distribución, con dependencia al primer nivel de la empresa y con funciones diferenciadas e integradas por medio de un sistema de información adecuado. (Ver figura 2-8)

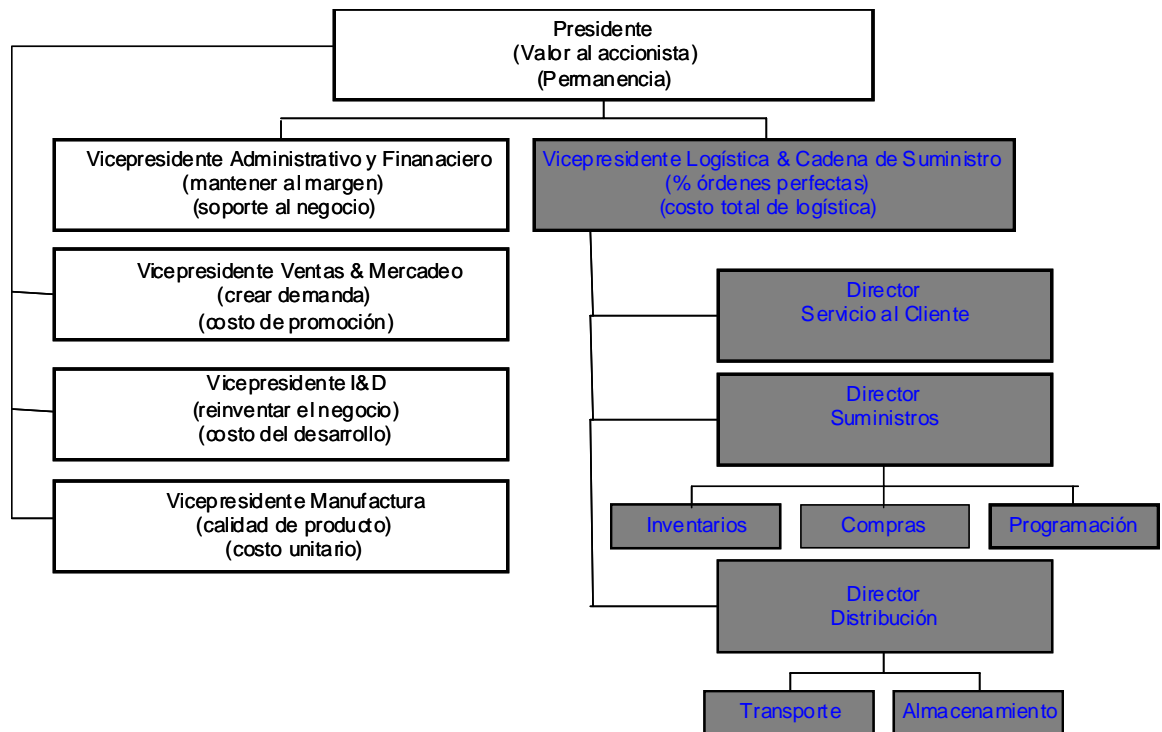


Figura 2-8. Integración de la logística de distribución⁵².

El cuarto elemento de la logística de distribución es la tecnología de información (TI).

⁵¹ ANAYA, Op. cit., p. 288.

⁵² Ibid., p. 290.

No cabe duda que la TI es un habilitador importante para un efectivo desempeño de la logística y de la compañía en general. Básicamente se refieren dos tipos de TI para el campo de la logística: Desarrollo de la TI interna, referida a cada compañía y la TI externa, aquella que nos permite intercambiar información con nuestros clientes y proveedores⁵³.

En el campo de la TI interna, los sistemas van desde simples modelos de estandarización de procesos, comunicaciones, datos e interfaces para una básica infraestructura, hasta complejos sistemas integrados tipo ERP (Enterprise Resources Planning, por sus siglas en inglés) y mas aún sistemas de planificación avanzada, APS (Advance Planning Systems, por sus siglas en inglés) que permiten involucrar restricciones y modelar de acuerdo a las expectativas de la demanda. Los sistemas de ejecución logística son aquellos que aplican directamente a procesos logísticos específicos de almacenamiento, transporte, demanda y gerencia y control de inventarios. En esta categoría se encuentran aplicaciones conocidas como WMS (Warehouse Management Systems) para control de almacenes y bodegas, y TMS (Transportation Management Systems) para administrar actividades de transporte y distribución⁵⁴. Combinados con sistemas soporte de decisiones, DSS (Decision Support Systems) que habilitan escenarios por modelación⁵⁵, permiten mejorar la ejecución de los

⁵³ SIMCHI-LEVI, KAMINSKY y SIMCHI-LEVI, Op. cit., p. 243.

⁵⁴ REY, Op. cit., p. 39

⁵⁵ SIMCHI-LEVI, KAMISNKY y SIMCHI-LEVI, Op. cit., p. 243-248.

procesos logísticos mediante el análisis de información transaccional histórica para optimizar la planeación de procesos⁵⁶.

En el campo de la logística externa, emergen los sistemas de comunicación y trazabilidad, que son herramientas tecnológicas que permiten la comunicación entre los miembros de la cadena de abastecimiento y el seguimiento a las transacciones y productos. Tecnologías como códigos de barras, identificación por radio-frecuencia (RFID) y sistemas de inteligencia geográfica (GIS) y posicionamiento satelital (GPS) pertenecen a esta categoría de tecnologías de información y son críticos en el mejoramiento de la productividad y la calidad de los procesos logísticos⁵⁷.

Y el quinto elemento que emerge como facilitador de la logística de distribución, son los operadores logísticos.

Al respecto, la paradoja actual de las compañías es que sus complejas prácticas empresariales pueden resultar muy costosas, en cuyo caso es prudente pensar en tercerizar servicios, conocido como "outsourcing". Frecuentemente una compañía puede encontrar más efectivo usar otras compañías especializadas tanto en recursos como en conocimientos

⁵⁶ REY, Op. cit., p. 39

⁵⁷ Ibid., p. 39.

técnicos, para desempeñar mejor estas funciones⁵⁸. Hay varias formas de tercerizar un servicio:

- Mediante transacciones de corto plazo, comprando servicios particulares que no son lo fundamental del negocio de la compañía consumidora, pero, sin ventajas estratégicas de largo plazo.
- Mediante alianzas estratégicas que están orientadas al logro, son de largo plazo e implican asociación de las compañías, las cuales comparten riesgos y ganancias⁵⁹.

Hay muchas compañías de servicios logísticos que solo los prestan en el corto plazo y no tienen relación alguna con el cliente. Esta tercerización en función casi completamente de la disminución de costos tiene sus beneficios para los clientes, como son tomar ventaja de economías de escala por la acción compartida del proveedor, el enfocarse en lo fundamental del negocio y finalmente hacer mas flexible la operación⁶⁰.

Actualmente, las grandes compañías consumidoras de logística en el mundo están buscando proveedores integrales en lugar de ocuparse ellos mismos de procesos de logística de distribución como almacenamiento y transporte, o bien de tener muchos proveedores dentro de la cadena. En este caso podemos hablar de *Third Party Logistics (3PL)*, definida como

⁵⁸ SIMCHI-LEVI, KAMINSKY y SIMCHI-LEVI, Op. cit., p. 246.

⁵⁹ Ibid., p. 247.

⁶⁰ Ibid., p. 282.

una compañía encargada de toda la cadena de valor⁶¹. Hoy en día se habla de proveedores *Fourth Party Logistics (4PL)*, o *Lead Logistics Provider (LLP)*, quienes hacen, además de lo expuesto para el 3PL, el manejo estratégico de la cadena de valor, incluyendo servicios de valor agregado y otros procesos como administración de la demanda, manejo de compras, logística de entrada, servicio al cliente, entre otros, especialmente para compañías grandes, pues son éstas quienes están familiarizadas con este tipo de prácticas. Por otro lado, en una escala menor se encuentran los proveedores 1PL y 2PL. Los primeros se encargan básicamente de la ejecución de procesos operativos y los segundos tienen funciones de coordinación además de la ejecución⁶².

En resumen, estas categorías de proveedores de servicios logísticos, 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, reflejan el grado de subcontratación de servicios y el nivel de integración de servicios ofrecidos a la cadena de abastecimiento. Se considera un 1PL como aquella firma que presta únicamente un servicio logístico, normalmente asociado a la logística física y de manejo de materiales. En esta categoría se encuentran firmas con servicios basados en activos como transporte o almacenamiento y servicios basados en conocimiento (planeación de inventarios). Típicamente su grado de subcontratación es muy bajo, pues tienen un servicio de nicho y más bien es a ellos a quienes otros prestadores de servicios logísticos contratan.

⁶¹ STEVENSON, William J. *Operations Management*. Boston, MA, Bogotá: McGraw-Hill: Irwin, 2005, p 701.

⁶² *Ibid.*, p. 702.

Los 2PLs son firmas que prestan servicios logísticos con algún tipo de integración y sinergia entre ellos⁶³. En Colombia, los 2PLs prestan de manera casi exclusiva servicios de almacenamiento y transporte. Se conocen como 3PLs aquellos que integran un portafolio de servicios basados en activos y basados en conocimiento, con un componente importante en tecnología. Y los 4PLs son aquellos no-basados en activos que coordinan la cadena de abastecimiento pero prácticamente subcontratan todos los servicios específicos que ofrecen a sus clientes⁶⁴.

2.1.4. Decisiones que la gerencia debe asumir en la logística de distribución

En general, las decisiones a tomar en el marco de la logística de distribución son de tres tipos: Nivel estratégico, que pertenece al campo del gerente, nivel táctico y nivel operativo⁶⁵,

A nivel estratégico, las decisiones de la gerencia que tienen que ver con los elementos requeridos para definir el modelo de distribución abordados en la sección anterior: Procesos, indicadores, estructura, tecnología, y los operadores logísticos, son⁶⁶:

- Estrategia de servicio al cliente y propuesta de valor.

⁶³ REY, Op. cit., p. 24.

⁶⁴ Ibid., p. 25.

⁶⁵ ANAYA, Op. cit., p. 39-40.

⁶⁶ Ibid., p. 39.

- Canales de distribución por los cuales llegará el producto a manos del cliente.
- Estrategias de tercerización y/o operación propia en diversos procesos.
- Sistemas de información y tecnología.
- Estructura de apoyo a procesos de logística de distribución
- Definición de indicadores de gestión logística, “benchmarks” y seguimiento.
- Red logística, esto es, localización centros de distribución, almacenes y plataformas de “cross-docking”.

Aunque se salen del contexto de la gerencia, a nivel táctico las decisiones en logística de distribución tienen que ver con⁶⁷:

- Asignación de almacenes a puntos de suministro.
- Asignación de demanda a los almacenes.
- Modo de transporte: Carretera, ferrocarril, barco, avión.
- Equipos de fabricación.
- Equipos de manutención y almacenaje.
- Diseño de almacenes.
- Volumen de envíos.
- Dimensión de la flota de transporte.
- Política de distribución.

⁶⁷ ANAYA, Op. cit., p. 41.

- Volumen y naturaleza de los inventarios en las diferentes localizaciones.

A nivel operativo, las decisiones sobre logística de distribución, son⁶⁸:

- Programación de aprovisionamiento.
- Programación de distribución.
- Asignación de carga a vehículos.
- Asignación de transportistas.
- Programación de rutas de reparto.
- Control operativo del flujo de productos.

Luego de ir por diversos aspectos generales y con un entendimiento de lo que es la logística de distribución, sus orígenes, lo que significa en la administración de nuestros días y entendiendo cómo influye positivamente en el valor al cliente y la organización, veremos cómo está el desarrollo de la logística en Colombia desde diversos puntos de vista.

2.2. Logística en Colombia

Un mejor entendimiento por parte de las compañías de consumo masivo y propiamente de la gerencia en lo referente a la logística en Colombia, facilitará la propuesta de estrategias de logística de distribución innovadoras y eficientes que acompañen los objetivos corporativos de

⁶⁸ ANAYA, Op. cit., p. 39-40.

dichas compañías, y por consiguiente, que permitan que el país logre una posición competitiva en un mercado globalizado. Enmarcar a la gerencia en la actualidad logística en Colombia como polo de desarrollo y competitividad, la infraestructura existente disponible y la política de estado, hacen parte de los objetivos de esta sección.

2.2.1. Contexto general

En Colombia, es una realidad que la productividad del país ha alcanzado una aceleración importante y que ha logrado tasas de crecimiento reales y crecientes a partir del año 2000, dejando atrás el comportamiento recesivo de los últimos años de los 90. También es una realidad que en esta tendencia alcista de los dos últimos años el crecimiento real del PIB colombiano ha sido incluso mayor que el promedio de América Latina. De otro lado y reafirmando lo anterior, el comercio exterior colombiano de “Bienes” medido como porcentaje del PIB, ha incrementado su participación del 24,2% en 1997 al 34,6% en 2007 y el total es decir “Bienes y Servicios” sumados, paso del 35% al 50 % respectivamente⁶⁹.

Lo anterior permite inferir que el trabajo mancomunado sector público y privado, aunque con visibles muestras de atraso en el resultado, están marchando por la senda correcta. De hecho se estima que dicha tendencia continuará influenciada positivamente por los tratados comerciales que

⁶⁹ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, Octubre de 2008. p. 19.

actualmente el Gobierno Nacional está negociando, Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América (TLC) y ocho tratados adicionales que buscan el acceso a mas de 45 países y más de mil millones de consumidores, adicional al intercambio de “Bienes y Servicios”, se actúa en generar las condiciones y estabilidad jurídica para atraer nueva inversión extranjera⁷⁰.

Es evidente que con lo anterior se logrará una mayor productividad del país, y un creciente comercio exterior se traducirá en exigencias para el funcionamiento del sistema logístico nacional; lo cual le exigirá a éste un desarrollo eficiente que a su vez se traduce en factor primordial para alcanzar la competitividad de la economía colombiana.

Entre los diferentes métodos de indicadores del nivel de eficiencia de las prácticas logísticas, que permiten la comparación entre los países, existe el Índice de Desempeño Logístico (LPI, Logistics Performance Index, por sus siglas en inglés)⁷¹ del Banco Mundial, con el objeto de evaluar los factores que inciden en el comportamiento de la logística de comercio exterior.

⁷⁰ Portafolio. El portal de Economía y negocios. [en línea]. [Obtenido el 4 de julio de 2008]. Disponible en http://www.portafolio.com.co/opinion/analisis/2008-09-04/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4499803.html

⁷¹ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística, Op. cit., p. 21. “Connecting to compete. World Bank. 2007. Utilizando una escala de 5 puntos, el LPI agrega más de 5000 evaluaciones de países. Esto se completa con una serie de indicadores cualitativos y cuantitativos de la logística interna, medio ambiente, instituciones, y el desempeño de la cadena de abastecimiento (como los costos y las demoras)”.

Colombia ocupa el puesto 82 del ranking de una muestra de 150 países, sin embargo, al compararlo nuevamente con los países de la región ocupa el penúltimo lugar, ubicándose por debajo del promedio de Suramérica. (Ver figura 2-9)

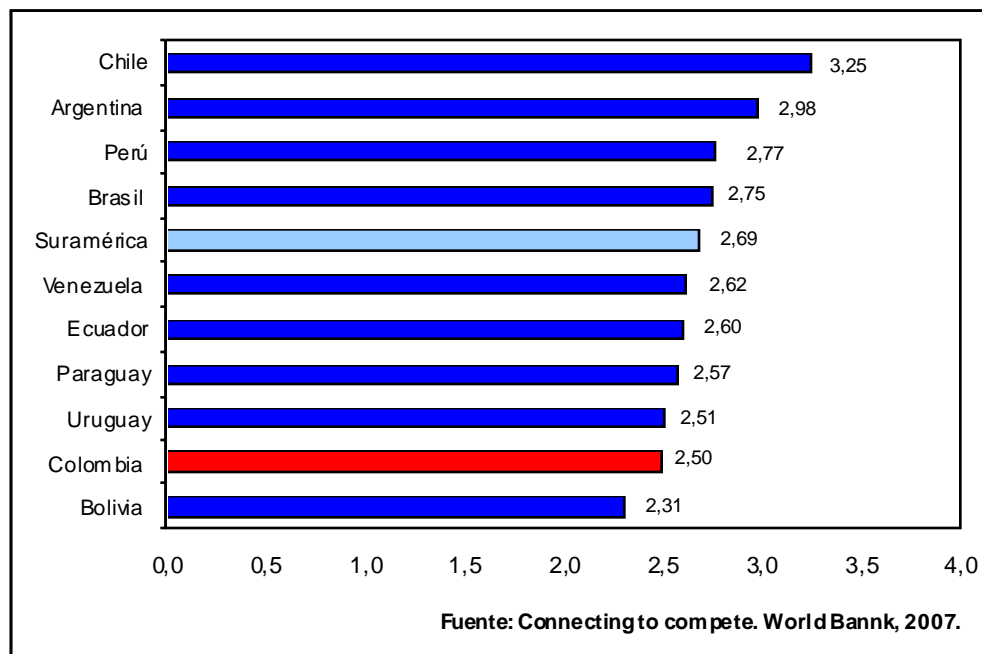


Figura 2-9. Ranking Suramericano –Índice de Desempeño Logístico-LPI⁷².

Como se apreciará en la figura 2-10 al desagregar los diferentes procesos considerados, se concluye que las acciones deberían ir principalmente enfocadas al mejoramiento del control de las mercancías, es decir, la labor de aduanas, puesto que aún después de todos los esfuerzos adelantados por el gobierno referente al uso de sistemas electrónicos de datos y reducción en el número de actividades, el proceso aún arroja lentitud en el

⁷² COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística, Op. cit., p. 21.

trámite, ocasionando retrasos que se traducen en sobrecostos que generan pérdida de competitividad al comercio exterior colombiano. Los siguientes procesos más desfavorables del análisis en comparación con el promedio del país (2,5) corresponden a la provisión de infraestructura y la capacidad del sector privado en el manejo de su logística interna o idoneidad logística. El punto óptimo corresponderá a lograr el balance entre los factores evaluados.

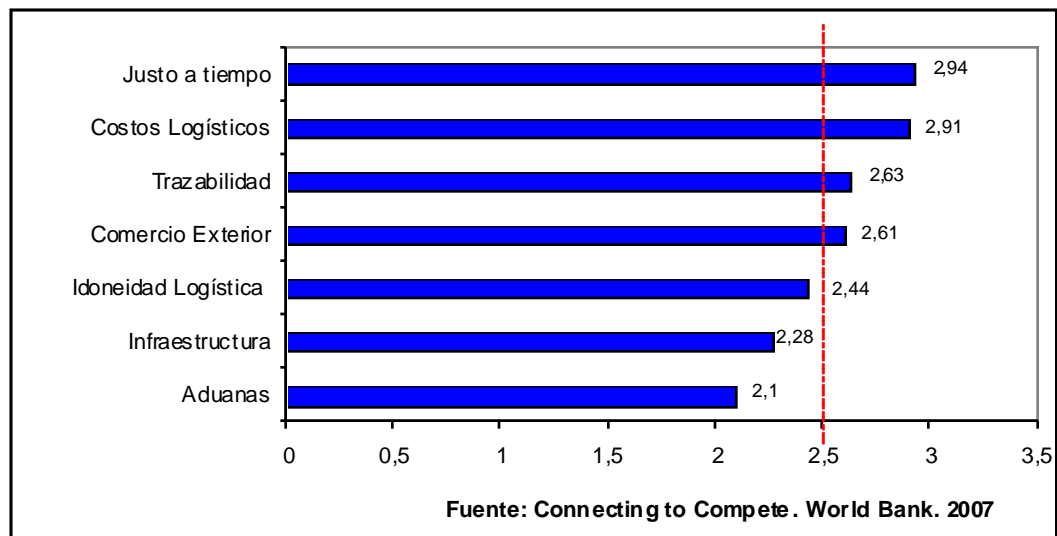


Figura 2-10. Índice de Desempeño Logístico - LPI - para Colombia⁷³.

Así mismo, la importancia de una infraestructura de transporte adecuada en Colombia que permita balancear oferta de servicios logísticos y de transporte, permitirá cubrir las presiones del crecimiento sostenido de la carga y a su vez facilitará el flujo de mercancías optimizando la relación costos logísticos y distribución física⁷⁴. Lo anterior exige un trabajo de

⁷³ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística, Op. cit., p. 21-22.

⁷⁴ Ibid., p. 22.

mayor cooperación y sincronización entre el sector privado y el Gobierno, lo cual al mismo tiempo obliga a una gerencia de ambos sectores con mayor preparación y conocimiento de la actividad logística y un mayor compromiso para que dicha actividad sea considerada en la estrategia corporativa y sea liderada por el primer nivel de la organización.

Es así, como de acuerdo a las mediciones e indicadores ya mencionados, se concluye que existen dificultades en el funcionamiento del sistema logístico nacional que retrasan el alcanzar la productividad y competitividad de los productos nacionales tanto en el mercado interno como en el mercado externo. Puntalicemos las dificultades más relevantes⁷⁵:

- Existe en Colombia debilidad en la institucionalidad.

Desde el campo institucional y por las características del Sistema Logístico Nacional, la logística es un tema de índole transversal que conecta múltiples actores, proveedores, industria, comercializadores, entidades gubernamentales y consumidores, bien sea en el ámbito nacional o internacional. La descoordinación existente entre los actores antes señalados afecta de manera negativa el desempeño del sistema logístico nacional.

⁷⁵ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística, Op. cit., p. 23-35.

Por lo anterior, el documento Conpes 3547 de 2008 Política Nacional Logística, propone fortalecer el funcionamiento del Comifal⁷⁶ como organismo de coordinación que asesore al Gobierno Nacional en temas de facilitación, logística y transporte, y que a su vez sirva de interlocutor y articulador de los sectores público y privado⁷⁷.

- Ausencia o dispersión en Colombia de la información.

La información de la logística en el país se encuentra segmentada, dispersa y en muchos casos ausente, lo cual imposibilita la formulación de políticas públicas y planes de acción específicos con el objeto de optimizar el sector logístico desde una visión integral de la cadena de abastecimiento, y como apoyo al incremento de competitividad y productividad. De hecho al interior de las empresas existe una ausencia marcada de indicadores que permitan administrar, controlar y mejorar el desempeño logístico propio y, a su vez, una inexistencia de mecanismos de información empresarial para construir información relevante que permita entender con mayor claridad el estado global de la logística en el país⁷⁸.

⁷⁶ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística, Op. cit., p. 9. “Comité para la Facilitación de la Logística del Comercio y el Transporte – Comifal (...) Dentro del Comifal, el sector privado está representado por el sector productivo, gremios y los transportadores. Entre tanto, los representantes del sector público son la Alta Consejería para la Competitividad y las Regiones; el Ministerio de Transporte; el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; Proexport y el Departamento Nacional de Planeación – DNP”.

⁷⁷ Ibid., p. 23-24.

⁷⁸ Ibid., p. 24-25.

- Factores desfavorables para la realización de negocios en Colombia.

En el reporte de Competitividad Global 2007 del Foro Económico Mundial - FEM, se encuentran notables desventajas competitivas en la calidad de la infraestructura colombiana⁷⁹.

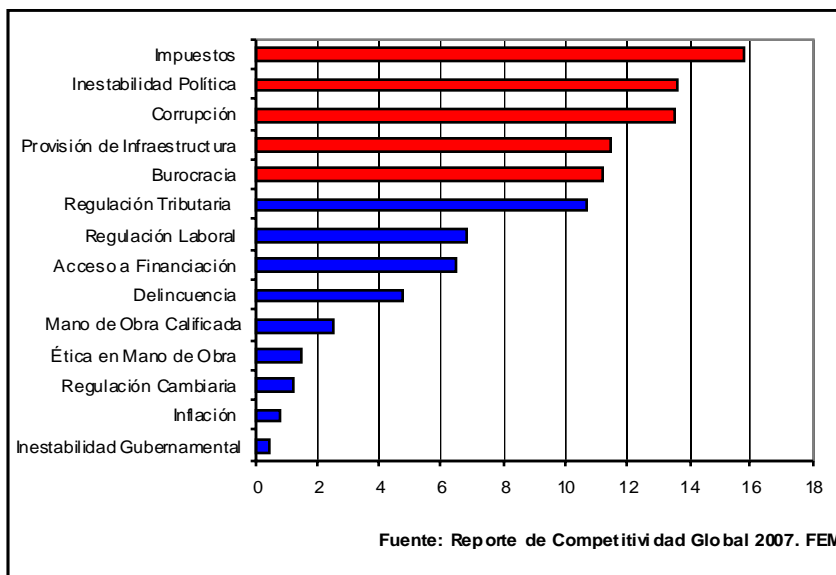


Figura 2-11. Factores más problemáticos para realizar negocios en Colombia⁸⁰.

Así mismo, el campo de infraestructura es percibido como uno de los factores más desfavorables a la hora de realizar negocios en el país⁸¹. (Ver figura 2-11)

⁷⁹ Entiéndase calidad de infraestructura férrea, portuaria, vial y aeroportuaria.

⁸⁰ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística, Op. cit., p. 26. Encuesta realizada en el Foro Económico Mundial-FEM. 2007, a partir de una lista de 14 factores, se seleccionaron los cinco factores más problemáticos (barras color rojo) para hacer negocios en Colombia, asignando el rango comprendido entre el 1 (más problemático) y 5. Las barras en la gráfica muestran las respuestas ponderadas de acuerdo a su clasificación.

⁸¹ Ibid., p. 25-26.

- Multiplicidad de procesos de comercio exterior.

El funcionamiento de los procedimientos actuales en cuanto a la inspección y control de la mercancía implican hoy en día demoras y por consiguiente unos costos mayores asociados a la distribución física de la carga. De acuerdo con datos del reporte Doing Business en Colombia 2008⁸², cada día adicional que un producto para exportación es demorado en la frontera implica una reducción de las exportaciones en más del 1%.

- Limitado uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Hoy en día se hace casi imposible hablar de intercambio de bienes y/o servicios sin el uso de las TIC. Se puede argumentar que el desarrollo de la logística en gran medida se debe al uso adecuado de este tipo de herramientas.

Evidencias internacionales apuntan que las TIC al facilitar compartir información contribuyen a las integraciones verticales y horizontales entre socios comerciales y al mismo tiempo promueven la adopción de estrategias de producción diferentes denominadas “pull” y “just in time”⁸³.

⁸² Publicación conjunta del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional. [en línea]. [Obtenido en 2008]. Disponible en http://espanol.doingbusiness.org/documents/subnational/DB08_Subnational_Report_Colombia_Spanish.pdf

⁸³ Ibid., p. 33. “Según este sistema, las empresas producen lo que demanda el mercado y organizan la logística para responder lo más pronto posible a dicha demanda a fin de reducir los inventarios y ganar en oportunidad de colocación del producto”.

Es también una realidad que el uso de las TIC en las empresas producen cambios en la estructura organizacional, elevando la eficiencia, reduciendo los costos e incrementando los ingresos de las empresas, lo que hace razonable la inversión en este tipo de herramientas⁸⁴.

- Deficiencias en la provisión y uso de servicios logísticos y de transporte.

Las nuevas tendencias de comercio, exigen operaciones en logística y transporte de mercancías con un alto estándar en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia, esto ha obligado a las empresas a concentrarse en las funciones productivas y dejar en manos de terceros prestadores de servicios especializados, las actividades logísticas y de transporte. Los servicios de la logística al interior de las empresas (logística interna) enfocada a la planificación de órdenes y pedidos de materias primas, la gestión del espacio de almacenamiento e inventarios; de otro lado la relación con otros agentes que se enfocan a la gestión y distribución de productos elaborados (logística externa)⁸⁵.

⁸⁴ BANCO MUNDIAL. Información y Comunicaciones para el Desarrollo. 2006.

⁸⁵ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. “Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística”, Op. cit., p. 35-36.

2.2.2. Infraestructura

Un entendimiento de los múltiples actores que participan en la cadena de transporte y logística, nos permitirá puntualizar mejor la situación de infraestructura que afronta Colombia⁸⁶.

- Sistema Logístico Nacional

El sistema logístico nacional comprende la sinergia de todos los actores en lo que corresponde a la adquisición, el movimiento, el almacenamiento y el control de insumos y/o productos, así como el flujo de información relacionada con el objeto de alcanzar la rentabilidad esperada en términos de costos y efectividad en el uso, prestación y facilitación de servicios logísticos y de transporte⁸⁷.

El sector productivo demanda servicios de gestión y movilización de los bienes que produce, en medio de un entorno cada vez más competitivo por las menores restricciones comerciales entre países, por consiguiente sus necesidades están enfocadas a contar con una oferta de servicios acorde a su productividad y con niveles de precios que le permitan un alto nivel de competitividad en la introducción de sus productos en mercados objetivos.

Es obligatorio para los prestadores de servicios nacionales encontrar propuestas de servicios integrales a lo largo de la cadena y mediante

⁸⁶ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. “Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística”, Op. cit., p. 13-17.

⁸⁷ FERREL O. C., Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, Bogotá: McGraw-Hill: 2008, p 624.

condiciones razonables de rentabilidad, innovación y adopción de mejores prácticas. De igual manera el gobierno debe facilitar la infraestructura, la plataforma de tecnología y los sistemas de regulación necesarios que fortalezcan la iniciativa empresarial.

El Sistema Logístico Nacional se compone de corredores y plataformas logísticas. (Ver figura 2-14)



Fuente: Roda, 2005

Figura 2-12. Principales corredores logísticos⁸⁸.

Con el entendimiento de la figura 2-12., hacemos referencia al Reporte de Competitividad Global 2008 enmarcado en el Foro Económico Mundial –

⁸⁸ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística, Op. cit., p. 14.

FEM, en el cual Colombia muestra avances significativos en la provisión de infraestructura, mejorando su posición absoluta en el ranking de países en 6 lugares, adicional y considerando que el número de países evaluados aumento de 131 en 2007 a 134 países en 2008. (Ver tabla 2)

Variable	Puesto 2008	Puesto 2007	Cambio puestos (absoluto)
Segundo pilar: INFRAESTRUCTURA	80	86	6
Calidad de la infraestructura	84	89	5
Calidad de las carreteras	91	94	3
Calidad de la infraestructura ferroviaria	100	118	18
Calidad de la infraestructura portuaria	108	108	0
Calidad de la infraestructura del transporte aéreo	64	62	-2
Sillas/kilómetro promedio en vuelos aéreos	46	44	-2
Calidad de la oferta eléctrica	56	67	11
Líneas telefónicas	70	68	-2
Número de países evaluados	134	131	-

Fuente: Reporte de Competitividad Global. FEM

Tabla 2. Posición de Colombia en el Índice Competitividad Global 2008, Foro Económico Mundial – FEM, Segundo pilar: Infraestructura⁸⁹.

Es una realidad que en los últimos años el sector privado ha visto la necesidad de avanzar en el desarrollo de plataformas logísticas, sin embargo, este desarrollo ha respondido más a una situación de necesidades particulares insatisfechas que a una búsqueda planificada y mancomunada enfocada al desarrollo y competitividad del país. Adicional, con el conocimiento de que tanto la infraestructura de transporte como las plataformas logísticas interactúan entre sí y el impacto negativo en el desarrollo territorial puede ser significativo, en la medida de no contar con

⁸⁹ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística. Op. cit., p.27.

la participación por parte del gobierno para su ordenamiento e implementación.

De hecho, Colombia carece de una eficiente articulación de los modos de transporte y al no existir instalaciones especializadas en la logística, no es posible hacer un óptimo uso de la infraestructura existente.

2.2.3. Política de Estado

Es prioridad para el Gobierno Nacional apoyar e impulsar iniciativas en la búsqueda del aumento de la productividad y competitividad en el país, por consiguiente con el Decreto 2828 de 2006⁹⁰ y el Documento Conpes 3439 de 2006⁹¹, se definieron los parámetros para la organización del Sistema Nacional de Competitividad (SNC), y se creó la Comisión Nacional de Competitividad conformada por el sector público y privado para adelantar las acciones necesarias⁹².

La logística y el transporte son entonces uno de los ejes vitales en el proceso de intercambio comercial y por consiguiente rol fundamental en la política de estado. Se crea entonces el Comité para la Facilitación de la Logística del Comercio y el Transporte – Comifal, nuevamente con la

⁹⁰ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística, Op. cit., p. 9. “Por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones”.

⁹¹ Ibid., p. 9. “Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad”.

⁹² Ibid., p. 9.

participación del sector público y privado que rigen la Comisión Nacional de Competitividad y con el único objetivo de lograr una total coordinación en la búsqueda de salidas a las dificultades logísticas del país⁹³.

Reforzando sus acciones de política de estado el gobierno en su Política Nacional de Competitividad y Productividad refuerza sus objetivos, y en especial aquel que busca posicionar al país como una “economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado”, definiendo que el sistema logístico nacional tendrá su propia misión y visión⁹⁴.

Misión. El sistema logístico nacional será el encargado de apoyar la generación de alto valor agregado de bienes, a través de la optimización de la estructura de costos de la distribución física de los mismos, mediante el uso eficiente de la capacidad instalada de la infraestructura de transporte y logística, con una oferta de servicios en términos de calidad, oportunidad, eficacia, eficiencia y seguridad, que equilibre la creciente demanda productiva del país, haciéndola más competitiva en mercados nacionales y en la economía global⁹⁵.

⁹³ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística, Op. cit., p. 9.

⁹⁴ Ibid., p. 38.

⁹⁵ Ibid., p. 39.

Visión. Para el logro de las metas establecidas en la Visión Colombia II Centenario – 2019⁹⁶, Colombia deberá contar con un sistema logístico nacional que integre las cadenas de abastecimiento, con una infraestructura de transporte de calidad que promueva la intermodalidad, apoyada en tecnologías de la información y las comunicaciones que faciliten el intercambio comercial, generando valor agregado mediante la adopción continua de mejores prácticas empresariales, de logística y transporte⁹⁷.

Es preciso entender que el gobierno ha creado el espacio para facilitar el desarrollo competitivo del país, por consiguiente es hoy cuando la gerencia de las empresas colombianas deben mejorar su conocimiento en lo referente a la logística y de manera conjunta con el gobierno realizar su mejor esfuerzo, entendiendo nuevamente que el gobierno es un facilitador y no el único responsable del futuro crecimiento de la economía y por consiguiente del desarrollo del país y su gente.

Contar con un mismo espacio de discusión para que la gerencia del sector privado y del sector público puedan tomar acciones coordinadas y enfocadas hacia un mismo objetivo que contribuya a la competitividad del país, y mas aún, saberlo aprovechar y potenciar estas acciones, se

⁹⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Departamento Nacional de Planeación, Visión Colombia II Centenario 2019. Política Exterior para un Mundo en Transformación, Bogota, 07 de Agosto de 2005. 34. p

⁹⁷ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística, Op. cit., p. 39.

convierte en una necesidad relevante para la optimización del desempeño logístico nacional.

2.3. Estado del arte de la logística de distribución en Colombia

2.3.1. Oferta

En primer lugar analizaremos cómo está el desarrollo de las empresas prestadoras de servicios logísticos para la distribución en Colombia, de acuerdo al desarrollo de lo que se conoce mundialmente que existe y se puede ofrecer, desarrollado en la sesión 2.1.3.

De acuerdo con el último reporte de la Encuesta Nacional de Logística ENL, 82.1% de las compañías prestadoras de servicios logísticos se concentran en actividades de transporte y distribución y más de la mitad de esas compañías lo hacen con recursos subcontratados. De ellas, 61.2% ofrecen servicios de almacenamiento. En cuanto a servicios a la cadena de valor, el 7.5% de las compañías ofrecen servicios de administración de la producción y 28.4% administración de compras y manejo de proveedores⁹⁸.

De otro lado, estudios recientes nos permiten entender el estado de los servicios prestados en materia de logística de distribución en Colombia.

⁹⁸ REY, Op. cit., p. 36-37.

En Colombia, actualmente se encuentran grandes empresas proveedoras de logística como DHL, Panalpina, KUEHNE-NAGEL S.A. entre otras, lo cual demuestra el gran potencial a nivel logístico que los grandes jugadores encuentran en Colombia. Por otro lado, en el ámbito local se han venido desarrollando empresas nacionales que hoy en día juegan un papel importante dentro de la logística del país. Empresas como Almaviva (1938), Almagrán (1944), Almacénar (1950's) [Estas dos últimas fusionadas en el año 2008], Servientrega (1982) y Coltrans (1988), son algunas de las compañías nacionales más destacadas a nivel logístico integral. Por otro lado, es importante mencionar la participación de las pequeñas y medianas empresas dentro del sector logístico en Colombia, las cuales juegan un papel importante, siendo las microempresas un 91.3% del total de las compañías del sector⁹⁹.

El desarrollo de la logística en Colombia se dio a partir de unir la operación de transporte con el resto de la cadena, con el fin de incrementar la generación de valor¹⁰⁰.

(...) Teniendo en cuenta que el potencial logístico nacional está ligado al potencial logístico empresarial, se evidencia un incremento

⁹⁹ CARDONA M., Paola, COVELLI C. David. Modelos de Negocios Logísticos Mundiales vs Colombianos: Actualidad, Brechas y Escenarios de Desarrollo. Bogotá, 2008. Tesis (Administradores). Universidad de Los Andes. Facultad de Administración, p. 9.

¹⁰⁰ Ibid., p. 10.

en las necesidades logísticas del país. Colombia sigue siendo un país que no le da a la logística la dimensión empresarial que se requiere, lo cual se refleja en el bajo nivel estratégico aplicado a la gestión logística¹⁰¹.

(...) A nivel mundial, los operadores logísticos se caracterizan por ser empresas estandarizadas, que manejan un nivel significativo de especialización, medianamente flexibles y personalizadas, con cobertura importante, fuertes en el manejo de tecnología y de automatización de la información, altamente enfocadas en el comercio internacional, y que manejan adecuadamente tanto procesos operativos como estratégicos¹⁰².

(...) En Colombia, las empresas multinacionales [que ofrecen servicios de logística], en general, prestan parte de servicios básicos y algunas, servicios de valor que prestan sus homónimas en países desarrollados. Se puede decir que tienen una orientación mayor que las nacionales a los aspectos que agregan valor, pero sin igualar los servicios que ofrecen sus casas matrices en países del primer mundo. Por lo tanto es posible encontrar empresas 2PL y, 3PL en una etapa muy primaria¹⁰³.

¹⁰¹ CARDONA, COVELLI, Op. cit., p. 11.

¹⁰² Ibid., p. 35.

¹⁰³ Ibid., p. 38.

(...) El mercado nacional se caracteriza por tener casi todos los servicios básicos y por estar apenas iniciándose en su parte de entrega de valor. De igual manera ofrece servicios enfocados sobretodo en la operación, mientras que aún son escasos los servicios enfocados en la administración y la planeación. Por lo tanto es posible encontrar empresas 1PL, 2PL y algunas acercándose a 3PL. En cuanto a la infraestructura utilizada, la mayoría son bodegas propiedad de las empresas, pero se presenta el fenómeno de la mayoría del parque automotor contratado, y no propio, es decir, casi todas las empresas tienen un porcentaje mínimo de vehículos propios y suplen el resto de la demanda con vehículos pertenecientes a terceros, ocasionando que se presenten impactos sociales y sea difícil administrar por la relación indirecta de la empresa con el conductor. Esta es una razón de peso por la que las multinacionales ubicadas en Colombia contraten con empresas nacionales para suplir los servicios de transporte¹⁰⁴.

(...) En general son empresas medianamente estandarizadas, especializadas, flexibles y personalizadas, es decir, son muy abiertas a las necesidades del cliente. Por otra parte tienen una cobertura y un manejo del comercio internacional aceptables. Sin embargo, aunque usan medianamente la tecnología, tienen una

¹⁰⁴ CARDONA, COVELLI, Op. cit., p. 43.

falencia importante en cuanto a la automatización de la información. Así mismo, son muy enfocadas en la gestión operativa, dejando a un lado la gestión estratégica de procesos.¹⁰⁵

En conclusión podemos decir que existe un gran potencial en el país para desarrollar compañías que presten servicios de logística de distribución. Las existentes, nacionales y multinacionales, deben migrar a servicios de alto valor que permitan satisfacción en los servicios prestados y alta competitividad de las compañías que las contratan.

2.3.2. Demanda

La tercerización de procesos se considera un indicador de desarrollo de un sector económico o de un país en términos de gerencia de logística y de cadena de valor. Las empresas que tercerizan activamente son capaces de gerenciar desempeño dentro de sus modelos de negocio en lugar de estar pendientes de actividades que no le generan valor al negocio. Estas empresas además han identificado sus competencias medulares en ciertos procesos empresariales y han delegado la ejecución de otros procesos en manos de proveedores especializados. En América Latina, los países con altos índices de tercerización también han desarrollado una economía de servicios con mayor valor agregado y con capacidad de bajar costos vía la absorción de volúmenes de sus clientes creando economías de escala¹⁰⁶.

¹⁰⁵ CARDONA, COVELLI, Op. cit., p. 44.

¹⁰⁶ REY, Op. cit., p. 29.

En Colombia, de acuerdo al estudio nacional de logística, ENL del 2008, el 61.7% de las compañías tiene bajo o ningún nivel de tercerización y el 37.4% tercerización media. No se reportan compañías con tercerización plena¹⁰⁷.

Estos resultados podrían explicarse por el grado de confianza y/o satisfacción que tienen las compañías en Colombia, como podremos apreciar a continuación:

En Colombia, pese a haber un amplio portafolio de servicios logísticos, en muchos casos no le generan una completa satisfacción al cliente. Una de las posibles causas de este fenómeno podría ser el nivel medio de especialización con que cuentan las compañías logísticas nacionales, al igual que la cultura de pretender hacer de todo un poco¹⁰⁸.

(...) La distribución en general, el cross-docking y la microdistribución son vistos por las compañías en Colombia, especialmente las de consumo masivo, como servicios que podrían

¹⁰⁷ REY, Op. cit., p. 30.

¹⁰⁸ CARDONA, COVELLI, Op. cit., p. 48.

ser mejor ejecutados para satisfacer el alto nivel de entrega de valor que hoy requieren¹⁰⁹.

(...) En cuanto a las soluciones logísticas enfocadas en la administración mas allá de la operación, es evidente la brecha entre nivel de valor demandado por las empresas con el nivel de satisfacción que reciben. Específicamente en la administración de aspectos como la demanda, compras, inventarios y transporte es donde mas se evidencia esta necesidad de valor¹¹⁰.

(...) En Colombia las empresas [de servicios logísticos] simplemente se encargan de integrar una serie de servicios que requiere el cliente, mientras que en el mundo, las compañías proveedoras de logística son mucho mas proactivas y proponen soluciones integrales¹¹¹.

Dentro de los procesos logísticos que se tercerizan con mayor frecuencia está el de almacenamiento y operación de centros de distribución. El racional de esta decisión es relativamente evidente: Mayor tercerización mejora la utilización de activos fijos de aquellas firmas para quienes el tener bodegas no es parte de sus activos fundamentales. La tercerización de almacenes y centros de distribución le permite a las firmas además

¹⁰⁹ CARDONA, COVELLI, Op. cit., p. 35.

¹¹⁰ Ibid., p. 50.

¹¹¹ Ibid., p. 50.

absorber variabilidades de estacionalidad y ciclos de volumen que se presentan en la mayoría de los negocios, minimizar sus inversiones en entrenamiento de talento humano especializado en operación de centros de distribución y la adquisición de tecnologías especializadas para bodegas. A nivel mundial y regional, son estas las actividades también más tercerizadas del mundo en materia logística. En el mundo 85% de todo el transporte está subcontratado con terceros; para América Latina el porcentaje está en 70%, mientras que en Europa el porcentaje llega al 92% de la actividad de transporte. En Colombia hay tercerización del transporte sin duda, aunque la subcontratación pura es de solo 27%, mientras que un 46% de las empresas manifiestan usar terceros y vehículos/personal propio para transporte¹¹².

2.3.3. Posición de la Gerencia

Dada la poca información que puede encontrarse acerca de la posición de la gerencia con relación a la logística de distribución en Colombia, nos basaremos en información que permita inferir de manera cercana cuál es su posición, que al final, será relevante en el desempeño logístico de las compañías que representan y a la postre reflejan el desempeño en competitividad de un país.

En el benchmarking organizacional logístico para América Latina, edición 2007, 72 empresas participaron y contestaron a la pregunta sobre el

¹¹² REY, Op. cit., p. 32.

despliegue de talento humano en diferentes competencias organizacionales. De los resultados se obtuvo que el nivel directivo concentra el 9.4% de la población logística de las empresas participantes. Este valor es superior al valor medio reportado en Colombia para ese mismo nivel, que es de 3% de nivel directivo en empresas usuarias de logística. Una interpretación posible de esta diferencia en participación puede corresponder al valor estratégico que se le da a la función logística en Colombia. Cuando el porcentaje de directores es bajo, la explicación aparente es que no hay suficiente relación con la Alta Gerencia de la empresa y logística no incide en la definición de la estrategia corporativa del negocio, o no se ve como factor determinante de su éxito¹¹³.

De otro lado, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Logística en su versión última del 2008, se muestra que del total de empresas, las cuales al participar denotan interés en el tema de logística de distribución y así mismo algún grado de desarrollo en este campo, el 71% del personal de logística está en funciones operativas, 11% en supervisión, 9% como analistas, 6% en gerencia media y 3% a nivel de dirección. Comparado con organizaciones de logística en Estados Unidos y Europa, las tasas de personal operativo son más altas pero normales para organizaciones en América Latina. En Estados Unidos, la tasa de personal operativo está entre 60%-65% de la fuerza laboral. Donde se nota una fuerte diferencia es en el personal de gerencia media que normalmente en Europa y

¹¹³ REY, Op. cit., p. 70-71.

Estados Unidos representa entre el 10%-12% de la fuerza laboral logística. Este porcentaje en Colombia parece estar integrado en la Alta Gerencia con 3% y en la fuerza operativa y de supervisión¹¹⁴.

De las personas que hacen parte de los procesos de logística de distribución, en América Latina el 28.5% son profesionales. En Colombia, el 7%¹¹⁵.

La conclusión de estos hallazgos muestra que la función logística para convertirse en una herramienta de competitividad y desarrollo de las empresas colombianas, debe ir más allá de ser un negocio intensivo en operación y buscar ser un negocio intensivo en conocimiento en todos los niveles de competencias logísticas de las empresas: operación, supervisión, análisis, gerencia y dirección. Las herramientas para lograr esto se encuentran en la tecnología, la educación y la promoción de inversiones en equipamiento y activos logísticos específicos¹¹⁶. Este es un tema de relevancia que debe ser resuelto desde la gerencia de las organizaciones.

Hasta el momento hemos abordado la logística de distribución en el contexto empresarial y como se ha venido desarrollando; pudimos ver cómo estamos en esta materia en Colombia, cómo va la infraestructura y

¹¹⁴ REY, Op. cit., p. 60.

¹¹⁵ Ibid., p. 61.

¹¹⁶ Ibid., p. 64.

cómo ve el estado estos temas para la competitividad, teniendo en cuenta que Colombia requerirá de tiempo y recursos para alcanzar un buen grado de desarrollo; cuál es el grado de avance de los prestadores de servicios logísticos, los cuales tienen grandes oportunidades de mejoramiento en Colombia si bien aún no se alcanzan estándares y servicios como se ven en países desarrollados.

Con este grado de conocimiento en cuanto a lo que representa la logística de distribución en la contribución al valor como resultado y al servicio al cliente para la competitividad y permanencia de las organizaciones, y a las limitaciones y oportunidades al respecto en Colombia, podremos adentrarnos a desarrollar la herramienta que proveerá a la gerencia de estrategias para el mejoramiento de su desempeño en este importante tópico.

3. Acercamiento estratégico para la toma de decisiones aplicado a la logística de distribución

Con el conocimiento acerca de la logística de distribución en la cadena de valor y en el contexto de la empresa, sus componentes y las decisiones que debe asumir el gerente, la logística en Colombia y a lo que puede aspirar en términos de su desarrollo y la oferta de servicios, a continuación desarrollaremos una herramienta que sirva de guía a la gerencia para el mejoramiento continuo del desempeño de la logística de distribución en su

empresa y con ello, ofrecer productos que puedan diferenciarse en costo y servicio y que a su vez esto se traduzca en permitir empresas y un país con mayor nivel competitivo.

Previo a poder desarrollar esta herramienta, debe tenerse en la organización una serie de conceptos estratégicos claros para poder desarrollar la oferta de valor al cliente y con ello todo lo que la logística debe proveer para alcanzar los objetivos empresariales.

3.1. Generalidades

Para poder abordar la herramienta que se propone, el gerente debe tener claridad acerca de qué tipo de productos son los que la compañía posee y/o hacia dónde debe llevar los productos o segmentos de ellos. Igualmente debe tenerse un enfoque claro acerca de cuál es la alineación del desempeño operacional con los objetivos estratégicos del negocio y finalmente, la estrategia de la compañía debe tener una visión común y consensuada internamente en términos de generación de valor a los grupos de interés, cuáles actividades deben ser propias y cuáles tercerizadas, procesos clave y prácticas a incorporar y distinguir con claridad el rol de la tecnología, para fijar estrategias en términos de logística de distribución.

3.1.1. Tipo de producto

El primer paso para crear una estrategia efectiva en logística y en general en la cadena de valor, es considerar la naturaleza de la demanda de los productos que la compañía provee y comenzar a esbozar cuál debe ser la correcta cadena de abastecimiento. Es muy importante tener presente el ciclo de vida del producto, la predictibilidad de la demanda, la variedad del producto, estándares del mercado que guían el servicio, entre otros, pero siempre estarán entre dos categorías: Los productos son funcionales o innovadores¹¹⁷. Los primeros tienen una demanda estable y predecible, márgenes estrechos y largos ciclos de vida, son productos básicos que se encuentran en gran variedad de almacenes minoristas; los innovadores tienen altos márgenes y ciclos de vida corto.

Esto es de gran importancia si bien, cada una de estas características influenciará en los elementos descritos en la logística de distribución. Por ejemplo, ciclos de vida corto en los productos implicará mayor velocidad de alcance a los mercados y por lo tanto una disponibilidad de producto mayor y así mismo asegurar los flujos combinando fuentes de transporte y almacenamiento de manera adecuada que harán una política de utilización de terceros diferente en cada caso y de igual forma una tecnología habilitadora y mediciones distintas. Dependiendo de ello, el costo de la logística se ve influenciado y de esa manera los precios y los resultados de

¹¹⁷ FISHER, Marshall: What's the Right Supply Chain For Your Product?. En: Harvard Business Review, Vol. 75 (1997), No. 2, p. 107.

la compañía. Y esto solo describe, sin entrar en mayor nivel de detalle, la incidencia del tipo de producto.

Los impactos fundamentales en logística los podemos apreciar en la siguiente tabla 3.

Estrategia para logística y cadena de valor	Funcional (Demanda predecible)	Innovador (Demanda impredecible)
Foco en fabricación	Alta utilización	Baja utilización promedio. Variabilidad
Estrategia de inventario	Alta rotación	Baja rotación en componentes y producto terminado
Foco en tiempo de entrega	El bajo costo está sobre el tiempo de entrega	Tiempo de entrega agresivamente corto
Selección de proveedor	Bajo costo	Rápido y flexible
Estrategia diseño del producto	Integral para el máximo desempeño al mínimo costo	Modular para disponer diferenciación al final

Tabla 3. Estrategias de logística de acuerdo al tipo de producto¹¹⁸.

Entendiendo que nuestro enfoque está centrado en productos de consumo masivo, la estrategia de cadena de valor y logística está dada por el tipo de producto funcional, pero, es obligación del gerente tener presente qué tipo (o tipos) de producto es el suyo y poder tener una respuesta estratégica de cómo debe ser el manejo de su logística.

¹¹⁸ FISHER, Op. cit., p.108.

3.1.2. Estrategia del negocio, estrategia de logística

Se ha reconocido a la logística de distribución su importancia en los negocios, pero, en los últimos años, corporaciones de talla mundial han comenzado a reconocer a la gerencia de logística como una disciplina discreta que es la esencia de la estrategia de los negocios. Ejemplo de esto puede citarse a Toyota, Wal-Mart y Dell¹¹⁹.

Ahora bien, si el desempeño estratégico depende en buena medida de la excelencia operativa, los gerentes deben tener claro el marco que guía este concepto. La estrategia del negocio debe ser explícita y claramente entendida por el responsable de la logística para soportar la estrategia del negocio, es decir, dicho modelo debe permitir que la compañía alcance los mercados que escogió y a su vez, los responsables de logística definen, con base en ello, los objetivos de desempeño operacional¹²⁰. Podemos observarlo claramente en la siguiente tabla 4, donde se alinean los elementos de cómo la organización debe responder operativamente al imperativo estratégico.

En la tabla 4 se especifica, de acuerdo a la estrategia de la compañía, cuál debe ser el imperativo que guíe la estrategia operativa que impacta de manera directa los elementos de la logística de distribución. Así por ejemplo, si queremos posicionar a la compañía con el producto de precio

¹¹⁹ LAPIDE, Larry: MIT's SC2020 Project: The Essence of Excellence. En: Supply Chain Management Review, (Abril, 2006); p. 1.

¹²⁰ Ibid., p. 2.

mas bajo, esto determinará que a nivel de logística los procesos deben ser los más económicos y deberá buscarse la mayor eficiencia en cada caso, privilegiando indicadores de eficiencia y con los elementos de tecnología que lo permitan a un mínimo valor de inversión. Ejemplo claro de ello es Wal-Mart, quienes para llegar a los “precios mas bajos todos los días” tienen los mejores desarrollos en procesos (logística propia) y de tecnología (pioneros en RFID), para lograrlo.

Elemento Competitivo de la estrategia	Ejemplo de la característica del modelo operativo que soporta la estrategia
El precio mas bajo	Los costos operativos mas bajos
Producto con el mayor margen	Máxima disponibilidad en el punto de venta
La mas alta calidad	La mayor calidad de proveedores Los mas fuertes controles de calidad
La respuesta mas rápida al cliente	El mas corto ciclo de pedido a entrega La mas rápida entrega prometida
La mas innovadora	El ciclo mas corto de pedido a entrega La mas rápida respuesta en tiempo
La de mas alto retorno de los activos	La mas eficiente en lanzamiento de nuevos productos
El portafolio mas amplio	La mayor utilización de planta los mas bajos inventarios
El mejor servicio	Servicio específico por segmento Máxima disponibilidad en el punto de venta
El mejor soporte post-venta	Máxima disponibilidad de servicio
La mas responsable con el ambiente	Mínimas pérdidas y máximo reciclaje

Tabla 4. Estrategia y modelo operativo¹²¹.

La excelencia en logística no está en alcanzar los mejores números en determinado desempeño. Está en ser el mejor para la estrategia de negocio especificada. Por ejemplo, en el negocio de la moda, la mejor estrategia puede ser la disponibilidad, por lo tanto, no se debe esperar que

¹²¹ LAPIDE, Op. cit., p. 3.

los niveles de inventario sean los mínimos; el mejor desempeño de la logística será, tener los mejores inventarios para la mayor disponibilidad de producto y alcanzar de ese modo el objetivo estratégico. Es por esto que se define, que la estrategia en logística está determinada por tres variables, que a su vez impactarán de manera directa en los elementos de la logística de distribución: Respuesta al cliente, eficiencia operativa y utilización de activos¹²².

Respuesta al cliente. Son medidas de cara al cliente. Se define el tiempo del ciclo de la orden, desempeño de órdenes perfectas (completitud de la orden, calidad del producto y documentación sin problemas) y el tiempo de llegada al mercado de nuevos productos¹²³. Los primeros son característicos de la logística de distribución en el procesamiento de pedidos, sugeridos en los elementos teóricos en la parte de indicadores de gestión logística.

Eficiencia. Son mediciones internas. Qué tan bien transforma la logística. Se mide la productividad, los costos y las pérdidas¹²⁴. Es otro de los aspectos importantes del desarrollo de indicadores para la logística orientados hacia la productividad y los costos, vistos en el sistema balanceado de indicadores para la gestión logística.

¹²² LAPIDE, Op. cit., p. 3.

¹²³ Ibid., p. 3.

¹²⁴ Ibid., p. 4.

Utilización de activos. También es de carácter interno. Mide qué tan efectivamente se utiliza la infraestructura, transporte y manejo de inventarios, respecto de las inversiones¹²⁵.

En cualquier caso para productos de consumo masivo, foco de nuestro trabajo, hay una alta concentración hacia la eficiencia operativa, tal como lo sugiere la figura 3-1.

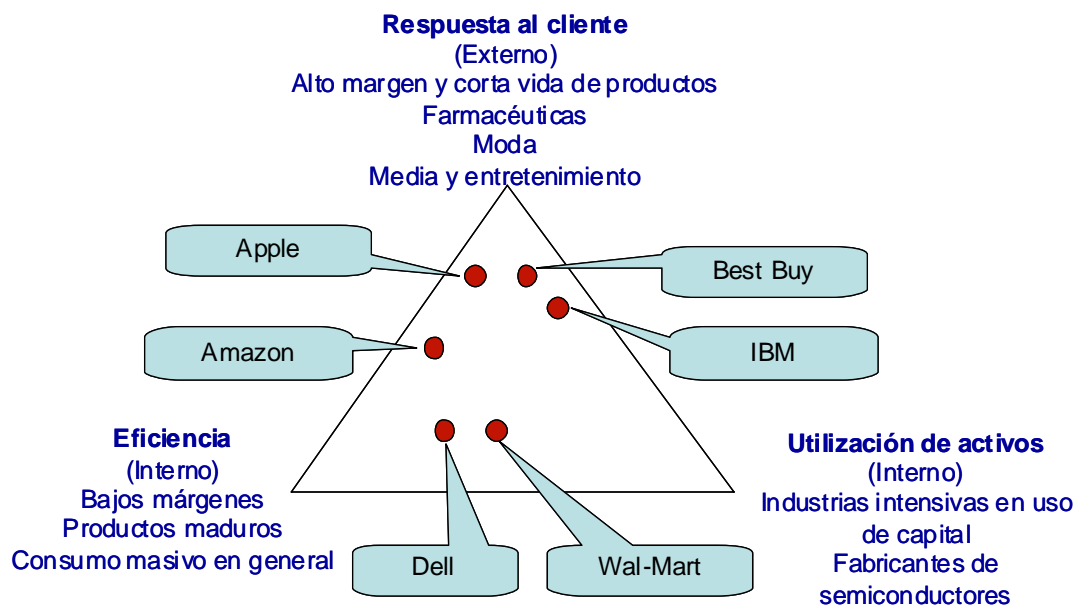


Figura 3-1. Alineación del desempeño operacional con los objetivos del negocio¹²⁶.

3.1.3. Estrategia: Cadena de valor y logística

Una empresa está inmersa en dos grandes bloques de trabajo: Gestión de la demanda y Logística de distribución. La función de la primera es generar

¹²⁵ LAPIDE, Op. cit., p. 4.

¹²⁶ Ibid., p. 5.

una demanda rentable por medio de lograr la atracción, consideración, preferencia y lealtad de los clientes y consumidores¹²⁷. Sus elementos son: Posicionamiento, precio de los productos y servicios, selección y administración de los canales de comercialización y la fuerza de ventas requerida. Una vez establecidos estos elementos, la logística de distribución por medio de proporcionar productos y servicios con calidad, promesa de servicio cumplida y eficiencia para que sean competitivos en el mercado¹²⁸.

La sincronización entre estos dos bloques permite generar y suministrar una demanda rentable. La falta de dicha sincronización, tiene las siguientes repercusiones:

- Desarrollo de productos contemplando solo el esquema comercial, pero, no se toma en cuenta las dificultades de distribuirlo para servir a la demanda. Consecuencia de ello puede ser problemas posteriores de servicio y altos costos.
- Se contraponen las estrategias. Diseñamos segmentos y productos para cada uno de ellos, lo que implica mayor variedad de productos y variabilidad de la demanda. De otro lado se desarrollan estrategias de operaciones dirigidas a eficiencia y por ende reduce la flexibilidad y la agilidad. Consecuencia: Mal servicio y altos costos.

¹²⁷ LOZANO, Op. cit., p. 12

¹²⁸ Ibid., p. 12.

- Hay estrategias de segmentación de clientes y de mercados, lo que conlleva a una diferenciación de productos y ofertas, pero, no hay segmentación en la atención y se da el mismo servicio. Consecuencia: Altos costos de servir, insatisfacción de algunos segmentos.
- Se pretende dar una propuesta de valor al mercado, pero, no se tiene validado el requerimiento operativo ni está cuantificado el costo para cumplir dicha promesa.

Ya enmarcados en el contexto estratégico del negocio con relación a la logística de distribución, debemos volver a los elementos definidos en la sección 2, como claves en el desempeño de la logística de distribución.

3.2. Elementos de la herramienta

Los elementos de la herramienta los hemos definido como aquellos aspectos clave en los que el gerente debe colocar especial cuidado para tener una logística de distribución que responda a las expectativas estratégicas de su organización.

Dichos elementos, de acuerdo a los conceptos desarrollados en la sección 2, son: Definición y alcance de los procesos, tercerización, estructura de soporte, indicadores de desempeño y tecnología de información.

3.3. Proceso de ejecución

Presentamos a continuación el proceso de involucramiento y de toma de decisiones que el gerente debe tener en términos de cadena de valor y específicamente en la logística de distribución. Algunos campos son transversales a lo que es la cadena de demanda y a la logística de distribución, pero, en todo momento nos estaremos refiriendo al alcance de este trabajo que tiene que ver con los impactos estratégicos de las decisiones de la gerencia en la logística de distribución.

Extraído de los conceptos anteriores y teniendo claro que nos enmarcamos en productos de consumo masivo, por lo tanto funcionales, y que en la alineación de los objetivos del negocio con las operaciones este tipo de productos implican una alta eficiencia operacional (figura 3-1), hemos hecho una construcción representada en la figura 3-2, donde presentamos la herramienta central para la estrategia en cadena de valor con énfasis en logística de distribución. Con esto pretendemos definir el marco de trabajo de esta sección, desarrollando la metodología en los puntos en los cuales debe intervenir el gerente a fin de que haya una sincronización entre la estrategia del negocio, la demanda y la logística de distribución.

La figura 3-2 en forma general, es decir, para cualquier compañía del sector real, resume los aspectos relevantes en los cuales debe centrar su atención el gerente, basados en los aspectos teóricos que hemos

esbozado hasta este momento, con énfasis en la logística de distribución, especificando las decisiones que en cada caso debe asumir. Los principales aspectos son:

- Estrategia del negocio: La definición de los objetivos estratégicos, dónde se sitúan los productos, la selección de canales de comercialización, la segmentación de los diferentes tipos de clientes y la propuesta de valor por segmento, definen los imperativos en términos de la estrategia de demanda (que no es objeto del presente trabajo) y la logística de distribución que en cualquier caso, deben estar alineados y coordinados. Los aspectos siguientes tienen la base de sustentación y base de decisión en los aspectos teóricos tratados en el capítulo 2. De igual forma se establecen relaciones de coordinación con los procesos productivos, necesarios para el abastecimiento adecuado del producto elaborado.

- Estrategia de logística de distribución. Es la alineación del desempeño operacional con los objetivos del negocio. Con base en ello se define lo relacionado con cada proceso de la logística de distribución: Niveles de servicio y procesamiento de pedidos, estrategia de suministro de producto terminado y su consecuente nivel de inventarios, la estrategia de almacenamiento y transporte y con ello, el nivel de tercerización que es requerido.

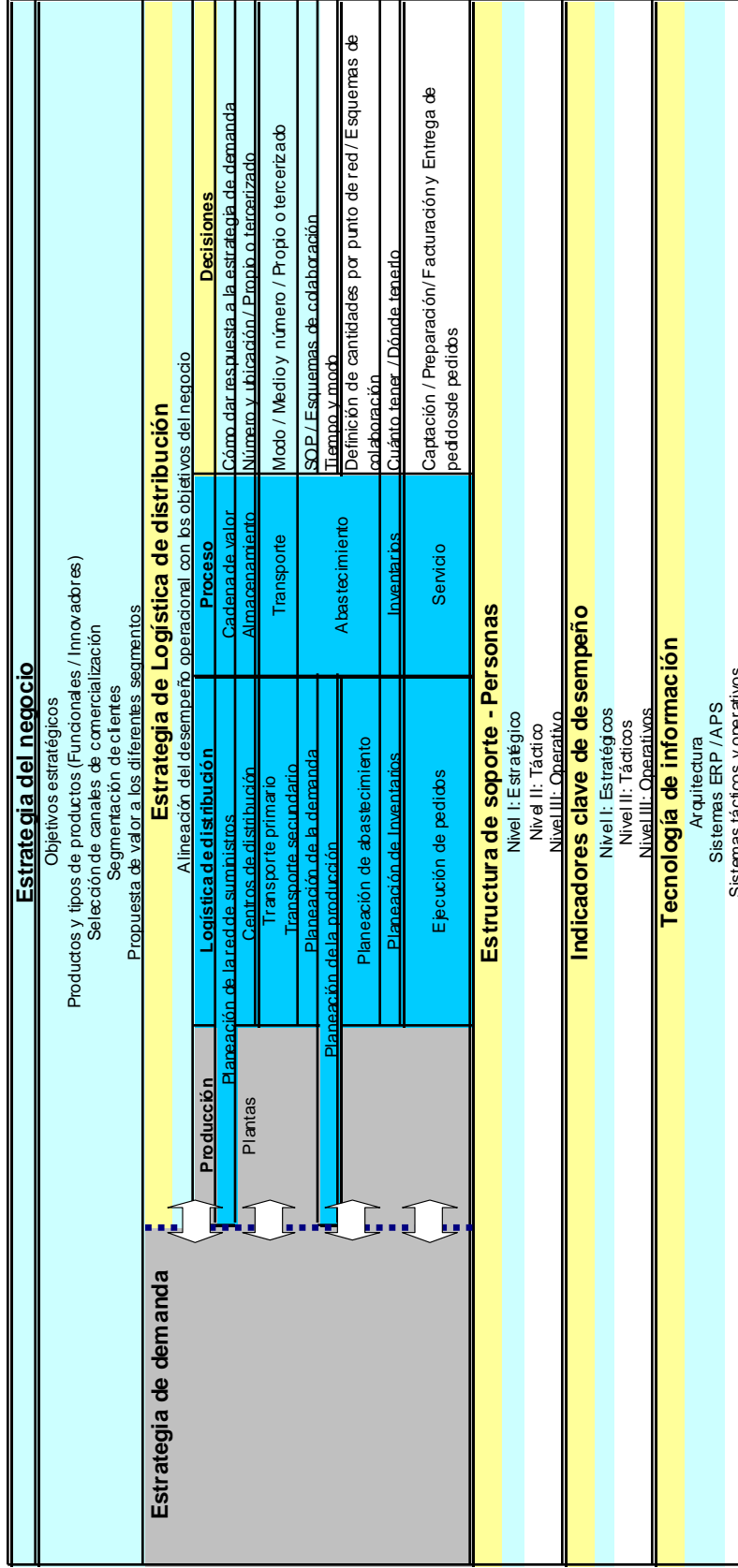
- Una vez definido el esquema de trabajo sobre los procesos, se define la estructura necesaria que soportará aquellos. La estructura de

soporte deberá responder a las expectativas del negocio y el gerente deberá definir el nivel que requiere de acuerdo con su intención de llegar a una estructura de primer nivel (integración de la logística de distribución), o si quiere hacerlo de manera escalonada desde la etapa primaria, pasando por funciones no integradas, hasta llegar al esquema integrado.

- Se definen los indicadores con base en el sistema balanceado de indicadores, que serán clave en la medición del desempeño y procurarán la comparación con la industria local, regional y mundial.

- Con base en lo anterior se define las necesidades en tecnología de información.

LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN - HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA LA GERENCIA



Áreas en las que la gerencia tiene incidencia directa en las decisiones para un mejor desempeño de la logística de distribución

Figura 3-2: Herramienta estratégica para la gerencia, en logística de distribución. (Fuente: Construcción propia).

Retomamos la sección 2.1.4. Decisiones que la gerencia debe asumir en logística de distribución.

- Estrategia de servicio al cliente y propuesta de valor.
- Canales de distribución por los cuales llegará el producto a manos del cliente.
- Estrategias de tercerización y/o operación propia en diversos procesos logísticos clave.
- Sistemas de información y tecnología.
- Estructura de apoyo a procesos de logística de distribución
- Definición de indicadores de gestión logística, “benchmarks” y seguimiento.
- Red logística, esto es, localización de centros de distribución, almacenes y plataformas de “cross-docking”.

Las dos primeras pertenecen al ámbito de niveles estratégicos y no es del alcance de nuestro trabajo. Las cuatro siguientes, ya trabajadas en la sección 2.1 Logística de Distribución desde su marco teórico, nos permitirá abordar el proceso de ejecución de la herramienta.

El foco de este trabajo está orientado hacia los gerentes, por lo que nuestra pretensión es poder darles elementos y conocimiento para direccionar el trabajo de logística de distribución desde su perspectiva estratégica.

Para orientar el trabajo del gerente, hemos recurrido a un cuestionario cuyo objetivo es mostrar, de acuerdo a las orientaciones de cada Compañía y las mejores prácticas del sector, las brechas que pudieran existir para procurar con dicha identificación un mejoramiento en el desempeño logístico. El análisis de estas brechas orientarán claramente la estrategia que en logística de distribución el gerente debe seguir y profundizar, con una conciencia plena de hacia dónde dirigir los esfuerzos y tener claridad en los resultados esperados.

Estas preguntas se han basado en la investigación hecha por una empresa consultora experta en temas de logística de distribución en el ámbito del consumo masivo en Colombia, la propuesta general de otra compañía consultora en Cadena de Valor¹²⁹ y este equipo de trabajo, bajo la premisa de que puedan llevar a resultados que procuren mejoras en el proceso logístico, basados en las premisas expuestas a lo largo de este trabajo y que abarquen los principales hitos desarrollados: Generalidades estratégicas, estrategias de tercerización, diseño estratégico de indicadores, estructura de apoyo, sistemas de información y tecnología, y procesos.

De 165 preguntas recopiladas, las cuales se listan completas en el anexo 5, se preseleccionaron y posteriormente se seleccionaron 30 definitivas de nivel estratégico propias para el gerente, con los siguientes criterios:

¹²⁹ Lozano, Op. cit., p. 8.

- Preguntas específicas de la logística de distribución. De productor de consumo masivo.
- Preguntas que cubran seis temas primordiales: Estrategia en logística de distribución, tercerización de operaciones, indicadores de gestión, estructura de apoyo, tecnología y procesos.
- Preguntas claras para el gerente y que lo impacten.

En el cuestionario se tiene, además, 5 preguntas iniciales que hablan de la generalidad de la compañía y una última en la encuesta que habla de la satisfacción acerca de la entrevista. (Ver tabla 5.)

Las preguntas tienen un abanico de opciones que abarca el espectro completo del conocimiento de lo que se pregunta, del desconocimiento a la certeza.

Respuesta	Valor	Significado
No sabe	0	Es totalmente desconocido
Totalmente en desacuerdo	1	Se sabe con certeza que no se tiene
En desacuerdo	2	Está comenzando a trabajarse en la compañía
Neutro	3	No está muy desarrollada
De acuerdo	4	El nivel de desarrollo es importante, pero, aún no está completo
Totalmente de acuerdo	5	Se tiene información completa y documentada con resultados

Tabla 5. Posibles respuestas, valor y significado, como orientadores de la encuesta.

3.3.1. Generalidades estratégicas

Para poder determinar los requerimientos en cada caso, es necesario saber algunas generalidades de la compañía, dado que dará una idea de su estrategia hacia la logística de distribución y proveerá una noción de su complejidad, a fin de determinar cuáles son los focos para su mejoramiento.

1	La compañía puede ofrecer a los clientes una variedad de productos y servicios logísticos que nuestros competidores no pueden
2	Se ha definido y documentado una estrategia de logística que abarca los diferentes procesos de la compañía. (Servicio-pedidos, abastecimiento, inventarios, almacenamiento, transporte)
3	La compañía publica una estrategia de distribución y es revisada al menos una vez al año
4	La estrategia de la compañía es utilizada para conducir y orientar sus operaciones logísticas
5	La estrategia de logística está alineada con las necesidades del mercado y orientada al servicio

Tabla 6. Preguntas sobre generalidades estratégicas.

Con estas preguntas, pretendemos saber si existe una línea definida y en qué grado de alineación, entre la estrategia del negocio y la de logística de distribución y qué tanto está en el contexto del gerente, los procesos de logística.

3.3.2. Estrategias de tercerización

De otro lado, es responsabilidad del gerente definir qué procesos son susceptibles de ser tercerizados de acuerdo a los siguientes lineamientos¹³⁰.

- No debe ser entregado a terceros aquellos procesos que se consideran parte fundamental del negocio y fuente de diferenciación en el mercado.
- No se debe tercerizar procesos que sean particulares y generen dependencia del proveedor, en un mercado donde no hay mucha oferta de tales servicios.
- Existen proveedores de servicios desarrollados en lo que se requiere y favorece los costos por tener el proveedor economías de escala.
- El proveedor de servicios logísticos (PSL), está alineado con las estrategias del negocio y tiene una filosofía de trabajo similar a la de la compañía.
- Se tienen contratos con los PSL flexibles que favorezcan el crecimiento, como también válvulas de escape y definiciones de salida claras y sencillas.
- Se debe tercerizar aquellas áreas donde los PSL tengan buena oferta y exista un abanico de proveedores que favorezca la selección y el cambio en caso de ser requerido.

¹³⁰ SIMCHI-LEVI, KAMISKY y SIMCHI-LEVI, Op. cit., p. 142-147.

- Se escoge un proveedor con experiencia en los procesos que requiere trabajar la empresa, lo puede hacer mejor que ella y su trabajo aumenta el valor de los productos por medio de los servicios que se ofrecen.

- Se debe tercerizar en sectores donde los PSL están en permanente búsqueda de mejoramiento.

- Debe evaluarse los riesgos en los que se incurre por contratar terceros, teniendo claramente definidos las contingencias en caso de cualquier tipo de fallo.

Las preguntas seleccionadas en esta parte, son:

6	La compañía ha desarrollado alianzas estratégicas con los terceros claves en la logística y continuamente se están buscando oportunidades para mejorar la integración de las operaciones
7	Todos los contratos con terceros contienen cláusulas para compartir beneficios por la obtención de mejoras en el servicio conjunto o reducción de costos
8	La compañía analiza y revisa continuamente sus operaciones con la intención de tercerizar las funciones que pueden ser realizadas mejor por otros
9	La compañía selecciona socios de negocio utilizando un criterio de selección en adición al precio del contrato: como cultura apropiada, buena voluntad de compartir ideas y generar mejoras de servicio
10	La Compañía ha identificado todas las capacidades no estratégicas que podrían ser conducidas por terceros

Tabla 7. Preguntas sobre tercerización de procesos.

Este trabajo ha dotado de conocimiento a la gerencia, en sus capítulos teóricos, con relación a las oportunidades de mejoramiento en términos de infraestructura en el país, así como de cómo se encuentra el desarrollo de

los operadores logísticos en Colombia y poder tener una idea de qué procesos y hasta qué punto pueden ser tercerizados en la organización para la contribución del logro de la estrategia.

3.3.3. Diseño estratégico de indicadores

En el capítulo 2 expusimos la importancia del uso de indicadores para medir, controlar y mejorar la gestión.

Las preguntas seleccionadas en este campo son:

11	La compañía utiliza indicadores de desempeño que abarcan la logística de distribución: Servicio (pedidos), absatecimiento, inventarios, almacenamiento y transporte.
12	La compañía posee un sistema de medición de desempeño integrado el cual posee una variedad de indicadores individuales y grupales que están alineados con los objetivos del negocio
13	La compañía mide el total del costo de distribución, incluyendo costos de traslado, dañados, demoras, almacenaje y manejo
14	La compañía mide la satisfacción del cliente con encuestas formales
15	La Compañía compara el desempeño de su logística con las mejores prácticas de otras industrias

Tabla 8. Preguntas acerca de la posición de la gerencia con relación a los indicadores de gestión logística.

Con estas preguntas esperamos tener una dimensión clara de la posición de la gerencia y cuál es el nivel de desarrollo, con relación a los indicadores de gestión con especificidad en la logística de distribución.

3.3.4. Estructura de apoyo a procesos de logística de distribución

El gerente debe tener claro, de acuerdo con la estrategia, cuál debe ser la estructura de apoyo acorde, de modo que se alcancen los objetivos del negocio.

16	La compañía provee de entrenamiento a todos los empleados, lo cual les permita entender a grandes rasgos los conceptos de la logística y prepararlos para su rol específico dentro de la organización
17	La compañía ha delegado responsabilidades para satisfacer las necesidades de los clientes hasta el nivel más bajo de la organización
18	La compañía posee un grupo centralizado de manejo de la logística, el cual es responsable de la coordinación de las actividades a lo largo de la organización
19	La compañía ha seleccionado a un ejecutivo experimentado que posea la responsabilidad de todas las actividades a lo largo de la logística y que reporte directamente al Gerente

Tabla 9. Preguntas acerca de la estructura de apoyo.

Con estas preguntas se espera saber qué tan claro es para el gerente la estructura que tiene, además de ello puede saber si sus definiciones en este campo están bien orientadas o si tiene oportunidades de mejoramiento.

3.3.5. Sistemas de información y tecnología

Acorde con la complejidad del negocio, la compañía deberá tener fortalezas en este campo para poder tener controlada su gestión y mas aún, poder generar información útil para gestionar y tomar decisiones.

Una hoja de ruta interesante y de gran valor para la gerencia, es la que vemos en la figura 3-3 en la que se exhibe, de acuerdo al grado de madurez de la organización y acorde a las fortalezas que debe ir adquiriendo cualquier compañía que desee competir en el ámbito regional y mundial, los procesos en logística de distribución y los módulos típicos de un ERP que apalancan cada proceso. A pesar de que corresponde a temas especializados, el gerente debe conocer qué hay en sistemas de información y tecnología para mejorar el desempeño de la logística de distribución y con ello los resultados del negocio.

Las preguntas que el gerente debe responder en estos términos son,

20	Se utilizan sistemas complejos basados en reglas para tomar decisiones complejas y autónomas
21	La compañía utiliza sistemas de información especializados para optimizar elementos particulares de la logística de distribución, planificación de la demanda, y planificación de la producción
22	La compañía comparte información en tiempo real con los proveedores y clientes
23	La compañía posee un sistema de información a lo largo de ella que le permite soportar todas las funciones de producción, financieras, ventas y logísticas
24	Los sistemas de información de la Compañía proveen la correcta información para tomar las decisiones exactas y oportunas

Tabla 10. Preguntas acerca de sistemas de información para logística.

Estas preguntas orientarán al gerente sobre lo que tiene y debiera tener para soportar las funciones propias de la organización y específicamente de la cadena de valor que impacta directamente a la logística de

distribución. No se hizo profundidad, deliberadamente, acerca de módulos de manejo de bodegas, de transporte, RFID y otras, dada la especificidad del tema y el uso intensivo en los casos de tercerización que exceden lo que consideramos, debe conocer el gerente. Como aporte teórico al entendimiento y por considerarla una “hoja de ruta” muy actual e interesante acerca de lo que debe tener una compañía en términos de tecnología ERP y APS, se acompaña la siguiente figura 3-3.



Figura 3-3. Hoja de ruta para la implantación de sistemas ERP y de planificación avanzada, APS¹³¹.

¹³¹ SINTEC. Estrategia para la implantación de los módulos SAP APS. Presentación hecha el 15 de octubre de 2009. (Slide 8)

3.3.6. Procesos

En términos generales, durante la ejecución, la logística de distribución comienza con la coordinación de la determinación de la demanda que proveerá los planes de producción y abastecimiento de materiales. Este proceso deriva al Plan de Ventas y Operaciones PVO (S&OP, Sales and Operations Planning, por sus siglas en inglés), en la cual se alinean las expectativas de ventas con los resultados financieros del negocio. Este proceso es liderado generalmente por logística de distribución, pero, es transversal si bien interviene Ventas en sus consideraciones futuras de desempeño, Mercadeo en sus actividades diversas, Producción en sus restricciones de capacidad y Proveedores en su capacidad de producción y entregas de acuerdo a los requerimientos. Básicamente lo que se obtiene con este proceso es el abastecimiento de producto terminado para el adecuado desempeño de la logística de distribución, tal como lo hemos tratado en el desarrollo teórico. Lo consideramos un proceso estratégico que debe validar el gerente, si bien con ello se ve el desempeño en términos económicos y de mercado para el negocio.

25	La Compañía entiende completamente las compensaciones de inventario, costo de fletes y servicio al cliente
26	La compañía ha optimizado la distribución de productos en parámetros de costo, calidad y servicio
27	Las operaciones de distribución de la compañía son optimizadas para satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible
28	La red de distribución está configurada de manera tal de satisfacer requerimientos únicos de clientes
29	La planificación de la producción se encuentra principalmente orientada por la planificación de la demanda y está optimizada por la capacidad de la planta y disponibilidad de materiales
30	La Compañía entiende las implicaciones del cambio de las condiciones de mercado y puede manejar sus efectos sobre la totalidad de la logística

Tabla 11. Preguntas sobre procesos de logística de distribución.

Con estas preguntas queremos saber si el gerente tiene claro los procesos de la logística de distribución y qué grado de desarrollo tiene en la organización. Orientará las sugerencias en caso de observar brechas de acuerdo al tipo de negocio.

Al final del formato de preguntas, se elaboró una última y final, preguntando al gerente sí “estas preguntas le ayudan a pensar con amplitud sobre su logística de distribución y podrían ayudarle eventualmente a orientar sus estrategias en esa dirección”, queriendo con ello dar prueba final de la efectividad del cuestionario, aparte de descubrir las brechas de oportunidad para el mejoramiento de la logística de distribución. Las preguntas y la dinámica de las entrevistas llevaron a que los gerentes calificaran su grado de satisfacción.

En resumen y como conclusión, la herramienta propuesta abarca los siguientes puntos:

- Información acerca de la logística de distribución y su rol estratégico dentro del contexto de la organización. Así el gerente tiene una visión completa de lo que abarca este importante hito dentro de cualquier organización y la suya propia.

- Información acerca de la logística en Colombia, sus limitaciones, política de estado, oferentes y necesidades, que complementarán a la gerencia acerca de aquello con que puede contar y las necesidades del país en cuanto a su papel en el desarrollo de la competitividad de su compañía y la del país.

- Marco general acerca del tipo de producto que maneja la organización y el contexto en el que se desempeña que ayuda en la definición de la estrategia completa de la compañía que afectará finalmente la de la logística de distribución.

- Orientador estratégico en el contexto completo de la compañía, a fin de guiar al gerente sobre los principales hitos que deberá conocer para orientar la estrategia de logística de distribución (Figura 3-2).

- Solución de preguntas acerca de los aspectos relevantes de la estrategia de la logística de distribución que definirán las brechas y los aspectos relevantes que un gerente deberá conocer para orientar su organización en este aspecto.

- Pasos a seguir con el conocimiento y la orientación estratégica del gerente.

- Recomendaciones de acuerdo a las brechas de resultado.

4. Aplicación a la logística de distribución de compañías de consumo masivo.

La metodología utilizada para la aplicación de esta herramienta ha sido la entrevista cara a cara, de la siguiente manera:

- Como primera medida debemos seleccionar para las cuatro entrevistas propuestas en la metodología al inicio de este trabajo, un espectro de compañías de consumo masivo que trabajen con énfasis en diversos modelos de distribución para poder abarcar un espacio amplio de estos mercados. Como metodología, fuimos a la descripción de AC NIELSEN, que presentaremos más adelante en la sección 4.1, descripción del mercado de consumo masivo en Colombia, complementando esto con el conocimiento de una persona de alta experiencia en canales de distribución en Colombia, para definir cuáles son los tipos de compañías mas representativos, en volumen y diversidad de características, del mercado de consumo masivo en nuestro país^{***}.

- Al sentarnos con cada gerente, le explicamos de que se trataba, qué abarcaba cada grupo de preguntas y cuál era el significado de la puntuación colocada.

*** ENTREVISTA con Juan Fernando Mejía E., Vicepresidente de Ventas de la Compañía Nacional de Chocolates, Medellín, 26 de octubre de 2009.

- Debimos explicar algunos conceptos de la logística si bien, no estaban en la mayoría de los casos familiarizados con los mismos.
- Procedimos a la calificación y posteriormente discutimos los resultados obtenidos en cada caso.
- Finalmente, para entender las complejidades de cada tipo de canal expuesto, contamos con la intervención de cuatro expertos Gerentes de Logística de reconocidas compañías de consumo masivo en Colombia, pusimos a consideración el cuestionario y definimos los perfiles de mejores prácticas en cada caso para tener el escenario de base con el que se cruzará las respuestas de los gerentes de compañías similares. En los anexos 1 al 4 encontramos tanto el perfil de base como el de respuestas, para definir con ello las brechas encontradas. El análisis de las respuestas lo tenemos en la aplicación de la herramienta.

Los escenarios de base deberían ser, en un contexto de pleno desarrollo de la gestión de la logística de distribución, de máxima calificación (5), pero, dadas las condiciones de nuestro país, el grado de desarrollo de los operadores logísticos, la infraestructura en general, temas expuestos en el sección 2, y las particularidades de la industria, se ha modificado por cada experto esta calificación y se explicará en cada caso al pie de cada una de las hojas de resultados en los anexos 1 al 4. Los tipos de compañías seleccionados y sus principales características, son:

- Compañía de venta directa.

Este tipo de compañía se caracteriza por trabajar en campañas (normalmente de 15 a 18 en el año) y tener unas personas que, sin estar vinculadas a la compañía, venden en su área de influencia o vecindario, normalmente pagan de contado y anticipado a la entrega del pedido. El manejo de la cadena de abastecimiento es complejo por tener no solo productos de la compañía sino, además, empaques (o contenedores) que pueden ser usados después de consumirse el producto, cuya demanda es de gran variabilidad y por ello requiere altos estándares en el gerenciamiento de los inventarios y el abastecimiento, para la atención de un alto nivel de servicio (99%). El manejo de pedidos es un proceso intensivo en “picking”¹³² y por ello el nivel de tecnología de sus centros de distribución es alto. El transporte hacia los clientes es masivo a las ciudades de destino y el reparto desde allí es intensivo en los comienzos de campaña especialmente, tiempo en el que se cumple la promesa de servicio. Son ejemplos de compañías de consumo masivo de venta directa en Colombia, Novaventa del Grupo Nacional de Chocolates, DLM de Leonisa, Avon, Inscra, Yanbal, Ebel, entre otras ****.

- Compañía con énfasis en canal de distribuidores y mayoristas.

Se caracterizan por tener un centro de distribución adherido a la planta de producción y hacen la entrega de los productos a mayoristas y distribuidores que se encargan de llevarlos a los clientes en diversos

¹³² “Picking” es llamado al proceso de selección de mercancías en preparación de los pedidos.

**** ENTREVISTA con Rafael Marín, Gerente de Logística de Novaventa de Colombia, Medellín, 31 de octubre de 2009.

territorios geográficos. Los pedidos se caracterizan por ser de alto volumen, por lo que las entregas se hacen en grandes vehículos, normalmente, de acuerdo a la frecuencia de atención. La logística no es compleja en términos de procesamiento de pedidos y entregas. El cuidado especial que hay que tener en este tipo de canales es el seguimiento al cliente a fin de captar fácilmente lo que ocurre en el mercado. A pesar de que la mayor parte de compañías de consumo masivo tienen este canal, normalmente lo combinan con otros con los que se complementan. Ejemplo de estas compañías en Colombia puede ser Compañía de Galletas NOEL, Nestlé de Colombia, Cacharrería Mundial, entre otras ****.

- Compañía con énfasis en el canal moderno¹³³.

Este mercado es de alto volumen y gran complejidad logística, si bien la tecnología juega un papel preponderante en el manejo de inventarios, resurtidos, ventas en la salida del punto de venta, entregas certificadas y centralizadas, prácticas de Planes Colaborativos de Pronósticos y Reabastecimiento (CPFR, Collaborative Planning, Forecasting and Replanishment, por sus siglas en inglés), Inventario en manos de los proveedores (VMI, Vendor Management Inventory). Son clientes de alta exigencia en servicio. Ejemplo de compañías orientadas a este canal son las grandes multinacionales *****.

**** ENTREVISTA con Pedro A. Blanco S., Gerente de Logística de Compañía de Galletas NOEL, Medellín, 2 de noviembre de 2009.

¹³³ Se denomina Canal Moderno a las ventas relacionadas con las Grandes Superficies o Almacenes de Cadenas. Llamado también mercado del “Retail”. En Colombia son ejemplo de este canal, Grupo Éxito, Carrefour, Olímpica, Colsubsidio, La 14, entre otras.

***** ENTREVISTA con Carlos Fernando Lozano, Gerente de Logística de Productos Alimenticios Doria de Colombia, Medellín, 2 de noviembre de 2009.

- Compañía con énfasis en el canal tradicional.

El canal tradicional es denominado también como de “tiendas de barrio” y es muy generalizado en nuestro país. Su complejidad logística no está en la tecnología básicamente, al contrario del canal moderno. Radica en la cantidad de clientes con entregas pequeñas. Este canal es atendido en términos generales por sus dueños, por lo que el servicio “cara a cara” es fundamental tanto en el momento de la venta como en la entrega. Las compañías que trabajan en buena proporción este canal tienen una dispersión geográfica muy importante, por lo que su red de centros de distribución es amplia, al igual que el número de vehículos con los cuales realiza las entregas, por lo que su logística de distribución es muy especializada de cara al cliente, por ello, dado el grado de desarrollo de los operadores logísticos, hay mucha reserva en contratar servicios para la atención de este canal, especialmente *****.

Antes de la aplicación de la herramienta, debemos definir, de manera general, el mercado de consumo masivo en Colombia, para lo que nos ayudaremos de los datos de AC Nielsen en sus perspectivas del consumo masivo del año 2007, lo que también complementa no solo el conocimiento del gerente, sino además, la justificación de las entrevistas.

***** ENTREVISTA con Iván Darío Mantilla O., Jefe de Abastecimiento y Servicio, Compañía Nacional de Chocolates de Colombia, Medellín, 2 de noviembre de 2009.

4.1. Descripción del mercado de consumo masivo en Colombia

El consumo masivo en Colombia se materializa en tiendas o establecimientos de diferente tipo, cuya denominación depende del área en metros cuadrados que ocupa el área de ventas, el número de empleados o dueños ocupados en la tienda, el número de cajas registradoras de salida, el tipo de productos que maneja, el volumen de ventas, los metros lineales de enfriadores y congeladores y los metros lineales de góndolas y estanterías¹³⁴. En ese contexto, el mercado de consumo masivo en Colombia puede dividirse en¹³⁵:

- Supermercados (Cadenas e independientes). Son establecimientos con área de ventas de más de 100 m² y posee por lo menos una caja registradora de salida donde el público muestra la mercancía adquirida y un empleado de la tienda le cobra el dinero correspondiente. Se dedica a la venta de todo tipo de productos al detal, tales como alimentos, medicamentos, aseo del hogar, aseo personal, entre otros. La mayoría de las ventas se hace por autoservicio, sin intervención del vendedor. Puede poseer cajas registradoras por secciones. Necesariamente dispone de canastas o carros para uso de los clientes.
- Minimercado. Es un establecimiento con área de ventas igual o menor a 100 m² y opera de manera similar a los restaurantes, a diferencia el comprador puede empacar la mercancía adquirida generalmente en

¹³⁴ AC NIELSEN. Tendencias del consumo masivo en Colombia 2007. Presentación hecha a compañía de consumo masivo, marzo de 2007, p. 11

¹³⁵ Ibid., p. 12.

bolsas plásticas. Se dedica a la venta de diferentes productos al detal básicamente de alimentos, aseo del hogar y aseo personal.

- Tradicional¹³⁶. Establecimiento donde los clientes son atendidos por vendedores que se encuentran detrás del mostrador y las mercancías que se observan en las estanterías están fuera del alcance del comprador. Además, la gran mayoría de las ventas (más del 50%) se realizan al detal, aún cuando en alguna menor proporción también se vende al por mayor o para consumo en el local de ventas. Se consideran tiendas Tradicionales los establecimientos tales como: graneros, almacenes de víveres, tiendas de barrio.
- Licorería¹³⁷. Establecimiento en donde los clientes son atendidos por vendedores que se encuentran detrás del mostrador y más del 50% de los productos que se observan son licores: Vino, ron, whisky, vodka. Además, más del 50% de las ventas son para personas que llevan lo comprado a sus hogares y no lo consumen dentro de la tienda.
- Bar¹³⁸. Establecimiento dedicado principalmente a la venta de licores que son consumidos en el mismo local, por lo tanto, debe existir mesas o barras a donde le son llevados los licores a los clientes y eventualmente la comida, (aunque está no sea la principal actividad). Se incluyen: discotecas, tabernas, grilles, cafés y similares.

¹³⁶ AC NIELSEN, Op. cit., p. 14.

¹³⁷ Ibid., p. 14.

¹³⁸ Ibid., p. 15.

- Restaurante¹³⁹: Establecimiento dedicado a la venta de comidas preparadas que se consumen en el mismo local, por lo tanto, debe existir mesas en donde se atienden los clientes. En esta categoría se incluyen: restaurantes, asaderos, pizzerías y todos aquellos cuya principal actividad sea el servicio de comida.
- Cafetería¹⁴⁰. Establecimiento dedicado a la venta de comestibles y/o bebidas, generalmente consumidas en el local de venta (más del 50% de las ventas provienen del Consumo Local). Se dedican generalmente, a la venta de comidas rápidas; se incluyen establecimientos tales como: venta de golosinas, fuente de soda, bizcocherías, etc.
- Droguería¹⁴¹. Establecimiento que se caracteriza por vender productos medicinales, éticos o bajo formulación médica y los clientes son atendidos por vendedores que se encuentran detrás del mostrador y eventualmente también con sistema de autoservicio total o parcial y más del 50% de las ventas totales corresponden a productos medicinales, de aseo personal, de belleza y para bebés.
- Kiosco¹⁴². Se refiere al puesto callejero fijo (andén, parques, parqueaderos, sitios públicos), donde se encuentran productos tales como golosinas, cigarrillos, periódicos, revistas, gaseosas.
- Cajonero¹⁴³: Cumple la misma definición del kiosco, excepto que no está fijo en el andén, sino que se puede trasladar de un sitio a otro.

¹³⁹ AC NIELSEN, Op. cit., p. 15.

¹⁴⁰ Ibid., p. 15.

¹⁴¹ Ibid., p. 16.

¹⁴² Ibid., p. 16.

El mercado de consumo masivo en Colombia se compone de más de 520.000 establecimientos que caen en las categorías descritas, y cuya evolución se muestra en la siguiente figura 3-4.

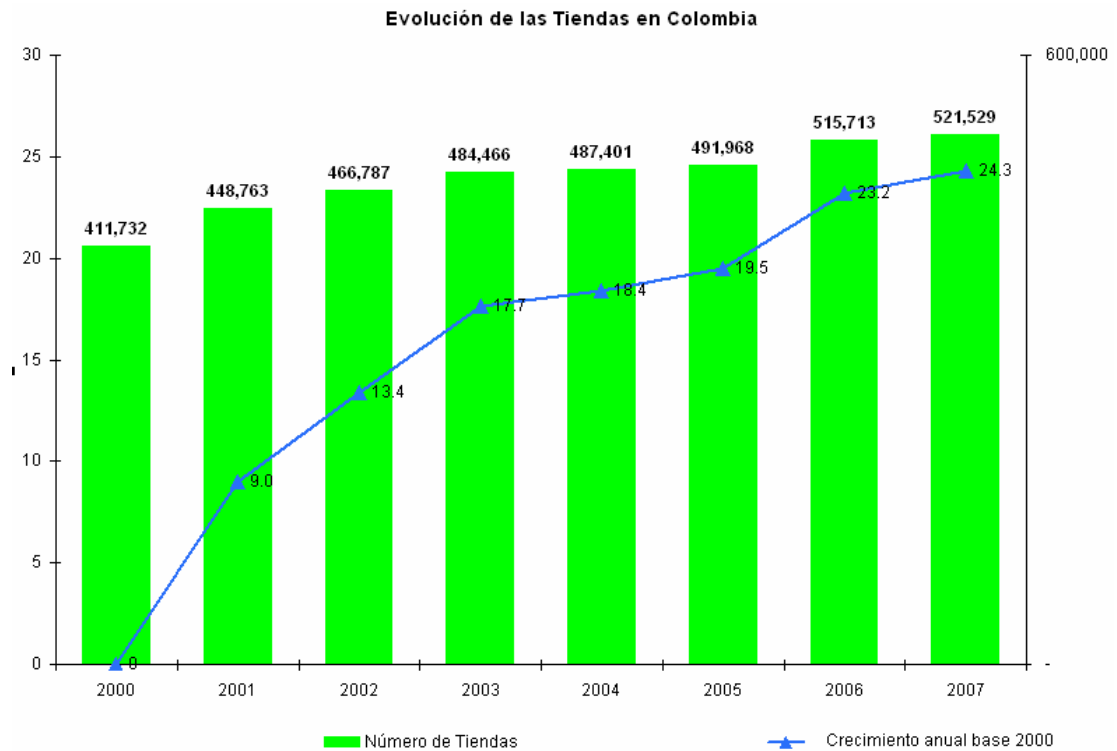


Figura 3-4. Evolución de tiendas de consumo masivo en Colombia¹⁴⁴.

El consumo masivo en Colombia es un mercado cercano a los \$50 billones, cuya distribución por tiendas y sectores geográficos se muestra en la tabla 12.

¹⁴³ AC NIELSEN, Op. cit., p. 17.

¹⁴⁴ Ibid., p. 22.

2007	Atlántico	Antioquia	Oriente	C/marca	Centro	Pacífico	2007
Supermercados	22.3	35.0	21.8	38.2	30.3	36.3	31.7
Tradicionales	44.6	27.7	34.4	21.4	23.5	30.8	29.8
Licorerías	2.2	2.8	1.4	1.6	4.9	3.0	2.4
Droguerías	7.6	5.1	6.5	6.5	10.6	8.0	7.1
Consumo Local	20.2	26.8	33.0	27.8	25.6	19.6	20.7
Kioscos y Cajoneros	1.6	.5	1.1	.4	1.6	.7	4.8
Otros	1.5	2.1	1.8	4.0	3.5	1.6	3.4
Papeleerías	1.5	1.9	1.7	3.8	3.4	1.5	0.9
Total Colombia	19.5	15.2	11.2	30.7	9.9	13.5	100.0

Tabla 12. Participación base pesos de las ventas en consumo masivo en Colombia¹⁴⁵.

Podemos deducir que el 82.2% del consumo masivo en Colombia está en tres canales básicos: Supermercados, tiendas de barrio y consumo local.

El tamaño del mercado y el número de establecimientos está muy bien descrito y seleccionado y permite a las empresas enfocar esfuerzos en cuanto a la demanda del mercado masivo en Colombia. Sin embargo, la clasificación hecha, aunque permite un excelente acercamiento a las características de las tiendas en Colombia no ayuda a segmentar totalmente para la realización de nuestro trabajo, por las siguientes razones.

- No mide el número de clientes de venta directa del país, que también hacen parte del consumo masivo.
- Los distribuidores y mayoristas son fundamentales en la distribución de consumo masivo si bien, llegan donde los productores no pueden

¹⁴⁵ AC NIELSEN, Op. cit., p. 21.

alcanzar y estos hacen parte del mercado y el número de tiendas, pero, no están diferenciados en la clasificación.

Por ello, para la selección de las cuatro entrevistas, decidimos trabajar por lo que las más grandes compañías de consumo masivo han definido como los canales de distribución, lo que se expuso en la sección 2.

Habiendo definido los principales hitos de decisión de la gerencia, teniendo claras las preguntas que deben abordarse y los parámetros de medición para establecer las brechas de oportunidad para el mejoramiento de la logística de distribución y por lo tanto el desempeño de la compañía, procederemos a la aplicación de la herramienta.

4.2. Aplicación a compañías de consumo masivo

En la aplicación de la herramienta, hemos seleccionado a cuatro gerentes de compañías de consumo masivo radicadas en Colombia, que abarcan canales de distribución con preponderancia en Venta Directa, Mayoristas y distribuidores, canal moderno (supermercados) y tradicional (tiendas).

Los resultados son presentados en las hojas de respuestas de los anexos 1 al 4 donde se observan con claridad las brechas de oportunidad establecidas, de acuerdo a cómo ve el gerente, cualitativamente, la situación planteada, con relación al trabajo de expertos ya relacionado, en cada caso. El análisis que se presenta se basa en las respuestas dadas en

los formatos y en comentarios de los entrevistados, lo que enriqueció la herramienta. Los resultados, con énfasis por canal, fueron:

4.2.1. Compañía de Canal de Venta Directa

Resultados en el anexo 1.

La compañía seleccionada está radicada en Medellín y distribuye productos alimenticios de consumo masivo. Tiene ventas anuales del orden de los \$130.000 millones. Distribuye a una base de clientes cercana a los 60.000 y procesa cerca de 70.000 pedidos al mes.

Los principales hallazgos y recomendaciones, basados en la hoja de resultados y sus comentarios, son:

- La compañía tiene claro que hace muy bien su tarea desde la estrategia, pero, puede orientar mejores esfuerzos en logística de distribución para alcanzar lealtad, fundamental en este negocio, mejorando el servicio al cliente en cuanto a la logística de entrega, esto es, reducción de plazos de entrega y visibilidad para el cliente.
- Tiene muy claro desde la gerencia lo que debe tercerizar y lo que no. Se terceriza el transporte y el personal de almacén, pero, no la infraestructura en cuanto a tecnología para la preparación de pedidos, fundamental en la eficiencia del negocio.

- Tienen indicadores logísticos, pero, no están integrados a la estrategia del negocio. Se recomienda hacer un ejercicio de “sistema balanceado de indicadores de gestión logística”, planteado en la sección 2, que permita la medición de procesos clave para el desempeño estratégico del negocio.

- En cuanto a la estructura de apoyo, debe entrenar y acercar a sus operadores logísticos en su rol dentro de la organización alineándolos con la estrategia.

- Sus sistemas de información son efectivos en cada proceso individual, pero, no están integrados en una plataforma única, lo que hace que la consistencia e integración de los resultados sea difícil con alta posibilidad de errores y además, dificulta los procesos de intercambio de información con proveedores y clientes. No cuentan con sistemas que les provean información oportuna para toma de decisiones en todos sus procesos. Se recomienda explorar diversos ERP que permitan el inicio del uso de herramientas de información integradas, que puedan proveer información para toma de decisiones.

- En conclusión, el gerente de esta compañía se mostró satisfecho con el modelo, dado que le permitió pensar y saber qué oportunidades tiene desde el conocimiento específico de su logística de distribución desde la estrategia de su negocio.

4.2.2. Compañía cuyas ventas se enfatizan en el Canal de distribuidores y mayoristas

Resultados en el anexo 2.

Esta compañía radicada en la ciudad de Medellín fabrica y distribuye elementos de cristalería como vasos, copas, jarras y afines. Tiene ventas anuales que alcanzan los \$90.000 millones. El canal de mayoristas y distribuidores alcanza el 31% de lo que venden.

Los principales hallazgos y recomendaciones, son:

- La estrategia de logística de distribución está basada en la eficiencia, pero, ha descuidado el servicio al cliente. Los objetivos de compañía y de logística son contrarios cuando de servicio se trata. No se cuenta con una estrategia clara de logística de distribución alineada a las necesidades de la compañía y de los clientes. Recomendación: Ahondar en la estrategia de servicio y alinearla con la estrategia de logística de distribución.
- Tienen un modelo de tercerización con grandes oportunidades si bien, los terceros sirven en la disminución de costos mas no en las estrategias de servir. Debe desarrollarse los operadores y hacerlos migrar a esquemas de servicio, una manera puede ser combinar el pago del servicio en valores fijos y variables que fomenten el mejor desempeño hacia el servicio al cliente.

- Los indicadores no están alineados con la estrategia del negocio y son débiles en su concepción para el mejor desempeño de la logística y la compañía. Los objetivos, distan de las necesidades estratégicas. Se recomienda ejecutar el “sistema balanceado de indicadores de la gestión logística” explicado en la sección 2.

- Si bien tiene estructura definida claramente, el alcance no es hacia las ventas y el cliente. La orientación está hacia la producción y las operaciones.

- Los sistemas están integrados para la gestión general de la compañía en cuanto a reportes contables, pero, no se orientan a los procesos. Se recomienda la instalación de módulos de ERP de distribución, almacenamiento y transporte, que permitan desarrollar los procesos y lograr información para la mejora continua.

- Hay grandes oportunidades por parte del gerente en cuanto a saber el papel de la logística en el alcance de los resultados estratégicos y por lo tanto para el direccionamiento de la estrategia de distribución. Se recomienda al gerente un mayor conocimiento de la logística de distribución para mejorar el desempeño de la organización.

- Hubo satisfacción acerca de las preguntas y el resultado bajo el modelo.

4.2.3. Compañía con énfasis en el canal moderno (supermercados)

Resultados en el anexo 3.

La compañía seleccionada produce y distribuye alimentos de consumo masivo en Colombia y está radicada en Santa Fe de Bogotá. Es líder del segmento en el que participa con una marcada competencia de otros productores y de marcas “blancas” o propias que distribuyen los supermercados en Colombia. Tiene ventas anuales por \$190.000 millones.

Los principales hallazgos y recomendaciones, son:

- La estrategia corporativa es clara, pero, al llegar a la estrategia en logística, la gerencia debe dar mayor direccionamiento con conocimiento en los asuntos de la logística de distribución. Se recomienda tener clara la estrategia de logística para asegurar los resultados estratégicos.
- Hay oportunidades en tercerización dadas las condiciones del negocio y el mercado en el que participan, no obstante el nivel de desarrollo en Colombia. Tienen oportunidades en delegar más las operaciones a terceros, pero no los procesos y tecnología clave en su canal principal.
- Poseen indicadores claros y bien direccionados respecto a la estrategia. La integración de éstos con los sistemas de información son un elemento muy importante en la oportunidad (tiempo) y por lo tanto en la ejecución de mejoras. Debe diseñarse indicadores logísticos con base en la estrategia de la compañía.

- Tiene un equipo de logística de distribución bien conformado y joven con gran capacidad de mejoramiento de los procesos y la estrategia.
- Oportunidades en tecnología. Dificultad en determinar las inversiones con claridad para la logística. El conocimiento del gerente en lo que se refiere a la logística de distribución tiene brechas importantes. El camino de tener un ERP sirve en la medida que puedan tener integrados procesos clave en distribución y almacenamiento.
- Se conocen bien los procesos, pero, se reconoce que debe evolucionar a mayor velocidad. El gerente abiertamente manifestó que la velocidad de mejora depende en muy buena medida de su conocimiento cercano del proceso logístico.
- El gerente se mostró satisfecho con la metodología y captó su interés en conocer más de cerca los procesos logísticos.

4.2.4. Compañía con énfasis en el canal tradicional

Resultados en anexo 4.

La compañía encuestada produce y distribuye alimentos de consumo masivo en Colombia y el exterior y se establece en Medellín. Es líder de la mayor parte de los segmentos en los que está en Colombia y tiene ventas anuales cercanas a los \$800.000 millones. Posee alta vocación por la distribución y llega de manera directa a 90.000 clientes, distribuidos en 990 municipios de Colombia.

Principales hallazgos y recomendaciones.

- Aunque con posibilidades de mejora, hay alineación en la estrategia logística, partiendo de las necesidades del cliente y la compañía. La estrategia de distribución logística debe ser más cercana a la de ventas y responder de manera más flexible a los cambios en la estrategia de canales, con énfasis en el canal tradicional.

- La tercerización de operaciones no ha sido bien vista dado el nivel de desarrollo en Colombia, en especial hacia este tipo de distribución. Se ha probado con bajos resultados, pero, se reconoce que puede darse mayores oportunidades y alcanzar mejoras importantes. Se sugiere explorar en qué procesos puede desarrollarse los operadores logísticos y mejorar desempeños puntuales en la estrategia de distribución. Se debe estar pendiente de los avances de los operadores en Colombia.

- Existe cultura de medición y alineación de los indicadores del negocio y los de logística de distribución. Hay oportunidades en poder determinarlos con mayor rapidez con herramientas especializadas que permitan la toma de decisiones con agilidad.

- Hay esfuerzos importantes en lograr una visión compartida y única de todos los estamentos de logística para entender la estrategia. Debe estructurarse mejor para que los esfuerzos rindan mejores frutos. La estructura debe ser alimentada con la visión de la gerencia y se reconoce que falta apoyo.

- Se conoce la tecnología en forma general y se han hecho grandes inversiones. La gerencia reconoce que en la logística existen herramientas claves que mejorarían el desempeño de la organización y que debe apoyar más cercanamente iniciativas en este sentido.
- Se reconocen esfuerzos de parte de la logística de distribución por encima de que haya tenido el total conocimiento y apoyo de la dirección.

Finalmente, con los elementos del marco conceptual desarrollados en el sección 2 y con lo tratado en la sección 3 de este estudio, hemos aplicado a cuatro compañías diferentes la encuesta propuesta, observando que es de gran ayuda para los gerentes en cuanto a orientar una clara estrategia de logística enmarcada en la propuesta de valor hecha al cliente y sobre los objetivos estratégicos que tiene la compañía. Con ello cerramos lo que se refiere a brindar a los gerentes un marco conceptual amplio, una perspectiva de lo que hoy tenemos en Colombia, con qué pueden y no contar, y una aplicación de los conceptos hacia lo que debe ser su gestión. Es una manera de ampliar el rango holístico que el gerente debe tener sobre su organización para orientar esfuerzos en bien del desempeño y con ello alcanzar mayor competitividad de las organizaciones en el ámbito local, regional y mundial.

Compañía	Características Principales	Estrategia	Tercerización de operaciones	Indicadores de gestión	Estructura de Apoyo	Tecnología	Procesos
Venta Directa	Alimentos Picking complejo Alto nivel de servicio exigido Ventas/año: \$130 MMM Pedidos atendidos/mes: 70 M	Clara. Puede orientar esfuerzos en LD (entrega) de cara al cliente para diferenciarse	Es claro. Se terceriza transporte, no almacenamiento (Complejidad en picking/No hay oferta de servicios)	Los tienen. No integrados con la estrategia	Buena. Falta desarrollar más las PSL de transporte hacia la estrategia	Los tienen No están integrados en una plataforma única	Muy claros Alta exigencia logística
Mayoristas / Distribuidores	Productos de cristalería Ventas/año: \$90 MMM	Basada en la eficiencia no en servicio No alineación de logística y los objetivos del negocio	Uso intensivo basado en disminución de costos	No alineados con la estrategia del negocio	Definida en términos operativos, no al servicio al cliente	Sistema integrado con énfasis en finanzas, no en servicio	No hay alineación entre la estrategia del negocio y la LD
Canal moderno (Supermercados)	Alimentos Ventas/año: \$190 MMM Alta competencia	Hay alineación Alta oportunidad de mejora hacia LD	Alto potencial de tercerización	Se tienen, deben ser para gestión no para el resultado	Se tiene Está en evolución	Están Implementando ERP con planificación avanzada Falta énfasis en LD	Claros con oportunidades de mejora Falta velocidad en la ejecución
Canal tradicional	Alimentos Ventas/año: \$800 MM Clientes directos: 90 M	Hay alineación clara de la estrategia con la LD	No posibilidades por el desarrollo incipiente de PSL para estos canales Probado con pobres resultados	Hay cultura de medición y alineación Deben ser oportunos y continuos	Se tiene con buen grado de desarrollo	Existe para LD	Alineados con la estrategia En evolución

Tabla 13. Resumen de hallazgos resultado de las entrevistas

5. Conclusiones

5.1. Resultados

Luego de llevar a cabo el proceso de conocimiento conceptual en el mundo de los negocios, de ver la logística en Colombia con sus limitaciones y oportunidades, no solo en el ámbito empresarial, sino, además, en lo que a los proveedores, política de estado y estado del arte se refiere, hemos podido elaborar un protocolo de trabajo que guíe la visión del gerente en la importancia de su gestión y compromiso en el área de la logística de distribución de su compañía, facilitando así una mejor posición competitiva de dicha compañía frente al mercado actual y futuro.

El diseño y ejecución de preguntas enmarcadas en el contexto de lo que debe abarcar la logística de distribución, ha guiado a los gerentes entrevistados no solo a entender las brechas con relación a lo que debe ser el estado de arte de la logística de su compañía en el ámbito que se desenvuelve, sino que le ha permitido reflexionar ampliamente en un campo sin el cual cumplir la propuesta de valor al cliente, es cada vez más lejano.

En términos generales, se observa claramente que existe una brecha entre la línea de base y las respuestas del gerente. Como factor común destacamos oportunidades en la estrategia de logística de distribución y el

campo de la tecnología de información en especial, temas que coinciden con lo expuesto en el transcurso del trabajo.

Otro factor común en las entrevistas con los gerentes, es el interés que despertó en ellos. Aparte de mostrarse muy receptivos en los comentarios con relación a las oportunidades encontradas luego de sus respuestas, vimos un ánimo de conocer más sobre este tópico.

Vemos un campo de aplicación muy amplio especialmente en compañías de consumo masivo de diversos tamaños y focos de mercado, que desde los requerimientos de mayor especialización hasta los conceptos más simples, requiere un mejor direccionamiento a nivel gerencial con el fin de concentrar esfuerzos donde sea requerido, obteniendo así mejores resultados.

De acuerdo con las entrevistas realizadas existe desconocimiento en la gerencia acerca de estos temas y está validado que aún falta trabajo para que los gerentes vean en la logística de distribución una oportunidad de completar su estrategia y su ejecución.

La infraestructura en el país, tomará años para que sea competitiva en su contexto completo. Aunque ya es una política de estado, vemos con preocupación que no esté dentro del marco de prioridades de lo que el gobierno requiere emprender para ser un país competitivo. Eso debe retar

y comprometer aún más los gerentes, dado que estas soluciones tienen un plazo mayor.

La gerencia debe involucrarse con conocimiento de causa, por medio de los gremios, a trabajar con el Estado a fin de poder acortar los plazos para el desarrollo.

Los operadores logísticos en Colombia, tanto nacionales como multinacionales, tienen oportunidades enormes de mercado y de mejoramiento y pueden ser un foco de desarrollo para las compañías locales al tiempo que pueden potencializar sus negocios. Deben demostrar a las compañías sus capacidades una vez mejor desarrolladas y adaptadas al entorno y permitir un balance adecuado de precios y buen servicio.

La tecnología en el campo de la logística de distribución está altamente desarrollada en el mundo, pero, requerirá de un mayor conocimiento de los gerentes en cuanto a los procesos, para validar que estas tecnologías se desarrollen en el marco de sus organizaciones, y con los beneficios que compañías de países desarrollados ya están obteniendo.

La mejor manera de cerrar la brecha actual hacia la competitividad es el conocimiento práctico, y en este caso de frente a la logística de distribución y a la participación de la gerencia, presentándole una

herramienta como facilitador de su gestión ha sido la pretensión de este trabajo.

5.2. Limitaciones del estudio

Este estudio se ha trabajado en una secuencia que permita su aplicación a cualquier tipo de compañía, pero, el énfasis final se ha desarrollado en el campo del consumo masivo. Para otras compañías habrá que explorar si las variables del mercado consumo masivo, aplican y por lo tanto la metodología propuesta.

Vemos muy claro el panorama en compañías de mediano a gran tamaño cuyos recursos pueden permitir que el trabajo de logística de distribución se desarrolle en un contexto amplio. La aplicación a pequeña empresa puede verse limitado en cuanto a recursos. Aún así, el conocimiento necesario en cualquier ámbito, es el mismo.

Al desarrollar la herramienta hacia las compañías en general, se ve claro en lo propuesto. Sin embargo, cuando se aplica a diferentes tipos de compañía, surgen diferencias en lo referente a cuál es el “deber ser de la organización” para identificar las brechas. Requerirá de ayuda de algún experto para definir las.

Otra limitación importante del presente estudio es poder encontrar, a nivel del país, literatura, estudios e investigaciones que permitan mayor

amplitud para poder validar las diferentes hipótesis. También la profundidad de los estudios se ve afectada por la poca cantidad de compañías que aceptan de los diversos gremios la entrega de información para poder tener muestras representativas. Pensamos que va de la mano de la ingerencia de la alta dirección en cuanto a participar de estos trabajos de la mano de los diferentes estamentos. El grado de inversión en estudios de este tipo dependerá del compromiso de los gerentes y ello de su conocimiento estratégico de los temas de logística de distribución.

Las entrevistas realizadas fueron muy valiosas si bien no solo pudimos poner a prueba la herramienta, sino que además nos permitió validar con los gerentes que el conocimiento de estos temas es estratégico y crucial en el desempeño de las organizaciones. No es posible ratificar esta hipótesis con solo cuatro entrevistas, habrá que ampliar el espectro para poder validar ésta y otras consideraciones.

5.3. Panorama: Impacto de la herramienta en las compañías

Este trabajo se propuso con dos objetivos concretos: Primero, proveer de conocimiento a la gerencia acerca de los principales tópicos, entregando lo mas relevante y actual posible en el ámbito mundial y local y segundo para brindar a la vez un marco estratégico alrededor del tema, pero, sin desconocer que hace parte del contexto estratégico de la organización.

Es claro que por medio de las herramientas propuestas, es fácil identificar oportunidades de mejora y se puede ver la brecha y los puntos en los cuales hay mayores debilidades.

Este trabajo podrá ser valioso para las compañías, para los sectores en que se desenvuelven y en general como aporte a la competitividad del país, si la gerencia se hace conciente de la importancia de estos temas.

Este trabajo puede ampliarse en dos perspectivas.

- Hacer estudios directos sobre el conocimiento en términos de logística de distribución por parte de la gerencia de las organizaciones y validar con contundencia el papel que actualmente juegan los gerentes en el desarrollo de dicha área.
- Hacer estudios de menos amplitud y mayor profundidad que le muestren a la gerencia ahorros e impactos financieros tangibles, para lo cual se debe especializar por tamaño, sectores y tipos de compañía.

6. Bibliografía y Fuentes

6.1. Bibliografía

- ANAYA, Julio Juan. La gestión operativa de la empresa. Madrid : ESIC, 1998. p. 34, 37, 39-42, 240-244, 286-290.
- AMERICAN PRODUCTION AND INVENTORY CONTROL SOCIETY, APICS. Apics Dictionary. 11 ed. Athens : University of Georgia, 2005. p. 25.
- BALLOU, Ronald H. Logística, administración de la cadena de suministros. 5ª ed. México DF : Pearson Prentice Hall, 2004. p. 3, 9, 17, 24.
- CARDONA M., Paola, COVELLI C. David. Modelos de Negocios Logísticos Mundiales vs Colombianos : Actualidad, Brechas y Escenarios de Desarrollo. Bogotá, 2008. Tesis (Administradores). Universidad de Los Andes. Facultad de Administración. p. 9, 22, 35, 43, 48, 50.
- DOBBERSTEIN, Nikolai; NEWMAN, Carl-Stefan; ZILS, Marcus. "Logistics in emerging markets" Research in brief, The McKinsey Quarterly, Kuala Lumpur, 2005. p. 15-17.
- FERREL O. C., Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, Bogotá : McGraw-Hill : 2008. p. 624.
- FISHER, Marshall : What's the Right Supply Chain For Your Product? En : Harvard Business Review, Vol. 75 (1997). p. 107-109.
- HEIZER, Jay; RENDER, Barry. Operations Management 9ª ed. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2008. p. 448.
- KOTLER, Philip; LANE, Kevin. Dirección de Marketing. 12ª ed. Madrid : Pearson Prentice Hall, 2006. p. 493, 497-499, 508, 552, 554, 557.
- LAPIDE, Larry. MIT's SC2020 Project : The Essence of Excellence. Supply Chain Mangement Review, (Abril, 2006). p. 1-5.
- LOZANO, Oscar. Estrategias de la cadena de valor, manual para ejecutivos. Sintec, México, 2002. p. 2, 7-14.

- MORA, Luis Aníbal. Gestión Logística Integral. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2008. p. 220- 221, 225-228.
- REY, María Fernanda. Encuesta Nacional de Logística-Colombia 2008. Latin American Logistic Center, Bogotá : 2008. p. 24, 29, 32, 39, 55, 61, 70-71, 91,103.
- SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. Managing supply chain : The definitive guide for the business professional. 3a ed. Boston : McGraw-Hill : Irwin, 2004. p. 243-248.
- STEVENSON, William J. Operations Management. Boston, MA, Bogotá: McGraw-Hill: Irwin, 2005. p. 701-702.

6.2. Fuentes

- ACCENTURE. Taller de nivelación estratégica en SCM, hecho al grupo de Presidentes y Directores del Grupo Nacional de Chocolates, enero de 2003 (Slide 24)
- AC NIELSEN. Tendencias del consumo masivo en Colombia 2007. Presentación hecha a compañía de consumo masivo, marzo de 2007. p. 11, 14, 16, 22.
- BANCO MUNDIAL. Información y Comunicaciones para el Desarrollo. 2006. www.bancomundial.org.
- BANCO MUNDIAL. Infraestructura Logística para la Competitividad. 2005. www.bancomundial.org.
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Diagnóstico del desarrollo logístico en Colombia. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, mayo de 2008. p. 6.
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Bicentenario de la independencia de Colombia 1810-2010, Bogotá : Departamento Nacional de Planeación, Julio de 2009. p. 11-12, 22.
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento Conpes 3547, Consejo Nacional de Política Económica y Social, Política Nacional Logística. Bogotá : Departamento Nacional de Planeación, Octubre de 2008. p. 11-17, 19-38.

- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Política Nacional Logística. Bogotá : Departamento Nacional de Planeación, octubre de 2008. p. 38.
- COLOMBIA. MINISTERIO DE COMUNICACIONES. Plan Nacional de Tecnologías de Información y de las Comunicaciones TIC, Colombia. En línea con el futuro. Bogotá. 2008.
- COLOMBIA. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Departamento Nacional de Planeación, Visión Colombia II Centenario 2019. Política Exterior para un Mundo en Transformación, Bogotá, 07 de Agosto de 2005. p. 34.
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) <http://www.cscmp.org>.
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) <http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>.
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) <http://www.cscmp.org/press/fastfacts.asp>.
- Departamento Nacional de Estadísticas, DANE http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=view&id=1003.
- ENTREVISTA con Rubén Zamudio, Socio-consultor de SINTEC, compañía mexicana consultora en Cadena de Valor, Medellín, 8 de octubre de 2007.
- ENTREVISTA con Juan Fernando Mejía E., Vicepresidente de Ventas de la Compañía Nacional de Chocolates, Medellín, 15 de octubre de 2009.
- ENTREVISTA con Rafael Marín, Gerente de Logística de Novaventa de Colombia, Medellín, 31 de octubre de 2009.
- ENTREVISTA con Carlos Fernando Lozano, Gerente de Logística de Productos Alimenticios Doria de Colombia, Medellín, 2 de noviembre de 2009.
- ENTREVISTA con Iván Darío Mantilla O., Jefe de Abastecimiento y Servicio, Compañía Nacional de Chocolates de Colombia, Medellín, 2 de noviembre de 2009.

- ENTREVISTA con Pedro Alfonso Blanco S., Gerente de Logística de Compañía de Galletas NOEL de Colombia, Medellín, 2 de noviembre de 2009.
- Portafolio. El portal de Economía y negocios. http://www.portafolio.com.co/opinion/analisis/2008-09-04/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4499803.html.
- Publicación conjunta del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional http://espanol.doingbusiness.org/documents/subnational/DB08_Subnational_Report_Colombia_Spanish.pdf.
- SINTEC. Estrategia para la implantación de los módulos SAP APS. Presentación hecha el 15 de octubre de 2009. (Slide 8)
- “Un fantasma se cieme...”. (2009, febrero 6). El Tiempo, pp. 20 A. 5
- WORLD BANK. Connecting to compete. 2007. www.worldbank.org.

7. Anexos

Anexo 1. Análisis para mejoramiento de la logística de distribución en una compañía con énfasis en

CANAL DE VENTA DIRECTA

COMO MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN EN LA COMPAÑÍA
 BASE ***** RESPUESTAS *****

Criterio	Preguntas	Venta Directa					OBSERVACIONES	
		0	1	2	3	4		5
Generalidades	Cuáles su orientación principal en canales de distribución	Venta Directa						
	La Compañía ha establecido socios proveedores globales para las materias primas y los servicios críticos	Si	No					
	La compañía ofrece gran cantidad y variedad de productos (referencias o SKU's)	101-500	501-1000	> 1000				
	La compañía tiene diversidad de plantas desde donde provee producto elaborado	2	mas de 2					
	Sus plantas están en Colombia	Si	No	Mixto				
Estrategia	1 La compañía puede ofrecer a los clientes una variedad de productos y servicios logísticos que nuestros competidores no pueden			X			Por las condiciones, no es fácil diferenciarse en este canal a nivel de logística	
	2 Se ha definido y documentado una estrategia de logística que abarca los diferentes procesos de la compañía. (Servicio-pedidos, abastecimiento, inventarios, almacenamiento, transporte)					X		
	3 La compañía publica una estrategia de distribución y es revisada al menos una vez al año						X	
	4 La estrategia de la compañía es utilizada para conducir y orientar sus operaciones logísticas						X	
	5 La estrategia de logística está alineada con las necesidades del mercado y orientada al servicio				X		X	
Tercerización de operaciones	6 La compañía ha desarrollado alianzas estratégicas con los terceros claves en la logística y continuamente se están buscando oportunidades para mejorar la integración de las operaciones					X	No hay operadores logísticos integrales que provean lo que el canal requiere	
	7 Todos los contratos con terceros contienen cláusulas para compartir beneficios por la obtención de mejoras en el servicio conjunto o reducción de costos					X		
	8 La compañía analiza y revisa continuamente sus operaciones con la intención de tercerizar las funciones que pueden ser realizadas mejor por otros						X	
	9 La compañía selecciona socios de negocio utilizando un criterio de selección en adición al precio del contrato: como cultura apropiada, buena voluntad de compartir ideas y generar mejoras de servicio						X	
Indicadores de gestión	10 La Compañía ha identificado todas las capacidades no estratégicas que podrían ser conducidas por terceros					X	X	
	11 La compañía utiliza indicadores de desempeño que abarcan la logística de distribución: Servicio (pedidos), abastecimiento, inventarios, almacenamiento y transporte						X	
	12 La compañía posee un sistema de medición de desempeño integrado el cual posee una variedad de indicadores individuales y grupales que están alineados con los objetivos del negocio			X			X	
	13 La compañía mide el total del costo de distribución, incluyendo costos de traslado, daños, demoras, almacenaje y manejo						X	
	14 La Compañía mide la satisfacción del cliente con encuestas formales						X	
	15 La Compañía compara el desempeño de su logística con las mejores prácticas de otras industrias						X	
Estructura de apoyo	16 La compañía provee de entrenamiento a todos los empleados, lo cual les permite entender a grandes rasgos los conceptos de la logística y así prepararlos para su rol específico dentro de la organización				X	X	El hecho de poder tercerizar el transporte y algunas actividades, hace que no se requiera entrenamiento total en logística	
	17 La compañía ha delegado responsabilidades para satisfacer las necesidades de los clientes hasta el nivel más bajo de la organización					X	X	
	18 La compañía posee un grupo centralizado de manejo de la logística, el cual es responsable de la coordinación de las actividades a lo largo de la organización						X	
	19 La compañía ha seleccionado a un ejecutivo experimentado que posea la responsabilidad de todas las actividades a lo largo de la logística y que reporte directamente al Gerente						X	
Tecnología	20 Se utilizan sistemas complejos basados en reglas para tomar decisiones complejas y autónomas				X		X	
	21 La compañía utiliza sistemas de información especializados para optimizar elementos particulares de la logística de distribución, planificación de la demanda, y planificación de la producción					X	X	
	22 La compañía comparte información en tiempo real con los proveedores y clientes		X				X	No hay oferta de 3PL en Colombia para este canal
	23 La compañía posee un sistema de información a lo largo de ella que le permite soportar todas las funciones de producción, financieras, ventas y logísticas				X		X	
	24 Los sistemas de información de la Compañía proveen la correcta información para tomar las decisiones exactas y oportunas				X		X	
Procesos	25 La Compañía entiende completamente las compensaciones de inventario, costo de fletes y servicio al cliente					X	X	No hay oferta de 3PL en Colombia para este canal
	26 La compañía ha optimizado la distribución de productos en parámetros de costo, calidad y servicio					X	X	
	27 Las operaciones de distribución de la compañía son optimizadas para satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible					X	X	
	28 La red de distribución está configurada de manera tal de satisfacer requerimientos únicos de clientes					X	X	
	29 La planificación de la producción se encuentra principalmente orientada por la planificación de la demanda y está optimizada por la capacidad de la planta y disponibilidad de materiales					X	X	
	30 La Compañía entiende las implicaciones del cambio de las condiciones de mercado y puede manejar sus efectos sobre la totalidad de la logística					X	X	
Estas preguntas le ayudan a pensar con amplitud sobre su logística de distribución y podría ayudarle eventualmente a orientar sus estrategias en esa dirección							X	

**Anexo 2. Análisis para mejoramiento de la logística de distribución en una compañía con énfasis en
CANAL DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS
COMO MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN EN LA COMPAÑÍA
BASE..... RESUESTAS**

Generalidades	Cuáles su orientación principal en canales de distribución	Mayoristas Distribuidores		
	La Compañía ha establecido socios proveedores globales para las materias primas y los servicios críticos	Si	No	
	La compañía ofrece gran cantidad y variedad de productos (referencias o SKU's)	101-500	501-1000	> 1000
	La compañía tiene diversidad de plantas desde donde provee producto elaborado	2	mas de 2	
	Sus plantas están en Colombia	Si	No	Mixto

Criterio	Preguntas	0	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Estrategia	1 La compañía puede ofrecer a los clientes una variedad de productos y servicios logísticos que nuestros competidores no pueden				X	X		Limitaciones de oferta de servicios impiden que pueda ser mejor calificada
	2 Se ha definido y documentado una estrategia de logística que abarca los diferentes procesos de la compañía. (Servicio-pedidos, abastecimiento, inventarios, almacenamiento, transporte)				X	X		
	3 La compañía publica una estrategia de distribución y es revisada al menos una vez al año		X				X	
	4 La estrategia de la compañía es utilizada para conducir y orientar sus operaciones logísticas				X		X	
	5 La estrategia de logística está alineada con las necesidades del mercado y orientada al servicio			X			X	
Tercerización de operaciones	6 La compañía ha desarrollado alianzas estratégicas con los terceros claves en la logística y continuamente se están buscando oportunidades para mejorar la integración de las operaciones				X		X	
	7 Todos los contratos con terceros contienen cláusulas para compartir beneficios por la obtención de mejoras en el servicio conjunto o reducción de costos			X			X	
	8 La compañía analiza y revisa continuamente sus operaciones con la intención de tercerizar las funciones que pueden ser realizadas mejor por otros					X	X	
	9 La compañía selecciona socios de negocio utilizando un criterio de selección en adición al precio del contrato: como cultura apropiada, buena voluntad de compartir ideas y generar mejoras de servicio					X	X	
10 La Compañía ha identificado todas las capacidades no estratégicas que podrían ser conducidas por terceros					X	X		
Indicadores de gestión	11 La compañía utiliza indicadores de desempeño que abarcan la logística de distribución: Servicio (pedidos), abastecimiento, inventarios, almacenamiento y transporte				X		X	
	12 La compañía posee un sistema de medición de desempeño integrado el cual posee una variedad de indicadores individuales y grupales que están alineados con los objetivos del negocio			X			X	
	13 La compañía mide el total del costo de distribución, incluyendo costos de traslado, daños, demoras, almacenamiento y manejo				X		X	
	14 La Compañía mide la satisfacción del cliente con encuestas formales					X	X	
	15 La Compañía compara el desempeño de su logística con las mejores prácticas de otras industrias		X				X	
Estructura de apoyo	16 La compañía provee de entrenamiento a todos los empleados, lo cual les permite entender a grandes rasgos los conceptos de la logística y así prepararse para su rol específico dentro de la organización			X			X	El entrenamiento es limitado en logística a su personal. El operador hace su propio esfuerzo
	17 La compañía ha delegado responsabilidades para satisfacer las necesidades de los clientes hasta el nivel más bajo de la organización			X			X	Limitaciones en los operadores logísticos hace que pueda extenderse a ellos
	18 La compañía posee un grupo centralizado de manejo de la logística, el cual es responsable de la coordinación de las actividades a lo largo de la organización					X	X	
	19 La compañía ha seleccionado a un ejecutivo experimentado que posea la responsabilidad de todas las actividades a lo largo de la logística y que reporte directamente al Gerente					X	X	
Tecnología	20 Se utilizan sistemas complejos basados en reglas para tomar decisiones complejas y autónomas	X					X	
	21 La compañía utiliza sistemas de información especializados para optimizar elementos particulares de la logística de distribución, planificación de la demanda, y planificación de la producción			X			X	
	22 La compañía comparte información en tiempo real con los proveedores y clientes			X			X	
	23 La compañía posee un sistema de información a lo largo de ella que le permite soportar todas las funciones de producción, financieras, ventas y logísticas					X	X	
	24 Los sistemas de información de la Compañía proveen la correcta información para tomar las decisiones exactas y oportunas					X	X	
Procesos	25 La Compañía entiende completamente las compensaciones de inventario, costo de fletes y servicio al cliente				X		X	
	26 La compañía ha optimizado la distribución de productos en parámetros de costo, calidad y servicio				X		X	
	27 Las operaciones de distribución de la compañía son optimizadas para satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible			X			X	
	28 La red de distribución está configurada de manera tal de satisfacer requerimientos únicos de clientes					X	X	
	29 La planificación de la producción se encuentra principalmente orientada por la planificación de la demanda y está optimizada por la capacidad de la planta y disponibilidad de materiales			X			X	
	30 La Compañía entiende las implicaciones del cambio de las condiciones de mercado y puede manejar sus efectos sobre la totalidad de la logística			X			X	
Estas preguntas le ayudan a pensar con amplitud sobre su logística de distribución y podría ayudarle eventualmente a orientar sus estrategias en esa dirección							X	

Anexo 3. Análisis para mejoramiento de la logística de distribución en una compañía con énfasis en

CANAL MODERNO

COMO MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN EN LA COMPAÑÍA
 BASE RESPUESTAS

Generalidades	Quáles su orientación principal en canales de distribución		Canal Moderno		
	Si	No			
	La Compañía ha establecido socios proveedores globales para las materias primas y los servicios críticos		101-500	501-1000	>1000
	La compañía ofrece gran cantidad y variedad de productos (referencias o SKUs)		2	>2	
	La compañía tiene diversidad de plantas desde donde provee		Si	No	Mixto
	Sus plantas están en Colombia				

Criterio	Preguntas	0	1	2	3	4	5	OBSE RVACIONES
Estrategia	1 La compañía puede ofrecer a los clientes una variedad de productos y servicios logísticos que nuestros competidores no pueden				X	X		No es posible diferenciar. La oferta de 3 PL es la misma para todos
	2 Se ha definido y documentado una estrategia de logística que abarca los diferentes procesos de la compañía. (Servicio-pedidos, abastecimiento, inventarios, almacenamiento, transporte)				X			
	3 La compañía publica una estrategia de distribución y es revisada al menos una vez al año			X				
	4 La estrategia de la compañía es utilizada para conducir y orientar sus operaciones logísticas					X	X	
	5 La estrategia de logística está alineada con las necesidades del mercado y orientada al servicio					X	X	
Tercerización de operaciones	6 La compañía ha desarrollado alianzas estratégicas con los terceros claves en la logística y continuamente se están buscando oportunidades para mejorar la integración de las operaciones				X			
	7 Todos los contratos con terceros contienen cláusulas para compartir beneficios por la obtención de mejoras en el servicio con un o reducción de costos					X	X	
	8 La compañía analiza y revisa continuamente sus operaciones con la intención de tercerizar las funciones que pueden ser realizadas mejor por otros					X	X	
	9 La compañía selecciona socios de negocio utilizando un criterio de selección en adición al precio del contrato: como cultura apropiada, buena voluntad de compartir ideas y generar mejoras de servicio						X	
Indicadores de gestión	10 La Compañía ha identificado todas las capacidades no estratégicas que podrían ser conducidas por terceros					X	X	
	11 La compañía utiliza indicadores de desempeño que abarcan la logística de distribución: Servicio (pedidos), abastecimiento, inventarios, almacenamiento y transporte					X	X	
	12 La compañía posee un sistema de medición de desempeño integrado el cual posee una variedad de indicadores individuales y grupales que están alineados con los objetivos del negocio						X	X
	13 La compañía mide el total del costo de distribución, incluyendo costos de traslado, dañados, demoras, almacenaje y manejo						X	
	14 La Compañía mide la satisfacción del cliente con encuestas formales						X	
Estructura de apoyo	15 La Compañía compara el desempeño de su logística con las mejores prácticas de otras industrias					X	X	
	16 La compañía provee de entrenamiento a todos los empleados, lo cual les permite entender a grandes rasgos los conceptos de la logística y así prepararlos para su rol específico dentro de la organización					X	X	Deja por fuera los empleados del 2PL. Considera esto de su (del operador) responsabilidad
	17 La compañía ha delegado responsabilidades para satisfacer las necesidades de los clientes hasta el nivel más bajo de la organización					X	X	
	18 La compañía posee un grupo centralizado de manejo de la logística, el cual es responsable de la coordinación de las actividades a lo largo de la organización						X	
Tecnología	19 La compañía ha seleccionado a un ejecutivo experimentado que posea la responsabilidad de todas las actividades a lo largo de la logística y que reporte directamente al Gerente					X	X	
	20 Se utilizan sistemas complejos basados en reglas para tomar decisiones complejas y autónomas			X			X	
	21 La compañía utiliza sistemas de información especializados para optimizar elementos particulares de la logística de distribución, planificación de la demanda, y planificación de la producción				X			
	22 La compañía comparte información en tiempo real con los proveedores y clientes				X			
	23 La compañía posee un sistema de información a lo largo de ella que le permite soportar todas las funciones de producción, financieras, ventas y logísticas				X			
	24 Los sistemas de información de la Compañía proveen la correcta información para tomar las decisiones exactas y oportunas				X			
Procesos	25 La Compañía entiende completamente las compensaciones de inventario, costo de fletes y servicio al cliente					X	X	
	26 La compañía ha optimizado la distribución de productos en parámetros de costo, calidad y servicio					X	X	
	27 Las operaciones de distribución de la compañía son optimizadas para satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible					X	X	
	28 La red de distribución está configurada de manera tal de satisfacer requerimientos únicos de clientes					X	X	
	29 La planificación de la producción se encuentra principalmente orientada por la planificación de la demanda y está optimizada por la capacidad de la planta y disponibilidad de materiales						X	
	30 La Compañía entiende las implicaciones del cambio de las condiciones de mercado y puede manejar sus efectos sobre la totalidad de la logística				X			X
Estas preguntas le ayudan a pensar con amplitud sobre su logística de distribución y podría ayudarle eventualmente a orientar sus estrategias en esa dirección							X	

Anexo 4. Análisis para mejoramiento de la logística de distribución en una compañía con énfasis en

CANAL TRADICIONAL

COMO MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN EN LA COMPAÑÍA

BASE..... RESPUESTAS

Generalidades	Cuál es su orientación principal en canales de distribución	Canal tradicional		
	La Compañía ha establecido socios/proveedores globales para las materias primas y los servicios críticos	Si	No	
	La compañía ofrece gran cantidad y variedad de productos (referencias o SKUs)	101-500	501-1000	> 1000
	La compañía tiene diversidad de plantas desde donde provee producto	2	>2	
	Sus plantas están en Colombia	Si	No	Mixto

Criterio	Preguntas	0	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Estrategia	1 La compañía puede ofrecer a los clientes una variedad de productos y servicios logísticos que nuestros competidores no pueden					X	X	
	2 Se ha definido y documentado una estrategia de logística que abarca los diferentes procesos de la compañía. (Servicio-pedidos, abastecimiento, inventarios, almacenamiento, transporte)					X	X	
	3 La compañía publica una estrategia de distribución y es revisada al menos una vez al año			X			X	
	4 La estrategia de la compañía es utilizada para conducir y orientar sus operaciones logísticas					X	X	
	5 La estrategia de logística está alineada con las necesidades del mercado orientada al servicio					X	X	
Tercerización de operaciones	6 La compañía ha desarrollado alianzas estratégicas con los terceros claves en la logística y continuamente se están buscando oportunidades para mejorar la integración de las operaciones			X	X		X	El bajo grado de desarrollo de operadores para este canal hace que no pueda desarrollarse más
	7 Todos los contratos con terceros contienen cláusulas para compartir beneficios por la obtención de mejoras en el servicio conjunto o reducción de costos				X		X	
	8 La compañía analiza y revisa continuamente sus operaciones con la intención de tercerizar las funciones que pueden ser realizadas mejor por otros				X		X	
	9 La compañía selecciona socios de negocio utilizando un criterio de selección en adición al precio del contrato, como cultura apropiada, buena voluntad de compartir ideas y generar mejoras de servicio				X		X	
	10 La Compañía ha identificado todas las capacidades no estratégicas que podrían ser conducidas por terceros				X		X	
Indicadores de gestión	11 La compañía utiliza indicadores de desempeño que abarcan la logística de distribución: Servicio (pedidos), abastecimiento, inventarios, almacenamiento y transporte.					X	X	
	12 La compañía posee un sistema de medición de desempeño integrado el cual posee una variedad de indicadores individuales y grupales que están alineados con los objetivos del negocio				X		X	
	13 La compañía mide el total del costo de distribución, incluyendo costos de traslado, daños, demoras, almacenaje y manejo						X	
	14 La Compañía mide la satisfacción del cliente con encuestas formales						X	
	15 La Compañía compara el desempeño de su logística con las mejores prácticas de otras industrias				X		X	
Estructura de apoyo	16 La compañía provee de entrenamiento a todos los empleados, lo cual les permite entender a grandes rasgos los conceptos de la logística y así prepararlos para su rol específico dentro de la organización				X		X	
	17 La compañía ha delegado responsabilidades para satisfacer las necesidades de los clientes hasta el nivel más bajo de la organización					X	X	
	18 La compañía posee un grupo centralizado de manejo de la logística, el cual es responsable de la coordinación de las actividades a lo largo de la organización						X	
	19 La compañía ha seleccionado a un ejecutivo experimentado que posea la responsabilidad de todas las actividades a lo largo de la logística y que reporte directamente al Gerente					X	X	
Tecnología	20 Se utilizan sistemas complejos basados en reglas para tomar decisiones complejas y autónomas			X			X	
	21 La compañía utiliza sistemas de información especializados para optimizar elementos particulares de la logística de distribución, planificación de la demanda, y planificación de la producción					X	X	
	22 La compañía comparte información en tiempo real con los proveedores y clientes			X			X	
	23 La compañía posee un sistema de información a lo largo de ella que le permite reportar todas las funciones de producción, financieras, ventas y logísticas					X	X	
	24 Los sistemas de información de la Compañía proveen la correcta información para tomar las decisiones exactas y oportunas			X			X	
Procesos	25 La Compañía entiende completamente las compensaciones de inventario, costo de fletes y servicio al cliente					X	X	
	26 La compañía ha optimizado la distribución de productos en parámetros de costo, calidad y servicio					X	X	
	27 Las operaciones de distribución de la compañía son optimizadas para satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible				X		X	
	28 La red de distribución está configurada de manera tal de satisfacer requerimientos únicos de clientes					X	X	
	29 La planificación de la producción se encuentra principalmente orientada por la planificación de la demanda y está optimizada por la capacidad de la planta y disponibilidad de materiales					X	X	
	30 La Compañía entiende las implicaciones del cambio de las condiciones de mercado y puede manejar sus efectos sobre la totalidad de la logística				X		X	
Estas preguntas le ayudan a pensar con amplitud sobre su logística de distribución y podría ayudarle eventualmente a orientar sus estrategias en esa dirección							X	

Anexo 5. Cuestionario.

Cuestionario	
1	La compañía provee de entrenamiento a todos los empleados, lo cual les permita entender a grandes rasgos los conceptos de la cadena de suministros y prepararlos para su rol específico dentro de la cadena
2	La compañía trabaja conjuntamente con los clientes actuales y potenciales para diseñar productos que satisfagan sus necesidades
3	La compañía ha definido y documentado los roles y responsabilidades de todos los empleados
4	La compañía hace uso extensivo de equipos de trabajo multidisciplinarios en su operación del día a día
5	La compañía crea y mantiene un diálogo efectivo bi-direccional con los clientes de manera tal que se mejore continuamente la comprensión de sus necesidades
6	Los clientes de la compañía comparten información con nosotros de manera tal que nos permita servir mejor a sus necesidades
7	La compañía ha establecido un punto único de contacto que maneje todas las dudas y quejas de los clientes
8	La compañía diseña productos que faciliten el manejo de la cadena de suministros
9	La compañía entiende la importancia de tener una cadena de suministros ágil y flexible
10	La compañía determina la remuneración de los empleados basados en su contribución a la productividad del equipo y resultados
11	La resolución de conflictos involucra una comunicación bi-direccional entre las partes afectadas en un ambiente de camaradería y confianza
12	Se ha definido y documentado una estrategia de cadena de suministros que abarca todas las áreas de la compañía
13	La compañía conoce los costos y beneficios asociados a cada canal de distribución
14	La ubicación de las plantas y depósitos se basan en análisis de datos concretos en vez de eventos históricos
15	La compañía utiliza el costo basado en actividad que permita determinar en que área se alcanzará el mayor impacto en las mejoras dentro de la cadena de suministros
16	La compañía ha desarrollado alianzas estratégicas con los socios claves en la cadena de suministros y continuamente se están buscando oportunidades para mejorar la integración de las operaciones
17	La compañía ha delegado responsabilidades para satisfacer las necesidades de los clientes hasta el nivel más bajo de la organización
18	La compañía se ha esforzado para lograr un segmento de mercado de un cliente (por ejemplo: tratar a cada cliente como único)
19	La compañía puede ofrecer a los clientes una variedad de productos y servicios que nuestros competidores no pueden

20	La compañía puede contabilizar todos los pedidos de los clientes sin importar el método utilizado para tomar la orden
21	Los pronósticos son menores a la demanda y proactivamente se maneja la situación de manera tal que se satisfagan las necesidades de los clientes
22	La compañía publica una estrategia de distribución que es revisada al menos una vez al año
23	La compañía maneja de una forma proactiva modos mixtos de transporte
24	La compañía utiliza los datos de ventas actuales para el reabastecimiento del inventario
25	La compañía entiende la importancia de poder replicar sus operaciones en nuevos países y/o negocios
26	Todos los contratos con terceros contienen cláusulas para compartir beneficios por la obtención de mejoras en el servicio conjunto o reducción de costos
27	Los pronósticos se realizan con la colaboración de los clientes y proveedores
28	Se utilizan sistemas complejos basados en reglas para tomar decisiones complejas y autónomas
29	La compañía puede identificar con antelación si no se puede satisfacer la demanda y puede reubicar los recursos para aumentar la producción
30	La producción y distribución es priorizada de acuerdo a las órdenes o beneficios de las cuentas. Esto permite despachar rápida y selectivamente a clientes topes
31	La manufactura de la compañía es abierta y flexible, y utiliza outsourcing, uniones y alianzas para reducir el costo total de producción
32	La compañía utiliza software de DRP/MRP y herramientas de planificación para optimizar la producción en costos y eficiencia
33	La compañía utiliza un concepto de ganancia compartida que alienta a manufactura y empleados de operaciones a mejorar la eficiencia de los costos
34	La compañía puede producir fácilmente en masa sin aumentar significativamente los costos
35	La compañía utiliza dispositivos simples de detección de errores para prevenir defectos
36	La compañía analiza y revisa continuamente sus operaciones con la intención de tercerizar las funciones que pueden ser realizadas mejor por otros
37	Se tienen indicadores comunes de desempeño con los proveedores que permitan alinear las metas en común
38	La compañía terceriza la compra de productos de bajo valor
39	La compañía proporciona a los proveedores de un plan semanal con nuestros requerimientos
40	La compañía utiliza sistemas de información especializados para optimizar elementos particulares de la cadena de suministros como la demanda, distribución y planificación de la producción
41	La compañía continuamente busca mejoras tecnológicas que activen nuevas formas de manejar la cadena de suministros
42	La compañía utiliza indicadores de desempeño que abarcan la cadena de suministros interna y externamente

43	La Compañía entiende completamente las compensaciones de inventario, costo de fletes y servicio al cliente
44	La compañía utiliza análisis de valor del accionista para evaluar las oportunidades de la cadena de suministros
45	La compañía mide la habilidad de resolver las quejas de los clientes en tiempos establecidos
46	La toma de decisiones en la compañía es delegada totalmente hasta el nivel más bajo posible dentro de la organización
47	La compañía ha optimizado la distribución de productos en parámetros de costo, calidad y servicio
48	La compañía comparte abiertamente la información de logística con los clientes
49	La compañía tiene una metodología estructurada para poder replicar las operaciones en otros países y/o negocios
50	La compañía transforma las necesidades del cliente en objetivos y metas a lo largo de toda la cadena de suministros
51	La calidad del producto es monitoreada continuamente y una caída en los estándares de calidad generan una acción inmediata
52	La compañía posee un grupo centralizado de manejo de la cadena de suministros, el cual es responsable de la coordinación de las actividades a lo largo de la organización
53	Los gerentes de la organización son vistos como fuertes agentes de cambio
54	La compañía posee un sistema de rastreo que mide el desempeño y beneficios obtenidos por cada nueva iniciativa
55	Los desarrolladores de productos buscan datos de todos los elementos de la cadena de suministros de manera tal de diseñar productos que satisfagan las necesidades del cliente
56	La compañía posee una política de oportunidad de empleo equitativa
57	Las operaciones de distribución de la compañía son optimizadas para satisfacer las necesidades del cliente al menor costo posible
58	La compañía posee una variedad de canales de distribución que están alineados estrechamente con la necesidad de negocios de nuestros clientes
59	La compañía segmenta a los clientes en pequeños grupos basados en la necesidad del cliente y en un criterio de rango financiero y no-financiero
60	Los sistemas de información de la compañía permite una planificación con la colaboración de los clientes y proveedores
61	La compañía selecciona socios de negocio utilizando un criterio de selección en adición al precio del contrato: como cultura apropiada, buena voluntad de compartir ideas y generar mejoras de servicio
62	La compañía adapta los productos y servicios a cada necesidad individual del cliente
63	La compañía posee una política de postergación de manufactura
64	La compañía recibe los materiales de los proveedores en un punto designado en vez de procesar las entregas a través de un almacén central
65	La compañía consulta con los proveedores para asegurar que los nuevos productos pueden ser producidos al menor costo posible

66	La compañía mide la eficiencia de las actividades de manufactura modelando todos los drivers de costo
67	La red de distribución está configurada de manera tal de satisfacer requerimientos únicos de clientes
68	La compañía coordina las operaciones internas y externas de transporte y aprovecha las oportunidades de carga y descarga en conjunto con los proveedores y distribuidores
69	La compañía ha establecido una organización de servicios compartida para las operaciones de la cadena de suministros
70	La compañía utiliza equipos de producción multidisciplinarios que conducen revisiones estructuradas diarias del desempeño y puntos de calidad
71	La compañía posee una fuerza de trabajo flexible y sin barreras a los cambios a corto plazo
72	La compañía asegura que las nuevas metas y los planes para alcanzarlas son interiorizadas por todas las personas involucradas
73	La compañía diseña empaques que aseguren que los productos puedan ser movidos eficientemente a lo largo de toda la cadena de suministros
74	La compañía comparte recursos entre departamentos y con los clientes y proveedores de manera tal que se mejore continuamente el servicio al cliente
75	La compañía utiliza un Sistema de Manejo de Almacenes (WMS) que optimiza los recursos para picking, empaclado y almacenamiento
76	La compañía puede ubicar inventario futuro, incluyendo producción planificada, para cumplir órdenes de clientes
77	Todos los procesos de manufactura han sido documentados y son revisados regularmente para posibles mejoras
78	La compañía utiliza etiquetado multi-propósito y empaquetado estandarizado para retardar la diferenciación de productos a lo largo de la cadena de suministros
79	La compañía comparte información en tiempo real con los proveedores y clientes
80	Los sistemas de información proporcionan data en un formato flexible, lo cual permite manipulación sencilla y análisis por usuarios no expertos
81	La compañía no replica funciones de soporte (por ejemplo Finanzas, Recursos Humanos) en cada unidad de negocio
82	La compañía consulta con los clientes para determinar su proyección de consumo de nuevos productos
83	La compañía colabora estrechamente con los clientes para mejorar nuestro desempeño global
84	La compañía ha establecido un programa de incentivo alineado con la mejora en la precisión de los estimados
85	La compañía selecciona a los proveedores basado en el valor de los servicios que pueden proporcionar a lo largo de toda la cadena de suministros
86	La compañía posee un sistema de medición de desempeño integrado el cual posee una variedad de indicadores individuales y grupales que están alineados con los objetivos del negocio

87	La compañía fomenta el aprendizaje y crecimiento en sus empleados a través de un programa extensivo de entrenamiento
88	La compañía realiza sus funciones logísticas como un servicio compartido
89	La estrategia de la cadena de suministro de la compañía es utilizada para conducir y orientar sus operaciones
90	La compañía entiende a sus clientes y puede de una manera rentable generar y entregar soluciones a los mismos que agreguen valor a su negocio
91	La compañía ha seleccionado a un ejecutivo experimentado que posea la responsabilidad de todas las actividades a lo largo de la cadena de suministro y que reporte directamente al CEO
92	Los clientes y proveedores claves para la compañía forman parte de la formulación de su estrategia a largo plazo
93	La compañía fortifica y premia las decisiones de equipo basadas en una estructura de solución de problemas
94	La compañía mide el total del costo de distribución, incluyendo costos de traslado, daños, demoras, almacenaje y manejo
95	La compañía posee un sistema de información a lo largo de ella que le permite soportar todas las funciones financieras, ventas y logísticas
96	La compañía ha definido unas guías documentadas para el manejo de alianzas estratégicas con sus socios de la cadena de suministro
97	La compañía paga a sus empleados por encima del promedio de la industria
98	La planificación de la producción se encuentra principalmente orientada por la planificación de la demanda y está optimizada por la capacidad de la planta y disponibilidad de materiales
99	La producción, procura y planificación de las ventas de la compañía se encuentran dirigidas hacia el cliente enfocadas al proceso de planificación de la demanda, proyecciones internas y data actual de las ventas
100	La alta gerencia de la compañía sirven como modelos efectivos para conductas deseadas
101	La compañía posee una cadena de suministros que responde fácilmente a los cambios en el entorno de negocios
102	La compañía revisa la estrategia de la cadena de suministros al menos una vez al año para asegurarse que está alineada a las necesidades del mercado
103	La compañía posee formulaciones de productos que son consistentes a lo largo de sus plantas y que pueden ser producidos en cualquiera de ellas
104	La Compañía identifica las competencias y las capacidades requeridas para los nuevos procesos de la cadena de suministros para la implementación de las iniciativas de cambio
105	Los canales de distribución usados por la Compañía incluyen comercio electrónico (Negociaciones por Internet) y dirigen al cliente
106	Los clientes y los proveedores pueden tramitar negociaciones con la Compañía totalmente electrónicas
107	La Compañía entiende las implicaciones del cambio de las condiciones de mercado y puede manejar sus efectos sobre la totalidad de la cadena de suministros
108	La procura en la Compañía se negocia global y se ejecuta localmente

109	Siempre que la Compañía emprende una nueva iniciativa, esta bien planificada, dimensionada y acordada su culminación
110	La Compañía toma las decisiones económicas basadas en el beneficio de cada segmento del mercado
111	La Compañía ha establecido socios proveedores globales para las materias primas y los servicios críticos
112	La producción, procura y plan de ventas de la Compañía, están manejados por un pronóstico común de ventas
113	La Compañía ha definido y documentado claramente los mecanismos para la resolución eficaz de conflictos internos
114	Los sistemas de automatización (WMS, códigos de barra, etc.) están integrados al MRP/DRP
115	La Compañía ha identificado todas las capacidades no estratégicas que podrían ser conducidas por terceros
116	La Compañía utiliza las herramientas de la cadena de suministros para resolver las necesidades de sus clientes más valiosos
117	Los envíos directos aplican a la mayor porción de las ventas de la Compañía reflejando un manejo de inventario acorde con sus clientes
118	La Compañía utiliza tecnologías avanzadas tales como codificación de barras, etiquetas de radiofrecuencia y reconocimiento de caracteres ópticos para manejar el movimiento de producto a través de la cadena de suministros
119	Los empleados de la Compañía que son afectados por las iniciativas de cambio sienten que sus ideas y preocupaciones están siendo escuchadas y solucionadas
120	La Compañía utiliza un sistema de gerencia alineado e integrado con los sistemas de sus clientes
121	Todos los empleados de la planta entienden la base de costo de fabricación
122	La Compañía ha automatizado la demanda y el proceso de pedido con sus principales proveedores
123	La Compañía busca continuamente las materias primas comunes y las oportunidades de diferenciación del producto en la última etapa de producción
124	Los sistemas de información de la Compañía proporcionan una vista integrada de las operaciones de la cadena de suministro
125	Los cambios en el producto y en el diseño del empaque son conducidos principalmente por los clientes
126	Los clientes reconocen la Compañía por su capacidad para servir sus necesidades de cambio mejor que cualquier otro de sus competidores
127	La Compañía ha establecido un grupo funcional especializado responsable de tomar las decisiones operacionales críticas durante los imprevistos de la demanda o condiciones de suministro
128	Las operaciones y procesos de los diferentes negocios de la UEN están debidamente estandarizados
129	Los proveedores de la Compañía son vigilados mediante criterios cuantitativos y cualitativos y se recompensan por un funcionamiento excepcional

130	La Compañía ha identificado un grupo multidisciplinario responsable de desarrollar un pronóstico de la demanda
131	Los sistemas de información de la Compañía permiten extraer informes para sus transacciones básicas
132	La Compañía puede cambiar fácilmente la producción entre los diversos modelos y marcas de fábrica
133	La Compañía utiliza un registro equilibrado de las medidas de funcionamiento cuantitativas y cualitativas para manejar el crecimiento de su negocio
134	Para los productos con un ciclo vital corto, la Compañía puede traer un ofrecimiento al mercado más rápidamente que sus competidores
135	La Compañía utiliza equipos de producción integrados para tomar decisiones en tiempo real y asegurar sus planes semanales de fabricación
136	La Compañía mide la satisfacción del cliente con encuestas formales
137	La Compañía fácilmente puede realizar variaciones en el volumen de la producción sin aumentar significativamente los costos de fabricación
138	La Compañía compara el desempeño de su cadena de suministro con las mejores prácticas de otras industrias
139	La Compañía ha mudado algunos arreglos a los centros de distribución locales
140	La Compañía tiene un proceso de aprobación que delega la autoridad y la responsabilidad, tomando en cuenta desde límites predeterminados de gastos hasta el menor nivel posible en la organización
141	La Compañía comparte experiencia técnica con clientes y proveedores para mejorar su funcionamiento y reducir costos
142	La Compañía publica una estrategia de fabricación actualizada al menos anualmente
143	Los sistemas de información de la Compañía proveen la correcta información para tomar las decisiones exactas y oportunas
144	La Compañía ha establecido grupos que involucren a clientes para vigilar el grado de satisfacción con su funcionamiento y para determinar sus futuras necesidades de servicio
145	La Compañía emplea técnicas estadísticas de pronóstico que permitan tomar las mejores decisiones de la cadena de suministros
146	La gerencia de la cadena de suministros en la Compañía esta orientada y se coordina a través de límites funcionales
147	La Compañía utiliza un control estadístico para vigilar sus procesos y para conducir una mejora continua
148	Los sistemas de la gerencia del funcionamiento de la Compañía se alinean continuamente con los cambios de la organización
149	Los sistemas de información de la Compañía permiten que sus clientes y principales proveedores posean información en línea a nuestra toma de decisión
150	La compañía entiende la importancia de poder estandarizar operaciones y procesos entre los diferentes negocios de la UEN
151	Tenemos clara la estrategia, los objetivos estratégicos y la compartimos con toda la organización

152	Conocemos los principales segmentos del mercado en el que competimos y podemos competir, sus principales requerimientos, su posible evolución, la posición de la empresa respecto a los competidores
153	Tenemos segmentados nuestros clientes y hemos definido propuestas de valor para cada uno
154	Conocemos las principales áreas de generación de rentabilidad de la empresa en costos, gastos y activos, así como los factores que las afectan y generan o no valor
155	Conocemos las principales ventajas del suministro con las que compete la empresa, por qué son ventajas, y las ventajas con las que en el futuro debemos competir
156	De todos los recursos involucrados e el suministro, tenemos claros cuáles son mas importantes que otros, cuáles deben ser optimizados y cuáles deben estar subordinados.
157	Tenemos claro las principales tendencias en tecnología, en productos, canales de distribución, almacenamiento, transporte, planificación.
158	Sabemos y entendemos los principales procesos de la logística, tenemos conocimiento profundo de ellos.
159	Conocemos los principales indicadores de logística, participamos de su construcción y entendemos los "gaps" que nos separan de los "benchmarks" internacionales
160	El uso de la Tecnología de información está totalmente alineado a incorporar mejores prácticas en los procesos de Logística
161	Tenemos claros el valor que podemos generar con los socios comerciales a través de alineación de estrategias, compartir información y coordinar actividades en el suministro
162	Tenemos claro cuál es la estructura que soporta la logística de la compañía y cómo debe ser configurada
163	Estamos invirtiendo en el desarrollo y conocimiento de nuestro personal de logística
164	Tenemos clara la estrategia de tercerización en cuanto a si la hacemos o debemos hacerla
165	Entendemos el proceso de plan de ventas y operaciones, participamos de los resultados y participamos de su elaboración donde nos corresponde